



Steinbeis

Kostenfreie Publikation
www.steinbeis-edition.de



Steinbeis Unternehmerforum

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

19. Juni 2015

Haus der Wirtschaft, Stuttgart



Steinbeis



Steinbeis Unternehmerforum

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

19. Juni 2015

Haus der Wirtschaft, Stuttgart

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.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Steinbeis Unternehmerforum | Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

1. Auflage, 2015 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-055-2

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: ©iStockphoto.de/Vertigo3d

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.

171250-2015-07 | www.steinbeis-edition.de

Steinbeis Unternehmerforum

Am 19. Juni 2015 begrüßte das Steinbeis Center of Management and Technology (SCMT) bereits zum dritten Mal seine Gäste zum Erfahrungsaustausch im Stuttgarter Haus der Wirtschaft. Hierbei waren Steinbeis-Kunden und -Partner sowie Studenten und Absolventen der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) zum Erfahrungsaustausch nach Stuttgart eingeladen, um neue Impulse zu aktuellen Themen mitzunehmen und den Tag als Kommunikationsplattform zu nutzen.

Im Mittelpunkt des dritten Steinbeis Unternehmerforums standen die Themen „Kernkompetenzen in KMU – erkennen und entwickeln“. In Tandemvorträgen wurden die Themen aus unterschiedlicher Sichtweise beleuchtet: Ein Steinbeis-Experte erörterte dabei die grundlegenden Aspekte aus theoretischer Sicht, wobei im direkten Anschluss ein Steinbeis-Experte zum selben Thema aus praxisorientierter Perspektive berichtete.

Im Anschluss an die Tandemvorträge nutzten die Gäste die Möglichkeit, mit den Referenten an einem Round Table-Gespräch eine tiefergehende Diskussion zu führen und dabei Fragen zu stellen.

Das Ziel der Veranstaltung bestand darin, die von Bildungsexperten und Unternehmen geforderte Verzahnung von Theorie und Praxis darzustellen. Die Projekt-Kompetenz-Studiengänge und die Projekt-Kompetenz-Promotion der Steinbeis-Hochschule Berlin sind dabei eine konkrete Antwort auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft: Die Studierenden bearbeiten innerhalb ihres Studiums ein für ihr Unternehmen relevantes Projekt. Sie zeigen damit sich selbst und vor allem ihrem Unternehmen, dass sie das im Studium vermittelte Wissen nutzbringend auch in der Praxis anwenden können.

In den Seminarphasen erlangen die Studierenden die für die Aufgabenstellung notwendige methodische Kompetenz. Sie werden dabei von Professoren und Dozenten praxisnah betreut und unterstützt. Mit dem gewonnenen fachlichen Wissen aus der Theorie bearbeiten die Studenten innovative Konzepte für ihr Unternehmen, welche sie in ihre Abschlussarbeit übertragen. Die Steinbeis-Hochschule Berlin bietet daher berufsintegrierte Studienprogramme, deren Ergebnisse direkt zu betrieblicher Umsetzungskompetenz führen.

Der vorliegende Dokumentationsband enthält die Zusammenfassung der am Tag gehaltenen Vorträge, welche die Themen „**Kernkompetenzen in KMU – erkennen und entwickeln**“ aus mehreren Perspektiven beleuchteten.

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

Dr. Walter Beck

Inhalt

Veranstalter

Steinbeis 10

Programm 13

Referenten | Abstracts

Prozesse als zentraler Ansatzpunkt für nachhaltigen Erfolg

› Dr. Lüder W. Tockenbürger 18

Ganzheitliche Optimierungsmethoden zur horizontalen und vertikalen Prozessintegration

› Steffen Moser 26

Was können Unternehmen können? Wie Kompetenzen auf Organisations-, Team- und Individualebene zum Erfolg führen

› Prof. Dr. Joachim Hasebrook 32

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

› Katharina Maurer 38

Erfolgreiches Change Management auf der Grundlage einer prospektiven Integration der Vielfalt an Herausforderungen

› Prof. Dr. Christian Loffing 42

Global Application – Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten im Zuge des Aufbaus eines SCA Application Centers in den USA

› Stephan Scherhauser 46

Veranstalter

Steinbeis

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 Management- und Technologiefelder. 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.

Forschung und Entwicklung

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

Beratung und Expertisen

Kompetente Beratung ist die Basis für erfolgreiche Umsetzung. Mit unserem flächendeckenden Expertennetzwerk sind wir Ansprechpartner sowohl für Kleinunternehmen, als auch für mittelständische und große Unternehmen. Unser Portfolio reicht von Kurzberatungen bis zu umfassenden Unternehmens- und Projektberatungen zu Problemstellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Aus- und Weiterbildung

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

Steinbeis-Tag



Einmal im Jahr lädt Steinbeis Kunden, Partner und die interessierte Öffentlichkeit zum Steinbeis-Tag nach Stuttgart. Die als Plattform für Fachkontakte konzipierte Veranstaltung bietet den Teilnehmern aus Wissenschaft und Wirtschaft die Möglichkeit, Experten aus dem Verbund kennenzulernen, Einblick in aktuelle Themen zu bekommen und sich in Gesprächen auszutauschen.

www.steinbeis-tag.de

Steinbeis Consulting Forum



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

Die Steinbeis Consulting Tage sind die Veranstaltungen, auf denen aktuelle Themen im zweijährigen Turnus unter wechselnden Schwerpunkten diskutiert

werden. Die Steinbeis Consulting Studien greifen diese Themen auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Consulting Forum herausgegeben.

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

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

www.steinbeis-consulting-forum.de

Steinbeis Engineering Forum



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

Der im zweijährigen Turnus stattfindende Steinbeis Engineering Tag beleuchtet diese Thematik transferorientiert und praxisbezogen unter wechselnden Schwerpunkten im Hinblick auf Pro-

duct, Process und Project Engineering. Die Kriterien eines erfolgreichen, transferorientierten Wissenschafts- und Forschungsmanagements diskutiert das im Wechsel mit dem Steinbeis Engineering Tag stattfindende Max Syrbe-Symposium.

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

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

www.steinbeis-engineering-forum.de

Steinbeis Competence Forum



Das Steinbeis Competence Forum ist das Forum für Aus- und Weiterbildung im Steinbeis-Verbund. Es stellt die Plattform für aktuelle Fragestellungen der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzmanagements dar als ein wesentliches Element einer erfolgreichen Aus- und Weiterbildung. Wissen ist eine notwendige Voraussetzung, selbstorganisiertes, situatives Umsetzen des Wissens (also Kompetenz) eine hinreichende für Erfolg – sowohl per-

sönlichen, als auch unternehmensbezogenen.

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

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

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

www.steinbeis-competence-forum.de

Weitere Informationen über den Verbund finden Sie auf:

www.steinbeis.de



Programm

Programm

Moderation:

Dr.-Ing. Walter Beck

08.45

Come together

09.15

Begrüßung

> Dr.-Ing. Walter Beck

09.30

Tandemvortrag I

Geschäftsprozessmanagement mit ganzheitlicher Perspektive:

Ein Toolbaukasten aus theoretischer und praktischer Sicht

Nachhaltiges Prozessmanagement als strategischer Erfolgsfaktor

> Dr. Lüder Tockenbürger

10.00

Tandemvortrag I

Ganzheitliche Optimierungsmethoden zur horizontalen und vertikalen Prozessintegration

> Steffen Moser

10.30

Pause

11.00

Tandemvortrag II

Unternehmenskompetenzen erfolgreich nutzen und ausbauen: Kompetenzmanagement

und -analyse in Forschung und Praxis

Was können Unternehmen können? Wie Kompetenzen auf Organisations-, Team- und Individualebene zum Erfolg führen

> Prof. Dr. Joachim Hasebrook

11.30	Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck – Entwicklung eines Tools zur Erfassung und Analyse ganzheitlicher Unternehmenskompetenzen
	> Katharina Maurer
12.00	Mittagsimbiss
	Tandemvortrag III Erfolgsfaktoren des Change Management in Theorie und Praxis
13.00	Erfolgreiches Change Management auf der Grundlage einer prospektiven Integration der Vielfalt an Herausforderungen
	> Prof. Dr. Christian Loffing
13.30	Global Application – Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten im Zuge des Aufbaus eines SCA Application Centers in den USA
	> Stephan Scherhauser
14.00	Round Tables mit den Referenten
14.45	Résumé des Tages
	Dr.-Ing. Walter Beck
15.00	Get together

Referenten | Abstracts



Dr. Lüder W. Tockenbürger

Gründer und Geschäftsführende Partner der PRO4S & Partner GmbH. Seit 1997 Projektleiter für zahlreiche Strategie- und Organisationsprojekte in internationalen Kontexten.

Themenschwerpunkte: Strategisches Management, Organisationsentwicklung, Kommunikation und Leadership.

Dr. Lüder Tockenbürger ist zudem Referent und Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten: Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (CH), Dozent an der University of Salzburg Business School, der European Business School (ebs), Private Wissenschaftliche Hochschule, Oestrich-Winkel (D), Steinbeis-Hochschule Berlin (D) sowie der Universität Leiden (NL).

Prozesse als zentraler Ansatzpunkt für nachhaltigen Erfolg

Aufgrund geänderter Marktanforderungen, individuellerer Kundenwünsche und eines verschärften Wettbewerbs werden besonders seit den 80er Jahren die bestehenden Organisationsstrukturen und die damit verbundenen Organisationsprinzipien in Theorie und Praxis massiv in Frage gestellt. Vor diesem Hintergrund wurden zahlreiche (beratungsorientierte) Konzepte und Methoden entwickelt, die sich verstärkt an den operativen Prozessen des Unternehmens orientieren und in Wirtschaft und Wissenschaft schnell auf breite Akzeptanz stießen (vgl. PICOT/BÖHME, 1995). Die Wirkung der Prozessorientierung wurde dabei zunehmend undeutlicher, da sich bis heute kein einheitliches Begriffsverständnis etabliert hat. Nach TANNER ist Prozessorientierung „ein Sammelbegriff für Methoden, mit deren Hilfe die Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens nicht unter funktions-, sondern unter ablauforientierten Gesichtspunkten betrachtet werden. Im Vordergrund steht nicht die traditionelle Abgrenzung von Stellen und Verantwortungsträgern bzw. Funktions-

bereichen, sondern die kontinuierliche, möglichst störungsfreie Abwicklung von zusammenhängenden Abläufen entlang der Wertschöpfungskette.“ (TANNER, 1995)

Der Gedanke, Organisationsstrukturen primär auf die Unternehmensabläufe auszurichten, ist dabei keinesfalls neu. Erste Ansätze in Richtung Prozessorientierung stammen bereits aus der Organisationslehre der 30er Jahre, von NORDSIECK und HENNIG. Dort wird erstmals eine Trennung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation vorgenommen, welche sich seither in der Organisationstheorie durchgesetzt hat. NORDSIECK formulierte darüber hinaus auch das Prinzip der Prozessgliederung, welches besagt, dass sich die Gliederung der Aufgaben an den Unternehmensprozessen und am Ablauf der Leistung orientieren soll (NORDSIECK, 1931; HENNIG, 1975). Aufbau- und Ablauforganisation sind jedoch keine voneinander unabhängigen Phänomene, sondern nur zwei Seiten einer Medaille (KOSIOL, 175; PICOT, 1993; OSTERLOH/FROST, 1994). Allerdings wurde diesem Zusammenhang in Theorie und Praxis zunehmend weniger Beachtung geschenkt, zumal die technischen Möglichkeiten nicht gegeben waren.

Die über lange Zeit gewachsenen funktional-hierarchischen Aufbauorganisationen sind heute jedoch zu schwerfällig, dem erforderlichen Wandel flexibel und erfolgreich zu begegnen. Die Orientierung an Prozessen wurde deshalb mehr und mehr in den Vordergrund gerückt und als Lösung für den Aufbau schlanker und flexibler Organisationen angesehen. Die Erfolge, die durch eine konsequente Ausrichtung auf die Unternehmensabläufe erzielt wurden, leiteten deshalb den (überfälligen) Abschied von der Dominanz des funktionalen Organisationsverständnisses ein.

Diese Entwicklung wird auch dadurch deutlich, dass fast alle wesentlichen Management-Konzepte und -Methoden der letzten Jahre unter anderem bei Prozessen ansetzen. Ob SixSigma, Lean-Management, Balanced Scorecard, ISO, EFQM, KAIZEN, Just in Time und Just in Sequence: Letzten Endes setzen alle diese Konzepte am Erfolgsfaktor Prozessmanagement an. Daraus ergibt sich die Frage, warum Prozessmanagement als nachhaltiger Erfolgsfaktor gilt. Das folgende Modell gibt darauf eine Antwort. Die sogenannte Prozesspyramide stellt dabei die wesentlichen Zusammenhänge da (RÜEGG-STÜRM, MÜLLER, TOCKENBÜRGER, KOLLER, 2004).

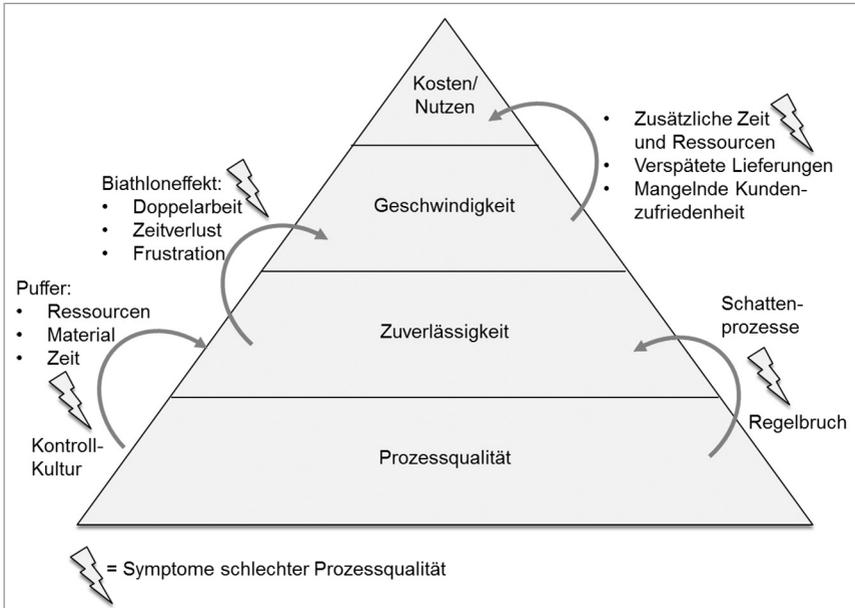


Abbildung 1: Prozesspyramide

Erfolgreiche Unternehmungen gehen Verbesserungen von Effektivität und Effizienz von unten her an, d.h. der entscheidende Hebel für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg liegt bei der Prozessqualität. Kosten dagegen sind – wie hohe Umsätze – mehr ein Ergebnis als eine Ursache für hervorragende unternehmerische Leistungen. Dies bildet die Begründung, warum Optimierung in zentraler Weise mit systematischen Anstrengungen zur Verbesserung der Prozessqualität zu tun hat. Wie die Pyramide in Abbildung 1 zeigt, verbürgt Prozessqualität eine hohe Zuverlässigkeit. Prozessqualität bedeutet, dass Produkte und Leistungen zum richtigen Zeitpunkt und in definierter Qualität geliefert werden. Eine hohe Zuverlässigkeit ermöglicht eine einfachere, bessere Planung ohne Zeit- und anderen Reserven. Bei einer schlechten Prozessqualität wiederum kann beobachtet werden, dass die Mitarbeitenden und das Management z.B. Materialpuffer oder Personalressourcen aufbauen oder offizielle Prozesse werden umgangen. Dies wiederum sind klassische Symptome schlechter Prozessqualität.

Bei einer hohen Zuverlässigkeit kann eine Unternehmung viel eher auf Puffer, d.h. auf Zeitreserven, auf Materialreserven (Vorräte) und vor allem auf Kapazitätsreserven (Infrastruktur, Personal), verzichten. Damit sinken die Opportunitätskosten, die aus der Kapitalbindung im Anlagevermögen und im Lager sowie aus dem Risiko resultieren, aufgrund falscher Produkte oder Ladenhüter im Lager Wertberichtigungen vornehmen zu müssen, womit die Effizienz der unternehmerischen Wertschöpfung steigt. Der Verzicht auf Zeitreserven und die Verlässlichkeit externer und interner Lieferanten erhöht auch die Geschwindigkeit und damit die Flexibilität gegenüber den Kunden, indem Ressourcen und Leistungen rascher verfügbar gemacht werden können (RÜEGG-STÜRM, MÜLLER, TOCKENBÜRGER, KOLLER, 2004). Auch hier kann ein klassisches Symptom schlechter Prozessqualität festgestellt werden: Der sogenannte Biathloneffekt! Arbeitet ein Unternehmen nicht zuverlässig, d.h. die Leistung oder der Service entspricht nicht der geforderten Qualität, muss nachgearbeitet werden. Diese „Strafrunde“ stellt quasi eine doppelte Bestrafung da. Das Unternehmen muss im Gegensatz zum Wettbewerber zusätzliche Zeit und Ressourcen einsetzen! Deutlich wird dieser Effekt z.B. bei Rückrufaktionen. Durch die mangelnde Zuverlässigkeit entstehen einerseits kostenmässige Nachteile. Andererseits wiegen der Imageschaden und die folgenden Kundenbeschwerden schwer und verschaffen dem Wettbewerber einen klaren Vorteil. Prozessqualität wirkt in diesem Sinne auf die Effektivität der unternehmerischen Wertschöpfung.

Die Prozesspyramide zeigt deutlich, warum Prozessmanagement ein nachhaltiger Erfolgsfaktor ist. Ohne Puffer, Schattenprozesse und Biathloneffekte bzw. durch eine hohe Prozessqualität kann ein Unternehmen nachhaltig Wettbewerbsvorteile erzielen.

In der Praxis wurde diese bereits in den 80er Jahren erkannt und es wurden verschiedenste Vorgehensmodelle zur Steigerung der Prozessqualität entwickelt.

Die Ursprünge der verschiedenen Ansätze und Konzepte können dabei im Wesentlichen auf zwei unterschiedliche Stossrichtungen zurückverfolgt werden, die als Extrempunkte der möglichen Vorgehensweisen zu betrachten sind (SCHUH/MÜLLER/TOCKENBÜRGER, 1999):

- Einerseits existieren amerikanisch geprägte, top-down getriebene Ansätze einer strategisch ausgerichteten, radikalen, aber zeitlich begrenzten Neukonzeption von Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozessen.
- Andererseits gibt es die eher japanisch geprägten, bottom-up getriebenen Ansätze einer sich stark an den gewachsenen Prozessen orientierenden, kontinuierlichen Prozessoptimierung.

Nach heutigem Verständnis beruht eine nachhaltige Prozessoptimierung in einem Zusammenspiel beider Ansätze, das sozusagen auf einem Gegenstrom-Prinzip beruht. Optimierungsimpulse können von überall her in der Organisation, sei es vom Top Management, insbesondere aber auch von der Basis kommen (RÜEGG-STÜRM, MÜLLER, TOCKENBÜRGER, KOLLER, 2004).

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit ein Konzept zu entwickeln, welches besonders den kulturellen Bedingungen europäischer Unternehmen gerecht wird und von der Strategieentwicklung bis zur praktischen Realisierung aufeinander abgestimmte Methodenbausteine einsetzt. Bei der Entwicklung des Konzeptes wurde besonders die in der Literatur beschriebene Methodenvielfalt konstruktiv genutzt, um auf bewährten Methoden und Instrumenten aufzubauen und diese in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Verbindendes Element ist dabei die Kombination von „Top-down“ und „Bottom-up“ zum „Down-up“-Prinzip im Sinne einer Integration strategischer Überlegungen der Unternehmensleitung sowie der Erarbeitung operativer Prozessverbesserungen durch die betroffenen Mitarbeitenden. Aus der Kombination von strategischer und operativer Ebene resultiert die notwendige Fokussierung auf die entscheidenden Kernprozesse, und dadurch wird eine gezielte Umsetzung ermöglicht.

Ein durchgängiger Prozessmanagement-Navigator (vgl. Abbildung 2) garantiert ein strukturiertes Vorgehen, schafft systematisch Kommunikationsräume im Projektmanagement und bereitet so den Weg für ein erfolgreiches Prozessmanagement (SCHUH, FRIEDLI, 2007).

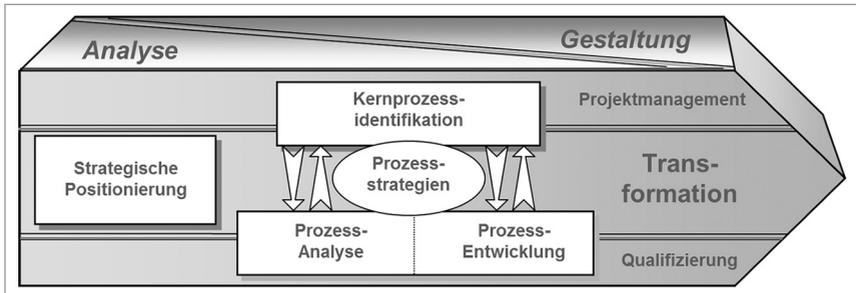


Abbildung 2: Der Prozessmanagement-Navigator

Im Gegensatz zu den üblichen Phasenschemata zur Gliederung und Beschreibung von Methoden im modernen Prozessmanagement stellt der Prozessmanagement-Navigator eine inhaltliche und thematische Strukturierung dar. Dies ist notwendig, weil in der Praxis eine Unterteilung in zeitlich definierte Phasen kaum durchzuhalten ist. Der Umfang von Prozessoptimierungsprojekten führt in der Praxis zwangsläufig zu Überschneidungen, z.B. können sehr früh im Projekt „early wins“ durch die rasche Umsetzung einzelner Massnahmen erzielt werden, während andere Teilprojekte noch am Anfang der Konzeptionsphase stehen. Der Prozessmanagement-Navigator stellt deshalb bewusst einen fließenden Übergang zwischen Analyse und Gestaltung dar und setzt die zentralen Methodenbausteine sachlich zueinander in Beziehung (SCHUH, FRIEDLI, 2007; vgl. MÜLLER, 1999; vgl. TOCKENBÜRGER, 2000).

Zunächst erfolgt die Überprüfung und Diskussion der bestehenden strategischen Positionierung. Daraus werden anschliessend die wettbewerbsentscheidenden Prozesse identifiziert und eine konsistente Prozessstrategie erarbeitet. Damit wird eine zielgerichtete Fokussierung auf die Kernprozesse gewährleistet. Darauf aufbauend erfolgt auf operativer Ebene eine effiziente Analyse und Entwicklung der Prozesse, um die möglichen Potentiale im Wechselspiel mit strategischen Überlegungen zu realisieren. Gerade dieser Realitätscheck stellt eine hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit sicher.

Das Projektmanagement und die Qualifizierung der Mitarbeiter bilden während der gesamten Laufzeit einer Prozessmanagement-Initiative den Rahmen für eine ziel-

strebige Transformation der Unternehmung in eine prozessorientierte Organisation (Abbildung. 2) (vgl. MÜLLER, 1999; SCHUH, MÜLLER, TOCKENBÜRGER, 1999; TOCKENBÜRGER, 2000).

Damit die Transformation gelingt, muss die Führung des Unternehmens auch die weichen Faktoren wie Motivation und Veränderungsbereitschaft aktiv gestalten.

Der Navigator garantiert einerseits einen ganzheitlichen Ansatz, indem ein flexibles Methodenset für alle wesentlichen Aspekte des Prozessmanagements zur Verfügung gestellt wird. Andererseits gewährleistet die Offenheit des Ansatzes genügend Spielraum, um das Vorgehen an die situativen Gegebenheiten anzupassen. Obwohl mit den einzelnen Methodenbausteinen des Navigators verschiedenste Verfahren und Instrumente zur Verfügung gestellt werden, können diese je nach Situation ergänzt, ausgetauscht oder teilweise weggelassen werden (SCHUH, FRIEDLI, 2007).

Konsequenzen

Prozessmanagement richtig angewendet sichert den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dabei versagen aber einfache Patentrezepte. Wichtig sind einerseits die konsequente Auseinandersetzung mit den Prozessen auf strategischer Ebene und anschliessend die operative Optimierung gemäss der Prozesspyramide.

Simple Tools sind deshalb fehl am Platz; stattdessen ist ein integrierte Betrachtung notwendig: Nachhaltiges Prozessmanagement ist eine Führungsaufgabe, die leider allzu häufig an Berater ausgelagert wird. Dabei spielen sowohl harte Faktoren wie Technologie, insbesondere IT, als auch weiche Faktoren wie Motivation und Veränderungsmanagement eine herausragende Rolle. Je nach Markt- und Unternehmenslage müssen diese Faktoren in ein sinnvolles Gleichgewicht gebracht bzw. situativ gelöst werden: Eine tägliche Herausforderung!

Zusammenfassung

Auf Basis der Prozesspyramide können folgende Symptome schlechter Prozessqualität in einem Unternehmen beobachtet werden:

- Aufbau von Material-, Zeit- und Personalressourcen zur Sicherung der Verlässlichkeit,
- Schattenprozesse und Regelbrüche als Umgehung der offiziellen Prozesse, um schneller und einfacher reagieren zu können,
- Biathloneffekt, d.h. Strafrunden mit entsprechendem Zeit- und Ressourceneinsatz, um mangelnde Zuverlässigkeit auszugleichen,
- viele unnötige Kontrollen zur Sicherung einer hohen Prozessqualität.

Wenn Sie und ihre Kolleginnen / Kollegen im Unternehmen diese Symptome beobachten können, ist es höchste Zeit sich systematisch mit den Prozessen im Unternehmen auseinanderzusetzen.



Steffen Moser

Referent Projekt- und Prozessmanagement, E. Breuninger GmbH & Co, Lehrkraft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Steffen Moser (MBE) absolvierte sein Masterstudium in Kooperation mit der SCMT GmbH. In seiner dreijährigen Tätigkeit als dualer Bachelorstudent in einem süddeutschen Industrieunternehmen befasste er sich sowohl mit unternehmensweiten Produktions- und Prozessmanagementsystemen als auch mit der Integration von wissenschaftlichen Modellen in die betriebliche Praxis. Diesen thematischen Schwerpunkt vertiefte er im Laufe der vergangenen Jahre im Rahmen seiner Tätigkeit bei einem Projekt- und Prozessberatungsunternehmen mit dem Schwerpunkt in der Automobil- und Maschinenbauindustrie. Anschließend befasste er sich mit der Beratung von Unternehmen als Consultant, mit der Schulung von Mitarbeitern als Projekt- und Prozessmanagementtrainer und mit der Ausübung einer nebenberuflichen Dozententätigkeit an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart Campus Horb in der Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen mit den Schwerpunkten Management of Innovation, Knowledge Management, Methodik Prozessmanagement und angewandte Geschäftsprozessoptimierung. Gegenwärtig ist er als Referent im Projekt- und Prozessmanagement bei der E. Breuninger GmbH & Co tätig.

Ganzheitliche Optimierungsmethoden zur horizontalen und vertikalen Prozessintegration

Basierend auf der effektiven und effizienten Abwicklung von informations- und materialflussorientierten Prozessoptimierungsprojekten sind Unternehmen gezwungen, die wissenschaftlichen und betrieblichen Herausforderungen zu lösen. Aus wissenschaftlicher Sicht ist zu klären, wie ein ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement zu gestalten ist, damit eine Geschäftsprozessoptimierung einerseits effektiv und effizient

abgewickelt werden kann und andererseits die strategische mit der operativen Ebene verknüpft wird. Die unterschiedlichen betrieblichen Reifegrade hinsichtlich der Methoden- und Datenverfügbarkeit im Rahmen einer ganzheitlichen Geschäftsprozessoptimierung verstärken dabei die Herausforderungen der meisten Unternehmen. Dementsprechend sind die isolierte Betrachtung des Geschäftsprozessmanagements auf der operativen Ebene und der fehlende Bezug zur Organisationslehre zu lösen.

Auf Grund dessen ist das Ziel zur konsequenten Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit die Entwicklung eines ganzheitlichen Toolbaukastens, welcher die integrierte Verwendung von Methoden und Daten bezüglich einer ganzheitlichen Geschäftsprozessoptimierung sicherstellt. Dafür ist ein ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement zur horizontalen und vertikalen Prozessintegration, zur methodischen Verknüpfung der Unternehmensebenen, zur Lösung der jeweiligen Schnittstellen und zur Schaffung einer datenbasierten Entscheidungsgrundlage zu entwickeln.

Auf Basis verschiedener wissenschaftlichen Untersuchungen ist ein ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement gestaltet, welches die Elemente der strategischen Ausrichtung, der operativen Prozesse, der Geschäftsprozessoptimierung und des Controllings beinhaltet. Mittels einer Geschäftsprozessoptimierung, welche die Herangehensweisen von Top-Down und Bottom-Up miteinander verbindet, wird ein ständiger Abgleich zwischen den strategischen Vorgaben und den operativen Umsetzungen ermöglicht. Darüber hinaus stellt der Controllingansatz schließlich eine Möglichkeit zur datenbasierten Verbindung zwischen der strategischen und der operativen Ebene dar. Mit Hilfe der Definition von Verantwortlichkeiten werden sowohl das Erreichen von Effektivitäts- als auch das Erreichen von Effizienzzielen sichergestellt. Die abschließende Entwicklung eines Pyramidenmodells (vgl. Abbildung 1) liefert einen Ansatz zur Betrachtung der verschiedenen Unternehmensebenen und deren Schnittstellen. Eine Lösung dieser Schnittstellen von der Strategie über die Prozesse hin zu den einzelnen Ressourcen erlaubt eine horizontale sowie eine vertikale Prozessintegration und einen damit verbundenen Ansatz zur Lösung der betrieblichen Herausforderungen.

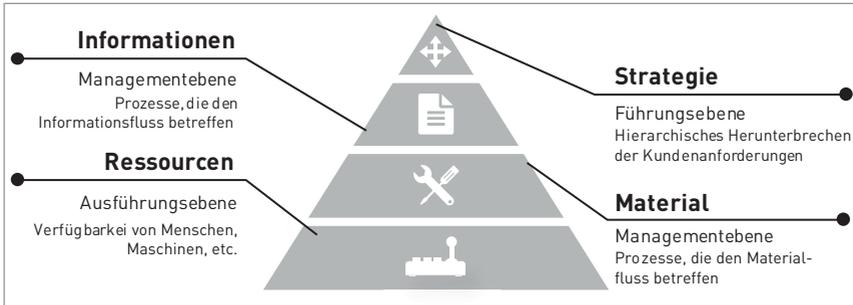


Abbildung 1: Systemübergreifende Schnittstellen in Unternehmen.

In diesem Sinne ist ein Ansatz gestaltet, welcher die wissenschaftlichen Anforderungen eines ganzheitlichen Managements von Methoden und Daten berücksichtigt. Dazu sind Methoden definiert, die eine Abbildung aller Unternehmensebenen sicherstellen. Die Prozessmanagement Scorecard und das Prozessmanagement Zielportfolio auf der strategischen Ebene, die Methodik von Business Process Model and Notation auf der Informationsflussebene, die Methodik der Wertstromanalyse auf Materialflussebene sowie die Methoden von Six Sigma, von Lean Management und von Kaizen auf Ressourcenebene sind dabei so miteinander verknüpft, dass ein ganzheitliches Methodenmanagement entsteht. Die strategische Ebene wird durch die Strategic Process Alignment Matrix mit der Informationsflussebene verbunden und sorgt somit für eine definierte Schnittstelle. Außerdem ermöglicht die Darstellung von Verknüpfungereignissen zwischen der Methodik von Business Process Model and Notation und der Wertstromanalyse eine Schnittstellenlösung zwischen der Informations- und der Materialflussebene. Schließlich erlaubt die Gestaltung eines Visualisierungssystems die Verknüpfung zwischen der Materialflussebene und der Ressourcenebene. Darauf basierend ist ein integriertes Methodenmanagement beschrieben, welches eine modulare Anwendung verschiedener Optimierungsmethoden ermöglicht. Im Zuge einer Reifegradbewertung können schließlich einerseits alle Unternehmensebenen methodisch analysiert und andererseits die vorhandenen Schnittstellen definiert werden.

Auf Basis des integrierten ganzheitlichen Methodenmanagements sind Kennzahlen definiert, welche eine strategiebasierte Bewertung der Prozessleistung erlauben.

Dabei wird zwischen Schlüssel- und Unterstützungskennzahlen unterschieden, die mit Hilfe verschiedener Daten berechnet werden. Die Schlüsselkennzahlen liefern eine datenbasierte Entscheidungsgrundlage hinsichtlich des Kunden (prozessspezifischer Kundentakt brutto), der Verschwendung (Liegezeiten und prozessspezifische Zykluszeit brutto), der Kapazität (prozessspezifische Stückzahl brutto), der Bestände (Reichweite), der Geschwindigkeit (Flussgrad), der Auslastung (Auslastungsgrad) und der Flexibilität (Every Part Every Interval). Zur Berechnung dieser Schlüsselkennzahlen sind diverse Unterstützungskennzahlen vorhanden, welche die Daten aus den operativen Vorsystemen nutzen. Im Sinne der Datenverfügbarkeit ist darüber hinaus ein Business Intelligence Rahmenkonzept definiert, das die Datenbeschaffung, die -speicherung, die -aufbereitung und die -nutzung ermöglicht. Die ganzheitliche Verknüpfung der Unternehmensebenen erfolgt über die Modellierung einer integrierten Datenverarbeitung zur Entscheidungsfindung in Echtzeit.

Die Verknüpfung des ganzheitlichen Methodenmanagements mit der ganzheitlichen Datenverarbeitung liefert den entscheidenden Mehrwert im Sinne der ganzheitlichen Prozessintegration. Im Rahmen verschiedener Referenzprojekte in der Automobil-, der Maschinenbau- und der Einzelhandelsbranche konnte dieser Mehrwert nachhaltig aufgezeigt werden. Die dabei gemachten Erfahrungen haben gezeigt, dass diverse Faktoren bei der Implementierung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements zu berücksichtigen sind.

- Systemische Prozessorientierung durch Sicherstellung eines übergeordneten Projektmanagements
- Ganzheitliche Vorgehensweise im Sinne des Prozesslebenszyklus
- Festlegung der relevanten Systemgrenzen im Rahmen der Prozessidentifizierung
- Integration aller Stakeholder zur Einhaltung der Beziehungsqualität
- Passende Komplexität auf Basis des vorhandenen Reifegrads
- Unternehmensspezifischer Toolbaukasten mit entsprechenden Methoden und Daten
- Ganzheitliche Prozessintegration durch Definition der vorhandenen Schnittstellen

- Globale Zielorientierung durch konsequente Priorisierung von Optimierungsaktivitäten

Im Zuge dieser Faktoren wird den betrieblichen Anforderungen an die Wirksamkeit von Optimierungsprojekten, an das Vorhandensein von Key Performance Indicators, an den Bezug zwischen Strategie und Prozessmanagement sowie an die spezifische Auswahl von Managementmethoden genüge getan.



Prof. Dr. Joachim Hasebrook

*Professor für Human Capital Management,
Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)*

Prof. Dr. Joachim Hasebrook studierte nach Abitur und Zivildienst von 1985 bis 1991 Psychologie und Informatik und promovierte dann zum Thema „Lernhilfen in multimedialen Lernsystemen“. Nach weiteren Forschungsarbeiten habilitierte er 2002 in angewandter Informatik an der TU Graz zum Thema „Learning Support Systems for Organizational Learning“. Danach wurde er auf eine Professur für „E-Learning and Work Design“ an der Universität zu Lübeck berufen und übernahm die akademische Leitung der International School of New Media. Heute hat er den Lehrstuhl für Human Capital Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin inne und ist neben Prof. Dr. Michael Lister akademischer Leiter der zeb/business.school, ebenfalls an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Joachim Hasebrook arbeitete in der Produktentwicklung eines Verlags- und Medienhauses für Berufs- und Studienberatung, leitete die Konzeption und Programmentwicklung der Frankfurt School of Finance & Management und gründete efiport AG, die E-Learning-Firma der Frankfurter Großbanken. Seit 2007 arbeitet er bei zeb in den Bereichen „Human Capital & Change“ sowie „Health Care“ und ist Co-Leiter der zeb-business.school an der Steinbeis Hochschule Berlin.

Was können Unternehmen können? Wie Kompetenzen auf Organisations-, Team- und Individualebene zum Erfolg führen

Ergebnisse einer Verbundforschung zum integrierten Kompetenzmanagement von drei Universitäten und Unternehmen aus Finanz- und Gesundheitswirtschaft

Nach einer Studie der unabhängigen „Information Technology and Innovation Foundation“ (ITIF) belegt Deutschland nur einen der hinteren Plätze einer Rangliste mit insgesamt 40 Staaten und Regionen der Erde, die danach bewertet und klassifiziert wurden, welche Anstrengungen sie in den letzten 10 Jahren unternommen haben, um die eigene Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Bei der Beurteilung der aktuellen Innovationskraft kommt Deutschland – so die Studie „The Atlantic Century: Benchmarking EU and U.S. Innovation and Competitiveness“ im internationalen Vergleich immerhin noch einen mittleren Rang – allerdings noch hinter Ländern wie Belgien, Dänemark oder auch Luxemburg. Angeführt wird diese Liste von Singapur und Schweden. Negativ in Deutschland wirken sich laut Studie vor allem ein unterdurchschnittliches Bildungsniveau in der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen sowie finanziellen Hürden bei der Unternehmensfinanzierung.

Hinter solchen Ranglisten und Kennzahlen stehen individuelle und organisationale Kompetenzen, die für das Gelingen unternehmerischer Innovationsprozesse von zentraler Bedeutung sind. Innovation sind aus Sicht unseres Forschungsprojekts „Lösungen neuartiger Probleme“. Unser Verständnis von Innovation ist so weit gefasst, dass auch noch das Scheitern von Innovationen als Chance zum Verstehen von Innovationsprozessen berücksichtigt werden kann.

Im Rahmen des durch das BMBF geförderten Programms „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ sollen Unternehmen und Beschäftigte besser als bisher in die Lage versetzt werden, Innovationen herbeizuführen und die dazu erforderlichen Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Dies soll u.a. durch eine sys-

tematische Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung erreicht werden.

Organisationale Kompetenzen alleine bieten keine ausreichende Voraussetzung für Innovationsfähigkeit. Innovative Arbeit basiert auf ausgeprägten individuellen Kompetenzen, da Innovationen nur selbstorganisiert entwickelbar sind. Die Entwicklung individueller Kompetenzen hängt ab von den Rahmenbedingungen der Organisation. Die Gestaltung dieser Rahmenbedingungen wird wiederum beeinflusst von den Kompetenzen der Mitarbeiter. Bei der Entwicklung individueller und organisationaler Kompetenzen sollten diese daher integriert betrachtet werden und die Entwicklung interaktiv ablaufen.

In einem Verbundprojekt zusammen mit Frankfurt School of Finance and Management und Carl von Ossietzky Universität Oldenburg haben wir nach den Kriterien gesucht, die Unternehmen die Entscheidung erleichtern, nicht nur die für effiziente Operationen unabdingbaren Routinen in ihrer Durchführung zu beherrschen, sondern auch die Kompetenz der Organisation zu gestalten und zu erhalten, die für das Entdecken neuer Pfade wichtig ist. Dabei ging es vor allem um die kompetenzförderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen organisationalen und individuellen Lernens sowie Diversity-Aspekten. Das Verbundprojekt ist dem BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ zuzuordnen. Das Projekt hat insgesamt eine dreijährige Projektlaufzeit, die im November 2010 enden wird; Informationen zum Verbundprojekt finden sich auf der gemeinsamen Projektwebsite www.kompetenzkapital.de.

Am Projekt haben sich zahlreiche Unternehmen beteiligt, die Fragebogen ausgefüllt, Interviewfragen beantwortet und Workshops mit den Forschungspartnern durchgeführt haben. Dazu gehörten u. a. die DekaBank, St. Josef-Stift, Fresenius-Stiftung...

Als grundsätzliche Herangehensweise wurden im ersten Schritt vier Unternehmen im Hinblick auf Innovation und Kompetenzen intensiv untersucht und begleitet. Es lässt sich feststellen, dass zwischen der Rhetorik – den Empfehlungen aus der Theorie, welchen sich das Management von Unternehmen verschreibt – und der tatsächlichen Praxis in Unternehmen eine große Diskrepanz besteht. So wird aus

dem Projekt offensichtlich, dass die Bereitschaft zu Selbstreflexionen über die organisationale Innovationsfähigkeit beispielsweise in Leitlinien und Strategien verankert wird; in der Praxis sind tatsächliche Maßnahmen/Aktivitäten diesbezüglich allerdings kaum zu finden.

Individuelle Kompetenzen wurden an Hand unternehmensspezifischer Kompetenzmodelle erhoben und untersucht, inwieweit Ausprägungen dieser Kompetenzen tatsächlich zur Innovationsfähigkeit beitragen. Die Untersuchungen zum Diversity Management zeigen, dass es nur dann zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann, wenn es als ein Baustein verstanden wird, der die organisationalen Kompetenzen unterstützt und auf die individuelle Ebene hin abrundet. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es durch einen organisationsspezifischen und individuellen Mix aus Maßnahmen Unterschiede wirtschaftlich zu nutzen. Dabei stehen keine Quoten und rechtliche Rahmenbestimmungen im Vordergrund, sondern Methoden, die es einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen Leistungen zu erbringen, die die Kommunikations-, Koordinations- und Kombinationsfähigkeit der Organisation erhöhen.

Die Ergebnisse zeigen, dass es Zusammenhänge zwischen Organisationskompetenzen, Individualkompetenzen und Team- oder Diversity-Faktoren gibt. Diese fallen aber anders aus als erwartet: Es gibt keinen signifikanten Einflüsse der Individualkompetenzen auf die Erfolgseinschätzungen, wohl aber Haupteffekte der beiden Organisationskompetenzen „Kombinationsfähigkeit“ und „Kooperationsfähigkeit“. Wechselwirkungen der Kompetenzfaktoren untereinander und mit den Diversity-Faktoren lassen sich nicht feststellen. Eine multiple Regression mit relevanten Organisations- und Individualkompetenzen sowie den Diversity-Faktoren vermittelt einen Eindruck von der Bedeutung und Vorhersagekraft der kombinierten Faktoren: Die erklärte Varianz steigt auf 56% bzw. 69% (korr. R^2), wenn man alle Kompetenzebenen kombiniert.

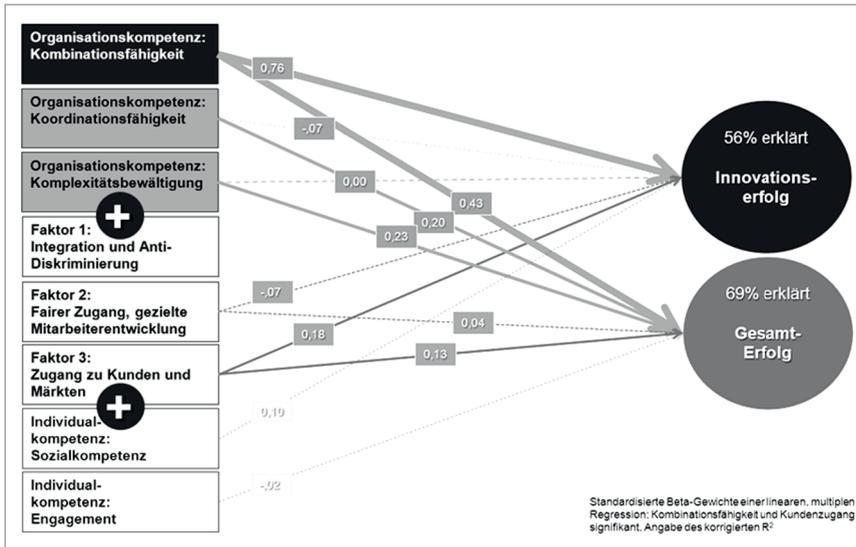


Abbildung 1: Zusammenhang von Organisations-, Team- und Individualkompetenzen mit Selbsteinschätzung der Unternehmen ihres Innovations- und Gesamterfolgs.

Erfolgreiche Unternehmen sind offenbar besonders gut darin ihre Ressourcen zu kombinieren und zu koordinieren – und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen fairen Zugang zu Karrierentwicklung und Kunden zu gewährleisten. Es scheint also insgesamt einen substantiellen Unterschied zu geben, wie Vielfalt im Unternehmen genutzt wird: Ein rein defensiver Ansatz, der Vielfalt aus Gründen der Fairness und Anti-Diskriminierung auszuschaltet, kann selbstverständlich auch nicht von Vielfalt profitieren. Erst die entgegengesetzte Sichtweise trägt auch die wirtschaftliche Nutzung: Vielfalt – und damit auch Unterschiede – nicht als unerwünscht vermeiden sondern als Chance nutzen! Nicht zufällig also sind es die Organisationskompetenzen „Kombinations-“ und „Koordinationsfähigkeit, die einen deutlich messbaren Einfluss auf Gesamt- und auf Innovationserfolg haben. Individualkompetenzen üben allenfalls eine indirekte Wirkung auf Erfolg aus: Sie sind wohl der Treibstoff, nicht aber der Treiber von Erfolg! Innovationserfolg profitiert vor allem von der Fähigkeit der Unternehmen, relevante Ressourcen zu kombinieren sowie Aufgaben und Tätigkeiten zu koordinieren. Erfolgreiche Kompetenzentwicklung und Umgang mit Diversity im Sinne guter und fairer Personalentwicklung unterstützt diesen Erfolg.



Katharina Maurer

*Projektleiterin Steinbeis-Zentrale,
Bereich Steinbeis-Beratungszentren*

Katharina Maurer (MBE) absolvierte im Anschluss an ihr Studium des Wirtschaftsingenieurwesens (B.Eng) an der Hochschule Heilbronn berufsbegleitend ihr Studium zum Master of Business Engineering an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit 2012 ist sie als Projektleiterin für die Steinbeis Beratungszentren GmbH in Stuttgart im Bereich der Betreuung und Begutachtung von Förderprogrammen (Energie- und Ressourceneffizienz) für Unternehmen und Landesbanken tätig. Zusätzlich arbeitet sie im Wissens- und Technologietransfer an der Schnittstelle Hochschule Wirtschaft (KMU). Praktische Erfahrung sammelte sie in der Automobil- und in der Maschinenbauindustrie. Gegenwärtig befasst sie sich intensiv mit dem Thema der Unternehmenskompetenzmessung.

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

Kompetenzen werden aufgrund der Volatilität der Märkte und des zunehmenden Preis- und Konkurrenzdrucks, als Resultat der Globalisierung, vermehrt als Schlüsselfaktor zur nachhaltigen Erzielung von Unternehmenserfolgen und zur Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen diskutiert. Unternehmen stehen deshalb vor der Herausforderung sich mit diesem Thema zu beschäftigen, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, vorhandene Kompetenzen zu identifizieren, zielgerichtet anzuwenden und zusätzliche neue Kompetenzen aufzubauen. Vor diesem Hintergrund sind auch Unternehmensberatungen aufgefordert, ihr Angebotsportfolio im Bereich der Kompetenzanalyse, der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzmanagements zu erweitern, um so den neuen Kundenanforderungen gerecht zu werden.

Auch die Steinbeis-Beratungszentren (SBZ) GmbH, die mit Hilfe ihrer rund 100 wirtschaftlich selbstständigen SBZ bereits eine Vielzahl von Beratungsleistungen in

unterschiedlichen Branchen und Komplexitätsstufen anbietet, hat die Notwendigkeit erkannt, auf diesem Gebiet tätig zu werden. Um das Angebotsportfolio entsprechend der neuen Kundenanforderungen zu erweitern, hat es sich die SBZ GmbH zum Ziel gesetzt, ein Instrument zu entwickeln, das die Erfassung und Analyse ganzheitlicher Unternehmenskompetenzen sowie die Ableitung von Erfolgspotenzialen erlaubt. Darüber hinaus soll das Instrument inhaltlich den aktuellen Debatten zu den Themen der Managementlehre, der Betriebswirtschaft und der Kompetenzforschung entsprechen, methodisch fundiert sein, sowie den Anforderungen aus der Praxis hinsichtlich Benutzerfreundlichkeit und einer einfachen Anwendung gerecht werden. Vor diesem Hintergrund wurde im Herbst 2013 mit den konzeptionellen Arbeiten am Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck begonnen.

Auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse, einer Wettbewerbsanalyse sowie Expertenworkshops und Arbeitskreisen konnte ein Konzept entwickelt werden, das den beschriebenen Anforderungen gerecht wird. Ausgehend vom Business-Check von Werner Bornholdt, einem innerhalb des Steinbeis-Verbunds bekannten und erprobten Instruments zur Analyse von Unternehmenskompetenzen, ist ein Konzept entstanden, das Unternehmenskompetenzen anhand der übergeordneten Kompetenzebenen Wissen, Führen, Innovieren und Kommunizieren untersucht und somit die verschiedenen Disziplinen der Kompetenz (individuelle und organisationale), die zur Erzielung von Unternehmenserfolgen und zur Aufrechterhaltung beziehungsweise zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen notwendig sind, in die Analyse miteinbezieht.

Bei dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck handelt es sich um ein teilstrukturiertes, leitfadengestütztes, qualitatives Erhebungsverfahren, das die Analyse auf die subjektive Einschätzung der Teilnehmer zu den verschiedenen Kompetenzbereichen stützt. Aufgrund der methodischen Fundierung und einer standardisierten Vorgehensweise ist es sowohl möglich automatisierte Auswertungsberichte zu generieren als auch die erfassten Daten zu Vergleichsanalysen (Benchmarks) und zur Ableitung von Best-Practice-Modellen heranzuziehen. Das Steinbeis-Tool, das sich langfristig als Standard innerhalb des Verbunds zur Analyse von Kompetenzen etablieren soll, wird zukünftig in zwei verschiedenen Varianten verfügbar sein, die sich hinsichtlich der Analysemöglichkeiten und des Detaillierungsgrads der Analyse

unterscheiden. Während der sogenannte Schnellcheck hauptsächlich darauf abzielt, schnell und einfach einen Überblick über das Kompetenzprofil eines Unternehmens zu erlangen, ist mit dem Mastercheck eine umfassendere, detailliertere Untersuchung der Unternehmenskompetenzen möglich. Zusätzlich bietet der Mastercheck mit der Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen sowie der Möglichkeit einer funktions- und hierarchieebenenübergreifenden 360°-Analyse innerhalb eines Unternehmens weitere Analysemöglichkeiten an. Diese zusätzlichen Analysemöglichkeiten erlauben die inhaltliche Verifizierung der subjektiven Einschätzungen hinsichtlich des Kompetenzkapitals sowie die Identifizierung von Abweichungen, welche konkrete Ansatzpunkte für Beratungsprojekte darstellen. Zudem unterstützt die automatisierte Auswertung den Berater bei der Strukturierung des Beratungsgesprächs, was langfristig zu einer Qualitätssteigerung der von Steinbeis-Unternehmen angebotenen Beratungsleistungen führt.

Erste Testphasen und Pilotprojekte haben bereits gezeigt, dass das Produkt auf ein reges Interesse sowohl bei Unternehmen als auch bei Beratern stößt und ein enormes Entwicklungspotenzial aufweist. Durch eine zielgerichtete und konsistente Weiterentwicklung des Produkts und die stetige Miteinbeziehung der zukünftigen Anwender kann es nachhaltigen Erfolg für die Steinbeis-Zentrale, die SBZ GmbH, die Steinbeis-Berater und die Steinbeis-Kunden generieren.



Prof. Dr. Christian Loffing

Dipl.-Psych. mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, Honorarprofessor, Lehrkraft an der Steinbeis-Hochschule Berlin

Christian Loffing ist Dipl.-Psychologe mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Seit 1999 hat er mehr als 250 Beiträge in Fachzeitschriften und Lehrbüchern publiziert. Ausgezeichnet wurde er unter anderem mit einem Wissenschaftspreis für herausragende Nachwuchswissenschaftler in der Psychologie (2001), erhielt einen Lehrpreis (2009) und belegte einen 4. Platz im Rahmen eines Forschungs- und Innovationswettbewerbs (2010). In den Jahren 2008 bis 2013 war er hauptamtlicher Professor an der Hochschule Niederrhein. Heute forscht und lehrt er als Honorarprofessor im In- und Ausland und ist Lehrkraft an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Dort kümmert er sich als wissenschaftlicher Leiter am Steinbeis Samba Methoden Transferzentrum um die Entwicklung und Evaluation von effektiven und effizienten Organisationsprozessen. Zusammen mit seiner Frau liegt sein Interessenschwerpunkt im INSPER – Institut für Personalpsychologie auf personalpsychologischen Fragestellungen.

Erfolgreiches Change Management auf der Grundlage einer prospektiven Integration der Vielfalt an Herausforderungen

Unternehmen sind alle 5 bis 10 Jahre mit der Notwendigkeit eines unternehmensweiten Wandels konfrontiert, der die Komplexität sämtlicher Prozesse und Strukturen betrifft und mitunter die bisherige Unternehmensstrategie in Frage stellt. Die Notwendigkeit für eine konsequente Weiterentwicklung eines Unternehmens entsteht durch die fortlaufend sich ändernde Wettbewerbsumwelt sowie weitere Herausforderungen der globalen Umwelt. Gerade in diesem zuletzt genannten Bereich wird die Vielfalt potenzieller Einflussfaktoren deutlich, die Unternehmen in

ihrem Denken und Handeln lenken. Neben der technologischen Umwelt müssen Aspekte der sozio-kulturellen, makroökonomischen, natürlichen und politisch-rechtlichen Umwelt für die Unternehmensentwicklung berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 1).

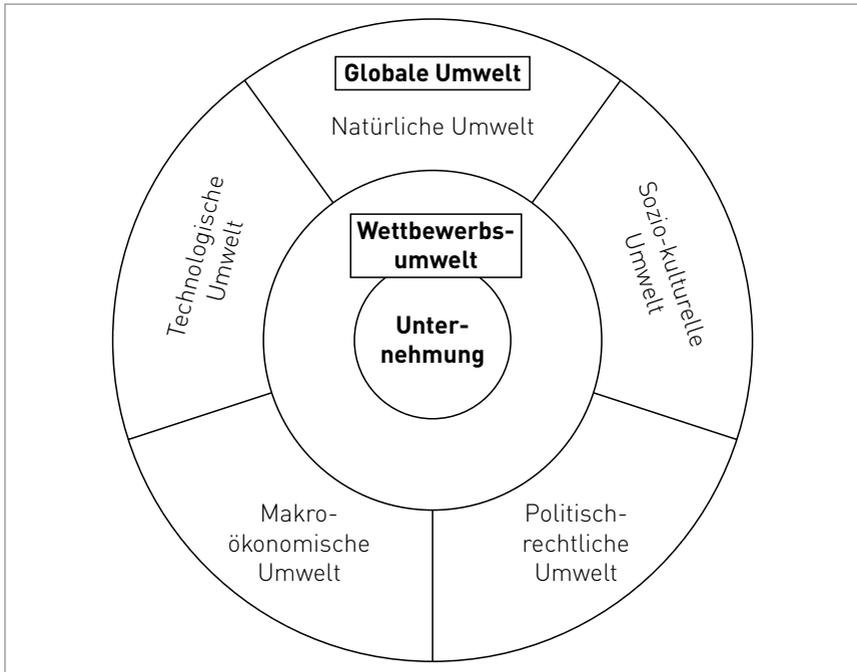


Abbildung 1: Vielfalt der Herausforderungen aus der unmittelbaren Wettbewerbsumwelt sowie der globalen Umwelt.

Einer existenziell bedrohlichen Gefahr ausgesetzt sind dabei die Unternehmen, die auf einen „radical change“ warten. Erfolgreich sind dagegen die Unternehmen, die im Rahmen einer fortlaufenden Weiterentwicklung einen „gradual change“ betreiben und sich damit stetig in kleinen Schritten weiterentwickeln. Stadler sieht in diesem Zusammenhang vor allem 4 wesentliche Prinzipien, die Unternehmen für einen dauerhaften Erfolg berücksichtigen sollten (2007):

Prinzipien dauerhaften Erfolgs

- Effizienz rangiert vor Innovation
- Betriebliche Aktivitäten diversifizieren
- Fehler immer in Erinnerung behalten
- Veränderungen sparsam dosieren

Eingebettet sein sollten diese Prinzipien in die übergeordnete Strategie des Unternehmens, unabhängig davon, ob ein Unternehmen stärker einer Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung oder Diversifikation im Sinne der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff folgt (1965).

Stellt man sich in einem Unternehmen nun die Frage danach, wie die zukünftigen Herausforderungen prospektiv für das unternehmerische Handeln und die notwendige Weiterentwicklung genutzt werden können, so lohnt sich ein Blick in die Entwicklung von so genannten Zukunftsszenarien. Diese bieten eine wegweisende Grundlage sowohl für verpflichtende Veränderungen als auch geplante Innovationsprozesse. Unter anderem das Unternehmen Scenario Management International AG hat hierzu ein schlüssiges Instrument entwickelt (www.scmi.de). Dieses basiert auf einer in diesem Zusammenhang sinnvollen und notwendigen Verknüpfung von zukunfts offenem Denken, vernetztem Denken und strategischem Denken und Handeln (Fink, Schlake & Siebe, 2000, 2002). Die mit diesem Instrument entstehenden Szenarien bereiten damit auf denkbare „Zukünfte“ vor. Diese bieten im Gegensatz zu einfachen Prognosen Spielräume, die strategisches Management sicherer machen.

Ein Blick in die Praxis: Den Herausforderungen der Zukunft gestellt hat sich zum Beispiel die SCA Schucker GmbH & Co. KG. Hier können erfolgreiche Internationalisierungsaktivitäten verzeichnet werden. Diese fußen auf wesentlichen Überlegungen zur Verbindung von zentralen und dezentralen Organisationsstrukturen sowie der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zur Steuerung und Führung des Unternehmens. Hier wird prospektiv an der Zukunft des Unternehmens durch einen fortlaufenden Wandel gearbeitet.



Stephan Scherhauser

*Manager Quality Management SCA Schucker
GmbH & Co. KG.*

Stephan Scherhauser (MBE) absolvierte im Anschluss an sein Mechatronik Studium (B.Eng) an der Hochschule Esslingen berufsbegleitend sein Studium zum Master of Business Engineering an der Steinbeis-Hochschule Berlin. In seinem Partnerunternehmen war er tätig im Bereich Prozess- und Organisationsmanagement. Als Teil eines strategischen Aufbauteams wirkte er bei der Strukturierung des neuen Servicebereiches mit. Weiterhin war er verantwortlich für die Bewertung der Importvorschriften in Brasilien und untersuchte den Aufbau einer lokalen Endmontage vor Ort. In seiner Masterthesis analysierte er externe und interne Einflussfaktoren auf die internationalen Wertschöpfungsaktivitäten zwischen den Standorten Deutschland und USA. Abgeleitet von den Ergebnissen erfolgte die Erstellung eines Modells zur Dezentralisierung ausgewählter Wertschöpfungsaktivitäten. Aus dem resultierenden Aufbau eines Globalen Application Centers in den USA war er verantwortlicher Projektleiter eines SAP Rollout. In seiner aktuellen Position verantwortet Stephan Scherhauser das Qualitätsmanagement bei SCA.

Global Application – Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten im Zuge des Aufbaus eines SCA Application Centers in den USA

Herausforderungen durch die Globalisierung

Zunehmende Globalisierung bietet Unternehmen neue Absatzmöglichkeiten, aber stellt sie auch vor neue Herausforderungen. Vor allem in der Automobilindustrie steht dabei die reine Exportstrategie längst nicht mehr im Vordergrund. Um die Potentiale der neuen Märkte auszuschöpfen, sind die Unternehmen in dieser Branche bestrebt, durch Internationalisierungsstrategien verschiedenste Wertschöpfungsaktivitäten direkt im Zielmarkt durchzuführen.

Gleichzeitig ergeben sich aber auch für international konkurrierende und weltweit aufgestellte Unternehmen neue Herausforderungen. Externe Einflussfaktoren spielen eine entscheidende Rolle bei der Wahl zwischen Zentralisierung oder Dezentralisierung der Organisation. Zum einen müssen sie sich auf die lokalen Bedingungen einstellen, zum anderen müssen sie versuchen weltweite Standards zu etablieren. Dies erfordert stets erneut die Anpassung von Strukturen und erhöht die Komplexität für das Management, welches vor der Aufgabe steht, die Standorte über die Ländergrenzen hinweg einzubinden und eine Führung mit gemeinsamem Verständnis über Zweck und Ziele aufzubauen.

Internationalisierung von SCA

1997 USA, 1998 Brasilien und 1999 China – dies sind die Jahre, in welchen das Unternehmen SCA seine Internationalisierung durch die Gründung von rechtlich selbstständigen Vertriebsgesellschaften in den überseeischen Märkten vorantrieb. Frühzeitig hat das Unternehmen somit erkannt, welche Chance das globale Wirtschaftssystem bietet und wie wichtig eine lokale Präsenz an den Produktionsstandorten und Absatzmärkten seiner größten Endkunden, den OEMs der Automobilindustrie, ist. Heute gilt es, dieses internationale Wertschöpfungsnetzwerk für die Zukunft richtig zu gestalten und zu führen, um den unterschiedlichen Anforderungen der Märkte gerecht zu werden.

Das Unternehmen SCA

SCA steht für herausragende Qualität im Bereich der Klebesysteme und Dosiertechnologie. Das Unternehmen wurde 1986 in Baden-Württemberg gegründet. Heute ist es Teil der Atlas Copco Gruppe, beschäftigt weltweit ca. 450 Mitarbeiter und machte 2014 einen Umsatz von 142 M€.

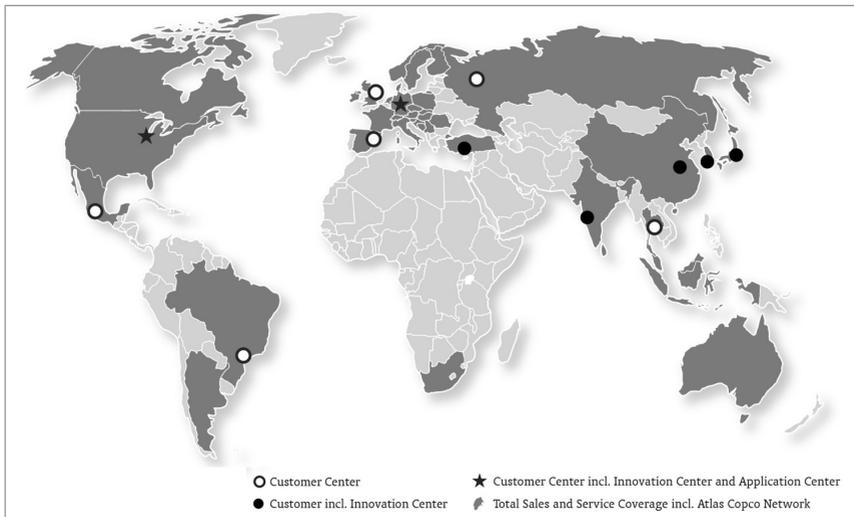


Abbildung 1: Das globale Netzwerk von SCA

Ein globales Netzwerk sowie hohe Anwendungskompetenz in der Klebetechnologie zeichnen das Unternehmen aus. Gepaart mit innovativer Technologie bietet es seinen Anwendern maßgeschneiderte Lösungen.

Untersuchung der bestehenden Wertschöpfungskette

Die Analyse der externen und internen Einflussfaktoren auf die internationalen Wertschöpfungsaktivitäten zwischen den Standorten USA und Deutschland von SCA zeigte, dass eine Neugestaltung erforderlich war. Zu den externen Einflussfaktoren zählen wachsender lokaler Wettbewerb im US-amerikanischen Markt, steigende Logistikkosten sowie eine steigende Nachfrage. Interne Einflussfaktoren

sind die Wachstumsstrategie des Unternehmens, die aktuelle Organisationsstruktur des Standortes USA und die unterschiedlichen Prozesse zwischen den Standorten.

Realisierung einer lokalen Auftragsabwicklung und Produktion in den USA im Zuge der Dezentralisierung

Durch Dezentralisierung und dem damit verbundenen Aufbau eines Application Centers (welches Projektmanagement, Engineering und Einkauf umfasst) sowie einer lokalen Produktion in den USA, wurde den Einflussgrößen entgegengewirkt und SCA für die Zukunft gut aufgestellt. Dies zog ebenfalls eine Umgestaltung der Aufbauorganisation in den USA analog zum Hauptstandort in Deutschland sowie eine Standardisierung und Harmonisierung der Geschäftsabläufe mit sich.

Die Vereinheitlichung der Prozesse wurden durch einen SAP Rollout gestützt und am Standort USA werden nun dieselben Funktionen und Abläufe wie am Stammsitz in Deutschland genutzt. Die Gesellschaft in den USA ist inzwischen komplett selbst für die Auftragsabwicklung verantwortlich – der Sitz in Deutschland fungiert als Teilelieferant. Die Abwicklungen zwischen den Standorten wurden zusätzlich durch Intercompany-Prozesse automatisiert, wodurch Doppelarbeit entfällt und die Effizienz weiter erhöht wird. Durch das gemeinsame ERP-System sind nun die Werteflüsse über das gesamte Unternehmen hinweg integriert.

Mit dieser Weiterentwicklung sind einhergehend: gesunkene Prozesskosten innerhalb der Wertschöpfungskette, erhöhte Wirtschaftlichkeit im Lager und einfache und schnelle Konsolidierung von Finanz- und Kennzahlen. Das macht die Betriebsabläufe nun transparent, bewertbar und vor allem steuerbar. Durch diesen Schritt ist SCA nun noch näher an seinen Kunden und gerüstet für zukünftiges Wachstum.

Im Rahmen des dritten Steinbeis Unternehmerforums im Juni 2015 standen die Themen „Kernkompetenzen in KMU – erkennen und entwickeln“ im Mittelpunkt. Steinbeis-Experten und -Projektpartner haben dabei die Themen sowohl aus theoretischer Sichtweise als auch aus der praxisorientierten Perspektive erörtert.

Die zahlreich geladenen Gäste konnten sich so neue Impulse und Denkanstöße zu aktuellen Themen verschaffen und innerhalb der Round Table-Gespräche individuelle Fragen mit den Referenten diskutieren.

Der vorliegende Tagungsband enthält die Zusammenfassungen der am Steinbeis Unternehmerforum gehaltenen Vorträge, die aktuelle Themen aus den Bereichen Prozess- und Change Management sowie der Kompetenzermittlung und -umsetzung beleuchteten.

ISBN 978-3-95663-055-2



www.steinbeis-edition.de

 **Steinbeis-Edition**