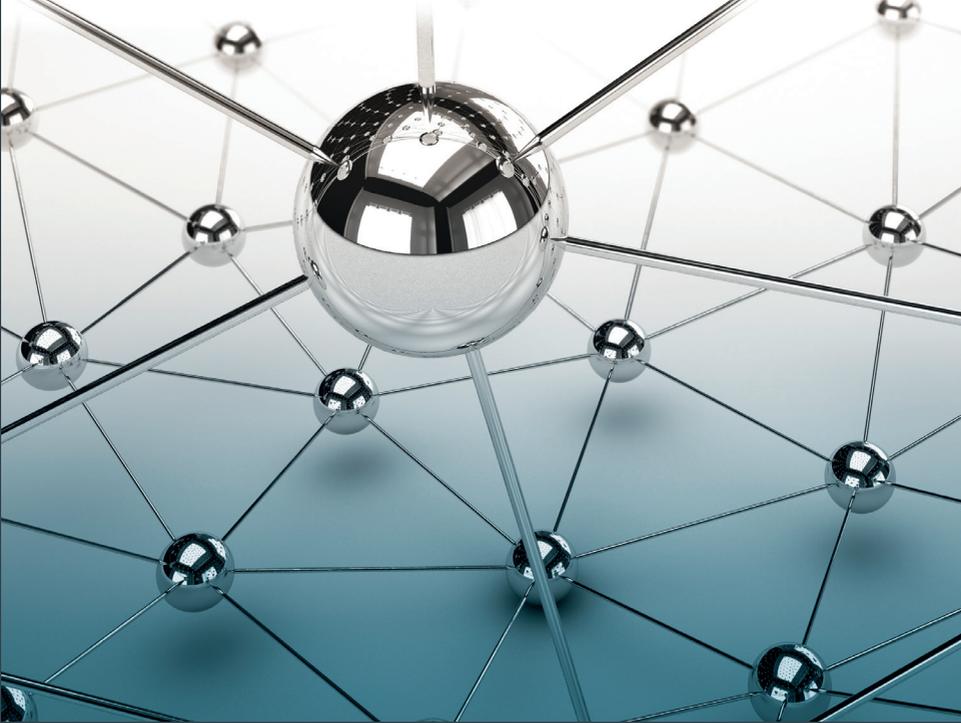




Steinbeis



# Steinbeis Unternehmerforum

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

**22. März 2013**

Haus der Wirtschaft, Stuttgart

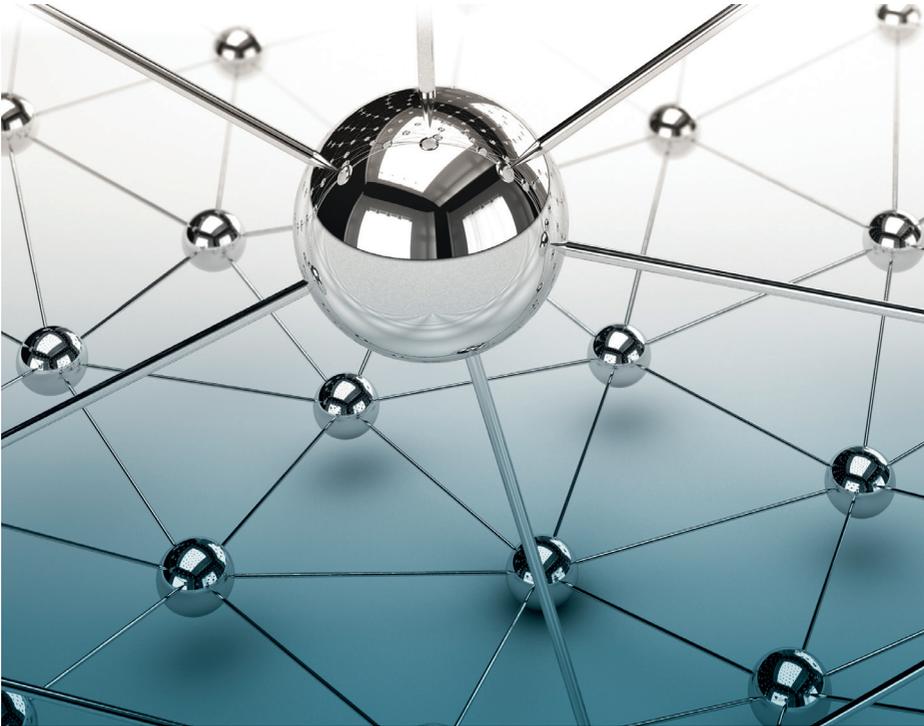








**Steinbeis**



# **Steinbeis Unternehmerforum**

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

**22. März 2013**

Haus der Wirtschaft, Stuttgart

## Impressum

© 2013 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.)

Steinbeis Unternehmerforum | Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

1. Auflage, 2013 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-943356-61-8

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: ©fotolia.de/froxx

Druck: Digital Druck Straub GmbH & Co. KG, Schramberg

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 900 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 5.800 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.

160629-2013-04 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Steinbeis Unternehmerforum

Organisation und Prozessmanagement, Outsourcing, Produktion und Technologie sowie Vertrieb für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) standen im Mittelpunkt des ersten Steinbeis Unternehmerforums. Am 22. März 2013 lud das Steinbeis Center of Management and Technology (SCMT) zum Erfahrungsaustausch ins Stuttgarter Haus der Wirtschaft, begleitet durch Impulsvorträge. Vertreter aus KMU, insbesondere Steinbeis-Kunden und Partner sowie Studenten und Absolventen der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) wurden eingeladen, den Tag als Kommunikationsplattform zu nutzen und neue Impulse zu erhalten. Die Vorträge der Veranstaltung waren als Tandem-Vorträge aus dem Projekt-Kompetenz-Umfeld gestaltet: Ein Steinbeis-Experte hat die grundlegenden Aspekte beleuchtet, im direkten Anschluss berichtete ein Steinbeis-Projektpartner zum selben Thema aus der praxisorientierten Perspektive. Daran anschließend gab es Diskussions- und Fragerunden.

Das Ziel der Veranstaltung war es, die von Bildungsexperten und Unternehmen geforderte Verzahnung von Theorie und Praxis mittels des Projekt-Kompetenz-Ansatzes darzustellen. Die Projekt-Kompetenz-Studiengänge und die Projekt-Kompetenz-Promotion der SHB sind eine konkrete Antwort auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft. Die Studierenden bearbeiten als Berufstätige während ihres Studiums firmeninterne Projekte und werden dabei begleitet von Professoren und Lehrkräften der SHB, die selbst praxisnah agieren. Das theoretische Wissen, welches die Studenten durch ihre Dozenten und Professoren vermittelt bekommen, wird in die Projektarbeit übertragen und das bearbeitete Projekt in der Bachelor-, Master-Thesis oder Promotion dokumentiert. Die Steinbeis-Hochschule bietet daher berufsbegleitende, duale Studienprogramme, deren Ergebnisse direkt zu betrieblicher Umsetzungskompetenz führen.

Der vorliegende Dokumentationsband enthält die Zusammenfassung der am Tag gehaltenen Vorträge, die das Thema der Veranstaltung aus ganz unterschiedlichen Perspektiven beleuchteten.



Dr. Walter Beck

## Inhalt

<b>Veranstalter   Aussteller .....</b>	<b>7</b>
Steinbeis .....	9
Steinbeis Center of Management and Technology.....	12
Business School Memmingen .....	13
Steinbeis Technology Group.....	14
Wirtschaftsjunioren – die aktive Stimme der jungen Wirtschaft.....	15
Steinbeis-Transferzentrum Steinbeis-Edition .....	16
<b>Programm .....</b>	<b>17</b>
<b>Referenten   Abstracts.....</b>	<b>21</b>
<b>Dr. Klaus Hörmann</b>	
Der Architekt – Vom unbekanntem Wesen zum gläsernen Marketingkunden? .....	22
<b>Pia Schindler</b>	
Der Architekt – Vom unbekanntem Wesen zum gläsernen Marketingkunden? .....	26
<b>Prof. Dr. Lüder Tockenbürger</b>	
Strategieentwicklung und Umsetzung .....	30
<b>Dimitra Theocharidou-Sohns</b>	
Strategieentwicklung und Umsetzung .....	34
<b>Prof. Dr. Stephan Aier</b>	
Erfolg von Outsourcing.....	38
<b>Dr. Jan Bartenschlager</b>	
Erfolg von Outsourcing.....	42
<b>Dr. Markus Junginger</b>	
Unternehmensführung: Die HR Funktion in einer neuen Normalität – Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils.....	46
<b>Rainer Strehle</b>	
Unternehmensführung: Erfahrungsbericht zur gezielten Entwicklung von ingenieurtechnischem Personal durch berufsbegleitende Studiengänge.....	48

**Veranstalter | Aussteller**



## Veranstalter | Aussteller

### Steinbeis

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 900 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 5.800 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.

#### Beratung

Kompetente Beratung ist die Basis für erfolgreiche Umsetzung. Mit unserem flächendeckenden Expertennetzwerk sind wir Ansprechpartner sowohl für Kleinunternehmen, als auch für mittelständische und große Unternehmen. Unser Portfolio reicht von Kurzberatungen bis

zu umfassenden Unternehmens- und Projektberatungen zu Problemstellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

#### Forschung und Entwicklung

Innovationen sichern Unternehmen einen Vorsprung im globalen Wettbewerb. Unser Steinbeis-Verbund führt Forschungs- und Entwicklungsprojekte kunden- und transferorientiert durch. Mit unserem aktuellen Fachwissen stiften wir so ökonomischen Nutzen für unsere Kunden.

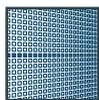
#### Aus- und Weiterbildung

Lebenslanges Lernen ist heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor, für Mitarbeiter in Großkonzernen wie für Einzelunternehmer. Überzeugende und fundierte Kompetenz setzt voraus, dass der Einzelne sein Wissen aktuell hält und situativ erfolgreich anwendet. Dabei unterstützt ihn der Steinbeis-Verbund: Wir stellen Wissen und Methoden praxisnah in Aus- und Weiterbildung zur Verfügung, um Kompetenzen erfolgreich entwickeln zu können.

#### Analysen und Expertisen

Entscheidungen für Innovationen oder andere unternehmerische Chancen setzen eine fundierte Analyse und Expertise voraus. Experten unseres Netzwerks verfügen über das erforderliche Fachwissen und die notwendige Erfahrung.

## Steinbeis-Tag



Einmal im Jahr lädt Steinbeis Kunden, Partner und die interessierte Öffentlichkeit zum Steinbeis-Tag ins Stuttgarter Haus der Wirtschaft. In einer Fachausstellung geben an diesem Tag Zentren aus dem Verbund Einblick in ihre Projektarbeit, stellen neue Entwicklungen vor und stehen für Gespräche zur Verfügung. Kurzvorträge am Nachmittag vertiefen für das interessierte Fachpublikum einzelne Fragestellungen.

[www.steinbeis-tag.de](http://www.steinbeis-tag.de)

## Steinbeis Consulting Forum



Das Steinbeis Consulting Forum ist das Forum für Unternehmensberatung und Wirtschaftsförderung des Steinbeis-Verbunds. Es vernetzt gezielt Experten aus allen Beratungsbereichen und Entscheider aus privaten und öffentlichen Unternehmen, um aktuelle Managementthemen zu diskutieren sowie Trends aufzuzeigen. Consulting ist ein Prozess, der Partner, Kunden und einen konkreten Wert umfasst und dessen Basis ein konkreter Lösungsweg und/oder eine Lösung ist. Ein Mehrwert liegt in der erfolgreichen Vernetzung aller (potenziell) Beteiligten.

Die Steinbeis Consulting Tage sind die Veranstaltungen, auf denen aktuelle Themen im zweijährigen Turnus unter wechselnden Schwerpunkten diskutiert werden. Die Steinbeis Consulting Studien greifen diese Themen auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Consulting Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Consulting Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Beratungsthemen.

Das Steinbeis Consulting Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

[www.steinbeis-consulting-forum.de](http://www.steinbeis-consulting-forum.de)

## Steinbeis Engineering Forum



Das Steinbeis Engineering Forum ist das Forum für transferorientierte Forschung und Entwicklung im Steinbeis-Verbund. Es vernetzt die am Produktentstehungsprozess Beteiligten, um aktuelle Fragestellungen eines erfolgreichen Engineerings zu diskutieren und Perspektiven aufzuzeigen. Denn ein erfolgreicher Produktentstehungsprozess, dessen Produktverständnis auch Dienstleistungen umfassen kann, ist ein wesentliches Kriterium für erfolgreiche Unternehmen.

Der im zweijährigen Turnus stattfindende Steinbeis Engineering Tag beleuchtet diese Thematik transferorientiert und praxisbezogen unter wechselnden Schwerpunkten im Hinblick auf Product, Process und Project Engineering. Die Kriterien eines erfolgreichen, transferorientierten Wissenschafts- und Forschungsmanagements diskutiert das im Wechsel mit dem Steinbeis Engineering Tag stattfindende Max Syrbe-Symposium.

Die Steinbeis Engineering Studien zeigen Problemstellungen in der Praxis auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Engineering Forum herausgegeben, das inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen wird.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Engineering Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Engineeringthemen.

[www.steinbeis-engineering-forum.de](http://www.steinbeis-engineering-forum.de)

## Steinbeis Competence Forum



Das Steinbeis Competence Forum ist das Forum für Aus- und Weiterbildung im Steinbeis-Verbund. Es stellt die Plattform für aktuelle Fragestellungen der Kompetenzentwicklung und des Kom-

petenzmanagements als ein wesentliches Element einer erfolgreichen Aus- und Weiterbildung dar. Wissen ist eine notwendige Voraussetzung, selbstorganisiertes, situatives Umsetzen des Wissens (also Kompetenz) eine hinreichende für Erfolg – sowohl persönlichen, als auch unternehmensbezogenen.

Die Steinbeis Kompetenz Tage sind die zentralen Steinbeis Veranstaltungen, die diese Thematik unter jährlich wechselnden Schwerpunkten diskutieren. Die Steinbeis Kompetenz Studien sollen dem Aufzeigen aktueller Situationen und erfolgversprechender Zukunftsperspektiven dienen. Sie werden regelmäßig durchgeführt und vom Steinbeis Competence Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Competence Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Kompetenzthemen.

Das Steinbeis Competence Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

[www.steinbeis-competence-forum.de](http://www.steinbeis-competence-forum.de)

Weitere Informationen über den Verbund finden Sie auf:

[www.steinbeis.de](http://www.steinbeis.de)



## Steinbeis Center of Management and Technology

Lebenslanges und berufsbegleitendes Lernen ist zentraler Ansatz unseres Konzepts. Dabei gilt es einerseits inhaltliche und organisatorische Anforderungen von Unternehmen und andererseits die Vereinbarkeit von Bildung und Beruf zu berücksichtigen.

Das Steinbeis Center of Management and Technology (SCMT) bietet als leistungsstarker Verbund führender Institute der SHB in Zusammenarbeit mit national und international renommierten Partnerhochschulen berufsbegleitende, transfer- und anwendungsorientierte Studiengänge an, welche den Teilnehmern beste Voraussetzungen für zukünftigen Erfolg versprechen. Durch unsere Programme werden vielfältige Formen der Aus- und Weiterbildung angeboten, die einander ergänzend und aufeinander aufbauend belegt werden können. Unser breites Spektrum an Studien- und Seminarprogrammen reicht vom Zertifikatslehrgang über die staatlich anerkannten Abschlüsse Bachelor und Master bis hin zur Promotion.

Weitere Informationen über  
das SCMT finden Sie auf:

[www.scmt.com](http://www.scmt.com)



## Steinbeis-Transfer-Institut Business School Memmingen

Deutschland hat gegenüber anderen Ländern einen Nachholbedarf an qualifiziertem akademischem Nachwuchs. Mit nur 25 % an Hochschulabsolventen in einer Altersgruppe liegt Deutschland am Ende einer entsprechenden Statistik in Europa. In anderen Ländern liegt dieser Wert bei über 40 %. Dadurch zeichnet sich bereits jetzt ein Mangel an jungen Fachkräften in verschiedenen Disziplinen ab.

Die Business School Memmingen ist ein Institut der Steinbeis-Hochschule Berlin. Sie wurde 2006 aus einer Initiative der Stadt Memmingen gegründet und soll den Bildungsstandort Schwaben nachhaltig stärken. Die Business School Memmingen bietet berufsbegleitende Studiengänge mit staatlich anerkannten Bachelor-Abschlüssen an. Die 180 Credit Points nach dem European Credit Transfer System (ECTS) für diesen Abschluss berechtigen zur Aufnahme eines Master-Studiums an allen europäischen Hochschulen.

Unsere transferorientierten Bachelor-Studiengänge bieten die Chance, Erfahrungen aus der Praxis mit theoretischem Wissen zu kombinieren. Im Fokus steht hierbei die praxisorientierte Wissensvermittlung, damit das Erlernete direkt im Unternehmen umgesetzt werden kann. An der Business School Memmingen wird aber neben der Fachkompetenz auch die Sozial- und Methodenkompetenz mit entsprechenden Seminaren aufgebaut.

Weitere Informationen über die  
Business School Memmingen finden Sie auf:

[www.bs-memmingen.de](http://www.bs-memmingen.de)



Veranstalter



## Steinbeis Technology Group

Die Steinbeis Technology Group ist als School der Steinbeis-Hochschule Berlin ein Verbund mehrerer Steinbeis-Transfer-Institute. Als Netzwerk im Netzwerk bündelt die stg Expertisen im technischen und wirtschaftsingenieurtechnischen Bereich und der Aus- und Weiterbildung (Bachelor- und Master-Studiengänge, Technology-Seminare) sowie der Forschung und Entwicklung als Komplettangebot.

Weitere Informationen über  
die Steinbeis Technology Group  
finden Sie hier:



## Wirtschaftsjunioren – die aktive Stimme der jungen Wirtschaft

Bei den Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg engagieren sich in 20 Kreisen rund 2.000 Selbständige und leitende Angestellte aus allen Bereichen der Wirtschaft in vielfältigen Projekten zur aktiven Gestaltung des regionalen Wirtschaftsraums. Dabei stehen sie in permanentem Dialog mit Wirtschaft, Politik und Bildung und verfügen über eine Vielzahl internationaler Kontakte innerhalb ihres weltweiten Dachverbandes, der Junior Chamber International (JCI). Die WJ Baden-Württemberg sind der zweitgrößte Landesverband der Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD), die mit rund 10.000 Mitgliedern in über 200 regionalen Kreisen den größten Verband von Unternehmern und Führungskräften unter 40 Jahren in Deutschland stellen und damit die Stimme der jungen deutschen Wirtschaft sind.

Die Wirtschaftsjunioren setzen sich ehrenamtlich für gesellschaftlich relevante Themen ein und gestalten Deutschland mit, indem sie

- auf ehrbares Unternehmertum setzen,
- Beruf und Familie leben,
- in Bildung investieren,
- nationale und internationale Netzwerke knüpfen und
- innovationsstark und ressourcenbewusst handeln.

Unter diesen Überschriften initiieren sie zahlreiche Projekte und Aktivitäten, z. B. in Baden-Württemberg das Bildungsprojekt „Stufen zum Erfolg“ oder den „Know-How-Transfer“ im Landtag. In den renommierten Wirtschaftsstunden besprechen die Wirtschaftsjunioren wichtige gesellschaftliche Themen mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit wie beispielsweise in 2012 mit Reinhold Würth und Günter Jauch.

Weitere Informationen: [www.wjbw.de](http://www.wjbw.de)

Mitglied werden:  
[www.junior-werden.de](http://www.junior-werden.de)





## Steinbeis-Transferzentrum Steinbeis-Edition

Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Publikationen der Experten des Steinbeis-Verbundes. Die Einzel- und Reihentitel decken ein breit gefächertes Themenspektrum vor allem aus den Bereichen Management und Technologie ab. Mit Begleitpublikationen zu Tagungen und Fachveranstaltungen informieren wir nachhaltig zu aktuellen Themenfeldern. Als Leser erfahren Sie sowohl begleitend als auch außerhalb der Veranstaltungen die wichtigsten Fakten und Inhalte. Wir bieten für Steinbeis-Unternehmen den vollen Verlagsservice. Dazu gehören unter anderem der Satz in einem professionellen Layout, das Korrektorat und die vollständige Druckabwicklung. Auf Wunsch erhält eine Publikation von uns eine ISBN und ist damit sowohl beim stationären Buchhandel als auch über Online-Buchhändler erhältlich. Dieser Service ist für Steinbeis-Unternehmen frei.

Als Verlag der Steinbeis-Stiftung unterstützen wir Steinbeis-Unternehmen bei den verschiedensten Buchprojekten seit 2003. In 2012 haben wir über 40 Neuerscheinungen veröffentlicht. Einen umfassenden Überblick über das aktuelle Verlagsprogramm finden Sie auf unserer Homepage.

### Projektbeispiele

- Reihenpublikationen
- Studien
- Masterthesen
- Dissertationen
- Habilitationsschriften
- Tagungsbände
- Dokumentationsbände
- Leitfäden
- Schulungsunterlagen
- fremdsprachige Publikationen
- E-Books
- Bildbände
- Zeitschriften
- etc.

Weitere Informationen über die  
Steinbeis-Edition finden Sie auf:

[www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)



# Programm

# Programm

## Moderation:

Prof. Dr. Lüder Tockenbürger

### Begrüßung

10.00

- › **Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn**  
Steinbeis-Hochschule Berlin
- › **Prof. Dr. Lüder Tockenbürger**  
Steinbeis-Hochschule Berlin

### Der Architekt – Vom unbekanntem Wesen zum gläsernen Marketingkunden?

10.30

- › **Dr. Klaus Hörmann**  
Steinbeis-Hochschule Berlin
- › **Pia Schindler**  
FABRINO Produktionsgesellschaft mbH & Co. KG

### Diskussion zum Vortrag

11.30

### Kommunikationspause

### Strategieentwicklung und Umsetzung

12.00

- › **Prof. Dr. Lüder Tockenbürger**  
Steinbeis-Hochschule Berlin
- › **Dimitra Theocharidou-Sohns**  
DAT GmbH (Deutsche Automobil Treuhand)

### Diskussion zum Vortrag

13.00

### Mittagsimbiss

## **Erfolg von Outsourcing**

### › **Prof. Dr. Stephan Aier**

Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen (HSG)

### › **Dr. Jan Bartenschlager**

ZELOS Management Consultants

## **Diskussion zum Vortrag**

## **Kommunikationspause**

## **Unternehmensführung – Erfahrungsbericht zur gezielten Entwicklung von ingenieurtechnischem Personal durch berufsbegleitende Studiengänge**

### › **Dr. Markus Junginger**

Leviathan Advisors AG

### › **Rainer Strehle**

TRUMPF Sachsen GmbH Neukirch

## **Diskussion zum Vortrag**

## **Résumé des Tages**

### › **Prof. Dr. Lüder Tockenbürger**

Steinbeis-Hochschule Berlin

## **Ziehung des Gewinners des Gewinnspiels**

## **Get Together**



# Referenten | Abstracts



## **Dr. Klaus Hörmann**

*Nebenberufliche Lehrkraft der Steinbeis-Hochschule Berlin, Geschäftsführer der FABRINO Produktionsgesellschaft mbH & Co. KG*

Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann wurde Klaus Hörmann kaufmännischer Leiter eines KMU in Brand-Erbisdorf. 1998–2001 studierte er Betriebswirtschaftslehre an der FH Kempten. Unterstützt wurde er durch das Stipendium der Hanns-Seidel-Stiftung München. 2001 erhielt er den Fachhochschulpreis der bayrisch-schwäbischen Wirtschaft. 2001–2005 studierte er an den Universitäten University of Central Lancashire (UCLAN) und London Business School (LBS) in England und promovierte im Jahr 2005. Anschließend absolvierte er sein Aufbaustudium zum Wirtschaftsmediator in Freiburg. Seit 2005 ist er geschäftsführender Gesellschafter bei FABRINO GmbH & Co. KG.

## **Der Architekt – Vom unbekanntem Wesen zum gläsernen Marketingkunden?**

Die FABRINO Produktionsgesellschaft agiert in einem Nischenmarkt als Hersteller innovativer chemischer Produkte zur Herstellung von Architektur- und Sichtbeton. Abnehmer sind die Betonfertigteil-, Betonwaren- und Transportbetonindustrie in Europa.

Unser Produktspektrum reicht auszugswise von Oberflächenverzögerern, Absäuerungsprodukten, Oberflächenschutzsystemen, Betonfarben, polyolefinen Fasern, Matrizen bis hin zu Fotobeton.

Eine zentrale Herausforderung unseres wirtschaftlichen Wirkens ist die Tatsache, dass unsere Kunden häufig die Firma oder das Produkt über eine Ausschreibung oder durch Vorgabe des Architekten und/oder Bauherrn empfohlen bekommen.

Es ist aktuell daher häufig nicht immer möglich, trotz eines ausgezeichneten Kundenkontaktes unsere Produkte für den Verkauf und die Anwendung platzieren zu können. Durch die hohe Innovationskraft unseres Unternehmens stellen wir ferner fest, dass State-of-the-Art Produkte unseres Hauses bei Planern und Gestaltern von Betonbauwerken, öffentlichen Trägern oder der Bauherrenschaft trotz umfangreicher PR-Arbeit keine zufrieden stellende Bekanntheit erreicht haben. Durch die gestalterischen Möglichkeiten des in den vergangenen fünf Jahren exponentiell gestiegenen chemisch / technologischen Fortschrittes des mineralischen Baustoffes Beton sind die Möglichkeiten aktuell nicht ausreichend und schon keinesfalls umfangreich bekannt oder können häufig auch aus fehlender Fachkenntnis nicht umgesetzt werden.

Bedingt durch diese Marktgegebenheiten haben wir uns bewusst entschlossen, den Architekten stärker in den Fokus unseres gesamten Marketingkonzeptes zu nehmen und diese Zielgruppe zu clustern, um schlussendlich für das Unternehmen einen Zuwachs an Volumen und Umsatz zu generieren.

Vor diesem Hintergrund zeigen wir in unserer Arbeit das methodische Vorgehen und die theoretischen Grundlagen auf, die erforderlich sind, die per se nicht wissenschaftlich bestimmte Zielgruppe der Architekten zu identifizieren, zu segmentieren und somit für unsere Marketingmaßnahmen zielgerichtet anzusprechen, um eine indirekte Absatzsteigerung unserer Produkte zu erreichen. Theoretisch ist es daher erforderlich, sich mit verschiedenen Fragestellungen, die teilweise nur empirisch gelöst werden können, auseinanderzusetzen.

Die empirische Forschung unterscheidet sich dabei von der alltagsweltlichen Erfahrung durch die Systematik des Vorgehens – man spricht auch von der Erhebung von Daten – und durch die Forderung nach Objektivität und Wiederholbarkeit der Beobachtungen, die an Alltagserfahrungen in dieser Form nicht gestellt wird, wobei es in der Wissenschaft keine einheitliche Meinung darüber gibt, ob sich theoretische Aussagen empirisch sicher bestätigen oder nur prinzipiell widerlegen lassen.

In der Vorstudie dieser Arbeit werden unter anderem die Methodik, die Definitionsphase, die Designphase, die Datenerhebung, die Datenanalyse und Dokumentation illustriert.

Aus den Erkenntnissen der Vorstudie ergeben sich konsequenterweise die nächsten Überlegungen in Form einer konzeptionellen Leitplanung. Dabei geht es um marktpsychologische und marktökonomische Ziele, die wiederum in einem Marketingstrategieprofil Eingang finden. In diesem geht es um die Auswahl und Beschreibung der korrespondierenden Marktfeld-, Marktstimulierungs-, Marktparzellierungs- und Marktarealsstrategie.

Abschließend geht es in einer kritischen Würdigung um die Frage, inwieweit die theoretisch wissenschaftlichen Grundlagen für die Umsetzung in diesem Praxisprojekt relevant gewesen sind, welche Einschränkungen damit einhergingen und mit welchen Ungenauigkeiten zu arbeiten war und wie der Transfer in einen konkreten und umsetzbaren Maßnahmen- und Handlungsplan für das Unternehmen gelungen ist. Aus der Betrachtung und durch die Beschäftigung mit den theoretischen Modellen, muss die Umsetzung in die praktische Vorgehensweise unter anderem durch konkrete Handlungsempfehlungen wie beispielsweise der Markenkommunikation und Zielgruppenansprache deutlich werden. Verknüpft mit diesen Erkenntnissen ist abzuleiten ob, wo, in welchem Umfang und mit welchen Mitteln weitere Aufgaben zu leisten sind, um die neue Zielgruppe mit wenigen Streuverlusten anzusprechen. Die Berücksichtigung monetärer Aspekte, die für eine Umsetzung des Projektes essentiell sind, ist schlussendlich als Entscheidungsmatrix der Geschäftsführung substantiiert darzulegen.

Das Ziel: Der Architekt als gläserner Marketingkunde!

*„Der Ausgangspunkt für großartige Unternehmen liegt oft in kaum wahrnehmbaren Größen.“ Demosthenes*





## **Pia Schindler**

*FABRINO Produktionsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Studentin im Projekt-Kompetenz-Studium der  
Steinbeis-Hochschule Berlin (Bachelor of Arts)*

Nach ihrer Ausbildung zur Industriekauffrau arbeitete Pia Schindler im Vertrieb bei Leeb flexibles GmbH & Co. KG. Seit 2011 ist sie bei FABRINO Produktionsgesellschaft mbH & Co. KG im Vertrieb angestellt und studiert im Projekt-Kompetenz-Studium an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Unterstützt wird sie durch das Stipendium der sbb Stiftung Begabtenförderung berufliche Bildung.

## **Der Architekt – Vom unbekanntem Wesen zum gläsernen Marketingkunden?**

### **Empirische Untersuchung zur Erstellung einer marktsegmentorientierten Marketingplanung in der Architekturbranche**

Bislang vertreibt die FABRINO Produktionsgesellschaft ihre spezialchemischen Lösungen, Farben sowie Glasgranulatzuschläge für Beton ausschließlich über Betonfertigteile-, Betonwaren- und Transportbetonwerke. Da die Veredelungsprodukte von FABRINO hauptsächlich bei Großbauvorhaben im Bereich des Architektur- und Sichtbetons eingesetzt werden, ist es naheliegend auch ausschreibende Architekten mit in die Vertriebsbetreuung aufzunehmen. Der wünschenswerte Vorteil, welcher sich für FABRINO aus dieser Verschiebung der Vertriebskonzentration ergeben soll, ist eine fixe Vorgabe und Bemusterung unserer Produkte in einer Ausschreibung, sodass ein ausführendes Unternehmen angewiesen ist FABRINO Produkte zu verwenden.

Ziel des Projektes war es, Architekten der Sparte Hoch- und Landschaftsbau als neue Zielgruppe zu identifizieren, zu analysieren und eine daran ausgerichtete Marketingplanung zu erstellen.

Der erste Projektabschnitt war die detaillierte Einteilung der neuen Wunsch-Zielgruppe „Architekten“ auf der Basis von sekundär erhobenen Marktforschungsdaten. Die Arbeit umspannte dabei drei Ansätze zur Einordnung von Zielgruppen. Zwei davon haben den Anspruch auf Basis von Werte- oder Grundorientierungen den Menschen ganzheitlich zu erfassen und zu kategorisieren. Der dritte Ansatz, die Zielgruppengalaxie, zeigt hingegen die Wechselhaftigkeit des menschlichen Verhaltens, denn permanente und langfristige Veränderungen, seien sie politisch oder technologisch bedingt, wirken auf den Menschen ein und beeinflussen sein Handeln.

Die Segmentierung der Architekten in unterschiedliche Zielgruppenmodelle wies jedoch eine deutliche Inhomogenität der einzelnen Personen und Wertvorstellungen auf. Somit konnten die Informationen und Ansätze der einzelnen Modelle zwar als Grundlage für eine anschließende Primärerhebung genutzt werden, die angestrebte Aussagekraft konnte aber nur teilweise erreicht werden.

Unterstützend wurde demzufolge innerhalb des unternehmensinternen Projekts eine Expertenbefragung mit Hochbauarchitekten, Innenarchitekten und Landschaftsarchitekten durchgeführt. Einerseits um einen Einblick in die Branche zu bekommen, andererseits um konkrete Ideen für die Bereiche Produktentwicklung, Vertrieb, Zielgruppenansprache und Medieneinsatz herauszufiltern. Bei der Befragung wurde davon ausgegangen, dass die Motive, die ein Mensch hat und auch das Umfeld, indem er sich bewegt, maßgeblichen Einfluss auf sein Kaufverhalten und seine persönliche Einstellung haben. Deshalb lag der Schwerpunkt der Expertenbefragung insbesondere auf marktpsychologischen Kriterien, die hauptsächlich durch offene Fragestellungen greifbar gemacht werden konnten.

Diese empirische Untersuchung der Architekturbranche stellte sich als ein sinnbringendes Projekt dar. Es konnten spezifische, auf die Bedürfnisse von FABRINO abgestimmte, Daten erhoben werden. Die Möglichkeit der offenen Antworten verlangte von den Befragten eine intensive Auseinandersetzung mit den jeweiligen Themen und ermöglichte tiefe Einblicke in die Welt der neu zu gewinnenden Zielgruppe.

Die Datenanalyse der hauptsächlich qualitativ erhobenen Daten war zwar komplex und erforderte einen hohen zeitlichen Aufwand, die daraus gewonnenen Erkenntnisse stellen sich aber als wertvoll für die weitere Planung dar.

Die gewonnenen Daten aus der Zielgruppensegmentierung und der Primärerhebung mit Hilfe eines Fragebogens konnten dann für einen im Rahmen der Bachelor Thesis ausgearbeiteten kommunikationspolitischen Maßnahmenkatalog herangezogen werden. Die Fokussierung der Zielgruppe „Architekten“ sowie die Ausrichtung der Marketingaktionen an den konkreten Wünschen und Erwartungen der Architekten standen dabei im Fokus.

Besondere Bedeutung wurde dabei einem absatzpolitischen Instrument, der Kommunikationspolitik zuteil, da diese teilweise über die betriebswirtschaftliche Planbarkeit hinaus geht und eine Brücke zwischen Unternehmen und Kunde schlägt. Im Rahmen eines Marketingleitfadens konnte darüber hinaus ein Werbezeitplan mit Budgetempfehlung erstellt werden, welcher als Planungsgrundlage für Werbemittel/Werbeträger, notwendige Broschüren, die Teilnahme an Messen und Vorträgen sowie eine Optimierung der FABRINO Homepage dienen soll.

Auch eine positive Abgrenzung vom Wettbewerb durch einen Differenzierungsgrad und eine aktive Markenkommunikation bieten die Möglichkeit das Unternehmen FABRINO – mit seinem Markenkern – in der neuen Zielgruppe bekannt zu machen und sich gleichzeitig in dem bisherigen Markt besser zu positionieren.

In welchem Umfang die in der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und empfohlenen Maßnahmen, unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden finanziellen als auch personellen Ressourcen, in die Praxis umgesetzt werden können ist derzeit noch im fortgeschrittenen Planungsstadium. Trotzdem kann das Gesamtprojekt als positiv für das Unternehmen gewertet werden, da eine Grundlage gegeben ist, aktiv in die Architektenkommunikation einzusteigen und die Kundenorientierung neben einem besseren Verständnis gegenüber der neuen Zielgruppe gefördert wurde.

*„Das Geheimnis des Erfolges ist, den Standpunkt  
des anderen zu verstehen.“ Henry Ford*





## **Prof. Dr. Lüder Tockenbürger**

*Juniorprofessor für Technologiemarketing  
der Steinbeis-Hochschule Berlin*

Lüder Tockenbürger studierte 1993–1996 Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen. Dort promovierte er im Jahr 1999 im Fachprogramm Technologiemanagement. Von 1996–2000 arbeitete er als Forschungsassistent am Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen. 1999–2007 lehrte er Organisation und Informatik an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) in Chur. Seit 1999 ist er Co-Founder und geschäftsführender Partner bei der Management Support Unternehmung PRO4S & Partner GmbH. 2001–2010 war er Gründungsmitglied und Mitglied des Verwaltungsrates bei der PER4M & Partner AG in Uzwil. Seit 2007 lehrt er als Juniorprofessor an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

## **Strategieentwicklung und Umsetzung**

### **Strategisches Management: Ein mystischer Begriff?**

Strategisches Management ist besonders in einer durch Dynamik und Unsicherheit geprägten Zeit von zentraler Bedeutung. Es lohnt sich, in regelmäßigen Abständen über sein Wirken und dessen Ausrichtung zu reflektieren. Nur so wird die Gefahr eines unkontrollierten Aktivismus auf operativer Ebene verhindert.

In der Theorie und Praxis existieren zahlreiche und oft sehr unterschiedliche Interpretationen zum Begriff „Strategie“. Historisch gesehen wurde der Begriff vor allem durch das Militär geprägt und hat die Bedeutung von „Planung“ und „Führung“. Gällweiler hat abgeleitet auf die Betriebswirtschaft den Begriff Strategie wie folgt definiert: „Die Ausrichtung des Denkens, Entscheidens und Handelns auf die übergeordneten Ziele, ohne sich durch vordergründige Dringlichkeiten, d. h. Augenblicksvor- oder nachteile, ablenken zu lassen.“

In der Praxis kann häufig eine gewisse Mystifizierung des Begriffs festgestellt werden. Der Begriff Strategie bekommt dann automatisch noch die Attribute wie „wichtig“, „bedeutungsvoll“ bis hin zu „streng geheim“. In dieser Hinsicht wurde der Begriff auch teilweise vom Management instrumentalisiert. Die klassische Aussage gegenüber den Mitarbeitenden „das ist strategisch und geht Sie deshalb nichts an“ wurde in der Vergangenheit leider zu häufig als Rechtfertigung von Fehlentscheidungen herangezogen.

Diese falsche Interpretation des Begriffs Strategie hatte in der Praxis weitreichende negative Konsequenzen. Da Strategie etwas Geheimes war, wurde sie auch nur „stufengerecht“ kommuniziert. Leider haben dann zahlreiche Beispiele gezeigt, dass auf der operativen Ebene nichts umgesetzt wurde...

## **Strategisches Denken als Ausgangslage**

Mit dem Begriff Strategie sind auch viele Instrumente verbunden. Angefangen über die SWOT-Analyse, Porters Five Forces, Balanced Scorecard etc. existiert eine unüberschaubare Zahl an Methoden und Tools, die inzwischen häufig für mehr Verwirrung als Klarheit sorgen. Analysiert man jedoch diese Instrumente einmal genau, kommt man zur interessanten Feststellung, dass diese im Wesentlichen die gleichen Grundfragen des strategischen Denkens adressieren. Diese Grundfragen – quasi der Aceto Balsamico des strategischen Managements – sind es, die helfen den Begriff zu entmystifizieren und den Kern der Sache richtig darzustellen.

### Grundthema Zukunftsorientierung

Bevor man von strategischem Management sprach, wurde häufig der viel treffendere Begriff „Unternehmensplanung“ verwendet. Im Kern geht es darum sich Gedanken zu machen, wo das Unternehmen in drei bis fünf Jahren stehen soll.

### Grundthema Wettbewerbsorientierung

Ob Ihr Unternehmen gut oder sehr gut ist, spielt keine Rolle! Wichtig ist, dass es im Verhältnis zum Wettbewerb besser ist, d. h. wie positioniert und differenziert sich Ihr Unternehmen im Markt – relativ zum Wettbewerb.

### Grundthema Kundensegmente und deren Bedürfnisse

Ein einzelner Kunde zahlt kaum die Kosten der allgemeinen Produktentwicklung. Diese Kosten müssen deshalb auf das Produkt und damit die Kunden verteilt werden. Die Multiplikation einer Leistung kann aber nur gelingen, wenn für ein Kundensegment auch ein echter Mehrwert geschaffen wird. Wer versucht alle Segmente abzudecken, bleibt häufig auf der Ware sitzen.

### Grundthema Potenzial und Risiko

Potenzial bedeutet möglicher Gewinn in der Zukunft. Potenziale zu erkennen und auszuschöpfen sichert langfristig die Überlebensfähigkeit eines jeden Unternehmens. Allerdings hat der Begriff Potenzial auch eine Kehrseite: In der Regel bedeutet ein hohes Potenzial auch ein hohes Risiko.

### Grundthema Fokus der Wertschöpfung

Wer versucht alles zu tun, macht am Ende nichts richtig. Eine hochspezialisierte und globale Umwelt zwingt zur Fokussierung.

## Zusammenfassung

Ohne den Begriff Strategie banalisieren zu wollen, möchten wir Ihnen abschließend folgende Fragen stellen:

- Wie soll Ihr Unternehmen in 3–5 Jahren dastehen?
- Wie positioniert und differenziert sich Ihr Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb?
- Auf welche Kundensegmente und deren Nutzen konzentriert sich Ihr Unternehmen?
- Wie groß ist das zukünftige Potenzial und Risiko Ihres Unternehmens?
- Wo liegt der Fokus der Wertschöpfung?

---

Wenn Sie und Ihre Kolleginnen/Kollegen in der Lage sind, diese fünf Fragen aus dem Stehgreif zu beantworten, dann haben Sie bezüglich Strategie bereits den richtigen Weg eingeschlagen.



## **Dimitra Theocharidou-Sohns**

*Leiterin Produktlinie Management Applications der DAT GmbH (Deutsche Automobil Treuhand), Absolventin des Projekt-Kompetenz-Studiums der Steinbeis-Hochschule Berlin (Master of Business Administration)*

Dimitra Theocharidou-Sohns begann 1999 ihr Studium der Informatik an der Universität Stuttgart und führte ihr Studium der Wirtschaftsinformatik an der Berufsakademie Stuttgart fort. Anschließend war sie in der Softwareentwicklung der Intakt GmbH und Deutsche Automobil Treuhand GmbH in Stuttgart tätig. 2003–2004 wurde sie Projektkoordinatorin und von 2004–2007 war sie in der Stabstelle der Geschäftsleitung tätig. Von 2007–2009 war Dimitra Theocharidou-Sohns als Gruppenleiterin für Internetaktivitäten bei der Deutsche Automobil Treuhand GmbH tätig. 2009–2011 absolvierte Dimitra Theocharidou-Sohns ihr Executive MBA Studium an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit 2013 ist sie bei der Deutsche Automobil Treuhand GmbH als Leiterin für die Produktlinie Management Applications zuständig.

## **Strategieentwicklung und Umsetzung**

### **Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehen**

Die Weltbevölkerungsentwicklung nimmt eine zentrale Bedeutung für das künftige Mobilitätsniveau ein, denn die Zahl der in einem Lande lebenden Menschen bestimmt den Umfang der Aktivitäten, welche Mobilität erfordern. Nach einer Prognose der UNO für das Jahr 2050 wird die Weltbevölkerung weiter zunehmen und damit auch der weltweite Fahrzeugbestand. Das hierbei immer stärker werdende Bedürfnis nach individueller Mobilität wird in den nächsten Jahren eine Herausforderung für die Automobilwirtschaft. Die hier im Zusammenhang auftretenden automobilen Probleme unter Umweltschutz- und Rohstoffressourcen-Gesichtspunkten, müssen durch die Unternehmen der Automobilwirtschaft bewältigt werden.

Die Deutsche Automobil Treuhand GmbH (DAT) nimmt hierbei eine bedeutende Rolle ein. Sie ist die weltweit älteste Institution für automobiler Marktforschung. Die DAT befasst sich mit dem Gebrauchtfahrzeugmarkt, dem Kfz-Sachverständigenwesen und der Sammlung, Aufbereitung und Verteilung technischer Daten.

Das Erkennen und Ergreifen der Chancen und die Minimierung der Risiken, welche sich hinter diesen Herausforderungen verbergen sowie das Ausscheiden des langjährigen DAT-Geschäftsführers, veranlasste das DAT-Management den Bereich der strategischen Planung stärker in den Fokus zu rücken. Dies sollte durch die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie umgesetzt werden.

## **Die Aufgabenstellung**

„Entwicklung eines strategischen Planungsmodells für Content-Unternehmen und Ausarbeitung möglicher Handlungsalternativen am Beispiel der Deutsche Automobil Treuhand GmbH“.

## **Die Ziele**

- Erarbeitung eines strategischen Planungsmodells
- Festlegung und Bewertung der maßgebenden Einflussgrößen
- Empfehlung eines strategischen Konzeptes als Entscheidungsgrundlage für die zuständigen DAT-Gremien

## **Die Arbeitsthese**

Durch die Evaluierung, Festlegung und Bewertung der maßgebenden Einflussgrößen für die strategische Planung sowie die Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen ist es möglich, für die DAT ein permanentes strategisches Planungsmodell zu entwickeln, welches in bestimmten Intervallen durchlaufen werden kann.

## Das Vorgehen

In der ersten Etappe stand die Entwicklung eines passenden Strategieprozesses für die DAT im Vordergrund. Im Anschluss daran wurde der unternehmensspezifische Prozess durchlaufen und bei der DAT angewendet. Ausgehend vom Strategieprozess folgte dann die Anwendung der erarbeiteten Themen in der Praxis. Das Ergebnis ist eine Empfehlung für die strategische Stoßrichtung des Unternehmens.

## Konzept des Strategiefindungsprozesses für die DAT

Der entwickelte Planungszyklus und die einzelnen Planungsmodelle fundieren auf dem Modell des strategischen Managements von Prof. Lombriser und Prof. Abplanalp. Das Modell ist in vier Phasen unterteilt, der Informationsanalyse, der Strategieentwicklung, der Strategieumsetzung und der Strategiekontrolle. Der Schwerpunkt für die Entwicklung des Planungsmodells wurde bei der Übertragung in die Praxis auf die ersten drei Phasen gelegt. Die Phase der Strategiekontrolle soll späterhin in den entwickelten Planungszyklus mit aufgenommen werden.

## Informationsanalyse

Um alle notwendigen Daten, die für eine zielgerichtete Strategieausarbeitung erforderlich sind, zu ermitteln, wurde die gegenwärtige Ausgangsposition sowie die interne und externe Situation der DAT analysiert und für die zukünftige Entwicklung prognostiziert. Dabei wurde ein Planungsmodell mit den jeweiligen strategischen Instrumenten für die Phase der Informationsanalyse, bezogen auf die DAT, erstellt und die einzelnen Arbeitsschritte wurden durchlaufen.

## Strategieentwicklung und Erarbeitung von Handlungsoptionen

Als Voraussetzung für die Definition und erfolgreiche Umsetzung einer Strategie spielen die Vision und das Leitbild des Unternehmens eine wichtige Rolle. Auf Basis der überarbeiteten Unternehmensvision und des Unternehmensleitbildes für die DAT, den erarbeiteten Ergebnissen aus der Phase der Informationsanalyse und der Darstellung eines Geschäftsfeld-Portfolios, konnten drei mögliche Handlungsoptionen abgeleitet und entwickelt werden.

## **Empfehlung und Umsetzung der ausgewählten Handlungsoption**

Nach der Bewertung der möglichen Handlungsoptionen, wurden für die erfolgreiche Umsetzung der empfohlenen Handlungsoption eine Umgestaltung der Organisationsstruktur, die Einführung von Kommunikations- und Informationssystemen und der Aufbau von Führungskompetenzen empfohlen. Die empfohlenen Maßnahmen wurden im Einzelnen beschrieben und dargestellt.

## **Überprüfung der Zielerreichung und Résumé**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die aus der Aufgabenstellung abgeleiteten Zielsetzungen erreicht und die Arbeitsthese umfänglich bestätigt werden konnte.

Ausgehend von den internen Strukturen und Prozessen des Unternehmens, wurden die einzelnen Phasen des Modells auf die Abläufe innerhalb der DAT ausgerichtet und für den zukünftigen Strategiefindungsprozess visualisiert. Dabei bestanden die größten Schwierigkeiten darin, die vorhandenen Abläufe der Geschäftsleitung weitestgehend nicht zu ändern und den Aufwand in einem vertretbaren Rahmen zu halten. So werden benötigte Informationen, die für den Strategiefindungsprozess gesammelt und aufbereitet wurden, auch für andere Zwecke von der DAT-Geschäftsführung verwendet, um so den zusätzlich anfallenden Aufwand so gering wie möglich zu halten.

Im entwickelten Prozess kam es durchaus zu kritischen Punkten, die schnell erkennen lassen, dass eine vollumfängliche Überführung der Theorie in die Praxis nicht möglich ist.

Abschließend lässt sich sagen, dass der Strategiefindungsprozess für die DAT positive Resonanz unter den DAT-Gremien und der DAT-Belegschaft gefunden hat, da durch ihn eine gewisse Transparenz und Nachvollziehbarkeit entsteht. Nur durch eine völlige Akzeptanz unter allen Beteiligten ist eine erfolgreiche Strategieumsetzung möglich.



## **Prof. Dr. Stephan Aier**

*Assistenzprofessor für Informationsmanagement und Projektleiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (HSG)*

Stephan Aier studierte von 1996–2002 Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin und war währenddessen als Berater für SAP Integration bei der Gedilan GmbH tätig. Nach seinem Studium arbeitete er als Systemanalytiker bei der Auconet GmbH. Von 2002–2006 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik an der TU Berlin tätig und promovierte im Jahr 2006. Anschließend war er bis 2010 Projektleiter vom Kompetenzzentrum „Integration Factory“ an der Universität St. Gallen. Seit 2011 ist Stephan Aier Projektleiter für „Corporate Intelligence“ am Institut für Wirtschaftsinformatik sowie Assistenzprofessor für Informationsmanagement an der School of Management der Universität St. Gallen.

## **Erfolg von Outsourcing**

Würde ein Automobilhersteller die gleiche Fertigungstiefe aufweisen wie heute eine Bank, dann müsste er die Rinderfarmen betreiben auf denen die Rinder weiden, deren Leder die Sitze seiner Autos kleiden. Dieser Satz ist erstens übertrieben und zweitens hat ein Automobilhersteller wohl noch nie Rinderzucht betrieben aber er steht für die andauernde Frage, welche Teile der Wertschöpfung ein Unternehmen integrieren sollte und welche Teile der Wertschöpfung es besser am Markt bezieht.

Das Thema Outsourcing, also der Fremdbezug von Leistungen, die einst unternehmensintern erstellt wurden, ist heute so aktuell wie eh und je. Noch vor einigen Jahren war hier die Verlagerung der IT zu spezialisierten Dienstleistern oder die Produktion von Systemkomponenten der Automobilindustrie zu Systemlieferanten oder gar die Auftragsfertigung ganzer Autos durch Partnerunternehmen aktuell. Eastman Kodaks Entscheidung, ihre Unternehmens-IT auszulagern war im Jahr

1989 revolutionär und wurde bald von vielen großen Unternehmen kopiert. Heute muss sich wohl jede/r IT-Leiter/in mit der Frage befassen, welche der Daten oder Anwendungen er oder sie in „die Cloud“ verschieben sollte oder ob wir Software (oder jedes andere Produkt) nicht um Größenordnungen günstiger in Asien produzieren lassen können.

Hinter solchen Diskussionen stehen zuerst meist zwei Fragen: (1) Ist der zu betrachtende Prozess Teil meiner Kernkompetenz und damit womöglich wettbewerbsdifferenzierend und (2) können wir durch Outsourcing unsere Kosten senken? Die Ernüchterung setzt dann meist schnell ein: Erstens haben Sie erfahren, dass Sie nach dem Outsourcing nun vielleicht ganz neue Prozesse benötigen, um mit Ihrem Outsourcing-Partner effizient arbeiten zu können, zweitens haben sich die erhofften Kosteneinsparungen nicht ergeben und drittens diagnostizieren Sie sich nach ein paar Jahren vielleicht auch noch ein Innovationsproblem.

Faktisch steht das Ziel der Kostenreduktion heute nur noch selten an vorderster Stelle bei Outsourcing-Initiativen. Stattdessen sind Ziele wie höhere Leistung und Skalierbarkeit, höhere Flexibilität und geringere Kapitalbindung, der Zugang zu Know-how und Mitarbeitenden oder schlicht das Aufbrechen bestehender Abläufe und Strukturen die Treiber.

Auch ist Outsourcing kein Phänomen, welches nur bei Großunternehmen zu beobachten ist. Ein deutscher mittelständischer Finanzdienstleister beispielsweise hat vor einigen Jahren sowohl seine IT-Entwicklung, als auch den IT-Betrieb – man könnte also sagen den Kern seiner Produktion – ausgelagert. Und hier wurde nicht einfach das Personal zu einem Dienstleister transferiert, sondern die IT-Entwicklung wurde zum Teil gleich nach Asien ausgelagert, was zu dieser Zeit und für diese Größenordnung von Unternehmen außergewöhnlich war. Die Ziele bestanden hier klar in der Steigerung der Leitungsfähigkeit und der Flexibilisierung der IT. Es wurde jedoch auch schnell klar, dass das Unternehmen erst lernen musste, diese Sourcing-Beziehung auch erfolgreich zu managen – es wurden Rollen und Qualifikationen benötigt, die das Unternehmen bis dahin nicht kannte und schon gar nicht hatte.

So vielschichtig, wie die Treiber für Outsourcing-Initiativen, sind darum deren Erfolgsfaktoren und Risiken. Die richtigen Prozesse für ein Outsourcing auszuwählen

und die spezifischen, jeweils im Vordergrund stehenden Ziele auch tatsächlich zu erreichen ist nach wie vor eine Herausforderung – und zwar eine lohnende. Insbesondere dem Markt für das Business Process Outsourcing, also dem Outsourcing ganzer Unternehmensprozesse wie Einkauf, HR-Management oder Transaktions-Banking an ein Drittunternehmen, werden nach wie vor starke Wachstumsraten vorausgesagt.

Nicht zuletzt darum ist das Outsourcing auch ein Paradebeispiel anwendungsorientierter Forschung, in welcher die hohe praktische Relevanz des Themas mit einer forschungsmethodischen Rigorosität verknüpft werden kann. Auf der vorhandenen theoretischen Basis sowie den über viele Jahre gesammelten praktischen Erfahrungen, also empirischen Daten, können die tatsächlichen Ursache-Wirkungs-Beziehungen von Zielen, Erfolgsfaktoren und Effekten des Outsourcings statistisch signifikant nachgewiesen werden. Dieses Verstehen von Zusammenhängen ist die Voraussetzung, um aus Ursache-Wirkungs-Beziehungen auch praktisch belastbare Mittel-Zweck-Beziehungen, also Handlungsanleitungen für Outsourcing-Initiativen abzuleiten und in der Praxis nutzbar zu machen.





## **Dr. Jan Bartenschlager**

*Partner ZELOS Management Consultants,  
Absolvent der Projekt-Kompetenz-Promotion  
der Steinbeis-Hochschule Berlin*

Jan Bartenschlager studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Nach seinem Studium arbeitete er als Berater von 1999–2002 bei der Luft-hansa Systems Business Consulting. Anschließend war er als Berater beim Business Technology Office sowie von 2003–2008 als Senior Berater bei Navisco tätig und promovierte 2008 an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit 2008 ist Dr. Bartenschlager Partner bei der Sourcingeratung ZELOS Management Consultants.

## **Erfolg von Outsourcing**

Die Konzentration auf die unternehmerischen Kernkompetenzen wird seit vielen Jahren als geeignete Anpassungsreaktion von Unternehmen angesehen, um sich den immer schneller wandelnden Umweltbedingungen anzupassen. Dabei findet die Verlagerung von Geschäftsprozessen, das Business Prozess Outsourcing (BPO), in Theorie und Praxis seit Jahren einen hohen Zuspruch. Trotz bekannter operativer und strategischer Risiken für auslagernde Unternehmen werden die Möglichkeiten des Outsourcing, insbesondere das BPO, als verlockende Möglichkeit angesehen, um unternehmerische Zielsetzungen wie Realisierung von Kosteneinsparungen, die Flexibilisierung des Ressourceneinsatzes bei gleichzeitiger Steigerung der Leistungsqualität oder die Verbesserung zeitbezogener Aspekte, wie der Verkürzung der Produktentwicklungszeit, zu erreichen.

Ungeachtet der hohen Verbreitung und Popularität des BPO-Konzeptes sind die Wirkungszusammenhänge zwischen BPO, den strategischen Erfolgsfaktoren und dem Unternehmenserfolg weitestgehend unbekannt. Kann BPO Unternehmen tatsächlich dabei unterstützen, die Kosten zu senken oder die Qualität zu steigern? Ist

es Unternehmen möglich, durch BPO die Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Wettbewerbsbedingungen zu erhöhen und damit flexibler agieren zu lassen? Wie kann ein Outsourcing-Vorhaben im Allgemeinen und BPO im Speziellen erfolgreich geplant, gesteuert und umgesetzt werden? Für die Beantwortung dieser und weiterer Fragestellungen ist vor allem die Frage nach den „richtigen“ betrachtungsrelevanten monetären und nicht-monetären Erfolgsdimensionen zu klären, ebenso wie die Erarbeitung eines Konzeptes zur Analyse des verursachungsgerechten Beitrags eines Outsourcing-Projektes an einem bestimmten Erfolgsmaß. Im Fokus standen die Zielsetzungen:

- Herleitung eines Messmodells für die Wirkungszusammenhänge zwischen BPO und dessen potentieller Wirkung auf den Unternehmenserfolg;
- kausalanalytische Wertbeitragsmessung des Wirkungszusammenhangs zwischen BPO und den monetären Indikatoren des Unternehmenserfolges;
- Herleitung von Gestaltungshinweisen für die Umsetzung.

## **Vorgehensmodell und erarbeitete Ergebnisse**

Ausgangspunkt war die Erarbeitung eines Ansatzes zur Operationalisierung des Unternehmenserfolges und deren Zusammenführung in Form postulierbarer Wirkungszusammenhänge durch BPO. Dazu erfolgte eine Identifikation geeigneter Kennzahlen zur Operationalisierung des Unternehmenserfolges, die unter Berücksichtigung des Konzeptes des Zielansatzes sowie der Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung in Form eines Messmodells zusammengestellt wurden.

Die Überprüfung der Erfolgswirkung basiert auf einem hergeleiteten Strukturgleichungsmodell, dessen Hypothesen zur Einflussnahme des BPO auf den Unternehmenserfolg durch eine breite empirische Untersuchung getestet worden sind.

Für die empirische Überprüfung des Strukturgleichungsmodells wurde eine ausreichende statistische Grundgesamtheit von Unternehmen benötigt, die bereits Erfahrung mit BPO gesammelt haben. Die Befragung der Unternehmen erfolgte mit den 1.000 umsatzstärksten Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern in Deutschland. Die empirische Überprüfung ergab statistisch signifikante Gütemaße

und inhaltlich plausible Ergebnisse, so dass insgesamt theoretisch erarbeitete und empirisch überprüfte Erkenntnisse zu Wirkungszusammenhängen zwischen dem BPO, den strategischen Erfolgsfaktoren und dem Unternehmenserfolg bei Großunternehmen in Deutschland gewonnen werden konnten. Die Ergebnisse lassen den Schluss eines grundsätzlich positiven Einflusses des BPO auf die identifizierten Indikatoren des Unternehmenserfolges zu. Aus den Ergebnissen lässt sich zudem ableiten, dass BPO ein geeignetes Management- und Organisationskonzept darstellt, um Unternehmen in sich kontinuierlich verändernden Wettbewerbsbedingungen ausreichende Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu geben. Diese Steigerung der Wandlungsfähigkeit resultiert vor allem aus einer Optimierung der betrieblichen Wertschöpfungstiefe und der Flexibilisierung von Preismodell und Leistungsbezügen. Durch die Erweiterung um die spezialisierte externe Ressourcenbasis erreichen Unternehmen die erforderliche Entlastung von Nicht-Kernkompetenzen und die Agilität in den eigentlichen Stärken, um in Märkten hoher Unsicherheit bestehen zu können.

Mit der Verlagerung von Geschäftsprozessen können vor allem der Erfolgsfaktor Zeit aber auch der Erfolgsfaktor Kosten beeinflusst werden, die einen hohen Erklärungsbeitrag für mittel- und langfristig wirksame Indikatoren des Unternehmenserfolges liefern. Die Zeitvorteile im Sinne einer höheren Flexibilität reichen soweit, dass eine Verlagerung bei gleichen oder leicht steigenden Kosten akzeptiert wird. Direkte oder indirekte positive Kosteneffekte werden beim BPO jedoch grundsätzlich erwartet und stellen damit einen „Hygienefaktor“ dar. Die Ergebnisse zeigen auch, dass keine ausschließlich singuläre Konzentration auf Kosten-, Zeit- oder Qualitätseffekte erfolgen kann, da aufgrund der gleichzeitigen und teilweise zeitversetzten simultanen Beeinflussung der Faktoren untereinander, die individuell erwünschte positive Erfolgswirkung einer Geschäftsprozessverlagerung in Frage gestellt wird.

## **Praxisrelevanz**

Im Rahmen der Arbeit sind die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen dem BPO und dem Unternehmenserfolg theoretisch und empirisch überprüft worden. Der entwickelte Konzeptansatz zur Identifikation verlagerungsfähiger Geschäftsprozesse und die Gestaltungshinweise zur erfolgreichen Umsetzung konnten

zwischenzeitlich in der Praxis in zahlreichen Outsourcingprojekten validiert und optimiert werden. Neben der Evaluation der grundsätzlichen Erfolgswirkung ist vor allem ein Steuerungsmodell für Outsourcingbeziehungen bei auslagernden ebenso wie bei aufnehmenden Unternehmen ausgestaltet worden. Das Steuerungsmodell ist in den letzten Jahren in die vorhandenen oder neu etablierten Performance Management Systeme als relevantes Steuerungsinstrument integriert worden.



## Dr. Markus Junginger

*Freiberuflich bei Leviathan Advisors AG  
sowie nebenberufliche Lehrkraft an der  
Steinbeis-Hochschule Berlin*

Markus Junginger ist seit über 18 Jahren in der Strategie- und Umsetzungsberatung und begleitet Unternehmen und Konzerne meistens dann, wenn Realität und rationale Planspielchen auseinander klaffen und elegante Analysen nicht weiterhelfen. Seine Wargames sind behavioristische Diagnostiken, sind Stresstests für allzu optimistische Pläne. Die systematischen Irrationalitäten von Wettbewerbern, innerbetrieblichen Interessensgruppen zu simulieren und der eigenen Organisation die blinden Flecken bewusst zu machen, um letztendlich die Effektivität von menschlicher Arbeit in Produktion, Entwicklung und Engineering zu steigern, ist sein Tagesgeschäft als Berater und Coach.

Mit seinen Forschungsarbeiten über Engagement und Produktivität hat er die menschliche Natur in das Zentrum seiner Betrachtungen gestellt.

Markus Junginger hat einen PhD in quantitativer Volkswirtschaft sowie drei weitere Masterabschlüsse und unterrichtet Behavioral Operations Research an einer privaten Hochschule.

## Unternehmensführung: Die HR Funktion in einer neuen Normalität – Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils

*„Nicht die Grossen fressen die Kleinen oder die Schnellen die Langsamen, es sind vielmehr die aufrichtigen und disziplinierten Unternehmen, die sich den kosmetisch optimierten Spielern als wahrhaft überlegen zeigen.“* Dr. Markus Junginger

Die kritische Frage lautet also, wie kann ich als Unternehmen und Individuum meine Schwächen erkennen und die meiner Gegner ausnutzen. Jenseits aller Rationalität operiert die menschliche Natur als Verbündeter oder als Gegner in Ihrem Unternehmen. Die Verhaltensökonomie im Dienste der Wettbewerbsfähigkeit...

Es liegen 18 Prozentpunkte an Produktivität zwischen emotional gebundenen und nicht gebundenen Arbeitskräften. Zu erkennen, dass wir alle in einer emotionalen Ökonomie leben und irrational – wenn auch systematisch irrational – entscheiden, wird den erfolgreichen Leader und Vorstandsvorsitzenden vom Verlierer unterscheiden. Die menschliche Natur im eigenen Unternehmen zu instrumentalisieren und beim Marktgegner auszunutzen entscheidet über Gedeih und Verderb. Psychologie, Experimentelle Ökonomie sowie Verhaltensökonomie und Spieltheorie interdisziplinär eingesetzt, ermöglicht nicht nur des Wettbewerbers nächsten Zug zuverlässig vorherzusagen, sondern stellt auch die eigene Hybris, heiligen Kühe, Tabus und kognitiven Schwächen bloß, mit dem Ziel echte stabile und nachhaltige Handlungsoptionen zu schaffen, messen und zu bewerten. Die klassische HRT Funktion hat ausgedient. Die Arbeitsdirektoren und Verwalter von Personal müssen umdenken. Das Engagement und die Umsetzungsdisziplin entscheiden über erfolgreiche Züge und Strategien. Nicht die brillante Analyse alleine schafft Mehrwert, man muss in der Lage sein die menschliche Natur zu einem Verbündeten zu machen. Zu den ersten Symptomen des Organisationsinfarktes gehört, dass man den eigenen Mitarbeitern weniger traut als externen Beratern. Man verlässt sich zunehmend auf die Weisheit der wenigen und geht das Risiko ein, sich in komplexen Plänen zu verlieren, die von einer gesättigten oder desillusionierten Belegschaft bestenfalls halbherzig umgesetzt werden. Der Markt wird es richten, da es sich kein Unternehmen leisten kann, langfristig die Wünsche seiner Kunden und Stakeholder zu übergehen. Diesen strategischen Aufgaben – den Führungsnachwuchs zu ziehen, die Spielregeln im menschlichen Verkehr und in der Kommunikation einzuhalten und eine aktive Kulturgestaltung – kommen die meisten HR Profis nicht nach. Es bedarf neuer Werkzeuge und Simulationstechniken, um unter die Haut der wesentlichen Interessensgruppen zu schauen, welche kritisch zum Unternehmenserfolg beitragen können.



## Rainer Strehle

*Projektleiter der Steinbeis Technology Group, ehem.  
Geschäftsführer TRUMPF Sachsen GmbH, Neukirch*

Rainer Strehle, geboren 1947 in Wilthen (Oberlausitz), studierte an der TU Dresden Fertigungstechnik und Werkzeugmaschinen. Nach seinem Abschluss als Diplom-Ingenieur arbeitete er im F+E-Bereich des Kombines Fortschritt Landmaschinen in Neustadt in Sachsen. Von 1986–1990 war er Betriebsteilnehmer des Rationalisierungsmittelbaues des Kombines Fortschritt in Neukirch. Nach der Umwandlung 1990 des Betriebsteiles in die Sächsische Werkzeug und Sondermaschinen GmbH wurde Rainer Strehle Geschäftsführer dieses Treuhandunternehmens. Durch die Privatisierung der Sächsische Werkzeug und Sondermaschinen GmbH im Jahre 1992, wurde er zum Geschäftsführer der TRUMPF Sachsen GmbH. 2008 wurde er u. a. mit dem Bundesverdienstkreuz geehrt. Seit Juli 2010 befindet sich Rainer Strehle im Ruhestand.

## Unternehmensführung: Erfahrungsbericht zur gezielten Entwicklung von ingenieurtechnischem Personal durch berufsbegleitende Studiengänge

Im ersten Teil des Vortrages wird die Ausgangssituation des Unternehmens in den letzten zwei Jahrzehnten dargestellt. Als Besonderheit haben die Fragen der demografischen Entwicklung in den neuen Bundesländern schon ab Mitte der neunziger Jahre erheblich negativ bei der Beschaffung von gut ausgebildetem Personal gewirkt.

Dieser Tatbestand und eine Reihe weiterer gravierender Veränderungen im Osten (Profilveränderungen der Technischen Universitäten und Hochschulen in Sachsen; Veränderungen der Schulsysteme; lange Zeiträume hoher Arbeitslosigkeit in der Bevölkerung etc.) haben viele Unternehmen gezwungen, neuartige Wege und pragmatische Lösungsansätze zur Personalbeschaffung zu gehen bzw. zu finden.

Als Mitglied der Unternehmensgruppe TRUMPF ab 1992 hat das Unternehmen einen totalen Wandel im Erzeugnissortiment und damit in der Profilierung innerhalb der Gruppe absolviert. Dies ging einher mit einer komplexen Rekonstruktion der Fertigungsstätten und einer erheblichen Erweiterung mittels Neubauten von Werkhallen und F+E-Einrichtungen. Allein die Zahl der beschäftigten Mitarbeiter von 145 im Jahre 1992 auf 430 bis heute zeigt, dass viele Ideen notwendig waren, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Im Personalaufbau von Ingenieuren wurde sogar eine Vervierfachung notwendig.

Als wichtige Maßnahmen zur zielgerichteten Anwerbung von Jugendlichen und Weckung von Interesse für eine Ingenieurlaufbahn sind zu nennen:

- ganztägige Lehrerfortbildungsveranstaltungen im Unternehmen für den gesamten Schulamtsbezirk (Verwendung der TEACH-Unterlagen VDMA);
- Vergabe von in der Regel 5 bis 10 Praktikanten- und Diplomthemen pro Jahr an Studenten sächsischer Universitäten und Hochschulen;
- Teilnahme an Ausbildungsmessen in Dresden und Leipzig, Auftreten der Geschäftsführung auf studentischen Foren;
- jährliche Durchführung eines „Tages der Ausbildung“ im Unternehmen;
- Mitgründer der SPEZ-GmbH an der TU Dresden; Förderung von Studenten unter Praxisgegebenheiten.

Neben diesen Maßnahmen zur gezielten Anwerbung und Ausbildung von Ingenieuren wurde die Geschäftsführung gebeten, in einer Reihe von Gremien des Freistaates mitzuarbeiten, um jungen Menschen im Freistaat berufliche Perspektiven aufzuzeigen (ProfSachs; Arbeitskreis des sächsischen Innenministers „Demographische Entwicklung und Maßnahmen mit Schwerpunkten zur Ausbildung von Jugendlichen in Ostsachsen“).

Über diese Veranstaltungen war natürlich auch für das Unternehmen eine gute Informationsbeschaffung zum gesamten Problemkreis gegeben.

Das eingangs erwähnte Wachstum im Unternehmen und die damit verbundenen Kapazitätsspitzen, speziell bei der Neugestaltung der Produktionsprozesse, erforderten Ende der neunziger Jahre einen projektbezogenen Einsatz von Ingenieuren und Studenten verschiedener Disziplinen von Universitäten und Hochschulen. Es begann eine intensive Zusammenarbeit mit der Steinbeis Technology Group. Diese wurde beim Aufbau eines weiteren Werkes in Tschechien noch verstärkt.

Im Rahmen der Zusammenarbeit wurden viele Absolventen, speziell der Dresdener Universität und der technischen Hochschule von Zittau, für eine Arbeitsaufnahme in der TRUMPF Sachsen GmbH gewonnen. Als in der Steinbeis Technology Group die Idee geboren wurde, ein berufsbegleitendes Studium für Erprobungsingenieure zu starten, haben wir schnell zwei gut ausgebildete Facharbeiter angesprochen, ob nicht Interesse besteht, dieses zu absolvieren. Wir hatten bei unserer bisherigen Recherche keine speziell in dieser Richtung ausgebildeten Ingenieure gefunden. Ein nicht zu unterschätzender Anreiz war für das Unternehmen, dass ein großer Praxisbezug mit den in diesem Studium einbezogenen Einrichtungen gegeben war. Dieses berufsbegleitende Studium hat den großen Vorteil, dass die Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit im Unternehmen weiterhin zur Verfügung stehen und somit fast keinen Ausfall verursachen. Gerade unter dem Gesichtspunkt der demografischen Entwicklung und der großen Verknappung von Fachkräften ist diese Studienform eine favorisierte gute Variante.



Mit dem ersten Steinbeis Unternehmerforum im März 2013 wurde eine Plattform geschaffen, die den Teilnehmern die Möglichkeit der Kommunikation untereinander geben und neue Impulse zu aktuellen Themen schaffen soll.

Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen verschiedene Tandem-Vorträge, die entsprechend des Projekt-Kompetenz-Ansatzes gestaltet wurden: Ein Steinbeis-Experte hat die grundlegenden Aspekte aus der Theorie beleuchtet, im direkten Anschluss hat ein Steinbeis-Projektpartner zum selben Thema aus der praxisorientierten Perspektive berichtet. Offene Fragen wurden anschließend in einer Diskussionsrunde mit allen Teilnehmern besprochen.

Der vorliegende Tagungsband enthält die Zusammenfassungen der am Steinbeis Unternehmerforum gehaltenen Vorträge, die aktuelle Themen aus den Bereichen Unternehmensführung, Strategieentwicklung, Marketing und Outsourcing beleuchteten.

ISBN 978-3-943356-61-8



[www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

 **Steinbeis-Edition**