



BUSINESS SCHOOL
ALB-SCHWARZWALD
Steinbeis-Hochschule Berlin

Treffpunkt Wirtschaft 2015

Tagungsband

Stadt  **Rottweil**
Wirtschaftsförderung

 **GEWINNER-
REGION**
Schwarzwald-Baar-Heuberg



Anlaufstelle in der Region für zugezogene Fachkräfte

► Wir beraten...

...**Unternehmen** bei der Suche nach internationalen Fachkräften

...**neue internationale Fachkräfte** bei der Suche nach Wohnung, einem Job für Angehörige, Deutschkursen und Vielem mehr.

Der Service steht für den Schwarzwald-Baar-Kreis, den Landkreis Rottweil und den Landkreis Tuttlingen kostenlos zur Verfügung.

Zu diesen Öffnungszeiten sind wir mehrsprachig für Sie da:

Montag – Freitag:

8:30 - 12:00 Uhr

13:00 - 17:00 Uhr

Interessierte können einen Termin auch außerhalb der Geschäftszeiten vereinbaren unter
Tel.: 0 77 20 / 660 440 5 oder welcome@wifoeg-sbh.de

WelcomeCenter Gewinnerregion

c/o Wirtschaftsförderung
Schwarzwald-Baar-Heuberg
Marienstraße 10
78054 Villingen-Schwenningen
Tel.: 0 77 20 / 660 440 5
welcome@wifoeg-sbh.de
www.welcome-sbh.de

Welcome-App

Jetzt auch als:



Allianz für Fachkräfte
Baden-Württemberg



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

Unterstützt aus Mitteln des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg.



**Steinbeis-Hochschule
Berlin SHB**



**BUSINESS SCHOOL
ALB-SCHWARZWALD**
Steinbeis-Hochschule Berlin

Die **Business School Alb-Schwarzwald** ist ein Institut der Steinbeis-Hochschule Berlin. Die Hochschule wurde 1998 von der Steinbeis-Stiftung gegründet. Präsident ist seit der Gründung Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn. Mit über 6.500 Studierenden zählt sie heute zu den größten privaten Hochschulen in Deutschland. Sie bietet neben den Bachelor- und Masterstudiengängen auch Zertifikatslehrgänge an und verfügt über das Promotionsrecht. Die Steinbeis-Hochschule besteht aus einzelnen Instituten, die über die gesamte Bundesrepublik verteilt sind.

Die Business School Alb-Schwarzwald wurde 2004 als ein Institut für die Region Alb-Schwarzwald gegründet mit dem Ziel, Führungskräfte und Unternehmer noch erfolgreicher zu machen.

Business School Alb-Schwarzwald (Hrsg.)

Treffpunkt Wirtschaft 2015

Tagungsband

Stadt  **Rottweil**
Wirtschaftsförderung

 **GEWINNER-
REGION**
Schwarzwald-Baar-Heuberg

Business School Alb-Schwarzwald

Studienorte:
Wilhelmshall 36
78628 Rottweil
sowie: Balingen

Post und Verwaltungsadresse:
Königsheimer Straße 15
78559 Gosheim

Tel.: +49 7426 9319875
Fax: +49 7426 4829

info@bs-as.de
www.bs-as.de

Ein Unternehmen im Steinbeis-Verbund

Impressum

© 2015 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.

Business School Alb-Schwarzwald (Hrsg.)
Treffpunkt Wirtschaft 2015. Tagungsband

1. Auflage, 2015 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-024-8

Satz: Steinbeis-Edition
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.

175850-2015-03 | www.steinbeis-edition.de

Inhalt

Grußwort Ute Villing und Berthold Villing	8
Betriebswirtschaftsstudium an der Business School Alb-Schwarzwald	10
Studentenprofile	14
Dieter E. Albrecht	14
Peter Amler.....	16
Karlheinz Barz.....	18
Frank Börnard	20
Alexander Burghardt.....	22
Beate Faust	24
Gerhard Frech	26
Felix Frick.....	28
Ulrike Grimm.....	30
Matthias Hermann	32
Bernd Holweger	34
Anna Jetter	36
Jürgen Junker	38
Christoph Kampmann.....	40
Manuela Kohler-Böhringer	42
Engelberd Leib	44
Thomas Luippold.....	46
Ursula Nagel.....	48
Frank Otterbach	50
Volker Plesse.....	52
Regina Schwabauer.....	54
Danny Schwarz	56
Roland Schwenk.....	58
Heiko Seemann	60
Jens Senner	62
Elisabeth Steiner.....	64
Daniel Wäschle.....	66
Andrea Weigold.....	68
Nadine Zindeler	70
Regina Schwabauer	72

Innovationen und Erkenntnisse unserer Studenten und Absolventen	77
Thomas Berger	77
Beate Faust	80
Dominic Fuchs.....	82
Gerhard Frech	86
Jürgen Junker	89
Olaf Kämmerling.....	92
Sandra Weiß-Schilling	94
Ulrike Grimm.....	97
Volker Plesse.....	101
Elisabeth Steiner	103
Frank Börnard	105
Expertenrat an der Business School Alb-Schwarzwald.....	110
Prof. Dr. Günter Faltin	112
Martin Volz-Neidlinger.....	120
Sigmund Grimm	124
Andreas Merz	130
Klaus Maier	134
Dr. med. Lotte Habermann-Horstmeier, MPH	142
Uta Klühe-Haller.....	156
Dr. Andreas Crivellin.....	160
Beate Ott	164
Judith Engst.....	170
Prof. Dr. Peter Kramny.....	174
Die Business School Alb-Schwarzwald aus der Perspektive eines Dozenten ...	174
Prof. Dr. Martin Plag.....	176
Die Business School Alb-Schwarzwald aus der Perspektive eines Dozenten ...	176
Ute Villing	178
Strategische Personalentwicklung: der entscheidende Erfolgsfaktor der Zukunft.....	178
Berthold Villing.....	180
Das Studium	180

Berthold und Ute Villing	186
Business Impuls Team.....	186
Judith Engst	188
Wertvolle Mitarbeiter halten	188
Ute und Berthold Villing	190
Studienplatz-Abo: Fortbildung für mehrere Führungskräfte auf einmal	190
Studieren ohne Prüfungen – das geht!.....	191
Berthold Villing	192
Entwicklungs- und Konstruktionsmanagement – ein Studienlehrgang mit Hochschulzertifikat	192
Ute und Berthold Villing	194
„Europäischer Wirtschaftsführerschein“	194
Das Absolventen-Netzwerk.....	195
Foren: Erfahrungsaustausch für Führungskräfte.....	196
Studium Generale.....	198
Ute Villing	202
Führungspsychologie und Kommunikation	202
SowiNetz	204
Judith Engst	206
Technik zum Greifen nah: „Technik für Kaufleute“	206
Gerda Schneider und Ute Villing.....	208
FrauenWirtschaftsForum	208
Steinbeis	210
Steinbeis vor Ort	210
Der Steinbeis-Verbund	212
Tobias Hermann und André Lomsky	214
Rottweil – Tradition trifft Innovation	214
Anzeigen	220

Ute Villing und Berthold Villing,

Direktor (Leitung der Business School-Alb Schwarzwald)

Grußwort

Business School Alb-Schwarzwald

Wodurch profitieren Studierende am meisten? Wer jetzt denkt, es sei der Wissenserwerb, kennt zumindest nicht die ganze Wahrheit. Aus Absolventengesprächen wissen wir: Es ist auch das Netzwerk, das ein solches Studium mit sich bringt. Sich auszutauschen mit Fach- und Führungskräften aus den unterschiedlichsten Branchen bringt das entscheidende Plus.

Dieser Gedanke gab für uns den Ausschlag, ein neues Forum zum Netzwerken zu schaffen. Mit dem Treffpunkt Wirtschaft, der 2013 zum ersten Mal stattfand, gelang uns auf Anhieb ein beeindruckender Erfolg. Es profitierten nicht nur die Aussteller, die ihre Produkte und Dienstleistungen im Rottweiler Kapuziner vorstellten, sondern auch die anderen Gäste. Dadurch entstanden wertvolle Kontakte. Wir wissen von einigen, höchst erfolgreichen Business-Kooperationen, die an diesem Tag ihren Anfang fanden.



Die Erfolgsgeschichte des Treffpunkts Wirtschaft wird 2015 fortgeschrieben – diesmal in der Stadthalle Rottweil. Den begleitenden Tagungsband halten Sie gerade in den Händen. Nutzen Sie dieses Buch, um sich über Firmen und Institutionen aus der Region zu informieren. In den dort veröffentlichten Fachartikeln und Profilen lernen Sie innovative Produkte und interessante Persönlichkeiten kennen. Und Sie sehen auch: Der Weg zum Erfolg ist nicht immer einheitlich – aber genau das macht ihn ja so spannend!

Viel Spaß beim Lesen und Netzwerken

Berthold Villing

Ute Villing

Betriebswirtschaftsstudium an der Business School Alb-Schwarzwald

Absolventen: Alexander Burghardt, Felix Frick, Nathalie Grimm

Studierende des Jahrgangs 2014: Jörg Huber, Tamino Lasta, Frank Otterbach

Das berufsbegleitende Studium an der Business School Alb-Schwarzwald

Um leistungsstarke und motivierte Mitarbeiter weiter zu fördern, bietet das Unternehmen Bizerba GmbH & Co. KG mit Sitz in Balingen die Möglichkeit, ein berufsbegleitendes Studium an der Business School Alb-Schwarzwald in Balingen bzw. Rottweil zu absolvieren.

Im Dezember 2014 haben drei Mitarbeiter (Nathalie Grimm, Alexander Burghardt und Felix Frick) das Studium erfolgreich mit dem Titel Bachelor of Arts – Schwerpunkt Business Administration – abgeschlossen. Drei weitere Mitarbeiter (Frank Otterbach, Jörg Huber und Tamino Lasta) haben sich mittlerweile ebenfalls für dieses berufsbegleitende Studium entschieden, das sie voraussichtlich im Jahre 2017 beenden werden.

Alle sechs Mitarbeiter sind sich dabei hinsichtlich ihrer Beweggründe, ihrer Erwartungen und des Nutzens in Bezug auf ihr Studium einig.

Beweggründe

Die Bizerba-Mitarbeiter können entweder auf langjährige Berufserfahrung zurückblicken oder kommen frisch aus der Ausbildung. Sie wollten sich daher einer neuen Herausforderung stellen und das vorhandene Praxiswissen mit Hilfe des Studiums mit theoretischem Wissen erweitern oder der Ausbildung durch das Studium noch die Krone aufsetzen. Jeder Mitarbeiter ist dabei in seinem Fach-

Bizerba GmbH & Co. KG

Hersteller von professionellen Lösungen der
Wäge-, Informations- und Food-Servicetechnik

BIZERBA
closer to your business

Wilhelm-Kraut-Straße 65
72336 Balingen

www.bizerba.com
www.facebook.com/bizerba.ausbildung

bereich tätig und hat gelegentliche Berührungspunkte bzw. Überschneidungen mit anderen kaufmännischen Fachbereichen, so dass es das Ziel war, neue Fachbereiche noch intensiver kennenzulernen und ihre Denkweise dabei besser nachvollziehbar zu machen.

Es ist besonders in der heutigen globalisierten Welt sehr wichtig, sich ständig weiterzubilden, denn Stillstand bedeutet Rückschritt. Daher waren die Mitarbeiter bereit, ihren Horizont zu erweitern und einen weiteren Meilenstein im Lebenslauf zu generieren.

Das Studium der Betriebswirtschaftslehre stellt somit eine ideale Möglichkeit dar, die eigene Karriere voranzutreiben und weiter zu festigen.

Ein wesentlicher Aspekt ist dabei auch die Tatsache, dass die Business School die Möglichkeit bietet, einen international anerkannten, akademischen Titel zu erlangen bei gleichzeitiger räumlicher Nähe des Studienortes zu Arbeitsplatz und Wohnort.

Erwartungen

Jeder Student hat Erwartungen an ein beginnendes Studium, so auch die studierenden Mitarbeiter von Bizerba.



Alexander
Burghardt



Felix
Frick



Nathalie
Grimm



Jörg
Huber



Tamino
Lasta



Frank
Otterbach

Bei einem berufsbegleitenden Studium ist natürlich wesentlich, dass sowohl Berufstätigkeit und Studium als auch Privatleben in Einklang zu bringen sind und das Studium dennoch erfolgreich und engagiert absolviert werden kann.

Schulzeit und Lernphasen liegen bei den meisten Studierenden der Business School bereits einige Jahre zurück. Daher ist ein einfacher Einstieg ins Studium mit praxisorientierten Professoren und Lerninhalten für die Studenten ein entscheidender Vorteil, den die Business School in hervorragender Weise realisiert. Die Vorlesungen sollten so gestaltet sein, dass die Vorlesungsinhalte problemlos in die tägliche Arbeit transferierbar sind.

Im heutigen Berufsalltag ist Berufserfahrung von unschätzbarem Wert. Das Studium sollte daher zusätzlich eine Horizonterweiterung für jeden Einzelnen persönlich sein. Optimale Studienbedingungen (Räumlichkeiten, Professoren, Ausstattung, Verpflegung) mit persönlichen Ansprechpartnern und optimaler persönlicher Betreuung – oft sind die Studenten in anderen Fakultäten nicht mehr als eine Immatrikulationsnummer – stellen ebenfalls einen wesentlichen Baustein im Anforderungsportfolio dar.

Erzielter Nutzen

Bereits am Beginn des Studiums konnten alle Studierenden von Bizerba bestätigen, dass die Erwartungen komplett erfüllt wurden. Durch kleine Studiengruppen



Von links nach rechts: Felix Frick, Nathalie Grimm, Alexander Burghardt

wird die Anonymität aufgehoben. Das führt zu einem besseren Wissensaustausch unter den Kommilitonen. Die Studierenden kommen aus unterschiedlichen Bereichen, wodurch für die Studenten andere Bereiche erlebbar werden. Transparent wird dabei auch, wie andere Unternehmen mit Problemen umgehen – ein sehr interessanter Aspekt.

Bei den Vorlesungen handelt es sich eher um interaktive Vorlesungen, bei denen die Studierenden fragen, mitreden und Anmerkungen machen dürfen. Aktuelle Problemfälle in Unternehmen werden mit den Professoren gemeinsam erläutert. Die Professoren gestalten also lebendige Vorlesungen ohne ausschließlich langweilige, sture, theoretische Wissensvermittlung.

Durch das Studium erhält jeder Studierende einen geschärften Blick für die Betriebswirtschaft, wodurch automatisch unternehmerisches Denken gefördert wird. Das Studium führt dazu, mit offeneren Augen durch die Welt und vor allem durch das Unternehmen zu gehen, in dem man beschäftigt ist. Auch anhand der schriftlichen Ausarbeitungen im Rahmen des Studiums erhält der Studierende einen wesentlich besseren Einblick in sein Unternehmen und hinterfragt mehr, ob Themen derzeit richtig angegangen werden oder ob Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Somit hat nicht nur der Studierende bzw. Mitarbeiter einen Nutzen, sondern ebenso das Unternehmen und schafft damit gleichzeitig eine engere Mitarbeiterbindung.



Dieter E. Albrecht

BBA + Kfz-Handwerksmeister

Inhaber

Notdienstleister verbessert Effizienz, Betriebsklima, Kundenzufriedenheit und Rendite

Über Dieter E. Albrecht

Für Dieter E. Albrecht zählt sich das betriebswirtschaftliche Studium mit den Schwerpunkten Organisationsmanagement, Personalmanagement und Marketing mehrfach aus: Sein in die Praxis umgesetztes akademisches Wissen war die Basis für zahlreiche Verbesserungen im organisatorischen Ablauf. Wie sich sein erweiterter Horizont im Betrieb auswirkt, berichten Mitglieder des Albrecht-Teams aus der Praxis.

- Christiane Haegebarth, Disponentin, Mitarbeiterin seit 2001:

„Bis vor drei Jahren hatten wir eine Zettelwirtschaft mit all ihren Nachteilen. Jetzt sorgen Struktur und Übersicht für wesentliche Erleichterungen. Unser einheitliches Formular eignet sich für alle Auftragsarten. Von der Auftragsannahme bis zur Abrechnung herrscht Klarheit. Auch die Vertragslage ist jederzeit erkennbar. Was übernimmt die Versicherung, was muss der Kunde selbst zahlen. Als Bestätigung, dass der Auftrag angenommen ist, erhält der Kunde eine Begrüßungs-SMS mit Rückrufnummer und Download-Link für eine App. Mit dieser App kann er uns die GPS-Daten seines Standorts übermitteln und wird dadurch schneller gefunden.“

- Krzysztof Piechaczek, Leiter Ölspureinigung, seit 2002 bei der Firma Albrecht:

„Schon immer versuchten alle von uns, einen guten Job zu machen, aber in Wirklichkeit gab es noch reichlich Optimierungsbedarf, auch wirtschaftlich betrachtet. Zeitraubende Nachfragen sind Vergangenheit. Jetzt haben wir sofort und ständig Klartext, arbeiten stressfreier und flüssiger. Wenn sich alle an die Regeln halten, gibt es weniger Rückfragen an die Geschäftsleitung. So läuft der Betrieb auch ohne Chef.“

Albrecht Notdienstleistungen e. K.



Christiane Haegebarth, Krzysztof Piechaczek und Klaus Burkardt schildern die erfolgreiche Umsetzung von akademischer Betriebswirtschaft in die Praxis bei einem Notdienstleister.

Abschlepp-, Bergungs- und Pannendienst für Pkw + Lkw,
Schlüsselnotdienst, Ölspurbeseitigung, Autovermietung

Zentrale
Stadtgrabenstraße 6
78628 Rottweil

www.0180-ALBRECHT.de

Mit unseren Einsatzfahrzeugen starten wir direkt von unseren strategisch gelegenen Wohnsitzen und haben kurze Wege zu den Kunden. Weil uns das System stark entlastet, können wir bei hoher Auftragsdichte konzentriert überlegen: Welche Reihenfolge ist am sinnvollsten? Zudem sind unsere Köpfe frei für weitere Optimierungen.“

- Klaus Burkardt, Abschlepp- und Bergefachkraft, Fuhrparkleiter, seit 2010 an Bord: „Zettel suchen verursacht Kosten. Struktur vermeidet solche Kosten. Die SMS, die wir von der Disposition erhalten, listet uns alle Auftragsdaten übersichtlich auf. Wir wissen genau, was wo steht und was zu tun ist. Nichts wird vergessen, nichts geht verloren – im Pannendienst wie im Schlüsselnotdienst. Ein weiterer intensiv genutzter Pluspunkt ist die Standortübermittlung per App. Neulich war dieser Service für mich selbst die Rettung. Mit unserem kompakten Allrad-Bergefahrzeug zog ich nachts im Wald ein feststehendes Auto Stück für Stück raus. Es funktionierte einwandfrei – bis das Seil der Winde riss. Kein Problem: Ich habe meine GPS-Daten an einen Kollegen übermittelt. Der hat mich schnell gefunden und gerettet. Durch unsere systematischen Abläufe inklusive Dokumentation sind wir schneller und besser geworden.“

- Fazit: Typische Reibungsverluste und Motivationskiller gehören der Vergangenheit an. Effizienz, Betriebsklima, Kundenzufriedenheit und Rendite haben sich verbessert. Die Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung, denken und handeln unternehmerisch. Der Chef kann sich aus dem Tagesgeschäft heraushalten und hat den Kopf frei für die strategische Weiterentwicklung.



Peter Amler

Staatl. geprüfter Umweltschutztechniker | BBA

Geschäftsführer BAUER Water GmbH

Über Peter Amler

Als weltweit tätiger Anbieter für Anlagen zur Aufbereitung von Wasser bietet die BAUER Water GmbH, ein Unternehmen der BAUER Gruppe und 100-prozentige Tochter der BAUER Resources GmbH, ihren Kunden alle Leistungen aus einer Hand an. Unser Team aus Verfahreningenieuren, Konstrukteuren, Chemikern, Biologen, Maschinenbauern und Elektroingenieuren kümmert sich um alle Aufgabenstellungen, angefangen von der Beratung bis hin zur Betreuung der Anlagen.

Die ESAU & HUEBER GmbH ist ein Unternehmen, welches über jahrzehntelange Erfahrung auf dem Gebiet der Brauerei- und Getränke-Technologie und in der Biotechnologie/Pharma/Cosmetic Industrie verfügt. Unsere Prozessanlagen sind weltweit zuverlässig im Einsatz. Innovation, Erfahrung und Qualität sind die Grundsteine unserer Firmenphilosophie. Das Zusammenspiel aus eigenem Engineering sowie hochqualifizierter Fertigungs- und Montagekapazitäten ist die Basis für unseren Erfolg.

Da viele unserer Kunden auf der ganzen Welt tätig sind, ist die Welt unser Markt. Diese Tatsache ist spannend und anspruchsvoll und macht sehr viel Spaß. Es hat auch zur Folge, dass ich viel unterwegs bin. Mich unter diesen Voraussetzungen für ein Studium zu entscheiden, war eine große Herausforderung, die ich trotzdem gerne angenommen habe und über die ich heute sehr froh bin. Sicherlich habe ich fachlich schon viele Erfahrungen sammeln können und habe mir über die Jahre ein gutes Wissen aufgebaut. Ich habe aber auch gemerkt, dass, um ein Unternehmen

BAUER Water GmbH | ESAU & HUEBER GmbH

Anbieter von Anlagen zur Wasseraufbereitung

Teckstraße 11
78727 Oberndorf/ Neckarwww.bauer-water.comAnbieter von Prozessanlagen für die Lebensmittel,
Getränke und PharmaindustrieKapellenweg 10
86529 Schrobenhausen

erfolgreich zu führen, mehr dazu gehört als nur Fachwissen. Ohne fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse wäre ich nicht da, wo ich heute bin. Das Studium war nicht nur wertvoll darin, mein BWL-Wissen aufzufrischen und zu ergänzen, vor allem der Austausch mit den anderen Kommilitonen war sehr wertvoll und interessant. Waren das doch alles keine Anfänger, sondern zumeist gestandene Unternehmer, Fach- und Führungskräfte aus den verschiedensten Branchen. Gerade dieser Blick über die eigene Branche hinaus war für mich oft erhellend – und entsprechend konnte ich aus dem Studium viele wertvolle Ideen und Erkenntnisse für meine Arbeit gewinnen. Wertvoll waren aber nicht nur die klassischen Vorlesungen, Seminare und Repetitorien, sondern stets auch der Blick hinter die Kulissen. Die zahlreichen Unternehmensbesichtigungen brachten Einblicke, die in einem normalen BWL-Studium nicht an der Tagesordnung sind. Auch dafür bin ich dankbar – und freue mich, dass ich das Netzwerk, das daraus entstanden ist, auch nach meinem Studium weiter nutzen kann.

**Karlheinz Barz**

BBA

Abteilungsmeister in der Prototypenfertigung

Über Karlheinz Barz

Als Industriemeister Metall habe ich eine mehr als 20-jährige Berufserfahrung. Jahrelang war ich Schichtführer in der Kolbenproduktion bei Mahle im Werk Rottweil. Inzwischen bin ich Abteilungsmeister in der Prototypenfertigung. Diese Arbeit macht mir großen Spaß. Neben der interessanten Aufgabe, ständig neue Kolben für Verbrennungsmotoren zu entwickeln, trage ich mittlerweile auch Führungsverantwortung. Diese Verantwortung nehme ich sehr ernst, und finde es spannend, dabei über den Tellerrand der technischen Produktion hinausschauen zu dürfen.

Den Anstoß für mein Studium gaben die Finanzkrise 2008/2009 und die massiven Auftragseinbrüche, die sie mit sich brachte. Bei Mahle wurde damals vom Drei-Schicht-Betrieb auf einen Zwei-Schicht-Betrieb umgestellt. Man brauchte nicht viel Fantasie, um zu begreifen, dass einer von drei Schichtführern überflüssig sein würde. Mir war ebenfalls klar: Ein Berufsabschluss als Industriemeister allein ist heute noch keine Garantie für eine lebenslange, sichere Beschäftigung. Gefragt sind heute eher Ingenieure und Techniker mit viel Berufserfahrung, aber auch mit umfassenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen.

Mein Wille, mich in dieser Hinsicht weiterzubilden und ein BBA-Studium aufzunehmen, wurde bei Mahle positiv aufgenommen. Nicht zuletzt dieser Entscheidung verdanke ich meine Beförderung.

MAHLE

Driven by performance

Printalstraße 2
78628 Rottweil

www.mahle.com

Am Studium gefiel mir besonders die Umsetzbarkeit dessen, was wir dort lernten. Aktuell bewegen mich zwei Fragen ganz besonders. Erstens: Wie können wir als Kolbenhersteller unabhängiger von der extrem zyklischen Automobilbranche werden? Unsere Kolben sind beispielsweise auch einsetzbar in Entwässerungspumpen, die im Bergbau gebraucht werden, oder in hydraulischen Ölpumpen. Zweitens: Wie kann ich die Prototypenabteilung so reorganisieren, dass die Mitarbeiter sich gefördert, aber auch gefordert fühlen? Da sich das betriebliche Umfeld in den letzten Jahren geändert hat, könnte die Einführung der Balanced Scorecard hilfreich sein, damit das schlummernde Potential der Mitarbeiter geweckt wird. Die harten Faktoren, wie beispielsweise Gewinn und Rentabilität sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht wichtig. Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit sind weiche Faktoren mit gleicher Priorität.

Mittlerweile habe ich das Studium erfolgreich abgeschlossen. Für die Business School Alb-Schwarzwald hatte ich mich entschieden, weil sie am Standort Rottweil vertreten ist. Ich schätze die Art und Weise der Wissensvermittlung, die dort praktiziert wird. Die Dozenten kennen die unternehmerische Praxis und meine Mitstudenten auch. Dass sie zudem aus sehr verschiedenen Branchen kamen, erweiterte mein Verständnis für andere Wirtschaftszweige. Ich fühlte mich wohl an der Business School und studierte gern dort.



Frank Börmard

Bachelor of Art in Business Administration

Journalist

Berliner Straße 34
72172 Sulz

www.boemard.de

Über Frank Börmard

Ein grauer, kalter Tagesanbruch im Dezember. Morgen ist Nikolaus. Es ist auffallend ruhig im Vorraum der Business School Alb-Schwarzwald auf der Saline in Rottweil. Es sind nur wenige Studierende da, und alle schauen immer wieder auf die Wanduhr. Dann, endlich, kommen die Professoren von weit her, grüßen knapp, gehen zielgerichtet in den Seminarraum. Noch ein paar Augenblicke, dann wird mein Name aufgerufen. Was wird hinter der Tür passieren?

„Fühlen Sie sich körperlich in der Lage, ihre Abschlussprüfung abzulegen“, werde ich gefragt. Ja, ich fühle mich dazu körperlich wie geistig in der Lage. Die Startseite meiner Präsentation wird schon vom Beamer an die Wand geworfen, und ich zappe mit dem Presenter durch die Folien. Nicht zu schnell, nicht zu langsam – hoffe ich. Aber die große Nervosität bleibt auch aus. Warum eigentlich?

An der Wand erscheint eine komprimierte Auswahl dessen, was ich in den letzten drei Jahren an Gedanken aufgeschnappt, geprüft, gewälzt, verworfen und wieder hervorgekramt habe. Ich weiß, wovon ich rede. Selten so gut wie in diesen genau zwanzig Minuten, die ich jetzt zur Verfügung habe. In diesen Folien fühle ich mich zu Hause und kann mit voller Überzeugung sagen, dass ich mich damit auskenne.

Dennoch sind es anstrengende Minuten, wird von mir alles gefordert – und auch ich fordere viel von mir.

Dann kommen die Fragen zur Präsentation und ein kleines Stück darüber hinaus. Es sind keine einfachen Aufgaben, aber sie sind fair und ich freue mich über sie.

Dann ist sie auch schon vorbei, die Abschlussprüfung. Ich verlasse kurz den Raum, werde noch einmal hereingerufen und bekomme meine Note, meine vorläufige Bescheinigung – und dann bin ich Bachelor of Arts in Business Administration.

Nach und nach, alle halbe Stunde, gehen die Kommilitoninnen und Kommilitonen in den Raum. Sie alle bestehen heute. Kaum jemand schreit dabei vor Glück, bei vielen habe ich eher den Eindruck, man müsse sie erst kneifen, damit sie es begreifen. Es ist vorbei. Und zwar gut vorbei. Richtig gut.

Was war das für ein Kampf in den letzten Monaten! Irgendwann, da hatte es uns plötzlich gepackt. Wir wollten nicht nur Erfahrungen gewinnen und den akademischen Titel bekommen, wir wollten es richtig gut machen.

Morgens klingelte es selbst am Samstag und Sonntag an meiner Tür. In der einen Hand der Koffer mit Laptop und Fachbüchern, in der anderen die Papiertüte vom Bäcker, standen Kommilitonen im Eingang.

Wir schrieben gemeinsam in einer Wohnung. Jeder in einem Zimmer, meist schweigend und in den Stoff vertieft, das Gequatsche auf die Pizza am Mittag und die nötigsten Fragen beschränkt. Das Experiment hatte funktioniert: Jeder weiß an solchen Tagen, dass der oder die anderen gerade ein paar Meter weiter schufteten, also bleibt man auch selbst dran, lässt sich nicht ablenken, sucht sich nichts anderes, wenn man mal hängt – sondern beißt sich durch.

Wochenlang haben wir so die „freien“ Tage verbracht, noch etliche Urlaubstage geopfert. Und es hat sich ausgezahlt. Denn bei diesem Studium geht es nicht um den Titel, sondern um Inhalte – vom ersten bis zum letzten Tag. Am Ende bleibt einfach viel vom Studium – man fühlt sich wie nach einer langen Wanderung über Berg und Tal: erschöpft für den Moment, aber auch sicher und gestärkt für die Wege, die noch vor einem liegen.



Alexander Burghardt

Bachelor of Art in Business Administration

Kaufmännische Ausbildung, Personalentwicklung,
Ausbildungsmarketing und Recruiting

Über Alexander Burghardt

Ich arbeite gerne im Ausbildungsbereich, weil es mir sehr viel Spaß macht, täglich mit jungen, wissbegierigen Menschen zusammenzuarbeiten und diese auf das spätere Berufsleben vorzubereiten. Da ich selber vor dem Studium eine Ausbildung zum Industriekaufmann absolviert habe, kann ich sehr gut beurteilen, worauf es in der Ausbildung ankommt.

Die Ausbildung spielt bei Bizerba eine wichtige strategische Rolle, um den zukünftigen Fachkräftebedarf zu decken und wird von der Geschäftsführung mehr als nur unterstützt. Durch die zahlreichen Schulkooperationen bin ich sehr viel unterwegs und lerne viele interessante Menschen kennen. Da kein Tag wie der andere ist, bin ich nach wie vor begeistert von meiner Arbeit. Als Ausgleich zu meiner Arbeit treibe ich in meiner Freizeit sehr viel Sport. Neben aktivem Fußball im Verein spiele ich noch Volleyball in der Halle und im Sand. Als Jugendtrainer im Volleyball habe ich auch hier sehr viel mit jungen Menschen zu tun und kann diese entwickeln. Wenn ich nicht gerade in Fachliteratur schmökere, greife ich sehr gerne zu einem guten Buch oder schaue mir einen Film an, gehe ins Kino oder zu Konzerten und bin ansonsten viel draußen an der frischen Luft.

Nach der Ausbildung wollte ich auf jeden Fall noch studieren. Da ich mich bei Bizerba sehr wohl gefühlt habe und das Jobangebot meine Erwartungen mehr als nur erfüllt hat, habe ich mich für ein berufsbegleitendes Studium entschieden. Dies wollte ich dann auch in jungen Jahren direkt an die Ausbildung anschließen.

Bizerba GmbH & Co. KG

Hersteller von professionellen Lösungen der
Wäge-, Informations- und Food-Servicetechnik

BIZERBA
closer to your business

Wilhelm-Kraut-Straße 65
72336 Balingen

www.bizerba.com
www.facebook.com/bizerba.ausbildung

Ich habe höchsten Respekt vor den schon etwas älteren Kommilitonen, die bereits ein Haus und Kinder haben und immer noch die Zeit finden zu studieren. Das Angebot der Business School mit dem Studiengang in Balingen kam dann auch wie gerufen. Das Konzept hat mich überzeugt. Wer erwartet, ein berufsbegleitendes Studium mal so nebenbei absolvieren zu können, der täuscht sich ganz schön. Es erfordert ein gutes Selbstmanagement und sehr viel Disziplin, neben einem Full-time-Job noch zu studieren. Man muss auf jeden Fall zulassen, dass das Studium ein Teil des eigenen Lebens wird. Mittlerweile habe ich das Studium beendet und kann mit Stolz auf die vergangenen drei Jahre des Studiums zurückblicken. Ich würde es jederzeit wieder machen, bin aber ehrlich gesagt auch froh, dass die Doppelbelastung ein Ende hat.

Neben fachlichem Wissen habe ich vor allem gelernt, Dinge zu hinterfragen. Warum ist etwas so wie es ist? Und warum macht man es nicht anders? In meiner Familie und in meinem Freundeskreis haben alle sehr viel Respekt vor dem berufsbegleitenden Studium gehabt. Meine Familie hat mich so gut es ging unterstützt und dafür bin ich im Nachhinein sehr dankbar.



Beate Faust

Studentin

Mitglied der Geschäftsführung

Über Beate Faust

Wir haben das Unternehmen gegründet, um mittelständische Unternehmen in ihren Wertschöpfungsprozessen zu unterstützen. Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und neue Mitarbeiter zu gewinnen ist dabei ein zentrales Thema.

Schwerpunkt unserer Arbeit ist die Steuerung der Kommunikation, um eine bessere und nachhaltige Kommunikationskultur zu schaffen.

Unser Angebot ist dabei breit gefächert. Von der Moderation schwieriger Gespräche über eine gezielte Schulung der Führungskräfte bis hin zu einer sinnvollen Konfliktbearbeitung und -klärung.

Zudem bieten wir die Implementierung eines auf das Unternehmen zugeschnittenen Konfliktmanagementsystems. Die Unternehmen bekommen dadurch zu ihrer Innovationsfähigkeit auch eine Konfliktfestigkeit, die ihre Weiterentwicklung und Überlebensfähigkeit sichert.

Steinbeis-Beratungszentrum Kommunikationskultur.Konfliktsteuerung

Das Beratungszentrum schafft eine wertschätzende Kommunikationskultur mittels Moderation, Coaching, Mediation und Schulungen. Darüber hinaus werden individuelle Konfliktmanagementsysteme für Unternehmen entwickelt und eingeführt.



Steinbeis-Beratungszentrum
Kommunikationskultur.
Konfliktsteuerung

Im Geiger 86
70374 Stuttgart

www.steinbeis.de/su/1846

Durch mein Studium „Moderation, Coaching, Mediation und Schulung f. e. wertschätzende Kommunikationskultur“ und „Entwicklung u. Implementierung von Konfliktmanagementsystemen“ habe ich mir zu meiner praktischen Erfahrung noch umfangreicheres theoretisches Wissen über die Aufbau- und Prozessorganisation der Unternehmen aneignen können. Dadurch gelingt es mir, die Konfliktmanagementsysteme noch besser mit der systemischen Organisationentwicklung zu verzahnen und die Unternehmen zielgerichteter in ihrer Innovationsfähigkeit und Konfliktfestigkeit zu unterstützen.



Gerhard Frech

Absolvent

Geschäftsleitung (Technik, Vertrieb, QMB)

Über Gerhard Frech

Ich bin gerne Mitglied der Geschäftsleitung, weil es mir Spaß macht, mit Kunden neue Produkte zu entwickeln und diese dann zum Beispiel in Form eines Spritzgießwerkzeugs herzustellen. Auch die täglich wechselnden Herausforderungen machen meinen Arbeitstag interessant und kurzweilig. Probleme zu lösen, Abläufe zu entwickeln, sie im Arbeitsalltag festzuschreiben und laufend zu optimieren, sehe ich als meine Berufung an. Nur so lässt sich eine gleichbleibend hohe Qualität herstellen, für die unsere Kunden die Josef Frech KG schätzen.

Das gesamte Studium war ein schönes Erlebnis. Es war eine tolle Zeit, die ich nicht missen möchte und die mir ganz andere Einblicke und Betrachtungswinkel eröffnet hat. Beruflich wie privat empfand ich es als Bereicherung. Das Studium fand in einer kleinen, feinen, familiären Atmosphäre statt. An der Business School Alb-Schwarzwald war ich immer wieder gerne. Stets war alles bestens vorbereitet, Unterlagen, Ordner, Literatur, Präsentationsmaterial, Räume, Verpflegung, Exkursionen und die Rahmenprogramme, einfach alles. Die Dozenten waren sehr gut ausgewählt. Aus den Vorlesungen konnte ich immer etwas mit nach Hause nehmen und direkt im eigenen Betrieb umsetzen. Auch die Kontakte zu den Dozenten waren für manche Frage- und Problemstellungen von Vorteil. Für mich und meine Mitstudenten waren die Betriebsbesichtigungen besonders spannend. Wir erhielten dadurch einen wertvollen Blick hinter die Kulissen der verschiedensten Unternehmen. Die wechselseitigen Beziehungen im Kreislauf zwischen dem Lieferanten, dem Kunden und dem Dienstleister wurden vermittelt, was ebenfalls zum besseren Verständnis des Wirtschaftsgeschehens und der betrieblichen Abläufe beitrug.

Josef Frech KG

Spritzgieß- und Stanzwerkzeuge, Spritzgießteile auch unter
Reinraumbedingungen, Stanzen von Bauteilen und Montage



Lindenwiesen 5
78598 Königsheim

www.joseffrech.de

Die beiden Exkursionen nach Berlin und Tschechien waren in den drei Jahren natürlich ein besonderes Highlight. Neben sehr gut ausgewählten und interessanten Vorträgen und Betriebsbesichtigungen konnte jeder die Kultur und die Geschichte selbst hautnah erfahren. Auch das Miteinander vertiefte sich bei diesen Exkursionen. So konnte man sich noch näher kennen lernen und es entstanden neue Freundschaften.

Aber auch der Studienalltag war ein Gewinn. Die Diskussionen während der Vorlesungen waren immer sehr konstruktiv und mit gegenseitiger Wertschätzung verbunden. Konkurrenzdenken gab es nicht, im Gegenteil, es entstand ein Netzwerk, dessen Mitglieder sich gegenseitig helfen. So wurden auch neue Kunden-Lieferanten-Beziehungen geknüpft, von denen ich heute noch profitiere.



Felix Frick

Bachelor of Art in Business Administration

Strategischer Einkäufer

Über Felix Frick

Ich arbeite gerne als strategischer Einkäufer, weil ich in dieser Position das Unternehmen nach außen repräsentiere und Kontakt zu anderen Menschen habe. Außerdem habe ich Spaß an komplexen Vorgängen, zu denen auch das Einkaufsmanagement gehört. Kosten für Einkaufsgüter zu hinterfragen, zu vermeiden oder wenigstens zu senken ist aus meiner Sicht in jedem Unternehmen ein lohnendes Ziel.

Mein Arbeitgeber, die Firma BIZERBA GmbH & Co. KG, ist ein weltweit operierendes, marktführendes Technologieunternehmen mit Kernkompetenzen in der Wäge-, Informations-, Kommunikations- und Food-Service-Technik. Branchenspezifische Bizerba-Hard- und Softwareprodukte sowie leistungsstarke Managementsysteme sichern die transparente Steuerung integrierter Geschäftsprozesse und Produktionsabläufe in Handel und Industrie. Bizerba ist mit insgesamt ca. 3.200 Mitarbeitern in 89 Ländern präsent. Der Hauptsitz des Unternehmens ist Balingen.

Bekannt ist Bizerba vor allem für seine Ladenwaagen, also etwa die Geräte in der Obst- und Gemüseabteilung oder hinter der Käse- oder Fleischtheke eines Supermarktes, wo die gekauften Waren sofort mit fertigen Barcode-, Gewichts- und Preisetiketten versehen werden. Bizerba bietet aber insgesamt eine weitaus größere Palette von Produkten und Leistungen an:

BIZERBA GmbH & Co. KG

Hersteller von professionellen Lösungen der
Wäge-, Informations- und Food-Servicetechnik

BIZERBA
closer to your business

Wilhelm-Kraut-Straße 65
72336 Balingen

www.bizerba.com

- Ladenwaagen
- Kassen
- Food-Service-Maschinen (Schneidemaschinen, Fleischwölfe)
- Warenwirtschaftssysteme
- Industrielle Wäge- und Datentechnik
- Logistik- und Versandsysteme
- Papier und Etiketten
- Service

Im Dezember 2014 habe ich mein berufsbegleitendes Studium an der Business School erfolgreich abgeschlossen. Im Rahmen der Nachbetrachtung meines Studiums muss ich feststellen, dass ich sehr froh bin, diesen Weg beschritten zu haben und das Studium der absolut richtige und lohnende Weg war. Mein Fachwissen konnte ich erweitern und neue vielseitige Erkenntnisse gewinnen.

Das Thema Lernen wird einen das ganze Leben lang begleiten, und für mich ist klar, dass es mit dem Bachelor-Studiengang noch nicht zu Ende ist. Über kurz oder lang möchte ich mich noch der Herausforderung eines Master Studienganges stellen, um noch fundierteres Wissen zu erwerben.



Ulrike Grimm

Sozialpädagogin B.A., MBA-Studentin

Bereichsleitung Vellberg

Über Ulrike Grimm

Ich arbeite gerne im Sonnenhof e.V., denn hier habe ich viel Gestaltungsspielraum und kann meine Kreativität leben – sowohl im Umgang mit behinderten Menschen, die wir betreuen, als auch im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, für die ich als Leitung der Zweigeinrichtung Vellberg verantwortlich bin.

Mitarbeiterbeteiligung und eine offene, faire Kommunikation ist bei uns gelebte Kultur. Ich unterstütze meine Mitarbeiter gerne darin, Menschen mit Behinderung fachlich gut zu unterstützen, zu begleiten, zu fördern und sie vor allem verstehen zu können.

Warum ich mich als studierte Sozialpädagogin (B.A.) für ein betriebswirtschaftliches MBA-Studium entschieden habe, ist schnell erklärt: Auch eine soziale Einrichtung kommt nicht ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse aus. In der Behindertenhilfe braucht es – wie auch sonst im Sozialwesen – Menschen, die mit begrenzten Budgets umgehen und die verschiedensten Aufgaben und Tätigkeitsbereiche „managen“ können.

Sonnenhof e. V.

Der Sonnenhof begleitet und unterstützt Menschen mit geistiger und mehrfacher Behinderung.

Sudetenweg 92
74523 Schwäbisch Hall

www.sonnenhof-sha.de



Ich will aber auch selbst betriebswirtschaftliche Zusammenhänge verstehen und in die Praxis umsetzen. Mein Studium bedeutet für mich außerdem einen Blick über den Tellerrand: Kontakte zur Wirtschaft sind heute besonders wichtig und richtig. Denn Inklusion behinderter Menschen in den „ganz normalen“ Lebens- und Arbeitsalltag kann nur gelingen, wenn man beide Seiten kennt: die Ansprüche der Behinderten und die Notwendigkeiten und Anforderungen der Unternehmen.

Was mir am Studium in der Business School Alb-Schwarzwald besonders gefällt ist die wertschätzende Haltung, die das Ehepaar Villing als Leitung dieses Hochschul-instituts ebenso lebt wie die Dozenten, die die Lehrveranstaltungen durchführen. Gerade die gute Betreuung macht es überhaupt erst möglich, Beruf und Studium miteinander zu verbinden.



Matthias Hermann

Student

Vice President Alliance Management and
Global Service Providers Central Europe

Über Matthias Hermann

In unserem dynamischen Marktumfeld werden strategische Kooperationen zwischen spezialisierten Unternehmen und global agierenden Service Providern zunehmend wichtiger. Damit rückt das Management solcher Kooperationen immer stärker in den strategischen Fokus in unserem Unternehmen. Als verantwortlicher Manager für die strategischen Allianzpartner und globalen Service-Provider wie z. B. T-Systems, Atos, IBM, HP, British Telecom oder Vodafone arbeite ich gerne bei Unify. Denn ich kann mit meinem Team gerade durch diese Kooperationen neue Märkte erschließen sowie bestehende Marktanteile absichern und leiste dadurch einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Mein Studium hat mir geholfen, die komplexen Zusammenhänge meiner Arbeit besser zu strukturieren, um diese dadurch methodisch professionell analysieren zu können. Es kommt immer wieder vor, dass Lerninhalte oder die Diskussion darüber neue Perspektiven erschließen. Direkt nach dem Wochenende in der Business School kann ich sie dann ins Unternehmen einbringen.

Neben dem direkten beruflichen Nutzen macht mir das Studium durch die vielen interessanten und netten Kontakte Spaß. Dazu trägt die gute Mischung aus erfahrenen und jungen Kommilitonen bei, die sich grundsätzlich auf Augenhöhe begegnen. Aber auch die gut ausgewählten und anerkannten Dozenten tragen das ihre dazu bei.

Unify GmbH & Co. KG

Weltweit tätiges Unternehmen für Kommunikationssoftware und -services.

Hofmannstr. 63
81379 München

www.unify.com

The logo for Unify, featuring the word "UNIFY" in a bold, sans-serif font. The letter "I" is highlighted in a light green color, while the other letters are in a dark grey or black color.

Unify, ehemals Siemens Enterprise Communications, ist ein weltweit tätiges Unternehmen für Kommunikationssoftware und -services. Unser neuer Name ist Programm: Wir führen die Kommunikationssysteme unserer Kunden zusammen. Wir synchronisieren Technologien, schaffen ansprechende Anwendererlebnisse und binden Kommunikation nahtlos in bestehende Unternehmensabläufe ein, damit die zunehmend mobil agierenden Mitarbeiter effizient zusammenarbeiten können. Das bewirkt eine grundlegende Veränderung der Art und Weise wie Unternehmen kommunizieren und zusammenarbeiten – die Teamleistung wird gestärkt, das Geschäft belebt und die Performance erheblich verbessert.



Bernd Holweger

Student

Mitinhaber, Geschäftsführer, kaufmännischer Leiter

Über Bernd Holweger

Ich arbeite gerne in unserem eigenen Unternehmen, weil ich sehe, dass man durch harte Arbeit und Mut zu Neuem doch noch etwas erreichen kann. Trotz schwierigem wirtschaftlichen Umfeld und der Überwindung einer glücklosen Fusion haben der Neustart und die Fortführung der automobilen Tradition in unserem Familienunternehmen geklappt. Auch der Kundenzuspruch bestärkt uns, dass wir die richtige Entscheidung getroffen haben.

Die Auto Holweger GmbH & Co. KG wurde 1948 von unserem Großvater gegründet. Wir können somit auf eine über sechzigjährige Tradition zurückblicken. In dritter Generation führen nun mein Bruder und ich unser Autohaus weiter und stellen uns dem rasanten Wandel in der Branche der Automobilhändler. Wir verkaufen Neu- und Gebrauchtwagen, reparieren Kraftfahrzeuge, handeln mit Ersatzteilen und betreiben zudem auch noch eine Tankstelle und Autovermietung. Kundenzufriedenheit, Qualität und Preiswürdigkeit stehen bei uns an erster Stelle und sind für uns auch der Garant für eine zukünftige positive Entwicklung unseres Familienbetriebes.

Das Studium liefert mir das Rüstzeug zur Sicherung und erfolgreichen Weiterführung unseres Autohauses und zeigt mir die möglichen Stellschrauben zu einer erfolgreicherer Unternehmensführung auf. Durch die Vielfalt an Erfahrungen, welche meine Kommilitonen aus den verschiedensten Wirtschaftsbereichen ins Studium einbringen, schaut man immer wieder über den Tellerrand hinaus. Ich profitiere von

Auto Holweger GmbH & Co. KG

Inhabergeführtes Autohaus mit 22 Mitarbeitern,
Service-Partner von Volkswagen und Audi

auto holweger
GmbH & Co. KG
Über 60 Jahre Ihre gute Adresse wenn's ums Auto geht.

Bickelsberger Straße 40
72348 Rosenfeld

www.auto-holweger.de

den Problemlösungsansätzen der anderen Studenten. Dieses breite Spektrum führt zu einem intensiven Erfahrungsaustausch im Studium. Das Studium erweitert den eigenen Bildungshorizont.

Trotz der beruflichen Alltagsbelastung als selbständiger Unternehmer freue ich mich immer auf die Studientage, bieten sie doch eine sinnvolle Abwechslung zum Berufsalltag. Natürlich ist diese zusätzliche Belastung nicht einfach wegzustecken und erfordert große Disziplin von den Studenten. Die Unterstützung von der Familie ist daher aus meiner Sicht unerlässlich. Ich möchte mich für das Verständnis meiner Frau und meiner kleinen Tochter bedanken, die mich immer motivieren und unterstützen, auch dann, wenn mir die Arbeit mal über den Kopf wächst.

Ich habe es noch nie bereut, dass ich das Studium angefangen habe. Es fördert nicht nur meine persönliche Entwicklung, es liefert aus meiner Sicht zudem die Grundlage für eine positive berufliche Zukunft.



Anna Jetter

Bachelor of Art in Business Administration

Gesellschafterin, Prokuristin, Leiterin Vertrieb

Über Anna Jetter

Auenland-Konzept wurde als familiengeführte Manufaktur im Jahr 2000 von meiner Mutter gegründet. Unter dem Begriff „Auenland“ stellen sich die meisten Menschen gesunde, satte, grüne Wiesen vor – und dieses Bild möchten wir der Öffentlichkeit auch vermitteln, denn unsere hochwertige Tiernahrung für Hunde und Katzen wird diesem Anspruch gerecht. Frische, ausgesuchte Rohstoffe sind uns bei der Herstellung ebenso wichtig wie eine klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Hund und Katze. So haben wir etwa verschiedene Produkte, die speziell auf Rasse, Alter oder gesundheitliche Verfassung des jeweiligen Tieres abgestimmt sind. Der größte Teil unserer Tiernahrung wird über unsere Internetseite verkauft. Wir gehören zu den wenigen, gezählten Anbietern, die bei „Trusted Shops“ die volle Punktzahl im Ranking der Online-Shops erreicht haben. 100-prozentige Kundenzufriedenheit ist bei uns daher nicht nur ein Werbeversprechen, sondern Realität. Daneben betreiben wir auch noch einen Laden in Balingen.

Ich arbeite gern bei Auenland-Konzept, da ich aus tiefer Überzeugung hinter unseren handwerklich hergestellten Tiernahrungsmitteln stehe. Auenland-Konzept steht für außerordentlich hohe Qualität, einzigartige Rezepturen, umweltfreundliche Produktion und kurze Vertriebswege. Die tägliche Beratung und Betreuung unserer Kunden macht mir große Freude. Durch große Kundenzuwächse steht uns in Kürze der Umzug in größere Betriebsgebäude bevor. Meine Vision ist es, unseren Betrieb in Zukunft international auszubauen und erfolgreich weiterzuführen.

Auenland-Konzept KG

Herstellung und Direktvertrieb von hochwertiger Hunde- und Katzennahrung,
seit 2007 bio-zertifizierter Betrieb



Martin-Göhring-Straße 8

72336 Balingen

www.auenland-konzept.de

Als ich vor vier Jahren im elterlichen Betrieb einstieg, war ich ständig auf der Suche nach geeigneten Fortbildungen. Es gestaltete sich jedoch schwierig, als alleinerziehende Mutter einer Tochter mit Vollzeitbeschäftigung in der Firma auch noch verschiedene Kurse zu belegen. In der Business School ist der Spagat zwischen Betrieb, Familie und Studium tatsächlich machbar! Die Vorlesungen finden am Wochenende statt, zusätzliche (freiwillige) Workshops sind abends. Ich war damals Quereinsteigerin und lernte durch meinen Alltag, aber auch durch das Studium, wie wichtig fundierte, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge für zukunftsorientierte Entscheidungen sind. Lernen, vor allem mit dem Vorteil eines direkten Praxisbezugs, machte hier wirklich Spaß, nicht zuletzt wegen der sagenhaften Betreuung durch Frau und Herrn Villing.

Inzwischen habe ich das Studium abgeschlossen und mich dazu entschlossen, Studenten-Botschafterin zu sein. Ich sehe mich in der Position einer „Mutmacherin“, die anderen die Zweifel daran nimmt, ob ein solches Studium zu bewältigen ist.

**Jürgen Junker**

BBA

Geschäftsführer

Über Jürgen Junker

Durch eine langjährige Erfahrung in der Kunststoffverarbeitung suche ich die Herausforderung, neue Wege zu finden und die Grenzen des Machbaren zu erweitern. Als technisch orientierter Unternehmer konnte ich im Studium das betriebswirtschaftliche Wissen nicht nur praxisnah erlernen, sondern auch mit gleichgesinnten Geschäftsführern und angestellten Leistungsträgern erfahren und reflektieren.

Das Studium hat mich zu einer vorausschauenden Unternehmensführung gebracht. Die Wege für die Zukunft zu erkennen und entsprechend zu gestalten. Daraus hat sich eine Sparte in unserem Unternehmen gebildet (SIMOBA), in der wir heute in meinem Spritzgussunternehmen eigene Produkte für die Altenpflege herstellen. Dies wäre ohne das Studium bei den Villings mit Sicherheit nicht passiert.

Individuelle Betreuung und ein insgesamt schlüssiges Studienkonzept mit vielen Besichtigungen und einem sehr guten Bezug zur Praxis haben mir die Entscheidung an der BS-AS zu studieren leicht gemacht.

Mein Projekt „Produktionsoptimierung“ habe ich gewählt, weil Kostenoptimierung in Deutschland eines der wichtigsten Dinge sind um als Industriebetrieb konkurrenzfähig zu bleiben. Durch das Ergebnis dieses Projektes kann ich sagen, dass wir mit Hilfe der Erkenntnisse dieser Studie zu einem sehr leistungsfähigen Kunststoffverarbeiter im Bereich Kleinserien und Musterungen geworden sind.

KTJ Kunststofftechnik Junker GmbH

Verarbeitung von thermoplastischen Kunststoffen



Kunststofftechnik Junker GmbH

Raiffeisenstraße 12
72364 Obernheim

www.kt-j.de

Durch die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten der Lernzeiten konnte ich das Studium trotz Vollzeitjob akzeptabel in mein Leben integrieren.

Es war die beste Entscheidung, um mich beruflich hervorragend zu qualifizieren. Dieses Studium empfehle ich jedem, der sich in verantwortlicher Stellung befindet und zugleich ein Top-Studium absolvieren möchte: probieren und sich am Ende über das Ergebnis freuen.



Christoph Kampmann

Student

Vertriebsleiter (Deutschland, Österreich, Schweiz)

Über Christoph Kampmann

Electrolux Professional ist weltweit das einzige Unternehmen, das gesamte Hochleistungs-Großküchen unter einer Marke liefern kann und seinen Kunden Zugang zum größten globalen Netzwerk hoch qualifizierter Vertriebs- und Servicepartner eröffnet. Bei Electrolux bekommt der Kunde alles aus einer Hand: komplette Hochleistungs-Großküchen mit „Best in Class“-Produkten sowie einen außergewöhnlichen Kundenservice.

Der ebenfalls zur Electrolux-Gruppe gehörende Geschäftsbereich Electrolux Laundry Systems ist einer der weltweit führenden Anbieter von professionellen Wäschesystemen. Mit einer kompletten Gerätepalette und einem umfassenden Serviceangebot liefert Electrolux Laundry Systems Lösungen, die auf die verschiedensten gewerblichen Bedarfssituationen zugeschnitten sind. Das fängt bei Gebäudereinigen zum Waschen von Wischbezügen an und geht bis hin zu Reinigungssystemen für Einrichtungen des Gesundheitswesens und der Altenpflege, für Hotels und Restaurants, für Wäschereien in Apartmenthäusern und Wohnblocks, für Münzwaschsalons und gewerbliche Wäschereibetriebe.

Als Vertriebsleiter von Elektrolux Professional GmbH arbeite ich gerne, weil es eine abwechslungsreiche, verantwortungsvolle und spannende Tätigkeit in einem internationalen Konzern ist. Keiner meiner Arbeitstage gleicht dem anderen. Das gefällt mir sehr.

Electrolux Professional GmbH

Electrolux ist ein weltweit führender Hersteller von Großküchen und Wäschereien für Gewerbe und Industrie.



Bismarckstraße 96
72072 Tübingen

www.electrolux-professional.de

Zur Aufnahme eines Studiums an der Business School Alb-Schwarzwald habe ich mich entschlossen, weil ich eine persönliche Weiterbildung für extrem wichtig erachte. Ich möchte diese Gelegenheit nicht verpassen, mich noch fitter für die weitere berufliche Zukunft zu machen. Für die Business School Alb-Schwarzwald habe ich mich entschieden, weil ich mir dort nicht nur theoretisches Wissen aneigne, sondern Kompetenzen erlange, die direkt in den beruflichen Alltag transferiert werden können.

Die Business School Alb-Schwarzwald wurde immer wieder als kompetent und innovativ angepriesen. Auch die Verkehrsanbindung passt sehr gut – die Standorte Rottweil und Balingen sind von Tübingen aus problemlos zu erreichen, ohne dass ich weite, umständliche Anfahrtswege auf mich nehmen müsste.

Die Integration des Studiums in einen ohnehin hektischen Tagesablauf wird noch eine ganz große Herausforderung werden! Meine Familie – und speziell meine Frau – hat mich aber von Beginn an in dieser Entscheidung begleitet und unterstützt. Ich gehe davon aus, dass ich diese Herausforderung meistern werde, und bin schon gespannt auf den Studienbeginn!



Manuela Kohler-Böhringer

BBA

Geschäftsführende Gesellschafterin

Über Manuela Kohler-Böhringer

Seit 2002 bin ich geschäftsführende Gesellschafterin in unserem Familienunternehmen, gemeinsam mit meiner Schwester Julia Kohler. Kohler Medizintechnik zählt zu den Marktführern im Bereich der Instrumente für die allgemeine Zahnmedizin, orale Implantologie und Kieferchirurgie. Mit einer Exportquote von ca. 85 % vertreiben wir die am Standort Stockach entwickelten und produzierten Instrumente in mehr als 80 Ländern. Neben unserer eigenen Firmenmarke produzieren wir viele Produkte auch für namhafte Marken der Dentalbranche.

Das Unternehmen wurde 1979 von den Eltern gegründet. Was am Anfang noch ein „klassischer“ Instrumentenhersteller war, hat sich zu einem globalen Experten der Dentalmedizin entwickelt. 60 % unseres Herstellungsprogramms ist nicht älter als fünf Jahre – das zeigt schon den enormen Fortschritt in Technologie und Entwicklung, mit dem Zahnärzte und Kieferchirurgen ihre Patienten dank unseren Produkten immer schonender, schneller und sicherer behandeln können.

Es ist mein persönlicher Antrieb und meine Freude, mich im Spannungsfeld zwischen diesen täglichen Herausforderungen zu bewegen. Ich genieße den Umgang mit Kunden aus aller Welt, den Mitarbeitern als eine der tragenden Säulen des Unternehmens sowie den regionalen Lieferanten und Dienstleistern. Für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und dessen permanente Weiterentwicklung in einen global agierenden Markt verantwortlich zu sein, finde ich höchst spannend.

Kohdent Roland Kohler Medizintechnik GmbH & Co. KG

Hersteller von Instrumenten für die Allgemeine Zahn-
medizin und orale Implantologie, ca. 80 Mitarbeiter



Bodenseeallee 14-16
78333 Stockach

www.kohler-medizintechnik.de

Mein Studium an der Business School liegt bereits einige Jahre zurück (Jahrgang 2004). Unsere Studentengruppe gehörte zu den Pionieren „bei Villings“. Dass wir uns als Alumni auch heute noch regelmäßig treffen, ist der beste Beweis für die Qualität und die gute Betreuung während des Studiums und auch danach.

Ohne Frage fordert ein berufsbegleitendes Studium viel Selbstdisziplin, ein gutes Zeitmanagement und die Unterstützung durch die Familie. Letztlich sind drei Jahre aber eine überschaubare Zeit. Das Studium hat mich persönlich sehr bereichert, aber auch ganz einfach ein Mehr an Wissen gebracht. Die direkte Umsetzung der Theorie in die Praxis sorgt dafür, dass der gelernte Stoff nichts Abstraktes bleibt, sondern auch im Unternehmen unmittelbare Resultate bringt.



Engelberd Leib

BBA

Geschäftsführer

Über Engelberd Leib

Als rechtlich anerkannter, gemeinnütziger Betreuungsverein im Landkreis Rottweil kümmern wir uns um Menschen, die aufgrund einer Erkrankung oder einer Behinderung ihr Leben nicht mehr selbst in die Hand nehmen können. Für sie übernehmen wir als Mitarbeiter eine rechtliche Betreuung oder suchen ehrenamtliche Betreuer, die von uns die für diese Aufgabe notwendige Unterstützung und Weiterbildung erhalten. Aktuell haben wir drei Mitarbeiter und über 100 ehrenamtliche Betreuer. Diesen Kreis möchten wir gern erweitern und appellieren an alle, die sich dafür interessieren, sich bei uns zu melden. Auch Beratungen und Vorträge zum Thema Vorsorgevollmacht, rechtliche Betreuung und Patientenverfügung führen wir landkreisweit durch.

Als Geschäftsführer lerne ich Menschen in den unterschiedlichsten Lebenssituationen kennen. Es macht mich zufrieden, sie zu beraten und zu begleiten. Auch als Geschäftsführer eines vergleichsweise kleinen Vereins ist man Manager. Ich betrachte jeden Tag als Herausforderung, sehe die Erfolge meiner täglichen Arbeit sofort und kann meine speziellen Talente und Fähigkeiten da einsetzen, wo sie gebraucht werden.

Auf die Business School Alb-Schwarzwald bin ich durch persönliche Empfehlungen gestoßen. Gereizt hat es mich schon immer, mich nebenberuflich weiterzubilden.

Betreuungsverein im Landkreis Rottweil e. V.

Wir übernehmen als gemeinnütziger Verein rechtliche Betreuungen, begleiten ehrenamtliche Betreuer und beraten zu Vorsorgethemen.

Betreuungsverein im
Landkreis Rottweil e.V.



Hauptstraße 11
78713 Schramberg

www.betreuungsverein-ikrottweil.de

Das Studium hier gab mir die einmalige Chance, wohnortnah einen betriebswirtschaftlichen Abschluss zu machen. Ich hätte nie gedacht, wie spannend und hilfreich die BWL auch außerhalb eines Industriebetriebes sein kann. Für mich als Geschäftsführer einer sozialen Einrichtung bringt dieses Studium ein umfassendes Wissen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und die Kenntnis, wie ich es in meiner täglichen Arbeit umsetzen kann. Allein wegen dieses Blickes über den eigenen Tellerrand hinaus hat sich das schon gelohnt.

Besonders gefielen mir die angenehme Lernatmosphäre und der enge Praxisbezug. Ich habe den Spaß am Lernen wieder gefunden und tausche mich gern mit meinen Kommilitonen aus, die aus den unterschiedlichsten Berufen und Branchen kommen. Das Spektrum an Fächern ist breit und vielfältig. In mein Arbeits- und Privatleben ließ sich das Studium gut integrieren, zumal auch das strukturierte und zielorientierte Lernen zu den Studieninhalten gehört. Da die Leitung regelmäßig bei allen Fragen und Problemen Unterstützung anbietet, bleibt mir nur ein Fazit: Ich würde mich jederzeit wieder für ein solches Studium entscheiden!

Gerade in Zeiten wie diesen, wo lebenslanges Lernen ein absolutes Muss ist, ist es von unschätzbarem Wert.

**Thomas Luippold**

BBA

Leiter Einkauf und Materialwirtschaft
Stellvertretender Werkleiter

Über Thomas Luippold

Da mich Herausforderungen reizen, die Wandel und neue Technologien mit sich bringen, arbeite ich gerne als Leiter Materialwirtschaft und stellvertretender Werkleiter. Mir liegt sehr viel daran, unterschiedlichste Technologien, Menschen und auch Kulturen kennenzulernen.

Sämtliche Branchen verändern sich unaufhörlich und somit auch das eigene Unternehmen. Ich sehe es als meine Aufgabe an, die Produktivität einer Organisation ständig zu steigern. Erfolg entsteht, wenn immer wieder alles radikal in Frage gestellt wird und die Abläufe hinterfragt werden. Das Ziel ist ein starkes Unternehmen mit nachhaltigem Wachstum. Veränderungen bedeuten oft, Gewohnheiten aufzugeben und Widerstände zu überwinden. Es gilt, die Denkweise und Einstellung der Mitarbeiter zu ändern. Die Aufgabe von Führungskräften ist es nicht nur, Grundsatzentscheidungen über die Strategie eines gesamten Unternehmens zu treffen. Sie müssen vielmehr Rahmenbedingungen schaffen, in denen die Beschäftigten ihre Qualifikationen und ihr Engagement optimal einbringen können. Und darin sehe ich meine Aufgabe. Es gilt, unterschiedliche Interessen auszubalancieren, Chancen zu ergreifen und Innovationen aussichtsreich zu gestalten.

Es braucht eine Person, die voller Überzeugung sagt: „Ich führe das jetzt zum Erfolg.“ Der wirksamste Weg für einen gewinnbringenden Wandel ist, ihn selbst herbeizuführen. Man muss die harte Arbeit und das Risiko auf sich nehmen. Wer zu lange wartet, wird eventuell scheitern und überholt.

Binder GmbH

Herstellung von Simulationsschränken, weltweit der größte Spezialist für Temperatur-, Klima- und Simulationsschränke für Wissenschaft und Industrie; ca. 380 Mitarbeiter



Im Mittleren Ösch 5
78532 Tuttlingen

www.binder-world.com

Ich sehe mich als Change Leader, der den Wandel mit seinem Team anführt und als Chance begreift. Das Wichtigste beim Change-Prozess ist eine offene Kommunikation mit allen Beteiligten.

Als Führungskraft ist es wichtig, eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit, der Leistungsorientierung und Menschlichkeit aufzubauen. Es geht um Fairness, die eine Schlüsselrolle im Umgang mit den Mitarbeitern spielt. Die Authentizität und Glaubwürdigkeit bei Entscheidungen ist immens wichtig für eine breite Zustimmung.

An meinem MBA-Studium an der Business School schätze ich die intensive, individuelle Betreuung sowie die angenehme Lernatmosphäre. Mir gefällt die Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis, der Blick von oben, wie man ein Unternehmen führt. Mir liegt sehr viel an meiner persönlichen Weiterentwicklung und dem weiteren Ausbau meiner Kompetenzen.

Optimal ist die zeitliche Planung. Als Führungskraft habe ich einen sehr engen Terminplan und muss das Studium mit Beruf und Familie zeitlich unter einen Hut bringen.

Ich möchte mich weiterqualifizieren, mein Wissen erweitern und mein wertvolles Netzwerk weiter ausbauen. So bereite ich mich auf die Aufgaben vor, die ich übernehmen möchte.



Ursula Nagel

Studentin

Kaufmännische Leiterin

Über Ursula Nagel

Seit über 25 Jahren ist Grässlin Süd GmbH in der Einkaufslogistik für technische Kunststoffe tätig und Ansprechpartner Nummer 1 für die kunststoffverarbeitende Industrie. Wir begleiten die Kunden über die gesamte Prozesskette von der Idee über die Entwicklung, Projektbegleitung, Granulatbeschaffung bis zur Realisierung und unterstützen die Kunden mit fundiertem Fachwissen.

Meine Arbeit bei Grässlin Süd GmbH macht mir Spaß, weil ich eine sehr abwechslungsreiche und verantwortungsvolle Tätigkeit habe und für viele Bereiche zuständig bin. Zum Beispiel fallen die Finanzen, das Personal, die IT und das Controlling in meinen Aufgaben- und Verantwortungsbereich. Ich habe mich in der Zeit bei Grässlin Süd GmbH sehr gut entwickeln können und habe in den letzten Jahren viel gelernt. Wir sind als Distributionsunternehmen für technische Kunststoffe sehr stark gewachsen in den letzten Jahren. Immer wieder bin ich bei neuen, interessanten Herausforderungen mit im Boot. Grässlin Süd GmbH ist ein Unternehmen, bei dem der Mensch noch sehr wichtig ist und seine Ideen einbringen kann.

Warum habe ich mich für ein Bachelor-Studium an der Business School Albschwarzwald entschieden? Vorrangig geht es mir um meine persönliche Weiterentwicklung. Ich möchte über den Tellerrand meiner täglichen Arbeit hinausschauen und mit interessanten Studienkollegen zusammenkommen, um mich mit ihnen auszutauschen. Auch finde ich ein solches Studium sinnvoll, um das eigene Tun zu überdenken und andere Betriebe und Branchen kennenzulernen. Dank des breiten

Grässlin Süd GMBH

Distributionsunternehmen für technische Kunststoffe

Auf Herdenen 25
78052 Villingen-Schwenningen

www.graesslin-kunststoffe.de



Spektrums an Firmen, Organisationen und Branchen, aus denen die BS-AS-Studierenden kommen, ist das auch möglich.

Ich habe im November 2014 nun mit dem Studium begonnen und schon jetzt kann ich sagen, es war die richtige Entscheidung. Ich gehe bis jetzt mit Freude und Spaß zu den Vorlesungen. Man fühlt sich dort sehr wohl. Es wird vermutlich noch einige Freizeit von mir abverlangt werden, aber ich habe hier die volle Unterstützung meiner Familie. Die Vorlesungstermine werden ja immer gemeinsam miteinander abgestimmt.



Frank Otterbach

Student

Auditor/ Qualitätsmanagement

Über Frank Otterbach

Bereits in jungen Jahren war es für mich ein Highlight, ein Bizerba-Produkt zu entdecken. Ich musste mich z. B. im Urlaub beim Einkauf in einer Metzgerei immer beherrschen, um nicht allen Leuten mitzuteilen, dass ich aus der Nähe der Stadt komme, in der die benutzte Lebensmittelwaage hergestellt wurde. Über all die Jahre habe ich das Unternehmen Bizerba verfolgt und beobachtet. Als sich dann die Möglichkeit ergab, bei Bizerba zu arbeiten, war das für mich ein richtiges Glücksgefühl – ein Glücksgefühl, das auch heute noch anhält.

Was bringt mir mein Studium? Diese Frage kann ich noch nicht beantworten, schließlich stehe ich erst an dessen Anfang. Aber auf die Frage nach dem erwartenden Nutzen kann ich sehr wohl eingehen.

Ich erwarte neben der Erweiterung meiner fachlichen Kompetenz eine Optimierung meiner Herangehensweise an die verschiedensten Herausforderungen.

Speziell im Aufgabengebiet des Qualitätsmanagements ist sehr wichtig den Nutzen und die Wirksamkeit von Prozessen gleichermaßen zu bewerten.

Hierzu gehört es nicht nur, dass Abläufe rein technisch und normativ betrachtet werden, sondern auch aus Sicht der Effizienz.

Bizerba GmbH & Co. KG

Hersteller von professionellen Lösungen der
Wäge-, Informations- und Food-Servicetechnik

Wilhelm-Kraut-Straße 65
72336 Balingen

www.bizerba.com

BIZERBA
closer to your business

Das betriebswirtschaftliche Studium wird einen großen Anteil dazu beitragen, mir diese Kompetenz an zu eigenen.

Wir leben in einem industriellen Umfeld, welches es erforderlich macht, in möglichst kurzer Zeit optimale Lösungen für Kunden und Unternehmen zu erzielen. Wenn ich diesen Prozess ständig verbessere, bin ich mir sicher, bei Bizerba immer gut aufgehoben und als Fachmann mit umfassenden Qualifikationen gefragt zu sein.



Volker Plesse

Dipl.-Ing., BBA

Geschäftsführer

Über Volker Plesse

An der Business School Alb-Schwarzwald studierte ich zusammen mit meiner Tochter bis zum Herbst 2009. Mit 50 Lebensjahren lag der Fokus meines Studiums ganz klar darauf, vorhandenes Wissen aufzufrischen und mit neuesten Erkenntnissen anzureichern.

Wie profitiere ich heute noch davon? Zum einen sind da natürlich die vielfältigen erworbenen Kenntnisse, das praxisbezogene Wissen und die sehr persönliche Atmosphäre an der Business School Alb-Schwarzwald, die etwas ganz Besonderes ist – etwas, das mir auch heute in der Alumni-Gemeinschaft noch viel gibt.

Zum anderen habe ich im Studium gelernt, die Dinge zu hinterfragen, einen anderen Blickwinkel einzunehmen, nach neuen, innovativen Wegen und Lösungen zu suchen und nicht zuletzt von einem starken Netzwerk zu profitieren. Zum Beispiel sind manche ehemaligen Kommilitonen jetzt freie Mitarbeiter bzw. Lieferanten bei meinem Unternehmen.

Mit anderem Blickwinkel nach neuen Wegen und Lösungen zu suchen, heißt für uns als Systemgeber aktuell, den Blick bei der innovativen Produktentwicklung bewusst und gezielt auf die spezifische Kundengruppe 50-plus auszurichten. Also Lösungen zu schaffen, welche einen Zusatznutzen oder besonderen Wert für diese Altersgruppe beinhalten. Hier helfen uns auch die von meiner Tochter gewonnenen Studienerkenntnisse zur demografischen Entwicklung.

Neher Multiraum GmbH

Die Firma entwickelt, produziert und vertreibt Profil- und Verglasungssysteme als Maßanfertigung im B-to-B-Geschäft.



Jäuchstraße 8
78665 Frittlingen

www.multiraum.de | www.multiprofile.de | www.multiraum.eu

Das Kerngeschäft der Neher Multiraum GmbH ist die Entwicklung und der Vertrieb von maßgeschneiderten Schiebesystemen für Wohlfühlplätze zwischen Wohnraum und Natur. Daneben haben wir mit Neher Multiprofile ein neues Geschäftsfeld, das vor allem durch unser patentiertes Multifunktionsprofil MFP 100 geprägt wird.

50-plus-Produktbeispiele aus diesem Segment sind vor allem unsere Handläufe, Leuchtpoller und Hausnummernleuchten, deren sparsame LED-Technik durch Bewegung und/oder Dämmerung gesteuert wird. Selbst solargestützte autarke Insellösungen können geschaffen werden. So werden hell ausgeleuchtete Treppen und Wege ermöglicht, die älteren Menschen eine besonders gute Orientierung für mehr Bewegungssicherheit bieten und somit hervorragend für Sanatorien, Seniorenheime und Einrichtungen des betreuten Wohnens geeignet sind.

Neben den technischen Werten zeichnet sich das MFP 100 durch ein sehr attraktives, zeitloses Design aus. Aus dem Profil lassen sich auch Glasregale, Garderoben, Spiegeleinfassungen, Trennwände, Leuchtkörper und Werbedisplays gestalten, die für interessante Licht- und Farbenspiele sorgen. Die gesamte Palette unserer Neuentwicklungen fußt bis heute auf den Grundlagen „Leitfaden der Produktentwicklung“ aus meinem Bachelorstudium.

Stünde ich heute wieder vor der Entscheidung „An der Business-School Alb-Schwarzwald studieren oder nicht?“, ich würde es sofort wieder machen!



Regina Schwabauer

Studentin

Leiterin Auftragsabwicklung

Über Regina Schwabauer

Die Multigrind® Schleifmaschinen von HAAS sind Hightech-Produkte im obersten Segment. Auf den Maschinen werden vorzugsweise Teile für die Medizintechnik, die Getriebe- und Verzahnungsindustrie, die Luft- und Raumfahrttechnik sowie Präzisionswerkzeuge für die Metall- und Holzbearbeitung hergestellt. Das Unternehmen ist weltweit Marktführer für Schleifmaschinen, die für die Herstellung von orthopädischen Implantaten eingesetzt werden. Die Maschinen werden in die ganze Welt geliefert, vor allem nach Europa, Asien, Nord- und Südamerika. Die Entwicklung von technologischen Innovationen und Schleifkonzepten gehört zu den ständigen Leistungen des Unternehmens.

Der Hauptstandort der HAAS Schleifmaschinen GmbH ist in Trossingen. Niederlassungen hat HAAS außerdem in Warsaw (Indiana, USA) und in Lyon (Frankreich). Das Unternehmen beschäftigt 150 Mitarbeiter mit sehr hohen Qualifikationen als Techniker, Facharbeiter, Ingenieure und Informatiker, darunter Fachleute aus verschiedenen Bereichen des Maschinenbaus und der Elektronik.

Ich bin als Leiterin der Auftragsabwicklung bei HAAS tätig. Dabei bin ich für die sach- und termingerechte kaufmännische sowie administrative Abwicklung von Kundenaufträgen im Bereich Maschinen verantwortlich. Zu meinen Aufgaben gehören unter anderem:

Haas Schleifmaschinen GmbH

Die HAAS Schleifmaschinen GmbH stellt Universalschleifmaschinen für die Bearbeitung komplexer Geometrien her.



Adelbert-Haas-Straße 1
78647 Trossingen
www.multigrind.de

- Auftragsverwaltung und -abrechnung, inklusive Akkreditivabwicklung
- Exportkontrolle und -abwicklung
- Versand- und Importabwicklung
- Führung von zentralen kaufmännischen Auftragsakten

Ich bin gerne bei HAAS tätig, da die Aufgaben sehr abwechslungs- und umfangreich sind. Der Umgang mit internationalen Geschäftspartnern macht mir Spaß und ich darf mich täglich neuen Herausforderungen stellen.

Vom Studium an der Business School Alb-Schwarzwald erhoffe ich mir neues Wissen über die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Prozesse. Auch möchte ich vorhandenes Wissen vertiefen, einen besseren gesamtwirtschaftlichen Einblick erhalten sowie Führungskompetenzen auf- und ausbauen. Auch den praktischen Erfahrungsaustausch halte ich für ein sehr nützliches Instrument zur Vertiefung der Theorie und zur Erweiterung meines Wissenshorizontes.



Danny Schwarz

B. Sc., MBA-Student

Unternehmensnachfolger

Über Danny Schwarz

Die Gebr. SCHWARZ GmbH ist das Unternehmen, das aktuell von meinem Vater als Geschäftsführender Gesellschafter geleitet wird und das ich in absehbarer Zeit als Nachfolger übernehmen soll.

Um die Erwartungen unserer Kunden optimal zu erfüllen, koordinieren wir das Zusammenspiel vieler Faktoren: unternehmerisches Know-how, die richtige strategische Ausrichtung, technische Kompetenz und die Synergie aller Beteiligten – Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter. Dahinter steht der Gedanke eines „funktionalen Hightech-Netzwerkes für Kunststofflösungen“ – er prägt die Vision des Unternehmens Schwarz und sichert den Wettbewerbsvorsprung im Feld dynamischer Kunststofflösungen.

Unsere Philosophie, innovative Kunststoffkomplettlösungen nach individuellen Bedürfnissen herzustellen, wird nur durch das Einbeziehen aller am Prozess Beteiligten ermöglicht. Kombiniert mit innovativem Denken, Flexibilität und technischer Präzision sichern wir so gemeinsam den Erfolg.

Zu meiner Person: Aktuell befinde ich mich nicht im elterlichen Unternehmen. Ein Teil des Planes der Unternehmensnachfolge ist es, bei einer externen Firma Erfahrung zu sammeln, um diese in einem späteren Zeitpunkt bei der Firma Schwarz einfließen zu lassen. Dazu arbeite ich aktuell bei der Firma Krause-Mausser in Oberndorf am Neckar, wo ich im Bereich der technischen Offerte bzw. im technischen Vertrieb tätig bin.

Gebr. Schwarz GmbH

Hochmodernes Technologieunternehmen für präzise, anspruchsvolle und innovative Kunststoffsystemlösungen für die Kunststoff- und Werkzeugtechnik.



Zepfenhaner Straße 35
78628 Rottweil-Neukirch

www.schwarz-gmbh.de

Zurzeit helfe ich bei kleinen Projekten bei der Firma Schwarz mit, um den Bezug zu meinem angestammten Unternehmen nicht zu verlieren.

Ich arbeite gerne bei der Firma Schwarz, weil ich dort früh Verantwortung übernehmen kann um dadurch meine Fähigkeiten optimal einsetzen kann. Die Firma Schwarz ist technisch auf dem neuesten Stand und innovativ orientiert. Die Arbeit ist zudem sehr abwechslungsreich. Es gibt viele verschiedene Abteilungen, (Werkzeugbau, Kunststoffspritzguss, Automatisierung, QS, Logistik/Lager, Baugruppeneindmontage), die jeweils eine große Fertigungstiefe haben.

Der Nutzen aus meinem aktuellen MBA-Studium an der Business School Alb-Schwarzwald lässt sich so beschreiben: Mein bisheriger Abschluss basiert auf rein technischen Kenntnissen und Fertigkeiten. Nun möchte ich meine kaufmännischen Fähigkeiten ausweiten und zudem weitere, nötige Führungsqualifikationen erwerben bzw. ausbauen. Da das Studium parallel zum Job verläuft, ist mir eine intensive Betreuung wichtig. Diese ist bei der Business School Alb-Schwarzwald mehr als gut! Unsere MBA-Studiengruppe ist klein, man kann in einer angenehmen Atmosphäre gemeinsam viel lernen.

Ein weiter Grund für das Studium bei der BSAS ist der Netzwerkgedanke. Gerade Veranstaltungen wie der „Treffpunkt Wirtschaft“ fördern diesen.

**Roland Schwenk**

Dipl.-Ing. (FH), BBA

Geschäftsführer

Über Roland Schwenk

Wir sind ein Beratungsunternehmen, das sich auf die Bereiche Netzwerktechnik und Telekommunikation spezialisiert hat. Wir gehen herstellerneutral auf die Belange unserer Kunden ein. Ein Expertenteam berät diese bei der strategischen Entscheidung für ein bestimmtes System, bei der Umsetzung und Realisierung. Unsere Schwerpunkte liegen dabei auf den folgenden Beratungsleistungen:

- VoIP Kommunikationstechnik/ Unified Communications und deren Applikationen
- aktive und passive Netzwerktechnik
- Entwicklung von Managed-Service- und Outsourcing-Konzepten

Seit 2001 sind wir für unsere Kunden am Markt tätig und betreuen mittelständische Betriebe mit internationaler Ausrichtung ebenso wie größere Kommunen.

Als Berater benötige ich neben technischem Wissen auch umfangreiches betriebswirtschaftliches Know-how. Das ist nötig, da beispielsweise bei Einkaufsverhandlungen über Projekte, die wir ausgeschrieben haben, oft auch der Einkäufer und später ein Jurist mitwirken. Es ist wichtig zu wissen, wo deren Interessen liegen und wie diese Menschen denken. Daneben ist betriebswirtschaftliches Wissen natürlich auch wichtig für Entscheidungen, die ich über mein eigenes Unternehmen treffen muss.

IT Consulting, Netzwerk- und Kommunikationstechnik

The logo for SEITEC, featuring the word "SEITEC" in a blue, sans-serif font. The letter "S" is significantly larger than the other letters and is positioned to the left of the rest of the word.

IT - Consulting / Netzwerk- und Kommunikationstechnik

Schillerstraße 8
72355 Schömberg

www.sei-tec.de

Meine Wahl fiel auf die Business School Alb-Schwarzwald auf Grund der räumlichen Nähe. Auch das professionell aufgebaute Studienkonzept und die interessanten Inhalte, die dort dargeboten werden, spielten dabei eine Rolle. Ausschlaggebend war aber, dass sich dieses Studium gut mit meiner Berufstätigkeit vereinbaren ließ. Mein Studienprojekt bestand darin, ein Marketingkonzept für das Unternehmen Schwenk zu entwickeln und mich dabei einmal konkret mit der Zukunft des Unternehmens zu befassen. Ich habe (hoffentlich) die richtigen Weichen gestellt!

Durch die räumliche Nähe blieb zum Glück wenig Zeit „auf der Strecke“. Im Rückblick möchte ich die Erlebnisse während der Studienzeit nicht missen. Wichtig finde ich aber auch die Möglichkeiten, die die Alumni-Treffen und das Studium Generale nach Abschluss des Studiums bieten. Dadurch bleibt man am Thema dran und tauscht sich immer wieder mit seinen ehemaligen Kommilitonen aus. Zudem bieten die Unternehmensbesichtigungen und Veranstaltungen weiterhin interessante Einblicke in andere Branchen und Lebenswelten. Mein Fazit: rundum positiv!

**Heiko Seemann**Student

Key Account Manager Deutschland Südwest

Über Heiko Seemann

Solare Datensysteme GmbH (SDS) ist eines der führenden Unternehmen im Bereich Energie-Management-Systeme und überwacht in mehr als 65 Ländern über 235.000 Photovoltaik-Anlagen mit einer Gesamtleistung von ca. 8 Gigawatt. SDS bietet umweltfreundliche Technologien zur Überwachung von Photovoltaikanlagen sowie zum Einspeisemanagement und zu Smart Energie an. Bei Solar-Log™ „Smart Energy“ steht die Steuerung und Optimierung des selbst erzeugten Stromes aus Sonnenenergie im Fokus. Der Spezialist in puncto wechselrichter-unabhängige Überwachungssysteme – „Made in Germany“ – baut auf die Kombination aus dem Monitoring-Gerät Solar-Log™ und dem Online-Portal Solar-Log™ WEB. Des Weiteren bietet SDS zahlreiche Systemergänzungen, die den weltweiten Service für Betreiber und Installateure effektiv unterstützen. Ein hoher Kundennutzen, eine einfache Bedienung und eine universelle Anwendung ohne aufwendige Softwareinstallation sind die spezifischen Merkmale des Solar-Log™-Systems.

Ich bin als Key Account Manager in diesem Unternehmen für den Bereich Süd-West-Deutschland tätig. Meine Arbeit bereitet mir sehr viel Freude, da ich in meiner Position im Vertrieb, Solare Datensysteme nach außen repräsentiere und sehr viel Kontakt zu anderen Menschen habe. Am Ausbau von regenerativen Energien aktiv mitzuwirken, unsere Kunden zu unterstützen und fachkundig zu beraten, erlebe ich als spannende und abwechslungsreiche Tätigkeit. Da sich sowohl das Produkt als auch der Markt ständig weiterentwickeln, bleibt das Aufgabengebiet immer interessant. An meiner Arbeit schätze ich besonders den persönlichen Um-

Solare Datensysteme GmbH

Hersteller von professionellen Lösungen zur Überwachung von
Photovoltaikanlagen und zur Eigenverbrauchsoptimierung



Fuhrmannstr. 9
72351 Geislingen-Binsdorf

www.solar-log.com

gang mit Kunden, Partnern und Kollegen und die damit verbundenen unterschiedlichen Situationen. Jeder Tag ist eine neue Herausforderung, die es immer wieder zu meistern gilt.

Für das erst vor kurzem begonnene Studium bringe ich auf Grund meiner Vorkenntnisse und meiner Berufserfahrung bereits einen gewissen Erfahrungsschatz mit. Um die betriebswirtschaftlichen Hintergründe eines Betriebes und die betrieblichen Abläufe noch besser verstehen zu können und dieses Wissen anschließend auch in der Praxis anwenden zu können, entstand der Wunsch, mir vertieftes betriebswirtschaftliches Wissen anhand eines BWL-Studiums anzueignen.

An meinem Studium an der Business School Alb-Schwarzwald schätze ich die intensive, erstklassige Betreuung und die sehr familiäre Lernatmosphäre mit den anderen Kommilitonen. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis ist für jemanden wie mich – der aus dem technischen Bereich kommt – enorm hilfreich. Die zeitliche Planung, bei der wir als Studenten mit eingebunden werden, erlaubt es mir weiterhin meine Freizeit mit Freunden und Familie gut planen und nutzen zu können.

Die Business School Alb-Schwarzwald steht für gut verständliche, praxisorientierte Inhalte und vermittelt tiefgehende und hilfreiche Einblicke in die unterschiedlichsten Themenbereiche. Der Treffpunkt Wirtschaft unterstützt mich darüber hinaus beim Aufbau wichtiger und zukunftsorientierter Netzwerke.



Jens Senner

Student

Sales Assistant E-Mobility

Über Jens Senner

Meine Tätigkeit bei der Alber GmbH ist seit Februar 2015 meine neue Herausforderung. Zugleich unterstützt mich Alber nun bei meinem Studium hier an der Business School Alb-Schwarzwald im laufenden Studium, um mit einem passenden Thema meinen Abschluss zu machen.

Im Segment für elektrische Rollstuhl-Zusatzantriebe ist Alber im internationalen Vergleich Marktführer. Seit 1986 entwickelt, produziert und vertreibt Alber unterschiedliche Premiumprodukte zur Mobilitätshilfe für Rollstuhlfahrer.

Daneben entwickelt und produziert Alber seit 2012 unter dem Markennamen „Neodrives“, hochwertige Antriebssysteme für das E-Bike-Segment. In diesem Bereich bin ich als Sales Assistant E-Mobility tätig und arbeite in den unterschiedlichsten Bereichen von Entwicklung, Produktion und dem Vertrieb mit.

Ich habe mich riesig gefreut, als ich die Zusage Mitte Dezember 2014 erhalten habe und bin jeden Tag aufs Neue gespannt, welche unterschiedlichen Aufgaben in den einzelnen Bereichen zu lösen sind. Alber beschäftigt ca. 240 Mitarbeiter und erzielte 2014 einen Umsatz von 59 Mio. Euro. Alber ist eine hundertprozentige Tochter der Invacare Corporation, einer US-basierten und an der NYSE notierten Aktiengesellschaft. Mit einem Konzernumsatz von 1,4 Milliarden US-Dollar ist Invacare globaler Branchenführer im Markt für Rehabilitationstechnik.

Alber GmbH

Premiumanbieter im Bereich der Elektromobilität,
seit 2012 im E-Bike-Segment unter der Marke Neodrives



Einfach mobil.



Vor dem Weißen Stein 21
72461 Albstadt-Tailfingen
www.alber.de, www.neodrives.de

Für ein Studium an der Business School Alb-Schwarzwald habe ich mich entschieden, um einen topqualifizierten Abschluss im Fach Betriebswirtschaft zu machen. Es hat mir unzählige neue Perspektiven und Herangehensweisen an Aufgaben und Herausforderungen aufgezeigt. Mit dem Erwerb von Fachwissen und Fachkompetenzen gehen zudem zwangsläufig ein souveränes Auftreten und mehr Selbstsicherheit einher.

Es ist immer gut, durch einen intensiven Austausch mit Dozenten und Mitstudenten das eigene Unternehmen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Dadurch profitiere ich nicht nur selbst vom Studium sondern auch mein Arbeitgeber.

Mein Fazit zum Studium lautet: Ich bin mit der Betreuung und Hilfestellung bei allen Belangen rund um das Thema Studium und darüberhinaus durch Herrn und Frau Villing sehr zufrieden und habe es nicht bereut, dieses Studium begonnen zu haben. Ich freue mich auf die noch kommende Zeit in der Business School Alb-Schwarzwald und bin gespannt, welche weiteren Erfahrungen ich noch machen werde.



Elisabeth Steiner

BBA

Inhaberin

S f P, Service für die Präzisionsteilindustrie,
akkreditiertes Kalibrierlabor

Über Elisabeth Steiner

Ich habe mein Kalibrierlabor vor 20 Jahren gegründet. Zuvor habe ich mich intensiv mit den Zukunftsaussichten beschäftigt. Mir wurde schnell klar, dass das eine echte Marktlücke war und mit einer guten Marketingstrategie ein gutes Unternehmen aufgebaut werden konnte. Ich freue mich, wenn ich unsere Kunden beraten kann in Bezug auf Zertifizierung, Anschaffung von Messmitteln und allem, was mit Kalibrierung zu tun hat. Der Beratungsbedarf in diesem Bereich ist hoch.

In einem Kalibrierlabor werden die Messmittel, die in den Firmen zur Kontrolle der Produktion benutzt werden nachgeprüft, ob sie überhaupt noch stimmen oder ob sie sich im Laufe der Zeit abgenutzt haben. Kalibrieren bedeutet überprüfen, nicht justieren oder reparieren. Es dürfen keinerlei Veränderungen an den Messmitteln vorgenommen werden. Nur so ist gewährleistet, dass unsere Kunden notfalls ihre Kunden informieren können, welche Chargen mit einem fehlerhaften Messmittel geprüft wurden. Dies ist ein sehr wichtiger Aspekt im Hinblick auf die Produkthaftung.

Unser Labor ist seit 2001 akkreditiert beim DKD/DAkKS der deutschen Akkreditierungsgesellschaft, für die Messgröße „Länge“ und hier für 16 verschiedene Messmittel. Firmen, die nach der TS 16949 zertifiziert sind, dürfen ihre Messmittel nur bei entsprechend akkreditierten Laboren kalibrieren lassen. Die Akkreditierung ist für uns wichtig, da immer mehr Firmen, die die Automobilindustrie beliefern oder ihre Produkte ins Ausland exportieren, nach der TS 16949 zertifiziert sind. Heute sind wir ein erfolgreiches, beständig expandierendes Unternehmen mit guten Aussichten.

SFP Prüfmittelüberwachung

SFP ist ein Kalibrierlabor, das Messmittel für die Industrie prüft und kalibriert.



Wörthstraße 31
78564 Wehingen

www.sfp-steiner.de

Warum ich trotz meines Alters noch studiert habe? Bevor ich mein Studium bei der Business School Alb-Schwarzwald begonnen habe, habe ich mir auch andere Studienorte angeschaut. Ich habe dabei den Eindruck gewonnen, dass die Studenten an dieser Schule am besten versorgt werden. Ich musste nicht studieren, ich muss meine Noten niemandem vorlegen und niemandem etwas beweisen. Trotzdem habe ich keine Vorlesung ausgelassen und besuche heute die meisten Alumni-Veranstaltungen. Ich habe in der Vergangenheit mein Unternehmen auch schon erfolgreich geführt, aber mehr intuitiv denn wissenschaftlich fundiert. Einen wissenschaftlichen Ansatz zu nutzen ist, was ich während des Studiums gelernt habe: die Dinge, die ich vorhabe, zu planen, zu analysieren, ihre Vor- und Nachteile abzuwägen und entsprechend zu handeln.

Aber an der Business School Alb-Schwarzwald wird nicht nur gelernt. Es wird auch ein ausgedehntes Netzwerk gepflegt. Wenn ich ein Problem oder eine Frage habe, dann ist da sicher jemand, der mir weiterhelfen kann und dies auch tut. Für Herrn und Frau Villing ist diese Schule und sind die Studenten eine Herzensangelegenheit. Dies macht sich in allem bemerkbar. Die Studenten erhalten hier jede nur denkbare Unterstützung, nicht nur in Bezug auf ihr Studium, sondern in allen Fragen – auch solchen die in Randbereichen des Studiums auftauchen. Und genau deswegen macht es so viel Freude, an dieser Schule das wissenschaftliche Denken und Handeln zu lernen.

**Daniel Wäschle**

Student

Projektleiter

Über Daniel Wäschle

Im Unternehmen Asys-Tecton arbeite ich als Projektleiter bei der Erstellung neuer Anlagen. Diese Tätigkeit ist sehr breit aufgestellt. Entsprechend den Anforderungen unserer Kunden stehe ich mit meinem Team vom Anfang eines Projektes bis zur Abnahme der jeweiligen Anlage täglich vor neuen Herausforderungen, die immer für ein interessantes Tagesgeschehen sorgen. Die Verantwortung für einen reibungslosen Projektverlauf zu tragen macht diese Tätigkeit anspruchsvoll. Meine verschiedenen Tätigkeiten in meinem bisherigen Berufsleben als Elektrotechniker im Schaltschrankbau, bei der Endmontage von Anlagen (mechanisch wie auch elektrisch), in der Leitung des Service und als Programmierer von Sonderanlagen sind für mich eine gute Basis, alle Aspekte kompetent zu bewältigen, die ein Projekt mit sich bringt.

Ein Projekt gemeinsam mit dem Kunden von Anfang bis Ende zu begleiten ist ein wichtiger Aspekt meiner Aufgabe. Die Einbindung des Kunden über die gesamte Projektlaufzeit gibt dem Kunden eine Transparenz des Projektverlaufs. Alle aufkommenden Themen, die anstehen, werden sehr eng mit dem Kunden diskutiert und abgestimmt. Dies hilft beiden Seiten einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.

Weiterhin liegen meine Projekte im Life Science Bereich, der weitere anspruchsvolle Themen, wie zusätzliche Normen und Vorschriften die einzuhalten sind, mit sich bringt. Auch sind die Anlagen in ihrer Größe sehr umfangreich und die Kunden auch anspruchsvoll in der Qualität des Maschinenbaus. Alles in allem ist das ein Garant, dass nie Langeweile aufkommt und kein Tag wie der andere abläuft.

Entwicklung und Produktion hochwertiger Handling- und Transfersysteme

Waldstraße 16
78087 Mönchweiler

www.asys-tecton.de

ASYS TECTON
Palettier- und Transfersysteme

Doch alles, was ich einst erlernt hatte, war technikbasiert. Dies sollte anders werden. Mit dem BWL-Studium an der Business School Alb-Schwarzwald habe ich nun mein Wissen im Bereich der Betriebswirtschaft erweitert. Ein weiterer wichtiger Meilenstein, der mir als Projektleiter bei aktuellen und künftigen Aufgaben weiterhilft.

Auch hat mir das Studium die Sichtweise vieler Themen in der Firma geändert. Entscheidungen, die früher fraglich erschienen, stehen plötzlich in einem anderen Licht.

Auch war und ist die Zeit in Rottweil beim Studium sehr angenehm. Der Unterricht ist praxisbezogen und die Zeit vergeht wie im Flug, die Dozenten sind motiviert und stellen sich den oft speziellen Fragen der Teilnehmer.

Der Weg zum Abschluss dieses Studiums ist nicht ohne. Meine Familie hält mir für die anspruchsvollen Aufgaben im Studium den Rücken frei. Derzeit stehen Studienarbeit und Thesis noch an, danach ist mein Studium abgeschlossen. Wie in der Projektleitung ist eine effektive Planung unerlässlich. Nur so kann alles unter einen Hut gebracht werden.

**Andrea Weigold**

BBA

Inhaberin

Über Andrea Weigold

„Fressnapf“ ist als Marke weithin bekannt. Wir bieten vom Futter über Spielzeug und sonstigen Tierbedarf alles für die verschiedensten Haustiere, egal ob Katze, Hund, Meerschweinchen oder Zierfisch. Weniger bekannt ist in der Öffentlichkeit, dass die einzelnen Fressnapf-Filialen zu einem Franchisesystem gehören. Ich bin nicht bei Fressnapf angestellt, sondern mir gehören die beiden Fressnapf-Filialen in Hechingen und Freudensstadt. Als Inhaberin bin ich für deren Erfolg selbst verantwortlich – und Fressnapf unterstützt mich dabei.

Im Einzelhandel passiert in den letzten Jahren sehr viel. Ständig gibt es neue Herausforderungen, die ich als Inhaberin zweier Fressnapf-Märkte immer wieder meistern muss. Nicht zuletzt durch das Internet ist die Konkurrenz durch andere Anbieter von Heimtierbedarf heute viel härter geworden als früher. Hier gilt es, bei diesem Wettkampf nicht zu unterliegen. Irgendwann wurde mir bewusst, dass ich dafür neue Ideen und Impulse benötige sowie meine BWL-Kenntnisse als gelernte Handelsfachwirtin auffrischen und vertiefen muss.

Zufällig sah ich im Schwarzwälder Boten einen Bericht über die Business School Alb-Schwarzwald, die ein maßgeschneidertes Angebot für ein nebenberufliches Studium – und vieles mehr an Vorträgen, Foren und Veranstaltungen – anbietet. Das ließ mich nicht mehr los und so nahm ich 2008 dort mein BBA-Studium auf. Es war anfangs schwer, das Lernen wieder zu lernen. Aber durch die hervorragende Betreuung durch Berthold und Ute Villing, die tollen Studienkollegen und die um-

Fressnapf Freudenstadt

Einzelhandels-Filialen, die unter dem Slogan „Alles für mein Tier“
Heimtierbedarf an Tierhalter verkaufen



Einsteinstraße 2
72250 Freudenstadt

www.fressnapf.de

fangreiche gegenseitige Unterstützung konnte ich mein Studium gut schaffen. Als ich meine Bachelor-Thesis allerdings abgegeben hatte, schaute ich meinen Laptop zwei Wochen nicht mehr an. Inzwischen leistet er mir allerdings wieder gute Dienste ...

Ich habe während meiner Studienzeit nicht nur meinen Bachelor-Abschluss gemacht, sondern auch das an den Wochenenden in unseren Vorlesungen behandelte Wissen sehr oft direkt am Montag in meinen beiden Fressnapf-Märkten umsetzen können.

Die Begeisterung für das Lernen sowie das strukturierte und wissenschaftliche Denken ist bei mir so groß, dass ich nun noch mit einem Master-Studium begonnen habe. Weil mich das Angebot der Business School Alb-Schwarzwald so überzeugt, bin ich auch gerne Botschafterin für deren vielfältige Bildungsangebote geworden. Ich bin froh, vom Netzwerk der Business School auch weiterhin zu profitieren.



Nadine Zindeler

Bachelor of Arts (B.A.) Business Administration

Sachbearbeiterin Werbung

Über Nadine Zindeler

Als Sachbearbeiterin auf dem Gebiet der Werbung arbeite ich gerne, weil ich hier viel in den Bereichen Grafik, Design und Gestaltung gelernt habe und ständig weiter dazulerne. Ich habe auch Einblicke in eine Druckerei erhalten, wo unter anderem von mir erstellte Druckerzeugnisse hergestellt werden. Die Arbeit an Werbemitteln macht mir Spaß und erweitert meine bisher gesammelten praktischen Erfahrungen.

Von meinem Studium an der Business School Alb-Schwarzwald habe ich in vielfacher Hinsicht profitiert. Besonders interessant war es für mich, Menschen aus Industrie- und Wirtschaftszweigen kennenzulernen, die mir bis dato fremd waren. Das Studium ist für mich ein Sprungbrett. Ich habe das klare Ziel, mit einer guten Qualifikation eine höhere Position zu erreichen.

Meine Wahl fiel auf die Business School Alb-Schwarzwald der Steinbeis Hochschule Berlin, weil die Studienjahrgänge dort klein sind. Mir ist persönliche Betreuung wichtig, ich finde es gut, dass Berthold und Ute Villing mir dort als Ansprechpartner zur Verfügung stehen und stets präsent sind. Ebenfalls wichtig ist mir der Praxisbezug: Erst das ermöglicht es mir, das im Studium Gelernte auch sofort in meinem Arbeitsalltag anzuwenden.

Was hat mir mein Studium bisher gebracht? Ich habe gelernt, das, was ich erlebe, aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Ich kann die Geschehnisse kritisch reflektieren und meine eigenen Entscheidungen fällen. Dieses wohlüberlegte, analytische Vorgehen bringt mich weiter und gibt mir das Gefühl, fundierter zu entscheiden als bisher.

Das Studium mit meinem sonstigen Lebenswandel zu verbinden, ist kein großes Problem für mich. Meine Familie findet es gut, dass ich studiere, und unterstützt mich dabei. Allerdings habe ich aktuell eben deutlich weniger Zeit als vorher. Dafür aber den Austausch mit vielen interessanten Menschen und die Gewissheit, hier wirklich wichtige Dinge zu lernen. Mein Fazit lautet: Ich finde das Studieren an der Business School Alb-Schwarzwald klasse und bin dankbar, dass ich diese Chance erhalten habe.

Regina Schwabauer

Multigrind® CU

Schleiftechnik im High-End-Segment

Multitalent mit kompakten Abmessungen

Der Trend beim Schleifen geht zur Komplettbearbeitung, wenn es um die Bearbeitung von Werkstücken mit komplexen Geometrien geht. Im Segment der Universalschleifmaschinen stellt die Haas Schleifmaschinen GmbH nun ein kleines Raumwunder vor, das trotz der geringen Abmessungen in punkto Vielseitigkeit und Flexibilität größeren Maschinen in nichts nachsteht.

Die Komplettbearbeitung von Werkstücken in einer Aufspannung wird mehr und mehr zur Strategie bei der Schleifbearbeitung von komplexen Werkstücken. Beispiele dafür findet man in der Werkzeugtechnologie bei der Herstellung von Wendeschneidplatten oder bei rotativen Schneidwerkzeugen. „Seit einiger Zeit stellen wir bei den Herstellern von Werkzeugen einen signifikanten Drang zur Komplettbearbeitung fest“, erklärt Thomas Bader, Geschäftsführer Technik und Vertrieb der Haas Schleifmaschinen GmbH. „Das heißt, die Unternehmen setzen nicht mehr drei Spezialmaschinen ein, um die Bearbeitung des Werkstücks in einer Aufspannung zu realisieren, sondern nur noch eine Maschine.“ Dieser Anspruch, das Rohteil in die Maschine zu geben und am Ende ein quasi verkaufsfertiges Teil zu entnehmen, lässt sich mit einer Universalmaschine erfüllen“, erklärt Bader.

Extreme Genauigkeiten werden verlangt

Beständig nehmen Komplexität und die Vielfalt der Werkzeuge zu, und immer häufiger werden Sonderwerkzeuge benötigt. Extreme Genauigkeiten, die nur noch durch eine Komplettbearbeitung möglich sind, werden verlangt. Zugleich versuchen die Werkzeughersteller, durch neue Fertigungsmethoden und eine moderne Fertigungssteuerung die Durchlaufzeiten zu verkürzen. Damit will man den Anforderungen der eigenen Kunden gerecht werden, die sich das Ziel setzen, ihre Lagerbestände zu reduzieren und die Lieferung der Werkzeuge quasi just in time erwarten. Die Werkzeughersteller suchen daher nach Möglichkeiten, die Transport- und Liegezeiten zu verringern und ihre Produkte mit möglichst wenigen Umspannvorgängen zu erzeugen. Genau diese Anforderung erfüllen Universalmaschinen.

So wurden zum Beispiel Umfang, Profil und Spanfläche einer Wendeschneidplatte traditionell auf drei verschiedenen Schleifmaschinen hergestellt – mit entsprechenden Zwischenlagerungen und Liegezeiten. Vermehrt gehen die Hersteller dieser Platten dazu über, alle drei Fertigungsschritte auf einer Universalmaschine vorzunehmen.

Solche Maschinen für die Komplettbearbeitung baut die Haas Schleifmaschinen GmbH aus Trossingen. Das Maschinenbauunternehmen hat sich seit vielen Jahren auf Schleifmaschinen im High-End-Segment spezialisiert. Die fünf und optional sechs Achsen der Schleifmaschinen aus Trossingen erlauben hohe Freiheitsgrade bei der Bearbeitung. Ihre Werkzeugwechsler bieten Platz für eine große Anzahl an Schleifscheiben, aber auch für Bandschleifeinheiten und weitere Sonderwerkzeuge. Bearbeitungen wie Schleifen, Bohren oder Gewindeschneiden sind in ein und derselben Aufspannung möglich. Integrierte Abrichteinheiten profilieren die Schleifscheiben kontinuierlich, ohne Unterbrechung des Schleifvorgangs. Das Unternehmen liefert maßgeschneiderte Konfigurationen seiner Maschinen, einschließlich einer ausgearbeiteten Bearbeitungsstrategie mit allen dafür notwendigen Komponenten – von der Programmiersoftware über Werkzeugbestückung und Sonderkomponenten bis hin zur vollautomatisierten Serienfertigung durch Handlingsysteme.

Diese breite Vielfalt an Bearbeitungsmöglichkeiten und -strategien bieten die beiden Baureihen Multigrind® CB und Multigrind® CA im Größensegment von Schleifscheibendurchmessern bis 300 mm bei der CB-Maschinenreihe und 250 mm bei der CA-Reihe. Der Werkstückdurchmesser bei der CB beträgt 340 bis maximal 500 mm und 260 mm bei den CA-Maschinen. Jetzt hat Haas die dritte und kleinste im Bunde der Maschinenreihe entwickelt, die Nachfolgerin der AF. Das „kleine Raumwunder“, wie es manche nennen, dürfte vor allen Dingen für Hersteller von Wendeschneidplatten, Stechplatten, Bohrern und anderen Werkzeugen für die Metallbearbeitung hochinteressant sein. Schleifscheiben mit einem Durchmesser bis 225 mm und einem Werkstückdurchmesser bis 180 mm kennzeichnen die Maschine.

Kleines Raumwunder

Klein und kompakt sollte sie sein, und doch die ganze Bandbreite an Möglichkeiten bieten, die auch die beiden größeren Baureihen der Universalschleifmaschinen aus dem Hause Haas auszeichnen. „Der Kunde will eine möglichst geringe Aufstellfläche“, weiß Thomas Bader, Geschäftsführer der Haas Schleifmaschinen GmbH. „Flächen sind teuer und limitiert, und oft steht beim Ersetzen einer alten Schleifmaschine nicht mehr Platz zur Verfügung als für diese.“ Ziel für den Entwicklungsleiter und sein Team war daher, die Vorgängermaschine von Haas, die AF-Reihe, nicht nur bei Funktionalität und Performance zu toppen, sondern beim Flächenbedarf möglichst zu unterbieten.

Die Maschine ist daher, auch dank des Eilgangs von 30 m/s, nicht nur doppelt so schnell wie die Vorgängermaschine von Haas. Die neue CU ist auch um 50 mm schmaler geworden. Dafür hat sich das Entwicklerteam einiges einfallen lassen: Zum Beispiel wurde die Kühlmittelanlage mit zwei großen Tanks im Maschinenbett aus Mineralguss untergebracht. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass durch die permanente Kühlung des Schneidöls, das hinter der Kühlanlage untergebracht ist, auch das Maschinenbett konstant gekühlt wird, in dem die Tanks liegen. Das verhilft der Maschine zu einer hohen Genauigkeit beim Schleifen.

Automatisierungsfunktion integriert

Ein weiterer Kniff, der ebenfalls auf Kreativität und große Maschinenkompetenz schließen lässt, ist dieser: Die Haas-Entwickler haben auch noch Platz für eine Automatisierung in der Maschine gefunden: Das integrierte Paletten-Greifer-System als Automatisierungseinheit kann in vielen Fällen ein externes Handlingsystem ersetzen und vermeidet so zusätzlichen Platzbedarf. Alles in allem ist der Raumanpruch der Neuen nicht einmal halb so groß wie für die alte AF mit Kühlmittelanlage und Roboter.

Um mehrere Maschinen in Reihe aufstellen zu können, erfolgt die Be- und Entladung und die Bestückung des Werkzeugwechslers sowie die Programmierung komplett an der Vorderfront der Maschine. Die Wartung findet ausschließlich an der Rückseite statt. Links und rechts an den Flanken gibt es keine Zugangsbereiche fürs Rüsten oder Warten.

Trotz der Platzeinsparung verfügt die neue Maschine über einen Werkzeugwechsler mit 9 bis 14 Positionen je nach Werkzeuggröße. Das ist eine Verdreifachung der Kapazität gegenüber der Vorgängermaschine. Das Werkzeugmagazin hat dabei eine neue, unkonventionelle Positionierung gefunden. Ein Werkzeugwechselring liegt unter der Tischplatte und ist durch den Bediener an der Vorderfront zu erreichen. Er muss also nicht an die Rückseite, um das Magazin zu bestücken, was Wege erspart und natürlich ein Vorteil ist, wenn die Maschinen in Reihe aufgestellt werden.

Der Kniff: Achsen, die mehrere Funktionen ausführen

Der Anspruch für die Entwickler bei Haas ist aber auch, dem Kunden eine Universalschleifmaschine mit fünf Achsen und hohen Freiheitsgraden für die Komplettbearbeitung zu liefern. Die kompakte Bauweise erforderte daher ein bis ins Detail ausgeklügeltes Maschinen- und Achsenkonzept. „Wir bei Haas sprechen nicht davon, etwas billiger zu machen oder billiger zuzukaufen“, umreißt Thomas Bader das Credo von Haas. „Wir entwickeln vielmehr intelligente Konzepte, die es uns erlauben, ohne Verzicht auf Performance und Funktionalität bestimmte Achsen durch Mehrbelegung einzusparen.“

Die Achsanordnung folgt bei der neuen Maschine dem klassischen Gantry-Prinzip, bei dem die X-, Y- und Z-Achsen nach oben gelegt werden, wobei der Y-Verfahrweg auf den Wangen des Maschinenbetts liegt. Die A-Achse zur Drehung des Werkstücks und die C-Achse zur Drehung der Spindel sind am Maschinentisch angebracht. Die C-Achse dient zugleich zur Bewegung des Werkzeugmagazins. Der Wechsler wird für die Bestückung angehoben, mit der C-Achse verriegelt und dann durch die C-Achse gedreht.

Der Greifer, der die Roboterfunktion übernimmt und die Bestückung der Maschine aus vier integrierten Paletten bewerkstelligen kann, wurde an die Z-Achse angebaut, sodass auch er bereits in X-, Y- und Z-Richtung ohne zusätzliche Achsen auskommt. Das Schwenken der eigentlichen Greifhand und die Drehung des Werkstücks auf der A-Achse bringen weitere Freiheitsgrade.

Spannend für viele Branchen

Die neue Multigrind® CU-Reihe ist damit ebenso wie die beiden größeren Maschinenreihen universell einsetzbar. „Eine Maschine in dieser Größe und mit dieser Performance ist derzeit auf dem Markt einmalig“, ist sich Thomas Bader so gut wie sicher. Aufgrund der Größenverhältnisse bietet sich die „Kleine“ insbesondere für die Herstellung von Wendeschneidplatten, Stechplatten, Bohrern und anderen Werkzeugen für die Metallbearbeitung an. Weitere Anwendungen, bei denen eine hochpräzise Komplettbearbeitung von kleineren Werkstücken mit komplexen Geometrien in nur einer Aufspannung gefordert ist, sind denkbar. Man kann davon ausgehen, dass das neue Haas-Maschinenkonzept auch für andere Branchen spannend ist.

Autorin: Birgit Hummler, Journalistin in Breisach

Thomas Berger

Student

Werksleiter Aebi Schmidt, St. Blasien

Aebi Schmidt Deutschland erhält renommierten Preis für Industriedesign

Auszeichnungen für gutes Design erhalten nicht nur Autos, Möbel, Häuser oder Smartphones. Nein, auch die SchneefräsSchleuder SUPRA 5002 der Firma Aebi Schmidt darf sich jetzt mit einer solchen, renommierten Auszeichnung schmücken: dem German Design Award in der Kategorie „Excellent Product Design“. Eine Auszeichnung, über die sich der Geschäftsführer von Aebi Schmidt Deutschland, Jochen Schneider, ebenso freut wie die vier BS-AS-Studenten vom Werk St. Blasien: Das sind Thomas Berger (Werksleiter), Felix Haffner (Personalleiter), Alexander Schuhmacher (Vertriebsassistent) und Tobias Schneider (strategischer Einkäufer). Aebi Schmidt ist führender Systemanbieter von innovativen technischen Produkten für die Reinigung und Räumung von Verkehrsflächen sowie dem Mähen von Grünflächen in besonders anspruchsvollem Gelände.

Die preisgekrönten SchneefräsSchleudern der Baureihe Supra 5002 werden in der Tat im Werk St. Blasien des multinationalen Unternehmens produziert. Das Design entstand in der Entwicklungsabteilung des Werkes St. Blasien in Zusammenarbeit mit dem externen Designbüro MM Design GmbH. Dabei stand bei weitem nicht nur die Optik im Vordergrund. Vielmehr gelang es dem Entwicklerteam, in den SchneefräsSchleudern der Supra-Familie maximale Effizienz, erstklassigen Bedienkomfort sowie eine hohe Umweltverträglichkeit zu verwirklichen. Dazu sagt der Industriedesigner Alex Terzariol von MM Design: „Das Produkt-Design der Supra zeigt in geradezu vorbildlicher Weise, dass sich Funktionalität und Komfort nicht ausschließen müssen, sondern, wie im Falle der Supra, perfekt miteinander harmonieren.“



Das Ergebnis zeigt, wie man Kundenanforderungen perfekt umsetzt: Die neue Supra-Baureihe ist mit einer komplett neu gestalteten Kabine mit Raum für einen komfortablen Zwei-Mann-Einsatz ausgestattet. Der Arbeitsplatz und sämtliche Bedienelemente sind ergonomisch gestaltet. Der Räumkopf wird durch einen komfortablen Joy-Stick mit einfacher Tastenfunktion bedient. Um sowohl die Arbeitssicherheit als auch die Leistungsfähigkeit der Fahrer zu maximieren, ist die Supra mit zahlreichen Komfortelementen ausgestattet. Auch hier gilt: Effizienz und Sicherheit sind untrennbar miteinander verbunden. Die schwingungs- und geräuschgedämmte Zwei-Personen-Fahrerkabine sorgt mit viel Raum für mehr Wohlbefinden für die Fahrer. Der Geräuschpegel der leistungsstarken Maschine liegt im Fahrerhaus lediglich bei 75 dB(A), was in etwa normalem Verkehrslärm entspricht. Fahrer- und Beifahrersitz sind zudem mit mechanischer Federung oder Luftfederung sowie mit einer Sitzheizung ausgestattet. Die groß dimensionierten, beheizbaren Front- und Seitenscheiben sorgen für eine hervorragende Rundumsicht, auf denen sich konstruktionsbedingt kein Schnee ablagern kann. Für eine noch bessere Übersicht lässt sich die Fahrerkabine hydraulisch um 700 mm anheben.

Doch nicht allein im Design setzt die Supra-Baureihe neue Maßstäbe, sondern auch in Sachen Schadstoffarmut und Umweltfreundlichkeit. Die Motoren erfüllen mit einem EuroMot IV Motor die neuesten Abgasstufenstandards. Für Länder außer-

halb der EU ist zudem die Motorenvariante EuroMot IIIA erhältlich. Zudem verfügen die Maschinen über einen Eco-Modus, der sowohl im Räum- als auch im Fahrbetrieb eine Kraftstoffeinsparung von ca. 20 % ermöglicht. Auf Wunsch kann die Supra Schneefrässchleuder auch mit Bio-Treibstoff betrieben werden.

Fazit: Wer nach den Erfolgsgeheimnissen von Hidden Champions sucht, kann sich ein Beispiel an Aebi Schmidt nehmen. Gerade die jetzt preisgekrönte Hochleistungs-Schneeräummaschine Supra 5002 ist ein Musterbild für die hohen Standards, die das Unternehmen setzt. Wer eine nachhaltige Zukunftslösung speziell für die Beseitigung großer Schneemengen sucht, kommt an Aebi Schmidt kaum vorbei. Ihre besonderen Stärken zeigen die weltweit eingesetzten Schneefrässchleudern des Unternehmens auf Flughäfen wie auch auf Straßen. Und was sagen die vier Business-School-Studenten von Aebi Schmidt Deutschland dazu? „Unser Studium hilft uns, dem hohen Anspruch gerecht zu werden, den Aebi Schmidt in Sachen Innovationskraft und Produktdesign setzt.“ Darin herrscht offenbar große Einigkeit.



Beate Faust

Studentin

Konfliktmanagement und Systemdesign: Was Unternehmen zukunftsfähig macht

Die demografische Entwicklung und der damit einhergehende Wertewandel sind Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen zukünftig stellen muss. Dasselbe gilt für die wirtschaftlichen und technologischen Erneuerungen wie das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Ob es diesen gewachsen ist, hängt wesentlich von seiner Konfliktfestigkeit und Innovationsfähigkeit ab.

Mit Konfliktfestigkeit sind Kompetenzen, Verfahren und Strukturen zur Regelung von konflikthaften Situationen gemeint. Ansonsten belasten solche konflikthaften Situationen schnell den Wertschöpfungsprozess oder die Geschäftsbeziehungen.

Veränderungsprozesse, die mit den Herausforderungen einhergehen, stellen hohe Anforderungen an die Führungsqualitäten der Fachkräfte dar. Zur wichtigsten Führungsaufgabe wird demnach zukünftig das Veränderungsmanagement zählen, das unweigerlich auch mit einem Konfliktmanagement einhergeht.

Dem Veränderungsmanagement wurde in der Vergangenheit im Rahmen der Organisationsentwicklung begegnet. Dabei auftretende Konflikte wurden je nach Art des Umganges im Unternehmen im Bereich des Konfliktmanagements gelöst. Beide waren zwei parallel laufende Prozesse. Die Konflikte wurden meist zwischenmenschlich gelöst. Es wurde dabei aber nicht gefragt, welche organisatorischen Hintergründe besagte Konflikte ausgelöst hatten.

Doch können Konflikte durchaus Hinweise geben auf Ungereimtheiten in der Aufbau- und Prozessorganisation. Deshalb wird es zukünftig wichtig sein, beide parallel laufenden Prozesse miteinander in Einklang zu bringen. In der neuesten Entwicklung spricht man dabei von Systemdesign.

Im Begriff Systemdesign steckt die Grundidee, bestehende Verfahren zur Konfliktregelung durch mediative Verfahren zu ergänzen. So beschreiben es die Autoren William Ury, Jeanne Brett und Stephen Goldberg in ihrem Buch Konfliktmanagement. Friedrich Glasl, auf dessen Ansatz dieser Fachartikel beruht, versteht unter Systemdesign eine Synthese von Organisationsentwicklung mit der modernen Mediation in einer professionellen Prozessberatung. Die Organisationsentwicklung entwickelt sich dabei zu einer mediativen Organisationsentwicklung.

Inwieweit es nun einem Unternehmen gelingt, ein kuratives und präventives Konfliktmanagement in seine Organisationsentwicklung zu integrieren, ist entscheidend für seine Weiterentwicklung und Überlebensfähigkeit.

Spannungen und Konflikte können dann früh durch Mitarbeiter erkannt und eigenverantwortlich bearbeitet werden. Dazu sind Führungskräfte gefordert, die diese Spannungen frühzeitig identifizieren und die die Konflikte als Hinweise auf Probleme in der Aufbau- und Prozessorganisationen verstehen.

Menschen werden durch diese Systementwicklung befähigt, Schöpfer ihrer eigenen Strukturen, Verfahren und Institutionen zu sein, und überprüfen und verbessern diese stetig.

Das Unternehmen kann somit die eigenen Probleme, Konflikte und Fehler früh erkennen, erfassen und eine effektive Form der Bearbeitung gewährleisten. Es wird dadurch konfliktfest und innovationsfähig. Nicht zuletzt sichert es sich damit einen wesentlichen Marktvorteil. Glasls Fazit lege ich Ihnen daher besonders ans Herz: Ein Unternehmen, das sich früh um seine Konfliktfestigkeit kümmert, wird deshalb die Herausforderungen der Zukunft bewältigen können.

Dominic Fuchs

BBA-Absolvent

MES Senior Consultant, Leitung ProVis, GEWATEC GmbH & Co KG,
www.gewatec.com

Industrie 4.0: Das „Internet der Dinge“ für den fertigen Mittelstand

In Deutschland sehen sich Industrieunternehmen vor großen Herausforderungen: Die immer höheren Anforderungen, Kosten und der immer größer werdende Preiskampf fordern eine immer stärkere Effizienz der Fertigung. Um dies zu erreichen, ist computergestützte Planungs- und Steuerungssoftware im fertigen Mittelstand längst angekommen und unabdingbar. Mit Industrie 4.0, der vierten industriellen Revolution, sollen Firmen den aktuellen und auch zukünftigen Anforderungen gewachsen sein. Dies ist der nächste technische Schritt, ausgehend von der Software, die bereits längst im Einsatz ist. Unter dem Thema Industrie 4.0 stehen momentan zahlreiche Artikel, Beiträge und Messen. Aber was ist Industrie 4.0 eigentlich? In einer Expertenfrage von eco, dem Verband der deutschen Internetwirtschaft, wurde im August 2014 festgestellt, dass der Umgang der deutschen Wirtschaft mit Industrie 4.0 weitgehend von Orientierungslosigkeit und Überforderung geprägt ist. Laut dieser Umfrage sind 85 % der befragten Fachleute der festen Überzeugung, dass die meisten Unternehmen in Deutschland keine klare Vorstellung davon haben, was Industrie 4.0 ist und wie sie aussehen wird.

Industrie 4.0 und das Internet der Dinge

Industrie 4.0 ist ein Zukunftsprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Es soll die deutsche Industrie in die Lage versetzen, für die Zukunft der Produktion gerüstet zu sein. Hierbei sollen die Fortschritte, die im privaten Alltag der Menschen langsam Einzug halten, auch auf die Fertigung adaptiert werden. Als Grundlage hierfür dient der Ansatz des Internet der Dinge. Dieser beschreibt das Verknüpfen eindeutig identifizierbarer Objekte in einer internetähnlichen Struktur.

Das bedeutet, alle Geräte sollen miteinander kommunizieren. So „redet“ z. B. der Wecker mit der Kaffeemaschine, so dass der Kaffee schon durchgelaufen ist, sobald der Bewohner aufgestanden ist. Dies lässt sich auf so ziemlich jedes technische Gerät ausweiten. In Zukunft werden auf diese Weise Autos, Lichtschalter, Mikrowellengeräte und eben auch Produktionsanlagen miteinander „reden“. Laut einer 2011 von Cisco veröffentlichten Prognose wird es 2020, bezogen auf die gesamte Weltbevölkerung, 6,58 vernetzte Geräte pro Person geben. Die Zahl wird in westlichen Ländern deutlich über diesem Durchschnitt liegen. Die Idee des Internet der Dinge ist nicht ganz neu. So wurde der Ausdruck „Internet of Things“ bereits 1999 das erste Mal verwendet. Vergleichbar mit dem Internet der Dinge handelt es sich somit auch beim Ansatz Industrie 4.0 nicht um ein komplett neues Konzept. Schon im CIM-Konzept der 80er-Jahre, oder dem ERP/MES-Ansatz sind die Grundlagen der vernetzten Fabrik beschrieben. Viele Möglichkeiten gab es schon früher, diese wurden durch fehlende Akzeptanz der Leute allerdings nicht umgesetzt. Erst mit dem Steigen der Akzeptanz im Alltag wird auch ein Einsatz entsprechender Systeme in der Fertigung möglich.

Industrie 4.0 im fertigen Mittelstand

Die Firma GEWATEC als Anbieter von Systemsoftware für den fertigen Mittelstand unterstützt seit über 25 Jahren mittelständische Firmen bei der Integration von Softwarelösungen nach gängigen Standards und Konzepten wie Industrie 4.0. Hierbei verfolgt die Firma GEWATEC als innovatives Unternehmen keinen philosophischen, sondern einen pragmatischen Ansatz. Alle Projekte werden hierbei in Zusammenarbeit mit den Spezialisten direkt beim Kunden vor Ort durchgeführt. Das führt zu nutzbaren Lösungen mit höchstmöglicher Akzeptanz. So wurden bereits Projekte im Bereich Industrie 4.0 in den Bereichen Fertigungssteuerung, Materialwirtschaft, Fertigungsplanung und Energiemanagement durchgeführt. Anhand dieser Beispiele lässt sich gut erklären, wie Industrie 4.0 für den fertigen Mittelstand aussehen kann.

Im Bereich der Fertigung wird das Thema Energieersparnis immer wichtiger, da der Energieverbrauch einen großen Kostenfaktor in der Produktion ausmacht. Die größten Energieverbraucher in einem Unternehmen sollen in Zukunft bestmöglich automatisch gesteuert werden. Als Beispiel seien hier die Abluftanlage, die Druckluftkompressoren und Beleuchtung in einer Fertigung genannt. Obwohl diese etwa in einer reduzierten Fertigung teilweise nicht mehr notwendig wären, sind sie trotzdem stets in vollem Umfang aktiv. Mit Hilfe einer Maschinendatenerfassungs-Software wird der Status einer Maschine überwacht und es ist zu jedem Zeitpunkt bekannt, ob die jeweilige Maschine aktuell produktiv ist oder nicht. Diese Information wird nun verwendet, um die Abluftanlage automatisiert zu steuern. So wird die Abluftanlage automatisch auf 50 % ihrer Leistung reduziert, sobald weniger als 70 % der Maschinen produzieren. Fällt die Maschinennutzung unter 50 %, wird die Leistung der Abluftanlage auf 30 % reduziert. Wenn alle Maschinen länger als 30 Minuten nicht produktiv sind, werden Abluftanlage und Kompressor ausgeschaltet. Sobald kein Personal mehr im Zeiterfassungssystem angemeldet ist, wird die Hallenbeleuchtung aus- und die Notbeleuchtung eingeschaltet. Dies wird über die bereits genutzte Software und die Vernetzung der verschiedenen Hardwaresysteme erreicht.

Ein Auftragswechsel auf einer Maschine oder einem Fertigungszentrum bringt viele Nebentätigkeiten mit sich, die Aufwand und auch Fehlerquellen bedeuten. Viele dieser Tätigkeiten können automatisiert werden, was ihre Fehleranfälligkeit verringert. So wird bei einem Auftragswechsel automatisch das CNC-Programm des vorangegangenen Auftrags in der bestehenden EDV-Infrastruktur mit Verweis auf den Artikel gespeichert. Das letzte freigegebene CNC-Programm des neuen Auftrags wird automatisch vom Server auf die Maschine übertragen. Zusätzlich wird im CAQ-System ein neuer Prüfauftrag erstellt, welcher die nach Prüfplan notwendigen Daten bereits enthält. Die Maschine wird dann automatisiert in der Maschinendatenerfassung auf den Status „Rüsten“ gestellt. Dies verursacht erheblich weniger Verwaltungsaufwand und schließt mögliche Fehler aus. Die automatische Kommunikation zwischen Maschine, Industrie-PCs und verschiedenen Softwareanwendungen macht dies auf einfache Weise möglich.

Durch die Weiterentwicklung der Kommunikationsmethoden mit Maschinensteuerungen können nun verschiedenste Daten, die sonst der Steuerung vorbehalten waren, an externe Systeme übergeben werden. Unter anderem kann auf diese Weise ein bekannter Maschinenstatus übernommen werden. Diese Übergaben können dann verschiedene Workflows auslösen. Das bedeutet zum Beispiel, dass eine Meldung an den zuständigen Wartungsmitarbeiter ausgelöst wird, sobald die Maschine eine anstehende Wartung meldet. Zusätzlich wird das Lager darüber informiert, welche Teile oder Betriebsmittel notwendig sind, um die Wartung durchzuführen und diese bereits vorzubereiten. Der Status der Maschine wird in der Maschinendatenerfassung automatisch auf „Wartung“ gesetzt. Es wird somit eine Kommunikation zwischen Maschine, Industrie-PC, Hochregallager und Barcodescanner im Materiallager über verschiedene Softwaresysteme angestoßen, und die Mitarbeiter werden automatisiert durch den Prozess geführt.

Diese drei einfachen Beispiele zeigen, dass eine Vereinfachung und Optimierung der Fertigung auch in mittelständischen Unternehmen ohne große Investitionen, mit dem Industrie-4.0-Ansatz umsetzbar sind. Hierfür sind meist keine neuen teuren Systeme und keine Anschaffung neuer Hardware notwendig. Es ist das Zusammen setzen einzelner Module, die meistens bereits vorhanden sind. Industrie 4.0 ist somit keine Zukunftsvision. Es ist bereits Realität. Industrie 4.0 ist aber nach wie vor abhängig von der Akzeptanz der Betroffenen und deren Visionen. Gerne unterstützen wir Sie bei Fragen zum Thema Industrie 4.0 in Ihrer Fertigung.

Gerhard Frech

Absolvent

Josef Frech KG

Durch Kooperation zum gemeinsamen Erfolg

Alltag in einem mittelständischen Betrieb: Ich sitze in meinem Büro und kann nur den Kopf schütteln über die seltsamen Anfragen, die teilweise bei uns eingehen. Kein Zweifel: In den Entwicklungsabteilungen potenzieller Kunden sitzen viele helle Köpfe. Ingenieure mit den kühnsten technischen Ideen und Vorstellungen. Vom Spritzguss indessen haben offenbar einige keine Ahnung. Und so landen viele Anfragen, die wir erhalten, unbeantwortet im virtuellen oder tatsächlichen Papierkorb. Und vermutlich ergeht es ihnen bei anderen Firmen genauso.

Wie anders ist es dagegen, als Lieferant gleich in die Entwicklung einer bahnbrechenden Produktinnovation einbezogen zu werden. Eine solche Geschichte will ich jetzt erzählen. Es ist die Erfolgsgeschichte des Skin Stretchers, eines Medizinprodukts, das den Chirurgen im Operationssaal eines Krankenhauses die Arbeit leichter macht. Dank Skin Stretcher lassen sich großflächige Wunden schnell und einfach schließen. Die technische Entwicklung des Skin Stretchers ist das Ergebnis einer höchst gedeihlichen Kooperation zwischen zwei Unternehmen.

Zunächst – vor rund 20 Jahren – sollte unsere Firma, die Josef Frech KG in Königheim, nur als schlichter Auftragnehmer fungieren. Auftraggeber war ein Chirurg, der sich mit der Firma BioWim in Freiburg in Breisgau selbstständig gemacht hatte. Er hatte die Idee, mit einem aus Kunststoff und Metallhaken gefertigten Instrument die Ränder großflächiger Wunden zusammenzuziehen. Dadurch sollte sie ein Chirurg im Operationssaal viel schneller und leichter zusammennähen können als bisher. Der Skin Stretcher – und nicht die zweite Hand des Chirurgen – sollte die Wundränder zusammenhalten.

Die Aufgabe der Josef Frech KG sollte es lediglich sein, diejenigen Kunststoffteile zu gießen, an denen die Haken befestigt waren (siehe Bild 1). Der Rest wurde von einer anderen Firma gefertigt. Doch irgendwie funktionierte der Skin Stretcher damals nicht so, wie von seinem Erfinder gedacht. Die Idee war aber zu gut, um sie wieder fallenzulassen. Wir kamen erneut ins Gespräch, diesmal intensiver. Die notwendigen Anforderungen an einen solchen Skin Stretcher wurden dabei genauer spezifiziert. Er muss aus einem Kunststoff sein, der medizinisch unbedenklich und für den Gebrauch in der Medizin zugelassen ist. Dieser Kunststoff muss federn, also sich nicht plastisch verformen, sondern nach einer mechanischen Einwirkung in seine ursprüngliche Form zurückspringen – in der Fachsprache nennt sich das „Rückstellverhalten“. Er muss zur Verarbeitung im Spritzguss gut fließen können, im fertigen Produkt aber eine hohe Steifigkeit und Festigkeit aufweisen. Und nicht zuletzt muss gewährleistet sein, dass sich an der Rezeptur dieses Kunststoffes nichts mehr ändert. Den idealen Kunststoff fanden wir bei BASF – einem Chemieriesen, der übrigens heute mit unserem Skin Stretcher für diese patentierte Kunststoffentwicklung Werbung macht. Für diejenigen unter Ihnen, die sich mit Kunststoffen und Spritzguss auskennen: Es ist ein spezieller Polyoxymethylen-Kunststoff (POM) namens Ultraform S2320 PRO. Auch an der Bauweise des Skin Stretchers haben wir herumgetüftelt – „wir“, das heißt die Josef Frech KG in Zusammenarbeit mit BioWim.

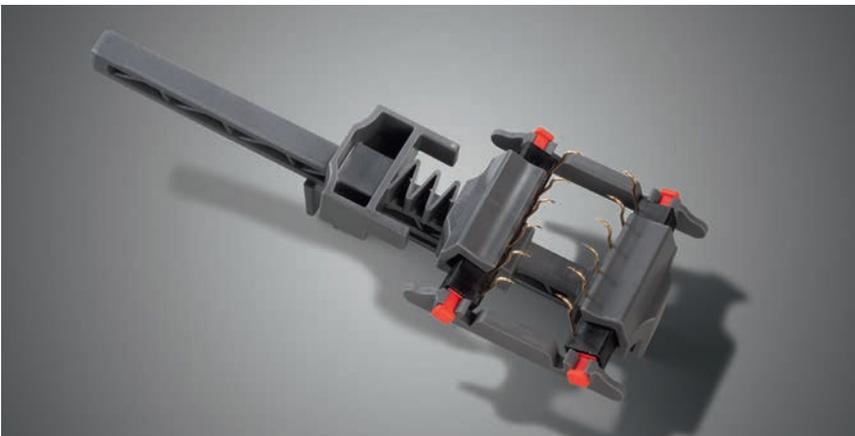


Bild 1: Skin Stretcher der Firma BioWim (Foto: BASF SE)

Jetzt ist das Produkt marktreif und steht kurz vor der Serienfertigung – und wir sind stolz auf diese gelungene Produktinnovation. Denn an deren technischer Umsetzung hatte die Josef Frech KG einen so maßgeblichen Anteil. Ich bin sicher: Der Skin Stretcher wird schnell weltweit Einzug in die Operationssäle der verschiedensten Krankenhäuser finden. Die einfache Handhabung und die ausgereifte technische Konstruktion dürften viele Chirurgen von seinen Vorteilen überzeugen.

Aber ich will mit meinem Beitrag in diesem Buch auf etwas anderes hinaus. Mein Appell an alle innovativen Unternehmen lautet: Sehen Sie Ihre Lieferanten nicht als reine Lohnunternehmen an, die nur nach Ihren Vorgaben fertigen und dabei keine weiteren Eigenleistungen erbringen. Viel gedeihlicher und dauerhaft erfolgreicher ist es, innovative Lieferanten frühzeitig in die Produktentwicklung einzubeziehen. Was spricht dagegen, einen Spritzgusspezialisten zu fragen, wie dieses oder jenes Bauteil idealerweise geformt sein sollte, um die ihm zugeordnete Funktion bestens zu erfüllen? Was spricht dagegen, sich bei der Wahl des richtigen Kunststoffes beraten zu lassen? Was spricht dagegen, wenn zwei Firmen gemeinsam an einer bahnbrechenden neuen Entwicklung arbeiten und all ihr verfügbares Hirnschmalz (Erfahrung, technisches Know-how, Kreativität, Innovationskraft) hineinbuttern? Auf diese Weise kommen Ihre Ideen definitiv schneller zur Marktreife – und Sie haben dadurch wesentlich mehr davon. Das Beispiel Skin Stretcher zeigt außerdem deutlich: Vom Ergebnis profitiert nicht nur der Erfinder, sondern auch der Lieferant. Und nicht zuletzt die Chirurgen, Patienten, Betriebe oder sonstigen Kunden, die aus dem betreffenden Produkt einen großen Nutzen ziehen.

Autor und Unternehmen

Die Josef Frech KG ist ein Unternehmen interdisziplinärer Ausrichtung. Entwickelt, gefertigt und ggf. montiert werden anspruchsvolle Stanz-, Umform- und Spritzgussteile, filigran- oder feinumspitzte Einzelteile sowie komplette Baugruppen und Systeme. Gerhard Frech ist als einer der beiden Kommanditisten Mitglied in der Geschäftsführung und hat an der Business School Alb-Schwarzwald sein BBA-Studium absolviert.

Jürgen Junker

Absolvent

Firma Kunststofftechnik Junker, www.kt-j.de

Produktinnovationen: Erfindungen da, wo es keiner erwartet

Hand aufs Herz: Woran denken Sie bei dem Wort „Innovation“? Wahrscheinlich fallen Ihnen sofort modernste Smartphones, bahnbrechende Hightech-Produkte oder ein rasant schneller Rennwagen ein. Vielleicht auch das vielgepriesene „Internet der Dinge“, bei dem Kühlschrank, Waschmaschine, Gebäudeheizung und -beleuchtung miteinander kommunizieren und ihren Bewohnern dadurch die Arbeit abnehmen. Keine Frage, auf diesen Feldern begegnet uns Innovation tagtäglich.

Ich bin allerdings weit davon entfernt, Ihnen hier die komplizierten technischen Innovationen zu schildern, durch die sich meine Branche, die Kunststoffverarbeitung, auszeichnet. Die Innovation meines Spritzgussunternehmens KTJ (Kunststofftechnik Junker GmbH) kommt auf den ersten Blick recht unscheinbar daher. Umso durchschlagender ist seine Wirkung. Denn es handelt sich um eine Produktinnovation für die Altenpflege – und damit ein sehr alltägliches, scheinbar technikfernes Gebiet. Zusammen mit meinem Bruder Anton Junker, der als Wohngruppenleiter in einem Seniorenheim arbeitet, habe ich mir überlegt, was den Bewohnern und Pflegekräften das Leben dort wirklich leichter machen könnte. Die Antwort: Spezielle Kissen („Lagerhilfen“), die sich nicht „plattliegen“ lassen und die somit das Wundliegen verhindern.

In jahrelanger Tüftelararbeit habe ich nun mit bestimmten gummiartigen Kunststoffen (Elastomeren) im Spritzguss ein Pad in Wabenstruktur entwickelt und es Elaceratec (siehe Bild 1) genannt.

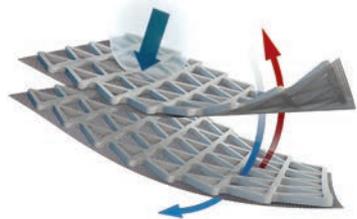


Bild 1: Elaceratec revolutioniert das therapeutische Liegen

Daraus stellen wir unter anderem Kissen für die Altenpflege her und vermarkten sie unter dem Namen SIMOBA (siehe Bild 2). Die Abkürzung steht für Sinnesanregung, Mobilisierung („Umlagern“) und basale Stimulation – letzteres ist ein Mittel, die Patienten auf ungemein wohltuende Art und Weise ihren eigenen Körper erfahren zu lassen und sie damit zugleich anzuregen, zu beruhigen und ihnen zu unbeschreiblichem Wohlbefinden zu verhelfen. Und siehe da: SIMOBA-Kissen können die Pflege wirklich erleichtern, den Zeitbedarf für Pflegekräfte verringern und zudem den (oft unausgesprochenen) Wünschen der Pflegebedürftigen voll gerecht werden.

Bild 2: SIMOBA-Kissen verbessern die Altenpflege



Unsere SIMOBA-Kissen geben bettlägerigen Menschen ein Gefühl für den eigenen Körper, denn sie lassen sich zwar eindellen, streben aber dennoch schnell in ihre ursprüngliche Form zurück. Sie geben dadurch derjenigen Person, die darauf liegt, andauernd eine Rückmeldung über ihre (auch kleinsten) Bewegungen. Wer sich in der Altenpflege auskennt, weiß, wie wichtig das ist, um das Gefühl für den eigenen Körper nicht zu verlieren. SIMOBA-Lagerhilfen sind luftdurchlässig und atmungsaktiv. Sie ermöglichen durch vielfältige Formen und Kombinationsmöglichkeiten eine Lagerung in den unterschiedlichsten Positionen: Rücken-, Seiten- und sogar Bauchlage, die sonst wegen Erstickungsgefahr meist gar nicht in Betracht kommt, auch wenn viele ältere Menschen sie am bequemsten finden.

SIMOBA-Kissen erlauben es zudem, einen Menschen nicht andauernd umlagern und mobilisieren zu müssen, wenn er gerade einmal in eine bequeme Stellung gebettet wurde. Erfahrungsgemäß schätzen bettlägerige Menschen den ständigen „Stellungswechsel“ im Pflegebetrieb nämlich nicht, weil das für sie oft mit Schmerzen verbunden ist. Und für die Pflegerinnen und Pfleger ist es wichtig zu wissen, dass diese Kissen problemlos gereinigt werden können und dann wieder zu 100 Prozent einsetzbar sind.

Dies soll nun aber kein Werbetext für SIMOBA sein, sondern ausdrücken, worauf es meiner Meinung nach bei Produktinnovationen ankommt:

1. Sie müssen im Alltag der Menschen verankert sein und denjenigen, die sie anwenden, einen echten Nutzen bringen, den sie bisher nicht hatten.
2. Sie brauchen nicht im Hightech- und IT-Gewand daherkommen – sondern können auch schlichte Verbesserungen ganz alltäglicher Aufgaben und Abläufe bringen. Die Mobilisierung/„Umlagerung“ bettlägeriger Patienten in einem Pflegeheim ist das beste Beispiel dafür. Wer denkt schon in einem Pflegeheim an Innovation?
3. Nicht allein das technische Know-how ist entscheidend, das in einer Produktinnovation steckt, sondern vor allem das Zusammenwirken von Know-how aus unterschiedlichen Branchen und Anwendungsgebieten: Ohne die gezielten Informationen meines Bruders über den Pflegealltag und die Lagerung von Patienten wäre ich gar nicht auf die Idee gekommen, Seniorenheimen ein Spritzgussprodukt anzubieten. Nur durch seine Infos konnte ich ein Produkt entwickeln, das wirklich allen Anforderungen gerecht wird.

Mein Fazit: Solche bahnbrechenden Produktinnovationen entstehen nicht, wenn man als Unternehmer, Fach- oder Führungskraft nur im stillen Kämmerlein vor sich hin brütet. Sie entstehen vielmehr durch den scheinbar ungezielten Austausch mit anderen Menschen. Durch gemeinsam entwickelte Ideen, die auch gemeinsam zur Marktreife gebracht werden. Vor allem aber entstehen sie an Orten wie der Business School Alb-Schwarzwald und dem von ihr ins Leben gerufenen Treffpunkt Wirtschaft, wo die unterschiedlichsten Menschen zusammenkommen und zum Netzwerken aufgerufen sind. Nutzen Sie die Gelegenheit, um auf diese Weise Ihr Unternehmen und Ihre Produktideen voranzubringen!

Olaf Kämmerling

Absolvent

Integrierte Schrittmotorantriebe Lexium MDrive mit Profinet-Schnittstelle

Wer als Kunde eine spezielle Antriebslösung sucht, für den bietet KOCO MOTION GmbH einen echten Mehrwert. KOCO MOTION GmbH ist ein Systemhaus für elektrische Antriebslösungen mit viel Erfahrung beim Erstellen von kundenspezifischen Motor-Konzepten, kompakter Leistungselektronik und optimierten Mechanikkomponenten.

Antriebe in nahezu allen gängigen Motortechnologien bis zu einer Leistung von ca. 500 W stehen zur Verfügung. Vertriebsleiter Olaf Kämmerling B. A. berät Sie gerne mit seinem Team.

Noch sehr neu im Lieferprogramm sind die Schrittmotorantriebe mit Profinet Schnittstelle.

Die integrierten Schrittmotorantriebe „Lexium MDrive“ von KOCO MOTION sind inzwischen mit dem ethernet-basierten Feldbusystem Profinet IO netzwerkfähig und somit für die industrielle Automatisierung ausgestattet. Kompakt und robust lassen sich die Antriebe mit Profinet leicht in neue oder bereits vorhandene Systeme und Geräte integrieren. Sie lassen sich schnell implementieren und sorgen für eine größtmögliche Reduzierung der Kosten. Bild 1 zeigt, wie so etwas aussehen kann.

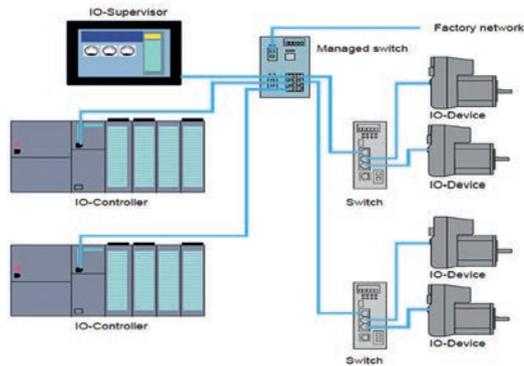


Bild 1: Profinet Architektur mit Lexium MDrive Antrieben als IO-Gerät

Das Profinet IO-Protokoll wird zum Datenaustausch zwischen IO-Controllern (SPS-Steuerungen etc.) und I-Baugruppen sowie Endgeräten wie dem Lexium MDrive benutzt. Profinet IO nutzt die bewährten Kommunikations-Modelle und Anwendungsansichten von Profibus DP und erweitert dies auf ethernet-basierte Systeme. Neben anderen Vorteilen wird so eine größere Bandbreite der Kommunikation mit mehr Anschlussknoten im Netzwerk ermöglicht. Die Profinet IO-Spezifikation definiert ein Protokoll und eine Anwendungsoberfläche zum Austausch von IO Daten, Alarm-Meldungen und Diagnosen. Für den Austausch von IO-Daten und Alarm-Meldungen verwendet Profinet IO direkt das Ethernet-Protokoll.

Die „Closed-Loop“-Funktionalität der Lexium MDrive-Produkte realisiert ein hardware-basiertes System, das „hMTechnology“, kurz hMT genannt wird. Diese servoähnliche Regelung verhindert unter anderem, dass der Schrittmotor „außer Tritt“ fällt. Denn die Drehzahl wird bei Bedarf heruntergeregelt. Das beugt einem unerwarteten Blockieren bei Überlast vor. Die Kombination aus verbesserter Leistung und robustem Design machen die Lexium MDrive-Antriebe zu einer interessanten Lösung für eine große Anzahl dezentraler Automatisierungsanwendungen. Das kompakte „All-in-one“-Design der Lexium MDrive-Antriebe spart Platz, reduziert Verkabelung und verbessert die Zuverlässigkeit der Maschinen. Es erfüllt damit die wachsenden Bedürfnisse der Märkte nach integrierten Lösungen auf der Feldebene und nach direkter Einbindung in entsprechende Kommunikationsnetzwerke.

Sandra Weiß-Schilling

Absolventin

Manager Human Resources, SKF Mülheim

Zurück in den Beruf? Über welche Hindernisse Frauen kaum sprechen

Viel wird derzeit diskutiert über einen Frauenmangel in Führungspositionen, über Frauenquote und Gleichberechtigung. Die gläserne Decke, die Frauen am Aufstieg hindert, wird dabei häufig als das größte Hemmnis dargestellt, das am Aufstieg hindert. Aus meinem eigenen Erleben als Führungskraft und Mutter ist mir das bewusst, doch sehe ich auch noch andere Hindernisse.

Nicht allein externe Kräfte verhindern das berufliche Vorankommen. Weitaus wichtiger ist das, was die Frauen selbst in Bezug auf ihre Berufstätigkeit denken und fühlen – und vielleicht auch, was sie sich von ihrer Umwelt einreden lassen. Deshalb habe ich mich im Rahmen meiner Studienarbeit intensiver mit diesem Thema befasst und diese Arbeit später als Buch veröffentlicht. Und siehe da: Bevor wir über Aufstiegshindernisse und die vielzitierte gläserne Decke reden müssen, sollten wir uns überlegen, was Frauen überhaupt daran hindert, in ihren angestammten Beruf zurückzukehren, nachdem sie ein oder mehrere Kinder bekommen haben.

Von greifbaren und nicht greifbaren Hürden

Es besteht kein Zweifel: Auf Bundes-, Landes- und auf kommunaler Ebene hat die Politik in der Vergangenheit schon einiges getan, um Frauen mit Kindern die Rückkehr in die Berufstätigkeit zu erleichtern. Heute gibt es weitaus bessere Betreuungsmöglichkeiten als noch vor 10 oder 20 Jahren. Selbst in Dörfern sind Kindergärten mit Kleinkindgruppe inzwischen keine Seltenheit mehr. Trotzdem nehmen viele Frauen die Angebote nicht an – und genau hier stellt sich die Frage nach dem Warum.

Als Ergebnis meiner Studie bin ich bei vielen Frauen auf unausgesprochene, psychische Hindernisse gestoßen, die sich auf dem Weg zum beruflichen Wiedereinstieg als schier unüberwindlich darstellen. Dafür nur einige Beispiele:

- Ansehensverlust: Die gesellschaftlichen Anforderungen an die ideale Mutter sind hoch. Wer als Mutter die Rückkehr in den Beruf anstrebt oder gar umsetzt, sieht sich vielen abfälligen Bemerkungen ausgesetzt. Beispiele: „Ich habe keine Kinder bekommen, um sie von fremden Menschen erziehen zu lassen“, „Aber so ein kleines Wesen braucht doch die Mutter, willst du etwa nicht stillen?“
- Angst vor Unverständnis im engeren familiären Umfeld: Nicht nur gesellschaftlichen Ansehensverlust müssen Mütter im Beruf aushalten. Sondern sie sehen sich auch dem Unverständnis von Partner, eigenen Eltern, Schwiegereltern und womöglich von den eigenen Kindern ausgesetzt. Da mag die anfängliche Bereitschaft zur Unterstützung noch so groß sein, irgendwann siegt der Unmut der Familie über die Überstunden, die sie macht und die Dienstreise, die sie antritt. Wer keine familiären Zerwürfnisse riskieren will, macht häufig schon deshalb in Sachen Berufsrückkehr und Karriere einen Rückzieher.
- Angst vor Überforderung und zeitlicher Überbeanspruchung: Wer als Mutter zugleich Kinder und einen Beruf hat, ist doppelt gefordert. Die Kinder zu vernachlässigen, kommt nicht in Frage. Aber auch im Beruf wollen die betroffenen Frauen in der Regel ihr Bestes geben. Beides parallel zu schaffen, überfordert viele. Auch die zeitlichen Anforderungen sind oft hoch, zumal die Erfahrung zeigt: Ein 50%-Teilzeitjob in halbwegs verantwortlicher Position ist oft eine 80%-Stelle ohne entsprechende Vergütung. So oder so bleibt nicht genug Zeit für die Familie. Die Konsequenz: Häufig verzichten Frauen darauf, in ihren angestammten Beruf zurückzukehren, der ihren Qualifikationen zwar gerecht wird, sie aber geistig und zeitlich stark beansprucht. Die naheliegende Lösung ist ein Minijob, der oft nichts mit dem erlernten Beruf zu tun hat und die ursprünglichen beruflichen Qualifikationen außer Acht lässt.

Was sich ändern muss

All dies macht deutlich: Mit einer Verbesserung der Betreuungsmöglichkeiten, mit einer Abschaffung von Minijobs oder mit einer Änderung des Steuersystems zugunsten von arbeitenden Müttern ist es nicht getan. Insofern ist nicht allein die Politik gefragt, nach Lösungen zu suchen, wie sich Beruf und Karriere besser vereinbaren lassen. Vielmehr ist es eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, sich damit auseinanderzusetzen.

Ändern muss sich zunächst der Umgang mit den betroffenen Frauen. Ihr Selbstbewusstsein muss gestärkt und ihr ohnehin schon hoher Perfektionsanspruch darf nicht durch weitere, schier unerreichbare Ansprüche genährt werden. Ändern muss sich auch das Bild Partnerschaft und Familie. Weit verbreitet ist auch heute noch vielerorts in Deutschland das gesellschaftliche Ideal der Hausfrau und Mutter, die ihrem Partner den Rücken frei hält und daheim alles (inklusive der Kinder) bravourös allein „managt“. Ein solches Ideal macht es den betroffenen Frauen nicht leichter, sondern schwerer. Zudem klammert es die Väter aus, ihren Teil der familiären Verantwortung zu tragen. Ändern muss sich auch das Verhalten von Chefs und Kollegen, männlich wie weiblich. Es kann nicht angehen, in der Firma nur ein Kopfschütteln zu ernten, weil man um 16:00 Uhr Feierabend macht, um sein Kind pünktlich aus dem Kindergarten abzuholen.

Vor allem aber ändern müssen sich die gesellschaftlichen Glaubensgrundsätze. Frauen als Sondergruppe zu sehen, die zwar schützenswert ist, der aber nur bestimmte Aufgaben zugedacht sind, wird der Situation nicht gerecht. Vielmehr wird es Zeit, Kindererziehung, Pflege der Eltern, soziales Engagement als Aufgabe aller Mitglieder dieser Gesellschaft zu begreifen – also als Aufgabe von Frauen und Männern.



Ulrike Grimm

MBA-Studentin

Bereichsleitung Sonnenhof e. V. Vellberg

Mitarbeiterorientierte Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

Kommunikation ist Grundbedürfnis jedes Menschen und für die subjektive Lebensqualität von entscheidender Bedeutung. Ziel dieses Artikels ist es, Führungskräften aus allen Branchen den Einfluss von Kommunikation auf Mitarbeiter zu verdeutlichen. Ebenfalls sollen sie ermutigt werden, sich mit den Faktoren gelingender Kommunikation vertraut zu machen und sie verstärkt in der eigenen Arbeit einzusetzen.

Kommunikation hat einen Einfluss auf Selbstkonzept und Resilienz des Mitarbeiters. Synonyme für das Selbstkonzept sind z. B. Selbstbild und Selbstwertgefühl. Das Selbstkonzept umfasst alle Einstellungen zur eigenen Person. Resilienz hingegen ist die psychische Widerstandsfähigkeit des Menschen. Selbstkonzept und Resilienz sind wichtig für die Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters (siehe unten).

Gelingt Kommunikation, können unerwünschte Effekte auf das Selbstkonzept und die Resilienz von Fachkräften abgemildert werden oder sogar ganz ausbleiben. Gelingende Kommunikation ist somit wichtiger Bestandteil für das Selbst- und Gesundheitsmanagement der Mitarbeiter. Sie kann zur Sicherung der Arbeitsqualität und zur Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer beitragen. Von gelingender Kommunikation profitieren alle beteiligten Parteien.

Dieser Artikel bezieht sich auf die Bachelorarbeit der Autorin, die die genannten Einflüsse in Bezug auf Sozialpädagogen und Sozialarbeiter untersuchte, die mit nicht-sprechenden geistig behinderten Menschen arbeiten. Sozialpädagogen und Sozialarbeiter arbeiten in der Regel mit Menschen, die Schwierigkeiten mit Kommunikation haben. Sie sind damit besonderen Belastungen in ihrem Arbeitsumfeld ausgesetzt.

Kommunikation

Sprache als Form der Kommunikation ist eine wichtige Basis des menschlichen Zusammenlebens. Sie ermöglicht Absprachen, Bewahrung von Vergangenen und Vorwegnahme des Zukünftigen sowie das Planen aufgrund von bereits gemachten Erfahrungen. Sprache hat neben dieser sozialen auch eine kulturelle Funktion, indem sie z. B. die Weitergabe von Traditionen ermöglicht. Sie ist darüber hinaus individuelles Merkmal des Sprechenden und bildet die Grundlage für Zuschreibungen. So werden Menschen beispielsweise immer auch nach dem Grad ihrer Sprachbeherrschung beurteilt. Wer sich gut ausdrücken kann, wird eher für klug und erfolgreich gehalten.

Folgen nicht gelingender und/ oder fehlender Kommunikation sind:

- Zunahme aggressiver Inhalte
- Entstehung eines Machtgefälles durch mangelnde Empathie
- Konflikte
- Aktivierung von Schmerzzentren im Gehirn bei Ausbleiben von sogenannten reziproken Reaktionen, sprich Antworten auf Anfragen oder eine direkte Ansprache
- Auslöser von Krankheit
- Auslöser von Suizid oder Tod in Fällen von extremen sozialen Ausschluss- oder Beschämungssituationen

Menschen, die in Gesprächen beispielsweise keine Antworten auf ihre Ansprache oder ihre Frage erhalten, sind einem gesundheitlichem Risiko ausgesetzt.

Umgekehrt hat soziale Zuwendung die Ausschüttung wichtiger Botenstoffe zur Folge, wie zum Beispiel Opioide, Dopamin und Oxytocin. Dies lässt darauf schließen, dass zwischenmenschlicher Kontakt ein elementares menschliches Bedürfnis ist.

Selbstkonzept

Ein Selbstkonzept gilt dann als positiv, wenn Selbst- und Fremdbewertungen möglichst nicht voneinander abweichen. Ein negatives Selbstkonzept beschreibt somit auch die Auswirkungen durch Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbewertung. Schätzt sich ein Mitarbeiter beispielsweise als besonders leistungsfähig ein, kann eine anderslautende Fremdbewertung ein negatives Selbstkonzept zur Folge haben. Ein mit dem Selbstkonzept übereinstimmendes Feedback sorgt für ein positives Selbstkonzept. Mitarbeiter mit negativem Selbstkonzept können positive Rückmeldungen weniger gut annehmen. Menschen tendieren dazu, eher ihr Bild von sich selbst als ihr eigenes Verhalten zu verändern. Die Leistungsmotivation des Mitarbeiters ist eng mit dem Selbstkonzept verknüpft.

Ein positives Selbstkonzept ist durch folgende Einstellungen und Verhaltensweisen gekennzeichnet:

- Die Erfolgserwartung ist eher hoch.
- Bei Misserfolgen ist der Mitarbeiter nicht schnell entmutigt und zeigt geringere Ängstlichkeit.
- Der oder die Betreffende widmet sich neuen Aufgaben mit größerer Energie.
- Erfolge werden vor allem als Resultat eigener Anstrengung und als Bestätigung der eigenen Leistungsfähigkeit bewertet. Misserfolge werden weniger als selbst verursacht bewertet.

Ein positives Selbstkonzept der Mitarbeiter ist somit von Vorteil. Eine Kommunikation, die dem Selbstbild der Mitarbeiter angepasst ist, kann hier unterstützend wirken. Für Führungskräfte ist es von Vorteil, Mitarbeiter bezüglich ihres Selbstkonzeptes einschätzen zu können und ihre Kommunikation entsprechend anpassen zu können.

Resilienz

Resilienz ermöglicht es, biologische, psychologische und psychosoziale Entwicklungsrisiken zu bewältigen. Ein Mitarbeiter, der resilient ist, ist den Anforderungen im Arbeitsalltag psychisch gewachsen. Ein Mitarbeiter, der nicht resilient ist, ist dem Arbeitsalltag psychisch nicht oder weniger gewachsen und kann daher häufiger erkranken.

Kommunikation spielt in Bezug auf die Resilienz eine herausragende Rolle. So wird Resilienz selbst erst über die Auseinandersetzung mit der Umwelt ausgebildet. Kommunikation bildet demnach Resilienz aus. Als förderliche Faktoren für Resilienz von Mitarbeitern wurden unter anderem soziale Kontakte, regelmäßige Ziel- und Standortbestimmung, wertschätzende Mitarbeiterführung und der private Austausch über arbeitsplatzbezogene Belastungen identifiziert. Es zeigt sich, dass Mitarbeiter mit positivem Selbstkonzept auch resilienter sind.

Kommunikation ist damit eine Präventions- und Interventionsmaßnahme, die für Führungskräfte und Mitarbeiter aller Branchen von Belang ist.

Tipps zum Weiterlesen

Bauer, J. (2011). Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen. Pößneck: GGP Media GmbH.

Eggert, D. (2010). Das Selbstkonzept Inventar (SKI) für Kinder im Vorschul- und Grundschulalter. Dortmund: borgmann.

Fröhlich-Gildhoff, K., & Rönna-Böse, M. (2011). Resilienz. München: Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag.

Götze, U. (2013). Resilienzentwicklung im Personalmanagement. Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Volker Plesse

Absolvent

Geschäftsführer der Firma Neher Multiraum

Multifunktionsprofil MFP 100: elegantes Design und innovative Technik für Heim und Garten

Ein sehr spezielles Metallprofil eignet sich für vielerlei Anwendungen, und die hier gezeigten Fotos sind nur drei Möglichkeiten, es einzusetzen: ein attraktives Türschild, ein beleuchteter Handlauf und ein funktional und modern anmutender Leuchtpoller. All das und noch viel mehr kann das patentierte Multifunktionsprofil MFP 100 auf Grund seiner Form und seines Aufbaus. Eine Produktinnovation der Neher Multiraum GmbH aus Frittlingen.

Das MFP 100 wird bei Architekten, Designern, Innenausstattern, Handwerkern und Bauherren immer beliebter. Denn damit lassen sich spezielle Projekte, innovative Produkte und Designobjekte leicht verwirklichen. Der Vielzahl an Anwendungen sind kaum Grenzen gesetzt. Das Multifunktionsprofil eignet sich für Regale, Garderoben, Firmenschilder, Wegweiser, Hinweisschilder, Werbedisplays, Hausnummernleuchten, Leuchtpoller, Handläufe u. v. m.

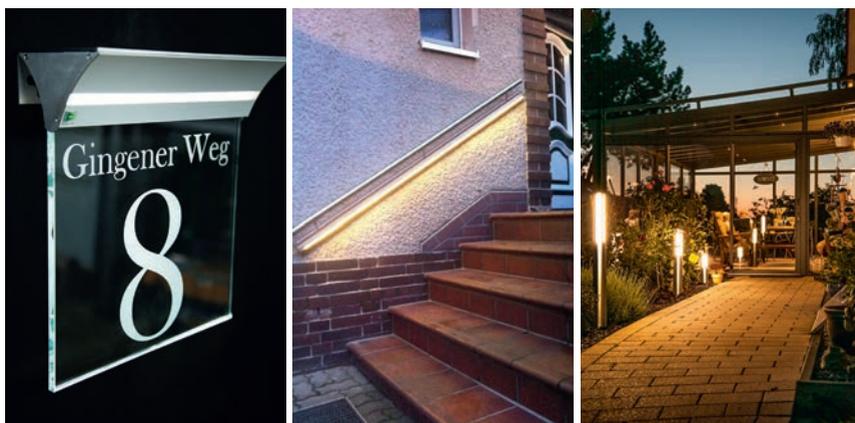
Durch den asymmetrischen Aufbau und die drei Funktionsebenen lassen sich unbeleuchtete, beleuchtete, tragfähige, optisch attraktive und funktionelle Elemente integrieren. Dies ermöglicht es Ihnen, vielfältige Anwendungen zu gestalten und Ihren Wünschen anzupassen.



Bringen Sie nicht nur Licht ins Dunkel, sondern schaffen Sie emotionale Momente durch den Einsatz von farbigen LED-Leuchten (LED-RGB). Je nach Ihrem persönlichen Geschmack oder Befinden können Sie bei allen LED-RGB bestückten Produkten die Farbe und den Farbwechsel des Lichts über eine Fernbedienung steuern. Das heißt: Sie bestimmen, in welchem Licht Ihr Türschild, Ihre Gartenbeleuchtung, Ihr gläsernes Wandregal oder Ihr attraktiver Raumteiler gerade erstrahlt.

Auch den spezifischen Bedürfnissen der Kundschaft 50 plus wird das MFP 100 gerecht. Denn damit lässt sich eine optimale Wegbeleuchtung ebenso leicht herstellen wie gut sichtbare Orientierungspunkte. Den Wunsch, sich sicher bewegen zu können, kann Neher Multiraum mit den Hausnummernleuchten, Leuchtpollern und Handläufen sehr gut erfüllen. Insbesondere die konkave Form des oberen und unteren Beleuchtungskanals und die beleuchtete Mittelebene schaffen ein gutes Orientierungslicht und leuchten zudem die Wegstrecke und ggf. die Treppen am Hausaufgang gut aus.

Die verwendete hochwertige und sparsame 12 und 24 Volt LED-Technik lässt sich sowohl über Schalter und Zeitschalter als auch Bewegungsmelder und/oder Dämmerungssensoren in Betrieb nehmen. Falls Sie sich dafür interessieren: Unsere Fachbetriebe beraten Sie gern bei der Umsetzung Ihrer individuellen Vorhaben.



Elisabeth Steiner

Absolventin

Kalibrierung: Prüfmittel in den besten Händen

Es ist eine Sache des Vertrauens, die Prüfmittelüberwachung und deren Verwaltung an ein externes Labor abzugeben. Dabei geht es um weit mehr als die Frage: „Wird in diesem Labor korrekt gemessen?“

Sie brauchen Gewissheit, dass alle Messmittel in der Verwaltung korrekt erfasst werden. Wann welches Messmittel zur Überprüfung ansteht, ist für Ihr Unternehmen ebenso entscheidend wie die eindeutige Identifikation, zum Beispiel durch Nummerierung oder mithilfe eines Barcodes. Wenn Sie die Verwaltung und die Archivierung der Prüfprotokolle an ein externes Kalibrierlabor abgeben, brauchen Sie die Sicherheit, dass alle Protokolle bestens zugänglich und bei Bedarf schnell verfügbar sind. Wir sind sicher, Sie möchten sagen können: „Wir haben uns für das richtige Kalibrierlabor entschieden.“

Mit der Akkreditierung bei der Deutschen Akkreditierungsstelle GmbH in Berlin (DAkkS, seit 1. Januar 2010 Nachfolger der DKD) weisen wir eindeutig nach, dass im Labor die Voraussetzungen für eine einwandfreie Überprüfung der Messmittel gegeben sind. Die DAkkS überprüft beim jährlichen Akkreditierungsaudit jedes Detail, das Einfluss nimmt auf die Messergebnisse, wie beispielsweise Raumtemperatur und Messunsicherheit. Sie überprüft, ob die für die Rückführbarkeit der Messergebnisse angegebenen Bezugsnormale vorhanden und in einwandfreiem Zustand sind. Sie prüft auch, ob die zugehörigen Kalibrierscheine vorhanden und korrekt ausgestellt sind. In regelmäßigen Abständen werden von der DAkkS Vergleichsmessungen anberaunt. Durch diese Vergleichsmessungen lässt sich feststellen, ob die beteiligten Kalibrierlabore untereinander und gegenüber der DAkkS-Messung vergleichbare Messergebnisse liefern.

Unsere qualifizierten Mitarbeiter werden fortlaufend weitergebildet, insbesondere in Bezug auf die Berechnung der Messunsicherheit. Die Schulungen entsprechen der Norm DIN EN ISO/IEC 17025.

Für die eingangs erwähnte Prüfmittelverwaltung ist besonders wichtig, dass Kunde und Kalibrierlabor absprechen, wie die Prüfmittel-Verwaltung organisiert werden soll. Wichtig ist das vor allem, wenn der Kunde erwartet, dass das Labor sich an ein bereits bestehendes Verwaltungssystem anpasst. Umgekehrt dürfen Kunden, die hier noch keine Erfahrung haben, von uns als ihrem Kalibrierlabor Unterstützung erwarten, etwa in Form einer Vorschlagsliste. Hier nur einen Fragebogen oder Ähnliches an den Kunden zu senden, führt in der Regel nicht zum Ziel. Denn möglicherweise in der Zukunft auftauchende Problemstellungen sind noch nicht bekannt, deshalb können Fragen in der Anfangsphase noch nicht beantwortet werden.

Unser Service für die Präzisionsteilindustrie, die S f P Prüfmittelüberwachung, ein akkreditiertes Kalibrierlabor (D-K-15120-01-00), legt selbstverständlich größten Wert auf exakte Messergebnisse. Das ist aber nicht alles. Wir betonen auch besonders das Wort „Service“. Für uns bedeutet dies, Zeit für die Bedürfnisse unserer Kunden zu haben und genau abgestimmte bedarfsgerechte Verwaltungskonzepte zu erarbeiten. Nehmen Sie uns beim Wort – testen Sie unser kompetentes, freundliches Team und lassen Sie sich angenehm überraschen.

Frank Börnard

Absolvent

Auf der Jagd nach Mister Touchpoint

Was tun, wenn Studierende im Vorgarten herum krabbeln

Mal ganz ehrlich – wenn Sie eine Bekannte oder einen Bekannten mit einer schicken Digitalkamera, einem stylischen Tablet-Computer sehen oder Ihnen jemand vom Fernseher mit brillanten Farben vorschwärmt: Würde es Sie eher erstaunen, wenn das gute neue Stück aus dem Onlinehandel stammte oder vom Händler am Ort? Oder eine andere Frage – wenn jemand von Ihnen wissen will, wo er denn die besten Infos zu Autos, Studiengängen und Reisezielen findet, woher man ein exotisches Gewürz bekommt – oder wo alles am billigsten ist: Was sagen Sie dann am häufigsten? Im Internet? Willkommen im Club!

Übermächtiger Online-Handel?

Der Handelsverband Deutschland hat seine Mitglieder gefragt, welche Faktoren den Konsum am stärksten beeinflussen. Niemand wundert, dass der Online-Handel ganz oben steht. Das Internet und seine Nutzer sind aber auch die Quelle für Informationen: Fast 90 Prozent aller amerikanischen Konsumenten haben vor einer wichtigen Kaufentscheidung Rezensionen im World Wide Web gelesen. Ob Welt-politik, Reisebuchung, Restaurant- oder Zahnarztbesuch: Für alles gibt es eine App, die auf Fingertipp aktuelle Hintergründe liefert. Wie lange dauert es noch, bis unsere Welt ganz digital geworden ist? Selbst Lebensmittel und Medikamente werden ins Haus geliefert. Sehr gerne auch am gleichen Tag – das nennt sich dann „Same Day Delivery“. Und auch dann, wenn Sie gerade nicht daheim sind – dafür sorgt der „Paketkasten“, den viele von uns demnächst vor die eigene Haustür stellen werden.

Bald gehen wir durch die menschenleere Fußgängerzone spazieren. Wir schauen in Schaufenster, die entweder zugesteckt sind oder Gebrauchsgüter präsentieren. Reisebüros? Buchläden? Dienstleistungen? Die sehen wir als zentralen Bestandteil unserer Innenstädte nur noch in alten Fernsehserien, die wir abrufen. Im Internet, wo sonst?



Der Online-Handel als Drache: Lässt er dem klassischen Ladengeschäft überhaupt noch eine Chance?

Einkaufserlebnis als Chance und Risiko

Stopp! Rufen die Experten. Ganz so trostlos kommt es nicht. Schließlich gibt es da etwas, das sich Einkaufserlebnis nennt. Da gibt es den Verkäufer, der zielsicher ein neues Hemd für den besonderen Anlass empfiehlt. Den Goldschmied, der seine Ringe ganz individuell selber fertigt und als Mensch eine solche Faszination ausstrahlt, dass man gerne den Aufpreis für das tradierte Handwerk zahlt – statt anonym online zu konfigurieren. Obst und Käse und Wein – alles das probiert man gerne selbst, bevor man den lieben Besuch damit bekocht. Da gibt es den Duft der Blumen. Oder des frisch gebackenen Brotes, von dem man weiß, dass der Bäcker es nicht aus einer Standard-Backmischung anrührt, sondern nach dem alten Familienrezept. Man geht auch nicht nur wegen des guten Essens, sondern wegen der Atmosphäre und dem guten Service in sein Lieblings-Restaurant oder die Stammkneipe – auch wenn sich Speisen und Getränke per App an die Haustür bestellen lassen.

Alles gut also? „Es kommt darauf an“, sagen wir an der Business School Altschwarzwald immer wieder. Denn Einkaufserlebnis, das geht leider nicht nur in eine Richtung. Und da kommt unser Mister Touchpoint ins Spiel.

So ein Touchpoint, das ist – einfach ausgedrückt – ein Berührungspunkt zwischen einem Unternehmen und einem Kunden. Der mögliche Käufer sieht unser Firmenschild, betritt unseren Laden, riecht, hört oder spricht mit einem unserer Mitarbeiter und uns selbst. Und dann? Kann es sein, dass wir ihn begeistern, ihn dauerhaft ans Unternehmen binden und glücklich machen.

Es kann aber auch sein, dass er trotz all unserer Bemühungen um perfekten Service, um Sauberkeit, geschickte Präsentation, ein attraktives Warenangebot und exzellente Beratung enttäuscht ist. Irgendetwas stört ihn. Der Kunde fühlt sich nicht wohl. Er kommt nicht mit unserer Ordnung zurecht. Oder er findet unseren Laden erst gar nicht. Wenn das Einkaufserlebnis negativ ist, dann wird aus einer Chance für den Einzelhandel schnell ein Risiko, den Kunden zu verlieren.

Im Zeitalter unendlicher Warenvielfalt, Lieferfähigkeit und blitzschnellem, kostenlosem Versand ist der Kunde dann verloren. Er kauft woanders. Es ist so wichtig wie nie zuvor, solche Fehler, solche Patzer zu vermeiden. Aber wie? Selbst ausgefeilte Konzepte müssen immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden – zu leicht übersieht man etwas. Es muss nicht gleich Betriebsblindheit sein, sondern einfach nur Kleinigkeiten, die nicht stimmen. Positiv ausgedrückt, gibt es aber auch unendlich viele Chancen, Kunden an den Touchpoints durch innovative, ansprechende, überzeugende Ideen zu gewinnen. Manchmal sind es eben auch die individuellen Kleinigkeiten, die das Herz erobern.

Heterogene Teams helfen bei der Optimierung

Genau hier kommen Studierende der Business School Alb-Schwarzwald ins Spiel. 2014 stellten wir uns die Frage, wie man schnell und effektiv Einzelhandelsbetriebe dabei unterstützen kann, die Touchpoints zu optimieren.

Die Studierenden an der Business School Alb-Schwarzwald haben die unterschiedlichsten Erfahrungshintergründe aus den unterschiedlichsten Branchen – und gehen Fragen mit entsprechend unterschiedlichen Methoden, Sichtweisen und Ideen an.

Im vergangenen Jahr trafen sie sich deshalb zu mehreren Workshops und besuchten Einzelhandelsunternehmen in der Region. Grundgedanke war, einen kritischen und kreativen Blick auf die Betriebe zu werfen. Dabei sollten keinesfalls jahrzehntelange Erfahrung, der Austausch von Erkenntnissen, die Umsetzung von Ergebnissen aus der Marktforschung und anderen Quellen ersetzt, sondern lediglich um einen anderen Ansatz ergänzt werden.

Die Workshops mussten schnell und kostengünstig sein, den Betriebsablauf wenig stören und auch noch Impulse, Ideen und Innovationen – also am besten gleich praktisch umsetzbare Lösungen liefern: Wie können Einzelhandelsunternehmen ihre Touchpoints optimieren – und wo drohen negative Kundenerlebnisse?

Um eine Basis für die Workshops zu schaffen, wurden die Betriebe vom Autoren vorab besucht und in Zusammenarbeit mit den Geschäftsführungen Profile erstellt. Wo liegt das Geschäft, wo wollen die Betreiber hin – was sind Vision und Mission? Vor diesem Hintergrund wurden dann gemeinsam mit den Geschäftsführungen Workshops konzipiert.



Mister Touchpoint als Superheld:

Mit individueller Beratung und optimierten Berührungspunkten schafft er im Idealfall ein Einkaufserlebnis, das Kunden dauerhaft bindet. Damit das gelingt, ist ein kritischer Blick externer Experten hilfreich. Fotos: Frank Börnard

Vorbereitung

- Interview mit Geschäftsführung
- Vor-Ort-Erkundung
- Befragung der Mitarbeiter
- Planung des Workshops mit Geschäftsführung

Durchführung

- Erwartungen sammeln und formulieren
- Erfüllung der Erwartungen vor Ort
- Ideen zur Verbesserung sammeln
- Erkenntnisse und Ideen diskutieren

Dokumentation

- Schriftliche Fixierung der Erkenntnisse und Ideen
- Fotodokumentation
- Evaluation und Analyse des Workshops

In drei Schritten wurden Workshops durchgeführt, um Touchpoints bei Einzelhandelsbetrieben zu optimieren. Grafik: Frank Börnard

Bei diesen Workshops sammelten die Studierenden zunächst außerhalb der Läden ihre Erwartungen: was muss das Geschäft bieten, was sollte es zusätzlich haben – und mit was würde man für Begeisterung sorgen?

Dann prüften die Teilnehmenden vor Ort, ob diese formulierten Erwartungen erfüllt werden – und, ob es Störfaktoren gibt. Notiert wurden aber auch ganz konkrete Verbesserungsvorschläge.

Wie es bei engagierten Studierenden so üblich ist, waren sie sehr gründlich: Sie schauten sich die Gebäude außen und innen an, krabbelten durch den Vorgarten, um die Sichtbarkeit der Beschilderung zu prüfen – und interviewten die Mitarbeiter, um Freundlichkeit und Kompetenz zu checken. Dabei kamen viele Dutzend Anregungen zusammen.

Am Ende der Workshops wurden die Ergebnisse den Geschäftsführungen präsentiert und gemeinsam diskutiert.

Alle Erkenntnisse wurden umfangreich dokumentiert und den Unternehmen zur Verfügung gestellt. Die schriftlichen Workshop-Berichte enthalten eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen, aus denen das erkundete Unternehmen auf der Basis des eigenen Know-hows einzelne auswählen und die Umsetzung prüfen kann.

Viele Ideen wurden bereits genutzt und umgesetzt

Wie hoch das Potenzial des Ansatzes ist, zeigte sich schon kurz nach den Workshops: Mehrere Innovationen wurden bereits erfolgreich umgesetzt und Störfaktoren beseitigt – damit Kunden eben nicht die Flucht ergreifen, sondern aufgrund positiver Eindrücke ihre Einkäufe als bereicherndes Erlebnis empfinden. Als Bereicherung empfanden auch die Studierenden und Unternehmen die Workshops, die neue Erkenntnisse und engagierte Diskussionen hervorbrachten – aber auch viel Spaß für alle Seiten. So schlimm ist es also nicht, wenn Studierende im Vorgarten herum krabbeln.

Die Praxis zur Theorie...

Expertenrat an der Business School Alb-Schwarzwald: Machen Sie mit!

Wer unser Institut kennt, weiß: Betriebswirtschaftliches Wissen wird durch unsere Professoren vermittelt. Sie legen einen wichtigen Grundstock, um unseren Studenten (berufserfahrenen Fach- und Führungskräften) das nötige Wissen und die notwendigen Methoden beizubringen.

In der Praxis kommt es allerdings auch auf die Umsetzung an. Und hier kommen unsere Experten ins Spiel, denn sie haben viel Erfahrung durch ihre langjährige Praxis.

Zum Beispiel:

- im Marketing / Vertrieb
- in der Unternehmensführung
- im Projektmanagement
- im Controlling
- in der Verwaltung
- im Personalmanagement
- im internationalen Management
- im Produktionsmanagement
- oder auch in anderen Bereichen

Minister a. D. Ernst Pfister (links),
Expertenrat der Business
School sowie aktiv beim Treffpunkt
Wirtschaft mit dabei und
Berthold Villing (rechts), leitender
Direktor der Business School
Alb-Schwarzwald.

Wer bei unserem Expertenrat mitmacht, profitiert auch davon:

- Als „alter Hase“ hat der oder die Betreffende die Gewissheit, dass die eigenen gesammelten Erfahrungen einer jüngeren Generation zugute kommen.
- Unsere Experten finden bei uns ein Netzwerk von vielen interessanten Menschen.
- Unsere Experten haben die Möglichkeit, durch die Teilnahme an unseren Studienveranstaltungen selbst ihr Wissen und ihre Methodenkompetenz auszuweiten.
- Unsere Experten pflegen einen wertvollen Austausch mit Dozenten und Studierenden.

Vielleicht können Sie sich vorstellen, sich als Experte einzubringen.

Falls Sie Interesse daran haben, rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns. Gerne vereinbaren wir mit Ihnen dann ein Treffen, bei dem wir Ihnen das Konzept unserer Business School Alb-Schwarzwald und die Funktion des Expertenrates erläutern.

Wenn Sie wollen, besuchen Sie als Gast Veranstaltungen – so werden Sie immer stärker in unser Hochschulinstitut eingebunden. Ganz sicher entdecken Sie dabei viele Möglichkeiten, sich einzubringen und selbst davon zu profitieren. Den Umfang Ihres Engagements bestimmen Sie dabei selbst. Wir wollen, dass Sie sich bei uns so wohl fühlen wie unsere Studenten und Dozenten. Denn dann entsteht erst recht ein förderliches Lernklima.





Prof. Dr. Günter Faltin

Freie Universität Berlin

Simon Jochim, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Stiftung Entrepreneurship berät beim Treffpunkt Wirtschaft potenzielle Gründer nach der Vorgehensweise von Prof. Faltin

Entrepreneurship als innovativer Prozess – von Anfangsideen, konzept-kreativen Gründern und der Entrepreneurial Society

Günter Faltin

Man denkt beim Thema Unternehmensgründung nicht gleich an Peter Drucker. Eher schon an die vielen Ratgeber, die einem erklären, wie man erfolgreich gründet: die passende Rechtsform finden, das Rechnungswesen einrichten, Marketing-, Personal-, Finanzierungsfragen klären und vieles mehr. Und die Gründungs idee? Nicht entscheidend, sagen Berater. Ideen gäbe es wie Sand am Meer – auf die Umsetzung käme es an. Auf die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Kompetenzen, die die Prozesse steuerten.

Klinge vernünftig, sei aber falsch, sagt Drucker. Nicht von den konventionellen Prozessen ausgehen, die beim Aufbau eines Start-ups anstehen, oder gar den formalen Dingen, die bei der Gründung zu erledigen sind. Sondern von der Innovation her denken. Von den Inhalten her, von der Substanz dessen, warum gegründet werden soll.

Dachte ich selbst denn an Drucker, in meinem eigenen Fachgebiet, dem Entrepreneurship? Nein, habe ich nicht. Natürlich hatte ich von ihm gehört, gelesen. Dem Management-Guru, dem Vordenker, der vieles klarer formuliert, weniger präntentios ausgedrückt hat als manche der teuren Beratungsfirmen heute.

„Every great business achievement starts with a small, entrepreneurial idea.“ diesen Satz von Drucker hatte ich aufgeschnappt, weil er mir gefiel. Ja, mit einem Einfall, einer kleinen Idee fängt es an. Einer Anfangsidee sozusagen. Die lässt einen so leicht

nicht mehr los, wenn man Potenzial in ihr sieht. Man recherchiert, arbeitet an der Idee, brütet darüber. Sie wächst, gewinnt an Tiefe und an Umfang. Die Konturen eines Konzepts entstehen. Man verwirft, entwirft neu, erlebt Durchbrüche, Rückschläge, vermeintliche und echte Barrieren. Schiebt Teile des Konzepts hin und her, wie in einem Puzzle, bis sie – irgendwann – zur Passung gebracht werden.

Die Anfangsidee: Kann man Tee nicht viel preiswerter anbieten? Ein Einfall, eine Vermutung nur, und doch der Auftakt für Größeres. Tee verlässt die Plantage als Endprodukt. Man muss nicht rösten, mahlen wie bei Kaffee. Keine weiteren Verarbeitungsschritte notwendig. Nur noch verpacken. Warum ist das Produkt dann im Tee-Geschäft so teuer? Teuer machen den Tee die vielen Stufen des Zwischenhandels. Kann man Großhändler, Importeure, Exporteure umgehen? Nicht, wenn man ein großes Sortiment anbietet. Dann bleiben die Einkaufsmengen so klein, dass der Einzelhändler selbst an der Großhandelsstufe nicht vorbeikommt. Also das Sortiment reduzieren. Radikal reduzieren. Mit der Beschränkung auf nur wenige Sorten würden die Einkaufsmengen größer. Ja, am besten wäre es sogar, sich auf eine einzige Sorte zu kaprizieren. Aber wer will denn nur noch eine Sorte Tee trinken? Wahrscheinlich niemand. Also wieder von vorne anfangen. Oder doch nicht? Immerhin würde die Idee der radikalen Beschränkung den Tee viel preiswerter machen. Man hat einen Hebel gefunden, die Sache lässt einen jetzt nicht mehr los. Aber das Ganze passt noch nicht zusammen. Neuer Anlauf. Am Einkaufspreis des Tees muss man nicht sparen. Der spielt fast keine Rolle. Teuer macht den Tee ja der Zwischen-

handel. Also einen guten Tee einkaufen. Besser noch einen sehr guten. Aber wird man diesem merkwürdigen Unternehmen glauben, dass der Tee gut ist? Schließlich behauptet jeder Händler, sein Produkt sei das beste und preiswerteste.

Allmählich fängt das eigene Umfeld an, einen als etwas sonderbar, ja etwas irre wahrzunehmen. Aber wenn man beharrlich genug ist, fügt sich irgendwann alles zusammen. „Things fall into place“, wie das englische Sprichwort treffend ausdrückt. Wie wäre es, wenn man den besten Tee einkauft, den es überhaupt gibt? Als Argument und als Maßstab. Gibt es einen solchen Tee? Ist er ausreichend bekannt und anerkannt? Wieder geht es in die Recherche. Ergebnis: Die Teeregion Darjeeling, die erste Pflückung nach der Winterpause – der legendäre First Flush. Ein unbestreitbarer Qualitätsmaßstab.

Sieht doch ganz gut aus: Der beste Tee der Welt zu einem unschlagbar niedrigen Preis. Damit müssten doch die Käufer zu überzeugen sein? So, dass die Einkaufsmengen groß genug werden, um direkt im Erzeugerland einzukaufen? Zur Sicherheit lieber noch die handelsüblichen Kleinpäckungen durch Großpackungen ersetzen. Also den Kostenvorteil noch ausbauen. Jetzt kann man nicht mehr ruhig sitzen. Im Geiste sieht man die etablierten Konkurrenten schon zusammenbrechen. Man legt los. „Zarathustra steigt herab vom Berg, glühend und stark wie die Morgensonne, die aus dunklen Bergen kommt“. Man selbst ist völlig überzeugt; für andere sieht das Konzept aber schräg aus, manchmal geradezu idiotisch. Diese Erfahrung haben ich, aber auch die Gründer in meinem Umfeld, immer wieder gemacht. Wer radikal von den Funktionen her denkt, statt sich an den Konventionen zu orientieren, trifft auf Unverständnis. „You are a fool, until your idea becomes a success“ schrieb schon Mark Twain.

Start der Teekampagne 1985. Nur eine einzige Sorte Tee, und die nur in Großpackungen. „Leute, merkt ihr denn nicht, wie bescheuert der Typ ist“ – so eine Studentin, als ich das Konzept in meiner Lehrveranstaltung vorstellte. Die Fachkollegen drückten sich etwas vornehmer aus. Man wird Außenseiter, wird in die Spinner-Ecke gedeutet. Da ist es gut – für das eigene Selbstbewusstsein, wie auch für die Reputation – wenn man einen großen Bruder zitieren kann, den Guru aller Management-Gurus, der gesagt hat: Am Anfang steht eine kleine Idee.

Das Thema Entrepreneurship kommt bei Drucker nur ein Mal in einem Buchtitel vor: *Innovation and Entrepreneurship*, erschienen 1985. Die Veröffentlichung zählt nicht zu seinen bekanntesten Schriften, eher ein Tipp für Kenner. Aber sie enthält eine Reihe von Einsichten, die quer zum Mainstream der Entrepreneurship-Literatur liegen und für die man auch heute noch streiten muss.

„Herr Professor, es muss doch auch Friseure und Schuhmacher geben, nicht nur Ihre Kreativies.“ Stimmt. Es muss auch Elektriker, Dachdecker und Fliesenleger geben. Der Umstand, dass jemand formal selbständig ist, darf aber nicht das wesentliche gemeinsame Merkmal von Entrepreneurship sein. Drucker hat zwischen dem *small business owner* und dem *entrepreneur* ausdrücklich unterschieden. In der deutschen Gründerberatung werfen wir den kleinen Selbständigen mit dem konzept-kreativen Gründer in einen Topf. So, als verlangten imitative Gründungen das gleiche Handwerkszeug wie innovative. Der angelsächsische Sprachgebrauch erlaubt eine bessere Zuordnung. Er unterscheidet zwischen *business administration* und *entrepreneurship*. Während der erstere Begriff mehr auf die Organisations- und unternehmensverwaltenden Tätigkeiten abstellt, lenkt der Begriff *Entrepreneurship* die Aufmerksamkeit auf das Neue, die kreativen, die innovativen Teile einer Gründung. Die imitative Gründung steht naturgemäß unter starkem Konkurrenzdruck. Will sie sich behaupten, muss sie alle Register betriebswirtschaftlicher Effizienz ziehen. Die innovative Gründung steht nicht in gleichem Maß unter Konkurrenzdruck. Die *Innovation* selbst stellt im Kern den Wettbewerbsvorsprung dar. Daher macht es Sinn, seine Kompetenzen und Ressourcen auf die *Innovation* zu fokussieren. Doch mit dem Wort *Entrepreneurship* – ein international längst gebräuchlicher Terminus – tun wir uns hierzulande schwer. Wo aber die präzisen, begrifflichen Unterscheidungen fehlen, kann auch ein differenzierendes Verständnis nur schwer entstehen. In den Begriffs-Eintopf „Unternehmer“ packen wir in schöner Regelmäßigkeit obendrein auch die angestellten Manager.

Und wer bitte, eignet sich zum „Unternehmer“? Sei doch klar, dass sich nicht jeder eigne. Tests müssten her. Die die Eigenschaften abfragen, die man braucht zum „Unternehmertum“ (noch so eine Worthülse, die ins Museum für unpräzise,

überholte Begriffe gehört). Ellenbogen, Durchsetzungsvermögen, starkes Profitmotiv, Egozentrik – eine Aufzählung der Eigenschaften ist schnell zur Hand. Die Realität ist aber anders. Es gibt ganze Serien empirischer Untersuchungen, die zum Ergebnis hatten, dass man keine typischen Charaktereigenschaften erfolgreicher Unternehmensgründer herausdestillieren kann. Es gibt Entrepreneurs aller Couleurs. Wenn überhaupt, entstehen solche Attribute im Prozess, also durch die längere, berufliche Auseinandersetzung im Feld des Entrepreneurship. Also nicht auf Selektion setzen und den Entrepreneur als außergewöhnliche, nur selten anzutreffende (oder gar absonderliche) Figur stilisieren. Drucker hat den Klischees, wie sie unser Unternehmerbild begleiten, eine deutliche Absage erteilt. Der Entrepreneur müsse weder ein genialer Kopf sein, noch die große, grandiose Idee mitbringen. Attitudes and skills can be cultivated. Der Prozess des Entrepreneurship sei erklärbar und folge bestimmten Prinzipien. Vor allem aber fange er bei der Innovation an. Drucker nennt sieben Quellen, aus denen Innovationen hervorgehen. Er legt Nachdruck darauf, dass Innovation systematisch angegangen werden könne – und wie Schumpeter – nicht mit Erfindungen oder Patenten gleichgesetzt werden dürfe. Womit wir wieder bei den Ideen und Konzepten sind.

Manchmal genügt es sogar, Bekanntes in ein neues Feld zu übertragen. Die Gründer von Skype führten dieses Prinzip vor. Das Unternehmen nutzt eine schon seit Jahren bekannte Standardsoftware (VOIP). Die Innovation lag nicht in der Eigenentwicklung eines Produkts, sondern in der bedienungsfreundlichen Ausarbeitung und der Verbesserung von Schnittstellen – gemessen mit dem Maßstab technologischer Neuentwicklung ein vergleichsweise geringer Aufwand. Entscheidend war, dass die Gründer ihre Erfahrung in der Organisation des Transports großer Datenmengen beim Betrieb der Internet-Plattform Kazaa übertragen konnten.

Radikalisiert man diesen Gedanken, endet man bei der Komponenten-Idee: ein Unternehmen aus einzelnen Bausteinen zusammensetzen, die es schon gibt. Wir können uns den Entrepreneur dann als Komponisten vorstellen. Er „komponiert“ mit bereits vorhandenen Elementen – in Analogie zu den Noten, den Orchester-

instrumenten – ein neues Werk. Es ist die einfachste Art zu gründen, und das mit bestechenden Vorteilen: Der Gründer kann auf erprobte Teile zurückgreifen, die professionell organisiert sind. Intensive Arbeitsteilung und spezialisierte Dienstleistungen haben das Feld dafür geschaffen. Aus dem Baukasten, der uns zur Verfügung steht, und der täglich an Bauteilen und Varianten noch zunimmt, gilt es, neue Kombinationen zu finden. Die Aufgabe des Gründers besteht dann darin, erstens ein Konzept, das aus Komponenten zusammengestellt werden kann, auszudenken, zweitens, die Partner zu finden, die diese Komponenten professionell anbieten und drittens, das Zusammenspiel der Komponenten zu koordinieren und zu kontrollieren. Es sind fast keine Investitionen mehr erforderlich. Kopf schlägt Kapital.

Ein dazu verwandtes Stichwort ist: Einfachheit. Successful innovators, so Drucker, start small and, above all, simple. Ein gar nicht ernst genug zu nehmender Rat. Der sich auf allerhöchste Autorität berufen kann, Leonardos Satz nämlich: In der Einfachheit liegt die höchste Vollendung.

Allerdings stehen einfache Ideen meist erst am Ende, nicht am Anfang eines Denkprozesses. Vorausgegangen sind in der Regel endlose Denkschleifen, aus denen sich irgendwann der Kernaspekt herauschälte. Unternehmensideen wie die der Migros des Schweizers Gottlieb Duttweiler, von Aldi oder Ikea, aber auch der Teekampagne, sind Beispiele für im Ergebnis simple, aber lange und konsequent durchdachte Konzepte.

Einfachheit ist ein hilfreiches Prinzip. Die meisten Fehler nachder Gründung entstehen durch nicht bewältigte Komplexität. Kompliziert werden Prozesse von alleine. Die Kunst besteht darin, sie immer wieder möglichst einfach zu halten. Komplexität ist der Feind des Gründers. Dagegen muss er etwas tun. Besonders bei raschem Wachstum multiplizieren sich die Probleme und führen zu typischen Krisen in jungen Unternehmen. Das Sprichwort sagt: Jeder Schwachkopf kann Dinge kompliziert machen. Es verlangt mehr Kopf, Dinge so zu durchdenken, dass sie einfach und überschaubar bleiben.

Drucker hat diese Zusammenhänge nachdrücklich betont. Aus einem Interview des manager magazin 4/2002 („Manager tun mir Leid“):

mm: Sind multinationale Konzerne wie DaimlerChrysler überhaupt noch führbar?

Drucker: Nein, so wie sie heute organisiert sind, bestimmt nicht ...

mm: Warum?

Drucker: Weil es immer schwieriger und teurer wird, im Unternehmen das Fachwissen verfügbar zu halten, das man braucht, um alle Aufgaben zu bewältigen... Nichts Kompliziertes funktioniert. Nur simple Dinge funktionieren.

mm: Sie provozieren.

Drucker: Ich meine das ernst.

Aber noch ein anderer Aspekt, der gesellschaftliche, ist Drucker wichtig. Mit den Worten eines bekannten Rezensenten, Werner Fuchs: „Die jüngsten Ereignisse in der Finanz- und Wirtschaftswelt haben nicht nur das Ansehen der Manager geschmälert, sondern auch das ihrer Berater. Viele so genannte Vordenker sind verstummt oder damit beschäftigt, ihre eigenen Geschichten und Theorien umzudeuten. Das müsste Peter Drucker nicht, wenn er heute noch lebte.“

Die größte Schwierigkeit sah Drucker im Spagat zwischen den Interessengruppen: Die Aktienfonds drängen die Firmen, den kurzfristigen Ertrag in die Höhe zu treiben. Gleichzeitig sind die vielen Menschen, die ihre Altersversorgung über Aktien absichern, an einer langfristig ertragreichen Unternehmensentwicklung interessiert. Dieser Zwiespalt zwischen langfristiger Ausrichtung und kurzfristiger Gewinnsteigerung hat das Topmanagement in die Krise gebracht. Das sind Sätze, die, lange vor der aktuellen Krise formuliert, treffender nicht sein könnten.

Drucker lässt kein gutes Haar an einer Sichtweise, die sich eng nur auf das eigene Unternehmen bezieht. Zunächst mit einem ganz pragmatischen Argument: Viele Manager

leben noch im 19. Jahrhundert, als Neuerungen aus der Firma oder aus der Branche kamen. Heute hingegen sind es im Wesentlichen die Veränderungen um das Unternehmen herum, die die Geschicke der Firma beeinflussen. Innovationen entstünden nicht nur aus Fortentwicklungen und Patenten innerhalb des eigenen Fachspektrums.

Heute aber kämen in viel stärkerem Maß als früher gesellschaftliche Entwicklungen hinzu, die als Ausgangspunkt für Innovationen erkannt werden müssten. Das ist hochaktuell. Auf den Punkt gebracht: Die ausschließliche Orientierung an Umsatz und Profit kann sich zunehmend zur Hemmschwelle für unternehmerischen Erfolg entwickeln. Anfang des 21. Jahrhunderts überzeugen erfolgreiche Unternehmen nicht allein durch betriebswirtschaftliche Rationalität, sondern durch zukunftsweisende Ideen und Sensibilität für die Werte der sie umgebenden Gesellschaft. Die Teekampagne wäre weniger erfolgreich, würde sie ausschließlich auf den eigenen Unternehmensnutzen setzen. Ethic pays ist längst Teil der Managementliteratur. Die These von der Moralisierung der Märkte gewinnt an Plausibilität. Muhammad Yunus' Appell an große Konzerne, sich auch für social business zu engagieren, trifft auf offene Ohren, weil den Unternehmensleitungen bewusst wird, dass sie sich nicht nur in ihren Märkten, sondern auch gesellschaftlich positionieren müssen.

Drucker ist der Management-Denker, der die Grenzen der Betriebswirtschaftslehre betont hat – fast könnte man sagen, der die BWL in die Schranken gewiesen hat. Die entrepreneurial society, die Drucker als Zukunftsperspektive skizziert, mag noch ein ganzes Stück entfernt sein. Was wir schon heute tun können, ist, das Feld des Unternehmerischen verständlicher, sympathischer und vor allem zugänglicher zu machen. „Entrepreneurship für Viele“ ist im Moment noch eine Vision – aber zum Greifen nahe.

Literaturverzeichnis

aktualisierte Fassung der Veröffentlichung in:

Weber, Winfried (Hrsg.) 2009: Peter Drucker – der Mann, der das Management geprägt hat. Erinnerungen und Ausblick zum 100. Geburtstag. Verlag Sardon, Göttingen



Martin Volz-Neidlinger

freiberuflicher Personal- und Organisationsberater

Auditor für das „audit berufundfamilie“, www.vn-p.de

Unterstützt die Business School als Gast-Dozent im Forum „Personal und Führung“ und im Kurs „Interner Coach“

Martin Volz-Neidlinger

Arbeitsmarkt der Zukunft: Wenn der Arbeitgeber zum Bewerber wird ...

... weil es plötzlich weniger Bewerberinnen und Bewerber als offene Stellen gibt und weil das langfristige Überleben seines Unternehmens davon abhängt, ob es ihm gelingt, qualifizierte Fach- und Führungskräfte langfristig zu finden und zu binden ...

... dann ist dies ein untrügliches Zeichen dafür, dass wir Teil eines radikalen Wandels unserer Arbeitswelt sind. Ein Wandel, der ganze Branchen erfasst und der den Faktor zum Engpass macht, den es in den vergangenen Jahrzehnten im Überfluss gegeben hat: die qualifizierten, gut ausgebildeten, multinational vernetzten und selbstbewussten Menschen, die sich ihres Wertes bewusst sind und die sich aus freien Stücken entscheiden können, welchem Arbeitgeber sie ihre Kompetenzen zur Verfügung stellen. „In Zukunft“, so sagt der Management-Vordenker Jörg Knoblauch, „wird es nur noch zwei Arten von Unternehmen geben: Solche, die sich durch absolute Kundennähe und Mitarbeiternähe auszeichnen. Und solche, die pleite sind!“

Wir können das lustig finden, wir können uns darüber ärgern, wir können es verdrängen. Tatsache ist: Wir sind Teil einer umfassenden Transformation der Arbeitswelt, die Teil einer grundlegenden gesamtgesellschaftlichen Veränderung ist. Nach Jutta Rump, Professorin und Geschäftsführerin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen, gehen diese Entwicklungen auf fünf Megatrends zurück, die unsere Arbeitswelt unumkehrbar verändern. Diese sind: die demo-

graphische Entwicklung, die Technologisierung und die Individualisierung, die Bedeutung der Gesundheit und Gesunderhaltung sowie die massive Zunahme von qualifizierten Frauen in Fach- und Führungspositionen (vgl. Rump Mainz 2012, 9). Diese Megatrends sind die Ursache für die rasanten Veränderungen der Arbeitswelt und für die wachsende Bedeutung der Themen, die uns in unseren Betrieben und Organisationen umtreiben: Mitarbeiter/innen zu gewinnen und zu binden, die konstruktive Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen zu managen, neue Generationen von Beschäftigten in unsere Unternehmen zu integrieren, die Beruf und Familie sowie Beruf und Pflegetätigkeiten vereinbaren werden, Arbeitszeiten noch individueller zu gestalten und Führung immer wertorientierter auszuüben.

Soweit die schlechte Nachricht. Die gute ist, dass Arbeitgeber dieser Entwicklung nicht machtlos ausgeliefert sind, sondern sie mitbestimmen und gestalten können. Ein wichtiger Ansatzpunkt dafür ist die Ausrichtung der Personalarbeit an den Unternehmenszielen – so wie bisher – und darüberhinaus an den Lebensphasen der Mitarbeiter/innen. Damit verbindet sich, was bisher weitestgehend voneinander getrennt gesehen und erlebt wurde: Arbeitswelt und privates Er-Leben.

„Lebensphasenorientierung setzt ein ganzheitliches und integratives Unternehmenskonzept voraus, das die Maßnahmen (der Personalpolitik und des Personalmanagements) systematisiert und an der Unternehmensstrategie ausrichtet“, so Jutta Rump. Lebensphasenorientierung umfasst daher alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis

zum beruflichen Ausstieg sowie alle Lebenssituationen, die Mitarbeiter/innen während ihres Arbeitslebens erfahren. Unternehmen können mit dieser Ausrichtung die Voraussetzungen schaffen, ihre Mitarbeiter/innen langfristig an sie zu binden, Talente zu umwerben und zu gewinnen und ihre Attraktivität als Arbeitgeber generell zu steigern. Lebensphasenbewusstes Personalmanagement wird damit Teil der Unternehmensstrategie. Neben der Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch die Entwicklung und Vermarktung innovativer Produkte und Dienstleistungen sowie der Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs rücken nun die Mitarbeiter/innen und potenzielle Bewerber/innen in den Mittelpunkt unternehmerischen Interesses. Neben den Unternehmenszielen spielen nun auch die Bedürfnisse und Interessen der Menschen eine gleichberechtigte Rolle, die wir für unsere Unternehmen gewinnen wollen, nicht allein aus Menschenfreundlichkeit, sondern weil uns die Entwicklungen des Arbeitsmarkts – vor allem in den Bereichen, in denen heute schon Fachkräftemangel besteht – keine Wahl lassen, wenn es darum geht, das Überleben und die Existenz des Unternehmens zu sichern.

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement ist daher eine der wichtigen Antworten auf die Veränderungen in der Arbeitswelt. Und dies bedeutet auch: Die Instrumente der Personalentwicklung werden individueller. Zielvereinbarungsgespräche enthalten damit neben den traditionellen Leistungs- und Zielvereinbarungen zukünftig auch Elemente der Vereinbarkeit von Beruf und Anforderungen aus den Lebensphasen, wenn z. B. ein/e Beschäftigte/r plötzlich Pflegeverantwortung für einen nahen Angehörigen zu übernehmen hat und dem Arbeitgeber damit für eine bestimmte Zeit nur noch begrenzt zur Verfügung stehen kann. Neben einer weiteren Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen werden Führungsmodelle vielfältiger, denn um Beruf und Lebensphasen zu vereinbaren, werden Fragen wichtig, wie Führung zukünftig in Teilzeit ausgeübt werden kann.

Wir merken, Führung und Personalverantwortung werden noch komplexer, weil Lebensentwürfe individueller und flexibler werden. Dafür gibt es ausgezeichnete und bewährte strategische Managementinstrumente. Ein ganz zentrales ist das „audit berufundfamilie“, das seit über zehn Jahren in über 1100 Unternehmen eingesetzt wird und eine Balance zwischen den Unternehmenszielen und der Vereinbarkeit von

Beruf und individueller Lebenssituation herstellt, in dem es die unternehmensspezifischen Maßnahmen zur Verbesserung der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik zu einem abgestimmten System verbindet. Das „audit berufundfamilie“ leistet dies, indem es Geschäftsführungen und Personalverantwortlichen einen langfristig umsetzbaren Handlungsplan anhand von acht Handlungsfeldern zur Verfügung stellt, die sich auf die Arbeitszeit, die Arbeitsorganisation, den Arbeitsort, die Information und Kommunikation, die Führung, die Personalentwicklung, die Entgeltbestandteile und geldwerten Leistungen sowie den Service für Familien beziehen.

Neugierig geworden? Nähere Informationen erhalten Sie unter www.vn-p.de/auditberufundfamilie oder im Rahmen des Forums Personal und Führung hier an der Business School Alb-Schwarzwald.

Martin Volz-Neidlinger unterstützt als Personal- und Organisationsberater sowie als Auditor für das „audit berufundfamilie“ Unternehmen in der Umsetzung lebensphasenorientierter Personalentwicklungs-Konzepte.



Sigmund Grimm

Geschäftsführer der Firma Hommel + Keller, Aldingen
Expertenrat an der Business School Alb-Schwarzwald

Die Zwei-Marken-Strategie der Hommel+Keller Präzisionswerkzeuge GmbH:

Ein Baustein im Rahmen der gesamtheitlichen Unternehmensstrategie

Sigmund Grimm

Strategische Grundgedanken gab es bei Hommel+Keller, einem Unternehmen mit den drei Geschäftsbereichen Präzisionswerkzeuge, Härtetechnik und Oberflächentechnologie, immer mehr als genug. Über viele Jahre hinweg wurden Ideen entwickelt, Visionen gesponnen, Konzepte geschmiedet und dies alles unter dem Aspekt der Strategieentwicklung. Vieles davon war jedoch intuitiv, oder aber es war aus einer bestimmten Situation heraus entstanden und meist nur im Kopf der Geschäftsführung präsent. Bis zum Jahr 2012 gab es auch keine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie.

Der Grundstein für die Strategieentwicklung wurde gelegt mit der Teilnahme des geschäftsführenden Gesellschafters Sigmund Grimm, am Seminar „Unternehmerenergie“. Das System „Unternehmerenergie“ wurde von einem renommierten Seminaranbieter speziell für Unternehmer des Mittelstands entwickelt. Es verfolgt das Ziel, unternehmerische Planung und unternehmerisches Handeln effizienter zu gestalten.

Das Konzept „Unternehmerenergie“ soll nicht nur dabei helfen, Visionen und Ziele zu entwickeln, sondern vor allem dabei unterstützen, die Mitarbeiter zu motivieren, sich aktiv an der Strategieentwicklung und vor allem an der Umsetzung zu beteiligen.

Hochmotiviert und mit vielen neuen Ideen kommt Geschäftsführer Grimm nach dem viertägigen Seminar zurück in den Betrieb: „Was nun? Wo fange ich an?“ Für die weiteren Schritte benötigt er die Unterstützung des mittleren Managements. Der Schlüssel zum Erfolg war sicherlich die Entscheidung, das Führungsteam mit

ins Boot zu holen. Und die Führungskräfte benötigen das gleiche Grundgerüst, das gleiche Führungsverständnis und werden folglich zum Seminar „Führungsenergie“, einem zweitägigen Seminar für das mittlere Management des gleichen Seminaranbieters, angemeldet.

Danach sind die Beteiligten gerüstet und starten gemeinsam mit einem Kick-off-Meeting. Ideen werden gesammelt, strukturiert und priorisiert, ein Fahrplan für die Strategieentwicklung wird festgelegt. Im Team herrscht Einigkeit darüber, für die Strategieentwicklung professionelle Unterstützung durch einen Strategieberater in Anspruch nehmen zu wollen.

In dem dann folgenden zweitägigen Strategieworkshop entwickelten Geschäftsführer Grimm, das Hommel+Keller-Führungsteam, und Strategieberater Harald Westenberger gemeinsam im Jahr 2012 die Unternehmensstrategie 2020. Basierend auf sieben festgeschriebenen und messbaren Unternehmenszielen wurden noch während des Workshops die ersten Maßnahmen und Meilensteine festgelegt.

Fast schon visionär erschien 2012 das Umsatzziel – der Umsatz soll bis 2020 um 120 Prozent gesteigert werden. Hinsichtlich der Marktbedingungen in dem Nischenmarkt „Rändelwerkzeuge“ ist dies eine Zielgröße, die im Rahmen eines gewöhnlichen Wachstums nicht erreichbar erscheint. Und dennoch verpflichtet sich das Team gemeinsam zu diesem zentralen Ziel. Als notwendige Handlungsmaßnahme verständigt sich das

Strategieteam auf eine Diversifikation in produktverwandte Bereiche, und/oder die Akquisition eines geeigneten Zielunternehmens aus der Werkzeugbranche.

Als Mitte 2013 der Hauptwettbewerber im Bereich der Rändelwerkzeuge zum Kauf angeboten wird, ist dies sicherlich ein Glücksfall. Durch die Übernahme des Geschäftsbereiches QUICK von der österreichischen Swarovski Optik KG ergibt sich die Chance, den Weltmarktanteil im Bereich „Rändelwerkzeuge“ von 25 auf 35 Prozent zu steigern. Gleichzeitig bietet sich dementsprechend die Chance, das Umsatzvolumen um knapp 50 Prozent zu steigern.

Zum 1. April 2014 wird der Geschäftsbereich QUICK samt dem Markennamen QUICK von Hommel+Keller übernommen. Die Fertigung wird von Österreich an den Stammsitz im schwäbischen Aldingen verlagert, die Vertriebsstruktur wird von Swarovski Optik übernommen und juristisch und organisatorisch von der neu gegründeten Quick Tooling GmbH, einem Tochterunternehmen der Hommel+Keller Präzisionswerkzeuge GmbH, fortgeführt.

Die Zwei-Marken-Strategie ist die logische Konsequenz für Grimm und das Führungsteam. Die Marke ZEUS der Hommel+Keller Präzisionswerkzeuge GmbH und die Marke QUICK der Quick Tooling GmbH, beides Marken im Premium Segment, sollen konkurrierend am Markt auftreten, und beide Marken sollen konsequent über die angestammten Vertriebswege weitergeführt werden.

Bedingt durch die branchentypischen Vertriebswege selektiver bzw. meist sogar exklusiver Vertriebspartner ist ein überdurchschnittliches Marktwachstum kaum zu erreichen. Dies ist dadurch bedingt, dass die Marktabdeckung durch einen exklusiven oder einige wenige selektive Vertriebspartner in aller Regel nicht gewährleistet werden kann.

Durch die Zwei-Marken-Strategie strebt Hommel+Keller mit seinem neu gegründeten Tochterunternehmen Quick Tooling GmbH und den zwei Marken ZEUS und QUICK nun eine deutlich stärkere Marktabdeckung, eine intensivere Marktpräsenz und damit eine erhöhte Marktpenetration an.

Die geplante Strategie mit den zwei Marken birgt neben den Chancen aber auch Risiken.

- Wie wird der Abnehmermarkt die Marktkonzentration aufnehmen und reagieren? Werden Kunden abspringen?
- Wie kann eine Kannibalisierung der Marken vermieden werden? Wie vermeidet man einen Preisverfall durch ähnliche Produkte?
- Wie schafft man innerhalb der Unternehmensgruppe eine gesunde Wettbewerbskultur und dennoch einen Zusammenhalt der beiden Teams?

An dieser Stelle schließt sich wieder der strategische Kreis. Das Führungsteam, welches aktiv an der Strategieentwicklung 2012 beteiligt war, identifiziert sich mit den Zielen und übernimmt Initiative und Verantwortung für die Umsetzung. Alle sitzen im gleichen Boot und alle rudern in die gleiche Richtung, die Planung der Zwei-Marken-Strategie erfolgt weitestgehend im Konsens innerhalb des Teams.

Das Unternehmensleitbild wird gemeinsam überarbeitet und leicht angepasst, damit sich beide Unternehmen und Marken damit identifizieren können. Die Unternehmenswerte der Hommel+Keller Präzisionswerkzeuge GmbH bleiben bestehen und werden auch von der Quick Tooling GmbH übernommen. Mit „Ehrlichkeit, Verantwortung und Vertrauen“ kann sich die Führungskraft des neuen Geschäftsbereiches ebenfalls uneingeschränkt identifizieren.

Die strategischen Meilensteine für die zwei Marken werden wie folgt festgelegt:

1. Jede Marke bekommt ein separates Produktmanagement.
2. Die Marken sollen sauber und eindeutig am Markt positioniert werden. Für jede Marke sollen Kundennutzen, Mehrwerte und USPs definiert und umgesetzt werden.
3. Preise und Rabatte sollen gemeinsam festgelegt werden, eine Preiserosion durch Preiswettbewerb soll so verhindert werden.

4. Die Entwicklung neuer Produkte soll ebenfalls in einem gemeinsamen Team erfolgen. Synergien sollen dadurch genutzt werden. Einer Kannibalisierung der Produkte soll dadurch vorgebeugt werden.
5. Durch die höheren Stückzahlen sollen Kostenvorteile in der Beschaffung und in der Produktion konsequent genutzt werden. Die Ertragskraft soll weiter gesteigert werden.

Das Strategieteam trifft sich einmal monatlich zum Status-Check. Alle Führungskräfte berichten kurz über den Fortschritt bei der Umsetzung aller Maßnahmen.

Das erste Geschäftsjahr der Quick Tooling GmbH ist bereits mit einem Umsatz über Plan und einem positiven Betriebsergebnis abgeschlossen worden. Dies spricht zum einen für eine solide Planung und zum anderen für eine effiziente Umsetzung der strategischen Maßnahmen.

Über eines sind sich die Verantwortlichen bei Hommel+Keller im Klaren. Solche Erfolge sind nur in einem funktionierenden Team möglich, in dem jeder Einzelne bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, und in dem er zugleich das Vertrauen des Managements genießt. Die Wertschätzung der Mitarbeiter ist für Geschäftsführer Grimm die zentrale Führungsaufgabe.

**Andreas Merz**Expertenrat der Business School Alb-Schwarzwald

Marketing: Was wirklich zählt ...

Aktuell gibt es keinen Blog, kein Fachmagazin, keinen Expertenvortrag, der sich nicht mit den neuesten Trends in Werbung, Kommunikation oder Marketing auseinandersetzt. Wichtig ist bei diesen Trends aber nur eines. Es muss ausgefallen sein, es muss kreativ sein und es muss digital sein. Dann ist man am Puls der Zeit. Dann ist man ganz weit vorne in der Welt der Werbung und des Marketings. Oder?

Es ist richtig, sich mit den Entwicklungen im Marketing auseinander zu setzen. Aber es ist nicht wirklich wichtig. Für viele Agenturen, für viele Marketing-Verantwortliche und auch für viele Geschäftsführer ist der kreative Umgang mit den neuesten Instrumenten der Kommunikations-Klaviatur unverzichtbar. Kreativität ist aber nicht der entscheidende Ansatz für erfolgreiches Marketing! Im Gegenteil: Es kann sogar hinderlich sein, wenn Sie nur auf ausgefallene, kreative Lösungen setzen. Das klingt ziemlich ketzerisch, ich weiß. Das Motto: „Jetzt haben wir das Produkt oder die Idee, jetzt muss es die Marketing-Abteilung nur noch schön machen“ reduziert die Aufgabe des Marketings auf einen Dummchen-Ansatz.

Mein zweites Statement ruft die Marketing-Inquisition mindestens genauso auf den Plan. Erfolgreiche Unternehmen brauchen kein Marketing! Sie haben richtig gehört. Der Altvater des Marketings in Deutschland, Heribert Meffert, beschreibt die Aufgabe als „Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf den Kunden“. Dieser Ansatz ist somit die Aufgabe einer jeden Chefetage und letztlich eines jeden Mitarbeiters – und nicht die des Marketings alleine. Zugegeben, das ist eine Idealvorstellung und in vielen Unternehmen in naher Zukunft nicht erreichbar. Aber es soll den Fokus auf das legen, was wirklich wichtig ist.

Gehen wir also von den Strukturen und Aufgaben im Marketing der Gegenwart aus. Aus diesem Blickwinkel zählen für den Unternehmenserfolg lediglich drei wesentliche Ansätze.

Marketing ist Zukunft

Die meisten Unternehmenseinheiten in mittelständischen oder größeren Unternehmen beschäftigen sich mit der Vergangenheit. Der Vertrieb analysiert aufgrund der letzten Absatz- und Umsatzzahlen den Verlauf des Geschäfts. Das ist ein Blick in die Vergangenheit. Die Controller und Analysten bauen ihre Prognosen aus den Zahlen von gestern auf. Diese Aufgaben sind wichtig und aus den Erkenntnissen lassen sich wirkungsvolle Schlüsse auf die nahe Zukunft legen. Wer aber befasst sich mit grundlegenden Entwicklungen gesellschaftlicher oder persönlicher Natur? Wer beispielsweise in der Tabakindustrie die Zahlen der Vergangenheit in die Zukunft fortschreibt, interpretiert eine ordentliche Zukunft für diesen Industriezweig. Aber jeder, der heute eins und eins zusammenzählt, erkennt, dass Tabak keine Zukunft hat. Die Aufgabe eines Marketeers ist es, die Veränderungen im Informationsverhalten und im Entscheidungsverhalten der Käufer zu erkennen. Es ist die Aufgabe, Szenarien für mögliche Zukunftsentwicklungen auszudenken – wahrscheinliche, wie unwahrscheinliche.

Notabene: Dieser Unterschied in der zeitlichen Perspektive führt in vielen Unternehmen zum Missverständnis zwischen Vertrieb und Marketing. Beide Abteilungen glauben, vom gleichen Markt zu sprechen. Das mag räumlich zutreffen, aber gemeint sind meist unterschiedliche zeitliche Perioden.

Marketing ist Strategie

Wenn es eine Aufgabe im Marketing ist, sich mit zukünftigen Szenarien auseinanderzusetzen, dann ist es sicher auch ein wichtiger Bestandteil, zu erkennen, wo man derzeit steht. Wer kauft überhaupt die eigenen Produkte und Leistungen? Wie sieht der Markt heute aus? Warum kaufen Kunden und wie kaufen sie? Sehr schnell erkennt man, dass es eine Diskrepanz zwischen Gegenwart und Zukunft gibt. Aus dieser Erkenntnis heraus soll nun ein Weg definiert werden. Wenn wir heute bei A stehen und die Zukunft B1 oder B2 lautet – wie bringen wir unser Unternehmen dann von A nach B? Dabei müssen wir – und jetzt komme ich wieder auf Meffert zurück – ALLE Unternehmensprozesse Schritt für Schritt auf diese Zukunft vorbereiten. Wir benötigen die richtigen Mitarbeiter dafür. Wir brauchen die richtigen Märkte. Wir brauchen auch künftig gefragte Produkte und Leistungen. Und letztendlich brauchen wir auch irgendwann die richtige Broschüre, die richtige App und die richtige Anzeigen-Kampagne dazu. Dazwischen liegt aber so viel mehr.

Marketing ist Kundennutzen

Jedes Unternehmen, das sich auf den Kundennutzen ausrichtet, wird zwangsläufig erfolgreich sein. Was bedeutet dies? Zunächst gilt es, die kaufentscheidenden Kriterien aus Sicht des Kunden zu ermitteln. Was ist ihm bei der Wahl eines Produktes oder einer Leistung wirklich wichtig? Die Erfahrung zeigt, dass in fast allen Fällen dazu eine Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdbild besteht. Das eigene Unternehmen hält andere Aspekte für wichtig als die Kunden. Diese Erkenntnisse aus einer Analyse der Kaufkriterien gilt es für sich selbst anzunehmen. Das ist schwer genug. Wenn beispielsweise der Vertrieb erkennen muss, dass die persönliche Betreuung keine entscheidende Rolle spielt. Doch als Verantwortlicher wissen sie nun, was entscheidend ist. Nun gilt es herauszufinden, wie das eigene Unternehmen bezüglich dieser Kriterien im Vergleich zum Wettbewerb abschneidet. In Bezug auf Leistung und in Bezug auf das Preisniveau. Dabei beurteilen Kunden in der Regel ihre Wahrnehmung und nicht die objektive Realität. Wenn hier Lücken oder Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb bestehen, dann wissen Sie genau, wo Sie

ansetzen müssen. Bei der Ausrichtung der Unternehmensprozesse ebenso wie bei der Kommunikation der wesentlichen Information.

Die Ausrichtung des Marketings auf Zukunft, auf Strategie und auf den Kundennutzen ist eine weitaus komplexere Aufgabenstellung als heute im operativen Marketing diskutiert. Marketing und Werbung haben jedoch hier ein sehr großes Potenzial. Schließlich werden diese Aufgaben in einer Stabfunktion wahrgenommen und sind damit weniger in die aktuellen Abläufe und Zielsysteme involviert. Immerhin können die Verantwortlichen für Marketing und Werbung daher sowohl das Unternehmen als auch den Markt aus einer gesunden Distanz heraus betrachten und die Entwicklung von Strategie und Kundennutzen steuern.

Die Lösung dieser drei Kernaufgaben ist Pflicht und schafft die Leitlinien in der Kommunikation und in der Unternehmensführung. Es ist die Herstellung der Effektivität des Unternehmens („die richtigen Dinge tun“). Die Umsetzung mit kreativen Ideen und den adäquaten Kommunikationswerkzeugen verbessert die Effizienz („die Dinge richtig tun“). Es ist also nicht eine Frage von „entweder – oder“, sondern von „erstens“ und „zweitens“.

Andreas Merz

Der Autor, Jahrgang 1973, hat seine Studium an der Dualen Hochschule in Villingen-Schwenningen mit den Schwerpunkten Finanz- und Rechnungswesen und Marketing absolviert. Danach folgte eine sechsjährige Tätigkeit in einem Managementberatungs-Unternehmen. Nach verschiedenen Führungsaufgaben im Marketing in Deutschland und der Schweiz im Bereich der Konsum- und Investitionsgüterindustrie arbeitet der Autor heute für ein mittelständisches Unternehmen in Süddeutschland mit 4.500 Mitarbeitern als Leiter der Abteilung „Werbung & Kommunikation“.



Klaus Maier

Fachanwalt für Arbeitsrecht |

Dozent in Wirtschaftsrecht und Arbeitsrecht an der Business School

„Wachstumsschmerzen“: Kleinbetriebsklauseln im Arbeitsrecht

Klaus Maier

Das Leiten eines wachsenden Unternehmens ist eine der anspruchsvollsten unternehmerischen Aufgaben: Änderungen der Organisationsstruktur, der finanziellen Rahmenbedingungen, mögliche Änderungen der Rechtsform im Wachstumsprozess, Änderungen der Rolle und des Selbstverständnisses des Unternehmers ... – jedes wachsende Unternehmen ist eigen und hat in jeder Phase seine eigenen Herausforderungen.

Zu den Herausforderungen an wachsende Unternehmen trägt im rechtlichen Bereich auch das Arbeitsrecht seinen Teil bei: Verschiedene Gesetze knüpfen an bestimmte Unternehmensgrößen (oder: andersherum formuliert: An das Überschreiten verschiedener „Kleinbetriebsgrenzen“ ...) an mit oft erheblichen rechtlichen Folgen¹. Wer diese nicht kennt und im laufenden Wachstum des Unternehmens nicht beachtet, macht oft die Erfahrung, dass Arbeitsrecht sich zu einer mühsamen und teuren Angelegenheit entwickeln kann.²

Umgekehrt gibt es auch Normen, die betriebsgrößenunabhängig gelten und beachtet werden müssen, was oft auch falsch gesehen wird. Die meisten arbeitsrecht-

- 1 *Der Autor ist selbständiger Rechtsanwalt und Namenspartner der Kanzlei Haller Tritschler Maier Fachanwälte und Fachanwalt für Arbeits- und Insolvenzrecht. Er ist seit 2004 durchgängig Dozent der Business School Alb-Schwarzwald. Die Idee dahinter ist einfach: In kleinen Betrieben kommt dem einzelnen Mitarbeiter im Arbeitsprozess besondere Bedeutung zu, die Zusammenarbeit ist enger, der Anteil am Gesamtergebnis größer. Also müssen Kleinunternehmer flexibler sein. Sie können manches nicht tragen, was der Staat größeren Unternehmern an Lasten aufbürdet.
- 2 Die Kehrseite dessen ist, dass Unternehmen knapp oberhalb von Kleinbetriebsgrenzen in besonderem Maß unter den zusätzlichen Belastungen leiden.

lichen Normen insbesondere die arbeitnehmerschützenden haben gerade keine Kleinbetriebsklauseln, was schlicht heißt, dass sie in der Regel auch für Klein- und Kleinstbetriebe gelten.

Weil der Gesetzgeber es uns leider nicht zu einfach machen will: Je nach Norm und Regelungsthema existieren oft ganz unterschiedliche „Kleinbetriebs“-Definitionen. Hier ist fast alles uneinheitlich und manchmal auch im Fluss³. Die Mitarbeiterzahlen als Grenzwert, die Zählmodi für Teilzeitmitarbeiter, die Definition der mitzuzählenden Mitarbeiter ...⁴

Schon deshalb ersetzt dieser Artikel keine Überprüfung im Einzelfall. Aber er kann dem Leser zeigen, wo er bei langfristigen Planungen anfangen sollte, sich um ein Thema zu kümmern. Vor allem soll er eines aufzeigen: Kommen Sie mit einem Betrieb an eine Kleinbetriebsgrenze (insbesondere die sehr wichtige des Kündigungsschutzgesetzes), macht es Sinn, längerfristig und im Einzelfall langfristig strategisch zu planen.

3 So hat die Rechtsprechung der vergangenen Jahre insbesondere die Position der Leiharbeiter verstärkt, sei es im Kündigungsschutzgesetz, sei es auch speziell im Betriebsverfassungsrecht.

4 Detailfragen gibt es mehr als genug und in Grenzfällen hilft nur penibles Nachhaken und Erbsenzählerei. Welcher Mitarbeiter gehört dazu und mit welchem Zählmodus? Sind Praktikanten, Volontäre, Subunternehmer etc. tatsächlich keine Arbeitnehmer? Seit wann sind die Beteiligten dabei und sind dabei Lehrzeiten sowie kurzfristige Unterbrechungen mit zu berücksichtigen? Bei manchen Zählmodi: Gehören dauerhafte Überstunden zur Bewertungsgrundlage? Haben wir alle Putzfrauen und Aushilfen berücksichtigt? Was ist mit Mitarbeitern in Mutterschutz, Elternzeit, unbezahltem Urlaub und mit deren Ersatzkräften? Was ist mit kurzfristigen hohen Schwankungen in saisonalen Arbeitsspitzen?

Dieser Beitrag versucht, Unternehmern anhand dreier typischer Beispiele zu zeigen, was hier beim Wachstum junger Unternehmen zu beachten ist. Er beschäftigt sich auch mit diversen üblichen – und oft riskanten – „Ausweichversuchen.“

I. Kleinbetriebsdefinitionen

1. Kündigungen und § 23 Kündigungsschutzgesetz (KSchG)

- a. Das Kündigungsschutzgesetz ordnet in seinem Geltungsbereich an, dass ordentliche Arbeitgeberkündigungen an bestimmte Wirksamkeitsvoraussetzungen⁵ gebunden sind. Nach Ablauf einer Phase von sechs Monaten ab Beginn des Arbeitsverhältnisses⁶ sind im „Kündigungsschutzbetrieb“ ordentliche fristgemäße Kündigungen unbefristeter Arbeitsverträge nur dann wirksam, wenn der Arbeitgeber das Vorliegen stichhaltiger Gründe vor Gericht darlegen und beweisen kann⁷. Dies führt zu einem erhöhten Maß an notwendiger Vorbereitung geplanter Arbeitgeberkündigungen; die Erfahrung lehrt, dass rechtlich unvorbereitete Kündigungen oft hinterher teuer werden.⁸
- b. Wo ist die Kleinbetriebsgrenze des KSchG? Im Kündigungsschutzgesetz stimmt nicht einmal diese Fragestellung, weil es gleich zwei davon gibt: eine „normale“, (bis zu regelmäßig 10 Arbeitnehmern kein Kündigungsschutz) und eine „Altregelung“ (bis zu zu 5 Arbeitnehmern, die vor dem 01.01.2004 schon da waren, kein Kündigungsschutz).

Gilt das nur für „Mitarbeiter 6“ oder „Mitarbeiter 11“? Pustekuchen! Kommt es nach der Überschreitung der Grenzen (also mehr als 5 bzw. 10) zur Existenz eines Kündigungsschutzbetriebs, gilt das für alle Mitarbeiter, auch die früher nicht ge-

5 sogenannte betriebs-, personen- und verhaltensbedingte Kündigungen und deren Ausgestaltung durch die Rechtsprechung. Das versteckt sich alles hinter der Formulierung „sozial gerechtfertigt“ im Sinne des § 1 KSchG.

6 Diese Frist ist extrem wichtig, wenn Ihr Unternehmen nicht „Kleinbetrieb“, sondern „Kündigungsschutzbetrieb“ ist: Tragen Sie sich die Frist und eine oder zwei frühe Vorfristen in Ihren Kalender ein! Sie brauchen Zeit zum Nachdenken und Organisieren ...

7 Entgegen der Meinung vieler gilt das auch dann, wenn eine „Probezeit“ über sechs Monate hinaus verlängert wird!

8 Oft will der Unternehmer nicht, dass der gekündigte Arbeitnehmer zurückkommt, das lassen sich Arbeitnehmer bei guten Prozesschancen im Kündigungsschutzprozess „bezahlen“, über Abfindungen ...

schützten Mitarbeiter (bei der „Altregelung“ allerdings nur die, die so lange dabei waren). Umgekehrt: Unterschreitet man die Grenze, haben alle Arbeitnehmer keinen Kündigungsschutz nach KSchG mehr.

Wer wird mitgezählt? Inhaber und GmbH-Geschäftsführer (auch mehrere) nicht, Azubis nicht, regelmäßig beschäftigte Leiharbeiter in zwischen ja, bei Ersatz für Mitarbeiter in Elternzeit nur einer von beiden, teilzeit- und geringfügig Beschäftigte ja, als Arbeitnehmer beschäftigte Verwandte ja ...

Und wie wird gezählt: Kopfprinzip? Im KSchG nein. Aber die gesetzliche Bruchteilsregelung (§ 23 KSchG) zählt Teilzeit- und insbesondere geringfügig Beschäftigte deutlich überproportional: Bei Arbeitszeiten bis 20 Stunden/Woche zählen Teilzeitarbeiter als 0,5 Mitarbeiter; das gilt auch bei geringfügig Beschäftigten⁹!

Letztlich hilft nur: Genau angucken! Und niemanden vergessen, nicht die angestellte Putzfrau und nicht die Aushilfen, nicht die formal angestellte Ehefrau und auch nicht die Tochter!

2. Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz regelt zwei Großthemen, nämlich zum einen die Befristung von Arbeitsverträgen, zum anderen die Frage eines Teilzeitanspruchs für Arbeitnehmer (also die Frage, ob ein grundsätzlicher Anspruch auf Verringerung der Arbeitszeit besteht).

Das erstere Thema hat einen Zusammenhang mit dem Kündigungsschutz nach KSchG: Befristungen dienen dazu, das Kündigungsschutzgesetz zu umgehen: Wer einen Arbeitsvertrag wirksam befristet, „kündigt“ nicht, der Arbeitsvertrag endet von selbst. Im Kleinbetrieb nach KSchG ist das insoweit kein so großes Thema.¹⁰

9 Extrembeispiel: 21 geringfügig Beschäftigte à 1,5 Stunden/Woche sind kein Vollzeitarbeitsplatz, aber ein Kündigungsschutzbetrieb!

10 Es wird hier nicht weiter verfolgt, hat aber seine Eigenheiten und Tücken. Aufpassen und rechtzeitig „formal werden“, wenn man davon ausgeht, man kommt während des Laufs der Befristung über die Kleinbetriebsgrenze!

Wichtig ist aber die Kleinbetriebsgrenze des § 8 TzBfG: Hier geht es um die Frage des „Teilzeitanpruchs“, also um die Frage, ob der Arbeitnehmer unter Beachtung formeller und inhaltlicher Voraussetzungen einen Anspruch auf Verringerung seiner Arbeitszeit und Umverlagerung der konkreten Arbeitszeiten hat.

Der Anspruch besteht, wenn „ungeachtet der Personen in Berufsbildung mehr als 15 Personen beschäftigt sind“ (§ 8 V TzBfG). Hier gilt entgegen § 23 KSchG das Kopfprinzip.

Wenn diese Zahl überschritten wird, hat der Arbeitnehmer einen grundsätzlichen Anspruch auf Teilzeit, dem der Arbeitgeber konkrete und gewichtige Gründe entgegenhalten muss, ggf. im Prozess¹¹.

3. Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

Das Betriebsverfassungsgesetz hat viele Folgen:

Einige der wichtigsten sind,

- dass ab einer bestimmten Größe des Betriebs ein (je nach Betriebsgröße unterschiedlich großer) Betriebsrat gewählt werden kann, der eine Vielzahl verschiedener Rechte hat, die zum Teil auch massiv gegen den Willen des Unternehmers durchgesetzt werden können. Überdies genießen Kandidaten, Betriebsräte und nachwirkend frühere Betriebsräte und Kandidaten Sonderkündigungsschutz.
- dass gewählte Betriebsräte nicht nur einen Anspruch auf bezahlte Freistellung für ihre Betriebsratstätigkeit haben, sondern auch notwendige Arbeitsmittel und Fortbildungen vom Arbeitgeber bezahlt bekommen.

Auch hier geht es um die Frage, ab welcher Mitarbeiterzahl welche Rechtsfolgen gegeben sind.

11 Die Erfahrung lehrt, dass das gerade bei kleineren Arbeitgebern meist zu wenig ernst genommen wird!

a. Ein Betriebsrat kann in der Regel ab einer Zahl von mindestens fünf Arbeitnehmern gewählt werden. (§ 1 I BetrVG, die Definition der Arbeitnehmer findet sich in § 5 BetrVG und füllt im Gesetzbuch über eine Seite¹². Sogenannte leitende Angestellte gehören nicht dazu.)

b. Die Zahl der Betriebsratsmitglieder bestimmt dagegen § 9 BetrVG:

von 5–20 Arbeitnehmer:	1 Betriebsrat
von 21–50 Arbeitnehmer:	3 Betriebsräte
von 51–100 Arbeitnehmer:	5 Betriebsräte
von 101 ¹³ –200 Arbeitnehmer:	7 Betriebsräte und so weiter.

c. Eine weitere Rechtsfolge bestimmt § 38 BetrVG: Ab 200–500 Arbeitnehmern¹⁴ wird einer der Betriebsräte komplett für die Betriebsrats Tätigkeit freigestellt, das heißt, er muss ausschließlich Betriebsratsarbeit machen und steht für normale Tätigkeit nicht mehr zur Verfügung.

II. Wartezeiten

Manche Normen geben auch dort, wo ein Kleinbetrieb nicht angenommen wird, dem Unternehmer zu Beginn des Arbeitsverhältnisses eine bestimmte „Überlegungs- und Wartezeit, in der das Gesetz noch nicht anwendbar ist.

Beispiel: Auch im Kündigungsschutzbetrieb greift der Kündigungsschutz erst nach sechs Monaten¹⁵, ebenso bei § 8 TzBfG¹⁶.

12 Und trotzdem musste das Bundesarbeitsgericht entscheiden, dass Leiharbeiter aktiv wie passiv wahlberechtigt sind.

13 Und nach § 106 BetrVG noch ein sogenannter „Wirtschaftsausschuss“ obendrauf!

14 Zur weiteren Staffelung siehe § 38 BetrVG

15 § 23 KSchG. Das wird meist mit der Probezeit verwechselt, aber die Frist lässt sich nicht verlängern, auch nicht mit einer einvernehmlich ausgehandelten Probezeit. Umgekehrt ändert eine kurze oder fehlende vereinbarte Probezeit nichts am fehlenden Kündigungsschutz.

16 § 8 I TzBfG

III. Wichtige arbeitsrechtliche Normen ohne Privilegierungen für Kleinbetriebe

Das sind richtig viele. Insbesondere gilt das für Themen wie Urlaubsanspruch, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und an Feiertagen. Das gilt für Formvorschriften wie § 623 BGB und auch für die gesetzliche Verlängerung der Kündigungsfrist nach § 622 II BGB bei längerer Dauer des Arbeitsverhältnisses. Öffentlich-rechtliche Arbeitsschutznormen gehören ebenso dazu wie das Arbeitszeitgesetz. Und außerordentliche Kündigungen brauchen auch im Kleinbetrieb einen wichtigen Grund (§ 626 BGB).

IV. „Ausweichmanöver“ für den Kleinbetrieb nach KSchG – gute und weniger gute

1. Outsourcing bestimmter Tätigkeiten:

Das geht; das ist erlaubt. Die Rechtsprechung akzeptiert es sogar, dass man wegen Outsourcings im Kündigungsschutzbetrieb betriebsbedingt kündigt. Zu warnen ist vor allen Versuchen, bisherige oder künftige Mitarbeiter in Situationen zu beschäftigen, in denen sie zwar formell als eigene „Unternehmer“ tätig sind, aber tatsächlich in Ihr Unternehmen eingegliedert sind wie normale Arbeitnehmer. Hier existieren diverse „Ausweichmodelle“ (Stichworte sind hier z. B. „Scheinselbständige“ oder „Scheinwerkverträge“). Diese sind allerdings mit massiven Folgerisiken verbunden, insbesondere im strafrechtlichen und sozialversicherungsrechtlichen Bereich. Besonders riskant sind Situationen, in denen zwar „formal saubere“ Verträge geschlossen werden, in denen man in der Praxis aber ganz anders handelt, nämlich so, dass letztlich eine sozialversicherungsrechtliche Arbeitnehmereigenschaft angenommen wird.¹⁷

17 Die Rechtsprechung ist hier eindeutig: Gelebte Verhältnisse sind stärker als die Papierform!

2. Unterlassen von Neueinstellungen oder befristete Neueinstellungen, Abbau oder Unterlassen einer Neubesetzung, um einen Kündigungsschutz auszuschließen: In Grenzbereichen kann es sinnvoll sein, aus Arbeitgebersicht erst dann streitige Kündigungen auszusprechen, wenn die realen Zahlen unter Grenzwerte gefallen sind, sei es aufgrund anderer Kündigungen, Aufhebungsvereinbarungen etc. Typische Arbeitgeberfehler sind hier z. B. parallele Neueinstellungen (die jedoch im Zweifel bekannt werden!).
3. Die Aufteilung in mehrere Betriebe oder mehrere formale Rechtsträger eines Betriebs sollte vorab einer anwaltlichen Prüfung unterzogen werden, je nach Konstellation zählt die Rechtsprechung hier zusammen!

Zusammengefasst: Es lohnt sich, sein Betriebswachstum langfristig im Auge zu behalten, um arbeitsrechtlich planen zu können.



Dr. med. Lotte Habermann-Horstmeier, MPH

unterstützt als Gast-Dozentin im Kurs „Interner Coach“

Stress aus volkswirtschaftlicher Sicht

Dr. med. Lotte Habermann-Horstmeier, MPH

Stress im Beruf, Stress in der Schule, Stress in der Familie – viele Menschen leiden heute unter Stress. Immer mehr Menschen fühlen sich ausgebrannt. Gibt man in Deutschland den Begriff ‚Stress‘ in die Suchmaschine *Google* ein, erhält man innerhalb von Bruchteilen einer Sekunde ungefähr 163.000.000 Ergebnisse. Bei dem Begriff ‚Burnout‘ sind es immerhin 12.000.000 Ergebnisse. Nirgendwo sonst wird das Thema „Burnout“ derzeit (2014) so häufig in die Suchmaschine eingegeben wie in Österreich, Deutschland und der Schweiz¹.

Vor allem in den Industrienationen ist das gesellschaftliche Leben einschließlich der Arbeitsstrukturen in den letzten Jahrzehnten zunehmend komplexer geworden. Es gibt immer mehr Menschen, die sich dadurch belastet und überfordert fühlen. Chronischer Stress macht sie krank.

Stress wirkt sich jedoch nicht nur auf uns persönlich aus, sondern auch auf unsere Gesellschaft. Psychische Erkrankungen – oft als Folge von Stress – stehen inzwischen in Deutschland an der Spitze der Ursachen für Frühverrentungen. Bei nahezu der Hälfte aller Krankheiten spielt Stress eine Rolle. Damit ist auch ein Großteil der Krankheitskosten durch Stress zumindest mitverursacht.

¹ s. Google Trends: www.google.de/trends/explore#q=Burnout&cmpt=q

Villingen Institute of Public Health (VIPH) der Steinbeis-Hochschule Berlin

Berufsbegleitende Fortbildungsmaßnahmen im Bereich „Arbeit und Gesundheit“



Klosterring 5
78050 Villingen-Schwenningen

E-Mail: info@studium-public-health.de
www.studium-public-health.de

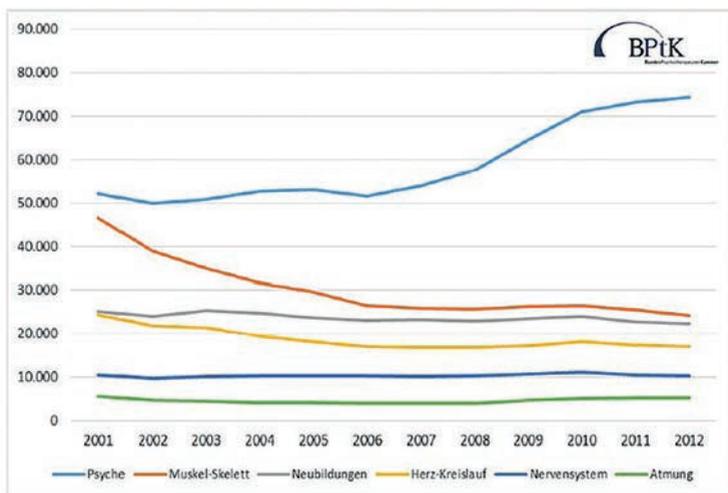
Frühverrentung und Stress

Die Bedeutung von Stress in volkswirtschaftlicher Hinsicht zeigt sich in Deutschland v. a. am Beispiel der Frühverrentung. Stress am Arbeitsplatz und seine psychischen Folgebelastungen ließen die Zahl der Frühverrentungen aufgrund von psychischen Störungen (v. a. von Angsterkrankungen, Depressionen und andere Stressfolgeerkrankungen) in den letzten Jahren kontinuierlich ansteigen (Abb. 1), obwohl die Zahl der Frühverrentungsfälle insgesamt rückläufig ist. Im Jahr 2012 waren in 42,1% der Frühverrentungsfälle psychische Erkrankungen die Ursache. Hiervon waren insbesondere Frauen betroffen. Bei ihnen lag der Anteil sogar bei 48,5%.

Ein Grund, weshalb in Deutschland die Zahl der Frühverrentungen durch psychischen Erkrankungen in den letzten Jahren so stark zugenommen hat, wird darin gesehen, dass psychische Störungen heute zuverlässiger erkannt und diagnostiziert werden als früher. Man nimmt darüber hinaus auch an, dass Ärzte/-innen bestimmte Erkrankungen, die sie früher eher dem „körperlichen Bereich“ zugeordnet hätten (z. B. unspezifische Rückenschmerzen), heute häufiger als depressive Erkrankung oder somatoforme Störung² einordnen. Darüber hinaus suchen psychisch kranke

2 Somatoforme Störungen sind Störungen, die sich mit körperlichen Symptomen äußern (z. B. Druckgefühl, Stiche, Beklemmungsgefühl in der Brust, Herzstolpern, Halsenge, Luftnot, Übelkeit, Völlegefühl, Bauchschmerzen), deren Ursachen aber v. a. im psychischen Bereich liegen.

Menschen heute eher Hilfe als noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Allerdings gehen viele Fachleute auch davon aus, dass neben den bereits genannten Gründen die geänderte Arbeitswelt eine wesentliche Rolle spielt. Starker Termin- und Leistungsdruck, häufige Arbeitsunterbrechungen und Störungen, große Verantwortung sowie eine zunehmende Überforderung werden von den Betroffenen sehr oft als mögliche (Mit-)Ursachen ihrer psychischen Störungen genannt.



Quelle: DRV-Statistik Rentenzugang

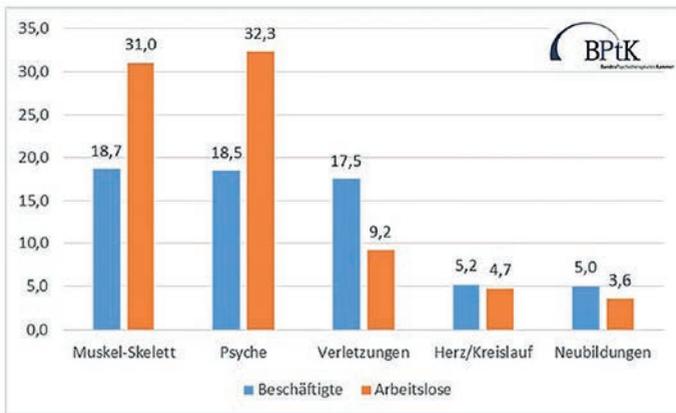
Abb. 1: Anstieg der Frühverrentungsfälle in Deutschland zwischen 2001 und 2012 aufgrund von psychischen Erkrankungen (hellblau). Dargestellt ist die Zahl der Rentenneuzugänge wegen verminderter Erwerbsfähigkeit pro Jahr aufgrund der sechs wichtigsten Krankheitsarten. [Neubildungen = Tumor-Erkrankungen]
Quelle: Bundespsychotherapeutenkammer (BpTK). BpTK-Studie zur Arbeits- und Erwerbsfähigkeit – Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung.

Langzeit-Arbeitsunfähigkeit und Stress

Ähnliche Tendenzen wie bei der Frühverrentung zeigen sich auch bei den *Langzeit-Arbeitsunfähigkeitsfällen* (Langzeit-AU-Fälle; s. Abb. 2) infolge psychischer Erkrankungen. Die *Bundespsychotherapeutenkammer* ermittelte für das Jahr 2013, dass in Deutschland 32,3% der Langzeit-AU-Fälle bei Arbeitslosen und 18,5% der Langzeit-AU-Fälle bei Beschäftigten auf psychische Erkrankungen zurückzuführen sind.

Ein Großteil dieser psychischen Störungen sind Depressionen, Belastungsstörungen und somatoforme Störungen³. Dies sind Erkrankungen, die in vielen Fällen mit Stress in Verbindung gebracht werden.

Entsprechende Zahlen finden sich auch bei den *Langzeit-Arbeitsunfähigkeitstagen* (Langzeit-AU-Tage). Dreiundachtzig Prozent der Langzeit-AU-Tage wurden durch affektive Störungen (47,9%) sowie durch Neurotische, Belastungs- und Somatoforme Störungen (35,1%) hervorgerufen. Auch hier geht man davon aus, dass Stress eine (Mit-)Ursache sein kann.



Quelle: Bundespsychotherapeutenkammer, 2013

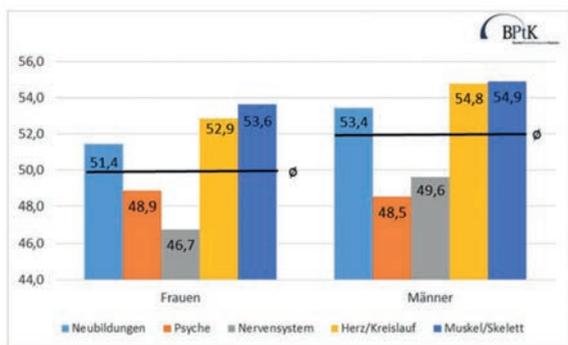
Dargestellt sind die über die Angaben der BARMER GEK und BKK gemittelten und anhand der Versicherungszahl der beiden Krankenkassen gewichteten Anteile der wichtigsten Krankheitsarten an den Langzeit-AU-Fällen für 2012, getrennt für beschäftigte und arbeitslose Versicherte. Die Angaben beziehen sich damit auf 28,9 Prozent der gesetzlich Krankenversicherten.

Abb. 2: Zahl der Langzeit-Arbeitsunfähigkeitsfälle (Langzeit-AU-Fälle), die im Jahr 2012 von den beiden Krankenkassen BARMER GEK und BKK angegeben wurden, unterschieden nach der Art der zugrunde liegenden Erkrankung und nach der Tatsache, ob es sich um beschäftigte oder arbeitslose Versicherte handelt. [Neubildungen = Tumor-Erkrankungen] Quelle: Bundespsychotherapeutenkammer (BPTK). BPTK-Studie zur Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit – Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung.

3 Nach Angaben der Bundespsychotherapeutenkammer sind insgesamt 78% der Langzeit-Arbeitsunfähigkeitsfälle bei psychischen Störungen durch ‚Affektive Störungen‘ (41,7%; hierzu gehören v.a. die Depressionen) sowie durch ‚Neurotische, Belastungs- und Somatoforme Störungen‘ (36,3%) verursacht.

Indikator ‚Alter bei Beginn der Frührente‘

Ein weiterer wichtiger Faktor ist aus volkswirtschaftlicher Sicht das Alter bei Beginn der Frührente. Je früher eine Person aus dem Erwerbsleben ausscheidet, desto höher sind die Kosten, die dadurch z. B. für die sozialen Sicherungssysteme entstehen. Abb. 3 zeigt, dass Personen, die aufgrund von Störungen der Psyche bzw. des Nervensystems frühzeitig in Rente gehen, im Durchschnitt noch besonders jung sind. Dies gilt vor allem für Frauen. Nach den Angaben der Deutschen Rentenversicherung sind Frauen, die aufgrund der genannten Gründe aus dem Erwerbsleben ausscheiden, durchschnittlich erst 48,9 (psychische Störungen) bzw. 46,7 Jahre (Erkrankungen des Nervensystems) alt. Männer sind in solchen Fällen durchschnittlich 48,5 (psychische Störungen) bzw. 49,6 Jahre (Erkrankungen des Nervensystems) alt. Im Vergleich zu anderen häufigen gesundheitlichen Gründen für das vorzeitige Ausscheiden aus dem Berufsleben (dies sind Herz-Kreislauferkrankungen, bösartige Tumore, Muskel-/ Skeletterkrankungen) scheidet Menschen mit psychischen bzw. nervlichen Störungen im Durchschnitt also ca. fünf Jahre früher aus dem Beruf aus (Abb. 3). Sie stehen dadurch dem Arbeitsmarkt zu einem besonders frühen Zeitpunkt nicht mehr zur Verfügung, zahlen besonders früh nicht mehr in die sozialen Sicherungssysteme ein und nehmen besonders früh Leistungen aus diesen sozialen Sicherungssystemen in Anspruch.



Quelle: DRV Renteneintrittsalter

Abb. 3: Durchschnittliches Renteneintrittsalter bei verminderter Erwerbstätigkeit im Jahr 2012 in Deutschland, unterschieden nach dem Geschlecht und nach der Art der zugrunde liegenden Erkrankung. Quelle: Bundespsychotherapeutenkammer (BpTK). BpTK-Studie zur Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit – Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung.

Folgekosten von Langzeitarbeitsunfähigkeit und Frühverrentung

Stress in der Arbeitswelt kostet viel Geld. Anders als z. B. in der Schweiz (s. u.) gibt es in Deutschland aber bislang (Stand: 2014) keine detaillierten Berechnungen zu den volkswirtschaftlichen Gesamtkosten von Stress. Wie bereits gesagt, ist jedoch bekannt, dass in Deutschland die Zahl der Menschen ansteigt, die aufgrund von psychischen Störungen behandelt werden. Ebenso steigt die Zahl der Menschen, die aus diesem Grund vorzeitig in Rente gehen. Den Zahlen der Gesundheitsberichterstattung des Bundes lässt sich entnehmen, dass im letzten Jahrzehnt parallel dazu auch die Krankheitskosten aufgrund von – häufig stressbedingten – psychischen Störungen angestiegen sind (Abb. 4).

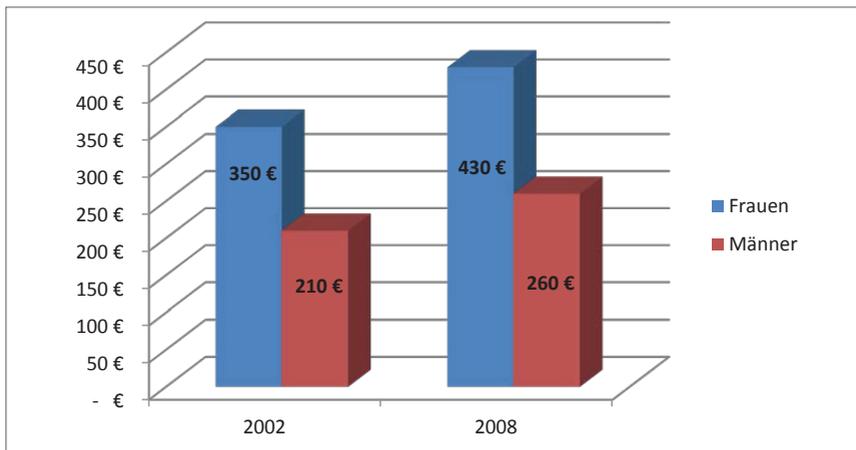


Abb. 4: Entwicklung der Krankheitskosten aufgrund von psychischen Störungen je Einwohner in Deutschland.

Quelle: Eigene Abbildung auf der Grundlage der Zahlen der Gesundheitsberichterstattung des Bundes.

Ähnlich wie bei den Fallzahlen sind auch hier die Frauen stärker betroffen. Bei ihnen stiegen die Krankheitskosten aufgrund psychischer Störungen je Einwohnerin in den Jahren zwischen 2002 und 2008 von 350 Euro auf 430 Euro und damit um 22,9 % an. Parallel dazu wurde bei den Männern ein Anstieg von 210 auf 260 registriert. Hier war also „nur“ ein Anstieg um 8,0 % zu verzeichnen.

Obwohl nach Angaben des Statistischen Bundesamtes im letzten Jahrzehnt insgesamt ein Rückgang bei den verlorenen Erwerbstätigkeitsjahren⁴ zu erkennen war, nahm die Anzahl der verlorenen Erwerbstätigkeitsjahre aufgrund von Depressionen von 145.000 Jahren im Jahr 2004 auf 158.000 Jahre im Jahr 2006 zu.

Die hohe Zahl an AU-Tagen aufgrund von psychischen Erkrankungen führt nach Angaben des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS; Pressemitteilung vom 29.01.2013) zu einem Ausfall an Bruttowertschöpfung von 10,3 Mrd. Euro und zu Produktionsausfallkosten in Höhe von 5,9 Mrd. Euro pro Jahr. Wenn Menschen aufgrund einer Erkrankung nicht arbeitsfähig sind, entsteht also ein Ressourcenverlust für die Gesellschaft, der sich in Euro ausdrücken lässt. Die sich daraus ergebenden z. T. langdauernden Fehlzeiten am Arbeitsplatz führen in den Unternehmen zu hohen Kosten durch einen Produktivitätsausfall. Es fallen jedoch nicht nur Stresskosten in den Unternehmen, sondern auch bei den Sozialversicherungen an. Das BMAS gab dazu an, dass im Jahr 2006 knapp 27 Mrd. Euro für die Behandlung psychischer Erkrankungen ausgegeben wurden. Das waren 3,3 Mrd. mehr als im Jahr 2002. In diesem Zeitraum (2002 bis 2006) war damit ein Anstieg von etwa 14% zu verzeichnen. Allerdings wurde dabei nicht angegeben, ob es sich bei den genannten Behandlungskosten ausschließlich um Kosten handelte, die von den Sozialversicherungen getragen wurden, oder ob hierbei z. B. auch die Kosten von Selbstmedikation mit einbezogen wurden. Letztere wären selbstverständlich auch Kosten, die im Zusammenhang mit Stress und Stresserkrankungen entstehen.

Die Krankheitskosten für die medizinische Heilbehandlung sowie für Präventions-, Rehabilitations- oder Pflegemaßnahmen bei Menschen mit Depressionen beliefen sich nach Angaben des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2008 auf insgesamt 5,2 Mrd. Euro. Etwa 1,8 Mrd. hiervon betrafen den ambulanten und 2,9 Mrd. den stationären bzw. teilstationären Bereich. Eine Studie aus dem Jahr 2005, die die direkten Kosten der depressiven Erkrankungen in Deutschland im Rahmen der Eu-

4 Verlorene Erwerbstätigkeitsjahre: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes werden bei der Krankheitskostenrechnung die verlorenen Erwerbstätigkeitsjahre als kalkulatorische Kennzahl berechnet, da hier neben den direkten, in Geld ausgedrückten Krankheitskosten aus volkswirtschaftlicher Sicht weitere mögliche Verluste infolge von Krankheit anfallen. Sie entstehen durch Arbeitsunfähigkeit, Invalidität oder vorzeitigen Tod der erwerbstätigen Bevölkerung und werden in Form von verlorenen Erwerbstätigkeitsjahren unter Berücksichtigung der jeweils im Jahr aktuellen Erwerbstätigkeitsquoten berechnet.

ropean Study of the Epidemiology of Mental Disorders (ESEMEd) berechnete, gab die Kosten pro betroffener Person und Jahr mit 686 Euro an. Eine zweite Studie aus dem Jahr 2004 schätzte die depressionsbezogenen Behandlungskosten dagegen auf 2.542 Euro pro Jahr. Diesen recht großen Unterschied führt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin im Stressreport Deutschland 2012 darauf zurück, dass Unterschiede in der Studienpopulation (Bevölkerungsstichprobe vs. depressive Patient/-innen) bestanden und unterschiedliche Konzepte angewandt wurden, um die Kosten zu berechnen.

Volkswirtschaftliche Kosten von Stress in der Schweiz

In der Schweiz veröffentlichte das *Schweizerische Staatssekretariat für Wirtschaft* (SECO) im Jahr 2003 eine Studie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Stress. Hiernach gehören Stress- und Burnout-Phänomene zu den größten Gesundheitskosten-Verursachern in Schweizer Betrieben. Das SECO bezifferte die stressbedingten Kosten am Arbeitsplatz mit 4,2 Mrd. CHF pro Jahr. Davon entfielen 1,4 Mrd. CHF auf medizinische Kosten, 348 Mio. CHF wurden im Rahmen der Selbstmedikation ausgegeben und 2,4 Mrd. CHF wurden für Fehlzeiten und Produktionsausfälle veranschlagt. Die errechneten Stress-Kosten entsprachen damit 1,2% des schweizerischen Bruttoinlandsproduktes im Jahr 2003. Im Rahmen dieser Studie wurden allerdings weitere Kosten für die Volkswirtschaft – z. B. IV-Kosten (Invalidenversicherung) oder Arbeitsausfallkosten (ALV) – nicht berücksichtigt. Zwar wurden bei der Schweizer *Stress-Studie 2010* keine Berechnungen zu den volkswirtschaftlichen Stresskosten angestellt. Allerdings hat sich die Zahl der Schweizer/-innen, die über häufigen bzw. sehr häufigen Stress klagen, in der Zwischenzeit weiter um etwa 30% erhöht. Es ist also davon auszugehen, dass auch die volkswirtschaftlichen Kosten, die durch Stress verursacht werden, um einen ähnlichen Prozentsatz angestiegen sind. Hiernach lägen die stressbedingten Kosten nun wahrscheinlich bei über 5 Mrd. CHF.

Volkswirtschaftliche Kosten von Stress in der Europäischen Union (EU)

In den EU-Mitgliedstaaten wurde bereits 1998 geschätzt, dass sich die Kosten aller mit Stress zusammenhängenden psychischen Probleme auf jährlich 3 bis 4 % des Bruttoinlandsproduktes (BIP) beliefen. Dies waren zu dieser Zeit etwa 265 Mrd. Euro. Heute geht man davon aus, dass in der EU mittlerweile stressbedingte Kosten am Arbeitsplatz in Höhe von 5 bis 10 % des BIPs entstehen. Allerdings sind dies nur Vermutungen. Es gibt keine aktuellen Berechnungen hierzu. Nimmt man einen Prozentsatz von 5 % an, wären im Jahr 2013 in Deutschland bei einem BIP von 2.737,6 Mrd. Euro insgesamt stressbedingte Kosten in Höhe von 136,9 Mrd. Euro angefallen. In Österreich lägen hiernach die stressbedingten Kosten – bei einem BIP von 313,07 Mrd. Euro – bei insgesamt 15,6 Mrd. Euro.

Kritische Betrachtung der Berechnung von Stresskosten

Bei all den genannten Zahlen ist zu berücksichtigen, dass es sich überwiegend um Schätzungen handelt. Die Berechnungen unterscheiden sich zum Teil erheblich, je nachdem, welche Population der Untersuchung zugrunde liegt und welche Kosten in die Kalkulationen mit einbezogen werden. In einigen Berechnungen werden nur *direkten Kosten* (z. B. Behandlungskosten, Medikamente, Inanspruchnahme von Hilfeleistungen) berücksichtigt. Andere Berechnungen basieren nur oder z. T. auch auf den anfallenden *indirekten Kosten* (Produktivitätsverluste). Bei diesen werden jedoch z. B. in der Regel die Produktivitätsverluste im Bereich der nicht-bezahlten Arbeit nicht mit berücksichtigt. Auch die sog. *intangiblen Kosten* (z. B. mit der Erkrankung verbundene Ängste oder Stigmata) werden, da sie sich nur schwer in Geld ausdrücken lassen, meist nicht mit berücksichtigt.

Weiterhin werden in die angeführten Berechnungen oft Zahlen mit einbezogen, die im Hinblick auf psychische Erkrankungen allgemein erhoben wurden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass selbstverständlich nicht alle psychischen Erkrankungen stressbedingt sind oder in irgendeiner Form mit Stress zu tun haben. Selbst wenn hier differenziert wird nach der Art der psychischen Erkrankung, ist dies immer nur ein Annäherungswert, weil beispielsweise auch nicht alle Depres-

sionen durch Stress hervorgerufen werden. Da es keine ärztliche Hauptdiagnose „Stressbedingte Erkrankung“ oder „Burnout aufgrund von Stress“⁵ gibt und selbst die Frage „Was ist Stress?“ von vielen Wissenschaftler/-innen und Praktiker/-innen unterschiedlich beantwortet wird, werden die Berechnungen wohl auch in Zukunft in vielerlei Hinsicht etwas willkürlich sein.

Die Zahlen zeigen jedoch, dass Stress und stressbedingte Folgeerkrankungen ein erhebliches Problem für unsere Gesellschaft darstellen. Der Risikofaktor Stress ist aufgrund seiner weiten Verbreitung, seiner erheblichen gesundheitlichen Auswirkungen und nicht zuletzt auch aufgrund der daraus entstehenden Kosten von großer Bedeutung. Viele, aber längst nicht alle Betriebe haben inzwischen erkannt, dass Stress am Arbeitsplatz ihren Mitarbeiter/-innen schadet und damit auch zu negativen Folgen für den Betrieb führt. Es ist daher auch in wirtschaftlicher Hinsicht für die Betriebe von Vorteil, wenn sie mit Hilfe von Stress-Indikatoren arbeitsbedingten Stress in ihrem Betrieb erkennen und ihn in seiner Bedeutung einschätzen lernen. Nur dann können sie mit Hilfe von Public-Health-Fachleuten Präventionsmaßnahmen dagegen entwickeln.

Das Villingen Institute of Public Health (VIPH) der Steinbeis-Hochschule Berlin hat einen Maßnahmenplan „Stress im Betrieb“[©] entwickelt, der auf zwölf W-Fragen beruht. Aus ihm lässt sich ersehen, wo Stress im Betrieb die meisten Probleme macht und welche Stress-reduzierenden Maßnahmen im Betrieb leicht umsetzbar sind.

5 Burnout ist bislang keine von der WHO im Rahmen der ICD10-Kodierung anerkannte psychische Erkrankung, sondern kann nur als Zusatz kodiert werden. Daher gibt es auch keine Einigung darüber, wie Burnout zu diagnostizieren ist. Die Folge ist, dass in Deutschland nach Angaben der Allgemeinen Ortskrankenkasse (AOK) in 85% der Fälle eine Krankschreibung aufgrund von Burnout im Zusammenhang mit einer anderen psychischen Erkrankung wie Depression oder Anpassungsstörung bzw. mit einer anderen somatischen Erkrankung (z. B. Rückenschmerzen) erfolgt.

Literaturverzeichnis

Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK): BPtK-Studie zur Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit – Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung; www.bptk.de/uploads/media/20140128_BPtK-Studie_zur_Arbeits-und_Erwerbsunfaehigkeit_2013_1.pdf [Zugriff: 16.12.2014]

Gesundheitsberichterstattung des Bundes: www.gbe-bund.de/gbe10/ergebnisse.prc_tab?fid=13165&suchstring=&query_id=&sprache=D&fund_typ=TXt&methode=&vt=&verwandte=1&page_ret=0&seite=1&cp_lfd_nr=7&p_news=&p_sprachkz=D&p_uid=gast&p_aid=36166484&hlp_nr=2&p_jancin=J#Kap6.3 [Zugriff: 17.12.2014]

Weiterführende Literatur

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales): „Stark werden gegen Stress in der Arbeitswelt“. Pressemitteilung vom 29.01.2013; www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/psychische-gesundheitveranstaltung-2013-01-29.html (Zugriff: 17.12.2014)

BPtK (Bundespsychotherapeutenkammer): BPtK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit – Psychische Erkrankungen und Burnout 2012; www.bptk.de/uploads/media/20120606_AU-Studie-2012.pdf (Zugriff: 10.09.2014)

BPtK (Bundespsychotherapeutenkammer): BPtK-Studie zur Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit – Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung 2013; www.bptk.de/uploads/media/20140128_BPtK-Studie_zur_Arbeits-und_Erwerbsunfaehigkeit_2013_1.pdf (Zugriff: 17.12.2014)

Cox, T., Rial-González, E. Arbeitsbedingter Stress: Das europäische Bild. In: Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Stress lass nach! Magazin 5, 2002; www.osha.europa.eu/de/publications/magazine/5 [Zugriff: 17.12.2014]

- Friemel, S., Bernert, S., Angermeyer, M. C. et al.:** Die direkten Kosten von depressiven Erkrankungen in Deutschland – Ergebnisse aus dem European Study of the Epidemiology of Mental Disorders (ESEMeD) Projekt. *Psychiatrische Praxis* 2005; 32: 113-121
- Gesundheitsförderung Schweiz:** Stress-Befragungsinstrument S-Tool; www.gesundheitsfoerderung.ch/wirtschaft/produkte-und-dienstleistungen/s-tool.html und www.s-tool.ch/ (Zugriff: 17.12.2014)
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., Cassina, M.:** Stressstudie 2010 – Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO 2010; www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/24101.pdf (Zugriff: 17.14.2014)
- Läubli, T., Schmid, K., Habermann-Horstmeier, L.:** Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Egger M/Razum O [Hrsg.]. *Public Health. Sozial- und Präventivmedizin kompakt*; 2. Aufl. De Gruyter, 2014, S. 231–236
- Lohmann-Haislah, A.:** Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden 1. Aufl. 2012. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile&v=17 (Zugriff: 17.12.2014)
- Milczarek, M., Schneider, E., Rial Gonzáles, E.:** European Risk Observatory Report No 9. Stress at work – facts and figures. www.osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work (Zugriff: 17.12.2014)

Projektgruppe „Stress“ der BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) und BKK Essen: Gesundheitsschutz 20: Stress im Betrieb – Handlungshilfen für die Praxis. 4. korrigierte Aufl. Mai 2001. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/Gesundheitsschutz/Gs20.pdf?__blob=publicationFile&v=9 (Zugriff : 17.12.2014)

Ramaciotti, D., Perrinard, J.: Die Kosten des Stresses in der Schweiz. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO; letzte Änderung: 05.08.2003; www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/01511/index.html?lang=de (Zugriff: 17.12.2014)

Salize, H. J., Stamm, K., Schubert, M. et al.: Behandlungskosten von Patienten mit Depressionsdiagnose in haus- und fachärztlicher Versorgung in Deutschland. Psychiatrische Praxis 2004 ; 31: 147-156

Wittchen, H. U., Jacobi, F., Klöse, M., Ryl L.: Verlorene Erwerbstätigkeitsjahre in 1.000 Jahren für Deutschland 2006. In: Robert Koch-Institut (RKI) Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Heft 51 – Depressive Erkrankungen 2010; www.gbe-bund.de/gbe10/ergebnisse.prc_tab?fid=13165&suchstring=&query_id=&sprache=D&fund_typ=TEXT&methode=&vt=&verwandte=1&page_ret=0&seite=1&p_lfd_nr=7&p_news=&p_sprachkz=D&p_uid=gastd&p_aid=12690662&hlp_nr=2&p_janein=J#Kap6.3 (Zugriff: 17.12.2014)



Uta Klühe-Haller

Expertenrat an der Business School Alb-Schwarzwald

Internationalisierung im Mittelstand

Der Aufbau eines Auslandsstandortes – spannend und anstrengend

Uta Klühe-Haller

Vielleicht stimmen Sie dieser Beschreibung zu. Oder Sie fragen sich gerade, wie ein solches Projekt gelingen kann. Abgesehen von vielfältigen technischen Herausforderungen tauchen grundlegende organisatorische Fragen auf, denen sich die deutsche Mutterfirma stellen muss. Solche Grundgedanken entscheiden bereits zu Projektbeginn mit, ob Ihr Auslandsstandort erfolgreich wird.

Wo bauen Sie auf?

Wenn Sie einen Auslandsstandort anstreben, entscheiden Sie zunächst, ob Sie bauen oder mieten wollen. In vielen aufstrebenden Märkten werden die Bauplätze knapp. Gut, wenn Sie über Ihren Joint-Venture-Partner oder andere Kontakte genügend Land erwerben konnten. Spannend bleibt, ob Sie das Bauland nach Ihrem Zeitplan in Besitz nehmen und bebauen können. Deutsche Bürokratiehürden erscheinen gering im Vergleich zu Anforderungen der Banco Central do Brasil oder der Pune Municipal Corporation. Je nach Ansprechpartner, kulturbedingter Hierarchieebene oder Ihrem eigenen „Vitamin B“ können zusätzliche Schleifen auftreten.

Eine langfristige Planung ist anstrengend. Aber sie lohnt sich, um sich z. B. Möglichkeiten zur Standorterweiterung offenzuhalten. Genauso wichtig ist die Frage nach der Erreichbarkeit. Zur Standortauswahl sollten Sie heute bereits wissen, wo sich Ihre Kunden und Lieferanten konzentrieren werden. Auch Themen wie Straßen-



qualität, Staugefahr oder Logistik- bzw. IT-Verfügbarkeit gilt es zu untersuchen. Es ist nicht amüsant, wenn Mitarbeiter oder sensible Produkte zahlreiche Kilometer über Schotterpiste fahren.

Das Thema Sicherheit sei hier separat aufgeführt. In den hochinteressanten BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) herrscht zum Teil hohe Kriminalität. Damit haben wir in Deutschland glücklicherweise weniger Probleme. Aber vor Ort macht es das Leben und Arbeiten komplizierter und teurer. Bedenken Sie, dass Sie Ihre Mitarbeiter auch psychisch unbeschadet zurückwollen.

Nimmt Ihre Standortauswahl Einfluss auf Personalthemen? Ja – denn Mitarbeiterverfügbarkeit, -qualität und Lohnniveau variieren von Ort zu Ort. Wer z. B. eine ölige Produktion in einem Dienstleistungsgebiet betreibt, tut sich schwer beim Recruiting. Wenn Mitarbeiterwohnungen oder Schulen lange Anfahrten verursachen, stressen Sie Ihr Team zusätzlich.

Mit welcher Mannschaft gehen Sie an den Start?

Sprach- und Kulturkurse haben Sie ermöglicht. Aber die Umsetzung des hier Erlernten klappt im Start-up-Stress nicht auf Anhieb. Während Ihre Mitarbeiter am neuen Standort komplexe Probleme lösen, wünschen Sie sich als Mutterfirma, dass Ihre Firmenkultur am neuen Standort gelebt wird. Die hierfür notwendige „Kul-

turbücke“ zwischen Mutter- und Tochterfirma kann oft besser mit Einheimischen gelingen, die Ihr Unternehmen bereits kennen.

Zunächst suchen Sie somit vor allem Entrepreneur. Die Mannschaft muss alle anfänglichen, strategischen Stolpersteine aus dem Weg räumen und gleichzeitig Routinearbeiten erledigen. Leider sind technische Schulen in Form einer dualen Ausbildung oft unbekannt, sodass sie keine deutsche Qualifikation erwarten können.

Auch Ihre Lohnpolitik muss unter der Lupe betrachtet werden. Informationen zum richtigen Gehaltssystem für das richtige Personal sind schwer zugänglich und es gilt, Kulturunterschiede zu beachten. Gruppenarbeits-Zuschläge sind beispielsweise in den individuell geprägten USA unüblich.

Engagierte einheimische Arbeitnehmer wissen längst, was sie wert sind. Um Mitarbeiter länger zu binden, lohnt sich eventuell eine Kopplung von Pensions- oder Urlaubsansprüchen an die Dauer der Firmenzugehörigkeit.

Welchen Markt bearbeiten Sie und wo kaufen Sie ein?

Sie fragen, warum der Verkaufsmarkt an letzter Stelle kommt? Weil er sich erst langsam entwickelt. Selbstverständlich hatten Sie konkrete Kundenprojekte eingeplant. Doch was ist, wenn der Kunde noch nicht bestellt? Oder wenn der Kunde auf „Billigpreise“ pocht, die Sie zu Recht nicht bieten wollen?

Wie die Praxis zeigt, soll die Rohstoffqualität nicht unter deutschem Niveau liegen. Sprich: Sie sollen im Ausland beispielsweise die gleiche Stahlqualität wie in Deutschland einsetzen. Was passiert, wenn es diese in China noch nicht gibt, Sie aber bereits Muster liefern müssen? Diese Rohstoffe ins Auslandswerk zu liefern, kostet unnötig Geld und Nerven.

Und wie bekommen Sie bei großen Materiallieferanten einen guten Preis und verbindliche Liefertermine? In vielen Ländern, wie z. B. China, müssen Sie zunächst viel Zeit für eine persönliche Beziehung investieren, bevor die erste Lieferung auf den Hof rollt.

Alle benannten Punkte wurden nur angerissen. Die Liste der Internationalisierungsfragen ist natürlich viel länger. Zum Beispiel sind Themen wie Steuer-, Zoll- und Buchhaltungsanforderungen zu berücksichtigen. Lassen Sie sich gut beraten, hören Sie auf auslandserfahrene Fachleute und erfinden Sie das Rad nicht neu.

Uta Klühe-Haller

Leitet heute die ERP-Einführung eines Auftragsfertigers für Aluprofilsysteme.

War 2004 bis 2013 mit der Internationalisierung eines mittelständischen Automobilzulieferers betraut und studierte Internationale Betriebswirtschaftslehre.



Dr. Andreas Crivellin

Wissenschaftler am Europäischen Kernforschungszentrum CERN in Genf

andreas.crivellin@cern.ch

Studium Generale: CERN-Forschung begeistert über 100 Zuhörer

Andreas Crivellin

Nicht allein Betriebswirtschaft und verwandte Disziplinen werden an der Business School Alb-Schwarzwald gelehrt. Es steht noch mehr auf dem Plan. Im kostenlosen Studium Generale stellen die unterschiedlichsten Menschen ihre Fachgebiete und Projekte vor. So auch Dr. Andreas Crivellin vom Europäischen Kernforschungszentrum CERN, der am 18. Dezember 2014 seine über 100 Zuhörer beim Studium Generale in die theoretische Teilchenphysik einführte. Der 34-jährige, aus Oberndorf a. N. stammende Physiker erzählte lehrreich, aber zugleich unterhaltsam und humorvoll, wie Forschung an kleinsten Teilchen hilft, Welt und Weltall besser zu verstehen.

Die theoretische Teilchenphysik beschäftigt sich mit der mathematischen Beschreibung der Wechselwirkungen zwischen den kleinsten Teilchen, den so genannten Elementarteilchen. Im Laufe der Geschichte ist es gelungen, die komplexen Strukturen unserer makroskopischen Welt auf immer kleinere Grundbausteine zurückzuführen: Moleküle bestehen aus Atomen, Atome aus Protonen und Neutronen im Kern, die von einer Hülle aus Elektronen umgeben sind. Die Protonen und Neutronen wiederum sind aus jeweils drei Quarks aufgebaut. Zusammen mit den fast masselosen Neutrinos bilden die Elektronen und die Quarks die elementaren Materieteilchen. Interessanterweise kann man die Teilchen nicht nach der Größe, sondern nur nach der Masse ordnen. In unserer mathematischen Beschreibung sind alle Teilchen punktförmig, haben also keine Ausdehnung. Alle Elementarteilchen treten in drei Generationen (im Englischen „flavour“ genannt) auf, die bis auf ihre Masse identische Eigenschaften haben.

Es gibt vier bekannte fundamentale Wechselwirkungen: Der Elektromagnetismus ist für fast alle sichtbaren Phänomene unserer Welt zuständig: So zum Beispiel für Licht, Radio- und Funkwellen sowie für chemische Reaktionen. Die „starke Wechselwirkung“ hält die Quarks in den Protonen und Neutronen zusammen und ihre abgeschwächten Auswirkungen halten auch die Protonen und Neutronen im Kern zusammen. Die „schwache Wechselwirkung“ ist unter anderem für den Zerfall von Neutronen und für einige radioaktive Prozesse verantwortlich. Die Gravitation schließlich ist die schwächste aller Kräfte, obwohl sie uns in unserer alltäglichen Umgebung sehr stark vorkommt. Die Gravitation ist für uns nur so gut sichtbar aufgrund der Tatsache, dass sich gravitative Effekte immer addieren, während sich die anderen Wechselwirkungen gegenseitig auslöschen können.

Mathematisch werden die Wechselwirkungen zwischen den Fundamentarteilchen durch eine so genannte Quantenfeldtheorie beschrieben. Sie sagt die Existenz von Austauschteilchen vorher. Diese Theorie vereint die Quantenmechanik mit der Speziellen Relativitätstheorie. Kurz gesagt impliziert die Quantenmechanik, dass im mikroskopischen Bereich nur Wahrscheinlichkeiten vorhergesagt werden können, man aber nie den definitiven Ausgang eines Experimentes kennen kann. Die Relativitätstheorie sagt voraus, dass Masse und Energie äquivalent sind und dass sich nichts schneller als die Lichtgeschwindigkeit bewegen kann.

Kürzlich wurde am CERN das Higgs Teilchen, der letzte fehlende Baustein des Standardmodells der Teilchenphysik entdeckt. Dieses Teilchen wird leider oft als Gottesteilchen bezeichnet. Obwohl das Higgs besondere Eigenschaften hat, ist diese Bezeichnung gänzlich unsinnig. Da man fast 40 Jahre lang vergeblich nach diesem Teilchen suchte, sagten die Forscher auf Englisch scherzhaft, es sei offenbar „von Gott verdammt“. Durch einen Übersetzungsfehler wurde im Deutschen dann das Gottesteilchen daraus. Das Higgs verleiht den Elementarteilchen ihre Ruhemasse. Trotzdem stammt aber der bei weitem größte Anteil der Masse der uns umgebenden Materie aus der starken Wechselwirkung.

Man nimmt an, dass das Universum aus einem „Urknall“ entstanden ist. Diese Annahme ist die logische Schlussfolgerung daraus, dass sich die Galaxien immer weiter von einander entfernen. Sie müssen also in früher Zeit einmal in einem Punkt zusammen gewesen sein. Während in vielen populärwissenschaftlichen Büchern über die Entstehung des Urknalls spekuliert wird, betonte Andreas Crivellin, seiner Meinung nach könne kein seriöser Wissenschaftler hierzu eine Aussage machen. Denn es gebe keinerlei Möglichkeiten, etwas zu messen, was vor dem Urknall stattgefunden hat.

Was ihn reize, als Wissenschaftler Grundlagenforschung zu betreiben? Darauf wusste er eine klare Antwort: Man habe viel Freiheit, die Arbeit sei spannend und abwechslungsreich sowie international geprägt. Das lasse mitunter auch die Nachteile eines Forscherlebens vergessen, nämlich die große Eigenverantwortung und die eher schlechten Jobaussichten verbunden mit dem ständigen Wohnsitzwechsel. So habe er noch bis Ende 2015 die von der Europäischen Union geförderte Stelle am CERN und danach eine dreijährige Anstellung am Paul Scherrer Institut bei Brugg (CH), jedoch keine permanente Stelle.

In seiner alltäglichen Arbeit beschäftigt er sich mit Modellen, welche neue Teilchen vorhersagen; also Teilchen die nicht im Standardmodell enthalten sind. Diese neuen Teilchen haben Auswirkungen auf den Zerfall bekannter exotischer Teilchen oder können auch Wechselwirkungen mit Dunkler Materie vermitteln. Gearbeitet wird unabhängig in kleinen Gruppen, üblicherweise von zwei bis vier Personen, aber

auch manchmal alleine. Nach der Überlegung, welche Theorie man im Zusammenhang mit welchen zu beobachtenden Teilchen und Phänomenen betrachten möchte, besteht die Hauptarbeit darin, die experimentellen Vorhersagen auszurechnen. Diese Vorhersagen werden dann in wissenschaftlichen Artikeln niedergeschrieben, veröffentlicht und auf internationalen Konferenzen vorgetragen.

Am 16.12.2015 wird im Rahmen des Studium Generale wieder ein Vortrag von Andreas Crivellin stattfinden, in dem er näher auf die Quantenmechanik und die Relativitätstheorie eingehen möchte.



Beate Ott

Diplom-Psychologin, Diplom-Ingenieurin (FH), Psychologische Psychotherapeutin, unterstützt als Gast-Dozentin im Kurs Interner Coach

Betriebliches Eingliederungsmanagement

BEM – Die 3 magischen Buchstaben!

Beate Ott

Der viel zitierte demographischer Wandel bedeutet, dass der Altersdurchschnitt der beschäftigten Bevölkerung steigt. Das dürfte den meisten bekannt sein.

Zur Präzisierung ein paar Zahlen:

Erwerbstätige im Jahr 2009:

49% waren zwischen 30 und 50 Jahre alt

31% waren zwischen 50 und 65 Jahre alt

Erwerbstätige im Zeitraum von 2017 bis 2024:

40% werden zwischen 30 und 50 Jahre alt sein

40% werden zwischen 50 und 65 Jahre alt sein

(Zahlen des Statistischen Bundesamtes)

Etwa in fünf Jahren wird die Hälfte aller Mitarbeiter in den Unternehmen älter als 50 Jahre sein.

Die Beschäftigten werden zuerst älter – und dann weniger!

Denn es rücken nicht mehr so viele junge Mitarbeiter nach, wie Ältere jedes Jahr aus dem Erwerbsleben ausscheiden, Mitarbeiter werden also knapp.

Viele Überlegungen werden deswegen angestellt und viele Maßnahmen eingeführt, um einerseits Fachkräfte in die Betriebe zu locken und sie andererseits langfristig ans Unternehmen zu binden. Aber wenn die Fach- und Arbeitskräfte insgesamt weniger werden, dann wird es für alle Unternehmen enger, an die ausreichende Zahl von Mitarbeitern zu kommen. Man hört, dass bereits jetzt schon in der Metallindustrie als Schlüsselindustrie unseres Raums Stellen nicht mehr besetzt werden können.

Aber auch die älter werdende Belegschaft stellt Unternehmen vor zusätzliche Aufgaben, denn mit zunehmendem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit für Erkrankungen an. Um ihre Mitarbeiter lange fit (und arbeitsfähig) zu halten, wird deswegen allorts das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) eingeführt und eine Palette an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten. Außerdem wird der Arbeitsschutz ausgebaut (seit 2013: psychische Gefährdungsbeurteilung im Arbeitsschutzgesetz). Es wird also viel unternommen, um die Beschäftigten dauerhaft arbeitsfähig zu halten.

Vor diesem Hintergrund ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zu sehen, das die Frage aufwirft, was getan werden kann, wenn das „Kind in den Brunnen gefallen ist“, wenn Mitarbeiter bereits krank geworden sind? Erkrankungen belasten (natürlicherweise) in erster Linie die Betroffenen, aber auch Unternehmen sind belastet, wenn Mitarbeiter lang andauernde oder häufig wiederkehrende Arbeitsunfähigkeitszeiten haben. Und häufig gibt es auf beiden Seiten dieselben

Fragen – wie geht es weiter? Geht es überhaupt weiter? – aber es herrscht oft „Funkstille“, man spricht nicht miteinander darüber, aus Angst, aus Unsicherheit.

Kann denn ein Unternehmen überhaupt etwas dazu beitragen, die Genesung eines Mitarbeiters zu fördern und damit seine baldige Rückkehr an den Arbeitsplatz zu unterstützen?

Vor zehn Jahren wurde das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) im Gesetz verankert, um eine geregelte, transparente und vor allem sinnvolle Vorgehensweise im Krankheitsfall zu schaffen. Die Arbeitgeber werden verpflichtet, mit geeigneten Maßnahmen das Arbeitsverhältnis eines erkrankten Beschäftigten möglichst auf Dauer zu sichern. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist neben dem Arbeitsschutz und Maßnahmen der Gesundheitsförderung die dritte Säule des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

BEM heißt: Im Krankheitsfall wird nicht mehr einfach nur zugewartet, sondern es wird noch in der Krankheitsphase von Mitarbeitern gemeinsam nach Wegen zur Überwindung der Arbeitsunfähigkeit gesucht. Diese Herangehensweise ist nun aber nicht dazu gedacht, dem Mitarbeiter Druck zu machen, sondern ganz im Gegenteil.

BEM zielt ab: auf die Sicherung und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bei Mitarbeitern mit (möglicherweise dauerhaften) gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

BEM heißt: Der Arbeitgeber klärt bei sechs Wochen ununterbrochener oder wiederholter Arbeitsunfähigkeit mit der zuständigen Interessenvertretung (bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung), mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Der Werks- oder Betriebsarzt soll hinzugezogen werden, nachdem zuvor der betroffene Mitarbeiter über die Ziele des BEM informiert worden ist. Kommen Leistungen zu Teilhaben am Arbeitsleben oder begleitende Hilfen in Betracht, so werden vom

Arbeitgeber die Gemeinsame Servicestelle und bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen (SGB IX, § 84, Absatz 2). Bevor in einem Unternehmen BEM eingeführt wird, ist es jedoch zweckmäßig, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, um zur Akzeptanz des BEM beizutragen und den Mitarbeitern klar zu machen, dass es sich um Hilfe und nicht um Sanktionen handelt.

Inzwischen gibt es zahlreiche fachkundige Dienstleister, die sowohl die Betriebe, als auch die erkrankten Mitarbeiter beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement unterstützen können.

Grundsätzlich gilt BEM für alle Mitarbeiter, die länger als sechs Wochen krank sind. Besonders sinnvoll ist es jedoch dann, wenn ein Mitarbeiter nach einer schweren Erkrankung ins Unternehmen zurückkommen will. Denken wir z. B. an eine Krebserkrankung, einen Schlaganfall, einen schweren Unfall oder eine psychische Erkrankung, insgesamt also solche Erkrankungen, bei denen unter Umständen mit länger andauernden oder auch dauerhaften Beeinträchtigungen zu rechnen ist.

Im Folgenden soll besonders auf eine Gruppe von Erkrankten eingegangen werden, bei deren Betrieblicher Eingliederung sowohl die Betroffenen, als auch die Arbeitgeber oftmals unsicher sind: Menschen mit psychischen Erkrankungen.

Stellen Sie sich – den hypothetischen Fall – vor: Ein Mitarbeiter, z. B. in der Sachbearbeitung des Einkaufs, fehlte immer wieder mal kurzzeitig, dann fällt er krankheitsbedingt für längere Zeit aus und schließlich kommt eine Krankmeldung von der Psychiatrischen Fachklinik. Sie als Unternehmer haben abgewartet und seine Arbeitsaufgaben auf andere Schultern verteilt. Nun meldet er sich bei Ihnen und teilt mit, dass er die Arbeit wieder aufnehmen will. Sie sind besorgt, ob er es packt, denn am Telefon klang er noch recht verhalten. Sie würden ihn gerne zu einem Gespräch einladen, um diese Frage mit ihm zu klären, Sie sind aber unsicher, wie Sie mit ihm umgehen sollen. Der Betreffende bemerkt Ihr Zögern und sorgt sich, ob er womöglich gar nicht mehr erwünscht ist. Außerdem ist er sich selbst auch nicht sicher, ob er den Anforderungen seines Arbeitsplatzes noch gewachsen ist, zuletzt hat er unter der dauernden Hektik in seiner Abteilung doch sehr gelitten.

Hinzu kommt, dass die anderen Mitarbeiter unter der Zusatzbelastung stöhnen und vielleicht nicht gut auf den Kollegen zu sprechen sind.

Das sind sicherlich keine guten Voraussetzungen für eine gelingende Rückkehr an den Arbeitsplatz. Mit BEM könnte ein Fall dieser Art z. B. folgendermaßen „gelöst“ werden. Der Arbeitgeber nimmt mit dem Betroffenen Kontakt auf und bietet ihm BEM als eine Hilfe auf freiwilliger Basis an und holt dazu seine Zustimmung ein. Gleichzeitig wird die Interessenvertretung, bei Schwerbehinderten auch die Schwerbehinderten-Vertretung und das Integrationsamt, sowie der Betriebsarzt und die Gemeinsamen Servicestelle oder ein Rehaberater der DRV, möglicherweise auch ein freier Berater als sogenannter „Arbeitscoach“ eingeladen. In dem Erstgespräch sollen die Maßnahmen der betrieblichen Eingliederung verabredet werden.

Dazu ist es hilfreich, wenn im Vorfeld schon geklärt wurde, inwieweit das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes mit dem (derzeitigen) Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters übereinstimmt und welche Lücken möglicherweise noch bestehen. Ein externer Berater könnte den Mitarbeiter unterstützen, sich Klarheit über seine derzeitige Leistungsfähigkeit vor dem Hintergrund seines Arbeitsplatzes zu verschaffen. Objektive Informationen des Arbeitgebers, z. B. eine Arbeitsplatzbeschreibung, sind dazu von Nutzen.

Nehmen wir mal an, der Mitarbeiter hat die Situation in seiner Abteilung als hektisch erlebt und kam mit den Ausreißern, also wenn es oftmals „hoch herging“, zuletzt immer weniger zurecht. Besonders belastend hat er erlebt, dass er viele Dinge gleichzeitig im Blick haben musste und laufend bei seiner „eigentlichen“ Arbeit gestört wurde. Er war außerdem manches Mal ganz unsicher, wie er Aufgaben lösen sollte. Diesem Bündel an Anforderungen ist er zur Zeit und möglicherweise für immer nicht mehr gewachsen.

Denkbar ist, dass der Mitarbeiter zusammen mit dem externen Berater bereits einen Lösungsweg vorgezeichnet hat, z. B. dass er in eine andere Abteilung versetzt wird, in der er störungsfrei arbeiten kann oder dass seine Arbeit umorganisiert wird und Aufgaben so umverteilt werden, dass er von den Arbeitsspitzen verschont wird.

Vielleicht braucht er auch die besondere Unterstützung seiner Führungskraft in der Weise, dass er sich meldet, wenn die Wogen über ihm zusammenschlagen drohen oder er braucht einen als Pate benannten Kollegen, den er ohne Scheu um Rat fragen darf, wenn er unsicher ist, wie er mit einer Aufgabe umgehen soll. Vielleicht will er auch erst einmal versuchsweise zurückkehren, um seine Belastbarkeit zu testen.

Mit solchen oder ähnlichen Lösungsvorschlägen könnte das Erstgespräch geführt werden. Die Ideen müssen zusammen mit den Beteiligten im Unternehmen (Unternehmer, Personalabteilung, Betriebsrat, Betriebsarzt) ausgelotet und ggf. abgeändert werden. Die externen Beteiligten (Gemeinsame Servicestelle, Reha-Berater, ggf. Integrationsamt) können ihren, ggf. auch finanziellen, Beitrag dazu leisten und schließlich werden die nächsten Schritte vereinbart.

Es gibt jedoch in der Regel viele verschiedene Ansatzpunkte; die Hilfe sieht in jedem Fall anders aus und ist abhängig vom Mitarbeiter, seiner Arbeit, seiner gesundheitlichen Verfassung und natürlich von den betrieblichen Gegebenheiten. Da es keine allgemein gültigen Rezepte gibt, sind Lotsen, Berater, Arbeitscoachs – oder wie man die Hilfe von externen Beratern nennen will – so wichtig, um den passenden Weg (durch den „Dschungel“) zu finden.

Die Unterstützung des Mitarbeiters durch den externen Berater kann so lange fortgeführt werden, bis sie nach Meinung aller Beteiligten überflüssig geworden ist und Stabilität erreicht wurde.

BEM – das Betriebliche Eingliederungsmanagement – kann also ein Baustein dazu sein, dem Mitarbeiterschwund zu begegnen.



Judith Engst

Wirtschafts- und Finanzjournalistin |
Schreibtrainerin und Dozentin an der Business School

E-Mails, Briefe, Online-Texte: Wer (richtig) schreibt, der bleibt

Judith Engst

Da mag die Technik noch so weit fortgeschritten sein: Ganz ohne Schriftlichkeit geht es auch in der heutigen Zeit nicht. Als Duden-Autorin und Wirtschaftsjournalistin schaue ich mir immer sehr gerne an, was Firmen on- und offline über sich veröffentlichen. Oder was in ihren Briefen und E-Mails steht. Zwei Extreme fallen mir immer wieder auf.

Kanzleistil versus Netzjargon

Das eine Extrem sind Mitteilungen, die fast so klingen wie die Verlautbarung einer Behörde aus dem 19. Jahrhundert. Beispiel: „Sehr verehrte Frau Engst, in vorbezeichneter Angelegenheit erhalten Sie in der Anlage das geforderte Dokument vonseiten unserer Fachabteilung zu Ihrer gefälligen Kenntnisnahme. Hochachtungsvoll ...“ Ein grauenvolles Amtsdeutsch, das mit moderner, kundenorientierter Korrespondenz nichts zu tun hat.

Das andere Extrem sind E-Mail- oder SMS-Nachrichten, hastig auf einem Smartphone getippt und meist durchgängig kleingeschrieben. Sie sind kaum je mit (eigentlich notwendigen) Satzzeichen versehen. Überdies sind sie nicht selten gespickt mit Rechtschreibfehlern und unverständlichen Abkürzungen. Beispiel: „Hi! email is angekommen *seufz*. Is ja echt krass mann. Seh mirs noch mal an und melde mih dann. Cu ...“ Zugegeben: Das war sicher kein Bürokrat, der das geschrieben hat. Eher schon ein junger, angesagter Szenetyp mit Tätowierung am Arm und

Judith Engst

Freie Wirtschafts- und Finanzjournalistin
Eichäckerstr. 10
78564 Reichenbach
Tel.: 07429 9161511
E-Mail: info@judith-engst.de

Internet: www.judith-engst.de, www.diebriefprofis.de, www.diebriefprofis-blog.de

einer Jeans, deren Hosenboden zu den Knien reicht. „Coole“ Typen wie er haben es natürlich nicht nötig, sich verständlich auszudrücken. Aber ob sie dabei auch daran denken, wie ihre Botschaft beim Empfänger ankommt? Selbst wenn er dieses Kauderwelsch versteht: So mancher dürfte zumindest irritiert sein darüber, dass der Sender sich für ihn offenbar nicht die Mühe macht, seine Nachricht auszuformulieren und die Fehler zu beseitigen. Zwischen den Zeilen steht deutlich geschrieben: Du (Kunde oder Geschäftspartner) bist mir unwichtig!

Dies ist ein Plädoyer dafür, beim Schreiben von geschäftlichen Briefen und Texten in keines dieser beiden Extreme zu verfallen. Denn kundenorientiert, freundlich oder gar einladend sind solche Botschaften nicht. Im Gegenteil: Sie schrecken ab. Umgekehrt machen Unternehmen und Freiberufler die besten Erfahrungen mit Texten, die sprachlich einwandfrei, freundlich, unkompliziert sowie inhaltlich informativ sind und genau auf das eingehen, was der Kunde will. Sie können ein wichtiges Mittel zur Kundenakquise und -bindung sein und zudem die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern überaus angenehm und produktiv machen.

So formulieren Sie freundlich und kundenorientiert

Fünf Tipps helfen Ihnen, gute Briefe, E-Mails und sonstige Texte zu schreiben:

Tipp 1: Versetzen Sie sich in die Lage des Empfängers bzw. Lesers: Bevor Sie in die Tasten hauen, fragen Sie sich: Was will bzw. muss der Empfänger wissen? Wie ist – gerade bei konflikträchtigen Situationen – seine Sicht der Dinge? Worauf sollten Sie eingehen, um Ihr Verständnis für ihn deutlich zu machen? Und umgekehrt, wie lässt sich sein Verständnis für Ihre Sicht der Dinge wecken?

Tipp 2: Gliedern Sie Ihren Text sorgfältig: Fangen Sie mit dem Anlass des Schreibens an („Danke für Ihre Reklamation. Ihren Ärger über den Defekt können wir verstehen“), nehmen Sie anschließend dazu Stellung („Ihre Beanstandungen haben wir sorgfältig geprüft. In folgendem Punkt liegt kein Mangel vor: ... Dagegen ist Ihre Reklamation berechtigt in Bezug auf ... Dafür bitten wir Sie um Entschuldigung.“). Bieten Sie eine Lösung an. Bei unberechtigten Vorwürfen oder Reklamationen darf es auch eine Kulanzlösung sein („Als kleine Entschädigung für den Ärger, den Sie hatten, erhalten Sie von uns ...“) Fordern Sie den Empfänger zur Reaktion auf („Wir hoffen, Sie mit dieser Lösung zufriedengestellt zu haben. Es wäre schön, Sie bald wieder als Kunde bei uns begrüßen zu dürfen.“)

Tipp 3: Schreiben Sie nicht im Kanzleistil: Halten Sie Ihre Sätze kurz, knapp und vor allem unverschachtelt. Verwenden Sie Verben (Zeitwörter) anstatt Substantive (Hauptwörter), schreiben Sie also lieber „wir bearbeiten Ihre Reklamation am ...“ als „die Bearbeitung Ihrer Reklamation erfolgt am ...“. Und verzichten Sie auf lange, zusammengesetzte und womöglich sehr abstrakte Wörter. Unter einer „Personenvereinzelungsanlage“ kann sich niemand etwas vorstellen, unter einem „Drehkreuz“ dagegen schon!

Tipp 4: Verwenden Sie keine „Killerphrasen“: „Killerphrasen“ sind Sätze, mit denen Sie den Empfänger buchstäblich erschlagen – ähnlich wie „Totschlagargumente“. Solche „Killerphrasen“ sorgen nur für Verdruss, lassen sich aber ganz leicht vermeiden, wenn Sie dem Service-Gedanken Rechnung tragen. Beispiele:

- „Da bin ich nicht zuständig.“ Besser: „Ich will sehen, wer Ihnen in dieser Angelegenheit weiterhelfen kann.“
- „Sie haben Unrecht.“ Besser: „Das mag richtig sein. Aber bedenken Sie bitte: ...“
- „Das ist unmöglich.“ Besser: „Das dürfte schwierig sein. Als Alternative kann ich Ihnen jedoch anbieten: ...“

Tipp 5: Runden Sie Ihr Schreiben mit einem netten Gruß ab: Kürzen Sie diesen Gruß niemals ab (also nicht „MfG“, sondern „Mit freundlichen Grüßen“). Noch netter wirkt es, wenn Sie diesen Gruß etwa um eine Ortsangabe ergänzen („Mit freundlichen Grüßen aus Stockach ...“, „Mit den besten Grüßen nach Rottweil ...“). Oder Sie variieren die Standardformel und versenden zur Abwechslung mal „Sonni-ge Grüße aus Reichenbach ...“.

Nutzen Sie meine Schreibtrainings

Sie wollen mehr Kundenorientierung in ihre Korrespondenz bringen? Sie wollen Beschwerden professionell beantworten? Sie wollen gute, suchmaschinenoptimierte Internet-Texte schreiben? Oder Sie suchen nach handfesten Tipps für gute Werbetexte? Dann nehmen Sie an einem meiner Schreibtrainings teil! Kommen Sie zu meinen offenen Seminaren – oder buchen Sie eine Inhouse-Veranstaltung für Ihr Unternehmen. Profitieren Sie von meinem Know-how als langjährige Duden-Autorin und Journalistin. Ich freue mich, von Ihnen zu hören!



Prof. Dr. Peter Kramny

Die Business School Alb-Schwarzwald aus der Perspektive eines Dozenten

Schon von Anfang an war Prof. Dr. Peter Kramny Dozent für Organisationslehre und Personalmanagement an der Business School Alb-Schwarzwald. Der ehemalige Leiter des Studiengangs Industrie an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Villingen-Schwenningen, seit dem 1. Okt. 2012 im Ruhestand, hat viel Erfahrung. Daher kann er genau schildern, worin sich die Studierenden beider Bildungseinrichtungen voneinander unterscheiden:

„Schon wenn ich an der Business School Alb-Schwarzwald in den Vorlesungsraum komme, sehe ich einen riesigen Unterschied zu dem, was ich sonst gewöhnt bin. An normalen Hochschulen sind die Studierenden vielleicht Anfang 20. Meistens handelt es sich um Schulabgänger mit Abitur oder Fachhochschulreife, die direkt im Anschluss an die Schule mit dem Studium begonnen haben. Anders sieht es an der Business School aus: Hier sind die Studenten deutlich älter. Es sind gereifte Persönlichkeiten, die oft schon seit vielen Jahren in Fach- oder Führungsverantwortung stehen. Einige Studierende sind Abteilungsleiter oder haben womöglich sogar ihren eigenen Betrieb. Sie bringen vielleicht einen niedrigeren Schulabschluss mit, doch dafür haben sie eine Menge Berufs- und Lebenserfahrung. Was aber fast noch wichtiger ist: Sie haben aus handfesten, praktischen Gründen ein brennendes Interesse an den Themen, die in der Vorlesung behandelt werden.“

Ein Beispiel verdeutlicht, wie sich das auswirkt. In meinen Vorlesungen zum Personalmanagement erläutere ich stets die gängigsten Führungsmodelle. Die Reaktion darauf könnte unterschiedlicher gar nicht sein. Während sich die Studierenden an normalen Hochschulen fragen: ‚Ist das logisch und stringent?‘, lautet an der



Business School Alb-Schwarzwald die Frage: ‚Funktioniert das auch in der Praxis?‘ – oder noch konkreter: ‚Wie kann ich dieses Modell auf meinen speziellen Mitarbeiter anwenden?‘ Prompt entspinnt sich eine lebhafte Diskussion, die gespeist wird von den Erfahrungen und Erlebnissen der einzelnen Teilnehmer.

Gerade das macht das Unterrichten an der Business School Alb-Schwarzwald so ungeheuer spannend. Die Studierenden bringen ihre eigene Welt in die Vorlesung mit ein. Sie sind bereit, sich auf die einzelnen Denkmodelle einzulassen, stellen diese aber immer auf den Prüfstand der Praxis. Als Dozent gibt man das ja nur äußerst ungern zu – aber tatsächlich werden hier immer wieder Fragen gestellt, auf die auch ich als ‚alter Hase‘ in meinen Fächern aus dem Stegreif keine Antwort weiß. Die graue Theorie ist eben doch etwas anderes als die praktische Anwendung. Meistens stelle ich die Frage dann an das Plenum und die Diskussion, die sich daraufhin entspinnt, hilft allen Beteiligten ungemein. Auch das kennzeichnet die Business School: Die Teilnehmer lernen nicht nur von ihren Dozenten sondern auch voneinander.

Übrigens lernen hier nicht nur die Studierenden, möchte ich betonen, sondern auch wir Dozenten. Ein Kollege von mir hat einmal augenzwinkernd gesagt: ‚Das ist doch toll! Wir lernen hier selbst noch etwas, und werden sogar noch dafür bezahlt!‘ Dem kann ich mich nur voll und ganz anschließen. Es ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen, ein gegenseitiges Lehren und Lernen, und zum Schluss fühlen sich alle Beteiligten reicher. Im Übrigen bin ich bei jeder neuen Studentengruppe gespannt darauf, was deren Mitglieder an eigenen Erlebnissen und Erfahrungen mitbringen und vor welche neuen Herausforderungen sie mich stellen werden.“



Prof. Dr. Martin Plag

Die Business School Alb-Schwarzwald aus der Perspektive eines Dozenten

An einer Hochschule ist zu erwarten, dass die Studierenden von den Professoren und Dozenten profitieren. Der Lehrende hat einen Wissensvorsprung vor dem Studierenden und vermittelt diesem den Stoff seiner jeweiligen Disziplin. Dies ist Aufgabe und Profession des Dozenten und hierfür wird er folglich entlohnt. Ist die Lehre für den Dozenten aber nicht nur ein Beruf, sondern vielmehr eine Berufung – dies ist der Idealfall – wird der Nutzen für den Studierenden umso höher sein.

Verfügt eine Hochschule zudem über ein gutes Lernklima, werden sich die Studierenden untereinander intensiv austauschen und auf diesem Wege auch voneinander lernen.

Bringen darüber hinaus die Studierenden selbst einen umfangreichen Erfahrungsschatz mit in das Studium ein und interagieren sie intensiv mit den Dozenten, so sind dies die Voraussetzungen, dass auch die Dozenten von den Studierenden in vielfältiger Hinsicht lernen können.

Dass der erstgenannte Punkt erreicht wird, d. h. dass die Studierenden von den Dozenten profitieren, kann ich von meiner Warte aus natürlich nur hoffen.

Den zweiten Aspekt, dass die Studierenden voneinander lernen, habe ich an der Business School Alb-Schwarzwald wieder und wieder erleben können. Dies ist kein Zufallsergebnis, sondern wird von der Leitung der Business School durch die bewusste Schaffung und Pflege einer kooperativen Kultur begünstigt. Zudem wird der Austausch der Studierenden durch vielfältige Aktivitäten in und außerhalb der Lehr-



veranstaltungen gezielt angeregt. Darüber hinaus bilden die Studierenden untereinander (und mit den Lehrenden) wertvolle Netzwerke, die weit über den Studienabschluss hinaus tragen und von großem Nutzen für alle Parteien sind.

Den dritten Fall, dass der Dozent von den Studierenden lernt, kann ich aus meiner eigenen Tätigkeit an der Business School Alb-Schwarzwald mit großer Dankbarkeit für mich geltend machen. Die Studierenden verfügen bereits als Studienanfänger über hochwertige Berufsabschlüsse und bringen große Praxiserfahrung in das berufsbegleitende Studium ein. Hierdurch lerne ich in jeder Veranstaltung Neues über die Geschäftsmodelle bzw. die Praktiken der Studierenden und ihrer Unternehmen. Diskussionen werden in den Vorlesungen auf einem deutlich höheren Niveau als mit unerfahrenen Bachelorstudenten geführt, was für mich stets mit einem großen Erkenntnisgewinn verbunden ist. Was an anderen Hochschulen ausschließlich Aufgabe des Dozenten ist, nämlich die Darstellung der betrieblichen Praxis, wird hier in weiten Teilen von den Studierenden übernommen. Hiervon profitieren alle Beteiligten.

In diesem Sinne stellt die Business School eine „universitas magistrorum et scholarium“, d. h. eine Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden dar. Ich wünsche der Business School Alb-Schwarzwald, dass dieser Geist der Verbindung, der den Universitäten vor langer Zeit ihren Namen gegeben hat, dauerhaft erhalten bleibt.

Ute Villing

Strategische Personalentwicklung: der entscheidende Erfolgsfaktor der Zukunft

Der Arbeitsmarkt hat sich gewandelt. Konnten sich noch vor wenigen Jahrzehnten die Arbeitgeber ihre Fach- und Führungskräfte aus einem schier unüberschaubaren Angebot an Bewerbern auswählen, ist heute das Wort „Fachkräftemangel“ in aller Munde. Dieser Fachkräftemangel gefährdet den Innovations- und Technologiestandort Deutschland in zunehmendem Maße. Die demographische Entwicklung spricht eine deutliche Sprache: Es kommen nicht mehr genügend junge Nachwuchskräfte nach, um die älteren, aus dem Arbeitsleben ausscheidenden Mitarbeiter lückenlos zu ersetzen.

Heißt das, für Deutschlands Unternehmen sieht die Zukunft pechschwarz aus? Wir meinen, das muss nicht zwangsläufig so sein. Denn es gibt sehr wohl eine Möglichkeit, dem künftigen Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Ein erster Schritt ist getan, wenn es gelingt, die vorhandenen Leistungsträger an das eigene Unternehmen zu binden. Wer in seinem Unternehmen Lebensqualität und Entwicklungsmöglichkeiten hat, wer Wertschätzung erfährt und auf Familienfreundlichkeit zählen kann, der wird sich nicht so leicht durch ein Angebot von der Konkurrenz abwerben lassen. Denn was sind schon ein paar Euro Mehrverdienst, wenn der Job in puncto Lebens- und Arbeitsqualität nicht mithalten kann?

Zudem gilt es, noch einen weiteren Aspekt zu beachten: Laut einer Studie des renommierten Meinungsforschungsinstituts Gallup sind es vor allem schlechte Chefs, derentwegen Mitarbeiter innerlich kündigen oder ihren Arbeitgeber verlassen. Umgekehrt ist gute Führung der wichtigste Grund, Leistung zu zeigen und dem eigenen Arbeitgeber erhalten zu bleiben. Die Empfehlung der eigenen Mitarbeiter



ist die bedeutendste Maßnahme zum „Employer Branding“, die ein Unternehmen aktuell vorweisen kann. Dies gilt umso mehr, als sich dieses „Markenzeichen“, das ein Arbeitgeber sich verleiht, heute über Xing, Facebook und Twitter schneller verbreitet denn je.

Was kann ein Unternehmen tun, um attraktiv zu werden und attraktiv zu bleiben? An erster Stelle steht die Qualifizierung seiner Leistungsträger. Die Fach- und Führungskräfte müssen ihren zunehmend komplexen Aufgaben gewachsen sein. Vor allem die Aufgabe, Menschen typgerecht zu führen und zu motivieren, erfordert psychologische Kenntnisse und kontinuierliche Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Das schaffen die Betroffenen nur mithilfe einer zielgerichteten Personalentwicklung. Diese reicht von einer Erfassung der vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen über Mitarbeiterentwicklungsgespräche bis hin zu einer systematischen Förderung der vorhandenen Ressourcen. Wer in die Kompetenzen, Gaben und Talente der eigenen Mitarbeiter, und hier besonders der Leistungsträger, investiert, hat gute Chancen, im Kampf um die besten Köpfe als Sieger dazustehen. Denn, um es mit Benjamin Franklin zu sagen: „Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen.“

Die Business School Alb-Schwarzwald leistet hierzu einen wichtigen Beitrag. Hier werden außer dem Studium auch diverse Möglichkeiten angeboten, die eigene Führungspersönlichkeit zu entwickeln, sei es durch neues Wissen, durch Erfahrungsaustausch oder durch Reflexion im Rahmen von Coachings.

Berthold Villing

Das Studium

Was Sie erwartet – und was Sie von uns erwarten dürfen

Berufliche Weiterbildung kostet Zeit und Geld. Sie sind also aus gutem Grund wählerisch. Das schnellste und billigste Programm muss nicht das beste und ziel führendste für Sie sein. Auf die folgenden 20 Punkte legt die Business School Alb-Schwarzwald besonders viel Wert. Bitte prüfen Sie, ob unsere Schwerpunkte und Vorteile zu Ihren Vorstellungen passen!

1. Speziell: Zuschnitt auf Firmenchefs und Führungskräfte

Die Business School Alb-Schwarzwald ist für (künftige) Führungskräfte und Unternehmer im Mittelstand die erste Wahl. Denn unser Studium kommt aus der Praxis und ist für Menschen gedacht, die sich in der Praxis im Mittelstand bewähren wollen. Dass dies nicht nur ein leeres Versprechen ist, zeigt unsere letzte Umfrage: Rund 95 % der Studierenden gaben an, das Studium habe sich für sie sehr gelohnt.

2. Erstklassig: Premium-Studium in hoher Qualität

Wir sagen dabei ganz deutlich: Wer schnell und billig ein an der Masse ausgerichtetes Studium hinter sich bringen will und wem es nur auf den Titel ankommt, der wählt besser ein anderes Institut. Gerade der Markt der MBA-Studiengänge entwickelt sich rasant, es gibt immer mehr Angebote und Anbieter. Die meisten aber sparen sowohl an persönlicher Betreuung als auch an wichtigen Seminartagen.

3. Persönlich: Betreuung durch die Institutsleitung

Die Business School Alb-Schwarzwald bietet Ihnen persönliche und individuelle Betreuung durch die Institutsleitung, die zertifizierten Projektbetreuer und die Mitarbeiter vor Ort, exzellente Vorlesungen, Seminare, Repetitorien, Workshops und Exkursionen auf höchstem Niveau. Daneben zeichnen der überschaubare, individuelle Rahmen und ein bewusst regionaler Bezug unser Hochschulinstitut aus.

4. Renommiert: Ein Ruf, der sich hören lassen kann

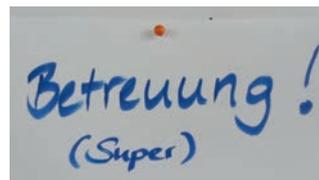
Unternehmen und speziell deren Personalabteilungen wissen sehr genau, wie einzelne Institute Führungskräfte auf deren berufliche Anforderungen vorbereiten. Auch für Sie ist das wichtig. Die Business School Alb-Schwarzwald hat einen exzellenten Ruf. Die Unternehmer und Personalverantwortlichen, die auf Qualität achten, wissen: Nicht allein der Abschluss zählt, sondern auch der Weg dahin. Die Business School Alb-Schwarzwald hält in Sachen MBA, was dieser Abschluss verspricht: Er befähigt Sie, im Unternehmen erfolgreicher tätig zu sein.

6. Engagiert: Dozenten mit hohem Praxisbezug

Wir legen bei unseren Dozenten einen sehr großen Wert auf erfolgreichen Praxisbezug und die Fähigkeit, die Themen interaktiv und in konzentrierter Form zu vermitteln. Bei uns lehren ausgesuchte, überdurchschnittlich engagierte Dozenten, Professoren aus der Steinbeis-Hochschule sowie den umliegenden Hochschulen. Es ist nicht nur das Fachwissen, das diese Dozenten auszeichnet. Sie haben auch eine besonders bewährte Art und Weise, unseren Studierenden das nötige Managementwissen übersichtlich und praxisorientiert zu vermitteln.

Platz 1 bei Steinbeis schon das dritte Jahr in Folge

Seit es dieses Ranking gibt, das dritte Jahr in Folge, sind wir von den Studenten mit Abstand als das beste Institut der gesamten Hochschule bewertet worden. Darüber freuen wir uns sehr und setzen auch künftig alles daran, qualitativ ganz vorn zu sein.



7. Individuell: Einzelcoachings inbegriffen

In den Studiengebühren enthalten sind professionelle, vertrauliche Einzelberatungen. Diese unterstützen Sie dabei, sich als Führungskraft persönlich und individuell weiterzuentwickeln, zum Beispiel um

- Ihre Ziele zu klären,
- mit Mitarbeitern einen guten Weg zu finden,
- für Sie stimmige Entscheidungen zu treffen und
- in verworrenen, schwierigen Situationen passgenaue Lösungen zu finden.

Auch das Feedback spielt bei diesen Coachings eine große Rolle. Indem Sie immer wieder eine Rückmeldung erhalten, gelingt es Ihnen, Ihre Äußerungen und Verhaltensweisen zu reflektieren. Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Wirksamkeit in der Führung.

8. Effektiv: Face to face statt E-Learning

Die Business School Alb-Schwarzwald reduziert Ihre Selbstlernzeit zu Hause, indem wir Vorlesungstage anstatt Online-Lernen anbieten, sodass alle Studieninhalte durch Dozenten vermittelt werden. Sie können an vielen zusätzlichen Seminaren, Repetitorien und Workshops teilnehmen, in denen Sie Fragen zum Stoff und zu Ihren schriftlichen Arbeiten stellen können. Auf Ihre Mail- oder Telefonanfragen erhalten Sie gewöhnlich innerhalb weniger Stunden eine Antwort.



9. Erfolgsorientiert: Sehr hohe Abschlussquote

Der Abschluss ist kein Selbstläufer. Doch Sie können darauf zählen, dass wir Sie bestmöglich dorthin führen. Sie erreichen uns nach Absprache auch an Wochenenden und in Urlaubszeiten. Wir unterstützen Sie umfassend bei Ihren Projektstudienarbeiten, Ihrer Thesis und lassen Sie bei individuellen Problemen in Bezug auf das Studium nicht allein.

10. Erfahren: Karrierebeschleunigung

Seit zehn Jahren gibt es die Business School Alb-Schwarzwald. Mit rund 100 Bachelor-Studierenden und Absolventen, überwiegend Unternehmern, Nachfolgern und Führungskräften im Durchschnittsalter von ca. 35 Jahren, zeigen wir, dass lebenslanges Lernen bereichert und zu Weitblick und unternehmerischem Erfolg führt. Wir sehen Tag für Tag, wie viele unserer Absolventen ihre Firmen und Abteilungen erfolgreich führen und durch ihr Studium deutliche Fortschritte in ihrer Karriere machen konnten.

11. Betreuend: Optimale Klausurvorbereitung

Als eines der wenigen Hochschulinstitute bieten wir Ihnen vor jeder Klausur von Dozenten moderierte Lerngruppen und Repetitorien an. Darin erhalten Sie eine Zusammenfassung der Vorlesung. Zudem haben Sie die Möglichkeit, all die Fragen zu stellen, die bei der Klausurvorbereitung entstanden sind. Und nebenbei bemerkt: Genau diese Fragen garantieren die Praxistauglichkeit unserer Lerninhalte.

12. Beratend: Unterstützung in der Themenfindung

Wir beraten Sie intensiv bei der Suche nach den Themen für Ihre schriftlichen Arbeiten. Dabei ist uns wichtig, dass möglichst keine Ihrer schriftlichen Arbeiten „für die Schublade“ produziert wird, sondern dass Sie darin tatsächlich Fragen und Lösungen erarbeiten, die für Sie oder Ihr Unternehmen in der Praxis relevant sind. Wir unterstützen Sie durch Workshops und persönliche Gespräche so intensiv, wie Sie es sich wünschen.

13. Transparent: Bewertung nach offengelegten Kriterien

Bereits geschriebene Klausuren können an jeder Hochschule eingesehen werden. Bei uns geht die Transparenz aber sehr viel weiter. Die Bewertung der Studien- und Transferarbeiten erfolgt nicht pauschal, sondern nach einem sehr detailliert strukturierten Bewertungssystem. Das erhöht die Transparenz, und Sie können im Vorfeld schon genau sehen, worauf es bei Ihrer Arbeit ankommt.

14. Aktuell: Wirtschaftspolitik live in Berlin

Zweimal während Ihres Studiums werden Sie mit uns und Ihrer Studiengruppe für drei Tage in Berlin sein. Sie erleben ein fachkundig zusammengestelltes Studienprogramm, zum Beispiel Vorträge in innovativen Unternehmen, im Bundeswirtschaftsministerium oder bei Wirtschaftsverbänden.

15. Zeitsparend: Unbürokratischer Service

Alle organisatorischen Dinge nehmen wir Ihnen ab, von den Bescheinigungen über den Ausdruck Ihrer Skripte bis zur Buchung der Exkursionen. Das ist der Vorteil unseres kleinen, aber feinen Hochschulinstituts. In dieser Business School können Sie sich ganz Ihren Studieninhalten widmen – was an Bürokratie zu erledigen ist, erledigen wir für Sie!

16. Flexibel: Ihre Bedürfnisse zählen

Wenn es mal eng wird, dringende unaufschiebbare Projekte im Unternehmen anstehen, die weit mehr als die normale Arbeitszeit erfordern, Sie vielleicht auch im privaten Umfeld ganz und gar gefordert sind, dann ist es möglich, flexibel darauf zu reagieren. So können Sie bei uns beispielsweise in einer kritischen Phase einige Monate aussetzen oder eine Klausur zum späteren Zeitpunkt nachholen. Denn wir wissen: Vielbeschäftigte Unternehmer und Führungskräfte sind oft in Zeitnot und werden manchmal über Gebühr von ihren vielfältigen Aufgaben in Anspruch genommen. Sollte es je bei Ihnen Probleme geben – melden Sie sich einfach.

17. Freundlich: Lernen in angenehmer, wertschätzender Umgebung

Wir sind alle Lernende. So ist uns ein wertschätzendes, verantwortungsvolles Miteinander sehr wichtig. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und eine Atmosphäre, in der man sich wohlfühlt, sind wichtige Voraussetzungen, um ein optimales Lernklima entstehen zu lassen.

18. Kulinarisch: Gemeinsames Speisen fördert die Kommunikation

Bei uns werden Sie an den Vorlesungstagen mit Mittag- und Abendessen sowie Getränken und Obst versorgt (die Kochkünste unserer Frau Reichel und die obligatorische Versorgung mit Gummibärchen sind legendär ...). Dies ist selbstverständlich in der Studiengebühr enthalten. So können Sie die Pausen entspannt genießen und sich mit Ihren Studienkollegen und den Dozenten austauschen.

19. Partnerschaftlich: Angehörige und Kollegen sind willkommen

Nach Voranmeldung kann gern ein Kollege, Ihr Vorgesetzter oder Ihre Partnerin/Ihr Partner kostenlos als Gasthörer an einzelnen Veranstaltungen teilnehmen. Wir freuen uns, wenn die Partnerinnen oder Partner auch bei den angebotenen Exkursionen dabei sind.

20. Kontaktfreudig: Kommen Sie zum Schnuppern – jetzt!

Sie würden gern ein berufsbegleitendes Studium aufnehmen, sind sich aber nicht ganz sicher, ob das Studium an der Business School zu Ihnen passt? Lassen Sie es auf einen Versuch ankommen. Wir laden Sie kostenfrei und unverbindlich zur Teilnahme an einer Vorlesung ein. So können Sie unsere Business School kennenlernen und mit den Studenten ins Gespräch kommen. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, wir schicken Ihnen gerne unsere Vorlesungspläne.



Berthold und Ute Villing

Business Impuls Team

**Unsere Blitzberatung für Unternehmen
und Organisationen aller Branchen**



BUSINESS IMPULS TEAM
BUSINESS SCHOOL ALB-SCHWARZWALD

Wenn fünf bis zehn Studierende und Absolventen der Business School über eine betriebswirtschaftliche Fragestellung nachdenken, kommen schnell weit über 100 Jahre Berufserfahrung in unterschiedlichsten Bereichen und Branchen zusammen. Denn bei uns studieren keine Berufsanfänger sondern Profis. Profis, die schon längst in ihrem Beruf etabliert sind und dank ihres Studiums zudem über ein fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen verfügen. Auch Sie können von den Impulsen, die auf dieser Kompetenz und dem Austausch mit unseren Studenten basieren, profitieren – mit Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation, Ihrer öffentlichen Einrichtung oder Behörde.

Denn unser Business Impuls Team ist für Sie da. Die Idee entstand durch den regelmäßigen Erfahrungsaustausch in unseren Studienveranstaltungen, Seminaren und Foren. Wer Ideen sucht oder vor Problemen beziehungsweise Herausforderungen steht, nutzt die Kompetenz seiner Kommilitonen. Und siehe da: Wenn mehrere Menschen zugleich über eine Fragestellung diskutieren, eröffnen sich plötzlich ganz neue Ideen und Lösungswege.

Diese Unterstützung bieten wir nun auch Unternehmen an, die keine Mitarbeiter oder Führungskräfte in den Reihen unserer Studenten und Absolventen haben. Unsere Experten kommen zu Ihnen in den Betrieb und richten ihren neuen, unverbrauchten Blick auf das, was Sie interessiert. Oder sie treffen sich mit Ihnen zur Diskussion über die anstehenden Fragen und Herausforderungen. Das dürfen Sie erwarten:

- Hilfestellung bei strategischen Fragestellungen
- Ideenfindung, z. B. zu neuen Produkten, neuen Marketing- und Vertriebswegen, neuen Geschäftsfeldern und möglichen Zielgruppen
- eine frische Perspektive auf unternehmens- oder organisationseigene Fragestellungen
- lösungsorientiertes Vorgehen

Die Rahmenbedingungen werden mit dem Auftraggeber geklärt. Sie erhalten die Profile sämtlicher Business-Impuls-Teammitglieder und entscheiden nach Ihren Bedürfnissen, wer dabei sein soll.

Der Kompetenzbereich des Business Impuls Teams umfasst keine langfristigen und aufwendigen Beratungsprozesse. Es geht auch nicht darum, ausführliche Expertisen oder Gutachten zu erstellen oder langfristige Projekte zu planen. Sondern es geht darum, die Intelligenz einer sehr heterogenen Gruppe für sich zu nutzen und davon zu profitieren, dass die Teammitglieder neutral, interdisziplinär, hochqualifiziert und vor allem unvoreingenommen sind. Und noch einen Vorteil haben Sie davon: Wenn hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte Ihr Unternehmen kennenlernen, dann tragen sie die Stärken Ihres Unternehmens oder Ihrer Organisation auch nach außen und dienen als Multiplikatoren, die Ihnen neue Kunden bringen. Wir freuen uns, mit Ihnen über die Möglichkeiten, die Ihnen der Dialog mit dem Business Impuls Team bietet, zu sprechen.



Judith Engst

Wertvolle Mitarbeiter halten ...

... und weitere Vorteile aus Unternehmenssicht

Wenn Mitarbeiter studieren wollen, ist das eine prima Sache für das Unternehmen, in dem sie arbeiten. Weiterbildung ist immer gut – gerade bei Unternehmen, die auf hochqualifizierte Mitarbeiter angewiesen sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Sache hat nur einen dicken Haken – oder genauer gesagt gleich zwei.

Erstens ist ein Studium meistens eine Vollzeitbeschäftigung. Das heißt, an eine Mitarbeit im Betrieb ist während dieser Zeit gar nicht zu denken, weil die Studentinnen und Studenten mit ihrem Studium mehr als genug zu tun haben. Zweitens sind die renommierten Universitäten, die ein BWL-Studium anbieten, zu weit weg, um ein tägliches Pendeln zu erlauben. So bedeutet der Studienwunsch von Mitarbeitern für Unternehmen in unserer Region häufig den Verlust wertvoller Mitarbeiter. Sind aber diese Mitarbeiter erst weggezogen, ist es höchst zweifelhaft, ob sie wiederkommen. In der Regel suchen sie sich später anderswo eine Stelle. Es ist nicht zu leugnen: Der englische Begriff „Brain Drain“ betrifft nicht nur den Wegzug hochqualifizierter Kräfte in andere Länder, sondern auch ihren Wegzug aus ländlichen Regionen. Die Industrieregion Schwarzwald-Baar-Heuberg kann ein Lied davon singen.

Zum Glück ist die Lösung in greifbarer Nähe. Denn die Business School Alb-Schwarzwald bietet ihre Studiengänge berufsbegleitend an – und zwar in Balingen und Rottweil. Dr. Reinhold Walz, Geschäftsführer des Software-Spezialisten Gewatec GmbH in Wehingen, ist überzeugt: „Die Business School Alb-Schwarzwald bietet ein wunderbares Modell – auch aus Sicht der Firmen. Gewatec hat gleich mehrere Vorteile durch dieses Studienangebot. Unsere Fachkräfte wandern nicht einfach in die nächste Großstadt ab, denn eine sehr gute akademische Ausbildung bekommen sie auch hier; übrigens eine Ausbildung, die den Vergleich mit anderen Hochschulen durchaus nicht zu scheuen braucht und die in Sachen Praxisbezug sogar wesentlich besser ist. Bei der Business School Alb-Schwarzwald sind die Studieninhalte eng mit dem Arbeitsalltag verzahnt. Auf diese Weise kommen laufend neue Ideen, Konzepte und Geschäftskontakte in den Betrieb.“

Dominic Fuchs, Dr. Reinhold Walz, Christian Fritz



Ute und Berthold Villing

Studienplatz-Abo: Fortbildung für mehrere Führungskräfte auf einmal

Tausende von Euro zahlen mittelständische Unternehmen für die Schulung ihrer Fach- und Führungskräfte. Dazu kommen oft sehr hohe Reisekosten. Aber diese Aufwendungen lassen sich ganz einfach einsparen – durch ein Studienplatz-Abonnement an der Business School Alb-Schwarzwald. Das hat gleich mehrere Vorteile:

- Mehrere Führungskräfte können ganz nach Bedarf und Interessenlage die gewünschten Vorlesungen, Seminare, Betriebsbesichtigungen und Exkursionen besuchen. Sie profitieren dabei von der praxisorientierten Wissensvermittlung ebenso wie vom regen Austausch zwischen den Studierenden, die größtenteils Unternehmer und Führungskräfte sind. So lernen Unternehmen von anderen Unternehmen.
- Sinnvoll ist durchaus ein Besuch fachfremder Vorlesungen. Wer als Produktionsleiter beispielsweise eine Marketingvorlesung besucht, profitiert davon enorm. Denn auf diese Weise entwickeln plötzlich die einzelnen Abteilungen eines Unternehmens ein ganz anderes Verständnis füreinander.
- Durch das Studienplatz-Abo ist ein Platz bei jeder Veranstaltung für eine Person reserviert. Sollten ausnahmsweise einmal zwei kommen wollen, so ist auch das kein Problem.
- Die Kernarbeitszeiten bleiben unberührt, denn die Studienveranstaltungen finden überwiegend freitagnachmittags und samstags statt.

Ute und Berthold Villing

Studieren ohne Prüfungen – das geht!

„Studieren würde ich schon gerne. Aber die ständigen Leistungsnachweise schrecken mich ab.“ – Diese Bemerkung spricht so manchem Studieninteressenten aus der Seele. Denn es ist keine Frage – wer im Beruf viel Verantwortung trägt, hat womöglich keine Zeit, auf Klausuren zu lernen oder schriftliche Arbeiten vorzubereiten. Das ist auch kein Muss, denn an der Business School Alb-Schwarzwald besteht die Möglichkeit, ein „nicht-graduierendes Studium“ zu absolvieren.

Wer sich dafür entscheidet, ist bei allen Studienveranstaltungen dabei. Lediglich die Klausuren und schriftlichen Leistungsnachweise entfallen – aber ebenso die akademische Graduierung. Der Nutzen aus einem solchen nicht-graduierenden Studium ist trotzdem enorm, weil zur gezielten Wissensvermittlung auch noch der Austausch mit den anderen Studierenden kommt. Auch ein nicht-graduierendes Studium hilft dabei, up to date zu bleiben, neue Anstöße zu bekommen und das eigene Unternehmen mit mehr Abstand zu betrachten.

Übrigens eignet sich das nicht-graduierende Studium auch ganz besonders für Fach- und Führungskräfte, die sich nur für bestimmte Teilaspekte interessieren, also etwa für das Controlling oder das Marketing. Denn auch eine Anmeldung zu einzelnen Vorlesungen und Themenblöcken ist ohne Weiteres möglich. Ein Unternehmer berichtet: „Meine Mitarbeiter erkennen montags sofort an meinen vielen neuen Ideen, dass ich am Wochenende in der Vorlesung war.“ Was zeigt: Auch diejenigen Studenten, die bewusst auf eine Graduierung verzichten, sind später hochzufrieden über die Kenntnisse und Kompetenzen, die sie an der Business School Alb-Schwarzwald erwerben.

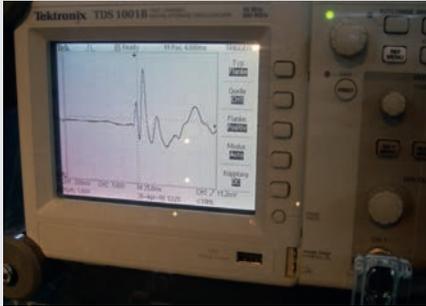
Berthold Villing

Entwicklungs- und Konstruktionsmanagement – ein Studienlehrgang mit Hochschulzertifikat

Ein spezielles Kursangebot der Business School Alb-Schwarzwald richtet sich an engagierte Produktentwickler, die sich auf Führungsaufgaben im Unternehmen vorbereiten wollen. Folgende Überlegungen standen bei der Konzeption dieses Kurses im Vordergrund:

Unternehmen sind heute gefordert, Ideen immer schneller in marktfähige Produkte umzusetzen und mit der rasanten technischen Entwicklung Schritt zu halten. In besonderer Verantwortung stehen dabei die Produktentwickler. Sie brauchen ausgeprägte Fähigkeiten und Kompetenzen:

- um Führungsverantwortung zu übernehmen und ihre Abteilung zielgerichtet zu organisieren,
- um Mitarbeiter anzuleiten, einzubeziehen und weiterzuentwickeln,
- um auf kreative Weise neue Ideen zu generieren und marktfähig zu machen,
- um neue Technologien nutzenstiftend einzusetzen,
- um rechtliche Fragen stets im Auge zu behalten,
- um die heute immer strengeren Qualitätsanforderungen zu verstehen und zu erfüllen,
- um Netzwerke zu bilden sowohl innerhalb ihres Unternehmens als auch außerhalb, etwa zu den Kunden und zu Experten im Bereich „Forschung und Entwicklung“.



Informationen sind im Internet unter:
www.bs-ekm.de zu finden.

Im Studienlehrgang „Entwicklungs- und Konstruktionsmanagement“ bilden sich Ingenieure und Techniker vom reinen Spezialisten zur verantwortlichen Führungskraft in E+K-Projekten, Arbeitsgruppen und Abteilungen weiter.

Sie verknüpfen das umfangreiche technische Wissen mit aktuellem Wissen aus dem Management und entdecken so neue Perspektive für sich und ihr Tun.

Die Teilnehmer lernen auf unterschiedlichen Wegen:

- Im Vorfeld bereiten sich die Teilnehmer durch Videos und Studientexte selbst vor.
- in zwölf Transfertagen vermitteln Dozenten alle Lerninhalte übersichtlich und anschaulich.
- Durch eine Vielzahl an Betriebsbesichtigungen wird gezeigt, wie sich das Erlernete in die Praxis umsetzen lässt.

Der Studienlehrgang schließt mit einem Hochschulzertifikat der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) ab. Dieses Zertifikat dient als Nachweis über das erworbene Wissen.

Ute und Berthold Villing

„Europäischer Wirtschaftsführerschein“

BWL für Einsteiger



Wer etwas über Betriebswirtschaft wissen will, muss nicht gleich ein BWL-Studium antreten. Denn die Business School Alb-Schwarzwald bietet auch einen Einsteigerkurs an – Betriebswirtschaft leicht verdaulich, aber trotzdem mit Tiefgang.

Der „Europäische Wirtschaftsführerschein“ EBCL vermittelt grundlegende Kenntnisse über alle Facetten der Betriebswirtschaft. Der Kurs setzt sich aus einigen wenigen Präsenzveranstaltungen und einem sehr anschaulichen Online-Lernprogramm zusammen. Dort gründen Sie gemeinsam mit Herrn Bossi, einem charmanten Österreicher, virtuell einen Waschsalon. Hierzu brauchen Sie natürlich z. B. Kapital, eine Unternehmensform, eine Gewinn- und Verlustrechnung und schließlich auch eine Bilanz. Dies alles erarbeiten Sie auf vergnügliche Weise, und Herr Bossi erkundigt sich am Ende jedes Kapitels, ob Sie alles richtig verstanden haben.

Wer diesen Kurs absolviert und die Prüfung besteht, erhält am Schluss ein international anerkanntes Zertifikat und kann sich sicher sein, dass er die grundlegenden Prinzipien und Modelle der BWL begriffen hat.



Ute und Berthold Villing

Das Absolventen-Netzwerk

„Be true to your school“, sangen schon die Beach Boys. Das könnte auch das Motto vieler Absolventen der Business School Alb-Schwarzwald sein, denn sie halten ihrer ehemaligen Hochschule gerne die Treue. Die regelmäßigen Alumni-Veranstaltungen lassen nicht nur die Erinnerungen an Studienzeiten wieder aufleben, sondern bieten darüber hinaus die ideale Gelegenheit, das einst geknüpftete Netzwerk zu pflegen und jahrgangsübergreifend weiter auszubauen.

Die Alumni der Business School Alb-Schwarzwald treffen sich regelmäßig – mit einem sehr abwechslungsreichen Programm. Besondere Highlights in der Vergangenheit waren beispielsweise die Besichtigung der Universität St. Gallen oder die Exkursion nach Paris mit einer Besichtigung des Hôpital Rothschild. Gerne denken die Teilnehmer auch an eine Führung durch die Landesgartenschau zurück, bei der der Geschäftsführer die betriebswirtschaftlichen Aspekte dieser Ausstellung in den Mittelpunkt seiner Ausführungen stellte.

Dadurch, dass die Teilnehmer sich schon lange kennen, ist ein besonderes Vertrauensverhältnis entstanden. So kommen viele mit ihren unternehmensspezifischen Fragestellungen zu den Alumni-Treffen, um ihre Kommilitonen konkret um Ratschläge oder neue Ideen zu bitten. Durch den stetigen Austausch sind schon viele wertvolle Impulse entstanden – ein Ergebnis, das durchaus naheliegt, wenn eine Gruppe erfahrener Betriebswirte gemeinsam über mögliche Lösungswege nachdenkt.

Ute und Berthold Villing

Foren: Erfahrungsaustausch für Führungskräfte

Einzelne Abende sind an der Business School Alb-Schwarzwald speziell für den unternehmerischen Erfahrungsaustausch mit Experten aus der Praxis reserviert. Wer daran teilnimmt, lernt andere Unternehmer und Führungskräfte kennen und profitiert von deren Praxiswissen. Regelmäßig finden Forumsabende statt zu den Themenbereichen:

- Personal- und Führung
- Qualitätsmanagement
- Marketing und Vertrieb
- Unternehmensführung
- Projektmanagement

Josef Wolf



Hans-Jürgen Haun



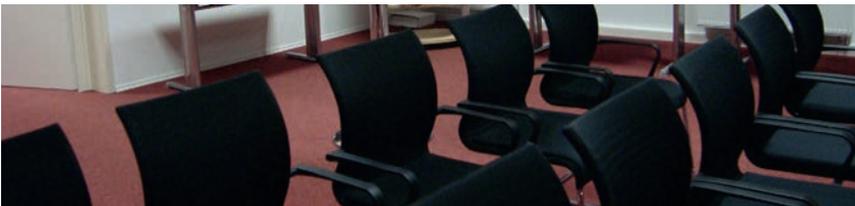
Die Teilnehmenden profitieren dabei von Tipps und Tricks aus der Praxis, von neuen Ideen, die sich im eigenen Unternehmen verwirklichen lassen, von Informationen über aktuelle Trends und nicht zuletzt von dem Netzwerk, das sie bei solchen Foren knüpfen können. Ein paar Beispiele aus den Foren:

Im Forum Personal und Führung bearbeiteten wir z. B. mit Prof. Kramny und Herrn Hadamofsky die Themen „Motivation – Triebfeder des Tuns“ und die Werte und den Wertewandel der Generation Y. Wir diskutierten darüber, was dieser Wertewandel für die Führung und das Personalmanagement bedeutet. Herr Volz-Neidlinger regte an, sich mit dem spannenden Thema „Lebensphasenorientiertes Personalmanagement“ intensiv zu befassen. Denn sich auf Mitarbeiter einzustellen und damit die besten zu gewinnen und zu halten, werde in Zukunft einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Firmen sein.

Frank Otterbach und Michael Schramm gaben im Forum Qualität den Impuls, sich intensiv mit dem Thema „Die Zukunft des Qualitätsmanagements“ auseinander zu setzen.

Zum Thema „Rezepte für den Verkaufserfolg“ und „Effizienz im Marketing durch den Aufbau von Netzwerken“ im Forum Marketing kamen zahlreiche Teilnehmer. Durch den Abend führten die Experten Hans-Jürgen Haun, Key Account Manager mit jahrelanger, internationaler Marketingerfahrung, und Josef Wolf, Vertriebspezialist aus einem weltweit tätigen Unternehmen der Bauchemie. Sie verrieten die Geheimnisse ihrer Marketing- und Vertriebsfolge und stellten viele wertvolle Beiträge zur Diskussion.

Informationen über die geplanten Foren bietet die Website der Business School Albschwarzwald unter: www.bs-as.de Erfahrungsaustausch für Führungskräfte



Ute und Berthold Villing

Studium Generale

Ein breites Spektrum spannender Vorträge

Was normalerweise den Bewohnern großer Universitätsstädte vorbehalten bleibt, gibt es auch in einer vergleichsweise kleinen Stadt wie Rottweil oder Balingen – ein kostenfreies Studium Generale, das längst nicht nur die Studierenden anspricht. Die einzige Voraussetzung für eine Teilnahme ist die Neugier auf die unterschiedlichsten Fachgebiete. Wer mit offenen Augen durch die Welt geht und gerne Menschen anderer Branchen und Tätigkeitsfelder kennenlernt, ist bei diesen Veranstaltungen gut aufgehoben und bekommt Einblicke in die Denk- und Arbeitswelten der unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereiche. Dadurch kommt ein interessanter Austausch zwischen ganz verschiedenen Professionen und Branchen zustande. Was wurde den Teilnehmern im Rahmen des Studium Generale in der Vergangenheit geboten?



Wie vielfältig und spannend das Programm war und sein wird, sehen Sie hier an einigen Beispielen:

- Klaus Maier, Rechtsanwalt aus Villingen-Schwenningen und Dozent an der Business School: Fallstricke beim Handelskauf – die kaufmännische Rügepflicht nach § 377 HGB
- Diana-Maria Hopt, Rechtsanwältin in Balingen: (Haribo)Bär versus (Lindt) Teddy! Schutzrechte und ihre praktische Relevanz für Unternehmen und Privatpersonen
- Judith Engst, Buchautorin und Wirtschafts- und Finanzjournalistin: Das Börsen-ABC – was Sie über den Wertpapierhandel wissen müssen
- Christine Drechsler, Dipl. Designerin (FH): Einheitliche Unternehmenskommunikation: Identität, Leitbild, Design
- Iris Weinmann und Frau Wuhrer: Energetische Sanierung, Wohlfühlfaktor-Fördermittelantrag – mit dem Fachchinesisch klarkommen
- Katja Kresse, Geschäftsführerin von lush Deutschland und Tschechien: Frisch und handgemacht – das Marketing mit niedrigem Budget
- Ernst Pfister, Wirtschaftsminister a.D.: Ein Leben in und nach der Politik
- Martin Volz-Neidlinger: Familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik erfolgreich managen
- Peter Hauser und Martin Hayer: Dolpo und Mustang (Nepal) – zwei der entlegensten Gegenden der Welt
- Annette und Roland Schwenk: Unsere Reise in Tansanias Nationalparks mit Besuch der von uns unterstützen Hilfsprojekte
- Bernhard Trenkle, Dipl. Psych., Dipl. Wirtsch.-Ing., Leiter des Milton-Erikson-Instituts Rottweil, Therapeut und Buchautor: Der Kopf ist rund, damit das Denken seine Richtung ändern kann – Humor in Coaching, Beratung und Therapie

- Irmgard Rösch und Klaus Maier vom Freundeskreis Oradea berichten über die Hilfsaktionen des Vereins in Rumänien
- Prof. Dr. Wolfgang Maier von der Universität Tübingen, Fachbereich Biologie: „Survival of the fittest“ – was bedeutet Darwin heute? Die darwinsche Evolutionstheorie: biologische, technologische und ethische Aspekte
- Verena Bentele, die Behindertenbeauftragte der Bundesregierung, stellt sich und ihr Buch vor: „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“
- Dr. Andreas Crivellin vom CERN (Europäische Organisation für Kernforschung): Moderne Physik – Grundprinzipien der Natur aus einem anderen Blickwinkel
- Beate Faust, Mediatorin und Studentin an der Business School: Mitarbeiterbindung durch Kommunikationskultur
- Auch Vernissagen gehören immer wieder zum Programm der Business School, Vera Lasota, Renate Alber, Ulrike Mühlich, Geri Klein waren z. B. ausstellende Künstlerinnen und Künstler.



Auch die kommenden Themen sind vielfältig und spannend; Sie sind herzlich eingeladen: Gerne können Sie sich in den Verteiler aufnehmen lassen. Sie bekommen dann jeweils das Gesamtprogramm und kurz vor der jeweiligen Veranstaltung noch eine Einladungsmail. Die Veranstaltungen sehen Sie auch auf der Website www.bs-as.de. Oder Sie laden sich unsere App herunter: Business School AS.

Themen 2015 werden z. B. sein:

- Wolfgang Hoffmann, langjähriger Korrespondent der Wochenzeitung DIE ZEIT aus Bonn: Die Medien – eine vierte Gewalt? Der Vortrag ist verknüpft mit einer Vernissage, denn er hat sich nach dem Ausscheiden aus dem Beruf der bildenden Kunst verschrieben
- Elke Dieterich, Geschäftsführerin der „Manager für Menschen“ GmbH: Social Sabbatical: Sinnvolle Auszeit mit Karrierepotenzial und als innovatives Führungskräfteentwicklungs-Programm, „Manager für Menschen“ qualifiziert und vermittelt Fach- und Führungskräfte als Berater auf Zeit in soziale Projekte im In- und Ausland
- Mike und Ira Häring: Vom Neckartal nach Nouakchott – Dust and Diesel – eine humanitäre Rallye
- Prof. Norbert Grulke, promovierter Mediziner, Soziologe, studierter Diplom-Psychologe und ärztlicher Direktor der Luisenlinik, Bad Dürkheim, spricht zum Thema „Glück“
- Dr. Alexander Wirich: Was man übers Erbrecht wissen sollte
- Dr. Andreas Crivellin vom CERN (Europäische Organisation für Kernforschung), ergänzender Vortrag zu dem Thema, über das er bereits im Dezember 2014 bei uns referiert hat: „Moderne Physik – Grundprinzipien der Natur aus einem anderen Blickwinkel“

Ute Villing

Führungspsychologie und Kommunikation

Psychologisches Wissen konstruktiv nutzen

Laut einer regelmäßigen Gallup-Umfrage verlassen 80 % der Kündiger ihren bisherigen Arbeitgeber aufgrund ihrer direkten Führungskraft. Das können sich Firmen heute nicht mehr leisten, zumal Fachkräfte nur schwer zu ersetzen sind. Deshalb haben wir uns in der Business School auf die Fahnen geschrieben, Firmen und Führungskräfte mit dem notwendigen Knowhow in den Bereichen Führungspsychologie, Kommunikation und Personalentwicklung auszustatten.

In unseren Seminaren bieten wir immer wieder neue Anregungen zu psychologischen Themen. Wir vermitteln theoretisches Wissen über psychologische Zusammenhänge. Doch wir ermöglichen auch den Transfer in die tägliche Praxis, wenn es darum geht, schwierige, zwischenmenschliche Zusammenhänge zu erkennen und zu klären oder auch Problemen vorzubeugen.

Wir berücksichtigen dabei besonders die Situation von Führungskräften und Personalverantwortlichen, die in ihrem Arbeitsalltag ständig gefordert sind, auch schwierige Gespräche zu führen und mit den verschiedensten Charakteren klarzukommen.

Auch Einzel- und Gruppencoachings sind möglich, das ist besonders dort sinnvoll, wo sich Führungskräfte oder Personalreferenten mehr Unterstützung in besonderen Situationen wünschen. Sich über mehrere Monate hinweg miteinander auszutauschen und sich gegenseitig unter Wahrung der Schweigepflicht zu beraten, bedeutet gewissermaßen „Training on the Job“. Unsere Themen sind zum Beispiel:

Kommunikations- und Führungspsychologie in Zusammenarbeit mit dem Schulz-von-Thun-Institut, Hamburg

Dabei geht es darum, sich mit der eigenen Rolle und dem eigenen Selbstverständnis als Führungskraft auseinanderzusetzen sowie sich solide Grundlagen im Bereich Gesprächsführung, Teamentwicklung, Entscheidungsfindung und Konfliktmanagement anzueignen.

Weiterbildung zum internen Coach: Führungskraft / Personaler als Berater und Begleiter von Mitarbeitern

Vermittelt werden hier intensive Erkenntnisse besonders zum Thema Gesprächsführung. Ein weiterer Fokus liegt auf dem Umgang mit Konflikten: Es geht darum, Konfliktsituationen zu erkennen, zu analysieren, und handlungsfähig zu bleiben. Auch die Konfliktprävention kommt hier zur Sprache. Tools in der Personalentwicklung werden in Theorie und Umsetzung diskutiert.

Zum internen Coach gehört auch das notwendige Wissen zur Unterstützung von Mitarbeitern in Ausnahmesituationen (Krankheit, Sucht, Familienprobleme). Dies wird zum immer wichtigeren Thema. Denn wer in seinem Betrieb Unterstützung in einer schwierigen Situation erfahren hat, ist gewöhnlich anschließend ein hochmotivierter und loyaler Mitarbeiter. Durch den kommenden Fachkräftemangel werden Unternehmen auch immer mehr darauf angewiesen sein, belastete Mitarbeiter oder weniger leistungsstarke Azubis im Betrieb zu halten. Sie zu fördern, heißt, den eigenen Betrieb zukunftsfähig zu machen.



Ute Villing

SowiNetz

Sozialwirtschaft vernetzt sich

Wir sind eine Gruppe von Fachleuten, die in verschiedenen Bereichen der Sozialwirtschaft tätig sind.

Im November 2009 gründeten wir das „SowiNetz – Sozialwirtschaft vernetzt sich“ unter dem Dach der Business School Alb-Schwarzwald mit Sitz in Rottweil, einem Institut der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Das SowiNetz versteht sich als ein ständig wachsendes, offenes Netzwerk. Wir bieten eine Plattform für den interdisziplinären und interkollegialen Austausch. Darüber hinaus schaffen wir Räume für den Dialog zwischen Politik, Wirtschaft und Sozialwirtschaft sowie zwischen Leistungserbringern und Leistungsträgern.

Unser Ziel ist es, gemeinsam vorauszudenken und zukunftsorientiert zu handeln. Wir wollen Ideen, neue Konzepte und Projekte aufspüren, ausprobieren und weitergeben und damit Schrittmacher sein.

Unsere Aktivitäten: Wir treffen uns zwei bis drei Mal pro Jahr, thematisch und zum Austausch. Unsere Themen waren in den vergangenen Jahren recht vielfältig, immer am Puls der Zeit und jedes Mal von anderen Initiatoren vorbereitet. So ging es im Jahr des Ehrenamtes 2011 um die Facetten der Freiwilligenarbeit. Es trafen sich



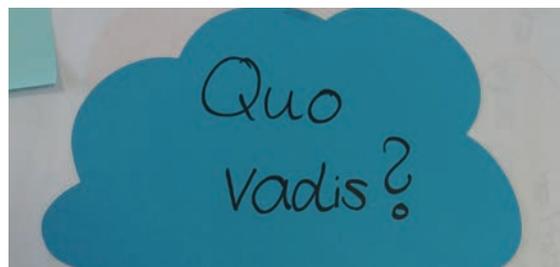
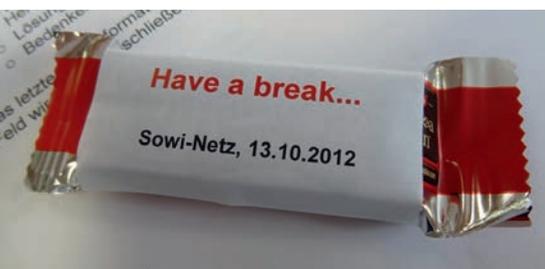
Herzlich willkommen

Sozialmanager und auch Engagierte aus Selbsthilfegruppen aus der Region, aber auch aus ganz Baden-Württemberg und auch der angrenzenden Schweiz. Über Integration von Menschen mit Migrationshintergrund tauschten sich die Fachleute aus, stellten sich gegenseitig ihre Ideen, Konzepte und Denkansätze vor und diskutierten sie auf entsprechend hohem fachlichem Niveau.

Ein wichtiges Thema war die sogenannte Inklusion, die auf europäischer Ebene mittels Gesetzgebungen vorangetrieben wird und nun vor Ort umgesetzt werden muss. Inklusion hat den Anspruch, dass allen Menschen mit oder ohne Handicap eine Teilhabe an allen gesellschaftlichen Bereichen garantiert wird. Die gesetzliche Grundlage hierzu wurde bereits geschaffen: die UN-Behindertenrechtskonvention. Ideen und Konzepte für diese Aufgabe sind gefragt.

Das Betreuungsrecht und die Tätigkeit als gesetzlicher Betreuer sind Thema und es werden Workshops stattfinden, die sich mit Marketingkonzepten für Soziale Einrichtungen befassen. Die berufliche und persönliche Weiterentwicklung ist ebenfalls ständig Thema, Kontakte werden geknüpft und gepflegt. Eine Coachinggruppe hat ihre Arbeit aufgenommen, evtl. können Interessierte dazukommen.

Kontakt: Ute Villing | u.villing@bs-as.de | www.bs-as.de/sowinetz



Weiterbildung für Einkäufer, Vertriebsmitarbeiter, Betriebswirte

Technik zum Greifen nah:

Beim Kurs „Technik für Kaufleute“ reiht sich ein Aha-Effekt an den anderen

Judith Engst

„Chemie ist, wenn es zischt und stinkt“, aber was passiert, wenn eine Gruppe von zehn Menschen sich intensiv mit industrieller Technik auseinandersetzen? Der Funke springt über, das beweist Berthold Villing, Leiter der Business School Albschwarzwald. Wer seinen zehntägigen Kurs „Industrielle Technik für Kaufleute“ besucht, geht danach mit anderen Augen durch die Welt.

„Morgens verstehen, abends sehen“, so lautet die gutgelaunte Zusammenfassung einer Teilnehmerin. Tatsächlich bleibt in diesem Kurs die Theorie nicht lange grau. In den Morgenstunden erhalten die Teilnehmer faszinierende Einblicke in Metall- und Kunststoffverarbeitung, in Elektrotechnik und Elektronik. Ein umfangreiches Besichtigungsprogramm sorgt am Nachmittag dafür, dass das Gelernte auch im Gehirn bleibt. Denn wer einmal eine Spritzgussmaschine, einen Schweißautomaten, eine Drehteileproduktion oder eine Leiterplattenfertigung gesehen hat, der weiß nicht nur, wie die Produktion funktioniert, sondern auch wie viel raffinierte Technik in unseren Autos, Handys, Küchengeräten und sogar Möbeln steckt.

„Dieser Kurs ist perfekt für alle, die mit der Technik hadern“, sagt ein künftiger Junior-Chef, der später die Firma seines Vaters übernehmen soll. „Man kriegt keine mathematischen Formeln um die Ohren gehauen, sondern alles so erklärt, dass man es auch versteht.“

Gerda Schneider und Ute Villing

FrauenWirtschaftsForum

Über das FrauenWirtschaftsForum

Das FrauenWirtschaftsForum hat sich aus einem regionalen Unternehmerinnen-Stammtisch in Trossingen zu einem Netzwerk im gesamten Schwarzwald-Baar-Heuberg, also der Gewinnerregion, entwickelt. Seit 2005 treffen sich Unternehmerinnen, Führungskräfte, Selbständige und Frauen, die auf dem Weg dahin sind. Gemeinsame Ziele sind dabei

- geschäftliche Chancen und Synergien nutzen,
- Wissen austauschen,
- neue Kontakte knüpfen,
- Unterstützung bieten und bekommen,
- Kooperationen aufbauen,
- Gründerinnen unterstützen,
- neue Erkenntnisse gewinnen,
- und vieles mehr.



Bei der Stabsübergabe (von links: Tatjana Dujmic, Gerda Schneider, Ute Villing)



Nach fast zehnjähriger Leitung des FrauenWirtschaftsForum hat Tatjana Dujmic aus Trossingen den Stab an Ute Villing aus Gosheim und Gerda Schneider aus Tuttlingen übergeben. Organisiert wird das FrauenWirtschaftsForum nun also unter dem Dach der Business School Alb-Schwarzwald.

Das Netzwerk erweitert sich ständig, inzwischen hat sich bereits eine Regionalgruppe im Zollernalbkreis unter Federführung von Uta Kühn gebildet

Es gibt regelmäßige Treffen auf Einladung der Members in ihre Firmen oder in der Business School zu interessanten Themen.

Gerne können sich Männer und Frauen in den Verteiler für den ca. monatlich erscheinenden Newsletter aufnehmen lassen. Frauen können gegen eine geringe Jahresgebühr als „Member“ mitmachen und ihr Business auf der Website vorstellen, den Newsletter mit Terminen und Fachbeiträgen bereichern und zu eigenen Events einladen.

Beim Treffpunkt Wirtschaft ist das FrauenWirtschaftsForum mit einem eigenen Bereich dabei, viele Members stellen aus und es gibt ein eigenes Fachprogramm.

Näheres unter: www.frauenwirtschaftsforum.de

Steinbeis

Steinbeis vor Ort

Wissens- und Technologietransfer in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg

Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg hat als starker Wirtschaftsstandort viel zu bieten: Unternehmen aus der Medizintechnik, der Mikrosystemtechnik, dem Maschinenbau und der Feinwerktechnik sowie Automobilzulieferer und Drehteilehersteller sorgen für eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur. Vor allem kleine und mittlere Betriebe haben in den letzten Jahrzehnten dazu beigetragen, die Zukunft als attraktiver Industriestandort zu sichern. Dabei unterstützen sie zahlreiche Steinbeis-Unternehmen in der Region. Experten an über 40 Steinbeis-Unternehmen in der Region sind in Transferprojekten mit der von mittelständischen Unternehmen dominierten Industrie aktiv. Sie haben neben einem rein fachspezifischen auch häufig ein breites Problemlösungspotenzial und dienen als regionale Anlaufstellen.

Steinbeis ist seit den Anfängen der Steinbeis-Stiftung in den späten 1960er-Jahren in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg aktiv und forciert den konkreten Wissens- und Technologietransfer. Und die Region spielt in der Steinbeis-Geschichte eine besondere Rolle: Mit den ersten fachspezifischen Transferzentren an der damaligen Fachhochschule Furtwangen vor 30 Jahren hat der Steinbeis-Verbund hier in der heutigen Form seinen Ursprung, ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zum Erfolg im Wissens- und Technologietransfer. Kunden aus Klein- wie Großunternehmen profitieren heute von speziell auf sie zugeschnittenen, bedarfsorientierten Lösungen für Fragestellungen aus allen Management- und Technologiebereichen.



Weitere Informationen hierzu finden Sie unter:
www.steinbeis-regionsbh.de



© Regionalverband Schwarzwald-Baar-Heuberg

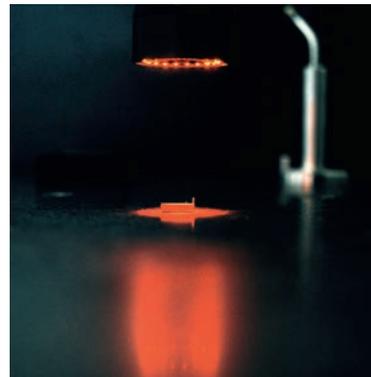
Steinbeis

Der Steinbeis-Verbund

Technologie.Transfer.Anwendung.

Steinbeis realisiert mit seinem Netzwerk aus transferorientierten Zentren unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer mit der ganzen Bandbreite aktueller Technologie- und Managementkompetenzen. Zum Steinbeis-Verbund gehören mehr als 1.000 fachlich spezialisierte Steinbeis-Unternehmen, rund 600 davon allein in Baden-Württemberg. Sie haben ihren Sitz 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.

Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung. Steinbeis fördert ein effektives und effizientes Zusammenwirken von wissenschaftlichen Einrichtungen und Wirtschaft, indem Wissens- und Technologiequellen nach den Spielregeln der Märkte verfügbar gemacht werden.





Forschung und Entwicklung – Die Umsetzung technologischer und anwendungsorientierter Innovationen sichert Unternehmen einen Vorsprung im globalen Wettbewerb. Steinbeis-Experten agieren als Schwungrad zwischen Grundlagenforschung und industrieller Anwendung. Sie verstehen es, das Know-how aus Forschung und Entwicklung durch nutzerorientierte und zeitnahe Projektrealisierung in marktgängige Anwendungen und Produkte für unsere Kunden umzusetzen.

Beratung und Expertisen – Kompetente Beratung ist die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung von Innovationen. Ganz gleich, welche Technologie- und Managementfelder gefragt sind: Steinbeis stellt Unternehmen unabhängig von deren Größe schnell und flexibel die passenden Spezialisten oder Expertenteams zur Verfügung. Das Steinbeis-Portfolio reicht von Kurzberatungen bis zu umfassenden Unternehmens- und Projektberatungen.

Aus- und Weiterbildung – Die Entwicklung und Erweiterung von Kompetenzen ist heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor, für Mitarbeiter in Großkonzernen wie für Einzelunternehmer. Der Steinbeis-Verbund stellt dafür Wissen und Methoden praxisnah in Aus- und Weiterbildung zur Verfügung. In bedarfsorientierten Lernformen, die von Seminaren, Workshops und Inhouse-Schulungen bis zu kompletten Studiengängen reichen, machen Steinbeis-Experten fit für die Herausforderungen in den wichtigen Wissens- und Technologiefeldern.



Tobias Hermann und André Lomsky

Rottweil – Tradition trifft Innovation

Die älteste Stadt Baden-Württembergs ist am Puls der Zeit.

Fast 2 000 Jahre wechselvolle Geschichte ist in Rottweil hautnah zu erleben.

Der erste Rottweiler war ein Römer. Bereits im Jahr 74 n. Chr. ließen sich Soldaten des römischen Imperiums hier nieder, bauten Kastelle, dann die zivile Siedlung Arae Flaviae. Als einzige im heutigen Baden-Württemberg besaß sie schon damals römisches Stadtrecht. Später ließen sich die Alemannen am Neckar nieder, im Jahr 887 hielt Kaiser Karl III. in „rotuvila“ Hof.

Die Stauer gründeten gegen Ende des 12. Jahrhunderts das mittelalterliche Rottweil, das, als denkmalgeschütztes Ensemble noch heute den Kern der malerischen Stadt bildet. Bis zum Dreißigjährigen Krieg erlangte die freie Reichsstadt als aufstrebende Wirtschaftsmacht Einfluss und als Gerichtsstandort Bedeutung für den gesamten südwestdeutschen Raum. Rottweiler Bürger bauten eindrucksvolle Kirchen und prächtige Wohnhäuser. Eine bedeutende Stätte der Pulverproduktion war Rottweil vom 16. bis ins 20. Jahrhundert. Der heutige Gewerbepark Neckartal zeugt von jener Zeit. In Rottweil ist Geschichte kein Ballast sondern Basis für die Zukunft.

Leistungsfähiger Wirtschaftsstandort: Innovation hat hier Tradition.

Rottweil punktet mit seiner Lage auf der dynamischen Innovationsachse Stuttgart-Zürich. Mit dem Testturm für Aufzugsinnovationen von ThyssenKrupp positioniert sich Rottweil als eine dem Neuen aufgeschlossene Stadt, deren ausgeprägte und innovative mittelständische Wirtschaft mit einem engagierten Unternehmertum am



Historische Kulisse: Gemütlicher Plausch auf dem Wochenmarkt und buntes Treiben bei der Fasnet

Puls der Zeit ist. Technologisch leistungsfähige Industriebetriebe, ein stetig wachsender Anteil wissensintensiver Dienstleistungen, spezialisierte Handwerksbetriebe und eine überdurchschnittliche Zentralität als Handels- und Einkaufsstadt sind Rottweils Stärken.

Investoren finden für ihre Unternehmen in den Gewerbe- und Industriegebieten optimale Ansiedlungsmöglichkeiten. Ob Großgewerbeflächen oder kleinteilige Parzellierung, Kauf oder Anmietung von Gewerbeimmobilien, Produktions-, Dienstleistungs- und Handelsflächen, der Wirtschaftsstandort Rottweil bietet Investoren maßgeschneiderte Lösungen in direkter Nähe zur A81 und an der Bahnlinie Stuttgart-Zürich.

Gemeinsam mit der Gemeinde Zimmern o.R. hat die Stadt Rottweil das mit über 60 Hektar größte Industrie- und Gewerbegebiet „INKOM Südwest“ in der Gewinnerregion Schwarzwald-Baar-Heuberg entwickelt und erschlossen. Raum für kreative Existenzgründer und Unternehmer bietet der Gewerbepark Neckartal. Der ehemalige Standort der weltweit agierenden Rottweiler Pulverfabrik wurde in seinem unverwechselbaren Charakter zu einem Gewerbepark der Ideenwirtschaft entwickelt.

Die Stadtverwaltung ist mittelstandsfreundlich und trägt das RAL-Gütezeichen „Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung“. Rottweil ist ein Standort der kurzen Wege, schnellen Entscheidungen, transparenten Abläufe und kompetenten

Ansprechpartner. Die Stadt besticht nicht nur als moderner und kreativer Wirtschaftsstandort, sondern erleichtert die Entscheidung für eine Neuansiedlung oder Unternehmenserweiterung auch durch ihre Lebensqualität.

Familienfreundlichkeit und Bildung für die ganze Region.

Eine weitere Stärke sind die hervorragenden Bildungs- und Betreuungsangebote der Stadt. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird ab dem Kindergarten durch umfassende Angebote zur Ganztagesbetreuung gefördert. Hier hat die Stadt mit Neubauten wie Kindergärten oder Schülermensa gezielt in die Zukunft investiert. Aus gutem Grund: Mit seinen mehr als 30 Bildungseinrichtungen gilt Rottweil schon lange als eine „Großstadt“ in der Bildung.

8 000 Schüler besuchen täglich die örtlichen Schulen, zu denen unter anderem acht Gymnasien unterschiedlicher Ausrichtung, eine Gewerbeakademie, Fachschulen für Sozialpädagogik und Altenpflege, die städtische Musikschule für Kinder und Jugendliche sowie die Volkshochschule als anerkannte Institution der Erwachsenenbildung gehören. In der ältesten Stadt Baden-Württembergs kann man auch zukunftsorientiert studieren. Die Business School Alb-Schwarzwald der Steinbeis-Hochschule Berlin vervollständigt mit ihren berufsbegleitenden, qualitativ-hochwertigen Bachelor- und Master-Studiengängen das große Bildungsangebot.

Spannende Gegensätze: Alt und Neu in lebhaftem Wechselspiel.

Faszinierende Einblicke in das „Römische Rottweil“ bieten das Dominikanermuseum und die archäologischen Ausgrabungen wie das Römerbad. Zu einer spannenden Entdeckungsreise auf den Spuren der Antike entlang alter römischer Straßen lädt darüber hinaus die Ferienstraße „Römerstraße Neckar-Alb-Aare“ ein, zu der sich Rottweil mit weiteren ehemals römischen Orten im Südwesten Baden-Württembergs und der Schweiz zusammengeschlossen hat.

Mittelalterliche Bauwerke, stattliche Bürgerhäuser, prachtvolle Erker, reich verzierte Stechschilder, das Spiel der Brunnen, der Glockenschlag der Kirchtürme bilden die Kulisse für das pulsierende Leben im heutigen Rottweil: Plausch auf dem Wochenmarkt, Trubel beim Stadtfest, Ausgelassenheit bei der Fasnet. Die Gegensätze halten eine konstante Spannung – das macht Rottweil unverwechselbar: das Überschaubare und zugleich Weltoffene, die Beständigkeit der Tradition und die Vielfalt moderner Kultur. Rottweil ist eine lebendige Stadt in ländlicher Umgebung, deren kulturelles Leben so üppig ist wie in kaum einer Stadt mit rund 25.000 Einwohnern.

Volles Programm: Kunst, Theater und Festivals mit internationalem Flair.

Kunst und Kultur bietet Rottweil in fast großstädtischer Bandbreite. Musiker von internationalem Rang spielen alljährlich beim Jazzfest im Mai. Das Festival „Sommerprossen“ präsentiert im Juni hochkarätige klassische und neue Musik in internationaler Besetzung. Im August gibt's beim „Ferienzauber“ Konzerte jeglicher Art, Comedy, Party und sommerliche Biergarten-Atmosphäre.

Verschiedene Theater, die Kunststiftung Erich Hauser und vieles mehr bereichern das städtische Kulturleben auch übers Jahr. Das Zimmertheater bringt aktuelle und wohlbekannte Stücke auf die Bühne und spielt im Sommer unter freiem Himmel. Positionen zeitgenössischer Malerei und Bildhauerei stellen das Forum Kunst, der KunstRaumRottweil im Dominikanermuseum, die Galerien und Ausstellungsräume im laufendem Wechsel vor. Rottweils stattliche Anzahl kulturtreibender Vereine trägt

Leistungsfähige Wirtschaft: Interkommunales Gewerbegebiet INKOM Südwest und Testturm von ThyssenKrupp Elevator



mit ihrem bürgerschaftlichen Engagement unmittelbar dazu bei. Das vielfältige kulturelle Leben Rottweils wird durch die neue „Kultur Jugendherberge“ abgerundet.

Zwischen Alb und Schwarzwald jede Menge Sport, Spaß und Freizeit.

Rottweils reizvolle Umgebung verspricht hohen Erholungswert für Wanderer, Radfahrer und Jogger. Zwei wichtige Radfernwege führen durch Rottweil: der Neckartalradweg und der Heidelberg-Schwarzwald-Bodensee-Radweg. Entspannung im Grünen garantieren das herrliche Neckartal wie auch das nahe Eschachtal mit seinen Wacholderheiden. Das Naturschutzgebiet an der Neckarburg-Ruine mit dem geologisch interessanten Umlaufberg lädt zum Wandern und Verweilen ein. Zwischen Schwarzwald und Schwäbischer Alb gelegen ist Rottweil idealer Ausgangspunkt für interessante Ausflüge in die nahe und weitere Umgebung.

Vielseitige Sport-, Spaß- und Freizeitmöglichkeiten bietet auch die Stadt: Das „aqual“ mit Solebecken und Saunalandschaft, Sportbecken und der längsten Röhrenrutsche Süddeutschlands garantiert Entspannung und Vergnügen. Ein großzügig gestaltetes Freibad kommt in den Sommermonaten hinzu. Im Winter wird die Langlauf-Loipe gespurt. Ganztägig lädt das Kletterzentrum K5 mit über 200 Routen Jung und Alt zum „Gipfelstürmen“ ein. Mit dem Kraftwerk im Neckartal bietet Rottweil einen Veranstaltungsort von beeindruckender Authentizität, der zu den innovativsten Eventlocations in Süddeutschland gehört. Das ehemalige Kohlekraftwerk der Rottweiler Pulverfabrik steht für das Zusammenspiel von Tradition und Innovation.

Tradition und Innovation: Die Stadt der Türme überrascht mit besonderen Orten wie dem Veranstaltungsreal Kraftwerk



Wasseraufbereitung nach Maß



Individueller Anlagenbau von der Konzeption über
die Lieferung bis zum Service für die Bereiche

- Trinkwasser
- Abwasser
- Prozesswasser
- Dekontamination

BAUER Water GmbH • Teckstraße 11 • 78727 Oberndorf a. N.
Telefon +49 742386 880-0 • www.bauer-water.com

Wissen schafft:

Wir helfen Menschen in Not!



Autohilfe Pkw + Lkw



Mietwagen



Schlüsselnotdienst



Ölspurbeseitigung



Die Notruf-App der Gewinnerregion!

Zentrale:
Stadtgrabenstr. 6
78628 Rottweil
Niederlassungen:
BL + RW + SIG + TUT + VS



Tel. + www.0180-ALBRECHT.de

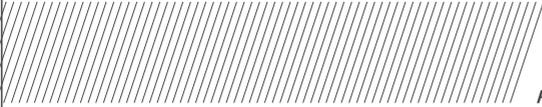


**WIR KÖNNEN NICHT ANDERS –
PRÄZISION IST UNSER LEBEN**

**WIR REINIGEN // ERFASSEN
KALIBRIEREN // PROTOKOLLIEREN
IHRE PRÜFMITTEL.**

Die Kalibrierung Ihrer Mess- und Prüfmittel erfolgt nach **DKD-R 4-3** und **VDI/VDE/DGQ 2618**. Auf Wunsch führen wir für Sie auch die Kennzeichnung Ihrer Prüfmittel und die Prüfmittelverwaltung durch.
Rüchlieferungzeit: max. 5 Arbeitstage.

Kalibrierlaboratorium akkreditiert nach DIN EN ISO/IEC 17025



78564 Wehingen · Tel. +49 (0) 74 26 / 9 39 89 - 0 · www.sfp-steiner.de



PRÄZISIONSWERKZEUGE

PERFEKTES PROFIL.

zeus® Rändel- und
Beschriftungstechnik



Hommel + Keller Präzisionswerkzeuge GmbH
Brunnenstrasse 36 | 78554 Aldingen | Germany
Telefon: +49 (0) 7424 9705-0 | info@zeus-tooling.de

Die Premium-Marke
von Hommel + Keller



Offene Stellen suchen offene Menschen.

Sie möchten gute Schleifmaschinen bauen? Sie suchen ein stimulierendes Arbeitsumfeld? Sie wollen Ihre Begeisterung für Technik voll einbringen? Sie gehen zum Lachen auch nicht in den Keller? Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

Informieren Sie sich über offene Stellen unter

www.multigrind.de/jobs

Tel: +49 (0) 7425 3371-340

Mail: personal@multigrind.com

Ihr Ansprechpartner ist Daniel Kroll



Bewerben Sie sich!



Haas Schleifmaschinen GmbH
Adelbert-Haas-Straße 1
78647 Trossingen · Germany
Telefon 07425/3371-0
multigrind.de · schleifblog.de



Wasser optimal eingesetzt – für mehr Komfort.



Rega ist Ihr Kompetenzpartner und Spezialist für Beregnungs-, Befeuchtungs- und Bewässerungssysteme in den Bereichen Gewächshäuser, Reit-, Tennis-, Sport- und Gartenanlagen.

Unsere Anlagen umfassen unterschiedlichste Größen und Varianten im Überflur- und Unterflurbereich.

Gemeinsam finden wir immer die passende Lösung!

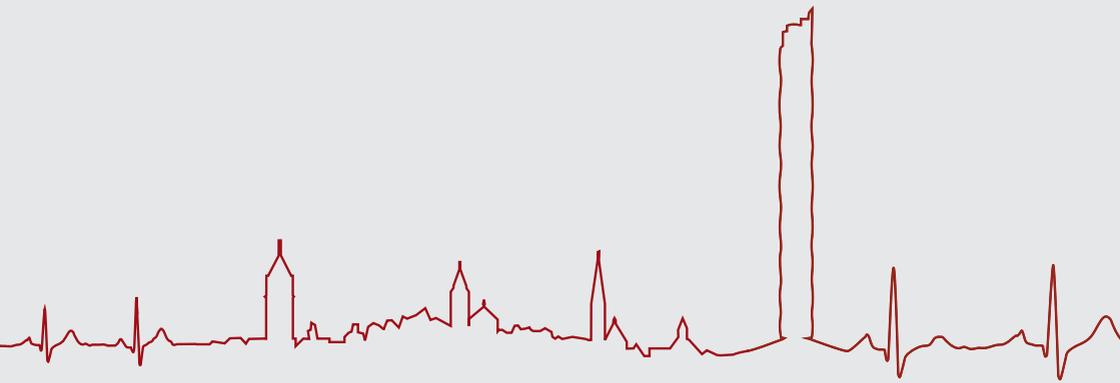
Rega GmbH

Max-Stromeyer-Straße 164 • D-78467 Konstanz
Tel +49.7531.98130 • info@[rega-technik.de](mailto:info@rega-technik.de)



AM PULS DER ZEIT

In Rottweil investieren & arbeiten am Fuße des Testurms
für Aufzugsinnovationen von ThyssenKrupp
an der Innovationsachse Stuttgart-Zürich.



halbesign.de



BUSINESS SCHOOL ALB-SCHWARZWALD

Steinbeis-Hochschule Berlin

Mitten im Berufsleben stehen und trotzdem studieren – warum sollte man das tun? Die Antworten auf diese Frage fallen höchst unterschiedlich aus. In dieser Publikation schildern Studenten und Absolventen der Business School Alb-Schwarzwald, welche Erfahrungen sie mit ihrem Studium gemacht haben und inwiefern sie beruflich und persönlich davon profitieren.

Einen großen Anteil nehmen auch Fachartikel der Studenten, Absolventen und Experten ein. Sie stellen innovative Geschäftsideen vor und zeigen, wie sie Wissen in ihre Unternehmen transferieren.

Auch die Dozenten kommen zu Wort – und natürlich die Leitung dieses Hochschulinstituts, das sich als Studienort für Fach- und Führungskräfte versteht und den Fokus vor allem auf den Transfer von Wissen in die betriebliche Praxis richtet.

ISBN 978-3-95663-024-8



9 783956 630248

www.steinbeis-edition.de



**Steinbeis-Hochschule
Berlin SHB**