

TRANSFER

Das Steinbeis Magazin

Synergie – Netzwerk – Mehrwert

Innovationsmanagement im Maschinen- und Anlagenbau
SHB-Promovenden analysieren Status Quo

Unter Strom
Elektrisches Energiesystem der Türkei kommt ans europäische Verbundnetz

Der Werbewirkung in Echtzeit auf der Spur
Real Time Response-Messungen zeigen die Wirkung von Werbung

Technologie-Vorausschau für optische Technologien
Roadmaps für KMU

01|2011

Inhalt

Editorial	S. 3	
Innovationsmanagement im Maschinen- und Anlagenbau	S. 4	
Produkt- und Serviceinnovationen: Analyse des Status Quo bei KMU		
Lebensqualität koproduktiv	S. 5	
Bürgerschaftliches Engagement in Wohnstiften		
Unter Strom	S. 7	
Elektrisches Energiesystem der Türkei kommt ans europäische Verbundnetz		
Lernen für den Ernstfall	S. 8	
SHB-Absolvent baut erfolgreich medizinisches Trainingszentrum in Beirut auf		
Technologie-Vorausschau für optische Technologien	S. 9	
Roadmaps für die Produktentwicklung und strategische Planung für KMU		
Nachhaltiger Unterricht	S. 10	
Auszeichnung für Steinbeis-Innovationszentrum		
Der Werbewirkung in Echtzeit auf der Spur	S. 11	
Real Time Response-Messungen zeigen die Wirkung von Werbung		
Sonnige Aussichten in der virtuellen Konstruktion	S. 12	
Innovationen für ein Rückkühlwerk		
Die Finanzen im Griff	S. 13	
Implementierung eines neuen Finanzmanagements		
Bildung kompakt	S. 14	
So denken Entscheider	S. 16	
SHB-Promovend untersucht Einflussfaktoren auf die Verteilung von Kommunikationsbudgets		
Im Gespräch mit...	S. 17	
MBA-Vortragsreihe jetzt auch in Berlin		
Kommunale Finanzen bei Licht betrachtet	S. 18	
Innovative Lösungen für die Platz- und Straßenbeleuchtung		
Kaizen – Veränderung zum Besseren	S. 19	
Steinbeis-Student setzt Optimierungsprojekte in der Disposition um		
Frauen investieren anders	S. 20	
Steinbeis-Forscher analysieren geschlechtsspezifisches Anlageverhalten		
eProcurement als strategischer Wettbewerbsvorteil	S. 21	
Prozessoptimierung für einen Mittelständler in der Parkraumbewirtschaftung		
Medienkrisen – Wie reagiert man im Ernstfall?	S. 22	
Webscout-Kongress 2011		
Krisenfeste Personalarbeit	S. 23	
HR Performance Management und seine drei Kernelemente		
Beratung kompakt	S. 24	
Kundenorientierung trotz Standardisierung	S. 25	
Steinbeis unterstützt bei Variantenoptimierung – das Kebap-Prinzip		
Gut beraten	S. 26	
Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH berät bei Unternehmensverkauf		
Neugründungen im Steinbeis-Verbund	S. 27	
Aktuell		
News	S. 30	
Veranstaltungen	S. 37	

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

lassen wir uns nicht blenden: die Krise sehen schon viele Unternehmen als überwunden, die Herausforderungen sind erkannt; aber haben wir auch dazugelernt, die Krise als Chance genutzt? Was für die großen Unternehmen gilt heißt noch lange nicht, dass es ebenso ein Leitbild für die klein- und mittelständischen Unternehmen ist.

Trotz momentanem profitablem Geschäft müssen wir uns die Frage stellen, ob wir generell zufrieden sein können. Klassische Ansätze und Methoden von gestern reichen heute nicht mehr aus. Konventionelles Management mit starker Ausrichtung an Liquiditätsaspekten und aktuellem Ertragspotential muss der Orientierung an einem Potenzialmanagement mit starker Ausrichtung am derzeitigen und zukünftigen Ertragspotenzial weichen. Die vordringlichsten Fragen lauten bereits heute: wo soll das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren stehen, wie verändern sich Markt und Kundenwünsche, welche Branchenspielregeln werden obsolet? Und vor allem, wie bestimmen wir die Gesetzmäßigkeiten unserer Branche mit anstatt nur darauf zu reagieren?

Die Dinge werden chaotischer, das Hamsterrad dreht sich immer schneller, das Tagesgeschäft droht zu dominieren. Ein entscheidendes Kriterium ist heute, dennoch die Richtung zu finden und auch zu halten – der Kompass löst die Uhr ab! Klare Zielsetzung wird immer wichtiger. Im Alltag der Unternehmen muss Strategie mehr sein als nur die funktionale Bündelung von Geschäfts-

feldplänen. Man macht sich Gedanken zu einzelnen Produkten und Prozessen, ein paar Prozent mehr Marktanteil, ein wenig Kostenreduzierung, ein etwas gefälligeres Design und nennt dies dann Marketing- und Produktionsstrategie! Aber wo sind eigentlich die Visionen?

Effizienzprogramme sind wichtig um Fehler der Vergangenheit zu korrigieren, aber zu einer führenden Position im Markt haben sie noch keinem Unternehmen verholfen – die Zukunft gewinnt man so nicht! Nicht Konjunktur sondern Innovation bringt uns nachhaltig nach vorn. Vorsprung durch Innovation ist der einzige Weg um Wohlstand und Beschäftigung in unserem Land zu sichern. Das Gebot heißt Erneuerung: von der Schallplatte zum Player, vom Telefon zum Handy, von der Lampe zu LEDs, vom Reißbrett zur virtuellen Produktentwicklung – und danach? Dabei ist Innovation mehr als eine neue (Produkt-)Idee. Nicht „happy engineering“ um des Erfindens willen sondern Ideen mit Scharfsinn und Erfindergeist aber auch mit Mut zum (überschaubaren) Risiko auf den Punkt – sprich Markt – bringen. Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden. Geld und Strategie sind wichtige Voraussetzungen für Innovationen – der Erfolg wird jedoch vom Menschen gemacht. Deshalb müssen wir verstärkt klare Ziele vorgeben und Perspektiven aufzeigen für die es sich lohnt auf die Barrikaden zu gehen. So gesehen eröffnen uns die Tage danach eine Menge neuer Gestaltungsspielräume – gestalten müssen



wir aber schon selbst. Einen Einblick in das Potenzial des Steinbeis-Verbundes gibt Ihnen das aktuelle Transfermagazin. Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und für anstehende Veränderungsprozesse Leadership, Courage, Elan und natürlich auch Bravour!

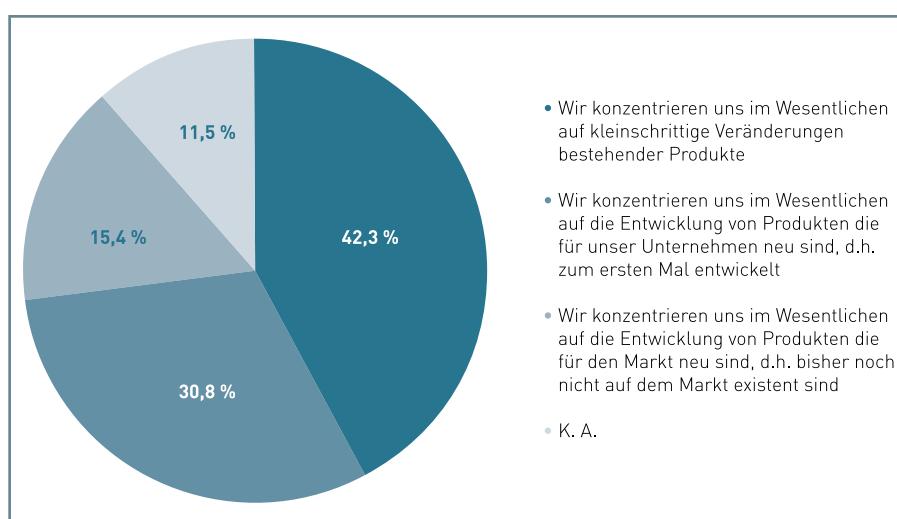
Prof. asoc. univ. PhDr. Arno Voegele

Prof. asoc. univ. PhDr. Arno Voegele ist Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Produktion & Management und Direktor des Steinbeis-Transfer-Instituts Entwicklung & Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Er ist Mitinitiator der Steinbeis Engineering Group, eines Expertenforums im Steinbeis-Verbund, und einer der fachlichen Leiter der Tagung „Steinbeis Engineering Forum“ am 12. April 2011.

Produkt- und Serviceinnovationen: Analyse des Status Quo bei KMU

Innovationsmanagement im Maschinen- und Anlagenbau

Nur wenige Begriffe haben in den vergangenen Jahren die gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Diskussion so beherrscht wie Innovation. Dabei wird deutlich, dass Innovationen für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und Weiterentwicklung von Hochlohnstandorten eine maßgebliche Rolle spielen. Durch geeignete Managementaktivitäten kann der Erfolg von Innovationen zwar nicht garantiert, jedoch können die Chancen auf Erfolg erheblich gesteigert werden. Sowohl Praxis als auch Wissenschaft haben demzufolge ein großes Interesse an der Frage, was den Erfolg von Innovationen ausmacht. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau gelten als innovativ und bedeutend zugleich – jedoch dürfen KMU nicht als homogene Gruppe angesehen werden, sondern sind differenziert zu betrachten. Holger Schaaf und Christoph Thome untersuchen in ihren Forschungsprojekten zur Promotion an der Steinbeis-Hochschule Berlin unter anderem die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren des Produkt- und Serviceinnovationsmanagements bei KMU.



Fokus der produktbezogenen Innovationsaktivitäten in Prozent

Zielsetzung des Forschungsprojektes von Christoph Thome ist es, die eingesetzten Elemente und Erfolgsfaktoren des Produktinnovationsmanagements zu identifizieren und einen entsprechenden Bezugsrahmen zu entwickeln. Mit einem standardisierten Online-Fragebogen wurden zahlreiche Unternehmen kontaktiert. 130 auswertbare Datensätze brachten nach Ende der Umfrage sowohl deskriptive als auch modellspezifische Befunde hervor.

Von Interesse war es in Erfahrung zu bringen, wie die teilnehmenden Unternehmen der Befragung den Fokus ihrer produktbezogenen Innovationsaktivitäten beurteilen. Der Großteil der Teilnehmer (42,3%) hat ange-

- Wir konzentrieren uns im Wesentlichen auf kleinschrittige Veränderungen bestehender Produkte
- Wir konzentrieren uns im Wesentlichen auf die Entwicklung von Produkten die für unser Unternehmen neu sind, d.h. zum ersten Mal entwickelt
- Wir konzentrieren uns im Wesentlichen auf die Entwicklung von Produkten die für den Markt neu sind, d.h. bisher noch nicht auf dem Markt existent sind
- K. A.

ben, dass ihr Unternehmen sich im Wesentlichen auf kleinschrittige Veränderungen bestehender Produkte konzentriert. An zweiter Stelle stehen mit 30,8% diejenigen Unternehmen, die sich im Wesentlichen auf Produktentwicklungen konzentrieren, die für ihr Unternehmen neu sind. Nur 15,4% der Teilnehmer gaben an, Produkte zu entwickeln, die für den Markt neu, also noch nicht existent sind.

Ferner ging Christoph Thome der Frage nach, ob ein Push- oder Pull-Innovationsansatz stärker verfolgt wird. Hierzu gaben 49,2% der Unternehmen an, einen Pull-Ansatz zu verfolgen, das heißt, dass die Herkunft der Produktinnovationen im Wesentlichen

vom Kunden angestoßen wird. Dagegen werden 39,2% der Produktinnovationen im Wesentlichen aus dem eigenen Unternehmen angestoßen.

Der Auszug aus den deskriptiven Befunden verdeutlicht, dass KMU der Branche sich einerseits auf kleinschrittige Innovationen fokussieren und weniger ein direkter Inkubator von Marktneuheiten sind. Ferner schöpfen sie ihr Innovationspotenzial mehrheitlich über den Kunden, gleichwohl ist die eigene Kreativität nicht minder wichtig. Aus den Erkenntnissen schließt Thome, dass KMU kundengetrieben agieren und dadurch Innovationen schwerpunktmäßig dem inkrementellen Bereich zuzuordnen sind. Diese Aspekte sowie die wesentlichen Elemente und Erfolgsfaktoren des Produktinnovationsmanagements werden im Forschungsprojekt von Christoph Thome dargestellt.

In Ergänzung zu Produkten bieten Dienstleistungen für Unternehmen eine gute Gelegenheit, um sich auf umkämpften Märkten dem Preiswettbewerb zu entziehen und vom Kunden als Anbieter qualitativ hochwertiger Lösungen wahrgenommen zu werden. Doch die Dienstleistungsinnovation gerade für kleine und mittlere Unternehmen stellt eine Herausforderung dar. Dies gilt umso mehr für Dienstleistungen, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem Kernprodukt ste-

hen, den sogenannten kundenunterstützenden Dienstleistungen. Insbesondere in konservativen Branchen, wie dem Maschinen- und Anlagenbau, steht eine sachgutbezogene Denkweise im Zentrum. Daher fristen kundenunterstützende Dienstleistungen losgelöst vom Kerngeschäft häufig ein Schattendasein. Doch gerade dieser Typus der Dienstleistung ist besonders dazu geeignet, sich zum einen aufgrund der schweren Imitierbarkeit vom Wettbewerb abzugrenzen und zum anderen die Bedürfnisse des Kunden ganzheitlich zu bedienen. Ein Ziel der Forschungsuntersuchung von Holger Schaaf ist es, den Status Quo des Angebots kundenunterstützender Dienstleistungen zu erheben. Mithilfe einer online-gestützten Befragung wurden daher Daten bei KMU des Maschinen- und Anlagenbaus und deren Dienstleistungsportfolio erhoben. 120 Unternehmen nahmen in Form auswertbarer Datensätze an der Umfrage teil.

Das erste Frageset hatte Dienstleistungen insbesondere im Kontext Beratung, Information und Schulung zum Thema. Für Schaafs Untersuchung waren insbesondere

diejenigen Dienstleistungen von Interesse, die tatsächlich angeboten werden. Nahezu alle Unternehmen bieten derzeit technische Beratung an (99,2%). An zweiter Stelle haben 63,9% der befragten Unternehmen Machbarkeitsstudien im Leistungsangebot, gefolgt von wirtschaftlicher Beratung der Kunden an dritter Stelle (46,2%). Die Durchführung von Seminaren und Vorträgen sowie die Erstellung von Kosten-Nutzen-Rechnungen liegen mit 41,2% und 40,3% sehr eng beieinander. Marktstudien, Auftragsforschung und Unterstützung in Forschung und Entwicklung werden derzeit noch am wenigsten angeboten. Im Falle der Dienstleistungen insbesondere zur Verbesserung der Prozesse der Zusammenarbeit umfassen die angebotenen Leistungen, insbesondere die Rufbereitschaft (81,1%) sowie das Projektmanagement (64,2%). Betreiberverträge und Teleservice werden lediglich von einem geringen Anteil der befragten Unternehmen angeboten. Die dritte Kategorie bilden Dienstleistungen insbesondere zur Intensivierung der Geschäftsbeziehungen. Mit 70,3% rangieren in dieser Kategorie Garantien auf dem ersten Platz.

Zwar zeigen die deskriptiven Befunde, dass die meisten Unternehmen kundenunterstützende Dienstleistungen anbieten, jedoch scheint in vielen KMU eine klassisch sachgutbezogene Denkweise nach wie vor dominant zu sein. Diesen Schluss zieht Holger Schaaf, da im Hinblick auf quantitative Erfolgsgrößen wie Umsatz, Gewinn oder Deckungsbeitrag kein direkter Zusammenhang zur Innovation kundenunterstützender Dienstleistungen hergestellt werden kann. Insofern ist es das Anliegen von Holger Schaaf, KMU einen Anstoß zu geben, hochwertige Services als solche wahrzunehmen und diese nicht nur als „Add-on“ zum Kernprodukt zu begreifen.

Die beiden Promovenden der Steinbeis-Hochschule Berlin finalisieren aktuell ihre Forschungsprojekte und werden auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis geben.

Holger Schaaf
Christoph Thome
Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
Berlin
holger.schaaf@stw.de
christoph.thome@stw.de

Bürgerschaftliches Engagement in Wohnstiften Lebensqualität koproduktiv

Welche strategische, aber auch operative Bedeutung hat das Thema Bürgerschaftliches Engagement für Wohnstifte für Senioren? Dieses Thema hat das Kuratorium Wohnen im Alter (KWA) für die Jahre 2010 und 2011 auf seine Agenda gesetzt, einer der größten Träger von Wohnstiften in Deutschland. Mit der Beratung und der empirischen Arbeit zu dieser Frage wurde das Steinbeis-Transferzentrum Gerontologie, Gesundheit und Soziales (GeroS) an der Evangelischen Hochschule Freiburg betraut.

Was hat das Thema Ehrenamt und Bürgerschaftliches Engagement in Wohnstiften zu suchen, könnte man auf den ersten Blick fragen. Hier werden in einem gehobenen Preissegment sicherheitsstiftende und komfortable Wohnbedingungen und Dienstleistungen angeboten, die Senioren ein gutes Leben im Alter garantieren. Ist Bürgerschaftliches Engagement in diesem Marktsegment nicht ein Eingeständnis, nicht alles leisten

zu können, was geschuldet wird? Bürgerschaftliches Engagement als Lückenbüßer für professionelle Dienstleistungen – zur Einsparung von Sozialleistungen und Kompenstation von Kürzungen in den Sozialhaushalten? In dieser vordergründigen Weise wird das Thema nicht selten abgetan. In den Bemühungen des Kuratoriums Wohnen im Alter geht es um mehr und anderes: Man weiß um die Bedeutung sozialer Teilhabe für

ältere Menschen, die sich auch und gerade in Formen des Engagements zeigt. Man weiß, dass Menschen mit Hilfebedarf Lebensqualität gerade dadurch erfahren können, dass sich Menschen, ohne dafür bezahlt zu werden, für sie interessieren. Und das KWA weiß auch darum, dass sich das Image von Wohnstiften und Pflegeeinrichtungen beeinflussen lässt: Wer sich identifiziert mit einer Einrichtung, wer sich durch Engagement in



Foto: © photocase.de/nerk

gewisser Weise beheimatet, der wird dieses Vertrauen kommunikativ weitergeben und sich vielleicht sogar selbst für ein Wohnstift oder eine Pflegeeinrichtung entscheiden.

Das Steinbeis-Transferzentrum GeroS hat die Konzeptberatung der KWA übernommen und eine Studie in den KWA-Einrichtungen durchgeführt. Die Stiftsbewohner, die verantwortliche Managementebene in den Wohnstiften, Mitarbeiter und externe engagierte Bürger wurden befragt. In der Studie wurde deutlich, in welchem Umfang Bewohner selbst über eine Engagementgeschichte in ihrer Biografie verfügen und wie sie sich heute noch engagieren. Sie sind nicht nur Dienstleistungsempfänger, sondern auch Mitgestalter gemeinschaftlichen Lebens. Bürgerschaftlich Engagierte in den Alltag des Stiftslebens zu integrieren, ist keinesfalls selbstverständlich: Bürgerschaftliches Engagement ist unbezahlbar, aber nicht umsonst zu haben – dieser Satz bestätigt sich auch in der KWA-Studie. Die befragten Engagierten gaben wertvolle Hinweise auf Stärken, aber auch auf Schwachstellen in Einrichtungen.

Dass hauptamtlich Beschäftigte in Wohnstiften und Pflegeeinrichtungen nicht von vornherein begeistert reagieren auf das

Thema Bürgerschaftliches Engagement ist nachvollziehbar, wird damit doch schnell ein Stellenabbau assoziiert. Auch passt Bürgerschaftliches Engagement nicht unbedingt in eine klassische Marktorientierung, die die Altenhilfe- und Pflegeeinrichtungen im Wesentlichen als Dienstleistungsorganisationen darstellt. Die Einbeziehung Bürgerschaftlichen Engagements in eine Institution ist mit erheblichen Bemühungen verbunden, sie verändert und beeinflusst die Kultur, das Rollenverständnis von Professionellen und das Aufgabenspektrum von Führungskräften. Das ist auch eine der Festlegungen im erarbeiteten Rahmenkonzept: Freiwilligenmanagement und die Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in den KWA-Stiften sind Führungsaufgaben. Gelingt es, das Bürgerschaftliche Engagement sowohl von als auch für Stiftsbewohner zu einem der Merkmale der Sozialunternehmen Wohnstifte zu machen, dann wird die Lebensqualität in den Wohnstiften gestärkt und das Image positiv beeinflusst.

Zu dem KWA-Konzept gehört auch die Förderung Bürgerschaftlichen Engagements von Mitarbeitern im Rahmen der Personalentwicklung und das unternehmerische Bürgerschaftliche Engagement des KWA als

Sozialunternehmen. Mit den Kernkompetenzen des Unternehmens einen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung der Gemeinwesen zu leisten, Kompetenzen im Bereich Leben im Alter zur Verfügung zu stellen, hierin liegt ein besonderer Akzent des Konzeptes. Dr. Stefan Arend, Vorstand des KWA, sieht in der Einbeziehung Bürgerschaftlichen Engagements in die Konzeption des KWA ein wesentliches Qualitätsmerkmal der KWA Wohnstifte. Alle verantwortlichen Akteure sind sich bewusst: Das wird ein längerer Lernprozess, den man nicht verordnen oder dekretieren kann. Freiwilliges Engagement und seine Wertschätzung beruhen auf einem Gesellschaftsverständnis. Seine Förderung setzt Kompetenzen voraus und eine Unternehmenskultur, die die Wertschöpfung durch Engagement zu schätzen weiß. Das KWA kann durch den gemeinsam mit dem Steinbeis-Transferzentrum GeroS eingeschlagenen Weg modellhaft für die Branche wirken, wenn die überzeugende Implementierung des Konzeptes gelingt.

Prof. Dr. jur. Thomas Klie
Steinbeis-Transferzentrum Gerontologie,
Gesundheit und Soziales (GeroS)
Freiburg
su0471@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten



Wasserkraftwerk Ataturk am Euphrat

Elektrisches Energiesystem der Türkei kommt ans europäische Verbundnetz Unter Strom

Am 18. September 2010 wurde die Türkei über drei Kuppelleitungen nach Bulgarien und Griechenland elektrisch mit dem europäischen Verbundnetz verbunden. Vorausgegangen waren diesem Anschluss umfangreiche Untersuchungen und Einstellarbeiten des Steinbeis-Transferzentrums für angewandte Forschung in der Elektrischen Energietechnik an der Universität Rostock. Die Steinbeis-Experten befassten sich mit der Primärregelung und Frequenzhaltung, der Sekundärregelung, dem ungewollten Austausch sowie dem Dynamikverhalten im Verbund- und Inselbetrieb.

Schon seit den siebziger Jahren strebt die Türkei den Anschluss ihres Energieversorgungssystems an das europäische Verbundnetz an. Die höhere Versorgungssicherheit, die stabilere Netzfrequenz, der geringere Regelaufwand und die Möglichkeit zum Stromhandel mit den europäischen Nachbarn sind klare Vorteile. Die Anforderungen an einen Anschluss sind jedoch hoch und im sogenannten ENTSO-E Transmission Code festgelegt. So muss der Anschlusskandidat eine stabile und funktionierende Primärregelung seiner Kraftwerke nachweisen, die nach einem Kraftwerksausfall innerhalb von 30 Sekunden die verlorene Leistung aus allen anderen Kraftwerken ersetzen kann; bei dann allerdings etwas reduzierter Netzfrequenz. Bei Normalbetrieb muss diese Regelung zudem einen ruhigen, nicht-schwingenden Frequenzverlauf garantieren. Außerdem muss der Anschlusskandidat eine funktionierende Sekundärregelung haben, die die ausgefallene Leistung nach 15 Minuten durch dafür ausgelegte Kraftwerke übernehmen kann, wobei dann auch die Netzfrequenz wieder auf die normalen 50 Hertz zurückgestellt werden muss. Diese Funktionen müssen gegebenenfalls eingebaut und auf ihre Funktionsfähigkeit hin getestet werden.

Ein weiteres Anschlusskriterium ist die Vermeidung und aktive Bedämpfung sogenannter Netzendelen. Dieses Phänomen, das im Groben dem Gegeneinanderschwingen von zwei mit einer Feder verbundenen Massen entspricht, tritt im europäischen Verbundnetz zwischen den Generator-Rotoren Spaniens und der Türkei auf. Dabei schwingen die Rotoren dieser beiden Netzbereiche gegeneinander: wenn sich die Rotoren in Spanien schneller drehen, drehen sich diejenigen in der Türkei langsamer und umgekehrt. Durch die große Erweiterung des europäischen Verbundnetzes sind diese Pendelungen immer instabiler und damit für einen sicheren Netzbetrieb auch immer gefährlicher geworden.

Um diese Anforderungen zu erfüllen, hat die Amprion GmbH Essen (ehemals RWE) im Auftrag der ENTSO-E (ehemals UCTE) eine Projektgruppe gebildet, in der Fachleute aus allen betroffenen Ländern zusammenwirken sollen. Das Steinbeis-Transferzentrum für angewandte Forschung in der Elektrischen Energietechnik ist dabei als Consultant für Amprion tätig. Um das Verhalten des türkischen Netzes vorab untersuchen zu können, wurden von den Steinbeis-Experten detaillierte Simulationsmodelle sowohl des türkischen Netzes als auch des dann zusammen-

geschlossenen Gesamtnetzes erstellt. Einen großen Einfluss auf das Dynamikverhalten des türkischen Netzes haben die großen Wasserkraftwerke im Osten des Landes. Deshalb mussten diese Kraftwerke mit ihrem Hydrauliksystem und ihre Regeleinrichtungen sehr genau modelliert werden. Mit den erstellten Modellen konnten dann Untersuchungen bezüglich der UCTE-Anforderungen durchgeführt und Vorschläge für einen sicheren und stabilen Netzbetrieb erarbeitet werden. Diese Vorschläge beinhalteten Regleroptimierungen und Neustufungen in den Kraftwerken sowie den Einbau von zusätzlichen Dämpfungseinrichtungen sowohl in den Kraftwerken als auch direkt im Netz.

Momentan werden Abweichungen im System durch den Einbau weiterer Optimierungsmaßnahmen noch verringert. Damit steht dem zukünftigen Verbundbetrieb der Türkei mit dem europäischen Netz, auch durch die Mithilfe eines Steinbeis-Transferzentrums, nichts mehr im Wege.

Prof. Dr. Harald Weber
Steinbeis-Transferzentrum Angewandte
Forschung in der Elektrischen Energietechnik
Rostock
su0614@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

SHB-Absolvent baut erfolgreich medizinisches Trainingszentrum in Beirut auf Lernen für den Ernstfall

Innerhalb nur eines Jahres wurde am Beiruter Universitätsklinikum Saint George Hospital ein medizinisches Trainingszentrum für Akutmedizin aufgebaut. Mit der Beteiligung der Umedic GmbH und der incentiveMED gGmbH waren auch zwei deutsche Unternehmen am Projekt mit dem Namen „Lebanese European Academy of Emergency Medicine“ (LEAEM) beteiligt. Die operative Umsetzung sowie die technische und fachliche Leitung hat Rainer Gaupp übernommen, der das Projekt im Rahmen seines Bachelor-Studiens an der Steinbeis Business Academy der Steinbeis-Hochschule Berlin für die incentiveMED gGmbH durchführte.



Der zeitliche Rahmen war anspruchsvoll: Innerhalb eines Jahres sollte das medizinische Trainingszentrum eingerichtet werden, eingeschlossen die Konzeption von Curricula für Kurse im Bereich der Akutmedizin, sowie die Ausbildung libanesischer Ärzte und Fachkrankenpfleger zu Trainern. Ziel war es internationale Behandlungsrichtlinien mit Hilfe von standardisierten Kurssystemen und Methoden der Patientensimulation zu vermitteln. Die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter im Bereich der Akutmedizin wurde vom Klinikum für eine angestrebte JCI-Akkreditierung benötigt. Darüber hinaus sollte durch das Projekt ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Lehrkrankenhäusern im Libanon geschaffen werden. Die Patientensimulation gilt als innovative, effektive und nachhaltige Lehrmethode. Diese soll am Saint George Hospital langfristig bei

Studenten und Auszubildenden bereits während ihrer Ausbildung eingesetzt werden.

Innerhalb des ersten Jahres wurden im Rahmen des Projektes 30 Instruktoren ausgebildet. Rund 120 Kurse mit insgesamt 1.300 Absolventen wurden methodisch begleitet. Neben den geplanten vorgegebenen Kursen konnten Rainer Gaupp und sein Team zusätzliche Kurse entwerfen und umsetzen, so zum Beispiel den „General Emergency Medicine Course“ (GEM), eine 18-tägige, ganzheitliche Weiterbildung für Ärzte, die hauptsächlich im Bereich der Notaufnahmen eingesetzt werden. Im Oktober 2010 wurden die ersten 12 Teilnehmer als „GEM Provider“ graduiert. Mit diesem Kurs wurde Pionierarbeit geleistet, ist es doch der erste Kurs dieser Art im Libanon. Vergleichbares ist dort weder aus curricularer, noch aus methodisch-didaktischer

Sicht verfügbar. Ebenfalls eingeführt wurde der „Patient Simulation Instructor Course“ (PSIC). Mit diesem Kurs konnte das Projektteam den Hauptkonkurrenten der Klinik, das Trainingszentrum der American Heart Association in der American University of Beirut (AUB), als Kunden gewinnen. 12 Dozenten der AUB wurden so mit der Anwendung und Methodik der Patientensimulation vertraut gemacht. Im Rahmen des Projektmarketings konnten innerhalb eines Jahres weit über 30 Kliniken als Kunden akquiriert werden. Mit den Internal Security Forces (der Polizei) sowie den Lebanese Armed Forces (dem Militär) sind auch zwei wichtige staatliche Organisationen unter den Kunden.

Mit Ablauf des ersten Projektjahres ist das Trainingszentrum mit libanesischem Personal selbstständig handlungsfähig. Es wird von lokalen Managern und der hinter der Klinik stehenden medizinischen Fakultät der Balamand Universität weitergeführt. Seit der Abreise des Projektteams läuft das Projekt planmäßig weiter: Es gibt zahlreiche neue Aufträge und neue Kurse wurden in Eigenregie der Libanesen entwickelt und umgesetzt. Die Leitung des Saint George Hospitals sowie das Projektteam um Rainer Gaupp bekamen durchweg positives Feedback, auch von deutscher Seite.

Christine Wackernagel
Steinbeis Business Academy
der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
Berlin/Gernsbach
su0599@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Roadmaps für die Produktentwicklung und strategische Planung für KMU

Technologie-Vorausschau für optische Technologien

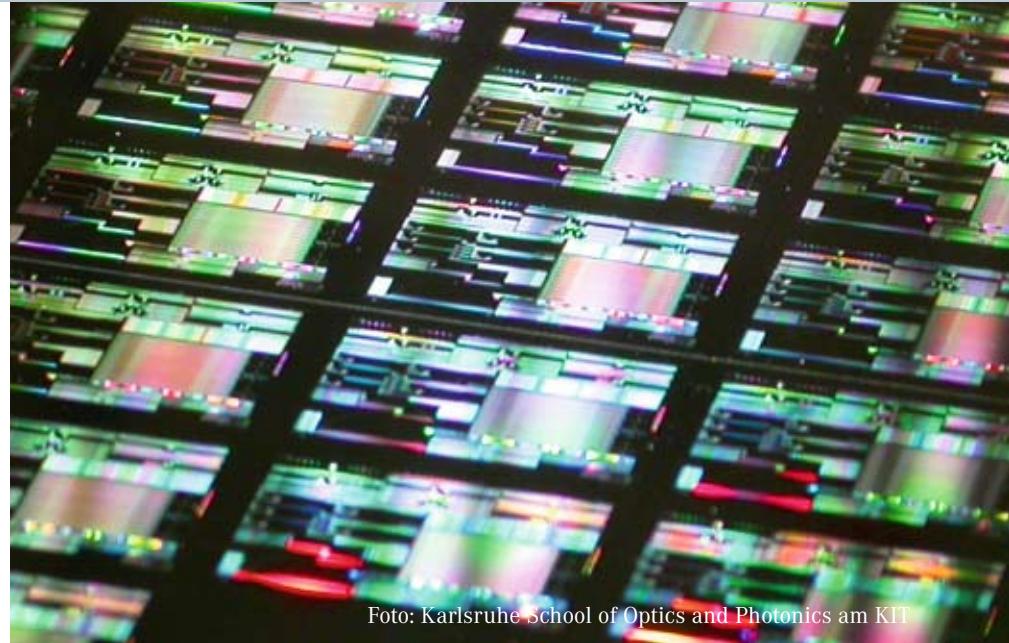


Foto: Karlsruhe School of Optics and Photonics am KIT

Für Unternehmen, die in die Zukunft schauen und ihre Strategien auf kommende Märkte ausrichten, ist das Wissen über technologische Trends und über Forschungsergebnisse eine notwendige Grundlage. Eine Technologie-Vorausschau ist für die Analyse der mittel- bis langfristigen Marktentwicklung von strategischer Bedeutung. Der Zugang zu solchen Informationen ist allerdings gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit viel Aufwand verbunden und stellt eine Innovationshürde dar. Das Steinbeis-Europa-Zentrum (SEZ) hat in der Technologie-Vorausschau in den letzten drei Jahren unter anderem im Bereich der optischen Technologien Unterstützung geleistet.

Wissenschaftliche Erkenntnisse über optische und nanophotonische Entwicklungen und Technologien werden in den nächsten zehn Jahren großen Einfluss auf einige Industriebranchen nehmen. Zwischen wissenschaftlich-technologischer Basis und Markterfolg klafft aber oftmals eine Lücke. Um diese zu schließen, fördert die Europäische Kommission verstärkt die Einbeziehung von KMU in zukunftsträchtigen Bereichen, so auch im Bereich der optischen Technologien. Die Analyse der komplexen mittel- bis langfristigen Marktentwicklung kann über Erfolg oder Misserfolg des gesamten Unternehmens entscheiden. Im Rahmen der europäischen Studie „PhotonicRoadSME – Technologie-Vorausschau und Entwicklungspotenziale der Photonik für KMU“ hat das SEZ vier branchenrelevante Roadmaps und drei KMU-spezifische Roadmaps erstellt. In dem EU-Projekt wurde berücksichtigt, dass sich für KMU die Markt- und Kooperationschancen zunehmend international entwickeln. Deshalb wurden die „Roadmaps“, unter der Koordination des Steinbeis-Europa-Zentrums, von neun Partnern aus fünf Ländern gemeinsam entwickelt. Das Projekt wurde von der Europäischen Kom-

mission innerhalb des 7. Forschungsrahmenprogramms für zweieinhalb Jahre gefördert.

Die Projektpartner von PhotonicRoadSME haben technologische Trends im Hinblick auf ihre Marktentwicklung für nanophotonische Materialien, neue photonische Bauteile und Komponenten und wichtige Herstellungstechnologien identifiziert. Die Trends zeigen mögliche Produkte und deren Anwendungsgebiete auf, die ein hohes Potenzial für die Lösung aktueller gesellschaftlicher Probleme bergen. Ziel der Roadmaps ist es, KMU über neue wissenschaftliche Erkenntnisse im Bereich Photonik und über den industriellen Bedarf in diesem Bereich zu informieren. Zu diesem Zweck wurden die Bedürfnisse sowohl hinsichtlich der technologischen Innovation als auch des Markts untersucht.

Um sich einen Überblick über den aktuellen Stand der Dinge im Bereich Photonik zu verschaffen, haben die Projektpartner Daten über wissenschaftliche Erkenntnisse der letzten fünf bis zehn Jahre gesammelt. Als Grundlage stützte man sich auf die

Ergebnisse von 300 nationalen und internationalen Projekten, auf 800 wissenschaftliche Publikationen, rund 100 Patente und 20 Interviews mit Wissenschaftlern. Diese Datensammlung wurde in Bezug auf neun unterschiedliche Gruppen von Materialien und die vier industriellen Zweige IKT, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit durchgeführt. Zeitgleich wurden KMU hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Marktanforderungen befragt. Mit den Unternehmen wurden SWOT-Analysen erarbeitet. Ziel war es, die technologischen und marktbezogenen Hürden zu erfassen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind, und die Chancen zu identifizieren, die neue nanophotonische Materialien, Bauteile und Komponenten sowie Produktionstechnologien eröffnen.

Eine Technologie-Roadmap ermöglicht Unternehmen eine Planung, die lang- und mittelfristige Ziele berücksichtigt. Potenzielle technologische Lösungen werden antizipiert, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Am Ende steht die Implementierung eines neuen Produkts, einer neuen Technologie oder eines Prozesses. Dabei steht der Bedarf der Unternehmen im Vordergrund.

Alle Ergebnisse der technologie- und der marktbezogenen Studie flossen in die Gestaltung der Roadmaps ein. Die Analyse internationaler Forschungsergebnisse in der Photonik und der Bedürfnisse der KMU hat ergeben, dass vor allem die Produkt- und Anwendungsbereiche der photonischen Technologien für IKT, Gesundheit, Umwelt und Sicherheit relevant sind. Da KMU unterschiedliche Bedürfnisse haben, wurden die branchenspezifischen Roadmaps an die verschiedenen KMU, von „Entwickler“, „Produzent“ bis zu „Anwender“ angepasst. Ergebnis waren drei weitere Roadmaps.

Die individuellen Technologie-Roadmaps wurden in zehn Workshops vor ausgewählten KMU präsentiert und implementiert. Hauptziel war es, die Projektergebnisse zu verbreiten und sie in einen industriellen Kontext zu integrieren. Zwölf Fallstudien wurden erarbeitet. Gemeinsam mit den Unternehmen wurden Produktentwicklungsstrategien entwickelt, die die Wettbewerbsfähigkeit der

KMU im globalen Marktgeschehen stärken. Die Zusammenarbeit zwischen KMU und Forschungseinrichtungen wurde verbessert. Trainingsmaßnahmen für KMU in ganz Europa sorgten dafür, dass die Ausbildung von Fachkräften im Bereich der Photonik gefördert wird.

Die Ergebnisse des PhotonicRoadSME-Projekts helfen, frühzeitig die Anforderungen an zukünftige Produkte im Bereich der Photonik zu erkennen und unterstützen KMU bei der strategischen Planung. KMU erhalten sowohl bei der Erarbeitung erfolgreicher, mittelfristiger Geschäftsmodelle, als auch bei der Investitionsentscheidung Hilfestellung. Alle Projektergebnisse, von der Marktstudie über die Forschungsberichte bis hin zu den neun Kategorien von nanophotonischen Materialien, dem Leitfaden und den Roadmaps, sind kostenlos verfügbar auf der PhotonicRoadSME-Webseite. Zusätzlich wurde eine sogenannte Wiki Area entwickelt, ein webbasiertes Tool, das alle Projektergebnis-

se präsentiert. Der Zugang zum öffentlichen Bereich ist kostenlos.

Photonic-Roadmaps

Die branchenspezifischen Roadmaps liefern Informationen über:

- die wichtigsten Anwendungsbereiche,
- die größten technologischen und sozioökonomischen Herausforderungen, die es in diesen Anwendungsbereichen zu bewältigen gilt,
- die relevanten Bauteile, Komponenten und Materialien,
- den Entwicklungsstand dieser Bauteile und ihre potentielle Anwendung sowie ihre Haupteigenschaften, um Probleme zu lösen.

Prof. Dr. Norbert Höptner
Dr. Jonathan Loeffler
Dr. Anthony Salingre
Steinbeis-Europa-Zentrum Karlsruhe
Karlsruhe
su1217@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Auszeichnung für Steinbeis-Innovationszentrum

Nachhaltiger Unterricht

Das Steinbeis-Innovationszentrum Logistik und Nachhaltigkeit in Sinsheim wurde für seine Initiative „Bildung trifft Nachhaltigkeit“ ausgezeichnet. Initiatoren des Wettbewerbs „Ideen Initiative Zukunft“ sind die Drogeriemarktkette dm und die Deutsche UNESCO-Kommission. Die beiden Partner möchten mit der Initiative lokal engagierte Menschen unterstützen, die einen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft leisten.



Jens-Jochen Roth, Leiter des Steinbeis-Innovationszentrums, ist bereits seit mehreren Jahren in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zum Thema Nachhaltigkeit erfolgreich tätig. Zusammen mit der kaufmännischen Max-Weber-Schule in Sinsheim hat er das Projekt „Bildung trifft Nachhaltigkeit“ ins Leben gerufen, um den Nachhaltigkeitsgedanken stärker in den Berufsschulunterricht zu integrieren. Kunden des dm-Marktes haben das Projekt als Sieger ausgewählt. Prämiert wurde die Initiative mit 1000 Euro durch den Gründer von dm, Prof. Götz W. Werner.

„Bildung trifft Nachhaltigkeit“ findet im Unterricht statt, aber auch durch Exkursionen. Außerdem bestehen Kooperationen mit öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen. Die Initiative soll Schüler dazu anregen, nicht nur ökonomische Aspekte, sondern auch ökologische und soziale Faktoren einzubeziehen. Die Grundlage bildet ein auf den Unterricht ausgerichtetes Modulkonzept.

Jens-Jochen Roth
Steinbeis-Innovationszentrum
Logistik und Nachhaltigkeit
Sinsheim
su1431@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Real Time Response-Messungen zeigen die Wirkung von Werbung

Der Werbewirkung in Echtzeit auf der Spur

Bewegte Bilder spielen in der Werbung und Unternehmenskommunikation eine große Rolle. Egal ob Mitarbeiter, Kunden oder die interessierte Öffentlichkeit angesprochen werden: Bilder sollen gefallen, Inhalte und Argumente müssen überzeugen. Die Botschaft sollte im Gedächtnis bleiben, zum Branding passen und letztlich auch ein bestimmtes Verhalten bewirken. Um die Kommunikationsmittel bereits vor der Verbreitung an die Zielgruppe auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen, hat das Steinbeis-Forschungszentrum Werbung und Kommunikation in Ravensburg einen Spotresonanz-Test entwickelt, der auf Real Time Response-Messungen beruht.

Real Time Response-Messungen (RTR-Messungen, Continuous Response Analysen) erfassen subjektive Reaktionen von Testpersonen auf einen auditiven oder visuellen Stimulus – kontinuierlich und simultan zur Rezeption. Bei der Testdurchführung erhält jeder Teilnehmer ein Gerät, mit dem er seine Zustimmung, Einstellung oder Meinung mittels eines Drehreglers wiedergeben kann. Alle Geräte (sogenannte Dials) sind per Funk mit dem Notebook des Untersuchungsleiters verbunden. Die Steinbeis-Experten setzen bei ihren Tests den Perception Analyzer ein, der vom US-amerikanischen Hersteller Dialsmith entwickelt wurde.

RTR-Untersuchungen werden bislang vorwiegend in den USA durchgeführt, um zum Beispiel Radio- und TV-Sendungen, Kinofilme oder Werbespots bewerten zu lassen. In Deutschland hingegen hat sich der Perception Analyzer hauptsächlich in der Debattforschung, insbesondere in der wissenschaftlichen Begleitforschung mehrerer TV-Duelle vor Bundestagswahlen, etabliert. Die RTR-Messung ist als valide und reliable Methode zur rezeptionsbegleitenden Erfassung von Publikumsreaktionen anerkannt.

Gemeinsam mit der UN.MEDIA TV- & Filmproduktion, einem in Ravensburg ansässigen Unternehmen, hat das Steinbeis-Forschungszentrum den Spotresonanz-Test bei mehreren Imageclips und Werbespots erprobt. Auf der Grundlage der RTR-Kurven und weiteren abgefragten Merkmalen lassen sich anhand der Bewertungskurve zahlreiche Fragen beantworten: Baut der Spot gerade



Foto: Dialsmith

zu Beginn genügend Spannung auf? An welcher Stelle im Clip sinkt die Zustimmung und warum? Welche Aussagen wirken polarisierend? Und passen die Musik, das Bild, die Stimme des Sprechers?

Beim RTR-Spotresonanz-Test werden zunächst die wichtigsten soziodemografischen Merkmale der Probanden erfasst. Im Anschluss werden die kontinuierlich zu bewertenden Spots präsentiert. Es folgen Fragen zur Originalität, Verständlichkeit, Glaubwürdigkeit und handwerklichen Umsetzung. Anschließende Gruppendiskussionen, in denen die Testpersonen mit ihren Reaktionen konfrontiert werden, können weitere Anregungen für konkrete Optimierungsmaßnahmen geben.

Spotresonanz-Tests können die Wirkung von verschiedenen Spotvarianten in der jeweiligen Zielgruppe erfolgreich nachweisen. UN. MEDIA wird sich auch künftig einer regel-

mäßigen kritischen Analyse seiner eigenen Produktionen unterziehen, um sich damit als innovativer Kleinunternehmer einen Wettbewerbsvorteil in einer hart umkämpften Branche zu verschaffen.

Vorteile der RTR-Methode

- Gefallensurteile werden unmittelbar beim Betrachten der Vorlage mitgeteilt
- Intuitive Bedienbarkeit der Eingabegeräte -> spontane Reaktionen
- Verbalisierungsprobleme spielen keine Rolle
- Sekundengenaue Bewertung möglich
- Keine Verzerrungen durch Erinnerungsverluste
- Schnelle Auswertung

Prof. Dr. Simon Ottler
Steinbeis-Forschungszentrum
Werbung und Kommunikation
Ravensburg
su1295@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Innovationen für ein Rückkühlwerk

Sonnige Aussichten in der virtuellen Konstruktion



Optimieren Sie den Prozessdurchlauf in der Konstruktion – das war der Auftrag der E. W. Gohl GmbH an das Steinbeis Rating-Advisory Zentrum in Singen. E. W. Gohl ist Spezialist für Kühltürme und Rückkühlwerke. Die Idee des Mittelständlers aus Singen: Die Kühltürme müssen bereits in der Angebotsphase automatisiert und im Anschluss an die Produktion weitergeleitet werden.

Die E.W. Gohl GmbH zählt zu den europäischen Marktführern im Serienkühlerturbau. Ziel für die Zukunft: Die verschiedenen Baureihen mit zahlreichen Varianten und Zubehörkomponenten sollen virtuell und ohne Manpower konstruiert und eine abgeleitete Zeichnung dem Ingenieur zur Verfügung gestellt werden. Anspruchsvolle Einschätzung von Andreas Hedrich, Projektleiter des Auftrags bei Gohl: „Mit der heutigen Technologie kann dies umgesetzt werden. Inwieweit wir an die 100% Realisierung herankommen, ist noch nicht absehbar, mehr als 90% werden wir jedoch erreichen.“

Eine Nutzwertanalyse schuf zu Beginn des Projekts eine effiziente Möglichkeit, an transparente und neutrale Daten zu gelangen und zu erkennen, welche Produkte für die Gohl GmbH geeignet wären. Das Unternehmen entschied sich mit den Experten des Steinbeis-Transferzentrums für die Einführung von Solidworks als CAD-System mit der dazugehörigen Produktdaten-Verwaltung (PDM). Das Projekt erhielt den Namen „GohLCAD“.

Nach der Auswahl der Software folgte eine intensive Schulung des Projektleiters und des Leiters der Produktentwicklung auf dem System sowie die Erstellung eines Pflichtenheftes für die neue Vernetzungssoftware. Parallel dazu wurde mit der 3D-Konstruktion der Einzelteile begonnen. Da zuvor nur mit einem 2D-System CADkey gearbeitet worden war, mussten nun alle Bauteile nach Abstimmung mit der Produktion und Einhaltung diverser Kriterien neu erstellt werden.

Wie arbeitet nun das GohLCAD? In den Bereichen Vertrieb und Auftragsbearbeitung benötigt man ein Softwaresystem und einen Konfigurator (Regelwerk), auf der Konstruktionsseite ein CAD-System mit integriertem PDM-System, dazwischen eine Vernetzungssoftware, die die Ausgabebefehle des Konfigurators direkt ins CAD-System einfließen lässt. Somit benötigt man eine Schnittstelle im CAD, die es erlaubt CAD-Befehle „von außen“ anzustoßen. In der heutigen CAD-Verfahrenstechnologie funktioniert dies über das Erstellen eines 3D-CAD-Geometriemodells als Grundlage für die Ableitungen der automatisierten 2D-Konstruktion. Diese 2D-Konstruktion beinhaltet die Standardansichten, eine ISO-Ansicht, den Fundament- und Belastungsplan. Zur Übersichtlichkeit werden Textbausteine an den vorgesehenen Komponenten angeheftet. Auf Wunsch können Neutralformate wie pdf erzeugt werden. Sie werden in die entsprechenden Angebots- und Auftragsordner abgelegt und sind somit für jedermann einsehbar. Für die Auftragsbearbeitung wurden zwei weitere Funktionen vorgesehen. Zum einen die automatisierte Erzeugung aller Blechteile in DXF-Format und zum anderen die automatisierte Übertragung von Loch- und Ausschnittsbildern in die Blechteile. Elmar Marmann, Geschäftsführer Vertrieb und Marketing, ist von der neuen Software überzeugt: „Das SolidWorks Datenaustauschprogramm „eDrawings“ ermöglicht das Einlesen, Betrachten und Kommentieren von SolidWorks-Daten ohne CAD-Lizenz. Es wird dem Vertrieb helfen, sich mit

der Konstruktion abzustimmen und Bauteile im Kundengespräch optimal zu präsentieren und zu erklären.“ Auch sein Kollege Christian Noack, Leiter der Produktentwicklung, sieht nur Vorteile: „Im PDM-System finden wir unsere Konstruktionsdaten wie auch Teilzeichnungen viel schneller“, betont Noack. „In dem CAD-System können außerdem die technischen Sachverhalte virtuell geprüft werden. Die Einbausituation von Zubehör und Nachrüstkomponenten an neuen und bestehenden Geräten kann jetzt viel besser beurteilt werden.“

Mit der Einführung der GohLCAD-Welt hat sich das Unternehmen Ressourcen für das eigentliche Konstruieren bewahrt. Die Standardkonstruktionen und die Digitalisierung des Know-hows sind von nun an fest eingebettet. Und Steinbeis-Projektleiter Andreas Hedrich resümiert: „Für die zukünftigen Entwicklungsprojekte hat man einen wichtigen Komponentenpool geschaffen. Hier gehe ich davon aus, dass die in Zukunft zu bewältigenden Entwicklungsstufen von deutlichen Zeit- und Kostenersparnissen geprägt sein werden. Anschlussprojekte könnten die Fluidsimulation und/oder die digitale Dokumentation sein.“

Andreas Hedrich
Steinbeis-Transferzentrum
Steinbeis Rating-Advisory Zentrum
Singen
su0824@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten



© iStockphoto.com/Erich Eggimann

Implementierung eines neuen Finanzmanagements

Die Finanzen im Griff

New Public Management, neue Steuerungsmodelle und -instrumente – Schlagworte, die in öffentlichen Verwaltungen omnipräsent sind. Um diese Konzepte für den öffentlichen Bereich anzupassen, werden betriebswirtschaftliche Instrumente herangezogen. Thomas Dippert hat im Rahmen seines Master-Studiums an der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin bei der Implementierung eines neuen Finanzmanagements im Landesamt für Ländliche Entwicklung, Landwirtschaft und Flurneuordnung des Landes Brandenburg mitgewirkt.

Ob Bund, Länder oder Kommunen, sie alle befassen sich mit der Überarbeitung der bestehenden Geldverbrauchskonzepte hin zu einem ressourcenorientierten Ansatz. Das zeigt sich unter anderem in der Ermittlung und Einbeziehung des öffentlichen Vermögens sowie der mittel- bis langfristigen Verbindlichkeiten und der Entwicklung von erfolgs- und finanzbezogenen Planungsmethoden mit einer parallelen Softwareunterstützung.

Das brandenburgische Landesamt für Ländliche Entwicklung, Landwirtschaft und Flurneuordnung ist dabei, ein derartiges Finanzmanagement einzuführen. Im ersten Schritt wird die bestehende Kameralistik softwarebezogen mit doppischen Strukturen verbunden und um eine Kostenrechnung sowie Anlagenbuchhaltung ergänzt. Langfristig soll dieses neue System zentral weiterentwickelt und dezentral in den einzelnen Behörden optimal ausgesteuert werden. Diese langfristige Weiterentwicklung war Aufgabe von Thomas Dippert, der sich damit in seinem Unternehmensprojekt während des MBA-Studiums befasste.

Die Untersuchung des Behördenumfelds und der internen Situation zeigte Dippert vier miteinander verbundene Kernaspekte für eine Dienststelle bei der zentral gesteuerten Einführung eines neuen Finanzmanagements. Darauf aufbauend entwickelte er ein vierteiliges Konzept, um künftige Veränderungen effizient zu steuern: es besteht aus einer kom-

plexen dezentralen und risikobezogenen Projektsteuerung, einer optimalen Aussteuerung der Vorgangsbearbeitung im Haushaltswesen, einem umfassenden Change Management und dem Aufzeigen des potentiellen Nutzens.

Einen wichtigen Aspekt im Projekt stellt die Information und Kommunikation dar. Das dezentrale Projektmanagement verlangt, den Überblick über alle inhaltlichen Disziplinen und Bestandteile des neuen Finanzmanagements zu behalten und diese organisatorisch mit allen betroffenen Referaten und Dienststellen zu verbinden und zu den richtigen Zeiten in das Projekt einfließen zu lassen, damit die zentrale Planung beachtet wird und dezentral kontinuierlich ein aktueller Sachstand abrufbar ist. Deshalb erfolgt die Projektsteuerung unterteilt nach Aufgabengebieten unter Berücksichtigung der betroffenen Organisationseinheiten. Die Priorisierung der Aufgaben erfolgt anhand des potentiellen Risikos für das Gesamtprojekt.

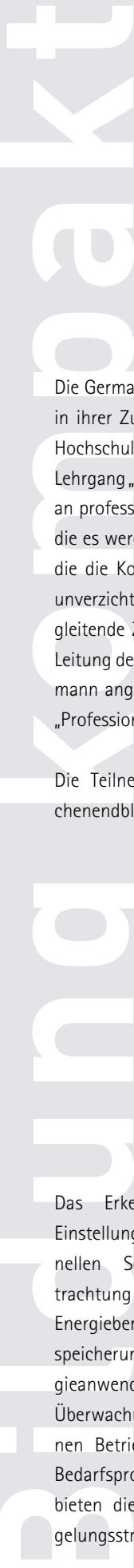
Die Informationsversorgung bei der künftigen Vorgangsbearbeitung stellt für das Haushaltsmanagement eine besondere Herausforderung dar. Unter anderem müssen die Mitarbeiter zielgerichtet geschult, über verändernde Strukturen informiert und in der praktischen Umsetzung miteinbezogen werden. Dafür wird ein Verfahren erstellt, das die Weiterleitungszeiten von bestimmten Unterlagen kritisch betrachtet und auf die

Besonderheit der Bearbeitung von einzelnen Prozessschritten an unterschiedlichen Standorten eingeht. Ein Change Management, das sich an die relevanten Zielgruppen richtet, soll informationsorientiert die Akzeptanz für die Veränderungen bei den Mitarbeitern erhöhen. In der Einführungsphase des neuen Finanzmanagements war der potentielle Nutzen noch nicht direkt sichtbar. Daher war es notwendig das aktuelle Potenzial zu verdeutlichen und unter den Projektbetroffenen zu kommunizieren. Dies geschah durch die Erstellung einer fiktiven Bilanz für eine Dienststelle und war ein wichtiger Schritt für die Veränderung im Denken.

Da diese vier Aspekte bei einem solchen Projekt für eine Dienststelle die dauerhafte Thematik darstellen, kann der reine Inhalt des zentral gesteuerten Großprojektes hürdenfrei und deshalb effizienter umgesetzt werden. Durch dieses Verfahren werden langfristige Veränderungen ganzheitlich betrachtet und effizienter umgesetzt.

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

www.stw.de → zu unseren Experten
Thomas Dippert
Landesamt für ländliche Entwicklung,
Landwirtschaft und Flurneuordnung
des Landes Brandenburg



Zertifikatslehrgang für professionelle Vortragsredner geht in die zweite Runde

Kompetent führen mit der Kraft der Rhetorik

Die Aufgaben von Führungskräften sind vielfältiger Natur. Ob eine Führungskraft alle ihre Aufgaben erfüllen und Ziele erreichen kann, hängt auch stark von ihrer persönlichen Überzeugungskraft in Ansprachen und Präsentationen ab. Auch für erfahrene Führungskräfte sind Vorträge vor anspruchsvollem Publikum oft mit erheblichem Stress verbunden. Gerade eine Führungskraft sollte aber in der Lage sein, die Zuhörer mit lebendiger Authentizität anzusprechen – Entertainment statt Langeweile ist angesagt.

Die German Speakers Association (GSA) geht in ihrer Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Hochschule Berlin in die zweite Runde: Der Lehrgang „Professional Speaking“ wendet sich an professionelle Vortragsredner und solche, die es werden wollen, und an diejenigen, für die die Kompetenzen eines Vortragsredners unverzichtbar sind. Der einjährige, berufsbegleitende Zertifikatslehrgang wird unter der Leitung des Gedächtnisexperten Markus Hofmann angeboten und schließt mit dem Titel „Professional Speaker GSA (SHB)“ ab.

Die Teilnehmer durchlaufen in acht Wochenendblöcken Lehrveranstaltungen zu

den Kernkompetenzen eines Professional Speakers. Dazu gehören Präsentations- und Performancetechniken, Körpersprache und Bühnenwirkung, Stimmtraining, Improvisationstechniken aber auch (Selbst-)Marketing, PR und Verkauf sowie Businessmanagement und Selbst- und Officeorganisation. „Auch für den nächsten Lehrgang konnten wir wieder die besten Dozenten aus der gesamten Speaker-Branche gewinnen“, so Markus Hofmann, CSP und Direktor des Steinbeis-Transfer-Instituts Professional Speaker GSA. Und weiter: „Die Feedbacks aus dem ersten Lehrgang sind durchweg begeistert“.

Das Zertifikat „Professional Speaker GSA (SHB)“ ist ein Hochschulzertifikat, das im Rahmen eines nicht-akademischen Studienprogramms erworben wird. Das 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 → zu unseren Experten

Zertifikatslehrgang Immobilienwirtschaftliches Energiemanagement

Effizienter Energieeinsatz in gewerblichen Immobilien

Fast 40% des jährlichen Energieverbrauches entstehen in der Gebäudenutzung. Nachhaltige Gebäudekonzepte fokussieren das effiziente Zusammenwirken von Baukonstruktion und Gebäudeenergietechnik. Die Simulation witterungs- und nutzungsbedingter Lastzustände ermöglicht zunehmend die energetische Verbesserung der Gebäudekonzepte. Neueste Untersuchungen zeigen, dass mit einer optimalen Betriebsführung ohne Komfortverlust die Energiekosten um rund 20% verringert werden können. Der Zertifikatslehrgang „Immobilienwirtschaftliches Energiemanagement“ bringt Fachleute dazu auf den aktuellen Stand.

Das Erkennen von Bedienungs- und Einstellungsfehlern wie auch konzeptuellen Schwächen erfordert die Be trachtung des Gesamtprozesses von der Energiebereitstellung, über die Energie speicherung und -verteilung bis zur Energieanwendung. Mithilfe leistungsfähiger Überwachungs- und Auswertetools kön nen Betriebsdaten zeitnah analysiert und Bedarfsprognosen abgeleitet werden. Sie bieten die Grundlage für intelligente Re gelungsstrategien.

Die Vielfalt der technischen Möglichkeiten in Verbindung mit den konkreten organisatorischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bedingt eine komplexe Optimierungsaufgabe. Zur Führung der Energiemanagementprozesse bedarf es ei nes wirtschaftlich denkenden Generalisten mit ausgeprägtem Wissen zu energietechnischen Wirkprinzipien. Der Zertifikatslehrgang unterstützt diese Kompetenz, indem er systematisch und praxisnah vermittelt, wie Energieeinsparpotenziale erschlossen und Energiekosten gesenkt werden. Externe und

interne Gebäude- und Energiemanager wer den befähigt, den Managementprozess zum energieoptimierten Gebäude und Gebäudebetrieb zu planen und zu steuern. Der im April beginnende Lehrgang umfasst vier Module mit insgesamt zwölf Seminartagen.

Bernd Landgraf
Steinbeis-Transfer-Institut
Bau- und Immobilienwirtschaft
Berlin/Dresden
su1266@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Seminarangebote für Fach- und Führungskräfte

Qualifizierung an der School GRC

Die School of Governance, Risk & Compliance und das Steinbeis-Transfer-Institut Risk & Fraud Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin bieten Seminare für Compliance-Officer und Aufsichtsräte und diejenigen an, die die theoretische Grundlage für einen Einstieg in dieses Berufsfeld schaffen wollen.

In vier Module gegliedert können sich Interessierte in den Themengebieten Compliance, Betriebswirtschaft, Krisen und Kompetenzen weiterbilden. So trainieren etwa im Modul Compliance die Experten mit den Teilnehmern in einer Fallsimulation Relevantes zum Anti-Fraud Management. Es wird vermittelt, welche Strukturen eine Compliance-Organisation

im Unternehmen voraussetzt oder welche themenspezifischen arbeitsrechtlichen, strafrechtlichen und datenschutzrechtlichen Aspekte ein Unternehmen berücksichtigen muss.

Die jeweils Ein- bis Drei-Tages-Kurse in Berlin können im Paket oder auch tageweise gebucht werden.

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

 www.stw.de → zu unseren Experten

Summer School 2011 der Steinbeis Business Academy

Strategie – Management – Ethik

Die Steinbeis Business Academy (SBA) der Steinbeis-Hochschule Berlin folgt der langen Tradition von Summer Schools und veranstaltet vom 6. bis zum 9. Juli die Summer School 2011 am SIMT, dem Stuttgarter Studienzentrum der SHB. Die Schwerpunkte der Summer School betreffen strategisches Denken, Management und Ethik.

Schon die Themenauswahl lässt einen angeregten und sicherlich intensiven Wissenstransfer zwischen allen Beteiligten erwarten. Die Steinbeis-Hochschule Berlin will mit diesem Angebot eine würdige Alma Mater für aktive aber auch ehemalige Studenten sein. Neben den Studenten richtet sich die Summer School auch ausdrücklich an externe Gäste.

Strategie und strategische Ausrichtung beherrschen den ersten Tag. Der rote Faden wird aufgegriffen im Impulsreferat „Innovative Perspektiven für Unternehmen: Zukunft in der Gegenwart“. Gerade in einer schnelllebigen Zeit ist die Strategieausrichtung von großer Bedeutung. Gefragt sind heute Kreativität und Einfallsreichtum, um am Markt bestehen zu können, mit dem Ziel neuartiges Agieren und Denken zu initiieren und dabei in der Lage zu sein, die vielen sozialen Faktoren zu erfüllen – aktive und fördernde Personalentwicklung, Nachhaltigkeit, schonender Umgang mit Ressourcen, ausgewogenes Nebeneinander von Beruf und Familie und

vieles mehr. In der anschließenden Podiumsdiskussion wird eine Antwort auf die Frage „Tradition oder Innovation?“ gesucht.

Am zweiten Tag richtet sich der Fokus auf Management und Führung. Das Thema Aufbau und Nutzen von Kompetenznetzwerken wird im Impulsreferat behandelt. „Stabilisieren durch Veränderung“ trägt schon im Titel der anschließenden Diskussion Brisantes und garantiert neue gedankliche Verknüpfungen und Erkenntnisse.

Ausgehend von strategisch innovativen Prinzipien über eingeforderte Managementqualität bei der Beibehaltung von Stabilität durch gezielte Veränderung im Unternehmen stellt sich die Summer School am dritten Tag unter dem Titel „Spannungsfeld: Ethik & Monetik“ der Frage nach Unternehmensethik. Definition und Festlegung von persönlichen oder gemeinschaftlichen Zielen kann zu Konfliktsituationen führen, auch wenn solche Ziele auf ethischen Prinzipien basieren.

Die Nachmittle sind den Workshops vorbehalten. Auf vier Ebenen werden die Schwerpunkte nochmals vertieft. Die Aufgabenstellung der Arbeitsgruppen wird sein, das Grundthema des jeweiligen Tages ausführlich zu diskutieren und zu entwickeln, und dies aus Sicht des Staates, eines international tätigen Konzerns, einer Gemeinde und eines Kleinunternehmens. In den Tag abschließenden Präsentation der Gruppenergebnisse und der anschließenden Diskussion werden horizontale und vertikale Spannungsfelder durch unterschiedliche strategische Konzepte, Führungsstrukturen und ethische Vorstellungen hervortreten, die es auch in der realen Welt zu lösen gilt.

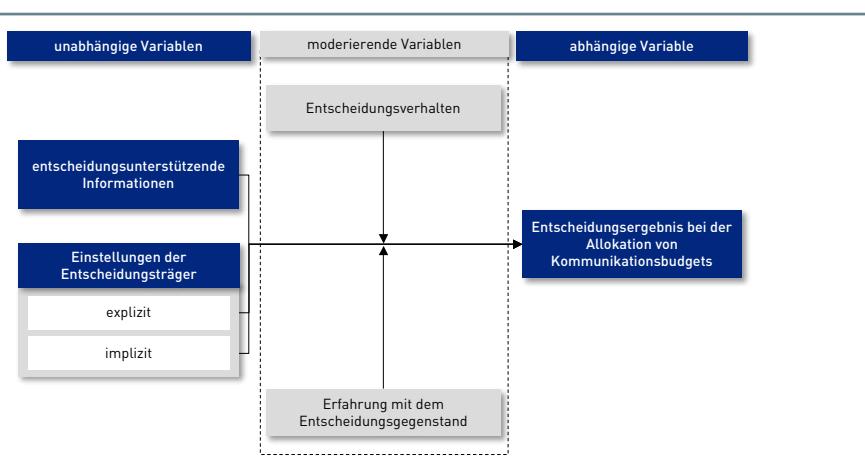
Dr. Gregor Slavicek
Steinbeis Business Academy
der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Gernsbach/Stuttgart
su1276@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

SHB-Promovend untersucht Einflussfaktoren auf die Verteilung von Kommunikationsbudgets

So denken Entscheider

Erhebungen des Zentralverbandes der deutschen Werbewirtschaft nach betrugen die Investitionen für Werbung in Deutschland 2009 rund 28,84 Mrd. Euro. Dieser hohen wirtschaftlichen Relevanz zum Trotz, gibt es bislang kaum wissenschaftliche Untersuchungen zur Entscheidungsfindung bei der Verteilung von Kommunikationsbudgets auf unterschiedliche Kommunikationsinstrumente sowie zu den Möglichkeiten der Beeinflussung dieses Entscheidungsprozesses. Das war Anlass für Ralf Kiene, im Rahmen seiner Projekt-Kompetenz-Promotion an der Steinbeis-Hochschule Berlin den Einfluss ausgewählter Parameter auf die Allokation von Kommunikationsbudgets unter besonderer Berücksichtigung entscheidungsträgerbezogener Einflussfaktoren zu untersuchen.



Die abhängige Variable der Untersuchung war das Ergebnis bei der Allokation von Kommunikationsbudgets. Ralf Kiene beschränkte die Entscheidung dabei auf eine Auswahl zwischen zwei Mediaplänen mit unterschiedlich hohen Anteilen der Ausgaben für Werbebriefe am gesamten Kommunikationsbudget.

Unabhängige Variablen wurden mit dem Ziel ausgewählt, besonders wichtige Einflussfaktoren zu identifizieren, deren Wirkung auf die Entscheidungsfindung im Rahmen der Budgetallokation ergründet wurde. Grundlage der Auswahl der unabhängigen Variablen war die Frage, ob die Entscheidungsfindung bei der Verteilung von Kommunikationsbudgets stärker auf der kognitiven Verarbeitung von Informationen beruht oder intensiver durch intuitive einstellungsgeladene Urteile der Entscheidungsträger beeinflusst wird. Bei der Analyse der Einstellungen der Entscheidungsträger wurden zwei Einstellungsarten berücksich-

tigt: Über explizite Einstellungen geben Individuen bewusst Auskunft, sie können deren Äußerung kontrollieren. Auf implizite Einstellungen hingegen kann ein Individuum nicht bewusst zugreifen und somit deren Äußerung nicht aktiv beeinflussen. Neben dem Einfluss der unabhängigen Variablen wurden in der Untersuchung das Entscheidungsverhalten der Entscheidungsträger sowie die Erfahrung mit der Allokation von Kommunikationsbudgets als moderierende Parameter analysiert.

Ralf Kiene führte für seine Untersuchungen ein Online-Experiment mit Entscheidungsträgern im Marketing durch, die im Laufe ihrer beruflichen Tätigkeit bereits an der Vergabe von Kommunikationsbudgets beteiligt waren. 301 Testpersonen mit einer durchschnittlichen Berufserfahrung von rund dreizehn Jahren nahmen am Experiment teil, wobei die Probanden durchschnittlich ungefähr sieben Jahre an der Allokation von Kommunikationsbudgets beteiligt waren. Die Datenauswertung er-

folgte mit Chi-Quadrat-Tests. Neben der statistischen Signifikanz wurde bei der empirischen Hypothesenprüfung auf Effektstärkemaße zurückgegriffen, um die praktische Bedeutung der beobachteten Unterschiede zu beurteilen.

Zentrales Ergebnis der Untersuchung: Die Entscheidungsfindung bei der Budgetverteilung wird sowohl durch entscheidungsunterstützende Informationen als auch durch explizite Einstellungen signifikant beeinflusst. Implizite Einstellungen zeigen keinen signifikanten Einfluss auf das Entscheidungsverhalten. Der Zusammenhang zwischen entscheidungsunterstützenden Informationen, expliziten Einstellungen und der Entscheidungsfindung wird zudem vom Entscheidungsverhalten der Entscheidungsträger sowie der Erfahrung mit dem Untersuchungsgegenstand beeinflusst:

- Entscheidungen deliberater Entscheider, die also eher auf Basis planvoller Analysen entscheiden, beruhen weniger auf ihrer expliziten Einstellung und stärker auf entscheidungsunterstützenden Informationen. Entscheidungen intuitiver Entscheider, die eher auf Basis von Gefühlen entscheiden, beruhen weniger auf entscheidungsunterstützenden Informationen und stärker auf ihren expliziten Einstellungen.
- Entscheider, die viel Erfahrung mit dem Entscheidungsgegenstand gesammelt haben, entscheiden anhand ihrer expliziten Einstellung und weniger anhand entschei-

dungsunterstützender Informationen. Entscheider, die wenig Erfahrung mit dem Entscheidungsgegenstand gesammelt haben, entscheiden anhand entscheidungsunterstützender Informationen und weniger anhand ihrer expliziten Einstellung.

Bei der Ableitung von Aussagen für die Unternehmenspraxis wird zwischen werbetreibenden Unternehmen und solchen, die als Dienstleister am Prozess der Budgetallokation beteiligt sind, unterschieden. Aus Sicht der werbetreibenden Unternehmen liefert die Untersuchung Anzeichen dafür, dass die Entscheidungsfindung im Rahmen der Allokation von Kommunikationsbudgets sowohl durch entscheidungsunterstützende Informationen als auch durch die (expliziten) Einstellungen der Entscheidungsträger beeinflusst wird. Welcher der beiden Einflussfaktoren im Rahmen der Entscheidungsfindung zu einer Budgetallokation mit einem höheren Zielerreichungsgrad hinsichtlich der gesetzten Kommunikationsziele führt, lässt sich nicht allgemeingültig beantworten. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Drucks auf die Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen, die Werbeausgaben unternehmensintern zu rechtfertigen, gilt es aus Sicht der werbetreibenden Unternehmen vielmehr sich bewusst zu werden, welcher der beiden Einflussfaktoren die Entscheidungsbasis bei der Verteilung von Kommunikationsbudgets bildet und bilden sollte.

Für die Unternehmen, die als Dienstleister am Prozess der Allokation von Kommunikationsbudgets beteiligt sind, kann Ralf Kiene aus seiner Untersuchung Folgerungen für eine zielführendere kommunikative Beeinflussung relevanter Entscheidungsträger ableiten. Seine Handlungsempfehlungen zur Beeinflussung der Entscheidungsträger in werbetreibenden Unternehmen sind:

- Eine eher faktenorientierte Ansprache sollte bei den Entscheidungsträgern erfolgen, die deliberates Entscheidungsverhalten präferieren und wenig Erfahrungen mit

den zur Auswahl stehenden Kommunikationsinstrumenten gesammelt haben. Die Gestaltung der Kommunikationsbotschaft bei einer faktenorientierten Ansprache der Entscheidungsträger sollte einen informativen und argumentativen Charakter haben. Beschreibungen, objektive Tatbestände und Belege für die Wirksamkeit der Instrumente sollten also bei der Ausgestaltung der Ansprache der Entscheidungsträger im Vordergrund stehen.

- Bevorzugen Entscheidungsträger intuitives Entscheidungsverhalten und haben sie bereits intensive Erfahrungen mit den Kommunikationsinstrumenten gesammelt, sollte die Beeinflussung der Entscheidungsträger eher imageorientiert erfolgen. Diese Art der Ansprache der Entscheidungsträger sollte stärker emotionale Inhalte aufweisen und auf die Erzeugung eines klaren

positiven Images des Kommunikationsinstrumentes ausgerichtet sein.

Ralf Kienes Dissertation erscheint in Kürze in der Steinbeis-Edition unter dem Titel: „Allokation von Kommunikationsbudgets – eine empirische Analyse von Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung im Rahmen der Allokation von Kommunikationsbudgets unter besonderer Berücksichtigung entscheidungsträgerbezogener Parameter“ (ISBN 978-3-941417-56-4).

Ralf Kiene
Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider
SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing und
Dialogmarketing an der School of Management
and Innovation der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin/Stuttgart
ralf.kiene@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

MBA-Vortragsreihe jetzt auch in Berlin

Im Gespräch mit...

Ohne Praxisrelevanz bleibt jede Theorie farblos – die MBA-Studierenden der Steinbeis-Hochschule Berlin belassen es nicht bei dieser Tatsache, sondern sind seit bald zehn Jahren aktiv: Sie organisieren außerhalb der Vorlesung Dialogveranstaltungen mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

Seit 2002 lädt die MBA-Vortragsreihe regelmäßig Manager, Politiker und andere interessante Persönlichkeiten ins Haus der Wirtschaft in Stuttgart ein. Zu Gast waren neben vielen anderen Reinhold Würth, Herrmann Bahlsen, Dr.-Ing. Bernd Bohr und Prof. Götz Werner. Zukünftig wird die MBA-Vortragsreihe nun auch in Berlin stattfinden. Die Mission der Berliner MBA-Vortragsreihe ist simpel, aber überzeugend: Weg von langweiligen Standardpräsentationen, hin zu frischen, aktuellen und praxisnahen Vortragsthemen aus der deutschen Hauptstadt. Das Besondere: In Berlin kommen alle zu Wort – ob Top-Manager, junge Start-Ups, Kreative oder gescheiterte Persönlichkeiten – der Meinungs- und Wissensaustausch steht im

Vordergrund. Eingeladen zur Teilnahme sind alle Studierenden und Alumni der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Aktuell sind die Organisatoren der MBA-Vortragsreihe Berlin auf der Suche nach Sponsoren, die die ehrenamtliche Arbeit der Studierenden mit Geld- und Sachmitteln unterstützen. Für die Organisation und Durchführung der MBA-Vortragsreihe sucht das Team Berlin darüber hinaus noch Verstärkung.

Dennis Heider
Stephan Lüdtke
Rainer Klein
Steinbeis-Hochschule Berlin
info.berlin@mba-vortragsreihe.de

Innovative Lösungen für die Platz- und Straßenbeleuchtung

Kommunale Finanzen bei Licht betrachtet

In den letzten Jahren gingen analog zur Stadtentwicklung immer mehr Straßenlampen ans Netz. Proportional stiegen dazu die Kosten. Heute kommt in Deutschland auf sieben Mitbürger eine Straßenlampe – das sind rund 10 Mio. Stromverbaucher, die Energiesparen zu einem wesentlichen Thema machen. Denn die Ausgaben belasten die kommunalen Finanzen in einer Zeit sinkender Einnahmen. Das Steinbeis-Transferzentrum Identifikationsmedien & Identifikationsmanagement hat sich mit technischen Lösungen befasst.



Der Stromverbrauch für die Straßenbeleuchtung lag am Beispiel einer Stadt mit rund 25.000 Einwohnern im Jahr 2009 bei 991.811 kWh. Auf Basis dieser Daten haben die Steinbeis-Experten in Müllheim Leuchten entwickelt, die aufgrund sparsamerer Leuchtmittel die Stromkosten auf mindestens 45% und um sogar 100% bei den autarken P.O.I.-Systemen reduzieren – und zeitnah in Serie gehen werden. Selbstredend, dass diese Technik zu einer spürbaren Entlastung der Betriebskosten für die Stadtbeleuchtung führt.

P.O.I. steht in diesem Fall für Point of Illumination, ein Leuchtenprogramm in LED- und Photovoltaik-Technologien. Die Argumente für die neue Technik sind vielfältig: An erster Stelle stehen die ökonomischen Aspekte in Kombination mit einem wirksamen ökologischen Ansatz. Die Lichtquellen in Form von Straßenlampen werden von der Sonne gespeist und gehen mit dieser Energie höchst sparsam um. Das schont nicht nur die Umwelt, sondern auch das öffentliche und private Budget.

„Licht aus Licht“ umschreibt Armin Bäuerle, Leiter des Steinbeis-Transferzentrums, die entwickelte Leuchtechnik. Denn das integrierte Photovoltaik-Panel erzeugt den Strom, der das Licht spendende LED-Array speist. Dieser Umstand führt zu der prognostizierten finanziellen Entlastung für die kommunalen Finanzen. Vor allem, um außerhalb der innerstädtischen Kernflächen die Wege und Objekte der Kommunen ohne aufwendige und teure Verlegung elektrischer Leitungen beleuchten zu können, kommt die autarke Energieversorgung über die neuartigen Solarmodule zum Einsatz. Die P.O.I.-Systeme können unabhängig von sonst üblichen Infrastrukturmaßnahmen für die Stromversorgung betrieben werden, also leuchten. In Gebäuden und Anlagen, wo sich die Beleuchtung fast selbst finanzieren soll, spielt der Aspekt der Serviceintervalle und der Langlebigkeit eine tragende Rolle. Die Lebensdauer von ca. 50.000 Stunden ist konkurrenzlos gegenüber herkömmlichen Leuchtmitteln: Die P.O.I.-Leuchten bieten eine fast fünffach höhere Lebensdauer.

Von finanziellen Aspekten abgesehen, wirkt das Licht aus den P.O.I.-Leuchten weitwen-

ger anziehend auf nachtaktive Insekten. Das reflektierte, nicht direkte P.O.I.-Licht lässt sich außerdem präzise ausrichten, wodurch in den Städten und Gemeinden unnötiger Lichtsmog vermieden wird.

„Unsere Erfahrung und unser Know-how im Bereich Elektronik, gebündelt mit dem Expertenwissen des Steinbeis-Transferzentrums, bieten die optimale Basis für die Entwicklung kundenorientierter Lösungen und machen uns zu einem Kompetenzzentrum für neueste LED-Lichtlösungen. In Zeiten der notwendigen Reduzierung von CO₂-Emissionen ist dies ein wichtiger Schritt und ein kleiner Beitrag zur Erhaltung unserer Umwelt für die nachkommenden Generationen“, erläutert Ottmar Flach, Geschäftsführer der Atlantik Elektronik GmbH und Partner im P.O.I.-Projekt. Der Freiburger Ingenieur und Planer Markus Biechele (biechele infra consult) ergänzt als dritter Projektpartner: „Wir sehen weitere Chancen auch außerhalb der öffentlichen Räume, in denen aus unserer Sicht autarke Lösungen gesetzt sind: im privaten und im industriellen Einsatz“.

Das anstehende Projekt „Licht für Afrika“ ist ein erster Schritt des Projektteams, um mit einer an die dortige Kultur angepassten Gestaltung und der buchstäblichen Selbstfinanzierung neue Märkte mit partnerschaftlichen Strukturen anzugehen.

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

www.stw.de → zu unseren Experten

Steinbeis-Student setzt Optimierungsprojekte in der Disposition um Kaizen – Veränderung zum Besseren

Kaizen beschreibt eine ganzheitliche Managementphilosophie, die in den 50er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts in Japan entstand und mittlerweile als wohl wichtigstes japanisches Management-Konzept gilt. Kaizen, das am ehesten mit Kontinuierlicher Verbesserung übersetzt werden kann, hat grundsätzlich das Ziel, bestehende Prozesse und Abläufe durch inkrementelle Verbesserungen und Verfeinerungen zu optimieren und dadurch Verschwendungen im Unternehmen zu minimieren, oder – wo möglich – ganz zu beseitigen. Stefan Kopf hat sich im Rahmen seines Master-Studiums an der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin mit der Umsetzung von Kaizen in der Disposition Handelsware der Wendlinger Festool GmbH befasst.

Das Aufgabengebiet der Disposition Handelsware erstreckt sich über den operativen Abruf der Handelswaren im Rahmen der betrieblichen Geschäftstätigkeit. Der Verantwortungsbereich der Abteilung umfasst somit zum einen die Lieferfähigkeit der Handelswaren und zum anderen die Höhe, sowie die Zusammensetzung der Bestände. Dabei gilt es, eine möglichst hohe Lieferfähigkeit bei geringsten Beständen zu realisieren.

Die Festool GmbH setzte Vertrauen in ihren MBA-Studenten: Der Projektauftrag lautete schlicht, Verschwendungen zu minimieren. Erst mit der zu Beginn des Projektes durchgeführten IST-Analyse bestimmte Stefan Kopf seine zu realisierenden Projektbausteine. Diese wurden im Projekt-Strategieplan mithilfe verschiedener Aktiv-Passiv-Matrizen und Portfoliotechniken identifiziert und definiert.

Im Teilprojekt Lagerplatzreduzierung sollte die belegte Lagerfläche im Konsignationslager deutlich gesenkt werden. Dabei stufte Stefan Kopf und sein Team die vorherrschenden Restriktionen und Prozesse zum Teil als nicht mehr zeitgemäß – und somit nicht mehr ausreichend – ein. Durch die Entwicklung neuer Material-Abrufverfahren und Konsignationsrichtlinien konnte das Projektziel erfolgreich verwirklicht werden. Die Prozesse wurden zukunftsorientiert ausgerichtet und die Bestandssituation nachhaltig verbessert.

Ausgangspunkt für das Teilprojekt ABC/XYZ-Analyse bildet die Annahme, dass die unterschiedlichen Materialien im Vertriebspro-



gramm ungleiche Bedeutungen aufweisen. Demzufolge sollte auch bei der materialwirtschaftlichen Behandlung differenziert werden. Mithilfe der ABC/XYZ-Klassifizierung lassen sich Materialien hinsichtlich Wertanteil (ABC) und Vorhersagegenauigkeit der Bedarfe (XYZ) klassifizieren, was Voraussetzung für die optimale, dispositive Behandlung der Lagerinhalte und -bestände ist. Durch die Entwicklung eigener Analysewerkzeuge und -verfahren konnte das Produktionsortiment ohne jegliche Investition in externe Lösungen eindeutig klassifiziert werden.

Anlass für das dritte Teilprojekt „Automatische Bestellung“ war der Umstand, dass aus Sicht der Disposition Handelsware ein zu hoher Anteil der vorhandenen Manpower im operativen Tagesgeschäft gebunden war und somit der Weiterentwicklung der internen Prozesse und Abläufe nicht zur Verfügung stand. Dieses Problem minimiert der sogenannte Automatische Bestellvorgang, bei dem das SAP-System automatisch Material nachbestellt. Vor dem Projekt wurden lediglich einige Versuchsteile in diesem Prozess geführt, nun sollte eine größere Menge

an Produkten aufgenommen werden. Hier konnte auf die ABC/XYZ-Analyse zurückgegriffen werden, mit deren Hilfe die geeigneten Materialien identifiziert und nachfolgend in den automatischen Bestellprozess integriert wurden.

Neben diesen Projekten setzte das Team um Stefan Kopf weitere Maßnahmen um, die die Kontinuierliche Verbesserung unterstützen. So wurden beispielsweise die Durchführung regelmäßiger Dispo-Workshops eingeführt, ein Wiki zum Wissensmanagement entwickelt und verschiedene Lieferanten-Optimierungsprojekte realisiert. Die erzielten Ergebnisse bestätigen eindrucksvoll das Projekt-Kompetenz-Konzept der Steinbeis-Hochschule Berlin, das mit erstklassigen Kooperationsunternehmen wie Festool für alle Beteiligten zum eindeutigen Erfolg führt.

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

www.stw.de → zu unseren Experten

Steinbeis-Forscher analysieren geschlechtsspezifisches Anlageverhalten

Frauen investieren anders

In den letzten Jahren hat die Frage, ob Frauen sich möglicherweise in ihrem Anlageverhalten von Männern unterscheiden, an praktischem und wissenschaftlichem Interesse gewonnen. Während der Finanzkrise ließ die Presse verlauten, Frauen seien vorsichtiger, zeigten ein defensiveres Verhalten an der Börse und hätten sich gerade deshalb in Krisenzeiten in der Kapitalanlage als erfolgreicher erwiesen. Der Lehrstuhl für Finanzpsychologie, -soziologie und Finanzethik an der School of Management and Innovation (SMI) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) legt jetzt empirische Ergebnisse vor, die diese Vermutungen wissenschaftlich auf den Prüfstand stellen.



© iStockphoto.com/rené mansi

Die Befunde beruhen auf der Auswertung von mehr als 500 Fragebögen, die weibliche und männliche Kapitalanleger in den Jahren 2009 und 2010 auf verschiedenen Aktionsnärrhauptversammlungen und Anlegermessen in Deutschland ausgefüllt haben. Insgesamt wurden bislang von dem Forscherteam an der SHB mehr als 1.000 Personen befragt. „Die Frauen in unserer Untersuchungsgruppe erweisen sich tendenziell als weniger risikobereit“, bestätigt Professor Dr. Dr. Sabine Meck, die Lehrstuhlleiterin. „Das zeigte sich nicht nur in den Antworten auf die Frage nach den Anlageprodukten, sondern auch in der Selbsteinschätzung der Risikobereitschaft, die hochsignifikant niedriger liegt als bei den Männern.“

Im Gegensatz zu den Männern setzen Frauen auch mehr auf Barvermögen statt auf Kapitalanlagen. Lediglich Immobilien bilden dabei eine Ausnahme: Betongold wird häufig von beiden Geschlechtern als krisensicheres Investment eingestuft. Frauen bevorzugen zudem sehr viel häufiger den persönlichen Bankbesuch, der Bankberater spielt bei ihnen eine größere Rolle. Hochsignifikant weniger Frauen als Männer tätigen dementsprechend ihre Bankgeschäfte online oder per Telefon. „Das mag daran liegen, dass Frauen auch mehr Ängste haben, Geld zu verlieren“, vermutet Sabine Meck. „Dem Statement, dass Kredit dem Wortstamm nach Vertrauen bedeutet, haben bislang signifikant weniger Frauen zugestimmt.“ Ob Frauen generell dem Internet noch misstrauisch gegenüberstehen oder ob sich das nur auf Geldgeschäfte bezieht, ist eine derzeit noch offene Frage. „Wir erkennen aber bei unseren Frauen eine weitere, schon bekannte Schere: während deutlich mehr Frauen ein Abitur haben, verfügen dennoch signifikant weniger über einen Universitätsabschluss oder gar eine Promotion. Erst bei den jüngeren Frauen deutet sich die Tendenz an, dass sie bei den Bachelorabschlüssen quantitativ an die Männer anschließen“, so Sabine Meck. Sie betont zudem: „Wir werden in den nächsten Schritten zudem prüfen, welche Rolle Alter, Schulbildung, Konfession und Beruf bei der Kapitalanlage spielen und welchen Einfluss sie möglicherweise auf die Einstellung zum Geld haben.“

Diese exakten wissenschaftlichen Auswertungen mit dem dazugehörigen theoretischen Diskurs bilden den Gegenstand ver-

schiedener Dissertationen, die derzeit am SMI-Lehrstuhl sowie auch an der Erasmus Universität Rotterdam in den Niederlanden geschrieben werden. Die holländischen Vergleichsstudien werden von Professor Frits van Engendorp Gastelaars betreut. „Wir sind gespannt, ob sich in den Einstellungen zum Geld kulturelle Unterschiede messen lassen. Das, was Menschen mit Geld verbinden, ist unserer Meinung nach immer kulturell überformt. Diesbezügliche wissenschaftliche Arbeiten sind derzeit noch rar.“ Seine deutsche Kollegin Sabine Meck bestätigt das: „Die Einstellung zum Geld ist abhängig von zahlreichen soziologischen und psychologischen Einflussfaktoren. Wir gehen davon aus, dass sich zudem bestimmte Geldtypen in unseren Samples berechnen lassen. Bislang deutet sich auch da eine Geschlechtsspezifität an: Frauen neigen tendenziell weniger dazu, Geld mit Macht und Respekt in Verbindung zu bringen als Männer.“ Wie sich die Geldprofile dann abschließend in den repräsentativen Samples darstellen, das darf mit Spannung erwartet werden. Auf dem zweiten Finanzethik-Kongress „Finethikon“, der dieses Jahr am 5. und 6. Oktober in Eichstätt stattfindet, sollen in einem Workshop die methodischen Erkenntnisse aus den Studien umgesetzt und diskutiert werden.

Prof. Dr. Dr. Sabine Meck
Steinbeis-Transfer-Institut
Financial Behavior und Ethik
Berlin
su1506@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

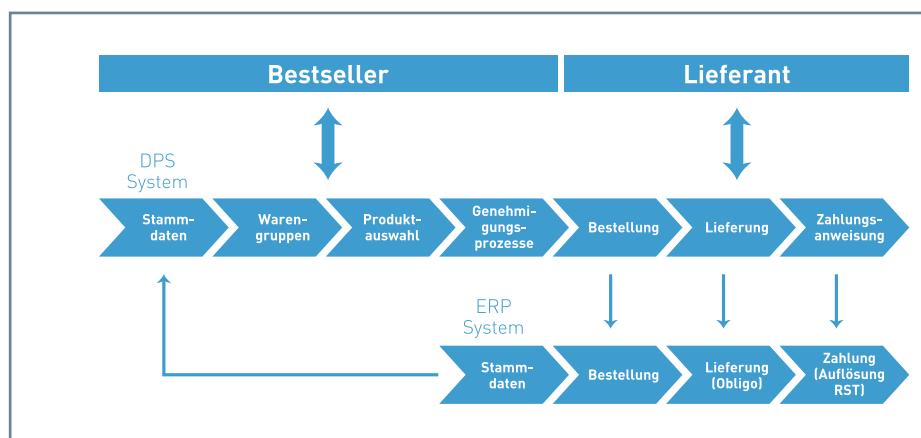
Prozessoptimierung für einen Mittelständler in der Parkraumbewirtschaftung

eProcurement als strategischer Wettbewerbsvorteil

Der Trend zu verstärktem Outsourcing hat in vielen Unternehmen die Wertschöpfungstiefe wesentlich reduziert. Dies hat zur Folge, dass mehr Güter und Dienstleistungen fremdbezogen werden. Daher ist in den vergangenen Jahren die Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg signifikant gestiegen und zu einer gewinn- und wettbewerbsentscheidenden Unternehmensfunktion geworden. Wie ein Mittelständler dies als Vorteil für sich nutzen kann, hat Jörg Mayr im Rahmen seines Bachelor-Studiums an der School of Management and Technology der Steinbeis-Hochschule Berlin untersucht.

Mit der zunehmenden Bedeutung des Internets ergeben sich für Unternehmen neue und moderne Wege der Beschaffung. Der gezielte Einsatz der internetbasierten elektronischen Beschaffung, des eProcurements, bringt Zeit- und Kostensparnisse. Die bei der Umsetzung von eProcurement in einem mittelgroßen Unternehmen auftretenden Problemstellungen unterscheiden sich jedoch schon wegen der stark unterschiedlichen Transaktionsvolumen und der dadurch reduzierten Spanne an Einsparungen fundamental von den Problemstellungen bei großen Unternehmen. Daher stellt der erfolgreiche Einsatz von eProcurement, angepasst an ein mittelgroßes Unternehmen unter Umständen einen strategischen Wettbewerbsvorteil dar.

Jörg Mayr analysierte während seines Studienprojektes, wie durch die Einführung eines optimierten, elektronisch unterstützten Beschaffungsprozesses eProcurement, sowohl Produkt- wie auch Prozesseinsparungen bei einem mittelständisch geprägten Unternehmen aus der Parkraumbewirtschaftung möglich sind und nachhaltig zur Ertragsoptimierung beitragen. Die kontinuierliche Verbesserung branchentypischer Geschäftsprozesse leistete einen wesentlichen Beitrag zum bisherigen Erfolg des Unternehmens. So wurden im Jahr 2009 als Ergebnis aus einer umfassenden Gemeinkostenanalyse weitere Maßnahmen zur Kostenreduzierung mit dem Ziel einer nachhaltigen Ertragsoptimierung eingeleitet. Im Bereich der Beschaffung ergeben sich zahlreiche Ansätze die Beschaf-



Systemintegration eProcurement

fungsvorgänge zukünftig einfacher, kontrollierbarer und möglichst automatisiert abzuwickeln. Der Beschaffungsprozess konzentriert sich im Wesentlichen auf die so genannten indirekten/MRO-(Maintenance-, Repair-, Operating-) Produkte, die nicht direkt in die erbrachte Dienstleistung eingehen. Neben einer Reorganisation und Prozessmodellierung im Beschaffungsprozess muss auch die Investition in entsprechende IT-Systeme betrachtet werden.

Die zahlreichen Ansätze, die Beschaffungsvorgänge zu optimieren, konzentrierten sich überwiegend auf die Bereiche Produkte und Prozesse. Die Prozessanalyse ergab, dass mehr als 80% aller Einkaufstransaktionen durch die Beschaffung indirekter/MRO-Produkte verursacht werden. Die bestehenden Prozesse sind papierbasiert, aufwendig, fehleranfällig und somit teuer. Eine Prozessanalyse soll zeigen, ob der gezielte Einsatz von Ressourcen einer höheren Wertschöpf-

fung im Unternehmen zugeführt werden kann. Die aus dem Projekt erwarteten Prozesseinsparungen sind abhängig von der Vollständigkeit der Prozessunterstützung entlang des gesamten Beschaffungsprozesses sowie dem Abdeckungsgrad aller Prozessvarianten. Die Produktanalyse ergab, dass der Anteil indirekter/MRO-Produkte an den gesamten Ausgaben des Unternehmens beachtlich ist: inklusive Anlage- und Investitionsgüter entsprechen diese etwa 8% des gesamten Umsatzvolumens und stellen den drittgrößten Kostenblock dar. Ein Großteil der kostenintensiven Investitionsgüter (Parkabfertigungsanlagen) werden außerhalb von Volumenverträgen unter Umgehung eines zentralen Einkaufs beschafft (Maverick Buying). Das Produktportfolio der zur Leistungserstellung notwendigen Produkte ist vielseitig und sehr heterogen. Gerade im Bereich der Parkabfertigungsanlagen und der Betriebsausstattung der Parkgaragen sind die Produkte sehr speziell und kostenintensiv.

Erschwerend kommt hinzu, dass für Reparatur und Wartung der Parkabfertigungsanlagen die unmittelbare Verfügbarkeit der richtigen Teile gewährleistet sein muss, um einen Ausfall der Anlagen und somit einen finanziellen Verlust zu vermeiden. Die Durchführung einer Produktanalyse soll zeigen, ob durch eine gezielte Auswahl notwendiger Produkte und deren Lieferanten eine nachhaltige Kostenoptimierung möglich ist.

Es zeigt sich, dass die Herausforderungen bei einem mittelgroßen Unternehmen der Parkraumbewirtschaftung mehr auf der wirtschaftlichen und weniger auf der technischen Seite liegen. Die eProcurement-Lösung

muss auf die Beschaffungsstrategie ausgerichtet und individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sein. Diese Individualität und stetige Weiterentwicklung sichert den strategischen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz. Durch die geringeren Skalenvorteile in mittelgroßen Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen fallen jedoch die erzielbaren Ergebnisse geringer aus, es bleibt somit weniger Spielraum zur Lösung von Problemen. Eine wesentlich sorgfältigere Planung und Durchführung ist notwendig. Durch die Einführung von eProcurement wird ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie nachhaltig umgesetzt und die Basis für weiteres Wachstum sinnvoll erweitert.

Isabel Lindner
School of Management and Technology
der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
Berlin/Filderstadt
su1323@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Jörg Mayr
mayr-teamwork Unternehmensberatung
j.mayr@mayr-teamwork.de

Literaturhinweise:
Schmidt, Carsten (2002)
Buchholz, Wolfgang (2001)
Appelfeller, Wieland (2005)
Nekolar, Alexander-Philip (2003)
Stoll, Patrick (2008)

Webscout-Kongress 2011

Medienkrisen – Wie reagiert man im Ernstfall?

Am 18. Mai 2011 findet der zweite Webscout-Kongress im KunstWerk in Karlsruhe statt. Die Veranstaltungsreihe befasst sich dieses Mal mit dem Thema „Medienkrisen“ und stellt die Bedeutung von sozialen Netzwerken in der Unternehmenskommunikation in den Mittelpunkt. Steinbeis unterstützt die Veranstaltung als Medienpartner.



Wie müssen Unternehmen auf Veröffentlichungen online und offline reagieren? Muss man immer reagieren? Warum versagen im Ernstfall Unternehmen bei der Krisenkommunikation? Diese Fragen versucht der Kongress ebenso zu beleuchten wie die Themenkreise Online-Messung von Kampagnen und Reichweiten, Sichtbarkeit in Google oder sinnvolle Auswertung von Facebook und Co. Die Tagung möchte sich bewusst von Groß-

veranstaltungen absetzen, eine maximale Teilnehmerzahl von 100 Personen soll die Möglichkeit des Austauschs und der Diskussion mit Referenten sicherstellen.

Am Vorabend der Tagung laden die Veranstalter zur Abendveranstaltung ein, um sich mit Referenten in angenehmer Atmosphäre unterhalten zu können. Die Keynote der Tagung hält Stephan Schlentrich. Schlentrich hat als investigativer Fernsehjournalist fast 30 Jahre für die ARD gearbeitet, unter anderem als Redakteur des Polit-Magazins „Report Mainz“. Als Krisenreporter berichtete er für Tagesschau und Tagesthemen aus Bagdad, dem mittleren Osten, nach dem Tsunami aus Thailand und aus dem Erdbebengebiet auf Haiti. Als Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Communication, Safety & Security entwickelt er für Kunden aus der Wirtschaft zeitgemäße Krisenstrategien, erstellt Risikoanalysen in den Unternehmen,

verfasst Krisen-Manuals und Checklisten – und trainiert Geschäftsleitungen, Führungspersonal und Mitarbeiter im Erkennen, Verhindern und Bekämpfen von Unternehmenskrisen.

Eine Anmeldung zur Veranstaltung ist online möglich, die Tageskarte inklusive Vorabendveranstaltung, Verpflegung am 18. Mai und Abendveranstaltung mit Köchen und musikalischer Begleitung kostet 449 Euro.

Dr. Nadine Höchstötter
webscout GmbH
Karlsruhe

HR Performance Management und seine drei Kernelemente

Krisenfeste Personalarbeit

Der Blick zurück auf die jüngste Wirtschaftskrise zeigt, dass die deutsche Volkswirtschaft sich nicht mehr so leicht verschrecken lässt wie in den Krisen zuvor. Aus der Aufholjagd der deutschen Volkswirtschaft ist längst ein Überholvorgang geworden. Recht untypisch dieses Mal: Die Personaler dürfen einen erheblichen Anteil an dieser positiven Entwicklung für sich verbuchen. In der Arbeitszeitgestaltung, in der Vergütungspolitik oder in der Weiterbildung wurde kurzfristig flexibel, langfristig bestandswahrend agiert. So konnte diese Krise „gelingen“. Besser jedenfalls als vorher, meinen Dr. Viktor Lau und Prof. Edmund Haupenthal vom Steinbeis-Transferzentrum Technologie – Organisation – Personal.

Gleichwohl: Auch der letzte Abschwung hat wieder echte Mängel in der praktischen Personalarbeit erkennbar werden lassen. Und zwar gerade in den Kernbereichen der Steuerung von Mitarbeitern und Mitarbeiterleistungen – von Human Ressourcen (HR). Wir nennen das „HR Performance Management“. Dazu zählen die Beurteilung, die Vergütung und die Entwicklung von Mitarbeitern.

Die **Mitarbeiterbeurteilung** umfasst die Einschätzung von Qualifikationen und Kompetenzen, von Potenzialen, von Leistung und Leistungsverhalten und die Bewertung der Zielerreichung. Der Kardinalfehler in der Umsetzung von Zielvereinbarungen und Zielerreichungsgesprächen besteht darin, in das Zieletableau auch und gerade solche Ziele aufzunehmen, die durch Stellenbeschreibung oder Anforderungsprofil längst definiert sind. Zielvereinbarungen definieren aber vielmehr die „Extrameile“, die gelaufen werden muss, bevor man sich das „Extragehalt“ (die variable Vergütung) abholen kann. Viele Beratungshäuser machen das schon erfolgreich vor; zu wenige Organisationen anderer Branchen tun es ihnen gleich. Mit desaströsen Folgen. Denn diese Praxis führt zu Doppelgratifikationen von nur einmal erbrachten Leistungen. In Krisenzeiten muss das Management dann unglaublich werden, um auf Kurs zu bleiben. Das wird umso anstrengender, je weniger es gelungen ist, das immer wieder zu beobachtende – und in wirtschaftlichen Abschwüngen besonders deutlich werdende – Missverhältnis zwischen Gesamtleistung des Unternehmens und individueller Zielerreichung zu kompensieren: Da gehen dann

Mitarbeiter mit 120%iger Zielerreichung und entsprechendem Bonus nach Hause, während das Unternehmen unter der Last unverständlicher Mehrkosten ächzt. Hier freilich hilft kein Instrumentarium, das ist Führungsarbeit. Die natürlich auch immer wieder darin bestehen muss, Unangenehmes mitzuteilen und mittelmäßige Leistungen auch so zu nennen.

Misslungene Beurteilungspraxis zahlt auf unsinnige **Gehaltsstrukturen** ein. Und zwar sowohl auf die Grundgehaltssteuerung, die von Kompetenzen oder Qualifikationen abhängig ist, als auch auf die Allokation variabler Gehaltsbestandteile, die sich aus der Zielerreichung ergibt. Zahlreichen Organisationen fällt es nach wie vor schwer, Gehalts- oder Karrierestufen mit sinnvollen Gehaltsbändern auszustatten, die Minimal- und Maximalvergütungen haben und an den Rändern klar und eindeutig definiert sind. Gehaltsbänder, die sich nach Funktion und Aufgabe, Kompetenz und Status der jeweiligen Stelle bestimmen. Und nicht nach den historisch gewachsenen Gehaltsstrukturen einzelner Stelleninhaber. Vergütungssysteme können nicht um Personen herum gebaut werden, sondern um Funktionen und Aufgaben.

Sinnvolle Gehaltsstrukturen sollten mit einer intelligenten **Entwicklungssystematik** verknüpft sein – HR Performance Management impliziert eine oft nicht gesehene, sehr enge Verbindung zwischen Personalvergütung und -entwicklung. Wesentlich ist die Kopplung von Karriere- an Gehaltsstufen. Dabei kann Karriere sich heute nicht mehr nur in der Führungskarriere erschöpfen. In modernen Wis-

sens- und Dienstleistungskönomien ist die Führungskarriere eine Karriereoption neben anderen, gleichberechtigten Entwicklungspfaden, neben der Fach-, Projekt- oder Vertriebskarriere. Seit neuestem ist auch von einer „Gremlinkarriere“ zu lesen. Etwas Weiteres kommt hinzu: Demographie und Produktivitätssteigerungen minimieren die klassischen Führungskarrieren immer mehr. So harrt Personal mit Ambitionen vor Karriereplateaus aus, die von Enddreißigern besetzt werden. Intelligente Karrieresysteme mit unterschiedlichen, formal aber gleichwertigen Karrierepfaden und -stufen entschärfen dieses Problem nachweislich und tragen zur Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität bei. Ein Effekt, der sich erfahrungsgemäß erst nach der Krise auszahlt, dann aber umso wertvoller ist.

Krisenfestes Personalmanagement braucht dediziertes HR Performance Management: ein integratives Beurteilungssystem, in dem Regelaufgaben von der „Extrameile“ abgegrenzt werden, eine funktionsbezogene Vergütungssystematik mit definierten Einstiegs- und Ausstiegsgrenzen an den Vergütungsbändern und schließlich eine intelligente, dem Begriff der „Multioptionsgesellschaft“ gerecht werdende Entwicklungssystematik, die vielfältige Werdegänge vorsieht – statt monolithischer Kaminkarrieren.

Dr. Viktor Lau
Prof. Edmund Haupenthal
Steinbeis-Transferzentrum Technologie –
Organisation – Personal (TOP)
Gottmadingen
su151@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Kostenlose Beratung für KMU

Kurzberatung der Steinbeis-Stiftung

Die Steinbeis-Stiftung ermöglicht durch die sogenannte „Kurzberatung“ kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu Technologie- und Wissensquellen. Die Maßnahme will Zugang zu aktuellem Wissen und Technologien ermöglichen, den Kontakt zum Expertennetzwerk von Steinbeis vermitteln und umfassend beraten.

Die Kurzberatungen können von den Unternehmen selbst, von Vertretern der Kammer, der L-Bank, von Institutionen der Wirtschaftsförderung oder von Leitern der Steinbeis-Unternehmen unter Angabe der Beratungsthemen beantragt werden. Die Formulare sind im Internet hinterlegt.

Die Kriterien für eine Kurzberatung sind:

- Sitz des Unternehmens in Baden-Württemberg
- Umsatz des Unternehmens pro Jahr unter

- 100 Mio. Euro bezogen auf das Vorjahr
- Je Unternehmen eine Beratung/Jahr
- Antrag, Entscheidung und Beauftragung durch Steinbeis
- Die Kurzberatung ist für die Unternehmen kostenlos

Gisela Eggensperger
Steinbeis Beratungszentren GmbH
Stuttgart
gisela.eggensperger@stw.de
 www.stw-beratung.de

Steinbeis-Beratungszentrum koordiniert EU-Modell-Projekt

Online-Konfliktlösungsverfahren für europäische Unternehmen

Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm, Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Wirtschaftsmediation, koordinieren und verwalten das EU-Projekt „Civil Justice“ (Online-Mediation in crossborder-conflicts).

Im Rahmen dieses EU-Projektes arbeitet die Steinbeis Beratungszentren GmbH als Konsortialführer mit europäischen Partnern an einer Entwicklung eines Online-Mediationsverfahrens zur Lösung von Cross-Border Konflikten. Ziele des Projekts sind die Umsetzung der EU-Richtlinie 2008/52/EC, die den Einsatz von Mediation als kostenreduzierende und zeiteffiziente Methode der Konfliktlösung bei grenzüberschreitenden Konflikten unterstützt. Außerdem sollen zusätzliche Ausbildungsmöglichkeiten für Mediatoren geschaffen werden. Zentrales Thema ist das Zusammenführen unterschiedlicher Kulturen in Teams und Unternehmen sowie zwischen Unternehmen.

Steinbeis-Beratungszentrum ist akkreditierter Berater

Förderung durch ESF-Programme

Das Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenscoaching wurde als Beratungsdienst für die ESF-Programme „Coaching“ sowie „Qualifizierungsberatung und Personalentwicklung“ des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg akkreditiert.

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien können Steinbeis-Berater kleine und mittlere Unternehmen unterstützen, coachen und beraten. Die in Anspruch genommene Beratungsleistung wird vom Land Baden-Württemberg mit einem Zuschuss aus ESF-Mitteln finanziell gefördert.

Förderprogramm Coaching

Gefördert werden Coachingmaßnahmen zu folgenden Themen:

- ein Innovationsvorhaben
- Reduzierung des Energieverbrauchs
- demografischer Wandel
- Unternehmensübergaben
- Kooperation

Der Zuschuss beträgt maximal 50% der Coachingausgaben auf Tagewerbasis (8 Std.), maximal 400 Euro pro Tageswerk. Je Themengebiet werden bis zu 15 Tagewerke pro Unternehmen gefördert.

Förderprogramm Qualifizierungsberatung und Personalentwicklung

Gefördert werden Coachingmaßnahmen zu folgenden Themen:

- Qualifizierungs- und Weiterbildungsberatung (A)
- Systematische Personalentwicklung (B)

Pro Unternehmen ist eine Förderung in beiden Schwerpunkten möglich. Der Zuschuss beträgt 75% der Coachingausgaben auf Tagewerk (8 Std.), Zuschuss pro Tagewerk maximal 600 Euro. Je Bereich im Thema A werden bis zu 10 Tagewerke, im Thema B bis zu 20 Tagewerke gefördert.

David Hüttner
Steinbeis-Beratungszentrum
Unternehmenscoaching
Stuttgart
david.huettner@stw.de
 www.stw.de → zu unseren Experten

Dr. habil. Gernot Barth
Steinbeis-Beratungszentrum
Wirtschaftsmediation
Leipzig
su0941@stw.de
 www.stw.de → zu unseren Experten

Steinbeis unterstützt bei Variantenoptimierung – das Kebap-Prinzip

Kundenorientierung trotz Standardisierung

Als Unternehmen der ZF Friedrichshafen AG liefert die ZF Lemförder GmbH Produkte wie Spur- und Lenkstangen sowie Fahrwerkkomponenten und -module und verfolgt dabei als Wertschöpfungspartner der Nutzfahrzeugindustrie eine ausgeprägte Kundenorientierung. Dadurch ist in den letzten Jahren eine enorme Variantenvielfalt entstanden, die es der ZF Lemförder immer schwieriger macht, ihrem Anspruch nach schneller Realisierung der Kundenwünsche gerecht zu werden. Das Steinbeis-Transferzentrum Management – Innovation – Technologie (MIT) unterstützte das Unternehmen bei der Optimierung seiner Produkt-Variantenvielfalt und der Implementierung eines nachhaltigen Prozesses zur dauerhaften Variantenbeherrschung.



© iStockphoto.com/sankai

Die Produktvielfalt bei Spur-Lenkstangen, Achsstreben und Radgelenken war in den letzten Jahren stark angestiegen. „Wir garantieren unseren Kunden die gezielte Einhaltung ihrer Lastenhefte bei schnellen Entwicklungszeiten – das war mit der gegebenen Produktvielfalt bei den verfügbaren Ressourcen am Standort einfach nicht mehr zu schaffen“, erklärt Holger Bublies, Leiter E&K. Im Zuge der laufenden Standortentwicklungsprojekte sollten deshalb im Bereich E&K durch standardisierte Produkte und entsprechende Abläufe insbesondere die Zeiten für die qualifizierte Angebotserstellung, die im Auftragsfall erforderliche Prototypenlieferung und schließlich die Lieferzeit für das Serienprodukt drastisch reduziert werden.

ZF Lemförder hatte bereits von Anfang an die Notwendigkeit eines durchgängigen Ansatzes erkannt. „Wir wollten die Überarbeitung unserer Varianten nicht nur der Entwicklung überlassen“, so Hubert Groß, Leiter des Geschäftsfelds Fahrwerkmodule Nkw, „unser integrierter Ansatz schließt auch den Vertrieb

mit dem aktiven Verkauf von Produktstandards, die Produktion mit standardisierten Fertigungsprozessen und schließlich auch das Controlling mit einem fixen Kalkulationsschema für standardisierte Produkte mit ein.“ Damit war der Projektumfang klar definiert: die Einführung eines durchgängigen Variantenmanagements, das vom ersten Kundenkontakt bis zur Auslieferung eine Zeitverkürzung von über 50% ermöglicht, ohne dass daraus eine Einschränkung des Lieferspektrums oder eine Preissteigerung durch Standardisierungsmaßnahmen resultiert. Ziel ist es dabei, die Kundenlösungen durch die Verwendung von Komponenten und Baugruppen aus einem definierten (Standard-) Baukasten abzubilden. Gemeinsam mit den Experten des Steinbeis-Transferzentrums ging das Projektteam von ZF Lemförder das Thema auf Basis des 3 Stufen-Modells (siehe Infobox) an.

Bei der Festlegung der Standardprodukte war zuerst ein gemeinsames Verständnis aller Fachabteilungen der Definition des

Standards nötig. Ein wichtiges Hilfsmittel hierbei war der Ansatz der (Softwaregestützten) Produktkonfiguration, mit deren Hilfe ein gravierender Zeitgewinn bei Angebotserstellung, Zeichnungsgenerierung und Arbeitsvorbereitung erzielt werden kann.

Die Unterteilung des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses in Prozesse für Standard-Produkte und für Sonder-Produkte war nicht minder umfangreich. Hier kam es dem Projekt zugute, dass bei ZF Lemförder bereits seit einigen Jahren ein leistungsstarkes Produktionssystem (LPS) zum Einsatz kommt. Dieses Produktionssystem bietet aufgrund seiner Konzeption die Möglichkeit, Varianten erst spät im Wertschöpfungsprozess entstehen zu lassen. Dadurch ist ein Zielabgleich zwischen der Maximierung der Auslastung und der Flexibilität bei Stückzahlen/Varianten nun leichter möglich. Die Ausweitung des LPS-Prinzips auf den gesamten Auftragsabwicklungsprozess mithilfe entsprechender Methoden trug wesentlich zur Zielerreichung bei.

Nur mit einem „Fach-Projekt“ allein wollten es die Verantwortlichen von ZF Lemförder allerdings nicht bewenden lassen. „Wir haben erkannt, dass die nachhaltige Umsetzung von Variantenmanagement einen veränderten ‚mind set‘ bei den Mitarbeitern erfordert“, so Hubert Groß. „Die Mitarbeiter müssen die Vorteile der Standardisierung erkennen und dürfen diese nicht als Einschränkung ihrer Kreativität empfinden“. Deshalb wurde das Fachprojekt mit einem parallelen Trainingsprojekt von drei interdisziplinär besetzten Produktteams durch das Steinbeis-Transferzentrum begleitet. Hier fand einerseits die theoretische Wissensvermittlung, andererseits ein Wissenstransfer durch learning-by-doing im Rahmen der konkreten Projektarbeit statt.

Die Festlegung des Standards anhand eines definierten Baukastens hat in den drei untersuchten Produktbereichen Radgelenk, Achsstrebe bzw. Spur-/Lenkstange zu unterschiedlichen „Standardisierungsgraden“ von

bis zu 65% geführt. Die daraus resultierende Durchlaufzeit in Verbindung mit den optimierten Prozessen sinkt um mehr als die Hälfte und hat damit das Projektziel sogar übertroffen. Wichtiger als die reinen Zahlen ist für Hubert Groß aber die Veränderung in den Köpfen der Mitarbeiter: „Wir wollen erreichen, auch weiterhin für unsere Kunden die Nummer 1 zu sein, wenn es um anspruchsvolle Lösungen geht, die nicht von der Stange zu haben sind. Aber wir wollen auch weiterhin damit unser Geld verdienen!“ Dr.-Ing. Günther Würtz, Leiter des Steinbeis-Transferzentrums MIT, spricht bei der gefundenen Lösung vom „Kebap-Prinzip“: „Der Kauf eines Döner-Kebap veranschaulicht auf einfache und plakative Weise die Grundprinzipien des Variantenmanagements: ein standardisiertes Produkt, das auf Basis eines Baukastens (Salat, Tomate etc.) aufgebaut wird und die Kundenvielfalt am spätest möglichen Zeitpunkt (quasi bei Übergabe) entstehen lässt – perfekt!“

3 Stufen-Modell

- Stufe 1 Aufräumen: Produktbereinigung durch das Entfernen von Produktdoublets, Ladenhütern und Renditekillern
- Stufe 2 Gestalten: Produktgestaltung durch Festlegung von Standardprodukten, Sonderprodukten, Spezialprodukten auf Basis eines Standardumfangs
- Stufe 3 Beherrschen: nachhaltiges Umsetzen und Beibehalten der definierten Produktstrukturen durch entsprechend angepasste Standard-Prozesse in Vertrieb, E&K, Logistik und Produktion

Dr.-Ing. Günther Würtz
Steinbeis-Transferzentrum
Management – Innovation – Technologie (MIT)
Stuttgart
su0438@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH berät bei Unternehmensverkauf

Gut beraten

Die Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH hat in einem systematischen Verkaufsprozess die renommierte Mannheimer Karl-Friedrich Schilling Elektrotechnik GmbH an die R+S Gruppe verkauft.

Im Oktober 2010 übernahm die R+S Gruppe die Karl-Friedrich Schilling Elektrotechnik GmbH, Mannheim. Das Mannheimer Traditionunternehmen wurde 1965 von Karl-Friedrich Schilling gegründet und wird bis heute von ihm geführt. Die Tätigkeitsschwerpunkte des Unternehmens liegen heute unter anderem auf der allgemeinen Elektroinstallation, der Gebäude-Automation, EIB (Europäischer Installationsbus), Kommunikations- und Sicherheitstechnik, dem Schaltanlagenbau und der Automatisierungstechnik – alles ausschließlich für Firmenkunden in der Region Rhein-Neckar.

Derzeit beschäftigt die Firma Schilling 143 Mitarbeiter und bedient rund 300 Geschäfts-

kunden. Im Jahr 2009 erzielte die Schilling GmbH einen Umsatz von 14,4 Mio. Euro und ist im Bereich Elektrodienstleistungen heute eine feste Größe im Südwesten Deutschlands.

Die R+S Gruppe wurde 1988 in Fulda gegründet und erwirtschaftet heute überregional mit 1.400 Mitarbeitern einen Umsatz von deutlich über 100 Mio. Euro. Die Rhein-Neckar-Region war eine strategische Lücke, die die R+S Gruppe mit der Akquisition der Schilling GmbH gezielt schließen konnte.

Die Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH in Mannheim hat die Gesellschafter der Schilling GmbH bei der Vorbe-

reitung und Durchführung der Transaktion beraten und aus einer deutschlandweiten, auf die Branche fokussierten Recherche rund 50 potenzielle Käufer angesprochen. Von den vier ernsthaften Interessenten hatte die R+S Gruppe das überzeugendste Angebot vorgelegt.

Steffen Lohrer
Steinbeis Consulting
Mergers & Acquisitions GmbH
Mannheim
su1297@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Neugründungen im Steinbeis-Verbund

Der Steinbeis-Verbund umfasst rund 800 Steinbeis-Unternehmen aller Technologie- und Managementfelder, je nach fachlicher Ausrichtung sind das Transfer-, Beratungs-, Innovations- oder Forschungszentren sowie Transfer-Institute oder rechtlich selbstständige Unternehmen. Seit November 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 Berliner Institut für Gesellschaftsforschung, Berlin
Leiter: Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider, M. A.
E-Mail: su1462@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Impulse für die Lösung gesellschaftlich relevanter Problemstellungen entwickeln
- forschungs- und gleichzeitig problem-lösungsorientierte Beratung für alle Institutionen aus Politik und Zivilgesellschaft, die an themeneinschlägigen Problemlösungen interessiert sind.

STZ Processing, Querying and Visualization of Very Large Datasets, Konstanz
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Marc H. Scholl
E-Mail: su1463@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Angewandte Forschung und Entwicklung
- Softwareentwicklung
- Beratungs- und Supportleistungen
- Schulungen und Workshops

Vodaco Deutschland GmbH, Arnsberg
Geschäftsführer: Ingo Neubert
E-Mail: su1464@stw.de

Dienstleistungsangebot

Gegenstand des Unternehmens ist der Anlagenbau, die Verfahrensentwicklung, die Beratung und Konzeptentwicklung, die Planung (Engineering), die Erstellung von Machbarkeitsstudien (Feasibility studies) sowie die Herstellung, Lieferung und Montage von Ausrüstung und Anlagen für die Umweltverfahrens- und Energietechnik, sowie der Handel mit Ausrüstungen, Komponenten und Anlagen im In- und Ausland für Abwasser- und Abluftbehandlungsanlagen, Trinkwasseraufbereitung, Biogasanlagen und Blockheizkraftwerken.

SBZ EIM – Enterprise Information Management, Karlsruhe

Leiter: Dr. Bernhard Kölmel
E-Mail: su1465@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Beratung & Umsetzung (Planung, Konzepterstellung, Auswahl, Implementierung, Projektmanagement)
- Open Innovation & Strategieentwicklung (Customer-based Innovation)
- F&E-Management/ Cluster-Management
- Business Design/Business-Strategie/ Foresight

STI Energetische GebäudeSysteme, Glauchau

Leiterin: Dipl.-Lehrerin Ingrid Reinhold
E-Mail: su1466@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Aus- und Weiterbildung

STZ Sensorik und Informationssysteme – SensIn', Karlsruhe

Leiter: Prof. Dr. Thorsten Leize
Prof. Dr.-Ing. Ralf Herwig
E-Mail: su1467@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Beratung
- Technologietransfer
- Entwicklung
- Schulung

SFZ Peptide Microarrays, Querfurt

Leiter: Prof. Dr. Mike Schutkowski
E-Mail: su1468@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Enzym Profiling
- Angewandte F&E-Projekte auf dem Gebiet der Epigenetik
- Verwendung von Peptid-Microarrays in der Medizin
- Identifizierung von Biomarkern

ZfBU GmbH Zentrum für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung, Heilbronn

Geschäftsführer: Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn
E-Mail: su1469@stw.de

Dienstleistungsangebot

Gegenstand des Unternehmens ist der Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Region Heilbronn-Franken. Zu diesem Zweck richtet die Gesellschaft in der Region Heilbronn-Franken Zentren ein und erbringt über diese auf den Gebieten Betriebswirtschaft und Unternehmensführung Forschungs-, Entwicklungs-, Beratungs- und Weiterbildungsleistungen für Unternehmen. Die Gesellschaft kann überdies Produkte herstellen und vertreiben sowie Dienstleistungen erbringen, die im Zusammenhang mit den genannten Leistungen stehen.

Steinbeis Mechatronik GmbH, Ilmenau

Geschäftsführer: Jörg Rönnert
E-Mail: su1470@stw.de

Dienstleistungsangebot

Gegenstand des Unternehmens ist die Erbringung von Beratungsleistungen, die Problemanalyse und Entwicklung von Lösungskonzepten, die angewandte Forschung und Entwicklung, die Durchführung von Weiterbildungen sowie die Erstellung von Gutachten auf allen Arbeitsgebieten der Mechatronik.

STI Institut für Psychologie und Psychotherapiewissenschaft (IPPTW), Berlin

Leiter: Prof. Dr. Michael Brucksch
Prof. Dr. Gottfried Fischer
E-Mail: su1471@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Bachelorstudiengang Psychologie (BSc Psych)
- Masterstudiengang Klinische Psychologie (MSc Klin. Psych)

- Masterstudiengang Klinische Psychologie und Psychotherapiewissenschaft (MSc PTW)
- Zertifikatslehrgang Myoreflextherapeut (ZLG MRFT)
- Zertifikatslehrgang Fachberater für Psychotraumatologie
- Erstellung von Gutachten im Bereich Psychotraumatologie und klin. Psychologie
- Freies Seminarangebot
- Angebot im Bereich Supervision/ Institutionenberatung
- Angebot Organisationsentwicklung in klin.-/ therapeutischen Einrichtungen
- Forschungsberatung und Qualitäts- sicherung in klinischen Einrichtungen

STI Research in Medical Psychology**and Health Care, Berlin**Leiter: Dr. med., Dipl.-Psych. Wolfgang Albert
E-Mail: su1472@stw.de**Schwerpunktthemen**

- Multimodale Diagnostik bei komplexen somato-psychischen Störungen
- Behandlungsmodule für psychische Störungen im ambulanten und stationären Setting
- Edukationsmodelle bei somato-psychischen Erkrankungen
- Psychosoziale und Lebensqualitäts- Evaluierungen

STZ Economic and Technology-Policy Dialogue, StuttgartLeiter: Dipl.-Ing. Jan-Eric Bandera
E-Mail: su1473@stw.de**Dienstleistungsangebot**

- Policy-advice, Beratung und Coaching von Entscheidungsträgern
- Schulungen, Betreuung von Hospitationen
- Seminare, Kongresse
- Fachinformations- und Unternehmerreisen
- Expertisen, Gutachten

STZ Drahttechnik, IlmenauLeiter: Prof. Dr.-Ing. Ulf Kletzin
Dipl.-Ing. Rüdiger Lux
E-Mail: su1474@stw.de**Dienstleistungsangebot**

- Optimierung von Drahtvergüteanlagen
- Modellierung, Vermessung und Optimierung von Wärmebehandlungsprozessen von Draht und Drahtprodukten

- Optimierung von Draht-Ziehanlagen und Draht-Richtprozessen bezüglich der Leichtmäßigkeit der Drahtformmaße, Einsatz besserter Draht-Richt-Technik
- Untersuchung von Beschichtungssystemen für die Drahtziehtechnik bezüglich Gleit- und Schmiereigenschaften unter verschiedenen Temperaturbelastungen

SFZ Angewandte Medizintechnik, DresdenLeiter: Prof. Dr.-Ing. habil. Hagen Malberg
E-Mail: su1475@stw.de**Dienstleistungsangebot**

- Forschungs- und Entwicklungstätigkeit auf dem Gebiet der Biomedizinischen Technik, insbesondere der kardiovaskulären Medizin (Intensivmedizin, Schlafmedizin, Hypertensiologie u.a.)
- Biosignalverarbeitung/Analyse physiologischer Daten/Medizinische Statistik
- Entwicklung von medizinischen Sensoren und Geräten
- Organisation, Durchführung und Auswertung klinischer Studien sowie medizintechnischer Machbarkeitsstudien, Evaluierungen

SFZ Ionenkanal-Screening und klinische Diagnostik, RostockLeiter: Dr. Philipp Julian Köster
E-Mail: su1476@stw.de**Dienstleistungsangebot**

- Ionenkanal-Screening
- Zelllinien-Bewertung
- Transfektion

STI Center for Real Estate Studies (CRES), BerlinLeiter: Betriebswirt (VWA)
Peter Graf
E-Mail: su1477@stw.de**Dienstleistungsangebot**

- Bachelor- und Masterstudiengänge Real-Estate
- Forschung und Wissenschaft
- Marktresearch

SBZ Business Excellence, BalingenLeiter: Dr.-Ing. Günther Schöffner
E-Mail: su1478@stw.de**Dienstleistungsangebot**

Beratung von KMUs der produzierenden Industrie zu den Themen Unternehmensprozesse, Innovation und Personal.
Das Beratungsangebot fokussiert sich auf die Erzielung von Spitzenleistungen durch unternehmerische Exzellenz nach dem Vorbild der Business Excellence.

STZ Virtual Engineering an der Hochschule Mannheim, MannheimLeiter: Prof. Dr.-Ing. Bruno Burbaum
E-Mail: su1479@stw.de**Dienstleistungsangebot**

- Technische Visualisierungen (Bild, Film, Animation, Photorealistisch/Echtzeit)
- Wissenschaftliche Berechnung (CFD/FEM)
- Modellerstellung / -Aufbereitung (VR-Modellerstellung, 3D-CAD Modellierung, 3D-Scans)
- Beratung / Betreuung bei Fragen rund um Virtual Reality (Hardware, Software, Einführung)

SBZ Coaching & Consulting, MainzLeiter: Wolfram Schulze, M. Sc.
E-Mail: su1480@stw.de**Dienstleistungsangebot**

- Coaching
- Consulting
- Moderation
- Supervision
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Wirtschaftsmediation

SIZ Institute of Holistic Solution Engineers (I-HSE), Zimmern o.R.Leiter: Prof. Dr.-Ing. Ulf-Rüdiger Müller
Swen Niebann, B. Eng.
E-Mail: su1481@stw.de**Dienstleistungsangebot**

- Konzeptionen Geschäftsprozess- und Innovationsmanagement
- Konzeptionen zur nachhaltigen Prozessoptimierung
- Change Management
- Personalentwicklungsprojekte

Focus Biomed GmbH, StuttgartGeschäftsführer: Dipl.-Ing. (FH) Uwe Haug
E-Mail: su1482@stw.de

Dienstleistungsangebot

Gegenstand des Unternehmens ist die Erbringung von angewandten Forschungs-, Entwicklungs- und Beratungsleistungen in den Bereichen der Biomedizin, der Pharmakologie und der Infektionsforschung sowie die Schaffung und Verwertung von Schutzrechten.

STZ European Innovation Network**c/o Mannheim University of Applied Sciences, Mannheim**

Leiter: Prof. Dr. Rainer Gerten
E-Mail: su1483@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Networking
- Kooperationsvermittlung
- Consulting
- Gutachten, Expertisen
- Coaching, Business Development
- Projektmanagement, -begleitung, -vermittlung

STI Dynamic Systems, Berlin

Leiter: Prof. Dr.-Ing. Dr. h. c. Florin Ionescu
E-Mail: su1484@stw.de

SIZ Steinbeis-Donau-Zentrum, Stuttgart

Leiter: Dipl.-Betriebswirt (FH)
Jürgen Raizner
E-Mail: su1485@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Unterstützung sämtlicher Akteure auf länder-, regionaler, städtischer und lokaler Ebene bei der Entwicklung makroregionaler Partnerschaften und Projekte
- Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen zur Förderung und Umsetzung der Europäischen Donaustrategie
- Moderation des Entwicklungsprozesses zur Einführung der Europäischen Donaustrategie
- Beratung über die Planung konkreter Aktionen im südosteuropäischen Donauraum

SBZ Controlling und Strategie, Worms

Leiter: Prof. Dr. Norbert Theodor Varnholt
E-Mail: su1486@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Schulung und Zertifizierung zum Controller
- Konzeption und Implementierung von Controllingsystemen

- Strategieberatung
- Ratingberatung
- Bilanzoptimierung

SBZ International Public Management, Stuttgart

Leiter: Prof. Dr. iur. Franz Thedieck
E-Mail: su1487@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Evaluation von Entwicklungsprojekten (Vor-, Zwischen- und Schlussevaluationen)
- Curriculumentwicklung von Aus- und Fortbildungsgängen für die öffentliche Verwaltung
- Trainingskurse und Seminare
- Methodische Fragen von Aus- und Fortbildung

SBZ Innovation und Wachstum – SIW, Hannover

Leiter: Dr.-Ing. Franz-Peter Marx
Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing.
Rainer Sauerland
E-Mail: su1488@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Bewertungen und Gutachten von technologieorientierten Unternehmen und Startups zur Finanzierung

STZ Magnetische Systeme, Schrobenhausen

Leiter: Prof. Dr.-Ing. Jürgen Ulm
E-Mail: su1490@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Magnetische Messtechnik
- Funktionsentwicklung magnetischer Aktoren/Sensoren
- Berechnung/Simulation magnetischer Aktoren/Sensoren

STZ Complex Systems Engineering an der Universität Konstanz, Konstanz

Leiter: Prof. Dr. Stefan Leue
E-Mail: su1491@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Beratung
- Forschung und Entwicklung
- Projektdurchführung
- Systementwicklung
- Schulung

STZ Implantatentwicklung, Testung und Zulassung, Ulm
Leiter: Prof. Dr. Felix Capanni
E-Mail: su1492@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Entwicklung medizintechnischer Produkte und Komponenten einschließlich Dokumentation
- Medizintechnische Gutachten im Bereich Osteosynthese

STI Projektmanagement, Qualitätsmanagement & Organisationsentwicklung, Berlin

Leiter: Maximilian May, BBA
Birgit Gaida
E-Mail: su1493@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Studiengänge:
 - Bachelor of Arts
 - Bereich Management
 - Wahlpflichtfach B.A. Finanzvertrieb
- Zertifikatsstudiengänge:
 - Bereich Management
 - Certified ProjectManager SBA
 - Rettungsdienstmanager
- Weiterbildung:
 - Seminare
 - Workshops
- Beratung:
 - Expertenberatung
 - Coaching
 - Vermittlung von weiteren Beratungsleistungen
- Forschung:
 - Ermöglichung und Begleitung von Forschungsvorhaben zu den Institutsschwerpunkten

SBZ Angewandte Bewegungs-Technologie (ABT), Spende

Leiter: Prof. Dr.-Ing. Ralf Hörstmeier
E-Mail: su1494@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Aufbereitung und Verbreitung von Forschungsergebnissen
- Aufbau und Pflege von Innovationsnetzwerken
- Wissensvermehrung, -verbreitung, Weiterbildung
- Schnittstelle Mensch und Technik

Steinbeis-Transferzentrum zählt zu den besten Arbeitgebern 2011

„Top Jobs“ gibt's bei TZM

Mit dem bundesweiten Unternehmensvergleich „Top Job“ zeichnet die compamedia GmbH die besten Arbeitgeber Deutschlands aus. Dazu befragte im Mai 2010 die Universität St. Gallen die Mitarbeiter des Steinbeis-Transferzentrums Mikroelektronik (TZM) und untersuchte das Personalmanagement des Unternehmens. Das Ergebnis: Das Zentrum erhielt im Januar von Mentor Wolfgang Clement in Duisburg das Gütesiegel „Top Job“ und steht damit in der Liste der besten Arbeitgeber Deutschlands.

Das Steinbeis-Transferzentrum bietet Engineeringdienstleistungen sowie Softwareentwicklungen für die Automobilindustrie und die Medizintechnik an und arbeitet damit in Zukunftsbereichen. Deshalb ist die Geschäftsleitung auch bereit, überdurchschnittlich in die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeiter zu investieren: „Gerade in der Entwicklungsarbeit ist das Know-how der Mitarbeiter der Schlüssel zum Unternehmenserfolg“, erklärt Personalleiterin Sandra Welter.

Als Entwicklungsdienstleister wollen die Göppinger weiter systematisch wachsen. „Aber nicht um jeden Preis“, macht Welter deutlich. „Das Menschliche darf dabei nicht

auf der Strecke bleiben.“ In diesem Sinne soll das Unternehmen auch künftig positioniert werden – eine Vision, die durch das Führungspersonal mitgetragen wird. So herrscht in Göppingen beispielsweise ein ergebnisorientierter Führungsstil, etwa in den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen. Darin wird die Leistung jedes Einzelnen anhand von 18 Kriterien beurteilt. Genauso fließt aber auch das Feedback von Kollegen und Kunden mit ein.

Prof. Dr. Heike Bruch und ihr Team vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen untersuchten die Arbeit von 169 Personalabteilungen mittelständischer deutscher Firmen aller Branchen.

Die 72 besten tragen das Gütesiegel „Top Job“ nun für ein Jahr.

„Die Auszeichnung basiert auf der Meinung unserer Mitarbeiter, das macht uns schon stolz“, sagt Welter. „Außerdem wissen wir nun, was die Belegschaft über unser Arbeitsklima denkt. Das war uns wichtig, denn nur so können wir uns als guter Arbeitgeber langfristig weiterentwickeln und die richtigen Maßnahmen einleiten.“

Sandra Welter
Steinbeis-Transferzentrum Mikroelektronik
Göppingen
su0130@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Steinbeis-Informationsabend in Herrenberg

Burnout in der Erschöpfungsgesellschaft

Mehr als 100 Zuhörer kamen zum Herrenberger Informationsabend des Steinbeis-Beratungszentrums Betriebliches Gesundheitsmanagement in Kooperation mit Dr. Jürgen Bauer und dem Netzwerk Gesundheit Herrenberg und Gäumed. Thema des Abends war Burnout und Burnout-Prophylaxe und die Frage „Wie kann es gelingen, die täglichen Herausforderungen energie-, humor- und lustvoller anzugehen?“.

Mit dieser Frage beschäftigte sich der Vortrag von Dr. Carsten Till, Facharzt für Innere Medizin, Psychotherapeut und Betriebswirt und seit 1999 Chefarzt der AHG Klinik Hardberg. Sein Credo: Entschleunigung und ein humorvoller und verständnisvoller Umgang mit sich selbst und den eigenen Stärken und Schwächen.

Carsten Till nennt zur Einführung erschreckende Zahlen. Ein Drittel aller Arbeitnehmer

geben „starke psychische Belastungen“ an, mehr als zwei Drittel „allgemeine psychische und psychosomatische Symptome“. Die gesellschaftlichen Kosten der Gesundheitsschäden durch Produktivitätsausfälle, medizinische und therapeutische Behandlungen, Krankengeld und Rentenzahlungen sind enorm.

Den Schwerpunkt seines Vortrags legt Carsten Till, Vater von vier Kindern mit

zwei verschiedenen Jobs an zwei Kliniken und reichhaltiger Selbsterfahrung im Balancieren, allerdings auf die Fragestellung, wie „genussvolle und kreative Lebensbalance auch in schwierigen Zeiten“ gelingen kann. Seine Empfehlungen:

- Einen Ausgleich zum Alltag und zur Pflichterfüllung in der Natur zu suchen. Sie helfe dabei, immer wieder zwischen Nichtigem

Das Steinbeis-Europa-Zentrum will mehr Frauen für Gründungen gewinnen

Botschafterin für Unternehmerinnen

Botschafterin für Unternehmerinnen werden, Gründerinnen unterstützen und die eigenen Erfahrungen weitergeben – das möchte das bundesweite Botschafterinnennetzwerk, das vom Steinbeis-Europa-Zentrum (SEZ) aufgebaut wurde.

„Wir möchten Frauen zu mehr Verantwortung und Eigeninitiative ermutigen. Dabei werden die Botschafterinnen eine wichtige Rolle als Impulsgeberin spielen und ihre Erfahrungen weitergeben“, so Dr. Petra Püchner, Geschäftsführerin des Steinbeis-Europa-Zentrums Stuttgart. Europaweit wurden erfolgreiche Unternehmerinnen dafür gewonnen, sich als Botschafterin zur Verfügung zu stellen. Sie engagieren sich, um in Schulen, Hochschulen oder zu Veranstaltungen zu gehen und Mädchen und Frauen Mut zu machen, die Karriere einer Unternehmerin in Betracht zu ziehen.

Die Botschafterinnen begeistern durch ihre eigene Biografie und ihre authentischen Erlebnisse. Sie kommen aus den verschiedensten Fachbereichen und haben unterschiedlich-

che Ausbildungen. Das SEZ konnte für Deutschland bereits 65 Botschafterinnen aus 13 Bundesländern gewinnen. Alle Botschafterinnen erhalten den Titel „Ambassador of the European Network of Female Entrepreneurship Ambassadors“.

Im Dezember 2010 hatten die belgische Ministerin für Mittelstand und Landwirtschaft, Sabine Laruelle und Antonio Tajani, Vizepräsident der Europäischen Kommission, über 200 Unternehmensbotschafterinnen aus 20 Ländern zu einem europaweiten Netzwerktreffen nach Brüssel eingeladen, darunter zehn Botschafterinnen aus Deutschland.

Die Idee, dass Unternehmensbotschafterinnen Frauen ermutigen und motivieren eine Unternehmensgründung als Berufsweg zu

wählen, wurde erstmals in Großbritannien und Schweden verwirklicht. In Deutschland wird das Netzwerk nun von der Europäischen Kommission und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung zu jeweils 50 Prozent für zwei Jahre gefördert. Weitere Partner sind Handwerk International Baden-Württemberg und das Euro Info Centre Trier. Das Steinbeis-Europa-Zentrum koordiniert das Netzwerk und pflegt den Kontakt zu den Schwesternetzen in Europa.

Dr. Petra Püchner
Tracey French
Steinbeis-Europa-Zentrum
Stuttgart
su1216@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

und Wichtigem zu unterscheiden und eine Angemessenheit in den Dingen des täglichen Lebens zu erreichen, was gleichzeitig helfe, Prioritäten zu setzen.

- Von der Außenschau gelegentlich die Aufmerksamkeit vermehrt nach innen zu richten und inneren Werten, Anlagen und Vorstellungen zu folgen.
- Zwischen beruflichen Pflichten und privaten Herausforderungen immer wieder ein Gleichgewicht herzustellen.
- Einen Ausgleich zwischen Geben und Nehmen anzustreben.
- Zu unterscheiden zwischen Gegebenheiten, die sich nicht ändern lassen und zwischen Problemen, für die es eine Lösung gibt.
- Perfektionisten empfiehlt Dr. Till, sich schon mit dem Erreichen und Umsetzen

von 65 bis 70% der gesteckten Ziele zufrieden zu geben.

- Fehler sollten als Lernfeld erkannt werden, um neue Sichtweisen und Lösungsmöglichkeiten hervorzu bringen.
- Gelegentlich sei es sinnvoll und bereichernd immer wieder Erfahrungen außerhalb des Gewohnten und Bekannten zu suchen, also einen Perspektivenwechsel einzunehmen.
- Arbeitgeber sollten Mitarbeiter neben ihren fachlichen Kompetenzen nach Werten aussuchen, die der Wertehaltung des Unternehmens und der Mitarbeiterschaft entsprechen. Ziele müssen von der Geschäftsleitung klar definiert sein. Gleichzeitig müsse ein angemessener Handlungsspielraum gewährleistet werden, in welchem dem Einzelnen Art und Weise des

Umsetzens und Erfüllens von Zielevorgaben weitestgehend selbst überlassen sei.

Der Abend gab allen Anwesenden zahlreiche Anregungen zur Selbstentwicklung und Kontaktmöglichkeiten zu Therapeuten und Fachleuten. Der Vortrag von Carsten Till kann per Mail beim Steinbeis-Beratungszentrum Betriebliches Gesundheitsmanagement angefordert werden.

Ulrike Niethammer
Steinbeis-Beratungszentrum
Betriebliches Gesundheitsmanagement
Herrenberg
su1306@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

iF communication design award 2011 für das i/i/d

Ausgezeichnete Ausstellung

Das Steinbeis-Transferzentrum Institut für Integriertes Design (i/i/d) erhält für die Ausstellung „Stille Stars – extreme Materialien in extremen Anwendungen“ den begehrten iF communication design award 2011.

Die Auszeichnung erhält das i/i/d für die im Auftrag der Wirtschaftsförderung Bremen entwickelte Konzeption, Gestaltung und Realisierung der Ausstellung, die im Wilhelm Wagenfeld Haus in Bremen zu sehen war.



Die sehr positiv von Fachpublikum, Unternehmen und der Öffentlichkeit aufgenommene Ausstellung, präsentiert und ehrt die besonderen, trotz herausragender Eigenschaften oft im verborgenen bleibenden Materialien, ohne die innovative, gut gestaltete Produkte nicht möglich wären. Es werden

über 120 Produkte für das tägliche Leben, für die Gesundheit, die Industrie, Produktion, Sport und Freizeit oder Mobilität gezeigt.

Gegliedert ist die Ausstellung nach Gegen- satzpaaren von Materialeigenschaften, wie

beispielsweise „leicht und schwer“, „heiß und kalt“ oder „hart und weich“. Präsentiert werden die Exponate auf überkragenden, leben- dig angeordneten und modular kombinier- baren Polyedern. Ein roter Faden in Form eines durch die gesamte Ausstellung ge- spannten Seiles schafft Orientierung und hält die zweite Informationsebene mit aus- führlichem Hintergrundwissen und Be- schreibungen bereit. So wird der Besucher sicher und informativ durch die Ausstellung geführt. Die Objekte dürfen angefasst, aus- probiert und im wahrsten Sinne des Wortes begriﬀen werden.

Prof. Detlef Rahe
Melanie Köhler
Steinbeis-Transferzentrum
i/i/d Institut für Integriertes Design
Bremen
su0417@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Steinbeis-Preis für Ravensburger Studentin Hervorragende Leistungen

Das Steinbeis-Transferzentrum Korrosion und Korrosionsschutz an der Hochschule Ravensburg-Weingarten hat im Wintersemester 2010/11 den ersten Steinbeis-Preis vergeben. Er würdigt herausragende Leistungen und Studienabschlüsse von Studierenden und Absolventen des Fachbereichs Maschinenbau und ist mit 500 Euro dotiert. Erste Preisträgerin ist Huriye Cengiz.

Als besonders preiswürdig werden Leistungen betrachtet, die mit überdurchschnittlichem Erfolg abgeschlossen wurden. Die bringt Huriye Cengiz mit: Sie hatte bei der ZF Friedrichshafen AG ihre Masterthesis zur „Eignung des Nitrocarburierens als Ersatz für das Einsatzhärten verzugskritischer Teile“ geschrie-

ben, sich tiefgehend in die Wärmebehandlung moderner Stahlwerkstoffe eingearbeitet und ihr Masterstudium außerordentlich straff organisiert und in der Regelstudienzeit vorbildlich absolviert. Das Zusammenspiel aus wissenschaftlichem und industriebezogenem Anspruch in ihrer Arbeit hat mit den Aus-

schlag für die Preisvergabe an sie gegeben, denn eben diesen Anspruch vertreten die rund 800 Unternehmen im Steinbeis-Verbund.

Die Auszeichnung soll Ansporn für alle Studierenden der Hochschule sein. Über die Preisvergabe entscheidet eine Auswahlkom-

Steinbeis-Leiter wird Ehrenmitglied der „Alpha Sigma Mu“

Hohe Ehre für Saarbrücker Materialforscher

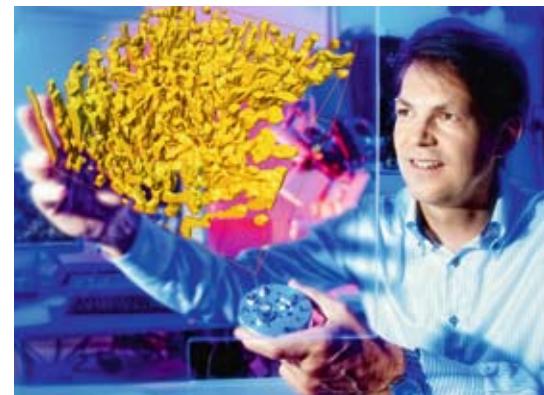
Prof. Dr.-Ing. Frank Mücklich, Saarbrücker Materialforscher und Leiter des Steinbeis-Forschungszentrums Material Engineering Center Saarland (MECS), ist als Fellow Member in die amerikanische Vereinigung der Materialwissenschaft und Werkstofftechnik „Alpha Sigma Mu“ aufgenommen worden. Die griechischen Buchstaben stehen für „Art and Science of Materials“. Im Zuge der weltweiten Öffnung dieser Gesellschaft ist Frank Mücklich der erste deutsche Wissenschaftler, dem diese Ehre zuteil wurde.

Die Vereinigung wurde 1932 an der University of Michigan gegründet und ist heute an allen großen Universitäten in den USA vertreten. Ziel der Vereinigung ist es, herausragende Forschung und das internationale Netzwerk auf dem Gebiet der Materialwissenschaft zu fördern.

Frank Mücklich ist seit 1995 Professor für Funktionswerkstoffe der Universität des Saarlandes. Seit zwei Jahren leitet er außerdem das von ihm gegründete Steinbeis-Forschungszentrum Material Engineering Center Saarland (MECS). In den USA wurde der Saarbrücker Wissenschaftler jetzt nicht nur für seine exzellente Forschung ausgezeichnet, sondern auch wegen seines Engagements für den akademischen Nachwuchs. Vor zwei Jahren gründete er die Europäische

Schule für Materialforschung (Eusmat), in der mehrere internationale Studiengänge der Saarbrücker Materialwissenschaft und Werkstofftechnik koordiniert und vermarktet werden. Frank Mücklich hat außerdem das Juniorstudium an der Universität des Saarlandes aufgebaut, das begabten Schülern schon vor dem Abitur Einblick in ein Universitätsstudium ermöglicht.

Bei seinen Forschungen beschäftigt sich Frank Mücklich zum einen mit der sogenannten Nano-Tomographie, die einen äußerst präzisen Einblick in das Innere von Werkstoffen ermöglicht. Mit diesen Erkenntnissen wollen die Saarbrücker Materialforscher nun neue Materialien entwickeln, denen die kurzzeitige extreme Hitze nichts ausmacht. Ein weiterer Forschungsschwer-



Prof. Dr.-Ing. Frank Mücklich

punkt von Frank Mücklich ist die Laserinterferenz-Technologie. Die Laserstrahlen erzeugen dreidimensionale mikroskopische Muster und verändern die innere Struktur der Materialien an der Oberfläche in einer nur hauchdünnen Schicht. Dadurch werden Materialoberflächen zum Beispiel reibungsarm und weniger anfällig für Verschleiß. Dies spielt für viele Bauteile von der Mikrosystemtechnik über die Automobilindustrie bis zum Maschinenbau eine wichtige Rolle.

Frank Mücklich wurde schon mehrfach mit hohen Auszeichnungen geehrt, darunter der mit einer Million Euro dotierte Alfried Krupp-Preis.



Prof. Dr.-Ing. Reinhold Holbein
Steinbeis-Transferzentrum
Korrosion und Korrosionsschutz
Friedrichshafen
su0312@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Prof. Dr.-Ing. Frank Mücklich
Steinbeis-Forschungszentrum
Material Engineering Center
Saarland (MECS)
Saarbrücken
su1294@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Neuerscheinungen in der Steinbeis-Edition

Experten.Wissen.Teilen.

Die Steinbeis-Edition publiziert das Expertenwissen des Steinbeis-Verbundes und ist der Verlag der Steinbeis-Stiftung. Über unseren Online-Shop www.steinbeis-edition.de sind sämtliche Titel leicht bestellbar.

CAx Schriftenreihe –

Band 3: Optische Auslegung einer LED-Straßenleuchte mit LucidShape
Matthias Groß, Andreas Bielawny
Alexander von Hoffmann (Hrsg.)
ISBN 978-3-938062-30-2



Der sichere Umgang mit CAx-Anwendungen ist für den Ingenieur in der Verkehrs-Lichttechnik zu einer wichtigen Voraussetzung geworden, um zu jedem Zeitpunkt des Entwicklungsprozesses Änderungen schnell bewerten und umsetzen zu können. Ergänzend zu den Handbüchern der Software-Hersteller sollen die Bücher der CAx-Schriftenreihe dem Leser einen schnellen Einstieg in die jeweilige CAx-Anwendung anhand praxisnaher Projekte ermöglichen. Im dritten Band der CAx-Schriftenreihe werden am Beispiel einer LED-Straßenleuchte die wichtigsten Funktionen bei der Bedienung des Optik-Simulationsprogramms gezeigt: Straßensimulation, LID-Operatoren, Erstellen einer Freiformfläche, Zuweisung optischer Eigenschaften sowie die Auswertung der Lichtstärkeverteilung. Neben der optischen Auslegung wird die DIN 13201 zur Straßenbeleuchtung vorgestellt und es wird geklärt, welche Anforderung eine Leuchte erfüllen muss, damit eine DIN-konforme Ausleuchtung gewährleistet ist. Weiterhin werden Kriterien betrachtet, um verschiedene LED-Straßenleuchten in Konstruktionsklassen einteilen zu können.

Über den Herausgeber

Prof. Dr.-Ing. Alexander von Hoffmann gründete 2009 das Steinbeis-Transferzentrum Angewandte Lichttechnik und leitet das Zentrum bis heute.

Schülerkosten in öffentlichen Schulen.

Eine Untersuchung für das Saarland
Bernd Eisinger, Peter K. Warndorf,
Jochen Feldt
ISBN 978-3-941417-54-0



„Es gibt nur eine Sache auf der Welt die teurer ist als Bildung: Keine Bildung!“ (John F. Kennedy). In der heutigen Wissensgesellschaft ist Bildung vielleicht zum fundamentalsten aller Rohstoffe geworden. Bildung schafft ein werteorientiertes Fundament für den gesellschaftlichen Erfolg in nahezu allen Lebensbereichen. Wie teuer aber ist Bildung wirklich? Dieser Frage geht das Heidenheimer Steinbeis-Transferzentrum Wirtschafts- und Sozialmanagement im Rahmen einer Studienreihe im Auftrag der Software AG-Stiftung nach. Am Beispiel des Saarlands wird ermittelt, welche Kosten ein Schüler an öffentlichen Schulen pro Jahr aus betriebswirtschaftlicher Sicht verursacht. Die Berechnungen basieren dabei ausschließlich auf öffentlich zugänglichem Zahlenmaterial, das betriebswirtschaftlichen Anforderungen folgend aufbereitet, analysiert und interpretiert wird. Sowohl auf Landes- als auch auf Kreis- bzw. Kommunalebene werden so die relevanten Kostenpositionen erfasst. Damit entsteht ein umfassendes, belastbares Zahlenwerk, das die Basis für weiterführende bildungspolitische Diskussionen schaffen kann.

Über die Autoren

Prof. Dr. oec. Bernd Eisinger und Prof. Dr. rer. nat. Peter K. Warndorf leiten seit 1998 das Steinbeis-Transferzentrum Wirtschafts- und Sozialmanagement in Heidenheim. Prof. Dr. rer. pol. Jochen Feldt ist Projektleiter am Zentrum.

CHARMA. Messtechnik für die fertigungsgerechte Charakterisierung

magnetischer Mikrobauteile
Institut für Mikrotechnologie
der Gottfried Wilhelm Leibniz
Universität Hannover (Hrsg.)
ISBN 978-3-941417-35-9



Die Bestimmung der magnetischen Eigenschaften dünner magnetischer Filme auf Waferniveau zu ermöglichen, war die Hauptaufgabe des Verbundprojektes

„Messtechnik für die fertigungsgerechte Charakterisierung magnetischer Mikrobauteile“ (CHARMA). Damit erhält der Hersteller von magnetischen Mikrosensoren bereits während der Fertigung die Möglichkeit zur Qualitätssicherung bei dünnen magnetischen Schichten. Hierzu wurde ein Hysteresemesssystem entwickelt, bestehend aus mikrotechnisch gefertigtem Wandler, Ansteuerung und hochempfindlicher Auswertung. Das System gestattet, anisotrope Schichteigenschaften zu erfassen. Neben Aktivitäten in magnetischer Mikromesstechnik wurden ferner Verfahren entwickelt, mithilfe eines fokussierten Ionenstrahls (Focused Ion Beam – FIB) Bauteile an der Oberfläche aufzuschneiden und geometrische Eigenschaften zu bestimmen. Damit steht eine in-situ-Messmöglichkeit bei der Fertigung von magnetischen Bauteilen zur Verfügung.

Über die Projektpartner

Die Steinbeis-Projektpartner InnoMas Innovative Magnetsysteme GmbH und das Steinbeis-Transferzentrum Mechatronik in Ilmenau führten beim Verbundprojekt „CHARMA“ umfangreiche 3D-Messungen durch und hatten wesentlichen Anteil an

der Entwicklung des Sensorprinzips und des Sensorkopfes, der in dem zu entwickelnden Messsystem verwendet werden sollte.

**Die Sprachen der Polizeien
in Europa. Band 1 –
Wörterbuch Französisch/Deutsch**
Jacques Moreau
ISBN 978-3-941417-36-6



Seit der Unterzeichnung des Schengener Durchführungsübereinkommens (SDÜ) ist die enge Kooperation der nationalen Polizeien in Europa im Hinblick auf die Öffnung der Grenzen noch wichtiger geworden. Eine besondere Rolle spielt dabei die praktische und direkte Zusammenarbeit der deutschen und französischen Polizei. Mit dem vorliegenden Wörterbuch wird zum ersten Mal ein zweisprachiges, umfassendes Hilfsmittel für den täglichen Dienst auf beiden Seiten der Grenze zur Anwendung kommen. Aufgrund seiner Praxisnähe ist es besonders für die alltägliche Polizeiarbeit geeignet. Es soll helfen, die Kommunikationsprobleme zwischen den französisch sprechenden Bürgern und der deutschen Polizei zu beseitigen. Zudem kann der Weg zu einer Intensivierung der grenzüberschreitenden polizeilichen Kooperation nur mit guten Kenntnissen der französischen bzw. der deutschen Polizeifachsprache bestritten werden. Dieses Wörterbuch kann sicher auch bei der Fremdsprachenausbildung sehr gute Dienste leisten. Es richtet sich ebenfalls an die Bedürfnisse der Dolmetscher/-innen und Übersetzer/-innen, die immer wieder für die Polizei tätig sind und nicht zuletzt an den Leser, der sich aus vielfältigen Gründen für die französische Polizeifachsprache interessiert.

Über den Autor

Jacques Moreau ist Sprachdozent und Leiter der Fachgruppe Sprachen an der Hoch-

schule für Polizei in Villingen-Schwennen- gen. Das Wörterbuch entstand mit Unterstützung der Steinbeis Business Academy (SBA), die mit rund 1.800 eingeschriebenen Studenten der größte Institutsverbund der SHB ist.

Talent. Kompetenz. Management. Band 2
Werner G. Faix, Michael Auer (Hrsg.)
ISBN 978-3-941417-22-9



Kompetenz, das ist jenes Vermögen, Wissen wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen und Ideen in nutzenstiftende Taten umzusetzen. Von einem unternehmerischen Standpunkt aus bedeutet Kompetenz letztlich das Vermögen, Neues und Besseres, d. h. Innovationen und damit Wachstum zu schaffen. Daher werden im Rahmen der Stuttgarter Kompetenz-Tage nicht nur akademische Aspekte behandelt, sondern auch das breite Spektrum unternehmerischer Implikationen, welche mit dem Begriff „Kompetenz“ einhergehen. Der 2. Band ist die Dokumentation des Stuttgarter Kompetenz-Tages 2009, welcher ganz im Zeichen einer globalisierten Welt stand. Er enthält neben den redigierten Vorträgen Beiträge, welche aus den Diskussionen und Präsentationen am Tag entstanden sind. Themen waren u. a. internationale Kompetenz- und Führungskräfteentwicklung, interkulturelle Kompetenzen, Open Innovation, Global Delivery sowie globale Kompetenznetzwerke.

Über die Herausgeber

Prof. Dr. Werner G. Faix ist geschäftsführender Direktor der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin mit fast 800 Studierenden in Master-Studiengängen im Bereich Management. Prof. Dr. Michael Auer ist Vorstand der Steinbeis-Stiftung.

**Die schöpferische Kraft der Bildung.
Über Innovation, Unternehmertum,
Persönlichkeit und Bildung**

Werner G. Faix, Jens Mergenthaler
ISBN 978-3-941417-22-9



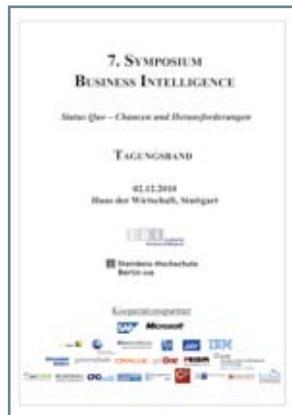
Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, Organisationen und ganzen Gesellschaften hängt wesentlich davon ab, ob und inwie- weit ihre Mitglieder innovativ sind. Damit Menschen ihre Ideen in wertschöpfende und nutzenstiftende Wirklichkeit umsetzen können und wollen, muss ihnen jene Bildung zuteil werden, durch die sie sich zu schöpferischen Persönlichkeiten entwickeln können. Die Autoren geben konkrete Antworten „wie jene Bildung aber beschaffen sein muss, durch die Menschen ein unternehmerisches Wissen, Können, Wollen und Sein entwickeln?“ und „warum es gerade bei Innovationen auf Persönlichkeit(en) ankommt?“ Die Begriffe Bildung, Persönlichkeit, Innovation, nachhaltiger Erfolg werden in einen logischen Kausalzusammenhang gebracht – inhaltlich umfassend, sachlich fundiert, emotional zutiefst labili- sierend.

Über die Autoren

Prof. Dr. Werner G. Faix ist geschäftsführender Direktor der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin. Jens Mergenthaler ist an der SIBE Projektleiter für wissenschaftliche Projekte sowie als Studienkoordinator für Promotionen tätig.

7. Symposium Business Intelligence: Status Quo – Chancen und Herausforderungen

Steinbeis-Transfer-Institut Business Intelligence (Hrsg.)
ISBN 978-3-941417-58-8



Business Intelligence (BI) entwickelt sich zunehmend zu einem erfolgskritischen Baustein für eine zukunftsorientierte strategische Unternehmensführung. Das Institut für Business Intelligence (IBI) führt daher eine jährliche Positionsbestimmung durch. Das IBI bietet das Symposium „Business Intelligence – Status Quo: Chancen und Herausforderungen“ als Plattform für einen solchen Erfahrungsaustausch an. Aktuelle Fragestellungen zum Thema Business Intelligence werden im direkten Dialog mit den Anwendern, Herstellern und Vertretern aus Hochschulen erörtert. Die Themen schwerpunkte des Symposiums werden in einem jährlich erscheinenden Tagungsband nachträglich zusammengefasst. Themen der Tagung 2010 waren u. a. Unternehmenssteuerung in turbulenten Zeiten, Wertbeitrag von Business Intelligence, Stand und Entwicklungstendenzen von Business Intelligence, Expertenrunde. Der Tagungsband fasst die Vortragsfolien der Referenten des Symposiums in dieser Publikation zusammen.

Über den Herausgeber

Das Steinbeis-Transfer-Institut Business Intelligence gehört zum Steinbeis Center of Management and Technology (SCMT), einem der großen Institutsverbünde an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

3. Energietechnisches Symposium. Innovative Lösungen beim Einsatz erneuerbarer Energien in Nichtwohngebäuden

Steinbeis-Transfer-Institut Bau- und Immobilienwirtschaft, Hochschule Zittau/Görlitz (Hrsg.)

ISBN 978-3-941417-53-3



Die ökologisch und wirtschaftlich sinnvolle Nutzung erneuerbarer Energien stellt gerade bei Nichtwohngebäuden eine der aktuell größten Herausforderungen dar. Die Autoren dieses Buches stellen sich dieser Herausforderung aus jeweils unterschiedlicher Perspektive. Für das Thema spielen z. B. Wärmepumpen eine große Rolle, mit deren Hilfe Niedertemperaturwärmе, sei es aus der Umwelt oder aus der Abwärme technologischer Prozesse, genutzt werden kann. Ein anderer, vor allem wirtschaftlich lukrativer Ansatz sind Nahwärmesysteme mit biogenen Energieträgern, z. B. Biogas. Interessant sind solche Systeme auch in Hinblick auf das Energiecontracting, was ein erhebliches Ausbaupotential im Gebäuderbereich in sich birgt. Steuer- und Regelungstechniken spielen für das Thema eine genau so wichtige Rolle wie geeignete Konzeptions- und Planungsmethoden. Im vorliegenden Buch wird in diesem Zusammenhang auf die thermische Gebäudesimulation und die Planung von LowEx-Systemen eingegangen. Das „Energietechnische Symposium“ wird zweimal jährlich mit wechselnden Themenschwerpunkten in Stuttgart und Zittau vom Steinbeis-Transfer-Institut Bau- und Immobilienwirtschaft und der Hochschule

Zittau/Görlitz gemeinsam veranstaltet und in einem Tagungsband dokumentiert. Bis-her wurden die Beiträge des ersten und zweiten Symposiums veröffentlicht, hier folgen die Beiträge der nunmehr dritten Veranstaltung. Die bisherigen Symposien fanden ein breites Publikum aus allen Bereichen der privaten sowie öffentlichen Immobilienwirtschaft vor allem aber aus den Bereichen der technischen Gebäudeausrüstung, der Energietechnik und -wirtschaft. Im Vordergrund steht der Wissens-transfer zwischen Forschern, Entwicklern und Anwendern zur Entwicklung und Verbreitung zukunftsfähiger Technologien und Technikanwendungen. Die Anwender erfahren neueste Trends und Forscher und Entwickler erhalten die notwendige Rück-kopplung aus der Praxis.

Über die Herausgeber

Das Steinbeis-Transfer-Institut Bau- und Immobilienwirtschaft der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) bietet auf Basis des Projekt-Kompetenz-Konzeptes der SHB den Studiengang zum Master of Science Real Estate sowie den Zertifikatslehrgang Immobilienwirtschaftliches Energiemanagement an.

Richtigstellung zur TRANSFER 04/2010 „Compliance in der Energiewirtschaft“

„Compliance in der Energiewirtschaft“ (ISBN 978-3-941417-48-9) von Christian W. Plate wurde 2009 als beste wissen-schaftliche Master-Thesis des Jahrgangs ausgezeichnet – und nicht 2007.

Yvonne Hübner
Steinbeis-Edition
Stuttgart
yvonne.huebner@stw.de
 www.steinbeis-edition.de

Veranstaltungen

April 2011

08.04.2011 - 11.11.2011 Dresden

Immobilienwirtschaftliches Energiemanagement

STI Bau- und Immobilienwirtschaft
Weitere Informationen: SU1266@stw.de

08.04.2011 Stuttgart

CMMI® Crash-Kurs

STZ Systemtechnik/Automotive
Weitere Informationen: SU0259@stw.de

08.04.2011 Neu-Ulm

Versuchsplanung (DoE)

STZ TMS Managementsysteme
Weitere Informationen: SU0325@stw.de

08.04.2011 - 09.04.2011 Gernsbach

Fundraising

STI Management im Gesundheits- und Sozialwesen (IMAGS)
Weitere Informationen: SU0599@stw.de

11.04.2011 - 14.04.2011 Ulm

Managementsysteme gestalten

STZ EQ ZERT Europäisches Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal
Weitere Informationen: SU0316@stw.de

11.04.2011 - 18.05.2011 Ulm

Führungschaft - als Coach gemeinsam stark

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

11.04.2011 - 12.04.2011 Stuttgart

Neu im Vertrieb - Grundlagen für Ingenieure

STZ Managementseminare & Mittelstandsberatung
Weitere Informationen: SU0367@stw.de

11.04.2011 - 15.04.2011 Zürich

Six Sigma Green Belt Programm

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

12.04.2011 - 16.05.2011 Ulm

FMEA - Failure Mode and Effects Analyses

TQU Business GmbH
Weitere Informationen: SU1103@stw.de

13.04.2011 - 14.04.2011 Brno (Tschechien)

Europäische Kooperationsbörse auf der Internationalen Messe

für Nachhaltiges Bauen
Steinbeis-Europa-Zentrum
Weitere Informationen: SU1216@stw.de

13.04.2011 Ulm

Fehlererkennung und Fehlerauswertung

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

14.04.2011 Ulm

8D-Report

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

14.04.2011 Neu-Ulm

Problemlösungsprozess und -methoden

STZ TMS Managementsysteme
Weitere Informationen: SU0325@stw.de

15.04.2011 Ulm

Managementbewertung im QM-System

STZ EQ ZERT Europäisches Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal
Weitere Informationen: SU0316@stw.de

15.04.2011 - 16.04.2011 Donaueschingen

Start St.Galler Management Seminar

SCMT Steinbeis Center of Management and Technology GmbH
Weitere Informationen: SU1274@stw.de

15.04.2011 Neu-Ulm

Wertstromdesign, -analyse (VSM)

STZ TMS Managementsysteme
Weitere Informationen: SU0325@stw.de

18.04.2011 - 20.04.2011 Ulm

Grundlagen des modernen Qualitätsmanagements

TQU Business GmbH
Weitere Informationen: SU1103@stw.de

18.04.2011 - 20.05.2011 Ulm

Erfolgreich moderieren und präsentieren

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

18.04.2011 - 19.04.2011 Ulm

TQM Auditor® Grundlagen

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

20.04.2011 - 12.05.2011 Ulm

TQM Auditor® Systemaudit

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

26.04.2011 - 22.06.2011 Ulm

Projektmanagement Praxisgrundlagen

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

27.04.2011 - 01.06.2011 Ulm

Marketing - individuell und praxisnah

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

28.04.2011 - 01.06.2011 Ulm

Das erfolgreiche Qualitätsaudit in der Automobilindustrie

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

28.04.2011 - 01.06.2011 Ulm

Senior Assessor Self-Assessment

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

Mai 2011

02.05.2011 - 30.05.2011 Ulm

QFD - Quality Function Deployment

TQU Business GmbH
Weitere Informationen: SU1103@stw.de

02.05.2011 Gosheim

Mit „5“ Standards setzen

STZ TQL Innovationszentrum
Weitere Informationen: SU0106@stw.de

02.05.2011 - 04.05.2011 Ulm

Total Quality Management

STZ EQ ZERT Europäisches Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal
Weitere Informationen: SU0316@stw.de

02.05.2011 - 21.06.2011 Ulm

Effektiv Verhandeln

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

03.05.2011 - 24.05.2011 Ulm

Orientierung - Rollen im Unternehmen

TQU Business GmbH
Weitere Informationen: SU1103@stw.de

03.05.2011 - 04.05.2011 Gosheim

FMEA Failure Mode and Effects Analysis

STZ TQL Innovationszentrum
Weitere Informationen: SU0106@stw.de

03.05.2011 Ulm

Geschäftsführer in der rechtlichen Haftung:

Risiken und deren Minimierung

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

04.05.2011 Ulm

Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV) prüfen und gestalten

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

05.05.2011 - 06.06.2011 Ulm

Das IRIS-Audit

TQU Business GmbH
Weitere Informationen: SU1103@stw.de

05.05.2011 Ulm

Refreshing für TQM Auditoren®

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

05.05.2011 Ulm

Refreshing für TQM Auditoren® im Gesundheits- und Sozialwesen

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

05.05.2011 Ulm

Refreshing für TQM Auditoren®

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

05.05.2011 Ulm

Produkt- und Produzentenhaftung

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

05.05.2011 - 06.05.2011 Ulm

Das Wissensmanagement

stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: SU0645@stw.de

06.05.2011 Ulm

Auffrischungskurs für Qualitätsauditoren

STZ EQ ZERT Europäisches Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal
Weitere Informationen: SU0316@stw.de

01.06.2011 Ulm <i>Geheimhaltungsvereinbarungen prüfen und gestalten</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	14.06.2011 - 22.07.2011 Ulm <i>Qualitätsbeauftragter für das Gesundheits- und Sozialwesen</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	22.06.2011 Ulm <i>Rechtsgrundlagen für Medizinproduktberater und -beauftragte</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de
06.06.2011 - 06.07.2011 Ulm <i>Audits in der Automobilindustrie</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de	15.06.2011 - 15.07.2011 Ulm <i>Frontloading</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de	23.06.2011 Ulm <i>Statistische Tolerierung</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de
06.06.2011 - 09.06.2011 Ulm <i>Grundlagen Qualitätsmanagement</i> STZ EQ ZERT Europäisches Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal Weitere Informationen: SU0316@stw.de	15.06.2011 - 15.07.2011 Ulm <i>Managementsysteme der Luft- und Raumfahrt nach DIN AS 9100</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de	27.06.2011 - 29.06.2011 Ulm <i>Lean Engineering Black Belt</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de
06.06.2011 - 08.06.2011 Ulm <i>Grundlagen des modernen Qualitätsmanagements</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	15.06.2011 Gosheim <i>Einhaltung von Rechtsvorschriften Umwelt und Sicherheit - Legal Compliance</i> STZ TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: SU0106@stw.de	27.06.2011 - 01.07.2011 Ulm <i>Design for Six Sigma Green Belt</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de
06.06.2011 Ulm <i>Sanierungsberatung für Unternehmen in der Schieflage</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	16.06.2011 - 15.07.2011 Ulm <i>Wissen und Wissensmanagement</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de	27.06.2011 - 18.08.2011 Ulm <i>Projektmanagement Praxisgrundlagen</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de
08.06.2011 - 09.06.2011 Ulm <i>Umgang mit emotionalen Gesprächspartnern</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	16.06.2011 - 15.07.2011 Ulm <i>APQP und PPAP Qualitätsvorausplanung</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de	27.06.2011 - 29.06.2011 Ulm <i>Total Quality Management</i> STZ EQ ZERT Europäisches Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal Weitere Informationen: SU0316@stw.de
09.06.2011 - 08.07.2011 Ulm <i>DoE - Design of Experiments</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de	16.06.2011 - 17.06.2011 Ulm <i>Sustainability - Nachhaltigkeit für zukunftsfähige Entwicklung</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	27.06.2011 - 28.06.2011 Niederstotzingen-Stetten <i>Rechnergestützte Lebensdauerberechnung</i> STZ Neue Technologien in der Verkehrstechnik Weitere Informationen: SU0089@stw.de
09.06.2011 - 14.07.2011 Ulm <i>Aufbau prozessorientierter Managementsysteme</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	17.06.2011 Ulm <i>Conjoint Analyse</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	27.06.2011 - 27.07.2011 Ulm <i>Mitarbeiter wertschätzen - Erfolgreich führen</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de
11.06.2011 - 12.06.2011 Gosheim <i>Innovationsprocessing</i> STZ TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: SU0106@stw.de	20.06.2011 - 21.06.2011 Ulm <i>Management Review</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de	28.06.2011 Ulm <i>Qualitätsregelkreise</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de
14.06.2011 - 12.07.2011 Ulm <i>Geschäftsprozessmanagement</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de	20.06.2011 - 22.06.2011 Gosheim <i>Betriebsbeauftragter für Abfall</i> STZ TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: SU0106@stw.de	28.06.2011 - 30.06.2011 Ulm <i>European Assessor mit Hochschulzertifikat</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de
14.06.2011 - 14.07.2011 Ulm <i>Aufbau und Weiterentwicklung prozessorientierter Managementsysteme</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: SU1103@stw.de	20.06.2011 Wien <i>Moderne statistische Methoden für SPC und Prozessfähigkeit</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	29.06.2011 Ulm <i>Patentrecht - Grundlagen und Entscheidungshilfen</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de
14.06.2011 Gosheim <i>Arbeitssicherheit - Gefährdungsbeurteilung, Explosionsenschutzzdokument</i> STZ TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: SU0106@stw.de	20.06.2011 - 22.06.2011 Ulm <i>DfSS Design for Six Sigma</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	30.06.2011 - 02.08.2011 Ulm <i>Poka Yoke</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de
14.06.2011 - 11.11.2011 Ulm <i>Trainerqualifizierung in Kommunikation und Interaktion</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	21.06.2011 - 20.07.2011 Wien <i>FMEA Failure Mode and Effects Analysis</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de	30.06.2011 Ulm <i>Internetrecht - sicher und „abmahnungsfrei“ im Internet handeln</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: SU0645@stw.de
Weitere Seminare finden Sie unter www.stw.de		

Impressum

Transfer. Das Steinbeis Magazin
Zeitschrift für Mitarbeiter und Kunden des Steinbeis-Verbundes
Ausgabe 1/2011
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
Internet: www.stw.de

Redaktion:
Anja Reinhardt
E-Mail: 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.de/complize

142301-2011-01