

# TRANSFER

*Das Steinbeis Magazin*

## Kompetenz – Verlässlichkeit, wenn's drauf ankommt

### Stoffwechsel 3D

Dreidimensional aufgelöste Analyse für die Medizin

### Dialogorientierte Regierungskommunikation

Studie der Steinbeis-Hochschule Berlin

### „Das Konzept hat sich bewährt!“

Im Gespräch mit Günter Köhler

### Compliance messbar und vergleichbar

Steinbeis-Compliance- & Integrity-Monitoring

# Inhalt

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Editorial</b>   | <b>S. 3</b>  |
| <b>Formvollendet</b>   | <b>S. 4</b>  |
| 3D-Drucken von keramischen Bauteilen   |              |
| <b>Dialogorientierte Regierungskommunikation</b>   | <b>S. 5</b>  |
| Studie des SVI-Stiftungslehrstuhls für Marketing und Dialogmarketing der SHB               |              |
| <b>Das Ausland ruft!</b>   | <b>S. 7</b>  |
| Europäische Bildungsprogramme unterstützen grenzübergreifende Weiterbildung                |              |
| <b>Kooperationen als Brückenschlag</b>   | <b>S. 8</b>  |
| Steinbeis-Beratung zu Innovationsmanagement und Wissenstransfer                            |              |
| <b>„Das Konzept hat sich bewährt!“</b>   | <b>S. 9</b>  |
| Im Gespräch mit Professor Dr.-Ing. habil. Günter Köhler                                    |              |
| <b>Stoffwechsel 3D</b>   | <b>S. 10</b> |
| Räumlich dreidimensional aufgelöste Stoffwechsel-Analyse für die Medizin                   |              |
| <b>Perfekter Transfer</b>  | <b>S. 11</b> |
| Idee zum innovativen Abschleppwagen reifte in der Vorlesung                                |              |
| <b>Qualität und Wirtschaftlichkeit statt Kontrolle und Bürokratie</b>                      | <b>S. 12</b> |
| Zertifizierungspartner qualitätsbewusster Unternehmen                                      |              |
| <b>Neugründungen im Steinbeis-Verbund</b>  | <b>S. 13</b> |
| <b>Hervorragend</b>  | <b>S. 15</b> |
| Exzellenz-Zentren im Gesundheitswesen  |              |
| <b>Pack ma's!</b>  | <b>S. 16</b> |
| Wettbewerbsdifferenzierung im Verpackungsmaschinenbau                                      |              |
| <b>SHB kompakt</b>   | <b>S. 18</b> |
| <b>KMU-Förderung in Transport und Verkehr</b>  | <b>S. 21</b> |
| EU-Projekt POSMETRANS analysiert Maßnahmen der Innovationspolitik für KMU                  |              |
| <b>Compliance messbar und vergleichbar</b>   | <b>S. 22</b> |
| Steinbeis-Compliance- & Integrity-Monitoring   |              |
| <b>Fokus Persönlichkeit</b>  | <b>S. 23</b> |
| 3. Stuttgarter Kompetenz-Tag am 1. Dezember 2010   |              |
| <b>Assisted Growth: Ressourcen-Management im Pflanzenanbau</b>                             | <b>S. 24</b> |
| Steinbeis-Transferzentrum initiiert ökologisches Netzwerk                                  |              |
| <b>Wie Telemetrie helfen kann</b>  | <b>S. 26</b> |
| SHB-Student untersucht die Möglichkeiten der telemetrischen Betreuung von Diabetikern      |              |
| <b>Interkulturelle Konflikte erfolgreich lösen</b>   | <b>S. 28</b> |
| Steinbeis entwickelt mit Partnern in der EU Mediationsstandards                            |              |
| <b>Kunststofffaden als Messsystem</b>  | <b>S. 29</b> |
| Dreidimensionale Messung belasteter Flächen  |              |
| <b>Erfolgreicher Unternehmensverkauf</b>   | <b>S. 30</b> |
| Steinbeis begleitet den Verkauf des Metabo Fertigungsstandorts in Meppen                   |              |
| <b>Schule trifft Unternehmen</b>   | <b>S. 32</b> |
| Steinbeis-Transferzentrum geht neue Wege bei Planspielen                                   |              |
| <b>Der Nordschwarzwald-Cup</b>   | <b>S. 32</b> |
| <b>„Jugend gründet“ – mit Erfolg!</b>  | <b>S. 33</b> |
| Es geht was aus von Baden-Württemberg  |              |
| <b>BACKBONE – E-Learning für modernen Fremdsprachenunterricht</b>                          | <b>S. 34</b> |
| Steinbeis-Kooperation mit Bildungseinrichtungen in sieben europäischen Ländern             |              |
| <b>Von der Macht der Geschichten</b>   | <b>S. 35</b> |
| Corporate Identity/Brand Identity als Ausgangspunkt für das Corporate Story Telling        |              |
| <b>„Allheilmittel gibt es nicht“</b>   | <b>S. 36</b> |
| Im Gespräch mit Helmut Bayer, Geschäftsführer des Steinbeis-Unternehmens TQU Business GmbH |              |



## Aktuell

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| <b>News</b>            | <b>S. 37</b> |
| <b>Veranstaltungen</b> | <b>S. 41</b> |



# Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

„Made in Germany“ steht weltweit für besondere Qualität und Zuverlässigkeit. Um dieses Vertrauen den Kunden gegenüber beweisen zu können, werden Produkte und Leistungen, aber auch Organisationen und ihre Managementsysteme, zertifiziert. Dieser Vertrauensnachweis bildet dann die Basis für eine Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern national wie international.

Voraussetzung, dass solche Zertifikate allgemein anerkannt werden, ist die Kompetenz des jeweiligen Ausstellers ebenso wie dessen Neutralität und Zuverlässigkeit. So sieht eine entsprechende EU-Verordnung vor, dass diese Zertifizierungsstellen von einer zentralen nationalen Akkreditierungsstelle zugelassen werden müssen und von dieser regelmäßig überwacht werden.

In den vergangenen Jahren hat sich, speziell in Deutschland, eine kaum mehr zu überschauende Vielzahl an Zertifikaten und Zertifizierern gebildet. Verbraucher konnten und können gar nicht mehr erkennen, welche Bedeutung ein spezielles Zertifikat besitzt, das für ein Produkt oder ein Unternehmen erteilt wurde. Es ist oft auch für Insider völlig unklar, was sich hinter dem jeweiligen Qualitätsnachweis eigentlich verbirgt bzw. ob das vorliegende Zertifikat überhaupt einen Qualitätsnachweis darstellt.

In diesem Zusammenhang bedeutet die Neugründung einer einzigen nationalen Akkreditierungsstelle, die nun die gesamte Zertifiziererslandschaft überwacht, eine große Chance, aber auch eine gewaltige Herausforderung. Unter der Aufsicht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie hat am 1. Januar 2010 die Deutsche Akkreditierungsstelle (DAkKS) ihren Geschäftsbetrieb aufgenommen und diese zentrale Aufgabe übernommen. Nach einer Übergangsfrist bis Ende 2014 sollte es dann möglich sein, anhand der DAkKS-Akkreditierung erkennen zu können, ob eine Zertifizierungsstelle auch die jeweils erforderliche Kompetenz und Zulassung für ihre Tätigkeit besitzt.

Es ist anzunehmen, dass speziell die international tätigen Zertifizierer sowie alle Stellen, die bereits die entsprechenden Anforderungen erfüllen, möglichst rasch eine Akkreditierung durch die DAkKS anstreben, da hiermit auch die internationale Anerkennung über die bestehenden multilateralen Abkommen auf gegenseitige Anerkennung verbunden sind. So wird es für alle Interessierten, einschließlich der Verbraucher, vielleicht schon bald möglich sein, anhand einer bestehenden DAkKS-Akkreditierung ein „anerkanntes“ Zertifikat erkennen zu können.

Das Europäische Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal EQ ZERT hat als Steinbeis-Unternehmen als ei-



ner der ersten Zertifizierer bereits im Juli dieses Jahres die Akkreditierung als Zertifizierungsstelle für Managementsysteme und Personal durch die DAkKS erhalten. Zahlreiche weitere gelungene Projekte stellt Ihnen wie gewohnt die aktuelle Ausgabe des Transfermagazins vor. Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Jürgen G. Kerner

Jürgen G. Kerner ist Leiter des Europäischen Instituts zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal EQ ZERT. Über die Herausforderungen einer qualitativ anspruchsvollen Zertifizierung lesen Sie auf Seite 12 und 13.



## 3D-Drucken von keramischen Bauteilen

# Formvollendet

Den Experten am Steinbeis-Transferzentrum Hochleistungskeramik ist die Herstellung keramischer Bauteile im 3D-Drucken, einem speziellen Rapid Prototyping-Verfahren, gelungen. Keramische Modelle und Bauteile aus den verschiedensten keramischen Rohstoffen wurden ausgehend von CAD-Konstruktionen und 3D-Scans von Objekten hergestellt. Die besten Resultate lieferte Aluminiumoxid ( $\text{Al}_2\text{O}_3$ ) als Rohstoff. Dieses Material analysierten die Steinbeis-Mitarbeiter im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt deshalb genauer im Hinblick auf die Möglichkeiten des 3D-Druckens keramischer Objekte.



Gesinterter Motorblock aus  $\text{Al}_2\text{O}_3$

Erwartungsgemäß besaßen die gedruckten Bauteile eine dem schichtweisen Aufbau und dem Zusammenkleben der einzelnen Granulate entsprechende hohe Porosität. Dadurch konnte nur ein recht geringes Festigkeitsniveau erreicht werden. Verfahrenstechnisch bedingt waren die Eigenschaften der Bauteile abhängig von der Orientierung des Bauteils im Druckraum. So ergaben sich in z-Richtung des Schichtaufbaus die geringsten ( $\sigma_0=5$  MPa), in x-Richtung des Druckerverfahrweges mittlere ( $\sigma_0=10$  MPa) und in y-Richtung des Druckkopfverfahrweges die höchsten Festigkeiten ( $\sigma_0=20$  MPa). Da die klebende Komponente nicht über den Druckkopf eingebracht werden konnte, wurde sie als Trockenpulver in das keramische Pulver eingemischt. Die Druckerflüssigkeit bestand aus Wasser als Hauptkomponente.

Rasterelektronische Bilder des Materials zeigen ein homogenes Gefüge mit Kristallen, die sehr gut miteinander verwachsen erscheinen und Poren zwischen 1 und 5  $\mu\text{m}$  Größe haben. Die Werte für die mittlere Festigkeit  $\sigma_0$  und den Weibullmodul m ermittelten die Steinbeis-Experten mittels der Methoden Regression und Maximum Likelihood. Die Verwendung kommerzieller Rohstoffe hat zu vergleichbar geringen Grundichten und Festigkeiten geführt.

Die Ergebnisse der Steinbeis-Forschungsarbeit bestätigen die Resultate anderer Forschungsgruppen, die ebenfalls mit diesem oder ähnlichen Verfahren gearbeitet haben. Selbst aufwendige Pulveraufbereitungen mit Beschichtungen der Granulatoberflächen mit dünnen Kleberschichten (Coating) haben nicht zu höheren Grundichten und Festigkeiten geführt.

Die technischen Einsatzfelder von 3D-gedruckten Keramikkörpern liegen beispielsweise in den Bereichen Filtration und Knochenersatz. Auch Bau-teilkonstruktionen sind machbar, die mit anderen traditionellen keramischen Verfahren nicht umgesetzt werden können. Darüber hinaus können diese Keramiken als verschleißfestere Kompositwerkstoffe nach Infiltration beim Schmelzen eingesetzt werden.

Optimale Rohstoffe für den 3D-Druckprozess sind momentan noch nicht kommerziell erhältlich, sie müssen extra in eigenen Aggregaten und Labors hergestellt werden. Die Klebereinbringung über das Pulver ist bisher ebenfalls nicht optimal. Geeigneter erscheinen Verfahren, die den Kleber über die Druckertinte liefern können. Das bedeutet, dass die Verwendung anderer Drucker, beispielsweise mit Tropfenerzeugung über Piezokeramik, zu einem breiteren Tintenspektrum führen könnte.

Die Weiterentwicklung des 3D-Druckens hinsichtlich höherer Grundichten und Festigkeiten und der von der Raumrichtung unabhängigen homogenen Festigkeit ist ein Ziel zukünftiger Forschungsprojekte. Sollte das 3D-Druckverfahren tatsächlich einmal zur Herstellung keramischer Prototypen im Hochleistungsbereich eingesetzt werden, müssen die hergestellten Bauteile mit denen der Bauteile aus traditionellen Verfahren vergleichbar sein. Mit den gewonnenen Erkenntnissen tragen die Steinbeis-Experten dazu bei, mithilfe eines neuen Anlagen- und Verfahrenskonzepts den gesetzten Zielen wesentlich näherzukommen. Dabei sollen auch wichtige Verfahrensparameter zugänglich gemacht werden und keine Einschränkung mehr auf eine einzige Druckertechnologie bestehen.

Prof. Dr. Manfred Schumacher  
Steinbeis-Transferzentrum Hochleistungs-  
keramik  
Vallendar  
su0677@stw.de


 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten



Foto: © photocase.com/Boing

## Studie des SVI-Stiftungslehrstuhls für Marketing und Dialogmarketing der SHB

# Dialogorientierte Regierungskommunikation

Vor dem Hintergrund vielfältiger gesellschaftlicher Umbrüche unterliegen nicht nur die parteipolitischen Kräfteverhältnisse, sondern auch die Anforderungen an eine gelingende Kommunikation zwischen Regierung und Bevölkerung neuen Regeln. Zur Herstellung politischer Legitimation bedient sich die Regierung verschiedener Kommunikationsinstrumente, um mit der Bevölkerung zu kommunizieren: das Internet, Broschüren, Anzeigen, Plakate oder auch Veranstaltungen transportieren die Informationen der Regierung. Darüber hinaus stellt die Regierung im Rahmen der Presse- und Medienarbeit Informationen für Presse, Hörfunk und Fernsehen bereit, um sie als Multiplikatoren zu nutzen. Ziel ist es, Transparenz über Regierungshandeln herzustellen und die Bürger möglichst umfassend in Reformen einzubinden. Jana Heinze untersucht im Rahmen ihrer Promotion am SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing und Dialogmarketing der School of Management and Innovation an der Steinbeis-Hochschule Berlin Voraussetzungen für gelingende Regierungskommunikation.

Vor diesem Hintergrund führte der SVI-Stiftungslehrstuhl eine empirische Untersuchung der Regierungskommunikation auf Bundes- und Länderebene durch. Ziel war es, eine Landkarte zur empirischen Erfassung der zentralen Untersuchungskategorien der Regierungskommunikation zu entwickeln sowie die Identifikation zentraler akteurs- und systembedingter Rahmenbedingungen. Hierfür wurden zunächst zwölf Sprecher der Bundes- und Landesregierung im Rahmen von persönlichen Expertengesprächen befragt. Nachfolgende empirische Analysen umfassen eine schriftliche Befragung der Länderministerien in Deutschland sowie eine Fokusgruppenanalyse mit Bürgern. Koopera-

tionspartner des Forschungsprojektes ist die Deutsche Post AG.

**Forschungsfrage 1** der Untersuchung beschäftigte sich mit der Höhe und Verteilung der Kommunikationsetats und personellen Ressourcenausstattungen der Bundes- und Länderministerien. Unter Einbeziehung der Kommunikationsbudgets großer Unternehmen als Vergleichsmaßstab wird deutlich, dass die Regierung über einen nur begrenzten Etat verfügt, der die Planung und den Einsatz der Kommunikationsinstrumente deutlich einschränkt. Unter Berücksichtigung der Steuerfinanzierung sind die Hürden der Regierungskommunikation im

Kommunikationswettbewerb hoch: Während große Unternehmen – im Idealfall – zielgruppengenaue ein höheres Kommunikationsvolumen in Form von Anzeigen, Spots und Plakaten generieren können, ist die Regierungskommunikation mit einem vergleichsweise niedrigen Budget dafür verantwortlich, komplexe politische Inhalte an einen großen Bevölkerungskreis zu transportieren. Im Vergleich zu Unternehmen finden sie sich damit in einer Außenseiterposition im Wettbewerb um das knappe Gut der Aufmerksamkeit der Bürger wieder. Entgegen dem Ansatz der Wissenschaft, eine verstärkt ressortübergreifende Kommunikation zu betreiben, kristallisierte sich

in der vorliegenden Stichprobe ein Trend zur autonomen Kommunikation der Bundesministerien insbesondere im Verhältnis zum Presse- und Informationsamt der Bundesregierung heraus.

**Forschungsfrage 2** fokussierte auf die Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen, die den Wirkungskreis der Regierungskommunikation determinieren. Im Zentrum stehen mediale Veränderungen, die – kombiniert mit einem im Zuge der Individualisierung veränderten Mediennutzungsverhalten der Zielgruppen – mit den Schlagwörtern Wachstum, Beschleunigung und Konkurrenzdruck umschrieben werden können. Vor dem Hintergrund der massenmedialen Veränderungen ist die Regierungskommunikation folglich besonders angehalten, neue Wege in der Zielgruppenansprache zu identifizieren. Es wird deutlich, dass insbesondere (internetbasierte) Dialogkommunikationsinstrumente von den Experten als geeignet betrachtet werden, um den publizistischen Filter zu umgehen und den Bürger unvermittelt anzusprechen.

Im Kontext der **Forschungsfrage 3** wurden die relevanten Kommunikationskanäle, die im Zentrum der Regierungskommunikation stehen, untersucht. Sie zeichnen sich durch einen dualen Charakter aus: Während die direkte oder indirekte Medienbeeinflussung in Form der Pressearbeit im Fokus der Tätigkeit der Experten steht, sind direkt an den Bürger gerichtete Maßnahmen wie Kampagnen oder Broschüren zu identifizieren, die jedoch vor dem Hintergrund insbesondere finanzieller Restriktionen im Verhältnis weniger stark ausgeprägt sind. Analog zu den Ergebnissen verschiedener Studien im Kontext der Regierungskommunikation ist hinsichtlich der Gewichtung einzelner Kommunikationsinstrumente ein Bedeutungszuwachs des Internets zu identifizieren. Dialogorientierte Kommunikationsformen loten die Spielräume der Regierungskommunikation neu aus: Der exklusive Informationsaustausch zwischen Regierung und Medien wird aufgebrochen, mit der Chance


unvermittelt mit dem Bürger zu kommunizieren und ihn in der Politikgestaltung „mitzunehmen“. Die Regierung fungiert in diesem Kontext im Selbstverständnis als „Kontaktschnittstelle“, die sich nicht von dem Bürger distanziert, sondern als „Sachbearbeiter seiner Interessen“ fungiert.

Im Rahmen der **Forschungsfrage 4** wurden der Funktionskatalog der Regierungskommunikation in modernen Demokratien sowie handlungsorientierte Zielsetzungen der Akteure analysiert. Unter der Prämisse der Einbeziehung aller Bürger steht die Information als Grundlage der Legitimationsbeschaffung demokratisch gewählter Institutionen im Mittelpunkt des Funktionskataloges der Regierungskommunikation. Das handlungsleitende Repertoire der Sprecher respektive der politischen Akteure im Hintergrund umfasst neben legitimatorischen Zielsetzungen jedoch parallel auch machtorientierte Zielsetzungen.

Aus der detaillierten Analyse der strukturellen Rahmenbedingungen der Regierungskommunikation ergeben sich unterschiedliche Implikationen für das Modernisierungspotenzial der Regierungskommunikation (vgl. hierzu ausführlich Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008): Kommunikationsreform. Drei Perspektiven auf die Zukunft der Regierungskommunikation, Gütersloh) (**Forschungsfrage 5**). Die erste Stellgröße bezieht sich auf die institutionelle Verankerung und Ressourcenallokation der Regierungskommunikation. Das Spannungsverhältnis zwischen der Autonomie der Ministerien und der Richtlinienkompetenz des Bundeskanzlers, das mit einer Zersplitterung des ohnehin geringen Kommunikationsetats einhergeht, kann zugunsten einer integrierten Kommunikationsstrategie, die ressortübergreifend konzipiert und kommuniziert wird, entschärft werden. In diesem Kontext ist es von hoher Relevanz, die knappen Ressourcen der Regierungskommunikation (Personal und Etat) effektiv und effizient einzusetzen. Es ist dringend erforderlich, die Kommunikationsinstrumente

einem stetigen Monitoring im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zu unterziehen. Insbesondere vor dem Hintergrund steigender Kosten und der hohen Streuverluste massenmedialer Ansprachen gehört der aktuelle „Instrumentekasten“ der Regierungskommunikation auf den Prüfstand. Die zweite Stellgröße der Modernisierung der Regierungskommunikation bezieht sich auf die Zielgruppenorientierung und das Dialogpotenzial der Regierung. Während Unternehmen in der Vergangenheit bereits auf diese Entwicklung reagiert haben und eine Umverteilung des Kommunikationsbudgets zugunsten von Dialoginstrumenten vorgenommen haben, steht die Regierungskommunikation in Deutschland noch am Anfang einer nachhaltigen politischen Dialogkultur. Positive Beispiele der Vergangenheit sind beispielsweise Bürgerhaushalte oder die Kommunikationsplattform [direktzu.de/aigner](http://direktzu.de/aigner). Aus der detaillierten Analyse der strukturellen Rahmenbedingungen der Regierungskommunikation ergeben sich unterschiedliche Implikationen für die Implementierung verschiedener (Dialog)-Kommunikationsinstrumente in die Regierungskommunikation. Strategischer Ausgangspunkt ist und bleibt auch in Zukunft die Pressearbeit in den Ministerien, die in Kombination mit dem Internet als Multiplikationstool eine breit angelegte Zielgruppenansprache realisiert. Dem Charakter einer integrierten Kommunikationsstrategie Rechnung tragend, sollte diese Ansprache jedoch verstärkt durch dialogische Kommunikationsformen begleitet werden, die zu einer Stärkung des bürgerlichen Diskurses in der Öffentlichkeit beitragen. Internationale Vorbilder wie die USA zeigen, dass die systematische Einbeziehung des Bürgers im Wahlkampf wie in Regierungszeiten möglich ist.

Jana Heinze  
Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider  
SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing und Dialogmarketing  
School of Management and Innovation der  
Steinbeis-Hochschule Berlin  
Berlin/Stuttgart  
[su0405@stw.de](mailto:su0405@stw.de)

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten



## Europäische Bildungsprogramme unterstützen grenzübergreifende Weiterbildung

# Das Ausland ruft!

**In früheren Zeiten bedeutete die große weite Welt noch ein lebensgefährliches Abenteuer – heute sind Erfahrungen im Ausland eine gute Grundlage, mitunter sogar Voraussetzung für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn. Die neue Realität einer globalisierten Welt verlangt, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens nicht nur in einer fremden Sprache kommunizieren können, sondern auch die kulturellen Eigenheiten und die besonderen Marktstrukturen der ausländischen Geschäftspartner kennen. Dabei unterstützen Bildungsprogramme der Europäischen Union. Das Steinbeis-Innovationszentrum European Projects ist als Koordinierende Organisation im Bereich der Bildungsprogramme bei der Europäischen Kommission akkreditiert und kann damit als Projektträger fungieren.**

Wissen und Fähigkeiten aus der Berufsausbildung und den ersten Berufsjahren genügen heute meist nicht mehr, um eine dreißig bis vierzig Jahre lange Berufslaufbahn erfolgreich und konkurrenzfähig zu durchlaufen. Nach Schule und Berufsausbildung lernen Mitarbeiter nicht nur durch Weiterbildungsveranstaltungen. Mit dem Lernen in der alltäglichen Lebensführung und durch die wechselnden Arbeitsbedingungen sowie infolge der Ansprüche einer sich ständig wandelnden Gesellschaft bilden sich darüber hinaus neue Formen des informellen Lernens heraus.

In jeder Lebensphase lernt der Mensch aus unterschiedlichen Gründen, in unterschiedlicher Weise, an unterschiedlichen Orten. Lebenslanges Lernen läuft nicht nur in Institutionen ab, sondern schließt neben Phasen formalen und nicht-formalen Lernens in Institutionen auch nicht-formales und informelles Lernen an verschiedenen Lernorten ein.

Anfang 2007 ist das EU-Bildungsprogramm für lebenslanges Lernen (PLL) an den Start gegangen. Mit einem Budget von fast sieben Milliarden Euro fördert das bislang größte europäische Bildungsprogramm bis 2013 den europäischen Austausch von Lernenden und Lehrenden aller Altersstufen sowie die europäische Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen. Das Bildungsprogramm für lebenslanges Lernen führt die bereits länger bestehenden Programme der schulischen, beruflichen und universitären Bildung unter einem Dach zusammen und ergänzt sie mit einem Querschnittsprogramm. Für den

Bereich der Aus- und Weiterbildung jenseits von Hochschulen und Universitäten stehen verschiedene Unterprogramme zur Verfügung.

Das Programm „Jugend in Aktion“ fördert nicht-formale außerschulische Bildungsaktivitäten von Jugendlichen in Europa. Es soll jungen Menschen helfen, Sinn für persönliche Verantwortung, Eigeninitiative und Interesse für andere zu entwickeln. Insbesondere der „Europäische Freiwilligendienst“ bietet jungen Menschen die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum Erfahrungen in Arbeitswelt und Alltagsleben im europäischen Ausland zu sammeln und damit interkulturelle Kompetenzen zu erwerben. „Leonardo da Vinci“ ist das Einzelprogramm der EU im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Es unterstützt die europäische Zusammenarbeit von Unternehmen, Kammern, Sozialpartnern, Berufsschulen und Bildungseinrichtungen. Hierzu zählt die Förderung von Auslandsaufenthalten von Auszubildenden und Berufsschülern, Arbeitnehmern sowie von Ausbildern und Berufsschullehrern. Das Programm „Grundtvig“ richtet sich an alle Akteure der Erwachsenenbildung. In „Lernpartnerschaften“ und Workshops werden Themen wie die Fortbildung von Dozenten der Erwachsenenbildung im europäischen Ausland bearbeitet.



Foto: © photocase.com/Gortincoiel

Besondere Zielgruppen des Programms sind neben älteren Menschen auch Erwachsene ohne Grundqualifikation.


Alle wichtigen Akteure – Staat, Wirtschaft und Arbeitnehmerverbände – unterstützen die grenzüberschreitende Mobilität, insbesondere während der Ausbildung. In den vergangenen Jahren hat sich die Zahl der jungen Menschen, die Auslandserfahrung während ihrer Berufsausbildung erwerben, auf rund zwei Prozent eines Ausbildungsjahrgangs verdoppelt. Im Vergleich zu Studierenden ist diese Zahl aber noch zu niedrig. Als Grund werden fehlende Information und Vorbehalte gegenüber den organisatorischen und finanziellen Anforderungen genannt. Häufig können oder wollen Betriebe auch nicht lange Zeit auf ihre Auszubildenden verzichten.

ten, jedoch schon kurze Auslandsaufenthalte können effektiv sein, wie die Praxis zeigt. In nur wenigen Wochen gewinnen junge Auszubildende einen ersten Einblick in andere Arbeitsweisen und Kulturen. Viele profitieren zudem schon nach kurzer Zeit mit einem gesteigerten Selbstbewusstsein von der Erfahrung, sich in einer schwierigen Situation behauptet zu haben. Als großes Hindernis werden oft mangelnde Fremdsprachenkenntnisse gesehen. Mit diesem Problem ist das Steinbeis-Innovationszentrum European Projects in seinen Projekten regelmäßig konfrontiert und bietet daher projektbezogene Sprachtrainings an. Auch hierbei bringen Auslandsaufenthalte von nur wenigen Wochen positive Effekte: Auslandserfahrene Personen sind in der Regel viel motivierter und haben geringere Hemmschwellen, in der Fremdsprache zu kommunizieren.

Auslandseinsätze sind – unabhängig von der Dauer – ein wichtiges Instrument in der Personalarbeit. Neben der Integration von Auslandsaufenthalten in den betrieblichen Ausbildungsplan können sie auch zur gezielten Personalentwicklung genutzt werden. Junge, vielversprechende Arbeitnehmer profitieren von Auslandserfahrung nicht nur im Sinne einer allgemeinen Wissens- und Kompetenzerweiterung, sondern können gezielt für neue Aufgaben geschult werden.

Das Steinbeis-Innovationszentrum European Projects führt Pool-Projekte mit Partnern aus nahezu allen Ländern der Europäischen Union durch. Insbesondere kleinere Organisationen und Unternehmen, die vor der überbordenden Bürokratie zurückschrecken oder kein Partnernetzwerk im Ausland haben, können auf diesem Weg an Förderprojekten teilnehmen.

Dr. Ekkehard Lippold  
Dr. Karen Lunde  
Heidrun Walter  
Steinbeis-Innovationszentrum European Projects  
Freiburg  
su1099@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Steinbeis-Beratung zu Innovationsmanagement und Wissenstransfer

# Kooperationen als Brückenschlag

**Die Globalisierung bringt mit sich, dass sich Großunternehmen zu noch größeren Konzernen verbinden, und gleichzeitig Kleinunternehmen Gefahr laufen, auf der Strecke zu bleiben. Es sei denn, sie binden sich und ihr Know-how in Netzwerken und stärken über diesen Weg ihre Wettbewerbsfähigkeit. Die Experten des Steinbeis-Beratungszentrums Innovationsmanagement und Wissenstransfer NORD haben Erfahrungen aus jahrelanger Projektarbeit mit und für mittelständische Unternehmen und setzen mit lösungsorientierten Konzepten erfolgreich Projekte um.**



Foto: © fotocommunity.de/Esbjörn Strid


Kompetente Beratung ist die Basis für eine erfolgreiche Projektumsetzung – dafür genügen nicht allein überzeugende Ideen und Vermarktungskonzepte. Es müssen auch die richtigen Partner gefunden werden. Seit 2010 ist das Steinbeis-Beratungszentrum Innovationsmanagement und Wissenstransfer NORD eines von 800 Zentren im Steinbeis-Verbund und blickt bereits auf eine Reihe interessanter Gespräche zurück, in denen es um die kooperative Zusammenarbeit mit Institutionen und Unternehmen aus den drei Bundesländern Bremen, Hamburg und Schleswig-Holstein geht.

Erste konkrete Projektansätze bestehen mit der CEON GmbH (Centre for Communication, Earth Observation and Navigation Services). CEON wurde 2009 gegründet und ist eine gemeinnützige Landeseinrichtung der Freien Hansestadt Bremen. Hauptaufgaben des CEON sind die Koordination der Aktivitäten des Landes Bremen im Bereich der integrierten, satellitengestützten Anwendungen für Navigation und Logistik, maritime Services und atmosphärische Dienste.

Gemeinsam mit Partnern aus Industrie und Wissenschaft werden Demonstrations- und Forschungsprojekte für satellitengestützte Umwelt- und Sicherheitsdienste initiiert und durchgeführt.

Die Tätigkeitsschwerpunkte des Steinbeis-Beratungszentrums Innovationsmanagement und Wissenstransfer NORD und des CEON gehen in einigen Bereichen konform und bilden so die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit: bei maritimer Sicherheit und mariner Umwelt, in Logistik und Navigation, beim zivilen Schutz (Hafensicherheit, Küstenschutz, Deichschutz) und bei Erneuerbaren Energien. Die ersten gemeinsamen Workshops sind bereits geplant mit dem Ziel, die darin formulierten Ideen zeitnah in Projekten umzusetzen.

Christopher Scharf  
Hans Protschka  
Dorian Scharf  
Steinbeis-Beratungszentrum Innovationsmanagement und Wissenstransfer NORD  
Hamburg  
su1405@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten



Im Gespräch mit Prof. Dr.-Ing. habil. Günter Köhler

## „Das Konzept hat sich bewährt!“

**Herr Professor Köhler, während 1992 noch viele Fragen und Herausforderungen der deutschen Wiedervereinigung darauf warteten, angegangen zu werden, zögerten Sie nicht lange: Sie gründeten an der heutigen Universität Jena das Steinbeis-Transferzentrum (STZ) Produktions- und Füge-technik. Was überzeugte Sie damals, diesen Weg einzuschlagen?**

Es war in der Tat eine Zeit, in der vieles neu war, was uns erreichte. An der Universität Jena kam es zur Wiedereinrichtung der Fakultätsstrukturen, so auch zu einer Technikwissenschaftlichen Fakultät. Ich war gerade zum Dekan dieser Fakultät gewählt worden. In diese Zeit fiel ein erster Besuch von Lothar Späth in Jena. In einer Veranstaltung setzte er sich dafür ein, die Technikwissenschaften an der Universität zu erhalten, was allerdings nicht gelang. Ich sage oft etwas lächelnd „da kam Späth zu spät!“ Durch diesen Besuch kam es zu Kontakten zur Steinbeis-Stiftung. Das Steinbeiskonzept hat mich sofort überzeugt und die Gründung meines Zentrums war beschlossen. Mit dem neu gegründeten Institut ifw, der Ausgründung meines Lehrstuhles aus der Universität Jena, gingen wir hier einen neuen Weg. Das Konzept hat sich bewährt und ist heute noch erfolgreich.

**Nach mehr als 15 Jahren erfolgreicher Projektarbeit in Ihrem STZ, haben Sie sich 2009 zur Gründung einer GmbH innerhalb des Steinbeis-Verbundes entschlossen. Was war der Anlass für Sie?**

Eine engere Bindung zwischen dem ifw und dem Transferzentrum wurde dadurch erreicht, dass Steinbeis Gesellschafter wurde. Mein STZ übernahm insbesondere die konkrete Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Industrie und in besonderem Maße konkrete Fertigungsaufgaben. Mit der Gründung der GmbH war das Ziel verbunden, den regionalen Standort Thüringen noch stärker

auszuprägen und auch für die Mitarbeiter eine Perspektive klarer abzuzeichnen. Dabei bleibt die GmbH im bewährten Verbund von Steinbeis und tritt gerne und erfolgreich unter diesem Markenzeichen auf.

**Heute führen Sie beide Unternehmen von Jena aus, haben inzwischen aber auch Standorte in Tschechien und Estland. Was sind Ihre Ziele für diese Standorte?**

Beide Zentren haben Partner in zahlreichen Bundesländern. In Tschechien und Estland haben wir außerhalb Deutschlands einige Aktivitäten gestartet. Wir denken aber, dass dort noch mehr Möglichkeiten bestehen nach der Steinbeis-Idee Technologietransfer zu gestalten. Hier möchte ich den Kollegen „vor Ort“ noch stärkere Unterstützung zukommen lassen.

**Füge-, Schweiß- und Lasertechniken sind aus der modernen Produktionstechnik nicht mehr wegzudenken. Was sind die aktuellen technologischen Herausforderungen, an denen Sie hier arbeiten?**

Die Füge-technik ist eine Querschnittstechnologie die man in allen Industriezweigen findet. Um hier einen alten Jenaer Slogan zu verwenden „von Mikro bis Makro“. Hinzu kommen interessante Fügeprobleme für unterschiedliche Werkstoffe. Ob Metall, Glas oder Keramik. Immer gilt es, neue Lösungen zu suchen, zu entwickeln und anzuwenden. Natürlich bieten wir nicht alle Leistungen der Füge-technik an, denn das Spektrum über Schweißen, Löten und Kleben ist sehr groß. Ein Schwerpunkt ist die Bearbeitung mittels Strahltechnischer Verfahren wie Laser und Wasserstrahltechnik.

**Sie sind neben Ihrer wissenschaftlichen Arbeit in zahlreichen Ehrenämtern tätig, engagieren sich für die Stiftung Lebenshilfe, organisie-**



Professor Dr.-Ing. habil. Günter Köhler

**ren jährlich ein Kunstschmiedeseminar und sind Verfasser der kleinen Buchreihe „Kunst & Technik“ in der Steinbeis-Edition. Welche Ziele haben Sie für Ihren weiteren „Unruhestand“?**

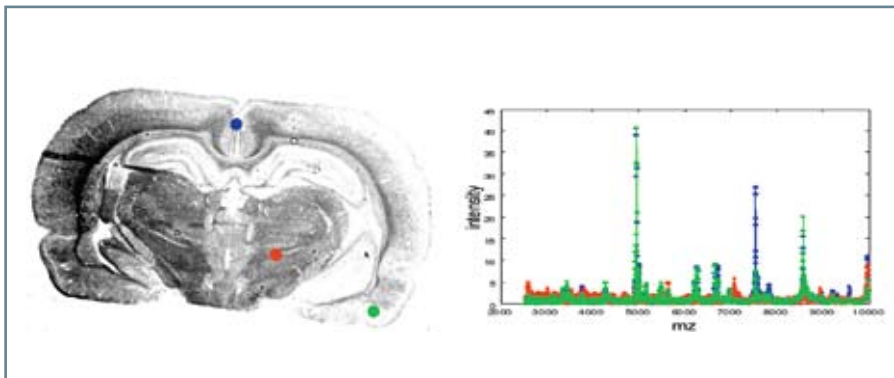
Der Mensch ist ein sehr komplexes „Gebilde“ und für mich ist die Beschäftigung mit Feldern, die nicht zu meinem eigentlichen Beruf gehören, genauso reizvoll und wichtig und sie führt immer zu einer Wechselwirkung mit der Hauptarbeit. Zum anderen macht es mir Spaß und Freude, gemeinsam mit anderen Menschen in Kunst und Kultur etwas zu tun. Meine Schulbildung bis zum Abitur habe ich in Weimar erfahren, diese Stadt hat mich sehr geprägt. Kunst und Kultur ist dort in jedem Winkel „zu Hause“ und an vielen Stellen ist neben der Kunst der Bezug zur Wissenschaft und Technik spürbar. Weimar ist aber auch geprägt durch das KZ Buchenwald vor den Toren der Stadt. Auch dies ist für mich Ansporn etwas zu tun, dass sich so etwas nicht wiederholen kann. Welche Ziele ich habe? Als erstes etwas zu tun, um „fit“ zu bleiben. Dann einige Buchvorhaben und der Wunsch, mit Bürgern in meiner Geburtsstadt Kadan in Tschechien etwas gemeinsam aufzubauen und einen kleinen Beitrag in Europa für Europa zu leisten.

Steinbeis-Stiftung  
Stuttgart  
stw@stw.de  
www.stw.de

## Räumlich dreidimensional aufgelöste Stoffwechsel-Analyse für die Medizin

### Stoffwechsel 3D

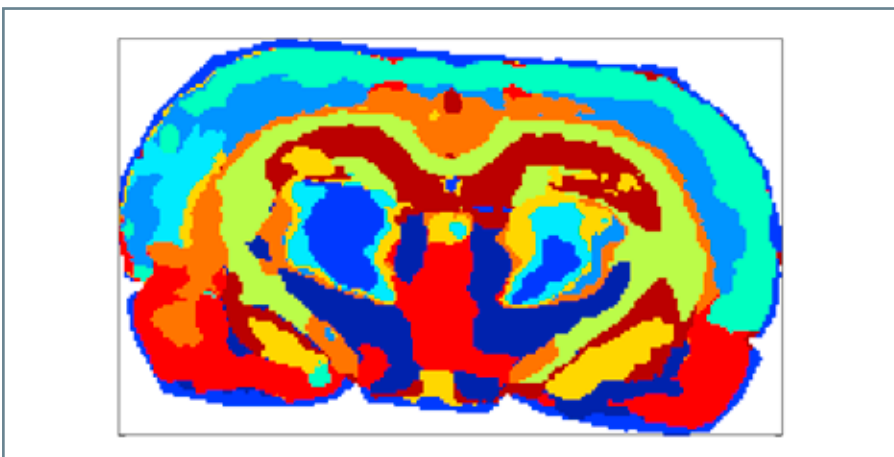
Eine detaillierte Kenntnis des Stoffwechsels (Metabolismus) eines untersuchten Organismus ist Voraussetzung für die Entwicklung neuer Wirkstoffe und Therapien für die Medizin. Auch bei der Krebsdiagnostik liefert der Stoffwechsel wichtige Informationen. Die klassischen tomographischen Verfahren wie die Computer-Tomographie oder histologische Färbetechniken bilden jedoch lediglich die Anatomie ab und liefern nur partielle Informationen über den Stoffwechsel. Die komplette Information zum Stoffwechsel ist in dem vollständigen Protein-Spektrum des Organismus enthalten, das über Verfahren der Massenspektrometrie bestimmt werden kann. Die klassischen Massenspektrometrie-Verfahren enthalten allerdings keinerlei Information über die räumliche Verteilung der Proteine. Das Steinbeis-Innovationszentrum SCiLS (Scientific Computing in Life Sciences) in Bremen arbeitet daran, die Massenspektrometrie zu einem bildgebenden 3D-Verfahren weiterzuentwickeln.



Beispiel eines 2D-Gewebeschnitts und drei zugehöriger Massenspektren

tung verlangt hoch spezialisierte, automatisierte Visualisierungs- und Auswerteroutinen. Gemeinsam mit dem Industriepartner Bruker Daltonik GmbH hat das Steinbeis-Innovationszentrum SCiLS eine Methode entwickelt und zur Patentierung angemeldet, die den 2D-Schnitt in Segmente unterteilt, in denen ähnliche Stoffwechselvorgänge stattfinden. Dadurch ist es beispielsweise möglich, Proteine in dem zu analysierenden Gewebe zu identifizieren und bei der Krebsdiagnose zu berücksichtigen. Der wesentliche Schritt der entwickelten Methode ist die Rauschunterdrückung unter Berücksichtigung von örtlichen Informationen – eine mathematische Methode der morphologischen Bildverarbeitung.

Als nächste Herausforderung werden die Forscher am SCiLS die 2D-MALDI-Imaging-Technik zu einem bildgebenden 3D-Verfahren weiterentwickeln. In einem gemeinsamen Projekt mit dem Fraunhofer-Institut für Bildgestützte Medizin MEVIS und der Bruker Daltonik GmbH werden dazu momentan technische Prozessketten entwickelt. Dies wird ermöglichen, das Protein-Spektrum eines gesamten Organs oder einer gesamten krankheitsbedingten Läsion in seiner vollen Komplexität zu erfassen und zu analysieren. Damit könnten beispielsweise wichtige klinisch-onkologische Fragestellungen direkt in Organen und Geweben erforscht werden, die den Kontext des hochkomplexen (heterogenen) 3D-Gewebeverbands voraussetzen. Dazu zählen die Verteilung und Metaboli-



Segmentierungskarte eines 2D-Gewebeschnitts

Vor knapp zehn Jahren wurde mit der Entwicklung der sogenannten matrix-assisted laser desorption/ionization (MALDI)-Technik ein entscheidender Schritt geleistet, um die Massenspektrometrie zu einem 2D-bildgebenden Verfahren zu entwickeln: Durch diese Technik wurde es möglich, hoch präzise einzelne Gewebestellen zu markieren und das zugehörige Massenspektrum aufzuneh-

men. Mit dieser MALDI-Imaging Technik erhält man erstmals räumlich zweidimensional aufgelöste Informationen über die Proteinstruktur in einzelnen Gewebeschnitten und somit detaillierte räumliche Informationen über den Stoffwechsel.

Der entstehende Datensatz einer Aufnahme enthält rund  $10^8$  Messwerte, seine Verarbei-

sierung von Wirkstoffen in den typischerweise sehr komplex aufgebauten krankhaft veränderten Geweben (z. B. Tumoren) und das damit unmittelbar zusammenhängende Therapieansprechen, das mit einem 3D-MALDI-Imaging Verfahren erstmals direkt in Organen und Geweben systembiologisch analysiert werden könnte.

Durch die zusätzliche dritte räumliche Dimension entstehen beim 3D-MALDI-Imaging Datensätze mit rund  $10^{10}$  Messwerten. Eine reine Darstellung der metabolischen 3D-Information ist zwar als technisches Problem von hoher Komplexität, es ist jedoch aus diagnostischer Sicht für sich genommen noch wenig aussagekräftig. Erst die Verknüpfung der metabolischen 3D-MALDI-Daten mit dreidimensionaler, anatomischer Information (z. B. mit Computer-Tomographie-Daten) erlaubt eine sinnvolle Auswertung dieser komplexen Daten. Die Aufgabe der Überlagerung beider Volumendatensätze, die durch diese unterschiedlichen Aufnahmetechniken generiert sind, liegt dem Problem der Bildregistrierung zugrunde. Das Ergebnis wird ein hochdimensionales Bild sein, das die Informationen beider Bildgebungsverfahren kombiniert, also sowohl den Stoffwechsel als auch die Anatomie visualisiert.

Das Projekt hat eine Laufzeit bis Juni 2012 und wird durch die Wirtschaftsförderung Bremen gefördert. Neben dem Fraunhofer-Institut MEVIS, der Bruker Daltonik GmbH und dem Steinbeis-Innovationszentrum SCiLS sind als externes Advisory Board Mediziner des Helmholtz Zentrum München beteiligt.

Dr. Dennis Trede  
Prof. Dr. Peter Maass  
Steinbeis-Innovationszentrum SCiLS  
(Scientific Computing in Life Sciences)  
Bremen  
su1412@stw.de

[www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Idee zum innovativen Abschleppwagen reifte in der Vorlesung

# Perfekter Transfer

**Wenn Unternehmer berufsbegleitend Betriebswirtschaft studieren, liegt neben dem Vorlesungsmanuskript oftmals ein Notizblatt auf dem so manche Idee während der Vorlesung festgehalten wird – um sie, kaum am Arbeitsplatz zurück, dann direkt in die Praxis umzusetzen. Dieter E. Albrecht, Bachelorstudent an der Business School Alb-Schwarzwald der Steinbeis-Hochschule Berlin, hat es vorgemacht.**



Dieter E. Albrecht führt in Rottweil ein Abschleppunternehmen und studiert berufsbegleitend nach dem Steinbeis Projekt-Kompetenz-Konzept im Studiengang IndustrialBBA. Während der Vorlesung kam Albrecht auf die Idee einen Sattelzug zu entwickeln, der sogar schwere Geländelimosinen wie SUV's bis 3,5 Tonnen aufnehmen aber immer noch mit einem Standard-Pkw-Führerschein (BE) sogar sonntags gefahren werden kann.

Nachdem Albrecht seine Vorstellungen zu Papier gebracht und skizziert hatte, machte er sich an die Suche nach einem Lieferanten, der ihm nach seinen Ideen ein solches Abschleppfahrzeug baute. Gesagt, getan: Entstanden ist ein Universal-Abschleppwagen, der nicht nur abschleppen, sondern auch in schwierigem Gelände bergen kann, der durch eine kurze Baulänge und Gelenke auch in der Stadt sehr wendig ist und sich zusätzlich

für Überführungen über weite Strecken mit sieben klimatisierten Fahrgastplätzen eignet. Dieter E. Albrecht hat diese für die Abschleppbranche bahnbrechende Erfindung als Geschmacksmuster beim Deutschen Patent- und Markenamt angemeldet.

Auf der Straße wegen eines technischen Defekts liegenzubleiben ist immer unangenehm – aber mit Fahrzeugen auf Basis von Albrechts Entwicklung können Abschleppunternehmen auch große Fahrzeuge schnell und komfortabel, sogar inklusive der Fahrgäste in Sicherheit bringen. Wissenstransfer, von der Vorlesung in die Praxis!

Berthold Villing  
Steinbeis-Transfer-Institut Business School  
Alb-Schwarzwald  
Berlin/Gosheim/Rottweil  
su0774@stw.de

[www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten





## Zertifizierungspartner qualitätsbewusster Unternehmen

# Qualität und Wirtschaftlichkeit statt Kontrolle und Bürokratie

Die Zertifizierung eines Managementsystems ist ein unvergleichliches Instrument, um eine ganze Organisation mit ihren Mitarbeitern in positiven Aufruhr zu versetzen. Sie kann Ressourcen und Fähigkeiten freisetzen und auf ein gemeinsames konkretes Ziel fokussieren. Sie führt zu einem Abschluss, den ein neutraler Außenstehender beurteilt. Zertifikate haben die Wirkung von Siegerurkunden auf die jeder stolz sein kann. Das Ereignis sollte dann auch entsprechend gefeiert werden. Unter dem Leitgedanken „Qualität und Wirtschaftlichkeit statt Kontrolle und Bürokratie“ versteht sich das Steinbeis-Transferzentrum EQ ZERT als Zertifizierungspartner qualitätsbewusster Unternehmen und Einrichtungen.



Ein wesentlicher Vorteil der Zertifizierung ist, wenn richtig genutzt, der Zwang zur ständigen Verbesserung unter fachkundiger Aufsicht. Diese Dienstleistung des Zertifizierers sollte genutzt werden, um das Managementsystem nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern auch mithilfe von Hinweisen und Empfehlungen des neutralen Experten, kontinuierlich weiterzuentwickeln – vorausgesetzt man hat hierfür den richtigen Zertifizierungspartner.

Das Steinbeis-Zertifizierungsinstitut EQ ZERT ist eine durch die DAkkS akkreditierte Zertifizierungsstelle für Managementsysteme und Personal. Aufgrund der multilateralen Abkommen der European cooperation for Accreditation und des International Accreditation Forum, bietet EQ ZERT den international anerkannten Zertifizierungsservice.

Die hohe Anerkennung der EQ ZERT-Zertifikate resultiert aus der praxisgerechten Arbeitsweise und der besonderen Qualifikation aller eingesetzten Auditoren und Prüfer sowie aus dem höchsten Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit als Zertifizierungsstelle. „Wir sind dabei, uns und unser Angebot ständig weiterzuentwickeln, aus unseren Fehlern zu lernen und unsere Stärken auszubauen. So können wir unseren Kunden stets den bestmöglichen Zertifizierungsservice anbieten“, erklärt Jürgen G. Kerner, Leiter des EQ ZERT. Das Angebot von EQ ZERT umfasst

die Zertifizierung von Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagementsystemen sowie die Zertifizierung von Qualitäts- und Umweltmanagementfachpersonal.

Zur Gestaltung und Weiterentwicklung von Managementsystemen bietet EQ ZERT unterschiedliche Möglichkeiten der Unterstützung an: Kompakt- und Intensivseminare zu den Themen Qualitäts- und Umweltmanagement, QM-Startpakete zur Gestaltung einer individuellen QM-Dokumentation aber auch Auditpakete für Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement sowie die Praxisleitfäden Qualitäts- und Umweltmanagement.

Die EQ ZERT-Praxisleitfäden erscheinen in der Steinbeis-Edition, die ausgewählte Titel der Experten im Steinbeis-Verbund verlegt. Mit bislang über 25.000 verkauften Exemplaren sind die EQ ZERT-Leitfäden die Bestseller der Steinbeis-Edition. Als kompakte „Aufklärungsbroschüren“ zu den Themen Qualitäts- und Umweltmanagement veröffentlichte EQ ZERT 1999 erstmals sechs verschiedene Praxisleitfäden im deutschsprachigen Raum. Aufgrund der ungebrochen großen Nachfrage wurden die Leitfäden mehrmals aktualisiert und überarbeitet und zu einer umfassenden Verlagsreihe ausgebaut.

Bis heute sind die Themen Qualitäts- und Umweltmanagement geprägt von vielfälti-




gen Missverständnissen bei Interessierten und Anwendern. Dies führt nach wie vor zu unbefriedigenden Ergebnissen bei der Gestaltung und Einführung entsprechender Managementsysteme sowie zur Ablehnung dieser Themen bei den Verantwortlichen. Vieles wird missverstanden oder falsch interpretiert und in der Praxis umständlich und ohne erkennbaren Sinn und Nutzen umgesetzt. Dies war der Auslöser für die Er-

arbeitung der ersten Praxisleitfäden durch EQ ZERT, die in kompakter Form Wissen und Verständnis zu den Themen Qualitäts- und Umweltmanagement vermitteln und als Arbeitshilfe bei der Umsetzung dienen.

Die Praxisleitfäden beschreiben das jeweilige Thema in sich abgeschlossen, wobei in den spezifischen Kapiteln ausführlich und mit Hilfe von Beispielen die speziellen Interpre-

tationen und branchenspezifischen Besonderheiten aufgezeigt und erläutert werden.

Jürgen G. Kerner  
Steinbeis-Transferzentrum EQ ZERT Europäisches Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal  
Ulm  
su0316@stw.de  
 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

#### EQ ZERT Praxisleitfäden

Das EQ ZERT-Verlagsprogramm, das in der Steinbeis-Edition veröffentlicht wird, umfasst zum Thema Qualitätsmanagement mittlerweile folgende Praxisleitfäden:

- Qualitätsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen
- Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen (neu)
- Qualitätsmanagement in Pflegeeinrichtungen

- Qualitätsmanagement im Krankenhaus
- Qualitätsmanagement in Rehabilitationseinrichtungen (neu)
- Qualitätsmanagement in Arztpraxen

Folgende weitere Praxisleitfäden sind aktuell bei EQ ZERT erhältlich:

- Qualitätsverbesserung – Strategien & Werkzeuge

- Umweltrecht für Umweltmanager
- Umwelttechnologie für Umweltmanager

Alle EQ ZERT-Verlagsartikel richten sich an Interessierte, die Managementsysteme praxisgerecht gestalten und den Weg der Ständigen Verbesserung effizient und wirksam gehen wollen.

## Neugründungen im Steinbeis-Verbund

Der Steinbeis-Verbund umfasst rund 800 Steinbeis-Unternehmen aller Technologie- und Managementfelder, je nach fachlicher Ausrichtung sind das Transfer-, Beratungs- oder Forschungszentren sowie Transfer-Institute oder rechtlich selbstständige Unternehmen. Seit Mai 2010 wurden folgende Steinbeis-Unternehmen neu gegründet:

#### Abkürzungen:

SBZ: Steinbeis-Beratungszentrum  
SFZ: Steinbeis-Forschungszentrum  
SIZ: Steinbeis-Innovationszentrum  
STI: Steinbeis-Transfer-Institut  
STZ: Steinbeis-Transferzentrum

#### STI Digital Innovations (Berlin)

Leiter: Dipl.-Betriebswirt (BA) Carsten Rasner  
Dipl.-Kfm. Frank Möbius, MBA  
Dipl.-Ing. Fabian Zink  
E-Mail: [su1421@stw.de](mailto:su1421@stw.de)

#### Dienstleistungsangebot

- Trendanalyse
- Machbarkeitsstudien
- Businessplanning
- Wettbewerbsanalysen
- Due Diligence
- Gründer-Assessments

- Strategieentwicklungen
- Aufbau Business-Intelligence

#### SBZ Innovations- und Fördermittelmanagement (Stuttgart)

Leiter: Albert Nadler, MBA  
Dipl.-Betriebswirt Oliver Buse  
E-Mail: [su1422@stw.de](mailto:su1422@stw.de)

#### Dienstleistungsangebot

- Beratung über öffentliche Fördermittel und Subventionen
- Begleitung von Fördervorhaben
- Technologie- und Innovationsförderung

#### STZ Automotive Electronics & e-Mobility (Bremen)

Leiter: Prof. Dr.-Ing. Karl-Ludwig Krieger  
E-Mail: [su1423@stw.de](mailto:su1423@stw.de)

#### Dienstleistungsangebot

- Beratung und Gutachten
- Technologiebewertungen
- Prozessberatung
- Machbarkeitsstudien

#### STI Therapeutische Kommunikation und integrierte Therapie (Berlin)

Leiter: Prof. Dr. Hartmut Schröder  
E-Mail: [su1424@stw.de](mailto:su1424@stw.de)

#### Dienstleistungsangebot

- Studienangebote im Bereich Komplementäre Medizin, Psychotherapie, Beratung
- Transferorientierte Forschung im Bereich Gesundheitskommunikation
- Beratung von Therapeuten und Institutionen im Bereich der therapeutischen

Kommunikation und Gesundheitskommunikation

- Gutachten, Expertisen

#### STI Growth Management (Herrenberg)

Leiter: Dr. Gerhard Keck  
Dr. Joachim Sailer  
E-Mail: su1425@stw.de

##### Dienstleistungsangebot

GeneralMBA: Zweijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit den Vertiefungsrichtungen Growth Management und den Zertifikaten in Growth-, Internet and New Media-, Public-, Architektur-Management und dem Abschluss zum Master of Business Administration (MBA).

#### STI Körperbezogene Therapien (Berlin)

Leiter: Dr. iur. Ernst Joseph Boxberg  
E-Mail: su1426@stw.de

##### Dienstleistungsangebot

- Studienangebote im Bereich Komplementärmedizin Berufsrecht (Heilkundeberuf, ärztliche und sonstige heilkundliche Praxis, Approbationsordnung, volle und teilweise Heilpraktikererlaubnis, alle Abrechnungsmöglichkeiten für Ärzte und Nichtärzte, Wettbewerbsrechtliche Regeln für Ärzte und andere Heilkundige, Haftungsregeln in der Medizin, Schweigepflicht für Ärzte und andere Heilpersonen, Sozialversicherungsrecht/Berufsethik)
- Ethik für komplementärmedizinische Berufe
- Studiengänge im Bereich körperbezogene Therapien (Osteopathie, Manuelle Therapien etc.)

#### STI MBA and International Programs (Herrenberg)

Leiter: Ardin Djalali, M. A., MBA  
E-Mail: su1427@stw.de

#### STI Strategic Corporate Relations (Herrenberg)

Leiterin: Dipl.-Theologin Annette Horne  
E-Mail: su1428@stw.de

#### SBZ Business NLP (Witten)

Leiterin: Regine Töpfer, M. A.  
E-Mail: su1429@stw.de

##### Dienstleistungsangebot

- Professional Training Et Coaching für Führungskräfte auf der Basis von Neuro-linguistischem Programmieren (NLP)

#### STZ System Design (Deggingen)

Leiter: Prof. Dr.-Ing. Walter Commerell  
E-Mail: su1430@stw.de

##### Dienstleistungsangebot

- Beratung
- Angewandte Forschung und Entwicklung
- Erstellung von Gutachten
- Seminare

#### SIZ Logistik und Nachhaltigkeit (Sinsheim)

Leiter: Dipl.-Betriebswirt Jens-Jochen Roth  
E-Mail: su1431@stw.de

##### Dienstleistungsangebot

- Forschung
- Beratung
- Umsetzungskonzepte
- Projektmanagement

#### SFZ Innate Immunity (Bonn)

Leiter: Prof. Dr. med. Eicke Latz  
E-Mail: su1434@stw.de

##### Dienstleistungsangebot

- Contract Research
- Biomedical Consulting
- Animal models, assay design, high content screening

- pharmacological testing and experimental studies
- molecular imaging

#### SFZ HAREKA Sensors (Bayreuth)

Leiter: Prof. Dr. Dietrich Haarer  
E-Mail: su1435@stw.de

##### Dienstleistungsangebot

- F&E im Bereich Lebensmittel und Frischetechnik

#### SFZ ancOREStatistics (München)

Leiter: Lucie Wink  
Paul Schmidt  
E-Mail: su1436@stw.de

##### Dienstleistungsangebot

- Analysen
- Consulting
- Research
- Seminare

#### ADG-Institut an der SHB GmbH (Stuttgart)

Geschäftsführer:  
Dipl.-Betriebswirt (BA) Carsten Rasner  
Dr. Jörg Schmidt  
E-Mail: su1437@stw.de

#### SIZ Open Innovation (Leipzig)

Leiter: Martin Lipsdorf  
E-Mail: su1438@stw.de

#### STZ Systemtechnik (Esslingen)

Leiter: Prof. Dipl.-Ing. Reinhard Keller  
E-Mail: su1439@stw.de

##### Dienstleistungsangebot

- Ingenieursdienstleistungen Hardware/Software/Systemtechnik
- Ingenieursdienstleistungen Industrielle Kommunikation



## Exzellenz-Zentren im Gesundheitswesen

# Hervorragend

**Das Bonner Steinbeis-Beratungszentrum IfQO – Institut für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung hat sich mit dem Aufbau von Exzellenz-Zentren im Gesundheitswesen etabliert. In den letzten Jahren ist in Deutschland vor allem die Realisierung von Zentren zur Darmkrebsbehandlung vorangetrieben worden, weitere Zentren zur Krebsbehandlung wie Prostata-, Lungen- und Hautkrebszentren wurden daneben realisiert. In Stuttgart haben die Steinbeis-Experten den Aufbau des Leber-Galle-Zentrums am Karl-Olga-Krankenhaus begleitet.**

Zur Realisierung von Zentren zur Behandlung häufiger Tumorarten wie z. B. Darmkrebs, wurden durch die maßgebliche Arbeit der Deutschen Krebsgesellschaft fachliche Kriterienkataloge (Erhebungsbogen) mit Kennzahlen für die Zertifizierung festgelegt. Aktuell werden sogenannte Module für die Behandlung weiterer Tumorentitäten angelegt, Ende 2009 hat die Deutsche Krebsgesellschaft beispielsweise die Zertifizierung als Modul Pankreaskarzinom für die Darmkrebszentren oder in Verbindung mit Onkologischen Zentren zur Zertifizierung über OnkoZert verabschiedet. Krankenhäuser, die verschiedene Tumorarten in Organzentren behandeln, können übergreifende Zuständigkeiten und Prozesse in einem Onkologischen Zentrum bündeln und damit Synergien für eine weitere Standardisierung und Optimierung von Strukturen und Abläufen nutzen. Der Anspruch der vorbildlichen Behandlung wird neben der Krebsbehandlung nun auch auf die organübergreifende Behandlung benignen Erkrankungen ausgeweitet.

Das Steinbeis-Beratungszentrum IfQO hat 2010 die Etablierung und Zertifizierung des Leber-Galle-Zentrums am Karl-Olga-Krankenhaus in Stuttgart begleitet. Ausgangspunkt für den Aufbau des Zentrums waren drei wesentliche Überlegungen:

1. Leber, Gallenblase und Gallenwege bilden eine anatomische und funktionelle Einheit. Die entsprechenden Erkrankungen erfordern daher meist ein organübergreifendes komplexes Vorgehen.
2. Onkologische Erkrankungen dieser drei Organe nehmen stark zu, diese Tatsache war auch Anlass für die Errichtung von Darmkrebszentren.



Foto: © photocase.com/McIo

3. Eine regionale Marktanalyse und Bedarfsplanung im Vorfeld zeigte, dass ein beträchtlicher Bedarf an onkologischen Leberresektionen in Stuttgart anfällt und dass in den anderen Krankenhäusern keine entsprechenden Exzellenz-Expertisen vorhanden sind.

Insbesondere die Tatsache, dass rund ein Drittel aller Patienten nach erfolgreicher Darmkrebsoperation im weiteren Verlauf Lebermetastasen entwickeln, unterstreicht die Notwendigkeit von Exzellenz-Leber-Zentren. Das Behandlungsspektrum des Leber-Galle-Zentrums am Karl-Olga-Krankenhaus in Stuttgart umfasst Patienten mit gut- oder bösartigen Erkrankungen der Leber, der Gallenblase und der Gallenwege. Da bislang von den Fachgesellschaften keine Zertifizierungskriterien für ein Leber- oder Leber-Galle-Zentrum vorliegen, wurde das Leber-Galle-Zentrum am Karl-Olga-Krankenhaus im Februar

2010 vom TÜV Süd bundesweit als erstes Zentrum dieser Art erfolgreich zertifiziert.

Im Zentrum am Karl-Olga-Krankenhaus haben sich für eine umfassende medizinische Behandlung von Betroffenen die Spezialisten verschiedener Fachrichtungen aus dem stationären und ambulanten Bereich vernetzt. Durch die Bündelung der entsprechenden Fachkompetenzen aller beteiligten Disziplinen aus den Teilbereichen Früherkennung, Diagnostik, Therapie und Nachsorge kann für jeden Patienten ein optimales Behandlungsergebnis erzielt werden. Ein besonderes Merkmal des Leber-Galle-Zentrums ist die enge interdisziplinäre Zusammenarbeit über die wöchentlich stattfindenden Konferenzen, bei denen alle Fachexperten vertreten sind. Hier werden für alle behandelten Patienten interdisziplinäre Therapiekonzepte individuell festgelegt sowie im Verlauf die Behandlung überprüft. Ein Team der psychosozialen und -onkologischen

Betreuung unterstützt die Patienten im Prozess der Krankheitsverarbeitung.


Exzellenz-Zentren im Gesundheitswesen haben darüber hinaus den Anspruch, sehr effektive Strukturen und Prozessabläufe zu etablieren. Besondere Bedeutung haben hier der gemeinsame Erfahrungsaustausch und die daraus resultierende Weiterentwicklung diagnostischer und therapeutischer Verfahren in gemeinsamen Kongressen und Qualitätszirkeln. Eine neu zu schaffende Interdisziplinarität ist ein wesentlicher Faktor für ein Zentrum, das außerdem der Akzeptanz von außen bedarf, das heißt, es muss nach einer Anlaufphase auch unter den Kriterien der Erfüllung von Mindestmengen gemessen werden. Zentren müssen sich zudem nach außen öffnen und dem „Second Opinion Verfahren“ zur Verfügung stehen.

Der besondere Anspruch des Leber-Galle-Zentrums am Karl-Olga-Krankenhaus wird

dadurch deutlich, dass es sich verbindliche Qualitätsmaßstäbe und Kennzahlen gesetzt hat, die sich an evidenzbasierten Leitlinien der Fachgesellschaften orientieren und zum Teil noch darüber hinaus gehen. Die Einhaltung wird im Rahmen von jährlichen Audits und Reviews geprüft und gewertet. Die Zertifizierung erfordert zudem eine genaue Datenerfassung und die Einhaltung von Standards und bietet damit die Chance, neben der Qualitätsverbesserung, insbesondere auch Daten über die Versorgung von Patienten mit Erkrankungen der Leber, der Gallenblase und Gallenwege zu erheben, aus denen optimierte Behandlungswege abzuleiten sind. Daher sind neben dem Wissenstransfer der Leistungserbringer auch ein gemeinsames Qualitätsverständnis und abgestimmte Qualitätsstandards verbindliche Elemente des Gesamtkonzeptes des Leber-Galle-Zentrums. Zur Weiterentwicklung der Behandlungsmethoden werden zudem Studien gemeinsam geplant, akquiriert und durchgeführt.

Das Leber-Galle-Zentrum am Karl-Olga-Krankenhaus in Stuttgart kann als erfolgreiches Pilotprojekt betrachtet werden für die Errichtung weiterer Leber-Zentren. Die Bonner Steinbeis-Experten haben mittlerweile mehr als 50 Exzellenz-Zentren im Gesundheitswesen beraten und sehen sich darin bestätigt, dass durch das gemeinsame Projekt zum Aufbau eines Exzellenz-Zentrums eine deutliche Kompetenzentwicklung der betreffenden Organisationen erreicht werden konnte.

Dieter Barwitzki  
Steinbeis-Beratungszentrum Institut für  
Qualitätsmanagement und Organisations-  
entwicklung  
Bonn  
su1061@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

Prof. Dr. med. Josef H. Fangmann  
Dr. med. Eckhart Fröhlich  
Karl-Olga-Krankenhaus  
Stuttgart  
Josef.Fangmann@karl-olga-krankenhaus.de

## Wettbewerbsdifferenzierung im Verpackungsmaschinenbau

### Pack ma's!

**Insbesondere exportorientierte Unternehmen unterliegen einem permanenten Anpassungsprozess, um dem Markt wettbewerbsfähige Dienstleistungen und Produkte bieten zu können. Die zunehmende Komplexität von Maschinen und Anlagen und die Individualisierung gemäß Kundenwunsch stellen besondere Herausforderungen dar. Eine vom Bremer Steinbeis-Transferzentrum i/i/d Institut für Integriertes Design entwickelte Systematik für ein neues, intuitiv, schnell und exakt bedienbares Interface und für ein modular aufgebautes Maschinen-/Anlagenprogramm bietet Möglichkeiten zur Differenzierung.**

In Bayern nahe des idyllischen Chiemsees gelegen, hat die somic Verpackungsmaschinen GmbH ihren Sitz. Das Familienunternehmen stellt Maschinen und Anlagen für die Verkaufs- und Endverpackung von Lebensmitteln, Süßwaren und Pharmazeutika her und exportiert diese weltweit. Grundlage für die Entwicklung des heutigen Kerngeschäftes bilden hocheffiziente, flexible Wrap Around Packer und Traypacker; Einsetzpacker und Kartonaufrichter ergänzen das Sortiment. Die Produktarten sind vielfältig und reichen von Beuteln über Faltschachteln, Einschlag-

verpackungen, Dosen, Tiefziehpackungen bis hin zu Gläsern, Flaschen und Tuben.

Die Komplexität und auch die Individualität der von somic gefertigten Maschinen und Anlagen haben in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Damit einhergehend steigen auch die Anforderungen an die Systemsteuerung und an das Bedienpersonal. Ausgehend von dem Wunsch, sich mit einem guten Interface Design gegenüber den Mitbewerbern zu differenzieren und die Markenidentität des Unternehmens zu festigen, war

der erste Auftrag für die Bremer Steinbeis-Experten die Entwicklung einer Systematik für ein neues sprachunabhängiges Interface zum weltweiten Einsatz für die unterschiedlichen Produktfamilien des Unternehmens.

Das für somic entwickelte Interface ist schnell und intuitiv bedienbar und zeichnet sich durch eine einfache Orientierung, sichere Navigation, verständliche Informationen, hilfreiche Strukturen und nachvollziehbare Abläufe aus. Durch geringere Einarbeitungszeiten für die Bediener und verkürzte Umrüstzeiten trägt es

zur effizienten und sicheren Steuerung von Prozessen und Anlagen entscheidend bei. Insbesondere in Stresssituationen muss sich der Bediener durch das System unterstützt fühlen, um entsprechend souverän agieren zu können. Differenzierte Nutzerebenen ermöglichen eine jeweilige Reduktion auf die erforderlichen Informationen. Im Zuge der Globalisierung tragen flexible, sich der Muttersprache des Bedienpersonals anpassende Interfaces mit universell verständlichen Symbolen zu erheblichen Qualitäts- und damit Wettbewerbsvorteilen bei. Die zunehmende Komplexität und Individualität der Maschinen erfordert ein modular aufgebautes und flexibel konfigurierbares Maschinenprogramm, das nahezu unbegrenzte Möglichkeiten in der Anordnung der standardisierten, mechanischen und elektronischen Bausteine sowie der kundenspezifischen Funktionsgruppen und der individuellen Formatwerkzeuge ermöglicht und somic in die Lage versetzt, schnell auf die unterschiedlichsten Kundenwünsche reagieren zu können. Die Folge: nahezu keine Maschine gleicht der anderen, sondern wird entsprechend der Funktionen individuell konfiguriert.

Ziel eines zweiten mit dem i/i/d durchgeführten Projektes war es, den Maschinen und Anlagen ein einheitliches, unternehmensspezifisches Aussehen zu verleihen. Ergebnis ist ein neuartiger Maschinenrahmen zur Einhausung verschiedener Verpackungsmaschinen. Der Rahmen besteht aus geschraubten Aluminiumprofilen, die Polycarbonatscheiben und Türen aufnehmen. Die Gestaltung und Anmutung des Rahmens ist entsprechend der Maschinen klar und hochwertig und die angestrebten Qualitätsverbesserungen hinsichtlich Funktionalität, Transparenz, Flexibilität, Kompaktheit und Zugänglichkeit kommen klar zum Ausdruck.

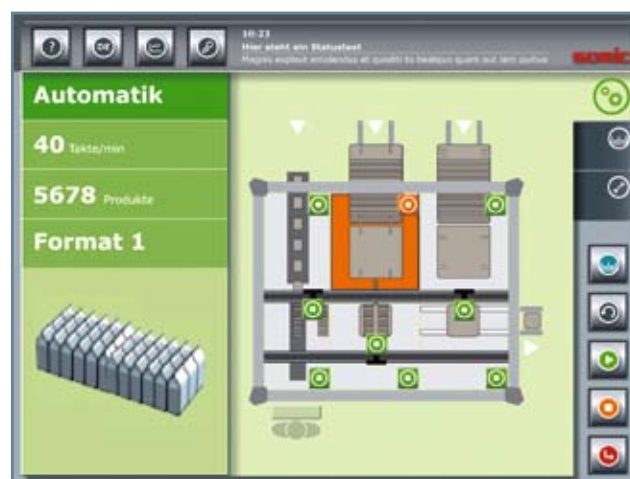
Beide Lösungen wurden auf der Fachpack 2009 in Nürnberg erfolgreich präsentiert. somic konnte sich gleich in doppelter Hinsicht vom Wettbewerb differenzieren. Die Markenidentität des Unternehmens wird zudem durch die Einbindung in das Corporate Design



somic-Verpackungsmaschine im neuen Design

des Unternehmens und dank einer besonderen, unverwechselbaren und sich von den üblichen Windows-Symboliken abgrenzenden Gestaltung nachhaltig gestärkt. Der Betrachter der Bedienoberfläche und der Anlage selbst kann gleich erkennen, dass es sich um eine Anlage von somic handelt.

Die Kunden des Unternehmens reagieren mit großer Zufriedenheit auf das neue Interface und den Maschinenrahmen. Und da beide Neuentwicklungen künftig und sukzessive für alle Mitglieder der verschiedenen Produktfamilien des Unternehmens anwendbar sind, sinken für somic die Kosten bei zukünftigen Entwicklungen. Mit einem Gestaltungshandbuch ausgestattet, kann die Entwicklungsabteilung künftig bei individuellen Anpassungen eigenständig reagieren und diese schnell realisieren. Eine permanente Anpassung und Optimierung gehört bei somic zu den gelebten Unternehmenswerten und -zielen.




Intuitiv zu bedienen: somic-Interface

Das Steinbeis-Transferzentrum i/i/d Institut für Integriertes Design entwirft und begleitet als interdisziplinäres Zentrum für Forschung und Entwicklung nutzerorientierte Innovationen im Auftrag von Unternehmen. Die Auftraggeber unterschiedlicher Größe kommen aus allen Branchen und erhalten maßgeschneiderte, individuelle und exklusiv einsetzbare Designlösungen. Das i/i/d unterstützt Unternehmen und Organisationen dabei, zielgruppengerechte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und Kommunikationsprozesse zu gestalten.

Integriertes Designs (i/d) ist dabei die Methode der Wahl, um Entwicklungsprozesse und Innovationen frühzeitig und parallel zur technischen Entwicklung nutzerorientiert auszurichten. Für mehr Akzeptanz und Zufriedenheit – und letztlich für mehr Erfolg.

Prof. Dipl.-Des. (FH) Detlef Rahe, MFA  
Steinbeis-Transferzentrum i/i/d Institut für  
Integriertes Design

Bremen  
su0417@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten



## Erster Zertifikatslehrgang für professionelle Vortragsredner

# Professional Speaking: Eine Kunst für sich

Mark Twain, der berühmte Autor der Abenteuer von Tom Sawyer und Huckleberry Finn, sagte einmal: „Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende – und beide sollten möglichst nah beieinander liegen.“ Der Schriftsteller, der für seine kritischen Kommentare gefürchtet war, musste damals offenbar zu viele schlechte Reden über sich ergehen lassen. Ein gelungener Vortrag zieht die Zuhörer nicht nur in ihren Bann, er bezieht sie mit ein. Das Publikum interagiert mit dem Redner – in Gedanken und meist sogar verbal. Es mag begnadete Redner geben, die mit ihren Worten und ihrem Charisma eine Menschenmenge sofort faszinieren. Eine perfekte Präsentation ist aber auch erlernbar, zeigt das Steinbeis-Transfer-Institut Professional Speaker GSA der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB).

Die German Speakers Association (GSA) bietet als erste Institution einen Lehrgang zum Thema „Professional Speaking“ an. Der einjährige, berufsbegleitende Zertifikatslehrgang wird unter der Leitung von Gedächtnisexperte Markus Hofmann in Zusammenarbeit mit der SHB angeboten und schließt mit dem Titel „Professional Speaker GSA (SHB)“ ab.

„Wir wollen maßgeblich zur Professionalisierung des Vortragsgeschäftes durch die Einführung und die Sicherung von Qualitätsstandards beitragen. Neben der Optimierung der Bühnenperformance möchten wir auch einen Schwerpunkt auf das Management der betriebswirtschaftlichen Seite des Business legen.“, so Prof. Dr. Lothar Seiwert, GSA-Präsident und Initiator der GSA University.

Die Teilnehmer durchlaufen in acht Wochenendblöcken Lehrveranstaltungen zu den Kernkompetenzen eines Professional Speakers. Dazu gehören u. a. Branchenwissen und -erfahrung, Präsentation und Performance, Marketing, PR und Verkauf sowie Businessmanagement, Selbst- und Officeorganisation. „Ich bin immer noch ganz begeistert und kann mit Stolz sagen, dass wir als Dozenten die Besten der gesamten Branche gewinnen konnten!“, schwärmt Markus Hofmann, CSP und Direktor des Steinbeis-Transfer-Instituts Professional Speaker GSA. Zu den Dozenten gehören u. a. Sabine Asgodom, Deutschlands Selbstvermarktungsexpertin Nummer 1, Siegfried Haider, Experte für Experten-Events, der bekannte TV-Coach Dr. Stefan Frädrich, Hardselling-Spezialist Martin Limbeck und

Cristián Gálvez, Moderator und Experte für Persönlichkeit & Wirkung.

Das Zertifikat „Professional Speaker GSA (SHB)“ ist ein Hochschulzertifikat, das im Rahmen eines nicht-akademischen Studienprogramms erworben wird. Das unbegrenzt gültige Zertifikat wird den Absolventen nach erfolgreicher Prüfung in feierlichem Rahmen auf der jeweils folgenden GSA Convention überreicht.

Markus Hofmann  
Steinbeis-Transfer-Institut Professional  
Speaker GSA  
Berlin/München  
su1401@stw.de

[www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Kristina Schröder ernennt Kommissionsmitglieder

# Helmut Schneider in Familienberichtskommission berufen

Am 5. Juli stellte Bundesfamilienministerin Kristina Schröder in Berlin die Sachverständigenkommission zum Achten Familienbericht vor. Erstmals wurde auch Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider, Inhaber des SVI-Stiftungslehrstuhls für Marketing und Dialogmarketing an der School of Management and Innovation der Steinbeis-Hochschule Berlin, in die interdisziplinär zusammengesetzte Kommission aus acht Wissenschaftlern berufen.



Die Experten im Bereich der Familienpolitik wurden mit der Erstellung des Familienberichts „Zeit für Verantwortung in der Familie“ beauftragt. Der im Namen der Bun-

Die Kommissionsmitglieder um Ministerin Kristina Schröder (2. v.r. Helmut Schneider)

desregierung zu erstellende Bericht soll im Sommer 2011 dem Bundestag und Bundesrat vorgelegt werden. Ziel des Berichtes ist die Entwicklung von Gestaltungsmöglichkeiten, die es Familien vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen Verhältnisse ermöglichen sollen, Verantwortung füreinander zu übernehmen. Im Fokus stehen dabei insbesondere Aspekte der Zeit, wie beispielsweise der Zeitbedarf für Familie im Alltag sowie arbeitszeitliche, infrastrukturelle und lokale Rahmenbedingungen.

Alexa Luksch  
SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing und  
Dialogmarketing  
School of Management and Innovation der  
Steinbeis-Hochschule Berlin  
Berlin/Stuttgart  
su0405@stw.de

[www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Neuer SHB-Zertifikatslehrgang Intercultural Expert

# Interkulturelle Kompetenz als Core Value

Im November 2010 startet der SHB-Zertifikatslehrgang „Intercultural Expert“ des Steinbeis-Transfer-Institutes Kulturtransfer. Interkulturelle Verständigung ist eines der zentralen Anliegen des Instituts Kulturtransfer, das mit dieser Weiterbildung einen auf aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Herausforderungen zugeschnittenen Kulturtransfer innerhalb eines Unternehmens ermöglichen will.

Als Win-Win-Projekt angelegt, basiert der Lehrgang auf der Erkenntnis, dass zwar Corporate Identity ein hochgehaltenes Gut in Unternehmensleitbildern darstellt, sich aber die wenigsten Unternehmen in der Beschreibung ihrer Unternehmenswerte und Zielsetzungen mit interkulturellen Aspekten des Arbeitsalltags befassen.

Interkulturelles Denken und Handeln beginnt in der Formulierung von Stellenausschreibungen, bei Bewerbungsgesprächen, im Zusammenstellen von Arbeitsgruppen oder anderen prozessgesteuerten Tätigkeiten. Es geht um religiöses Verständnis zwischen den Mitarbeitern, um Toleranz und Achtsamkeit gegenüber dem Fremden. Kommunikation – besonders Corporate Communication – begeht Fehler, die vermieden werden könnten: Fotos, die für eine fremdsprachige Broschüre beispielsweise unbedacht aus der deutschen Version übernommen werden, können im Ausland ganz anders interpretiert werden.

Unternehmen können ihre High Potentials im SHB-Zertifikatslehrgang „Intercultural Expert“ qualifizieren lassen, um das eigene Unternehmen interkulturell „unter die Lupe“ zu nehmen, Denk- und Projektanstöße zu geben und interkulturelles Handeln und Denken als Core Value zu implementieren


– eine innovative und inspirative Aufgabe für Führungskräfte und Verantwortliche in den Bereichen Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Arbeits- und Betriebspsychologie, Diversity und Unternehmenskommunikation. Aktuelle Handlungskompetenzen vermitteln hochkarätige Referenten des Lehrgangs aus den Bereichen Kulturwissenschaften, Philosophie und Un-



Foto: © iStockphoto.com/kativ

ternehmenskommunikation, Kommunikationspsychologie, interkulturelles Konfliktmanagement und Mentoring.

Prof. Cordula Beelitz-Frank  
Prof. Heidemarie Kurtscheid  
Steinbeis-Transfer-Institut Kulturtransfer  
Berlin/Stuttgart  
su1391@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Veranstaltungsreihe zu guter Unternehmensführung an der School GRC

# Steinbeis-Management-Reihe

Die School of Governance, Risk & Compliance der Steinbeis-Hochschule Berlin lädt ab September regelmäßig Partner, Studierende und Interessierte zur Steinbeis-Management-Reihe ein. Bei jeder Veranstaltung werden Vertreter aus Politik und Wirtschaft eingeladen, die im Rahmen einer Plenumsdiskussion mit den Gästen aktuelle Fragestellungen zu verschiedenen Themen diskutieren.


Die nächste Veranstaltung trägt den Titel „Sozial Management – Geld ist nicht weg, nur woanders!“ und findet am 1. September in Berlin statt. Für das Podium zugesagt haben Thomas Dane (Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz), Rainer-Maria Fritsch (Senatsverwaltung für

Integration, Arbeit und Soziales in Berlin), Dr. Friedrich Haurert (Arbeitsgruppe Transparenz im Non-Profit-Sektor von Transparency International) sowie Dr. René Latotzky (Kanzlei Zirngibl Langwieser, Berlin). Die Moderation übernimmt Birgit Galley, Direktorin der School of Governance, Risk & Compliance.

Die weiteren Termine sind:

- Fraud Management – Im Windschatten der Täter?! (25. Oktober 2010)
- Compliance Management – Des Unternehmens neue Kleider? (4. November 2010)
- Forensic Management – Ermittlungen unter Datenschutz? (8. Dezember 2010)
- Wertemanagement – Kann man Werte managen? (9. Februar 2011)

Melanie Reichelt  
School of Governance, Risk & Compliance  
der Steinbeis-Hochschule-Berlin  
Berlin  
su1142@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Körperbezogene Therapien auf akademischem Niveau

# Komplementärmedizin an der SHB

**Die Regeln sind streng: fernöstliche, amerikanische oder afrikanische Heilmethoden, ausgeübt von einem nicht approbierten Arzt oder Heilpraktiker, sind in Deutschland verboten, es sei denn, die ausländischen Ärzte und Therapeuten unterziehen sich erfolgreich einer Heilpraktikerprüfung. Dabei stehen selbst die sehr kritischen öffentlich-rechtlichen Gesundheitssysteme hierzulande diesen komplementärmedizinischen Wissenschaften gar nicht so ablehnend gegenüber.**


Das Sozialgesetzbuch spricht von „besonderen Therapieeinrichtungen“ und öffnet damit die Tür für alle nicht zur Schulmedizin gehörenden medizinischen Wissenschaften, die auf eine längere medizinische Praxis zurückblicken, eine gewisse Bewahrung aufweisen und sich einer Akzeptanz erfreuen. Das Steinbeis-Transfer-Institut Körperbezogene Therapien der SHB befasst sich mit der Komplementärmedizin in Form von manipulativen körperbezogenen Methoden, bei denen Körperteile manipuliert oder bewegt werden, wie in der Massage, der Osteopathie und der Chiropraktik.

Die Heilberufe CAM (komplementäre (und) alternative Medizin), soweit sie einen wissen-

schaftlichen oder wissenschaftlich erforschen Hintergrund haben, ergänzen die Schulmedizin beispielsweise in der Behandlung von chronisch Kranken. An diesem Punkt setzt die Ausbildung am Steinbeis-Transfer-Institut Körperbezogene Therapien an, denn hier klafft in Deutschland momentan noch eine Ausbildungslücke. Bei den vom Gesetzgeber anerkannten besonderen Therapieeinrichtungen wird der allgemeine Stand der medizinischen Erkenntnisse gefordert, das Steinbeis-Transfer-Institut fördert und erforscht analog dazu ausschließlich die anerkennungsfähigen Therapieeinrichtungen. Vertreter dieser Einrichtungen werden schon heute in die Zulassungskommissionen für Arzneimittel als Sachverständige berufen, die

auf den jeweiligen Anwendungsgebieten wie Phytotherapie, Homöopathie und Antroposophie über wissenschaftliche Erkenntnisse verfügen und praktische Erfahrungen gesammelt haben. Hierfür war bis jetzt in Deutschland kaum eine universitäre Ausbildungsmöglichkeit vorgesehen. Diese Lücke soll durch die Lehr- und Forschungstätigkeit am Steinbeis-Transfer-Institut geschlossen werden. Hierdurch wird erfolgreichen Heilkundigen eine akademische Ausbildung ermöglicht.

Dr. iur. Ernst Joseph Boxberg  
Steinbeis-Transfer-Institut Körperbezogene  
Therapien  
Berlin  
su1426@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Studienauftakt des B. A. für die Buchbranche an der SHB

# Medienmanagement für Buchhandel und Verlag


**Im Juli begannen die ersten 22 Mitarbeiter aus Verlagen und Buchhandel ihr Studium am mediacampus frankfurt. Damit startete der erste berufsbegleitende Bachelor der Buchbranche, der im Rahmen der Kooperation der School of Management and Innovation der SHB und des mediacampus frankfurt | die schulen des deutschen buchhandels durchgeführt wird.**

Der Studiengang wird in den Bereichen Buchhandels- und Medienmanagement sowie Verlags- und Medienmanagement angeboten. Die Teilnehmer erwarten von dem Studium eine enge Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis. „Das theoretische Wissen soll in meiner beruflichen Praxis Anwendung finden und praktische Beispiele die Theorie greifbar machen“, so Heike Fechter, Buchhändlerin bei RavensBuch. Daneben versprechen sich die Teilnehmer auch einen wertvollen Austausch über Studien- und Branchenthemen untereinander.

Mit dem gemeinsamen Bachelor of Arts begegnen die School of Management and Innovation (SMI) und der mediacampus frankfurt sowohl den Anforderungen als auch den Chancen des Branchenwandels mit einem praxisnahen Transferstudium, das neue Karrieremöglichkeiten eröffnet. Die SMI versteht sich als moderne Business School der SHB, die sich mit dem „SMI Zentrum für Marketing, Medien und Creative Leadership“ insbesondere auf die Medien- und Kommunikationsbranche fokussiert. Der mediacampus frankfurt | die schulen des deutschen

buchhandels ist die zentrale Aus- und Weiterbildungseinrichtung des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels und seiner Landesverbände.

Dagmar Weinrich  
School of Management and Innovation der  
Steinbeis-Hochschule Berlin  
Berlin/Stuttgart  
su0405@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten



## EU-Projekt POSMETRANS analysiert Maßnahmen der Innovationspolitik für KMU KMU-Förderung in Transport und Verkehr

**Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) machen den größten Teil der Unternehmen im Transportbereich aus, erzeugen den höchsten Umsatz und stellen die meisten Arbeitsplätze. Profitieren diese Unternehmen auch in ausreichendem Maß von innovationspolitischen Maßnahmen und Förderprogrammen? Oder sind die Hürden und Hemmnisse der Antragstellung und Beteiligung zu hoch und nur für Großunternehmen zu bewältigen? Dieser Frage widmet sich das Steinbeis-Europa-Zentrum gemeinsam mit sechs Partnern aus Deutschland, Italien, Polen, Spanien und der Türkei im EU-Projekt POSMETRANS.**

Das Projekt, das vom Steinbeis-Europa-Zentrum koordiniert wird, unterstützt durch die Analyse entsprechender Politiken die Einführung innovativer Technologien und Prozesse im Bereich des Verkehrswesens. Zielgruppe sind die kleinen und mittleren Unternehmen. Das Projekt wurde erfolgreich bei der EU im thematischen Programm Transport des 7. Forschungsrahmenprogramms eingereicht und erhält von Januar 2010 bis Dezember 2011 eine Förderung in Höhe von 580.000 Euro.

Eine Befragung von Experten aus Forschung, Industrie, Dienstleistung und öffentlicher Verwaltung wird existierende Maßnahmen und Förderprogramme für Technologien und marktbezogene Innovationsbereiche ermitteln. Dabei werden sowohl europäische und nationale als auch regionale Maßnahmen berücksichtigt und recherchiert. Im Zentrum steht die Untersuchung, welche der auf dem Markt befindlichen Technologien innovativ und nachhaltig sind und inwieweit begleitende politische Maßnahmen deren Adaption, insbesondere durch KMU, verbessern helfen können.

Der Aktionsplan des europäischen Konsortiums möchte folgende Ziele erreichen:

- Identifizierung von bestehenden Entwicklungsbarrieren der Transport- und Logistikbranche und deren Lösung
- Unterstützung beim Setzen von Handlungsprioritäten, um die Effizienz im Transport- und Logistik-Bereich zu stärken und um die europäische Innovationskraft und das marktbezogene Wachstum nachhaltig zu sichern
- eine harmonisierte Ausbildung der Mitar-

beiter des Verkehrssektors, insbesondere im Hinblick auf die Sicherung eines einheitlichen Qualitätsstandards zugunsten der Kunden und Verbraucher

- Steigerung der Effizienz der bestehenden Mobilitätsträger, durch eine intelligente Zusammenarbeit der betreffenden Akteure.



POSMETRANS liefert damit einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung eines gemeinsamen europäischen Verkehrsraumes. Auch in diesem Projekt ist es ein zentrales Anliegen der Projektpartner, die Förderprogramme für KMU tatsächlich KMU-freundlich zu gestalten.

Prof. Dr. Norbert Höptner  
Dr. rer. nat. Jonathan Loeffler  
Robert Gohla  
Dr. Aude Péliou-Schecker  
Steinbeis-Europa-Zentrum  
Karlsruhe  
su1217@stw.de

[www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

### Förderung von Verkehrstechnologien

Die EU fördert innerhalb des 7. Forschungsrahmenprogramms den Bereich Transport mit 4,16 Milliarden Euro. Im Mittelpunkt steht ein nachhaltiger Umgang mit Umwelt, Rohstoffen, Sicherheit und öffentlicher Gesundheit. Ziel ist es, ein integriertes, sichereres, „grüneres“ und „intelligenteres“ pan-europäisches Transportsystem zu schaffen. Zentrale Förderthemen sind:

#### Aeronautik und Luftverkehr

- Erhöhung der Umweltfreundlichkeit des Luftverkehrs
- Erhöhte Zeiteffizienz
- Kundenzufriedenheit und Sicherheit
- Verbesserte Kosteneffizienz
- Schutz von Flugzeugen und Passagieren
- Luftverkehr der Zukunft

#### Nachhaltiger Oberflächentransport

- Erhöhung der Umweltfreundlichkeit des Oberflächentransports
- Modale Verlagerung und Entzerrung von Transportkorridoren

- Nachhaltige urbane Mobilität
- Erhöhung der Sicherheit
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Luftverkehr der Zukunft

#### Schienenverkehr

- Sicherheit
- Intelligente Mobilität
- Umwelt
- Innovative Materialien und Produktionsmethoden

#### Wassertransport

- Sichere effiziente und nachhaltige Wasserwege
- Eine wettbewerbsfähige europäische Seefahrtindustrie
- Management von wechselnden Handelspartnerschaften

Das Steinbeis-Europa-Zentrum berät zu den Förderthemen und zur Antragstellung und ist bei der Suche nach Projektpartnern behilflich.

## Steinbeis-Compliance- & Integrity-Monitoring

# Compliance messbar und vergleichbar

Verwicklungen von Unternehmen in Form von Wirtschaftskriminalität werden heute von der Öffentlichkeit aufmerksam beobachtet und von den Gerichten strenger denn je geahndet. Der zivil- und strafrechtliche Haftungsdruck steigt für Unternehmensleitung, Aufsichtsrat und Compliance-Abteilung. Denn Unternehmen müssen vor Gerichten sowie gegenüber ihren Kapitalgebern und Geschäftspartnern immer öfter nachweisen, dass sie über eine zeitgemäße und wirkungsvolle Compliance-Organisation verfügen. Die School of Governance, Risk & Compliance der Steinbeis-Hochschule Berlin hat ein Monitoringverfahren entwickelt, mit dem Compliance im Unternehmen messbar und vergleichbar wird.

Ein professionelles Compliance-Management-System umfasst das Compliance-Management, also die unternehmerische Aufgabenstellung und Führungsverantwortung, und die Compliance-Organisation. Ausgestaltung und Umfang können dabei je nach Unternehmensgröße und Branche ganz individuell sein. Gesetzliche Vorgaben für die Ausgestaltung gibt es im deutschen Rechtsraum (noch) wenige. Umso größer ist die Herausforderung für Unternehmensleitungen, dies adäquat und umfassend umzusetzen.

Für mittelständische und größere Unternehmen bietet die School of Governance, Risk & Compliance (School GRC) der Steinbeis-Hochschule Berlin ein Monitoringverfahren, mit dem Unternehmen ihre vorhandenen Compliance-Strukturen unabhängig einschätzen lassen können. Dies fördert die interne Diskussion über die Entwicklung des Compliance-Management-Systems und führt zur Risikoabschätzung, ob die richtigen Maßnahmen in Sachen Compliance ergriffen wurden. Ziel soll sein, die Unternehmen passgenau mit dem notwendigen Rüstzeug auszustatten, um sich gegen Korruption und Know-how-Abfluss wehren zu können, aber auch, um eine gute Unternehmensführung zu demonstrieren. Mit dem Steinbeis-Monitoring ergibt sich zusätzlich die Möglichkeit, die eigene Entwicklung der Compliance-Organisation (erneut) objektiv beurteilen zu lassen. Gleichzeitig kann das Unternehmen in einem Branchenvergleich erkennen, welches Compliance-Niveau der Wettbewerb hat.

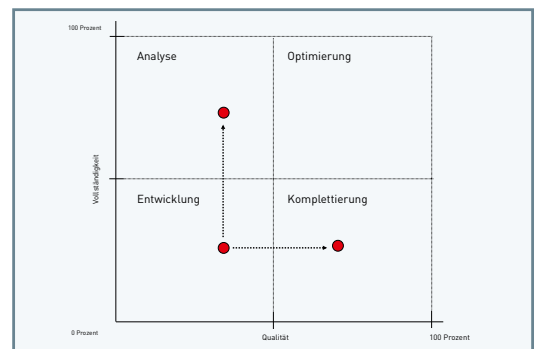
Dem Steinbeis-Compliance-Monitoring zugrunde liegt die Einschätzung der beste-

henden Compliance-Organisation, der Implementierung und Durchsetzung der Maßnahmen und der Reaktionsfähigkeit auf auftretende Non-Compliance-Fälle sowie der Nachhaltigkeit. Anhand einer Bestandsaufnahme der Unternehmensmaßnahmen, dem sich Bewertungskriterien und Eignungsprüfung anschließen, wird diese von Gesprächen mit den jeweiligen Compliance-Verantwortlichen begleitet. Damit ist eine praxisorientierte Einschätzung gewährleistet, die die Besonderheiten des Unternehmens berücksichtigen kann. Nach Vollständigkeit und Qualität beurteilt, erhält das geprüfte Unternehmen einen gewichteten und anschaulich visualisierten Mittelwert.

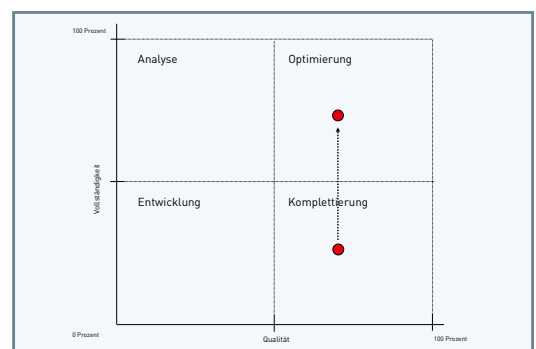
Das visualisierte Ergebnis gibt dem Unternehmen Aufschluss darüber, wie vollständig und qualitativ das eigene Compliance-Management-System ausgeprägt ist. Angemessen und gut positioniert wäre ein Unternehmen im Quadranten „Optimierung“. Befindet sich ein Unternehmen im Quadranten „Analyse“, wurden die Compliance-Maßnahmen überdurchschnittlich berücksichtigt. Es mangelt jedoch noch an der überzeugenden, insbesondere effizienten Umsetzung. Ist das Ergebnis des Compliance-Monitorings eine Position im Quadranten „Entwicklung“, leidet das Compliance-System an mangelnder Struktur,



Wo sich ein Unternehmen mit seinem Compliance-Niveau befindet, lässt sich anhand des Vier-Feld-Diagramms bestimmen.



Compliance-Maßnahmen müssen effektiv sein! Schon mit der Steigerung der Qualität der Maßnahmen lässt sich eine Verbesserung des Compliance-Niveaus ablesen.



Durch das Einführen weiterer und notwendiger Maßnahmen kann bereits ein optimiertes Niveau erreicht werden.


fehlender Implementierung im Unternehmen sowie einer Nachhaltigkeit des Compliance-Management-Systems. Im Quadranten „Komplettierung“ finden sich Unternehmen wieder, die sich etwa noch mit dem Aufbau ihrer Compliance-Organisation befassen, die bisherigen Elemente aber in ihrer Qualität bereits gut bis sehr gut umgesetzt haben.

Bei Bedarf werden im Anschluss an das Compliance-Monitoring Mitarbeiter zur Akzeptanz der Compliance-Maßnahmen und deren Umsetzung mit dem Steinbeis-Integrity-Monitoring per Fragebogen befragt. Schwerpunkt des Verfahrens ist die Bewertung der Einstellung von Unternehmensangehörigen, durch die integrierte Unternehmenskultur und verankerte Unternehmenswerte erst erkennbar werden.

Beide Verfahren wurden gemeinsam mit dem wissenschaftlichen Leiter des Steinbeis-Transfer-Instituts Corporate Integrity Ma-

agement, Prof. Dr. Kai-D. Bussmann, entwickelt. Die Expertise der School GRC besteht aus Qualifikationen forensischer, wirtschaftswissenschaftlicher, juristischer und mathematischer Art sowie empirischer Forschung.

Der Steinbeis-Compliance- & Integrity-Monitor unterliegt darüber hinaus einem dynamischen Entwicklungsprozess aus Erkenntnissen wissenschaftlicher Disziplinen und der Rechtsfortbildung von Rechtsprechung und Gesetzgebung. Eine Compliance-Organisation bedarf regelmäßiger Überprüfung und Evaluierung, um auch längerfristig Risiken zu minimieren, das Unternehmen präventiv vor Fehlverhalten zu bewahren und Unwissenheit der Unternehmensangehörigen auszuschließen.

Christiane Hahn  
School of Governance Risk & Compliance  
der Steinbeis-Hochschule Berlin  
Berlin  
su1142@stw.de  
 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

#### Compliance-Management-System

Ein angemessenes und an den aktuell anerkannten Standards angepasstes Compliance-Management-System sollte sich an den folgenden strategischen Zielen orientieren:

- **Risikofrüherkennung:** Compliance-relevante Risiken erkennen, bevor es zum Gesetzesverstoß kommt.
- **Prävention:** Vermeidung von Verstößen gegen Gesetz oder Richtlinien und entsprechende Sensibilisierung der Mitarbeiter und relevanter Geschäftspartner.
- **Schadensbegrenzung:** Frühzeitige Aufdeckung von bestehenden oder potenziellen Verstößen.
- **Compliance-förderliche Unternehmenskultur:** Nur das Top-Management kann diese fördern und akzentuieren.
- **Nachhaltigkeit:** Sämtliche Interessensgruppen, die in die Geschäftsprozesse des Unternehmens involviert sind, müssen berücksichtigt und einbezogen werden.

### 3. Stuttgarter Kompetenz-Tag am 1. Dezember 2010

## Fokus Persönlichkeit

In den letzten dreißig Jahren wurde in der Bildungslandschaft ein wesentlicher Akzent auf die Vermittlung und Anwendung von Wissen in Alltagssituationen gelegt. Heute sind wir diesbezüglich zu einem Umdenken aufgefordert: die deutsche Volkswirtschaft muss sich in einer zukunfts offenen Welt behaupten. Der dritte Stuttgarter Kompetenz-Tag der Steinbeis-Hochschule Berlin am 1. Dezember 2010 im Stuttgarter Haus der Wirtschaft diskutiert diese Thematik unter dem Fokus Kompetenz.Persönlichkeit.Bildung.

Was heute neu ist, kann morgen schon längst überholt sein. Deswegen wird Innovationsfähigkeit – das Können und Wollen zu selbst radikalen Veränderungen – ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Dies führt dazu, dass wir heute nicht nur auf eine rein formal gebildete Bildungselite angewiesen sind, sondern vielmehr handlungskompetente Persönlichkeiten brauchen. Das sind Menschen, die sich in offenen, unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbst organisiert und kreativ zurecht finden und für noch nie dagewesene Probleme Lösungen finden. Doch wie soll sich der Mensch entscheiden, wenn es keine

standardisierten Patentlösungen gibt? Es sind dann Werte, die, wie Max Weber schon sagte, als „Weichensteller“ des Handelns ganz entscheidend sind.


Der Stuttgarter Kompetenz-Tag wird 2010 zum dritten Mal von der Steinbeis-Hochschule veranstaltet. Er diskutiert das Thema Kompetenzen aus unterschiedlichen, jährlich wechselnden Blickwinkeln. Die Veranstaltung steht unter der Schirmherrschaft der Bundesministerin für Bildung und Forschung, Prof. Dr. Annette Schavan. Die Teilnahme am Stuttgarter Kompetenz-Tag ist kostenfrei, eine Anmeldung ist erforderlich.

Kompetenz.  
Persönlichkeit.  
Bildung.



Das aktuelle Programm und die Onlineanmeldung finden Sie unter [www.stuttgarter-kompetenztag.de](http://www.stuttgarter-kompetenztag.de).

Steinbeis-Stiftung  
Stuttgart  
[anja.reinhardt@stw.de](mailto:anja.reinhardt@stw.de)

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Steinbeis-Transferzentrum initiiert ökologisches Netzwerk

# Assisted Growth: Ressourcen-Management im Pflanzenanbau

Bereits vor 12.000 Jahren begann der systematische Anbau von Pflanzen, der Grundstein für die Landwirtschaft war gelegt. Die gezielte Landwirtschaft wurde notwendig, um die wachsende Bevölkerung zu ernähren. Es dauerte allerdings noch rund 7.000 Jahre, bis erstmals aus der Not des ständigen Wassermangels heraus gezielte Bewässerungssysteme entwickelt wurden. Die Ansätze waren so primitiv wie revolutionär: Durch die Zuführung von Wasser von entfernteren Quellen, das Befördern auf höheres Niveau und durch die Speicherung wurde eine Ausweitung der Landwirtschaft möglich. In vielen Erdteilen ist die Bewässerung heute eine zwingende Voraussetzung für den Pflanzenanbau und damit notwendig für die Ernährung der wachsenden Weltbevölkerung. Auch in Deutschland ist vielfach eine Landwirtschaft nur durch Bewässerung möglich. Mit dieser Problemstellung und den damit verbundenen Fragestellungen beschäftigt sich das Steinbeis-Transferzentrum Identifikationsmedien & Identifikationsmanagement seit über zwei Jahren.

Gerade in Deutschland ist noch ein enormes Einsparpotenzial in der Bewässerung möglich. Während in klassischen Bewässerungsländern, wie beispielsweise Israel, die Technologien für die dortigen Rahmenbedingungen schon sehr weit fortgeschritten sind, erfolgt hierzulande die Bewässerung meist überirdisch durch Beregnung. Der Großteil der Bewässerung erreicht dabei die Pflanze allerdings gar nicht, da das Wasser entweder verdunstet oder versickert.

Obwohl über die Tropfbewässerung inzwischen eine gezielte Bewässerung der Pflanze möglich ist, werden diese Systeme einerseits unzureichend eingesetzt und sind andererseits nicht auf die individuellen Bedürfnisse der potenziellen Anwender in Zentraleuropa ausgerichtet. Das Müllheimer Steinbeis-Transferzentrum hat im vergangenen Jahr ein Netzwerk aus kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Anwendern initiiert, das sich gezielt dieser Problematik annehmen soll. Das Bundeswirtschaftsministerium fördert das Netzwerk mit dem Namen „Assisted Growth – Ressourcen-Management im kontrollierten Anbau von Pflanzen“ im Rahmen des Bundesprogrammes ZIM-NEMO. Unter der fachlichen Regie des Steinbeis-Transferzentrums gehören fünf Technologieunternehmen, eine Vertriebsgesellschaft sowie zwei Anwender

dem Netzwerk an. Hinzu kommt ein wissenschaftlicher Beirat mit Hochschulvertretern. Geleitet wird der Zusammenschluss von einer im Netzwerkmanagement erfahrenen Beratungsgesellschaft.

Das Steinbeis-Transferzentrum beschäftigt sich seit längerem eingehend mit grünen Technologien. Im Ergebnis wurden vor allem Technologien und Strategien für die Einbringung von Ressourcen im Anbau von Pflanzen entwickelt. Im Netzwerk übernehmen Armin Bäuerle, Steinbeis-Zentrumsleiter, und Ronald Maier, Netzwerkmanager für die T+I Consult GmbH, gemeinsam die Verantwortung.

Innerhalb der Startphase des Netzwerkes wurden bereits erste Produkte entwickelt und zur Marktreife gebracht. Mit der QUBE-Box wurde ein Logistiksystem für die Landwirtschaft entwickelt, mit dem Nährstoffe in Form von Granulaten und Pulvern direkt auf dem Feld bereitgestellt werden. Dieses System wird bereits in Feldversuchen im artverwandten Bereich der Logistik von Holzpellets für Heizung und Stromgewinnung eingesetzt. Künftig dient die QUBE-Box der Zuführung von Nährstoffen auf dem Feld zur direkten Beimischung von Wasser in der Tropfbewässerung. Die individuelle, gesteuerte Bewässerung ermöglicht damit auch die

gezielte Zuführung von Nährstoffen, auch hier können erhebliche Ressourcen durch die gezielte Dosierung eingespart werden.

Ebenfalls im Feldversuch befindet sich mit dem FAN flipflow eine intelligente ventilgestützte Wasserverteilung mit separater Steuerungseinheit. Die Intention zu diesem Projekt kam ursprünglich aus der Frostschuttbewässerung. In Frostperioden müssen Pflanzen gezielt bewässert werden, um eine Beschädigung der Pflanzen durch Eisbildung zu vermeiden. Bislang geschieht dies manuell durch den Landwirt, der die Bewässerung ein- und ausschaltet. Mithilfe des FAN flipflows geschieht dies automatisch und sensorgesteuert, inzwischen auch für die Mehrfelder-Bewässerung.

Der Nutzen der entwickelten Produkte wird sich mit der Umsetzung des Nutrigators erhöhen, der momentan von den Netzwerkpartnern konzipiert wird. Der modular aufgebaute Nutrigator wird die Steuerung komplexer Bewässerungssysteme bis hin zu Bewässerungsketten übernehmen. Der Nutzen des Nutrigators liegt aber vor allem in der Zuführung von Zusatzstoffen, der sogenannten Nutrigation. Mittels der QUBE-Box für pastöse und granulare Stoffe sowie vorgemischter Behälter für flüssige Stoffe erfolgt eine gesteuerte und feindosierte Ein-



mischung der Zusatzstoffe über die Bewässerung. Die Ausbringung von Wasser und Düngemitteln soll in Abhängigkeit von der Pflanzkultur und deren Fläche bedarfsgerecht in jeweils definierten Mengen erfolgen. Die Steuerungssoftware kann manuell vom Landwirt konfiguriert werden. Nutrigation und Irrigation werden damit automatisch steuerbar.

Auch für den mitteleuropäischen Raum wird prognostiziert, dass künftig die Ressource Wasser nicht mehr frei verfügbar sein wird. Dennoch sind gerade bei der Bewässerung in der Landwirtschaft die Technologien für einen schonenden und effizienten Umgang mit Wasser nur unzureichend entwickelt und noch weniger verbreitet. Dieser Aufgabe nimmt sich das Netzwerk an – getreu dem Motto „Assisted Growth – Ressourcenmanagement im kontrollierten Anbau von Pflanzen“.

Armin Bäuerle  
Steinbeis-Transferzentrum Identifikations-  
medien & Identifikationsmanagement  
Müllheim  
su0584@stw.de


 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten



Foto: © NETA-FIM/Reber GmbH

#### Das Netzwerk „Assisted Growth“

Bereits im Vorfeld der Netzwerkgründung konnten mit **Michael Fuchs** ein engagierter Junglandwirt sowie die **Insel Mainau** als Vertreter der Anwender einbezogen werden. 2010 wurde außerdem die **nu-systems UG** (haftungsbeschränkt) als Vertriebsgesellschaft neu positioniert, sie wird sich der Platzierung der Entwicklungen aus dem Netzwerk widmen.

Während das Netzwerk und die Mehrzahl der Unternehmen im Markgräfler Land südlich von Freiburg im Breisgau angesiedelt sind, gehören auch zwei Unternehmen aus Villingen-Schwenningen und Prenzlau zum Verbund. Die **A+S Aktuatorik und Sensorik GmbH** (Prenzlau) entwickelt und fertigt die

Elektronikbaugruppen und Steuerungselektronik, die **GS Form- und Stanzteile GmbH** (Villingen-Schwenningen) baut im Rahmen des Netzwerkes ihren neuen Geschäftsbereich GS Identtechnik um Kommunikationstechnologien aus. Eine zentrale Steuerung von Bewässerungsanlagen, bis hin zur Fernsteuerung, soll damit möglich werden. Die hierfür notwendige Software wird vom Steinbeis-Transferzentrum Identifikationsmedien & Identifikationsmanagement selbst und von **Computer-Hirsch** (Schliengen) entwickelt, die dabei auf eine von Steinbeis bei der FH Weihenstephan lizenzierte Spezialsoftware für Gewächshäuser zurückgreifen können. Die anlagentechnische Umsetzung

obliegt den weiteren Partnern **Rieger Kunststoff-Verarbeitungs-GmbH** (Müllheim-Britzingen) und **GIEMA GmbH** (Müllheim). Die Spezialisierung auf die Kunststoffverarbeitung der Firma Rieger kommt dem Entwicklungspotenzial des Netzwerkes dabei zugute, derzeit werden Lösungsansätze entwickelt, um mithilfe hydraulischer Methoden teure elektronische Lösungsansätze zu umgehen. Im Bereich des Anlagenbaus sowie der Dosiertechnik ist die GIEMA GmbH spezialisiert und überträgt dabei ihr Know-how aus der Ausbringung von Farben und Putzen auf die Dosiertechnik für flüssige, pastöse und körnige Ergänzungstoffe.



Foto: © iStockphoto.com/Diane White Rosier

## SHB-Student untersucht die Möglichkeiten der telemetrischen Betreuung von Diabetikern

### Wie Telemetrie helfen kann

Ein Hauptkostentreiber im deutschen Gesundheitswesen sind chronische Erkrankungen wie Diabetes. Um diese Kosten in den Griff zu bekommen, etablieren Krankenkassen und Gesundheitsdienstleister vermehrt sogenannte Versorgungsmanagementansätze. Peter Ewig, Produktmanager bei dem Gesundheitsdienstleister AnyCare GmbH aus Stuttgart, hat im Rahmen seines MBA-Studiums an der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin das Projekt „Diabetes im Versorgungsmanagement unter Einbezug der Telemetrie“ entwickelt und betreut.

Diabetes, vorrangig Altersdiabetes („Typ-2-Diabetes“), ist eine Zivilisationskrankheit. Ursachen sind neben einer vermuteten genetischen Disposition hauptsächlich schlechte Ernährungsgewohnheiten und mangelnde Bewegung. Derzeit wird vermutet, dass acht bis zehn Prozent der deutschen Bevölkerung an Diabetes leiden, der größte Teil davon an Typ-2-Diabetes. Hochrechnungen lassen weiter annehmen, dass durch diese Erkrankung und ihre Folgeerkrankungen allein in Deutschland jährliche Kosten in Höhe von 22 bis 30 Milliarden Euro entstehen, Tendenz steigend.

Diabetes ist eine der chronischen Krankheiten, die durch ihre zunehmende Verbreitung in der Bevölkerung die Ausgaben im Ge-

sundheitswesen immer weiter ansteigen lässt. Die Einführung des Gesundheitsfonds 2009 stellte die Finanzierung der Gesetzlichen Krankenversicherung auf eine neue Basis. Die Kassen sollen sich vom reinen Kostenträger hin zum „Gesundheitsmanager seiner Versicherten“ entwickeln. Erreicht werden kann dies unter anderem durch den Aufbau oder Einkauf von Versorgungsmanagementstrukturen. Unter dem Begriff „Versorgungsmanagement“ lassen sich solche Ansätze summieren, die versuchen, kranken Menschen unter Beachtung ökonomischer Aspekte die für ihre Situation sinnhaften verfügbaren Ressourcen im Gesundheitswesen zur Verfügung zu stellen oder sie darüber zu informieren.

Begünstigt wird die Ausgestaltung der Versorgungsmanagementansätze durch den technischen Fortschritt, der sich auf den Bereich Telemedizin besonders positiv auswirkt. Mittlerweile ist es möglich, mit verhältnismäßig einfachen telemetrischen Applikationen einer großen Patientenzahl telemedizinische Produkte zur Verfügung zu stellen. Beispielsweise für das Gewichtsmonitoring bei Patienten mit Herzinsuffizienz: eine Verschlechterung des Gesundheitszustands geht bei diesem Krankheitsbild in der Regel mit einer wassereinlagerungsbedingten Gewichtszunahme einher. Durch das tägliche Gewichtsmonitoring mithilfe einer telemetrischen Körperwaage ist es nun möglich, diese Verschlechterung frühzeitig zu erkennen. Damit können teure Krankenhausauf-

enthalte vermieden werden. Die Überwachungs- und Eskalationsfunktion obliegt dabei meist einem Medizinischen Servicezentrum einer Krankenkasse oder eines Gesundheitsdienstleisters.

Gerade die chronische Erkrankung Diabetes bietet sich für ein Telemonitoring an. Für den Gesundheitsdienstleister AnyCare GmbH war dies Grund genug, Peter Ewig während seines Studiums an der SHB mit dem Projekt „Diabetes im Versorgungsmanagement unter Einbezug der Telemetrie“ zu betrauen. Ziel des Projektes war es, Rahmenbedingungen und Produktansätze zu entwickeln, um die telemedizinische Betreuung von Diabetikern im Rahmen bestehender oder neuer Versorgungsmanagementansätze bei der AnyCare GmbH in Zukunft implementieren zu können.

Bei der Erkrankung Diabetes ist der Patient angehalten, ab einem gewissen Krankheitsstadium regelmäßig den eigenen Blutzucker zu messen und zu dokumentieren. Stellt man diesem Patienten Geräte zur Verfügung, die die Daten zeitgleich an seinen behandelnden Arzt oder ein Medizinisches Servicezentrum übermitteln, ermöglicht das Ansätze für eine telemetrisch unterstützte Betreuung. Momentan stehen jedoch alle Unternehmen, die solche Ansätze entwickeln, vor der gleichen Herausforderung: Es fehlt sowohl in Deutschland wie auch über die Grenzen hinaus an wissenschaftlich belastbarem Material, welche Ansätze bei welcher Subgruppe unter den Diabetikern positive Effekte – gesundheitlich wie auch ökonomisch – erzielen. Diese Unbekannte macht die Entwicklung telemetrischer Betreuungsansätze für Diabetiker ungleich schwieriger. Nichtsdestotrotz liegt in der Thematik ein hohes Einsparpotential für das Gesundheitswesen.

Dieses Einsparpotential ist vor allem in Diabetikerpopulationen zu erwarten, die bereits jetzt große Kostenblöcke im Gesundheitswesen ausmachen oder aufgrund der Kombination verschiedener Parameter wie Medikation und Krankheitsstadium des Diabetes eine

hohe Kostenprognose für die Zukunft aufweisen. Für Unternehmen, die dieses Marktsegment erschließen wollen und die diese vermuteten Einsparpotentiale heben möchten, empfiehlt sich eine Art Werkzeugkasten, um verschiedene Zielsetzungen und Ausgangssituationen beantworten zu können. Bestandteile dieses Werkzeugkastens für eine telemetrische Betreuung bei Diabetikern können verschiedene telemedizinische Geräte, Schulungsunterlagen zum Thema Diabetes, eine elektronische Patientenakte, der Zugriff auf ein Medizinisches ServiceCenter und ein eingebundenes Ärztenetzwerk sein. So kann man beispielsweise ein sechsmonatiges Schulungsprogramm mit Telemonitoringanteil für Typ-2-Diabetiker mit bereits ausgebildeter Folgeerkrankung konzipieren, bei dem telefonisch über die Erkrankung Diabetes und ihre Folgen aufgeklärt wird und per Telemonitoring durch ein Medizinisches ServiceCenter die Blutzuckerwerte nachgehalten und besprochen werden.

Ist der behandelnde Arzt integriert, so dienen die übermittelten Blutzuckerwerte gleichzeitig als Rückmeldung zur Therapietreue und Therapietugute. Das mit einem solchen Ansatz einhergehende Ziel ist die Vermeidung einer weiteren Krankheitsprogression und damit Kostenprogression durch die Verbesserung der krankheitsbezogenen Selbstmanagementfähigkeiten des Diabetikers. Besonders schlagkräftig können solche Ansätze werden, die es schaffen, eine Dreieckskommunikation zwischen Patient, behandelndem Arzt und Medizinischen ServiceCenter aufzubauen.

Die telemetrische Betreuung von Diabetikern muss aufgrund des Technikeinsatzes immer den Kosten-Nutzenaspekt im Auge behalten. Auf lange Sicht werden sich nur Betreuungskonzepte am Markt der gesetzlichen Krankenversicherung etablieren können, bei denen mindestens die Programmkosten der Betreuung eingespart werden können. Gleichwohl ist es jedoch auch notwendig, neben der erzielten Einsparung darauf zu achten, dass sich durch den Einsatz der Tele-

medizin nicht die Versorgungssituation der Patienten verschlechtert und diese durch den Technikeinsatz nicht benachteiligt oder gar kontrolliert werden. Dazu ist es notwendig, diese Programme neben gesundheitsökonomischen Gesichtspunkten auch unter dem Gesichtspunkt der Teilnehmersituation zu evaluieren.


Die zentrale Empfehlung aus dem MBA-Projekt von Peter Ewig lautete für AnyCare: Es gilt, möglichst schnell viele Erfahrungen bei der telemetrischen Betreuung von Diabetikern zu sammeln. Damit hat die AnyCare GmbH begonnen: Seit Ende 2009 ist mit AnyCare TeleMed Diabetes der erste Ansatz zur telemetrischen Betreuung von Diabetikern am Markt platziert!

#### AnyCare GmbH

Die AnyCare GmbH wurde im Jahr 2000 als Tochter der medizinischen Thieme Verlagsgruppe und dem medizinischen Dienstleister ViaMed GmbH gegründet. Damit bilden die ViaMed GmbH und der seit über 100 Jahren bestehende Fachverlag eine solide und einzigartige Basis für die qualitativ hochwertige Umsetzung von Maßnahmen zur Patientensteuerung, Managed Care, Disease- und Health-Management sowie Präventionsprogrammen. Ärzte, Psychologen, Experten aus Gesundheitsberufen und Gesundheitsökonominnen arbeiten bei AnyCare daran, Qualität, Transparenz und Effizienz für ihre Kunden und Auftraggeber im Gesundheitswesen zu erhöhen.

AnyCare bietet Lösungen, zugeschnitten auf die individuellen Fragestellungen von gesetzlichen und privaten Krankenkassen und -versicherungen, Kliniken, niedergelassenen Ärzten, Industriepartnern oder Patienten.

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

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten



Steinbeis entwickelt mit Partnern in der EU Mediationsstandards

## Interkulturelle Konflikte erfolgreich lösen

Mit der Internationalisierung der Wirtschaft nehmen nicht nur die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und der globale Handel, sondern auch die kulturelle Vielfalt von Mitarbeitern und Teams in Unternehmen zu. Nicht immer geht es dabei konfliktfrei zu. Die EU-Richtlinie 2008/52/EG greift die Komplexität solcher interkultureller Konflikte auf und fördert die Mediation als adäquates Instrument der Konfliktbearbeitung. Das Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation erarbeitet seit 2009 gemeinsam mit Europäischen Partnerunternehmen im Rahmen eines von der EU-Kommission geförderten Leonardo da Vinci-Projekts Standards und Methoden zur Lösung interkultureller Konflikte im Wege der Mediation.



Foto: © iStockphoto.com/Carmen Martinez Banus

Die sogenannte „EU-Mediationsrichtlinie (2008/52/EG)“ fordert die EU-Mitgliedsstaaten auf, die Mediation für grenzüberschreitende Konflikte in Zivilstreitigkeiten in den jeweiligen Ländern rechtlich zu regeln. Frist für die Umsetzung der Richtlinie ist Mai 2011. Grenzüberschreitende Auseinandersetzungen z. B. zwischen Lieferant und Auftraggeber, im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungskooperationen oder aber bei Schadensersatzansprüchen sollen so schneller, effektiver und kostengünstiger gelöst werden, als es herkömmliche Gerichtsverfahren derzeit leisten können. Denn – das belegen auch Studien – Konflikte zwischen und innerhalb von Unternehmen lähmen, verzögern und verschlechtern die Zusammen-


arbeit, schaden dem Image und kosten im Zweifel viel Geld. Das Bundesjustizministerium hat daher einen entsprechenden Referentenentwurf erstellt. Damit wird die Mediation in Deutschland erstmalig geregelt und endgültig neben dem „klassischen“ Gerichtsprozess als alternatives Verfahren der Konfliktlösung anerkannt. Einen wesentlichen Aspekt der EU-Richtlinie – die Lösung grenzüberschreitender Konflikte – greift das in Leipzig, Stuttgart, Wien und Budapest ansässige Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation gemeinsam mit auf Mediation und interkulturelle Konflikte spezialisierten Partnern aus Deutschland, Italien und Polen auf. Denn grenzüberschreitende Konflikte sind nicht nur in formeller und rechtlicher Hinsicht komplex, sondern vor allem im Hinblick auf kulturelle Besonderheiten anspruchsvoll: Unterschiedliche Sprachen, Verhaltens- und Arbeitsweisen, Werte oder Kommunikationsstile prägen auftretende Auseinandersetzungen.

Im Rahmen des von der EU geförderten Projektes werden Trainings- und Lehrkonzepte

für Mediatoren (Konfliktvermittler) entwickelt und umgesetzt, die in interkulturellen Konflikten tätig werden sollen. Ziel der Projektpartner ist es, in anspruchsvollen Situationen die Wogen zu glätten und zwischen den Beteiligten so zu vermitteln, dass eine tragfähige Lösung gefunden werden kann. Um dies zu gewährleisten, werden im Projekt die Besonderheiten interkultureller Konflikte untersucht, die auch innerhalb eines Unternehmens oder international besetzten Teams auftreten können. Um den unterschiedlichen Kulturen und Nationalitäten gerecht zu werden, arbeiten die Mediatoren in der Regel zu Zweit oder in Teams (sogenannte Co-Mediation). So werden die kulturellen Besonderheiten auch im Mediatorteam abgebildet. Im Rahmen des Projektes werden spezielle Methoden für diese Form der Co-Mediation entwickelt.

Die im Rahmen des Projektes entwickelten Methoden sind jedoch nicht nur für Mediatoren im Konfliktfalle von Interesse. Sie bilden auch eine gute Grundlage, um Konfliktfelder bereits frühzeitig zu identifizieren und präventiv Strategien zu entwickeln, die die negativen Konfliktfolgen bereits im Vorfeld vermeiden.

Bernhard Böhm  
Dr. Gernot Barth  
Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation  
Leipzig  
su0941@stw.de

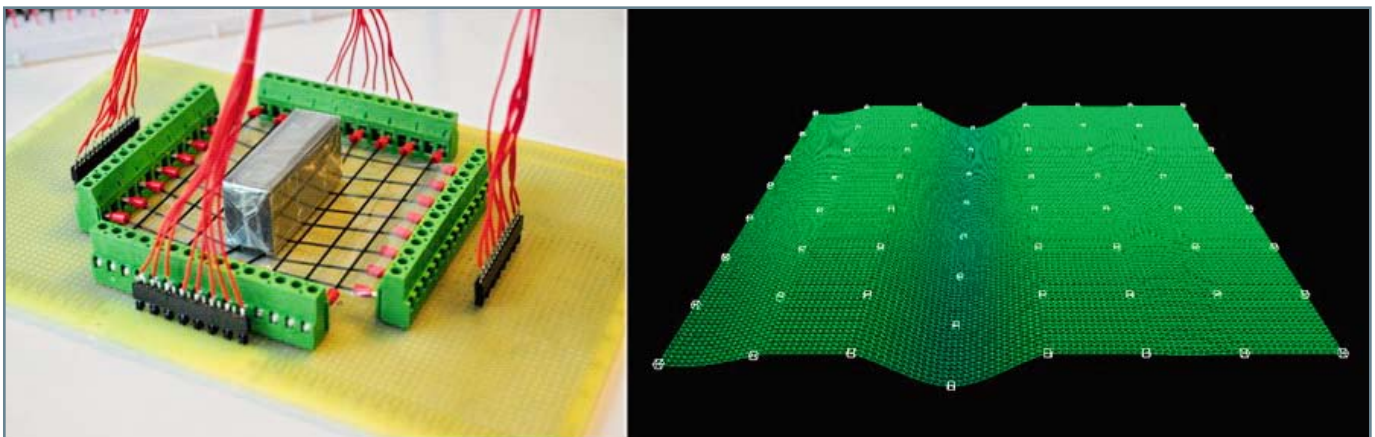
 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten



## Dreidimensionale Messung belasteter Flächen

# Kunststofffaden als Messsystem

Durch die Entwicklung innovativer Materialien ist es den Forschern des Steinbeis-Innovationszentrums Anwendungsorientierte Material-, Fertigungs- und Prozeßtechnik gelungen, ein auf extrinsisch leitfähigem Kunststoff basierendes Messsystem mit bis dahin nicht vorhandenen Eigenschaften zu entwickeln. In Zusammenarbeit mit dem Projektpartner Sächsisches Metall Zentrum GmbH in Zwickau wurde dieses Messsystem mit einer drahtlosen Datenübertragung ausgestattet, die mit einer eigens dafür programmierten Verarbeitungssoftware Messungen graphisch in drei Dimensionen darstellt. Diese Entwicklung kann sowohl im Bereich der Ergonomie des Menschen als auch im Maschinen- und Anlagenbau und in der Automobilindustrie als Messtechnik zum Einsatz kommen.



Belastete Messfläche (links) und die 3D-Softwaredarstellung der Messfläche

Besonders im Automobil- und Flugzeugbereich fordert die Industrie gewichtsparende Werkstoffe. Entsprechend steigen die Anforderungen an den Einsatz leichter Werkstoffe, speziell der Kunststoffe, und es bedarf neuer Messverfahren, -systeme und -mittel, die für diese Werkstoffe geeignet sind. Da der Industrie derzeit die richtigen Werkzeuge zur Beanspruchungsermittlung gerade auch an Kunststoffbauteilen mit hohen Dehnungen oder Verformungen fehlen, steht die Entwicklung von Messmitteln aus dem gleichen wie dem zu messenden Werkstoff im Vordergrund.

Im Rahmen eines von der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF) geförderten Forschungsvorhabens, entwickelten das Steinbeis-Innovationszentrum Anwendungsorientierte Material-, Fertigungs- und Prozeßtechnik und die Sächsische Metall Zentrum GmbH Zwickau ein Messsystem zur dreidimensionalen statischen und dynamischen Datenerfassung

auf Basis von extrinsisch leitfähigen Kunststoffen.

**Extrinsische Leitfähigkeit** bezeichnet den Anteil der Leitfähigkeit eines Festkörpers, der durch den Einbau von Fremdatomen (äußerer Einfluss → extrinsisch) in das Kristallgitter hervorgerufen wird. (Quelle: Wikipedia)

Das Messsystem besteht aus mehreren solchen extrinsisch leitfähigen Kunststofffäden, die in einem Textil integriert werden können und bei Geometrieverformungen eine Änderung des elektrischen Widerstandes ergeben. Dieses Signal wird von einer Datenerfassungseinheit aufgenommen und mithilfe einer Software grafisch dreidimensional dargestellt bzw. ausgewertet. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich bei mechanischer Belastung dieser in Textilien eingelegten Kunststofffäden eine grafisch abbildbare elektrische Widerstandsänderung einstellt. Auf diese Weise kann die Belastung optisch wiedergegeben werden.

Auch der Einsatz als schlauchförmiges Messsystem zur Datenaufnahme von Laufbewegungen direkt am Fuß ist denkbar. Dies kann insbesondere für die Passformgenauigkeit der Schuhe und für Messungen von Fußstellungen vor, während und nach der sportlichen Betätigung von Interesse sein.

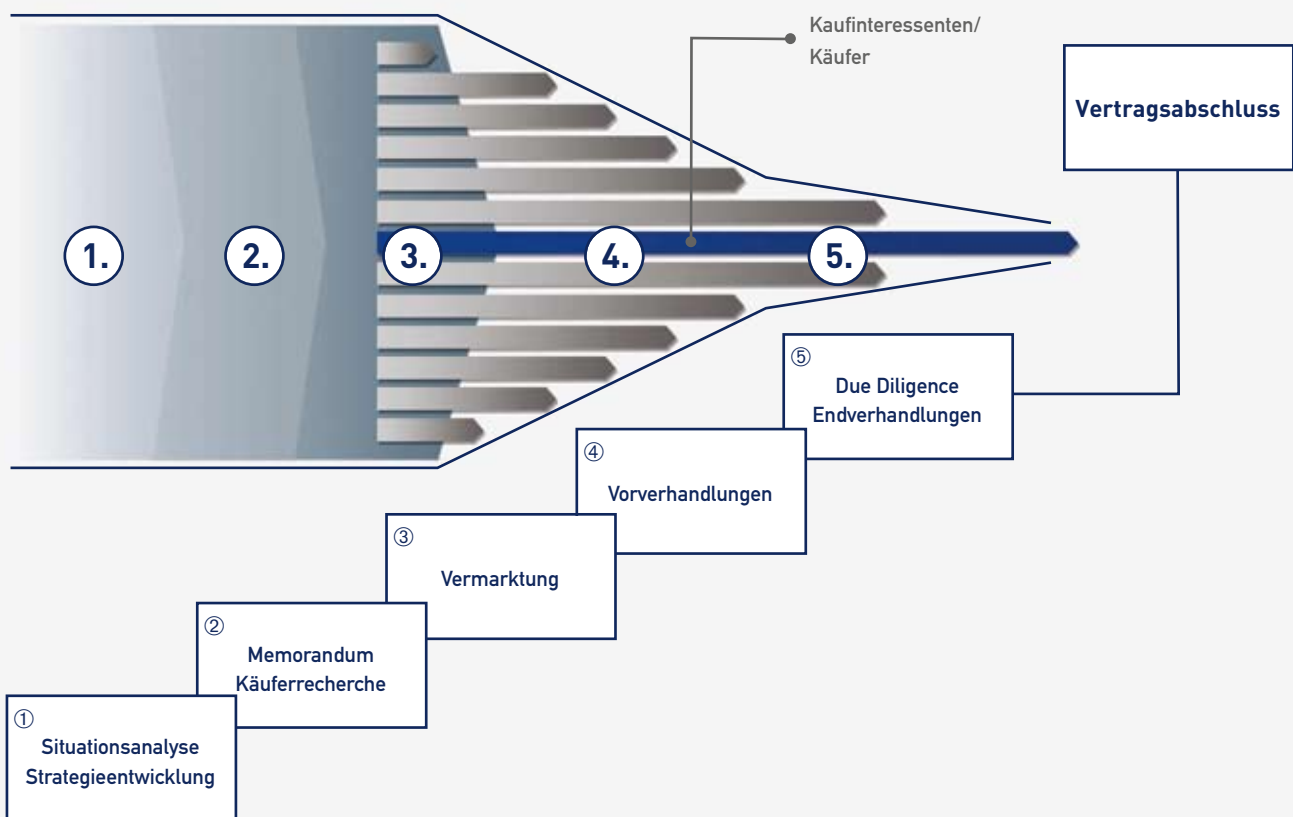
Matthias Neubert  
Anjum Saleem  
Nico Herbig  
Robert Meichsner  
Alexandru Söver  
Prof. Dr.-Ing. Lars Frommann  
Steinbeis-Innovationszentrum Anwendungsorientierte Material-, Fertigungs- und Prozeßtechnik  
Zwickau  
su1145@stw.de

[www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Steinbeis begleitet den Verkauf des Metabo Fertigungsstandorts in Meppen

# Erfolgreicher Unternehmensverkauf

Wenn größere Unternehmensgruppen aus strategischen Gründen einen Produktionsstandort schließen müssen, kann das zu Arbeitsplatzverlusten und zu Unsicherheiten in der Produktversorgung und Qualität führen. Dass dies auch anders geht zeigt die Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH, die im Auftrag der Metabo AG für das von der Schließung bedrohte Produktionswerk Meppen einen Käufer gefunden hat, der dem Standort eine langfristige Zukunft bietet und rund 60 Arbeitsplätze sichert: Ein Unternehmen der Purkart-Gruppe hat im Juli den Fertigungsstandort Meppen der Metabo übernommen.



Systematischer Verkaufsprozess von Steinbeis M & A

Im Zuge einer Neuausrichtung hatte Metabo bereits Ende 2009 angekündigt, die Fertigung in Meppen einzustellen und das Werk zu schließen. „Es war strategisch wichtig, uns auf die Produktionsstandorte Nürtingen und Shanghai zu konzentrieren“, sagt Horst W. Garbrecht, Vorstandsvorsitzender der Metabo AG. Metabo fühlt sich den Mitarbeitern im Emsland nach wie vor verpflichtet und wollte ihnen eine Zukunftsperspektive bieten. Darüber hinaus bestand die Gefahr, dass bei einer Schließung des Werkes und der dann notwendigen schnellen Verlage-

rung an verschiedene neue Lieferanten es zu Produktions-, Liefer- und Qualitätsproblemen für die noch zu produzierenden Produkte kommen könnte.

Die Metabo AG wandte sich in dieser Phase an die Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH (SMA). Ziel war es, schnellstmöglich einen Investor zu finden, der, trotz des schwierigen Marktumfeldes mit durch die Wirtschaftskrise hervorgerufenen Umsatzeinbrüchen und Überkapazitäten im Bereich Metallbearbeitung, das Werk

mit mittelfristig auslaufender Produktion mit eigenem zukunftsorientierten Geschäft weiterführen und aufbauen kann. „Dies war keine leichte Aufgabe“, erklärt Andres Georgiadis, Finanzvorstand der Metabo AG.

Die SMA organisierte den M&A-Prozess systematisch von der Situationsanalyse bis zum Vertragsabschluss. Nach einer umfassenden Unternehmens- und Situationsanalyse, bei der die Schwächen und Potenziale des Werkes analysiert wurden, wurden die Verkaufsunterlagen erstellt. Anschließend führten die

Steinbeis-Experten eine Marktrecherche durch und selektierten rund 300 potentielle Käufer und Investoren in Deutschland und im benachbarten Ausland. Diese wurden schriftlich angesprochen und im Rahmen von Telefonaten nochmals aktiv auf die Chancen eines Investments hingewiesen. Durch diesen aufwendigen Prozess konnten rund 25 mögliche Partner generiert werden, die eine Geheimhaltungsvereinbarung abschlossen und das Werk besichtigten, um die Potenziale näher zu analysieren und eine mögliche Zukunftsplanung zu erarbeiten.

In den folgenden, mehrstufigen Gesprächen und Verhandlungen kristallisierten sich schließlich zwei ernsthaft interessierte Käufer heraus, die eine umfangreiche Due Dilligence durchführten und mit denen man parallel in die detaillierten Übernahme- und Vertragsverhandlungen eingestiegen ist. Da das Werk im Rahmen eines Asset Deals veräußert werden musste, war neben dem Kaufvertrag ein umfangreiches weiteres Vertragswerk notwendig.

Die parallele Endverhandlung bis in die detaillierten Vertragsverhandlungen mit mehreren Investoren ist insbesondere in den Fällen wichtig, in denen der Verkäufer zeitlich nicht in der Lage ist bei einer Nichteinigung den Verkaufsprozess neu aufzusetzen, also daher vom Investor erpressbar wird. Darüber hinaus liegt gerade bei komplizierten Vertragskonzepten der Teufel oft im Detail. „Um die besten Konditionen für den Verkäufer zu erzielen, empfehlen wir generell Verhandlungen mit mehreren Parteien zu führen und nicht nur auf einen Käufer zu setzen“ sagt Michael Pels Leusden, der verantwortliche Projektleiter der SMA.

Aufgrund der aufwendigen parallelen Vorgehensweise konnte Metabo zwischen zwei sehr gut passenden Investoren auswählen, mit denen gleichzeitig das komplette rechtliche Vertragswerk endverhandelt war und die beide mit etwas unterschiedlichen Konzepten das Werk in verkleinertem Umfang weiterführen wollten.



„Dass der neue Eigentümer möglichst viele der vom Wegfall bedrohten Arbeitsplätze erhält, war Metabo bei der Auswahl des geeigneten Partners besonders wichtig“, betont Horst W. Garbrecht. Metabo entschied sich letztlich für die MP System GmbH, ein Unternehmen der Purkart-Gruppe, zu der auch die Purkart Systemkomponenten GmbH & Co. KG aus dem Erzgebirge gehört. Sie verspricht sich vom Standort Meppen eine sinnvolle Ergänzung des bisherigen Angebotsspektrums.

Purkart ist auf die effiziente Bearbeitung und Veredelung von Metallen spezialisiert. Ihre Stärke ist die Fertigung kompletter Baugruppen für die Automobilindustrie, Bauindustrie sowie die Branchen Klimatechnik, Druckmaschinen und Krankenhausausrüstung. Seit der Gründung 1995 ist Purkart auf derzeit 190 Mitarbeiter gewachsen. „Meppen bietet uns ideale Bedingungen, um in unserem Kerngeschäft, der Metallverarbeitung, weiter zu expandieren. Vor allem die Erfahrung und Kompetenz der Fachkräfte und die moderne Betriebsausstattung haben uns überzeugt“, sagt Mike Purkart, Geschäftsführer der MP System GmbH.

Zudem erwirbt das Unternehmen die Lizenz für die Marke „Elektra Beckum“, die traditionell mit dem Standort verbunden ist. Unter diesem Namen will Purkart die Produktgruppen Schweißgeräte, Holzspalter und Brennholz-Wippsägen weiterführen, die Metabo zum Jahreswechsel aus dem Sortiment genommen hat. „Wir können uns auch gut vorstellen, mit der Marke in neue und wachstumsstarke Branchen wie die Solarindustrie vorzustoßen“, sagt Mike Purkart. Vertraglich

# metabo®

ausgeschlossen wurde dagegen die Fertigung von Produkten, die sich mit dem Programm von Metabo überschneiden. Ein weiteres Standbein für Purkart ist die Lieferung von Blechteilen an Metabo. Das Produktprogramm von Metabo bleibt von dem Betriebsübergang unberührt.


„Die SMA hat von Anfang an eine hervorragende Arbeit geleistet. Wir sind sehr zufrieden mit der Lösung, die rund 60 Arbeitsplätze in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld sichert und uns einen zuverlässigen neuen Lieferanten und Mieter gebracht hat“, resümiert Andres Georgiadis für Metabo.

## Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH

Die Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH (SMA) bietet für Unternehmenstransaktionen ein umfangreiches Dienstleistungsspektrum an. Tätigkeits-schwerpunkte sind:

- Unternehmensverkäufe
- Unternehmenskäufe
- Nachfolgeregelungen
- Unternehmensverkauf in der Krise
- Eigenkapitalbeschaffung/Private Equity
- Neu-Finanzierung von Unternehmen
- Unternehmensbewertungen

Michael Pels Leusden  
Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions  
GmbH  
Mannheim  
su1297@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Steinbeis-Transferzentrum geht neue Wege bei Planspielen

# Schule trifft Unternehmen

Die gelingende Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft gewinnt in der aktuellen bildungspolitischen Debatte immer mehr an Bedeutung. Die Diskussionen über mangelnde Ausbildungsreife, Studienabbrecher und eine Orientierungslosigkeit bei den Schulabgängern zeigt, wie wichtig die berufliche Orientierung in der Schule ist. Da dies in der Vergangenheit nicht zum primären Auftrag der Schule gehörte, sind dafür innovative Konzepte und Unterstützungsangebote von außen gefragt. Das Steinbeis-Transferzentrum für Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim konzipiert dafür Unternehmensplanspiele für Schüler. Nun geht das Zentrum neue Wege, indem es diese Lehr- und Lernform auch für gemischte Teams aus Auszubildenden und Schülern anbietet.

Ein betriebswirtschaftliches Planspiel lässt Jugendliche spielerisch in die Welt der Wirtschaft eintauchen. Gleichzeitig garantiert es einen hohen Erfahrungs- und Kenntniserfolg und fördert die Selbstständigkeit. Dies kommt auch der Anforderung von Unternehmen entgegen, die nach Möglichkeiten suchen, um gute Fachkräfte zu gewinnen und deshalb engagierte Schüler frühzeitig für ihr Unternehmen interessieren wollen. Planspiele mit gemischten Teams aus Schülern und Auszubildenden leisten sowohl für die berufliche Orientierung als auch für das Gewinnen von Fachkräften einen wichtigen Beitrag. Sie bieten einen inhaltlich fundierten Rahmen und zeichnen sich darüber hinaus durch drei zentrale Ziele aus:


- Interdisziplinäre und schulartübergreifende Zusammenarbeit: die heutige Arbeitswelt ist auf interdisziplinäre Zusammen-

arbeit angewiesen. Deshalb treten Schüler und Auszubildende nicht gegeneinander an, sondern miteinander. Die unterschiedlichen Kompetenzen der Teammitglieder fließen in das Planspiel ein.

- Komplexe Zusammenhänge erfassen: Für die dringend benötigten Fachkräfte von morgen ist es wichtig, die komplexen Zusammenhänge im Wirtschaftsleben zu erfassen und zu erkennen.
- Den Entrepreneurship-Gedanken erlebbar machen: Jedes Unternehmen wünscht sich Mitarbeiter, die verantwortungsbewusst und eigenverantwortlich handeln, bei ihrer Arbeit mitdenken und aktiv an der Gestaltung des Unternehmens teilhaben. Dieses Verhalten kann bereits während Schulzeit und Ausbildung gefördert werden.

Jedes Jungunternehmer-Team des Wettbewerbs hat die Aufgabe, ein Unternehmen gegen die Mitbewerber am Markt zu positionieren und möglichst erfolgreich durch vier simulierte Geschäftsjahre zu leiten. Jeweils sechs Jungunternehmer spielen an einem Planspieltag in einem Team gegen bis zu neun weitere Teams. Die Konkurrenz am Markt, die Konjunktur und die Wirkungen der Team-Entscheidungen werden in einer Computersimulation abgebildet.

Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich  
Steinbeis-Transferzentrum Unternehmens-  
entwicklung Hochschule Pforzheim  
Pforzheim  
su0587@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Der Nordschwarzwald-Cup

**Das Konzept des Planspiels mit Schüler-Auszubildenden-Teams wurde erstmals in einem Pilotprojekt mit der Stadt Mühlacker umgesetzt und anschließend von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Nordschwarzwald aufgegriffen und in einen größeren Rahmen gestellt. 2010 hat bereits zum dritten Mal der „Nordschwarzwald-Cup“ stattgefunden.**

Obwohl die Schüler und Auszubildenden sich gleich zu Beginn zu einem Team zusammenfinden und sich an einem Samstag den Herausforderungen eines Unternehmensplanspiels stellen mussten, verliefen die vier Ausscheidungswettbewerbe in guter Atmosphäre.

Die Erfahrungen, die Schüler und Auszubildende bei solchen Unternehmensplanspielen machen, fasst ein Teilnehmer in einer E-Mail zusammen: „Die Sachpreise, die zu gewinnen waren, konnten nicht annäherungsweise mit dem Preis der Erfahrung und dem

unglaublichen Spaß den wir hatten mithalten. [...] Im Laufe des Tages haben wir manchmal erstaunt festgestellt, wie ‚ernst‘ oder real das ganze geworden ist. Die ganze Zeit haben wir von ‚unserem Geld‘ oder ‚den ganzen Fahrrädern, die nachher hier im Lager rumliegen‘ gesprochen. [...] Vielleicht nicht direkt heute Abend, aber vielleicht wenn man morgen aufwacht denkt man: Dafür, dass wir alle noch nie was von BWL, Bilanzen, Aktiva gehört haben, waren wir doch richtig gut!“



**Es geht was aus von Baden-Württemberg:**

## **„Jugend gründet“ – mit Erfolg!**

Schülerwettbewerbe gibt es viele und immer wieder kommen neue hinzu. Doch selten ist ein Schülerwettbewerb so erfolgreich wie „Jugend gründet“, ein Projekt des Steinbeis-Innovationszentrums an der Hochschule Pforzheim, initiiert und gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. „Jugend gründet“ ist als einziger Wettbewerb mit ökonomischen Inhalten von der „Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland“ auf deren Liste mit bundesweit wichtigen Schülerwettbewerben aufgenommen worden.

Die Teilnehmerzahlen im gerade abgelaufenen Wettbewerbsjahr 2009/2010 lagen bei 3.593 aktiven Teilnehmern. Die Steinbeis-Stiftung hat den Wettbewerb von Anfang an als Sponsor des Hauptpreises unterstützt. So wird das Siegerteam auch im neuen Wettbewerbsjahr wieder eine Reise in die USA antreten können. Im Silicon Valley erwartet die Schüler eine einzigartige Studienreise.

Der Wettbewerb trägt das Thema „Wirtschaft in die Schulen“. Innovationen werden in erfolgreiche Unternehmensgründungen umgesetzt – virtuell. Ziel von „Jugend gründet“ ist es, junge Menschen für das Thema Entrepreneurship zu interessieren und Lust auf Unternehmertum zu machen. Denn in der Arbeitswelt wird in Zukunft immer stärker der unternehmerisch handelnde Mensch eine zentrale Rolle spielen. Nicht Wissen alleine wird Wohlstand und Arbeitsplätze schaffen, sondern die unternehmerische Umsetzung von Innovationen. Bei „Jugend

gründet“ kann unternehmerisches Denken und Handeln trainiert werden, um für das Berufsleben gerüstet zu sein.

Bei „Jugend gründet“ kann jeder teilnehmen. Gewinnberechtigt sind Schüler der Sekundarstufe II und Auszubildende, in der Regel im Alter von 16 bis 21 Jahren. Die Teilnehmer werden durch selbst organisiertes Lernen an die Themen Existenzgründung und Unternehmensentwicklung herangeführt.

In der ersten Wettbewerbsphase erstellen die Teilnehmer einen soliden Businessplan für ihre innovative Produkt-, Handels- oder Dienstleistungsidee. Der Businessplan ist die Ausgangsbasis für die zweite Spielphase, die Wirtschaftssimulation. Die Teilnehmer konkurrieren gegen virtuelle Computergegner in ihrem jeweiligen Markt. Sie treffen unternehmerische Entscheidungen. Sie durchleben Höhen und Tiefen der Konjunktur und erfahren die Auswirkungen ihrer Entschei-

dungen auf das eigene Unternehmen. Die besten Teams aus beiden Wettbewerbsphasen werden zum Finale eingeladen.



## Steinbeis-Kooperation mit Bildungseinrichtungen in sieben europäischen Ländern

# BACKBONE – E-Learning für den modernen Fremdsprachenunterricht

BACKBONE ist ein von der Europäischen Kommission gefördertes Verbundprojekt mit Partnern in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Polen, Spanien und der Türkei. Eine Moodle-basierte E-Learning-Plattform erschließt neue Wege des E-Learning und Blended Learning für Schule, Universität und berufliche Erwachsenenbildung. Leitendes didaktisches Prinzip ist die Integration von sprachlichem und inhaltlichem Lernen (CLIL) in eine konstruktivistisch geprägte Sprachlernumgebung. Das Steinbeis-Transferzentrum Sprachlernmedien ist einer der beiden deutschen Partner im Projekt.



Über die BACKBONE-Suchsoftware haben Lehrer und Lerner Zugang zu Interview-Ressourcen und Übungsmaterialien.

In europäischen Ländern werden Sachfächer wie Geschichte oder Biologie zunehmend in einer Fremdsprache – vorzugsweise Englisch – unterrichtet. Dieses didaktische Konzept ist als „bilingualer Sachfachunterricht“ bekannt und gehört zu dem übergreifenden Konzept des „Content and Language Integrated Learning“ (CLIL). Hierbei steht das inhaltliche Lernen im Vordergrund; die Fremdsprache wird als Arbeitssprache eingesetzt. Das Fremdsprachenlernen erfolgt damit in einem authentischen Verwendungskontext unter realen Kommunikationsbedingungen.

Das sprachdidaktische Potenzial von CLIL erstreckt sich auf die Förderung der allgemeinen Kommunikations- und Ausdrucksfähig-

keit, eine wachsende Selbstverständlichkeit im Umgang mit der Fremdsprache sowie die Entwicklung einer inhalts- und fachorientierten fremdsprachlichen Kommunikationskompetenz. In der Schule findet CLIL nicht nur im bilingualen Sachfachunterricht Anwendung sondern auch im allgemeinen Fremdsprachenunterricht in Verbindung mit kulturell-landeskundlichen oder literarischen Lernzielen.

Entscheidend für den Erfolg eines Lernkonzeptes, das Sprache und Inhalte didaktisch integriert, sind die den Lehrern und Schülern zugänglichen Lernmaterialien sowie die darauf aufbauenden Lernaktivitäten. Dem E-Learning fällt hierbei eine bedeutende strategische Rolle zu. Die im BACKBONE-Projekt entwickelten CLIL-Ressourcen basieren auf Video-Interviews in den Sprachen Englisch, Deutsch, Französisch, Polnisch, Spanisch und Türkisch sowie in europäischen Ausprägungen von Englisch als Lingua Franca (ELF). Ein Korpus umfasst jeweils zwischen 25 und 50 Interviews. Die durchschnittlich 10-minütigen BACKBONE-Interviews wurden umgangssprachlich transkribiert, in thematische Abschnitte unterteilt sowie mittels

thematisch-inhaltlicher und sprachlicher Beschreibungskategorien annotiert. Zu einzelnen Themen und Interviewabschnitten wurden zudem Sprachlernmodule und Anleitungen für kommunikativ-explorative Übungsaktivitäten entwickelt.

Die Interviews und Lernmaterialien sind auf der BACKBONE-Website frei zugänglich. Das im Projekt entwickelte BACKBONE-Suchinterface unterstützt flexible, didaktisch geleitete Suchprozesse mit thematischen und sprachlichen Kategorien sowie mit einzelnen Wörtern und Wortverbindungen. In didaktisch erprobten, Moodle-basierten Modellkursen wird gezeigt, wie die BACKBONE-Suchfunktion in einer eLearning-Umgebung mittels Foren, Chats oder Wikis für individuelle und kollaborative Lernaktivitäten einsetzen lassen. Die Werkzeuge zur Erstellung und didaktischen Erschließung multimedialer Web-Ressourcen umfassen neben dem BACKBONE-Suchinterface auch Anwendungsprogramme für die Video/Audio-Transkription, die kollaborative thematisch-sprachliche Annotation der Transkripte sowie für die Web-Verwaltung der Lernmaterialien. Die BACKBONE-Werkzeuge sind für die „Do it Yourself“-Unterstützung konzipiert und werden im Rahmen einer Open-Source zur Verfügung gestellt.

Dr. Petra Hoffstaedter-Kohn  
Steinbeis-Transferzentrum Sprachlernmedien  
Tübingen  
su0423@stw.de

[www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Corporate Identity/Brand Identity als Ausgangspunkt für das Corporate Story Telling

# Von der Macht der Geschichten

**Menschen lieben Geschichten. Medien leben von Geschichten. Zwei gute Gründe, die Kraft der Geschichten für die Unternehmenskommunikation einzusetzen. Das IMD Institut für Marke und Design des Steinbeis-Transferzentrums an der Hochschule Mannheim hat für die Unterstützung des unternehmensspezifischen Corporate Story Telling einen Ansatz entwickelt, der als das Missing Link zwischen der klassischen Kommunikation und dem aktuellen Paradigma des web2.0 bezeichnet werden kann.**

In reifen, gesättigten Märkten gilt es, das eigene Unternehmen, die eigene Organisation mit ihren spezifischen Angeboten und Leistungen möglichst trennscharf von den Wettbewerbern abzuheben. Noch bis vor kurzem galt klassische Werbung als das Mittel der Wahl. Mithilfe des Herausarbeitens eines „Reason Why“, möglichs teiner „Unique Selling Proposition“, der Formulierung eines „Consumer Benefits“ nebst diverser Zusatznutzen, abgerundet durch einen „Tonality“ genannten werblichen Stil wurden jene kurzatmigen Geschichten kreiert, die über ausgewählte Medien dann in den Markt „gedrückt“ wurden.

Diese „kontrollierte Drüsenfunktion“ der Kommunikation entspricht nicht mehr der Wirklichkeit, wie sie von Unternehmen und Organisationen erlebt wird. Kommunikation läuft heute zumindest dialogisch ab – oder, noch schlimmer: seit der Erfindung von Blogs, Communities und anderer Ausprägungen sozialer Netzwerke im Internet sogar ganz ohne das Zutun oder gar das Wissen des Unternehmens, der eigenen Organisation. Angesichts dieses Kontrollverlustes sind sich führende Werbeagenturen sicher, wenn sie pointiert feststellen: Werbung ist tot. Nach neuen Wegen, neuen Ideen, Ansätzen und Methoden wird seither gesucht.

Während der Begleitung von Unternehmen bei der Schärfung ihres Profils und der daraus abgeleiteten strategischen Neuausrichtung ihrer Kommunikation konnte das IMD Institut für Marke und Design des Steinbeis-Transferzentrums an der Hochschule Mannheim einen Ansatz herauskristallisieren,

mit dem es gelingt, den Übergang von der klassischen werblichen Kommunikation zum neuen Paradigma vernetzter, instantaner Kommunikation handhabbar und steuerbar zu gestalten: Das Konzept der „5 Handlungsebenen strategischer Unternehmens-/Marken-Kommunikation“.

Dieses Konzept vereint die seit den 1970er-Jahren entwickelten Ideen und Methoden der Corporate Identity (CI) als strategisches, ganzheitliches Konzept und als solches Ausgangspunkt aller Maßnahmen der Unternehmens- und Markenkommunikation. In der ersten Phase des Konzeptes setzt das IMD im Zuge der Entwicklung einer Corporate Identity oder einer Brand Identity gleichwertig auf die Entwicklung eines konsistenten Erscheinungsbildes, des Corporate- oder Brand Designs, und die Formulierung einer identitätsstiftenden und die Identität kommunizierenden Brand oder Corporate Story.

Diese Brand Story/Corporate Story fungiert als langfristig angelegtes narratives und die Unternehmens-/Marken-Identität kommunizierendes Leitmotiv – als eine inhaltliche, erzählerische Klammer über die einzelnen, kurz- oder mittelfristig angelegten Kommunikationskampagnen sowie Mediengattungen hinweg.

In den anschließenden zwei Phasen erfolgen die werbliche Dramatisierung sowie die für die einzelnen Medien adäquate Inszenierung der Corporate Brand Story. In mehreren Projekten gelang es dem IMD, die Tragfähigkeit des Ansatzes erfolgreich nachzuweisen.



In der Solarwirtschaft, einer recht jungen Branche, in der sowohl die Umsätze als auch die Intensität des Wettbewerbs sprunghaft angewachsen sind, entwickelten die Steinbeis-Experten aus Mannheim in Projekten für und mit der Phoenix Solar AG und der Wirsol Solar AG auf der Basis der zuvor formulierten CI glaubwürdige und zugleich inspirierende Corporate Brand Stories. So listet beispielsweise die Wirsol Solar AG heute nicht mehr schlicht ihr Leistungsspektrum auf, sondern erzählt, immer wieder aktuell inszeniert, die Geschichte der Unabhängigkeit in der Energieversorgung – durch die Nutzung von Sonnenenergie. Zu einem Claim kondensiert, eröffnete die Story der „Solar Independence“ bei der Erschließung des US-amerikanischen Marktes den direkten Zugang zum Gründungsmythos und zum Selbstverständnis Amerikas. Zusammen mit dem neu definierten Erscheinungsbild, dem Corporate Design (CD), ist dem Unternehmen nun ein




wirkungsvolles Instrumentarium für das Management seiner Unternehmensmarke sowie zur Steuerung seiner medienübergreifenden Kommunikation an die Hand gegeben.

Nicht minder hart ist der Wettbewerb der NGO/NPO, die um Aufmerksamkeit, Mitglieder und Spender werben. So rechnet beispielsweise das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen mit rund 2.000 profilierten gemeinnützigen Organisationen, die im Milliarden schweren deutschen Spendenmarkt überregionales Fundraising betreiben. Auch in diesem Sektor gelang es dem IMD im Zuge von CI/CD-Projekten für die UNO Flüchtlingshilfe, für Ärzte ohne Grenzen und für die AWO Arbeiterwohlfahrt genau jene „Leistung auf Meta-Ebene“ sowie die daraus ableitbaren Geschichten herauszuarbeiten, die diese NGO unverwechselbar machen:

- die Ärzte ohne Grenzen kommunizieren weltweite Nothilfe „bedingungslos menschlich“
- die UNO Flüchtlingshilfe ist „Anwalt der Flüchtlinge im Auftrag der Weltgemeinschaft“
- die AWO positioniert sich nun noch entschlossener und emotionaler als „streitbarer Fürsprecher für sozialpolitische Anliegen“.

Zudem ermöglicht das Konzept der „5 Handlungsebenen strategischer Unternehmens-/Marken-Kommunikation“ durch Einbeziehung der Corporate oder Brand Story in das CI-Konzept eine narrative Konstante für die – vom Unternehmen kaum steuerbaren – Gespräche in Social Media/web2.0. Die Corporate Story/Brand Story bildet damit, eingebettet in ein umfassendes CI-Konzept, die gesuchte Klammer zwischen der klassischen Kommunikation und dem aktuellen Paradigma des web2.0.

Prof. Axel Kolaschnik  
IMD Institut für Marke und Kommunikation  
des Steinbeis-Transferzentrums an der  
Hochschule Mannheim  
Mannheim  
su0027@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Im Gespräch mit Helmut Bayer, Geschäftsführer des Steinbeis-Unternehmens TQU Business GmbH

### „Allheilmittel gibt es nicht“

**Herr Bayer, die Unternehmensberatung Bain & Company kommt aktuell zu dem Schluss, dass sich Führungskräfte von den Management-Tools, auf die sie sich verlassen, zunehmend verlassen fühlen. Hat diese Vorgehensweise ausgedient?**

Ich bin prinzipiell der Meinung, dass Methoden oder Werkzeuge dazu dienen, Entscheidungen vorzubereiten, die von Führungskräften hinsichtlich Strategie, Produkte und Prozesse getroffen werden müssen. Nach meiner Erfahrung ist das Ziel beim Einsatz von Tools nicht immer ausreichend bewusst. Daher werden Werkzeuge häufig um des Werkzeugs Willen, ohne Gesamtkonzept und Kontext, eingesetzt. Nicht selten wird dann der ausbleibende Erfolg auf die eingesetzten Werkzeuge geschoben. Durch den wirtschaftlichen Zwang besteht aktuell die Möglichkeit, die Tool-Vielfalt zu reduzieren und den Einsatz hilfreicher Werkzeuge in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Denn es kommt nicht alleine auf den Einsatz des richtigen Werkzeuges an, sondern vielmehr auf die Kompetenz, Herausforderungen zu bewältigen.

**Benchmarking steht unangefochten an der Spitze des ermittelten Rankings der genutzten Tools, obwohl ein Großteil der befragten Manager mit dem Wirkungsgrad unzufrieden ist. Klingt paradox und lässt ein gewisses Maß an Hilflosigkeit vermuten?**

Hinter Benchmarking steht immer auch die Hoffnung, den Stein der Weisen zu finden. Wenn Benchmarking den Ansatz verfolgt, aufgrund von Vergleichen mit anderen Unternehmen Impulse für das eigene Geschäft zu bekommen, erfordert das eine Menge Arbeit und viel Ressourcen. Weil viele Unternehmen davor zurückschrecken erhalten sie dann auch nur oberflächliche Ergebnisse.




Helmut Bayer

**Bain & Company machen deutlich, dass manche Tools durchaus funktionieren und ein hohes Maß an Zufriedenheit erzeugen, sofern sie nicht nur partiell eingesetzt werden. Gibt es also ein Allheilmittel?**

Mir ist in den 20 Jahren Berufserfahrung als Berater, Trainer und Geschäftsführer noch kein Werkzeug untergekommen, das man als Allheilmittel bezeichnen könnte. Was ich aber sagen kann, ist, dass weniger häufig mehr ist, wenn diese Werkzeuge im Gegenzug mit der notwendigen Konsequenz und Kontinuität genutzt werden.

Bernd Rindle  
TQU Business GmbH  
Ulm  
su1103@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten



## Zweite iNTeg-Risk Konferenz „New Technologies and Emerging Risk“

# Ein Schritt zu einem gemeinsamen europäischen Risikomanagement

Nach dem Erfolg der ersten iNTeg-Risk Konferenz 2009, fand auch dieses Jahr eine vom European Virtual Institute for Integrated Risk Management (EU-VRI) organisierte Konferenz mit dem Titel „Dealing with multiple and interconnected emerging risks“ statt.


Die langfristige Nutzung und Entwicklung neuer Technologien ist nicht nur zentral in Forschung und Wissenschaft, auch wirtschaftlich und politisch erhofft man sich hiervon einen weiteren Effizienzgewinn. Die Risiken dieser neuen Technologien sind jedoch oft schwer zu erforschen, ein gemeinsamer, harmonisierter Umgang mit ihnen ist EU-weit angestrebt. Ein Ziel, das durch die Pluralität der betroffenen Akteure durchaus nicht selbstverständlich ist. Als Fortsetzung der ersten Konferenz 2009 wurde bei der Folgeveranstaltung im Frühsommer dieses Jahres eine Grundlage geschaffen für eine „europäische Antwort“ auf die Frage, wel-

che potentiellen Risiken die Emergenz neuer Technologien mit sich bringt und wie damit umgegangen werden kann.

Dieser Aufgabe hat sich das Projekt der Europäischen Kommission zum Thema iNTeg-Risk ("Early Recognition, Monitoring and Integrated Management of Emerging, New Technology Related, Risks") angenommen. Die ersten Resultate gemeinsamer Arbeit sind vorhanden: dazu zählt beispielsweise die Erschaffung eines webbasierten Risk-Atlas, der Risiken global aufzeichnet oder auch das Projekt „Safetypedia“, eine Art sicherheitsspezifisches Wikipedia. Die Analyse der

Ergebnisse und die Frage, wie man weiter damit arbeitet, war Hauptanliegen der einwöchigen Konferenz in Stuttgart. Schwerpunkte der Begleitveranstaltungen waren unter anderem die Messbarkeit von Risiken und das Thema „semantic networks“, einem Instrument zur Erkennung von Hinweisen auf neue Risiken durch die Analyse von im Internet verfügbaren Informationen.

Prof. Dr.-Ing. Aleksandar Jovanovic  
European Virtual Institute for Integrated Risk  
Management (EU-VRI) EWIV  
Stuttgart  
su1167@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten

## Steinbeis-Europa-Zentrum koordiniert Zusammenschluss

# Netzwerk für bioaktive pflanzliche Inhaltsstoffe

Das Steinbeis-Europa-Zentrum erhält über das „Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand – ZIM“ im Fördermodul NEMO des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie Fördergelder zum Aufbau eines Netzwerkes für „Bioaktive pflanzliche Inhaltsstoffe“ in Baden-Württemberg. 16 Netzwerkpartner aus Industrie, Forschung und Marketing haben sich im Rahmen des Netzwerkes zusammengefunden, um das Thema „Bioaktivität und Gesundheit“ in Baden-Württemberg voranzutreiben. Das Steinbeis-Europa-Zentrum koordiniert den Zusammenschluss seit August für ein Jahr und will das Netzwerk nachhaltig in Baden-Württemberg etablieren.


Ziele des Netzwerkes sind das bessere Verständnis über sekundäre Pflanzeninhaltsstoffe und deren Wirksamkeit, die Verbesserung der Qualität der Inhaltsstoffe und der Beitrag zur wissenschaftlichen Nachweisbarkeit gesundheitsfördernder Wirkung von sekundären Pflanzeninhaltsstoffen. Außerdem sollen Ressourcen und Synergieeffekte durch die Vernetzung von Forschung und mittelständischer Industrie geschaffen und Transparenz für den Verbraucher durch klare

Kommunikations- und Marketingstrategien hergestellt werden.

Mit ZIM fördert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), einschließlich des Handwerks und der unternehmerisch tätigen freien Berufe. Sie sollen nachhaltig unterstützt werden und zum Wachstum beitragen sowie Arbeitsplätze gewährleis-

ten und schaffen. ZIM ist ein bundesweites, technologie- und branchenoffenes Förderprogramm für KMU und für mit diesen zusammenarbeitenden wirtschaftsnahen Forschungseinrichtungen.

Anette Mack  
Steinbeis-Europa-Zentrum  
Stuttgart  
su1216@stw.de

 [www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten



## Kompetenzpreis für Innovation und Qualität Baden-Württemberg 2010

# Spitze – nicht nur im Süden

**Der Kompetenzpreis Baden-Württemberg 2010 wurde im Rahmen der Fachmesse „Control“ an Klaus Fischer, Inhaber und Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Fischer aus Waldachtal und an das Igersheimer Maschinenbau-Unternehmen Wittenstein alpha vergeben. Mit dem unter der Schirmherrschaft von Steinbeis stehenden Preis zeichnen die Initiatoren, das Ulmer Steinbeisunternehmen TQU Group und der Messeveranstalter P.E. Schall seit drei Jahren Unternehmen aus, die mit ihren Lösungen das Spannungsfeld zwischen Innovation und Qualität meistern, dies hervorragend in ihrer Betriebspraxis umsetzen und dadurch nachhaltig messbare unternehmerische Erfolge erzielen. Darüber hinaus wurden auch die unternehmerischen Leistungen der Mahr GmbH, Hersteller von Fertigungsmesstechnik, gesondert gewürdigt.**

Klaus Fischer erhielt die Auszeichnung „für seine kontinuierlichen Spitzenleistungen in Innovation und Qualität, verbunden mit einem beispielhaften Engagement für die Gesellschaft“, so Professor Dr. Heinz Trasch, Vorstandsvorsitzender der Steinbeis-Stiftung, in seiner Laudatio. Gerade letzteres habe er aus Sicht der Jury in besonderer Weise erfüllt und nicht zuletzt eine außergewöhnliche Unternehmenskultur geschaffen. Seit über 60 Jahren steht die Unternehmensgruppe Fischer für Innovation, Qualität und Service – die Hälfte dieser Zeit mit Klaus Fischer an der Spitze. Unter seiner Leitung entwickelte sich der Mittelständler zu einem global agierenden Unternehmen, das seine Produkte weltweit vertreibt. Aus der Belegschaft kommen jährlich über 14 Patentanmeldungen pro 1000 Mitarbeiter. Damit liegt Fischer im Vergleich zu den großen Patentanmeldern in Deutschland auf Rang zwei. Für sein herausragendes Engagement in der betrieblichen und außerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung erhielt Klaus Fischer 2007 das Bundesverdienstkreuz. Fischer selbst bezeichnete die Auszeichnung in seiner Dankesrede als „außerordentliche Ehre, insbesondere, weil die Verknüpfung zwischen Innovation und Qualität in Verbindung mit nachhaltigen, positiven Ergebnissen gewürdigt wird“. Er wertete die Anerkennung nicht nur als „Auszeichnung meiner Person“, sondern nahm „den Preis im Namen der gesamten Belegschaft der Unternehmensgruppe Fischer sehr gerne an.“

„Die Erweiterung des Kompetenzpreises um die Kategorie Würdigung von Einzelperso-

nen und die Zusammenarbeit mit den Verbänden ist ein weiteres Zeichen für den Auszeichnungsbedarf von Leistungsfähigkeit und die Akzeptanz, der vor drei Jahren gestarteten Initiative Kompetenzpreis Baden-Württemberg“, machte Helmut Bayer, Jurymitglied und Geschäftsführer der TQU Business GmbH, deutlich. Für die Jury galt es, den Sieger aus dem Kreis der letzten zehn von über 100 Bewerbern zu ermitteln. Dazu überzeugte sie sich vor Ort von der Preiswürdigkeit von Wittenstein alpha, das sich über das in der Bewerbung beschriebene Beispiel hinaus als authentisches und vorbildhaftes Unternehmen präsentiert hat. Überzeugt hat das Gremium vor allem die durch die Innovationsaktivitäten systematischen Bemühungen um die Produkt- und Prozessqualität, die zu einer deutlichen Reduzierung der Gewährleistungskosten geführt haben und auf diesem Sektor als Benchmark bezeichnet werden können.

Als auszeichnungswürdig erachtete das Gremium auch die Firma Mahr, die mit ihrem Mess-Schieber einen weiteren Baustein zur Stärkung der Marktposition des Unternehmens entwickelt hat. Insbesondere die konsequente Umsetzung und der klar strukturierte Produktentwicklungsprozess, mit dem die Anforderungen der Anwender in Aufga-



Preisträger Klaus Fischer (4. v.l.) mit der Jury des Kompetenzpreises

ben oder Ziele der Bereiche Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Produktion und Controlling frühzeitig berücksichtigt wurden, hat die Jury überzeugt. Besonders hervorgehoben wurden die Behauptung höchster Qualitätsstandards und die Umgangsweise mit dem Produktionsstandort China, die auch in der Branche als vorbildhaft gilt.

Helmut Bayer  
TQU Business GmbH  
Ulm  
su1103@stw.de

[www.stw.de](http://www.stw.de) → zu unseren Experten









12.11.2010 – 11.12.2010 Ulm  
**Qualitätsmanagement in der Arztpraxis – Anwendungsseminar**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

15.11.2010 – 16.11.2010 Stuttgart  
**Einkaufsverhandlungen psychologisch gekonnt führen**  
STZ Managementseminare Et Mittelstandsberatung  
Weitere Informationen: su0367@stw.de

15.11.2010 – 17.11.2010 Ulm  
**ISO 9000 und Zertifizierung – Die angemessene Umsetzung**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

15.11.2010 – 16.11.2010 Ulm  
**Das Management Review**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

16.11.2010 Niederstotzingen-Stetten  
**Rechnergestützte Lebensdauerberechnung für mehrachsige Beanspruchungen**  
STZ Neue Technologien in der Verkehrstechnik  
Weitere Informationen: su0089@stw.de

16.11.2010 – 16.12.2010 Ulm  
**Frontloading**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

17.11.2010 – 18.11.2010 Stuttgart  
**Neu im Vertrieb – Grundlagen für Ingenieure**  
STZ Managementseminare Et Mittelstandsberatung  
Weitere Informationen: su0367@stw.de

17.11.2010 Stuttgart  
**Seminar: Tipps und Tricks zur Antragstellung im 7. Forschungsrahmenprogramm**  
Steinbeis-Europa-Zentrum  
Weitere Informationen: su1260@stw.de

17.11.2010 – 18.11.2010 Ulm  
**Refreshing für Umweltauditoren®**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

18.11.2010 – 17.12.2010 Ulm  
**Toleranzanalyse**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

22.11.2010 – 21.12.2010 Ulm  
**Poka Yoke**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

23.11.2010 – 24.11.2010 Stuttgart  
**Kundenakquisition am Telefon in Krisenzeiten**  
STZ Managementseminare Et Mittelstandsberatung  
Weitere Informationen: su0367@stw.de

23.11.2010 – 17.01.2011 Ulm  
**Methoden und Werkzeuge der Qualitätsentwicklung**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

23.11.2010 Gosheim  
**Geräte-, Produkte-, Sicherheits- und Produkthaftungsgesetz**  
TQI Innovationszentrum  
Weitere Informationen: su0106@stw.de

24.11.2010 – 15.12.2010 Ulm  
**TQM Auditor® Lieferantenaudit**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

25.11.2010 Ulm  
**Statistische Prozessregelung (SPC)**  
TMS Managementsysteme  
Weitere Informationen: su0325@stw.de

26.11.2010 Stuttgart  
**Training: „Das 1x1 der Antragstellung – Europäische Forschungsprojekte: Grundlagenmodul“**  
Steinbeis-Europa-Zentrum  
Weitere Informationen: su1260@stw.de

26.11.2010 Ulm  
**Wertstromanalyse (VSM)**  
TMS Managementsysteme  
Weitere Informationen: su0325@stw.de

29.11.2010 – 30.11.2010 Stuttgart  
**Lean Warehousing: Lageroptimierung nach Toyota und Six Sigma**  
STZ Prozessmanagement in Produktentwicklung, Produktion und Logistik  
Weitere Informationen: su0632@stw.de

## Dezember 2010

01.12.2010 – 13.01.2011 Ulm  
**Wertstromanalyse**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

01.12.2010 – 03.12.2010 Ulm  
**European Assessor im Gesundheits- und Sozialwesen mit Hochschulzertifikat**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

01.12.2010 Gosheim  
**Form- und Lagetoleranzen**  
TQI Innovationszentrum  
Weitere Informationen: su0106@stw.de

02.12.2010 Ulm  
**Prozessaudit**  
TMS Managementsysteme  
Weitere Informationen: su0325@stw.de

02.12.2010 – 03.12.2010 Gosheim  
**FMEA- Failure Mode and Effects Analysis**  
TQI Innovationszentrum  
Weitere Informationen: su0106@stw.de

03.12.2010 Ulm  
**Prozessorientierte Audits**  
TMS Managementsysteme  
Weitere Informationen: su0325@stw.de

03.12.2010 Ulm  
**8D-Report**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

06.12.2010 – 07.12.2010 Ulm  
**TQM Auditor® Grundlagen**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

06.12.2010 – 08.12.2010 Gosheim  
**European Assessor**  
TQI Innovationszentrum  
Weitere Informationen: su0106@stw.de

07.12.2010 – 24.01.2011 Ulm  
**Das erfolgreiche Qualitätsaudit in der Automobilindustrie**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

07.12.2010 – 08.12.2010 Gosheim  
**Umwelt- und Sicherheitsauditor**  
TQI Innovationszentrum  
Weitere Informationen: su0106@stw.de

09.12.2010 Ulm  
**Produktaudit**  
TMS Managementsysteme  
Weitere Informationen: su0325@stw.de

10.12.2010 Ulm  
**Lieferantenaudit**  
TMS Managementsysteme  
Weitere Informationen: su0325@stw.de

10.12.2010 Gosheim  
**Automotive Exzellenz**  
TQI Innovationszentrum  
Weitere Informationen: su0106@stw.de

13.12.2010 – 17.01.2011 Ulm  
**Management der Ressourcen**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

15.12.2010 – 18.01.2011 Ulm  
**TQM Auditor® im Gesundheits- und Sozialwesen**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

16.12.2010 Ulm  
**Zuverlässigkeitsmanagement**  
TMS Managementsysteme  
Weitere Informationen: su0325@stw.de

17.12.2010 Ulm  
**Problemlösungsprozess und -methoden**  
TMS Managementsysteme  
Weitere Informationen: su0325@stw.de

17.12.2010 Gosheim  
**Vertiefendes Projektmanagement nach VDA 4.3, APQP und PPAP**  
TQI Innovationszentrum  
Weitere Informationen: su0106@stw.de

20.12.2010 Wien, Zürich  
**Fehlererkennung und Fehlerrückmeldung**  
stw unisono training+consulting GmbH  
Weitere Informationen: su0645@stw.de

Weitere Seminare finden Sie unter [www.stw.de](http://www.stw.de)





## Impressum

Transfer. Das Steinbeis Magazin  
Zeitschrift für Mitarbeiter und Kunden der Unternehmen im  
Steinbeis-Verbund  
Ausgabe 3/2010  
ISSN 1864-1768 (Print)

Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer  
Willi-Bleicher-Str. 19  
70174 Stuttgart  
Fon: 0711 – 18 39-5  
Fax: 0711 – 18 39-7 00  
E-Mail: [stw@stw.de](mailto:stw@stw.de)  
Internet: [www.stw.de](http://www.stw.de)

Redaktion:  
Anja Reinhardt  
E-Mail: [transfermagazin@stw.de](mailto:transfermagazin@stw.de)

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind die jeweils benannten  
Autoren verantwortlich. Die Inhalte der Artikel spiegeln nicht  
zwangsläufig die Meinung der Redaktion wider.

Gestaltung:  
i/i/d Institut für Integriertes Design, Bremen

Satz und Druck:  
Straub Druck + Medien AG, Schramberg

Fotos und Abbildungen:  
Fotos stellten, wenn nicht anders angegeben, die im Text genannten  
Steinbeis-Unternehmen und Projektpartner zur Verfügung.

Titelbild: © [photocase.com/designer111](http://photocase.com/designer111)

137073-2010-03