

TRANSFER

Das Steinbeis Magazin

Wissen – Transfer – Umsetzung

Steinbeis vor Ort

Unsere Zentren in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg

Energiesparen leicht gemacht

Blockheizkraftwerke senken Energiekosten

Competitive Intelligence

SHB-Student untersucht Anforderungen an strategische Markt- und Wettbewerbsbeobachtung

Das hat Potenzial!

Materialeffizienz und Energieoptimierung

Inhalt

Editorial	S. 3
Steinbeis vor Ort	S. 4
Wissens- und Technologietransfer in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg	
„Der Steinbeis-prägende erfolgreiche Transfer ist entscheidend!“	S. 8
Im Gespräch mit Petra Ohlhauser	
Prozesse lassen sich nicht diktieren – man muss sie leben!	S. 10
175 Teilnehmer beim 1. Steinbeis Engineering Forum	
Kommunikation im Web 2.0	S. 11
Social Media-Marketing für die Klinik	
Steinbeis-Tag 2011	S. 12
Schon jetzt vormerken: 30. September 2011	
Energiesparen leicht gemacht	S. 13
Blockheizkraftwerke zur Senkung der Energiekosten im Herstellungsprozess	
Auf zu neuen Ufern	S. 14
Steinbeis-Berater unterstützen Unternehmen beim internationalen Markteintritt	
Hier versandet nichts	S. 15
Steinbeis bewertet die Verwertungschancen einer patentierten Strömungsumlenkung	
Konflikte effektiv und zeitnah lösen	S. 16
Video-Online-Mediation	
mikromakro: Kleine Köpfe – große Ideen	S. 17
Am Anfang ist es eine Idee, am Ende eine große Erfindung	
Beratung kompakt	S. 18
Dem Image auf der Spur	S. 19
Steinbeis-Experten zeigen neue Ansätze für das Reisebusmarketing auf	
Das Eine tun ohne das Andere zu lassen	S. 20
Engineering-Projekte erfolgreich realisieren	
Die Selbstständigkeit ruft	S. 21
Zwei SHB-Alumni gründen erfolgreich die eigene Unternehmensberatung	
Hinweisgebersysteme in Unternehmen: Aufdeckung und Prävention von Wirtschaftskriminalität	S. 22
Steinbeis-Compliance-Monitoring bewertet Hinweisgebersysteme	
Bildung kompakt	S. 24
Erfolgreicher Start	S. 25
Netzwerk Steinbeis Mexiko gegründet	
Competitive Intelligence als zentrale Inputgröße für unternehmerische Entscheidungen	S. 26
SHB-Student untersucht Anforderungen an strategische Markt- und Wettbewerbsbeobachtung	
Von einer, die auszog, Vortragsrednerin zu werden	S. 28
Erfahrungsbericht einer Teilnehmerin eines SHB-Zertifikatslehrgangs	
Innovative Strategieumsetzung	S. 29
Steinbeis-Student verantwortet Integration eines Managementsystems	
Das hat Potenzial!	S. 30
Materialeffizienz und Energieoptimierung in der Metallverarbeitung	
25 Jahre TQU: von der Qualität im Unternehmen	S. 31
Steinbeis-Jubiläum in Ulm	
Neugründungen im Steinbeis-Verbund	S. 32



Aktuell

News	S. 35
Veranstaltungen	S. 39



Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg ist geprägt durch ihren vitalen Mittelstand. Ihn machen Unternehmerpersönlichkeiten, also Visionäre, Tüftler und Durchsetzer als der eigentliche Innovationskern im Ländle aus.

Innovation braucht solche Menschen. Denn Innovation funktioniert nur mit Menschen. Und Innovation ist, wenn der Markt schließlich hurra schreit. Aber es sind drei Dinge, die Innovation braucht, nämlich das Streben nach neuen Technologien, nach neuen Märkten und nach neuen Erfolgen.

Neue Technologien bedeuten, die Machbarkeiten zu erweitern und zu entwickeln. Neue Märkte heißt Nutzerkreise erweitern, heißt verkaufen. Neue Erfolge setzen voraus, das Management zu verbessern und Erträge zu machen.

Leider hängen diese drei Dinge voneinander ab. Sie wirken nur gemeinsam und bilden Engpässe: Wenn der Markt das Produkt nicht will, hat es keinen Sinn, nur die Technik

zu verbessern. Man muss zuerst das Verkaufen verbessern.

Das Zusammenspiel der drei Dinge um den jeweiligen Engpass und ihre Optimierung heißt Ganzheitlichkeit.

Technologietransfer nach Steinbeis zielt auf diese Ganzheitlichkeit. Transfer in der Entwicklung heißt durch externes Wissen schneller zu werden. Transfer in der Vermarktung heißt durch Konzentration auf den Bedarf präziser zu werden. Transfer im Management heißt durch Prozesse und Controlling die Nachhaltigkeit zu sichern. Projektbeispiele für diesen konkreten Transfer finden Sie wie gewohnt in der aktuellen Ausgabe des Transfermagazins.

Ich wünsche Ihnen interessante Einblicke!



Prof. Dr. Werner Bornholdt

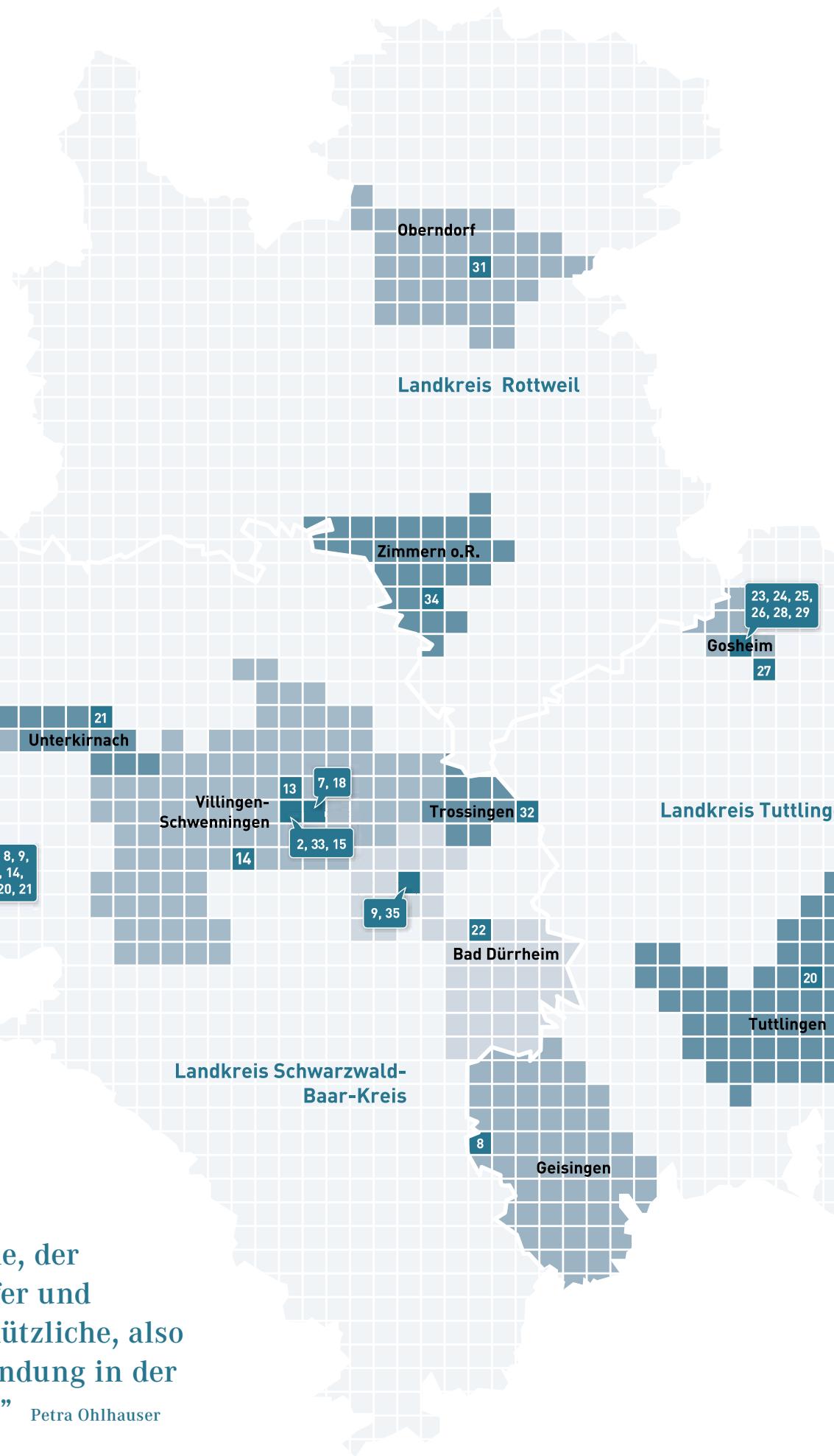


Prof. Dr. Werner Bornholdt gehört zu den Steinbeisern der ersten Generation: Mehr als 20 Jahre hat er in seiner Funktion als Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Neue Produkte in Villingen-Schwenningen den Wissens- und Technologietransfer nach Steinbeis mit nachhaltigem Erfolg entwickelt und geprägt. Auch im Ruhestand ist er Steinbeis bis heute treu geblieben.

Mehr Informationen zu Steinbeis in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg finden Sie in „Steinbeis vor Ort“ (S. 4) sowie im Interview mit Petra Ohlhauser (S. 8).



- › 34 Steinbeis-Unternehmen in der Region
- › 18 Steinbeis-Unternehmen an der Hochschule Furtwangen



„Wissen ist das Eine, der erfolgreiche Transfer und entsprechend die nützliche, also erfolgreiche, Anwendung in der Praxis das Andere.“ Petra Ohlhauser

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

Steinbeis vor Ort

Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg beeindruckt nicht nur mit ihren malerischen Landschaften sondern hat auch als starker Wirtschaftsstandort viel zu bieten: Unternehmen aus der Medizintechnik, der Mikrosystemtechnik, dem Maschinenbau und der Feinwerktechnik sowie Automobilzulieferer und Drehteilehersteller sorgen für eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur. Dabei setzt die Region auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen, um die Zukunft als attraktiver Industriestandort zu sichern. Vor allem kleine und mittlere Betriebe haben in den letzten Jahrzehnten die innovative Herausforderung gemeistert. Hierbei werden sie insbesondere von den regionalen und den Steinbeis-Experten im Verbund erfolgreich unterstützt, deren Dienstleistungsangebot ein breites Spektrum erfasst. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den speziell auf die Unternehmen zugeschnittenen, bedarfsoorientierten Problemlösungen.

HOCHSCHULE FURTWANGEN

Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg und die Hochschule Furtwangen spielen in der Steinbeis-Geschichte eine besondere

Rolle, denn hier hat der Verbund seinen Ursprung: Mit den ersten fachspezifischen Transferzentren an der Fachhochschule Furtwangen vor fast 30 Jahren hat die

Steinbeis-Stiftung das neue Steinbeis-Modell eindrucksvoll umgesetzt. Dies war einer der wichtigsten Meilensteine auf dem Weg zu einem der erfolgreichsten Wissens- und Technologie-transfer-dienstleister. Steinbeis hat in der Region mit Transferzentren wie Qualitätswesen in Gosheim (heute TQI), Neue Produkte und Infothek in Villingen-Schwenningen neue Formen von regionalen

Anlaufstellen geschaffen, die statt rein fachspezifischem ein breites Problemlösungspotenzial haben. Diese waren und sind so erfolgreich, dass sie als Vorbilder für andere Regionen dienen können.

1 Optoelektronik, Industrielle Messtechnik und Automatisierungstechnik
Leiter: Prof. Dipl.-Ing. Manfred Kühne
E-Mail: SU0002@stw.de
Weitere Informationen: www.stw.de/su/2

4 Informations- und Kommunikationsmanagement
Leiterin: Prof. Dr. Monika Frey-Luxemburger
E-Mail: SU0086@stw.de
Weitere Informationen: www.stw.de/su/86

5 Produktion und Qualität
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Jürgen Schmidt
E-Mail: SU0120@stw.de
Weitere Informationen: www.stw.de/su/120

6 Beleuchtungsoptik und Lichttechnik
Leiterin: Prof. Dr. Paola Belloni
E-Mail: SU1495@stw.de
Weitere Informationen: www.stw.de/su/1495

7 Angewandte Mathematik, Datenverarbeitung und Rechnernetze
Leiter: Prof. Dr. Edgar Jäger
E-Mail: SU0211@stw.de
Weitere Informationen: www.stw.de/su/211

8 Biomedizinische Technik
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Bernhard Vondenbusch
E-Mail: SU0214@stw.de
Weitere Informationen: www.stw.de/su/214

9 Aktorik und moderne Prozessvisualisierung
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Falk-Dietmar Küstermann
E-Mail: SU0219@stw.de
Weitere Informationen: www.stw.de/su/219

10 Sicherheit, Prozessmanagement, Systemlösungen
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Heinz Sauerburger
E-Mail: SU0314@stw.de
Weitere Informationen: www.stw.de/su/314

11 Advanced Engineering Technology
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Taghi Tawakoli
E-Mail: SU0349@stw.de
Weitere Informationen: www.stw.de/su/349

12 Mikrocomputer- und Softwaresystemtechnik
Leiter: Dr. Jiri Spale
E-Mail: SU0523@stw.de
Weitere Informationen: www.stw.de/su/523

HOCHSCHULE FURTWANGEN

13 Medizin und Technik
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Johannes Ebberink
E-Mail: SU0538@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/538

14 Vernetzte Systeme
Leiterinnen: Prof. Dr. Albrecht Swietlik
E-Mail: SU0938@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/938

15 Unternehmen & Führungskräfte
Leiter: Prof. Gerrit Horstmeier, Dr. med.
 Lotte Habermann-Horstmeier
E-Mail: SU0952@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/952

16 Personalmanagement im Mittelstand
Leiter: Prof. Dr. Armin Trost
E-Mail: SU1063@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/1063

18 Technologie und Medizin
Leiter: Prof. Dr. med. Gerd Haimerl
E-Mail: SU1185@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/1185

19 Management Consulting
Leiterin: Prof. Dr. Britta Bergemann
E-Mail: SU1207@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/1207

20 Material-Technologie
Leiter: Prof. Dr. Hadi Mozaffari-Jovein
E-Mail: SU1380@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/1380

21 Safety and Security Engineering
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Ulrich Weber
E-Mail: SU1383@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/1383

BAD DÜRRHEIM

9 Aktorik und moderne Prozessvisualisierung
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Falk-Dietmar Küstermann
E-Mail: SU0219@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/219

22 H.I.P. – Hydraulic Innovation Parts
Leiter: Dipl.-Ing. (BA) Susanne Schaefer
E-Mail: SU0681@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/681

35 Pädagogikmanagement IfPM
Leiter: Markus Seidel, Prof. Dr. Volker Reinhardt, Birgit Gaida
E-Mail: SU1250@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/1250

FURTWANGEN

1 Optoelektronik, Industrielle Messtechnik und Automatisierungstechnik
Leiter: Prof. Dipl.-Ing. Manfred Kühne
E-Mail: SU0002@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/2

3 Mikroelektronik und Systemtechnik
Leiter: Dipl.-Ing. Bernhard Schmid
E-Mail: SU0056@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/56

5 Produktion und Qualität
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Jürgen Schmidt
E-Mail: SU0120@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/120

10 Sicherheit, Prozessmanagement, Systemlösungen
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Heinz Sauerburger
E-Mail: SU0314@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/314

12 Mikrocomputer- und Softwaresystemtechnik

Leiter: Dr. Jiri Spale
E-Mail: SU0523@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/523

GEISINGEN

8 Biomedizinische Technik
Leiter: Prof. Dr.-Ing. Bernhard Vondenbusch
E-Mail: SU0214@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/214

GOSHEIM

23 TQI Innovationszentrum
Leiterin: Dipl.-Ing. (FH) Petra Ohlhauser
E-Mail: SU0106@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/106

24 Business School Alb-Schwarzwald
Leiter: Dipl.-Ing. (FH) Berthold Villing
E-Mail: SU0774@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/0774

25 TQI Metricon Kalibrierservice
Leiter: Dipl.-Ing. (FH) Petra Ohlhauser, Thomas Preßler, Uwe Adasch, Dipl.-Betriebswirt (BA) Christoph Seyfried, Peter Ansorg
E-Mail: SU0864@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/864
 Interview auf Seite 8/9

26 MaterialEffizienZentrum (MEZ)
Leiter: Dipl.-Ing. (FH) Petra Ohlhauser, Betriebswirt (BA) Christoph Seyfried, Walter K. Staiger
E-Mail: SU1084@stw.de
Weitere Informationen:
www.stw.de/su/1084

GOSHEIM**27 Unternehmensführung****Leiter:** Dipl.-Ing. (FH) Berthold Villing**E-Mail:** SU1177@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/1177**28 Innovation, Qualität und Unternehmensführung (IQU)****Leiter:** Dipl.-Ing. (FH) Petra Ohlhauser**E-Mail:** SU1246@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/1246**29 Quality Management, Engineering and Technology****Leiter:** Dipl.-Ing. (FH) Petra Ohlhauser,
Prof. Dr.-Ing. Ulrich Günther**E-Mail:** SU1459@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/1459**IRNDORF****30 Steinbeis Pharmatechnik GmbH****Leiterin:** Helga Ziegler**E-Mail:** SU1140@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/1140**OBERNDORF****31 Entwicklungstechnologie****Leiter:** Prof. Matthias Vogel**E-Mail:** SU1287@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/1287**TROSSINGEN****32 Innovation und Energie****Leiter:** Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)

Christian Klaiber

E-Mail: SU1301@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/1301**TUTTLINGEN****20 Material-Technologie****Leiter:** Prof. Dr. Hadi Mozaffari-Jovein**E-Mail:** SU1380@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/1380**15 Unternehmen & Führungskräfte****Leiter:** Prof. Gerrit Horstmeier, Dr. med.

Lotte Habermann-Horstmeier

E-Mail: SU0952@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/952**18 Technologie und Medizin****Leiter:** Prof. Dr. med. Gerd Haimerl**E-Mail:** SU1185@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/1185**UNTERKIRNACH****21 Safety and Security Engineering****Leiter:** Prof. Dr.-Ing. Ulrich Weber**E-Mail:** SU1383@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/1383**ZIMMERN O. R.****34 Institute of Holistic Solution****Engineers (I-HSE)****Leiter:** Prof. Dr.-Ing. Ulf-Rüdiger Müller,

Sven Niebaum

E-Mail: SU1481@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/1481**VILLINGEN-SCHWENNINGEN****2 Neue Produkte****Leiter:** Dipl.-Ing. (FH) Wolfgang Müller**E-Mail:** SU0054@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/54**7 Angewandte Mathematik, Datenverarbeitung und Rechnernetze****Leiter:** Prof. Dr. Edgar Jäger**E-Mail:** SU0211@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/211**33 Infothek****Leiter:** Dipl.-Ing. (FH) Wolfgang Müller**E-Mail:** SU0252@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/252**13 Medizin und Technik****Leiter:** Prof. Dr.-Ing. Johannes Ebberink**E-Mail:** SU0538@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/538**14 Vernetzte Systeme****Leiter:** Prof. Dr. Albrecht Swietlik**E-Mail:** SU0938@stw.de**Weitere Informationen:**www.stw.de/su/938

Im Gespräch mit Petra Ohlhauser

„Der Steinbeis-prägende erfolgreiche Transfer ist entscheidend!“



Petra Ohlhauser

Frau Ohlhauser, marktnaher, praxisbezogener Wissens- und Technologietransfer ist das Markenzeichen des Steinbeis-Verbundes, wovon vor allem kleine und mittelständische Unternehmen profitieren. Mit welchen Dienstleistungen unterstützen Ihre Steinbeis-Unternehmen TQI und IQU konkret KMU in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg und natürlich auch darüber hinaus?

Aufgrund des stetigen Wandels von kundenspezifischen Forderungen, Gesetzen und Richtlinien, Methoden und sozialen Strukturen ist ein lebenslanges Lernen die Grundvoraussetzung für den Erfolg im Beruf. Deswegen ist die Aus- und Weiterbildung einer unserer Dienstleistungsschwerpunkte. Zwei weitere bilden das Messzentrum und unsere Beratung. Wir bieten insbesondere für die KMU der Region verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten an: Von den auf deren Bedürfnisse zugeschnittenen Tagesseminaren über die Hochschulzertifikate der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) bis zum berufsintegrierten Projekt-Kompetenz-Stu-

diengang zum Bachelor of Engineering, der das „Studieren ohne Abitur“ möglich macht und deswegen gerade für Mitarbeiter von KMU der Region sehr attraktiv ist.

Bei den Dienstleistungen des akkreditierten Messzentrums gehen wir davon aus, dass moderne Herstellungsverfahren, wirtschaftliche Technologien und innovative Prüftechnik mit der stetigen Entwicklung neuer Produkte Hand in Hand gehen. Die Zeit, in denen Messschieber und Lehrdorne allein das Kriterium für Präzision waren, ist längst vorbei. Mit der steigenden Technologisierung von Maschinen und Fertigungslinien nehmen auch die Anforderungen an die Prüf- und Messtechnik zu. Wir als DKD-Prüflabor (DKD-K-30801) unterstützen unsere Kunden – auch in diesem Bereich hauptsächlich KMU der Region – bei ihren wachsenden Aufgaben durch fachliche Beratung und flexiblen Service rund um die Qualitätssicherung, das Messen und Prüfen.

Auch im Bereich der Beratung erarbeiten wir speziell auf die Unternehmen zugeschnittene, bedarfsoorientierte Problemlösungen. Dabei sind wir sehr viel für die Automobilindustrie, aber auch für die Unternehmen aus der Energie- und Medizinbranche tätig.

Das TQI Innovationszentrum kann sich nicht ohne Stolz als „alten Hasen“ im Steinbeis-Verbund bezeichnen: 1990 als Pilotprojekt „Qualitäts- und Messzentrum“ für die Region mit Unterstützung des Landes, des Landkreises, der Gemeinde und der in einem Förderkreis organisierten regionalen Unternehmen gegründet, haben Sie 1997 die Leitung des Zentrums übernommen und führen es bis heute sehr erfolgreich. Wie haben sich die Anforderungen an Ihr Zentrum im Laufe der Jahre

geändert, und wie sieht der Arbeitsalltag vor Ort heute aus?

Der Trend bei erfolgreichen Unternehmen geht heute sehr stark hin zum Aufbau von Verbesserungssystemen rund um die Wert schöpfungskette. Die systematische Integration der Mitarbeiter – hier liegt die Bedeutung nicht zufällig auf Systematik – bildet dabei die Erfolgsbasis. Im Aufbau von integrierten Managementsystemen hatten wir schon 1997 Führungskräfte und Mitarbeiter in die Prozessfestlegungen aktiv integriert! Damals ging es darum, Prozessregelungen, Verantwortungen und allgemeine Methoden festzulegen. Heute gilt es, diese so effizient wie möglich und so effektiv wie nötig im Unternehmen zu verankern. Nach dem Motto: Qualität ist entsprechend der Kundenanforderungen fix – Kosten und Produktivität können verbessert werden! Wobei ich persönlich oft in Diskussionen mit Vertrieb und Produktmanagement erlebe, dass die Qualitätsanforderungen in KMU nach dem nicht vorhandenen wirtschaftlichen Prinzip – maximale Qualität zu minimalen Kosten – maximiert werden sollen. Hier scheiden sich die Geister.

Im Vordergrund stehen bei uns der effiziente und effektive Einsatz von Werkzeugen und Methoden im Vertriebs-, Auslegungs- und Konstruktionsbereich, im Einkauf, in der Prozessentwicklung und der Werkschöpfungskette innerhalb der Serie. Der Methodeneinsatz muss firmenspezifisch angepasst werden.

Beratung, Aus- und Weiterbildung, alles rund um Produktion und Qualität, sehr breit aufgestellt aber auch sehr speziell – wie zum Beispiel Six Sigma Projekte und nach wie vor Dienstleistungen in der Mess- und Kalibriertechnik – das

Dienstleistungsangebot Ihres Steinbeis-Zentrums in Gosheim umfasst ein weites Spektrum. Wo sehen Sie aktuell den Bedarf der Unternehmen, welche Projekte und Angebote sind momentan besonders nachgefragt?

Interessant sind Methoden, die Fehler präventiv vermeiden, Probleme transparent machen und lösen. Auch solche Themen wie der systematische Aufbau von kontinuierlichen Verbesserungsprogrammen, die Steigerung der Materialeffizienz durch entsprechende Bauteile- und Prozessauslegung, Projekte zur Reduzierung des Ausschusses oder eine Werksstrukturverbesserung sind sehr gefragt. Weiterhin sind Prozessanalysen gemäß der Auditierung nach VDA-Standard Prozessaudit 6.3 aktuell. Dieser neue Standard ist durch die Automobilindustrie verabschiedet und dient für die Zuliefererindustrie als Vorgabe. Insbesondere Lieferanten- und Projektmanagement im Rahmen der Potenzialanalyse bergen genügend Verbesserungspotenziale. TQI als Lizenznehmer ist anerkannter Partner der Automobilzuliefererindustrie bei solchen Fragen, steht aber auch Unternehmen aus anderen Branchen beratend zur Seite. Entscheidend hierbei ist die Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern in Industrieprojekte und entsprechende Verbesserungsprozesse. Immer unter der Prämissen, dass aus einem Projekt sich ein Verbesserungsprozess als Dauerläufer etabliert. Auch in unserem Weiterbildungsbereich sind diese Themengebiete bei den Studenten sehr gefragt. Hier zählt nicht nur das Wissen, sondern vor allem die erfolgreiche Anwendung bei den Transferprojekten in Unternehmen – der Steinbeis-prägende erfolgreiche Transfer ist entscheidend!

Steinbeis in Gosheim stellt mittlerweile einen festen Bestandteil der technologischen Landschaft der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg dar. Welche Herausforderungen sehen Sie für die Zukunft, welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Wir wollen auf jeden Fall unser Angebot zur Methodenkompetenz auch in Zusammenarbeit mit Partnern im Steinbeis-Verbund, der DGQ und dem VDA ausbauen. Wissen ist das Eine, der erfolgreiche Transfer und entsprechend die nützliche, also erfolgreiche, Anwendung in der Praxis das Andere. Das bedeutet für uns, zusammen mit unseren Kunden firmenspezifische Konzepte in Prozess- und Produktentwicklungen und der Serienproduktion zu entwickeln. Hier ist neben der Methodenkompetenz auch die Teamführung und Moderation wichtig.

Die zertifizierte Qualifizierung von Prüf- und Messtechnikern, der Einsatz effektiver Messverfahren sowie die kostengünstige und kompetente Kalibrierung von Prüfmitteln sind auch zukünftig wichtige Herausforderungen für uns. Auch der weitere Ausbau unseres ingenieurwissenschaftlichen Studiengangs mit weiteren Schwerpunkten der Produktions- und Messtechnik, sowie Bauteileauslegung und interner Logistik an unserem Standort und bei unseren Kunden ist ein entscheidender Schritt im Wissenstransfer. Denn dies bietet unseren Kunden eine gute Möglichkeit, ihre fähigen und weiterbildungswilligen Mitarbeiter über ein regionales Programm im Beruf und im Unternehmen zu halten.



© photocase.de/blindguard

Region Schwarzwald-Baar-Heuberg

Die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg umfasst den Landkreis Rottweil, den Schwarzwald-Baar-Kreis und den Landkreis Tuttlingen und zeichnet sich durch eine hohe Industriedichte sowie einen breiten Freizeit- und Erholungswert aus.

Die Region erstreckt sich vom Hochschwarzwald im Westen bis zum Bereich des Großen Heubergs auf der Schwäbischen Alb im Osten. Moderne und zugleich traditionsverbundene Industrie auf der einen Seite sowie landschaftliche Attraktivität und ein abwechslungsreiches Kulturgebot auf der anderen Seite machen die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg zu einem attraktiven Lebens- und Arbeitsraum.

Die durch die mittelständische Industrie dominierte wirtschaftliche Landschaft macht sie zu einer besonders erfolgreichen Region für Steinbeis, was die zahlreichen Transferprojekte mit den Unternehmen in der Region beweisen.

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

Petra Ohlhauser
Steinbeis-Transferzentrum
TQI Innovationszentrum
Gosheim
su0106@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten



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

175 Teilnehmer beim 1. Steinbeis Engineering Forum

Prozesse lassen sich nicht diktieren – man muss sie leben!

Nur innovative Unternehmen werden sich auch künftig am Markt behaupten können. Dies wurde einmal mehr deutlich beim 1. Steinbeis Engineering Forum am 12. April 2011 in Stuttgart. Das Ziel war, den Teilnehmern wertvolle Anregungen und praxisbezogene Lösungshinweise zu geben, um so zur weiteren Verbesserung entlang des gesamten Produktentstehungsprozesses beizutragen. Experten aus dem Steinbeis-Verbund sowie Vertreter aus kooperierenden Unternehmen stellten ihre Erfahrungen dem interessierten Publikum vor.



Um den Produktentstehungsprozess nachhaltig zu verbessern, sollte man nicht gleich ziehen sondern besser sein als der Wettbewerb, sollte man schnellere Entscheidungen treffen, bessere Methodenkompetenz vorweisen und notwendige Veränderungen erkennen und durchsetzen. Darauf wies Prof. (asoc. univ.) PhDr. Arno Voegele (Steinbeis-Transferzentrum Produktion und Management) in seinem Eröffnungsreferat hin. Damit sind drei Dinge angesprochen: Die für das Unternehmen richtigen Aufgaben und Projekte zu erkennen, in der richtigen Art und Weise zu bearbeiten und auch in das „vorbestimmte Ziel“ zu bringen. Die Antwort auf diese Herausforderung ist die gezielte Vernetzung von Product Engineering, Process Engineering und von Project Engineering.

Diesen Gedanken führte Dr.-Ing. Rainer Eckert (Trautwein SB Technik GmbH) aus: Weg vom rein funktionalen Denken und Optimieren und hin zu einem beherrschten Prozess der Produktentstehung. Prof. Dr.-Ing. Frank Mücklich (Steinbeis-Forschungszent-

rum Material Engineering Center Saarland) zeigte in seinem Vortrag am Beispiel des Produktes Auto, welche Rolle die Materialforschung bei der Entstehung eines Produktes spielt. Dietmar Ausländer (Steinbeis-Transferzentrum Logistik und Fabrikplanung) und Andreas Zünd (Schweizerische Bundesbahnen) stellten anhand eines Projektes bei einem großen internationalen Transportdienstleister eine gelungene Produktionsprozessoptimierung auf Basis eines „Prozess/Produkt/Tooling“ vor. Dr.-Ing. Günther Würtz (Steinbeis-Transferzentrum Management – Innovation – Technologie) und Hubert Groß (ZF Lemförder GmbH) gingen besonders auf die Bedeutung des systematischen Variantenmanagements bei der Beherrschung des Produktlebenszyklus ein.

Prof. Dr.-Ing. Ulrich Günther (Steinbeis-Transferzentrum Produktionstechnik und Entsorgungslogistik) und Rainer Strehle (TRUMPF Sachsen GmbH) unterstrichen die Wichtigkeit des Bindegliedes von Konstruktion und Fertigung für eine effektive und

effiziente Produktionstechnik. Prof. Dr.-Ing. Aleksandar Jovanovic (Steinbeis-Transferzentrum Advanced Risk Technologies) und Theo Hack (EADS Deutschland GmbH) präsentierten ein Sicherheits- und Risikomanagementsystem, das die Grundlage für die Beherrschung des Produktrisikos darstellt. Prof. Dr.-Ing. Michael Kauffeld (Steinbeis-Transferzentrum Produktionstechnik und Werkzeugmaschinen) ging in seinem Vortrag auf die Prozessqualität als wesentliches Element einer erfolgreichen Produktion im Bereich der Luft- und Raumfahrtindustrie ein.

Zum Schluss des Forums ist allen Teilnehmern nochmals deutlich geworden, dass Engineering im Produktentstehungsprozess eine weite Spanne umfasst. „Highend“-Engineering verlangt nach modernen, effizienten Methoden und Vorgehensweisen. Hier liegt noch ein erhebliches Potenzial um die Effizienz zu steigern. Dafür sind zahlreiche Ansatzpunkte vorhanden, die im Alltag oft in den Hintergrund treten. Darüber hinaus ist es besonders wichtig, engagierte Mitarbeiter zu finden, diese richtig einzusetzen und gezielt weiterzuentwickeln.

Das nächste Steinbeis Engineering Forum findet am 17. April 2013 in Stuttgart statt. Weitere Informationen finden Sie auch unter www.steinbeis-engineering-group.de

Prof. (asoc. univ.) PhDr. Arno Voegele
Steinbeis-Transferzentrum
Produktion und Management
Steinbeis-Transfer-Institut
Entwicklung & Management
Stuttgart
su0092@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Social Media-Marketing für die Klinik

Kommunikation im Web 2.0

Einerseits steht vielen Ärzten und Klinikverantwortlichen der kalte Schweiß auf der Stirn, wenn sie nur auf die Eröffnung eines eigenen Accounts in Sozialen Medien wie z.B. Facebook angesprochen werden. Andererseits werden Arzt- und Klinikbewertungsportale im Internet von immer mehr Patienten genutzt, um Lob und Tadel in Bezug auf ihre ärztliche Versorgung zu veröffentlichen. Dabei gilt als Faustregel: Jeder Eintrag wird 150 bis 1.000 mal angeklickt und gelesen. Das unterstreicht die enorme Bedeutung und die große Wirkung dieser Informationsverbreitung. Das Steinbeis-Beratungszentrum Business Performance in München unterstützt Kliniken bei der Präsenz in Sozialen Medien.

Kommentare in Bewertungsportalen für Ärzte und Kliniken zu monitoren, zu analysieren und darauf zu reagieren ist das Herzstück eines erfolgreichen Reputationsmanagements in Social Media. Die größte Unsicherheit der Kliniken in Bezug auf Social Media ist der drohende Kontrollverlust in der Kommunikation und den Botschaften über eine Klinik. So gut wie jede Klinik hat eine gut aufgestellte, informative und erfolgreiche Website. Dennoch haben sich viele Häuser entschlossen im Social Media-Marketing/Web 2.0 nicht aktiv zu werden. Die Verwirrung um sinnvolle Ziele und Strategien und vermeintliche Erfolgsrezepte erscheinen undurchschaubar. Das Münchner Steinbeis-Beratungszentrum ist seit 2009 mit der Online-Sprechstunde für Kliniken tätig. Deshalb setzte es sich mit dem neuen Thema Soziale Medien bereits frühzeitig auseinander und hat erkannt, dass die Chancen für Kliniken in diesem Bereich sehr groß sind. Die Kliniken mit den besten Web-sites nutzen übrigens Social Media bereits!

Das spezielle an Social Media-Marketing ist, dass die Betroffenen – in diesem Fall Arzt oder Klinik – überhaupt nicht gefragt werden, ob sie „mitmachen“ möchten. Die Meisten sind ohnehin bereits mittendrin und bemerken es manchmal nur durch Zufall oder durch eine Katastrophe. Eines der ersten Projekte der Münchner Steinbeis-Experten in Social Media war eine Recherche in offenen und geschlossenen Blogs und Foren für eine renommierte chirurgische Fachklinik, weil Patienten vor allem Pflegekräfte aber auch Ärzte massiv beleidigten. Für die

Verwaltungsleitung war das Ignorieren der Situation nicht mehr möglich – mit den eigenen Ressourcen wurde der Blog jedoch nicht gefunden. Grund für die Beleidigungen war ein sehr unzufriedener Patient, der seinen Klinikaufenthalt genauestens dokumentierte und jede Verfehlung aus seiner Sicht der Community mitteilte und bösartig kommentierte. Die Steinbeis-Recherche und der Abschlussbericht war für die Verantwortlichen eine Überraschung, zugleich aber auch die Basis für eine Strategie, um sich mit den konkreten Fakten auseinander zu setzen, die Mitarbeiter stark zu machen und sich vor den verbalen Angriffen zu schützen.

Das Steinbeis-Beratungszentrum Business Performance hat einen klaren Weg für Kliniken erarbeitet, damit diese einerseits in den Sozialen Medien nichts „verpassen“, aber andererseits jede Social Media-Aktivität mit

einer Zieldefinition und einer Strategie hinterlegt ist. Die drei Schritte zu einer erfolgreichen Social Media-Strategie:

1. Analyse: Eckdaten und Zielgruppen

Der erste Schritt ist eine kundenbezogene Analyse in den gängigen Social Media-Plattformen und den einschlägigen Foren, um festzustellen, ob hier schon ohne Zutun der Klinik etwas in Gang gesetzt wurde. Darauf folgt die Recherche zu Branchen Insights und Benchmarks im Klinikumfeld, um z.B. wichtige Klinikgruppen, starke regionale Mitbewerber einer Klinik und medizinische Mitbewerber heraus zu finden und zu beobachten. Anschließend müssen die Besonderheiten des Klinikumfeldes herausgearbeitet werden, insbesondere in Bezug auf die Klinikeistungen und deren Social Media-Kompatibilität.



2. Vorbereitung und Durchführung:

Zieldefinition und erste Richtlinien

Hier ist der erste Schritt die Präsentation der Ergebnisse der Analyse – ein wichtiger Zeitpunkt, um Fragen zu beantworten und Unsicherheiten auszuräumen. Ein wichtiger Gesprächspunkt ist das Anforderungsprofil an die internen Richtlinien im Umgang mit Social Media. Die Rolle und die Gewichtung von Zielmedien und der Umgang mit diesen werden erörtert. Maßgeschneidert auf die jeweilige Klinik werden die konkreten Maßnahmen festgelegt, die Social Media-Monitoring Tools werden vorgestellt und der Kunde kann sich einen Überblick verschaffen. Das Zusammenspiel aller vorliegenden Ergebnisse ist die Basis der Strategie!

3. Strategie: Entwicklung einer Social Media-Strategie

Die relevanten Zielgruppen und Medien werden definiert und analysiert, dann wird die Auswahl der Zielmedien getroffen. Es folgt die Entwicklung der Content Strategie für Social Media, die folgendes beinhaltet:

- Festlegen der Inhalte
- Form (Text, Bild, Video etc.) und Format (Information, Umfrage etc.) definieren
- Prüfung einer möglichen Cross-Media-Nutzung
- Definition und Festlegung der Key Performance Indicators für die einzelnen Medien
- Definition des Monitorings und Evaluation entsprechender Benchmarks

Anschließend wird ein konkreter Maßnahmenplan entwickelt, der die Vorgehensweise zum Social Media-Monitoring und ggf. den Tooleinsatz, das Budget sowie die Rahmen-daten für den Personalbedarf definiert.

Gaby Perfahl
Steinbeis-Beratungszentrum
Business Performance
München
su1410@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Schon jetzt vormerken: 30. September 2011

Steinbeis-Tag 2011

Der letzte Freitag im September hat bei Steinbeis Tradition – wie jedes Jahr, laden wir auch 2011 zum Steinbeis-Tag ins Haus der Wirtschaft nach Stuttgart. Am Freitag, 30. September 2011, werden zahlreiche Steinbeis-Unternehmen vor Ort in Stuttgart sein und ihre Kompetenzen vorstellen: Nutzen Sie die Möglichkeit ins Gespräch zu kommen, sich allgemein zu informieren oder konkrete Fachfragen zu diskutieren. Kurzvorträge am Nachmittag geben darüber hinaus einen Einblick in die Arbeit des Steinbeis-Verbundes. Die Teilnahme am Steinbeis-Tag ist kostenlos, um Anmeldung wird gebeten.



Programm (Stand 06/11):

- 10.00 Uhr Eröffnung
- 10.15 Uhr Verleihung des Prof.-Adalbert-Seifriz-Preises 2011
- ab 11.00 Uhr „Marktplatz Steinbeis“: Ausstellung der Steinbeis-Zentren
- 12.00 Uhr Mittagsimbiss
- ab 12.00 Uhr Steinbeisers' Corner
(Steinbeis-Projektvorstellungen in Kurzvorträgen)
- 13.15 Uhr Rahmenprogramm (für Partnerinnen und Partner von Steinbeis-Leitern)
- 17.45 Uhr Ende Tagesveranstaltung
- ab 19.30 Uhr Abendveranstaltung
im Kultur- und Kongresszentrum
Liederhalle (interne Veranstaltung)



Weitere aktuelle Informationen rund um den Steinbeis-Tag und Online-Anmeldung:

Steinbeis-Stiftung
Stuttgart
anja.reinhardt@stw.de
www.steinbeis-tag.de

Blockheizkraftwerke zur Senkung der Energiekosten im Herstellungsprozess

Energiesparen leicht gemacht

Die Produktion grobkeramischer Produkte, wie beispielsweise Ziegel, ist sehr energieintensiv. Im technologischen Ablauf der Ziegelproduktion wird Wärmeenergie für Trocknung, Vorwärmung und Brennen sowie für Elektroenergie genutzt. Seit den 1960/70er-Jahren dominieren Ziegeleien mit Tunnelöfen, deren Verfahrenstechnik eine hohe Leistung und gleichmäßige Produktqualität ausmacht. Auf Grund des hohen Energiebedarfs sind die Auswirkungen steigender Energiepreise aber gravierend. Ein vom BMBF gefördertes Verbundprojekt untersucht Möglichkeiten der Substitution fossiler Primärenergieträger bei der Herstellung hochwertiger Vormauerziegel durch den Einsatz von Blockheizkraftwerken (BHKW). Das Projekt wird von den Experten am gemeinnützigen Innovationszentrum innerhalb des Steinbeis-Transferzentrums Energie- und Umwelttechnik in Oelsnitz geleitet.

Im Vergleich zur konventionellen Energieerzeugung ist bei einem fossil betriebenen BHKW eine Primärenergieeinsparung von bis zu 40% möglich. Die CO₂-Einsparung liegt bei bis zu 58%. Im Falle der Nutzung regenerativer Energieträger, wie Pflanzenöl oder Biogas, ist die CO₂-Einsparung nochmals deutlich höher. Ziel des Projektes ist es, die wissenschaftliche und technische Basis für einen solchen Einsatz zu ermitteln und die Machbarkeit an einem Referenzprojekt nachzuweisen.

Unter der Maßgabe der Qualitäts- und Produktionssicherheit bestehen verschiedene Möglichkeiten, pflanzenölbetriebene Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen in einer Ziegelei zur Steigerung der Energieeffizienz einzusetzen. Analysen der Ofenatmosphäre, der Strömungsverhältnisse und Ofentemperaturprofile im Tunnelofen ergaben, dass eine direkte Einleitung der maximal 550°C heißen BHKW-Abgase in den Tunnelofen nur im Anfangsbereich sinnvoll ist. Wesentlich größere Energiespareffekte werden durch die Einbindung des BHKW in den Trockenprozess und die Vorwärmung der Ziegelrohlinge erreicht. Dabei wird thermische Energie auf niedrigerem Niveau (180–300°C) als im Tunnelofen benötigt. Abhängig von Ziegelei- und Trocknertyp ist der Energiebedarf zur Rohlingstrocknung sehr unterschiedlich. Häufig werden hier zusätzliche Gasbrenner eingesetzt, um genaue Zuflutzustände einzuhalten. Die BHKW-Abgase können direkt der Trocknerzuluft zugeführt

und anstelle der Gasbrenner genutzt werden.

Anhand der Energieströme in der am Projekt beteiligten Ziegelei entschieden die Projektpartner, das pflanzenölbetriebene BHKW in den Trocknungsprozess zu integrieren. Energetisch relevante Zustandsgrößen werden permanent aufgezeichnet und können per Fernausleseung abgerufen werden. Eine Versuchsanlage mit direkteinspritzendem Dieselmotor mit Reiheneinspritzpumpe ist derzeit in Betrieb. Sie wird mit Heizöl und Pflanzenöl betrieben. Die BHKW-Abgase substituieren die Regelenergie des Gasbrenners. Wärme aus der Motorkühlung ersetzt die Trocknerenergie, die in der betrachteten Ziegelei etwa die Hälfte des Gesamtwärmeverbrauchs ausmacht. Der vom Versuchs-BHKW erzeugte Strom wird betriebsintern verbraucht und trägt somit zur Optimierung des energetischen Gesamtwirkungsgrades bei.

Im ersten Versuchsabschnitt wurde unter anderem der Einfluss der BHKW-Abgase auf die Ziegelqualität untersucht. Erste Ergebnisse zeigten ein deutlich verändertes Trocknungsergebnis. Bei nahezu gleicher



Restwasserbeladung der Ziegelrohlinge trat eine rußbedingte Oberflächenverfärbung auf. Nach dem Brennvorgang waren allerdings keine optischen Qualitätsunterschiede zu erkennen. Dagegen nahm mit fortschreitender Versuchsdauer die Verschmutzung in der Versuchskammer zu, so dass ein Dauerbetrieb ohne Rußpartikelfilter nicht zu empfehlen ist. Im zweiten Versuchsabschnitt wurde ein mit Platin beschichteter Siliciumkarbitmonolith-Partikelfilter ohne Additivzugabe eingesetzt. Der Filter arbeitet nach dem geschlossenen Prinzip (passive Regenerationsstrategie [CRT-Prinzip]). Er reduziert die Partikelemission um mehr als 95%. Erste Versuche zeigen eine wesentlich geringere Rußbelastung der BHKW-Abgase. Das Trocknungsergebnis wies optisch keine Unterschiede zum herkömmlichen Produktionsprozess auf.

Die Projektpartner gehen momentan davon aus, dass die Ziegeltrocknung mit Abgasen eines Pflanzenöl-BHKW möglich ist und die Gasbrenner eingespart werden können. Die beteiligte Ziegelei Deppe im niedersächsischen Uelsen erreicht beim Trocknen ein Einsparpotenzial von bis zu 275 kJ pro kg Ziegel, das vom BHKW bereitgestellt werden kann, wenn Produktionssicherheit und Qualität gesichert sind. Dazu sind noch weitere Untersuchungen im Rahmen des Projektes

nötig. Die thermische Leistung des BHKW wird in den meisten Fällen durch die elektrische Grundlast des Betriebes begrenzt werden. Gründe, weshalb das energetische Potenzial von pflanzenölbetriebenen Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen noch nicht in größerem Maßstab genutzt werden, sind vor allem ungünstigere Brennstoff-eigenschaften im Vergleich zu Gas und ungelöste Fragen der Einbindung der Wärme aus dem BHKW. Langfristig ist der Ein-

satz von Pflanzenöl-Blockheizkraftwerken durchaus eine Alternative und kann eine deutliche CO₂-Einsparung auch bei energieintensiven Produktionsprozessen ermöglichen.

Dr.-Ing. Thomas Freitag
Steinbeis-Innovationszentrum
Energie- und Umwelttechnik
Oelsnitz
su1132@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Steinbeis-Berater unterstützen Unternehmen beim internationalen Markteintritt Auf zu neuen Ufern

In fremden Ländern Geschäfte zu machen, ist nicht immer leicht. Es gilt, Unterschiede in Sprache, Mentalität und Kultur zu überwinden und schon so mancher Vertragsabschluss ist gescheitert, weil landesübliche Verhaltensregeln nicht beachtet wurden. Hinzu kommen unterschiedliche gesetzliche und bürokratische Strukturen. Das Steinbeis-Beratungszentrum Global Advance hilft europäischen Unternehmen bei der Expansion in die Volksrepublik China und chinesischen Unternehmen nach Europa. Von der Planung, über die Strategieentwicklung bis zur tatkräftigen Unterstützung bei der konkreten Umsetzung.

Die chinesische Muttergesellschaft der Cosmax GmbH entwickelt, produziert und vermarktet Kosmetikprodukte für den Einsatz nach kosmetischen Operationen. Schnell war dem Unternehmen klar, dass man die Ansiedlung einer Europazentrale mit dem Aufbau der entsprechenden Infrastruktur und Organisation nicht ohne die Hilfe eines kompetenten Dienstleisters abwickeln kann. Nach einer Recherche fiel die Wahl auf das Steinbeis-Beratungszentrum Global Advance. Denn das internationale Team des Beratungszentrums ist in beiden Welten zuhause – die Consultants sind sowohl in der chinesischen wie auch in der europäischen Geschäftswelt tief verwurzelt. „Wir verfügen über hervorragende Kenntnisse der landesspezifischen Besonderheiten und Geschäftspraktiken und kennen die lokalen Gegebenheiten vor Ort“ erklärt Da Li-Schumann, die gebürtige Chinesin ist. Sie leitet das Steinbeis-Beratungszentrum Global Advance gemeinsam mit Carsten Wortmann, der mehr als zehn Jahre Erfahrung bei international aufgestellten Unternehmensberatungen hat und Geschäftsführer der chinesischen Nie-

derlassung eines deutschen mittelständischen Unternehmens war.

In einem Workshop wurden gemeinsam mit dem Management der chinesischen Muttergesellschaft Ziele für ein Engagement erarbeitet und nach detaillierter Marktanalyse die Markteintrittsstrategie formuliert. Damit nicht genug, waren die Steinbeis-Berater auch bei der operativen Umsetzung maßgeblich beteiligt. So galt es einen Standort und eine Immobilie zu finden, von wo aus die europäischen Zielmärkte möglichst gleichermaßen gut bearbeitet werden konnten. Die Wahl fiel nach entsprechender Recherche auf Frankfurt, wo in Kürze eine Immobilie bezogen wird, die Büro- und auch Lagerflächen bietet. Zuvor musste noch die Gesellschaft in Form einer GmbH gegründet werden und der Ausländerbehörde Frankfurt ein belastbarer Businessplan vorgelegt werden, damit Managementpositionen mit chinesischen Mitarbeitern besetzt werden können und diese die Arbeitsgenehmigungen bekommen. In einem nächsten Schritt wurde europäisches Personal passend zum Profil,

das auch gemeinsam mit dem Management der Muttergesellschaft abgestimmt wurde, rekrutiert und geschult, so dass einer erfolgreichen Marktpenetration nun nichts mehr im Wege steht.

Das Steinbeis-Beratungszentrum Global Advance hat seit seiner Gründung neben der Unterstützung von chinesischen Unternehmen beim Markteintritt nach Europa schon zahlreichen europäischen Unternehmen den Markteintritt in die Volksrepublik China ermöglicht – sowohl auf der Beschaffungs- wie auch auf der Produktions- und Vertriebsseite. Besonders hervorzuheben sind hier Unternehmen aus dem Bereich der erneuerbaren Energien, für die das Steinbeis-Beratungszentrum die komplette Beschaffung und Supply-Chain aus China übernimmt.

Carsten Wortmann
Steinbeis-Beratungszentrum Global Advance
Frankfurt
su1454@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Steinbeis bewertet die Verwertungschancen einer patentierten Strömungsumlenkung

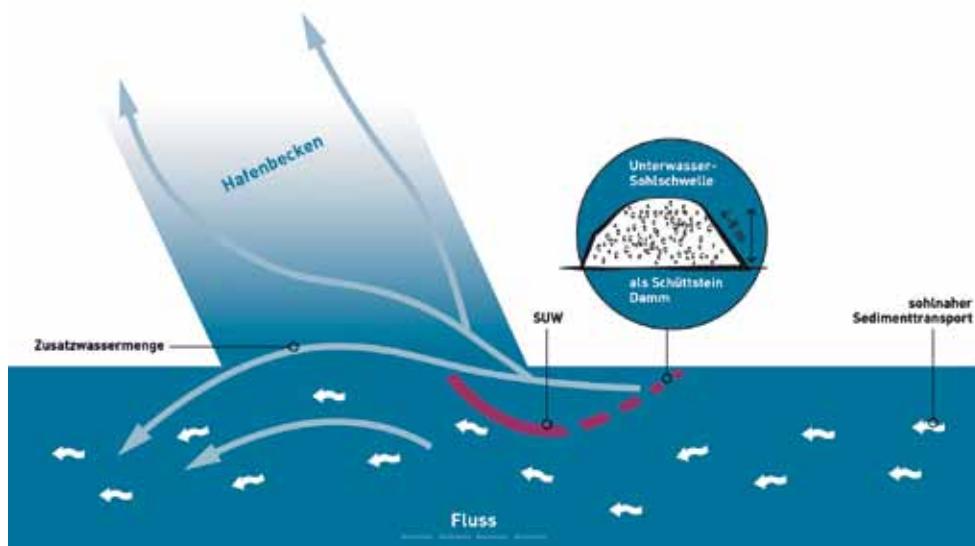
Hier versandet nichts

In den Hafenbecken des Hamburger Hafens lagern sich jährlich rund zwei Millionen Kubikmeter Schlick und Sand ab. Der überwiegende Teil dieser Ablagerungen sammelt sich unmittelbar im Hafeneinfahrtsbereich durch den sogenannten Teetasseneffekt. Durch das im Fluss vorbeifließende Wasser bildet sich in der Hafeneinfahrt eine Drehströmung (Walze) aus. Reibungskräfte an der Sohle erzeugen dabei Strömungskomponenten, die auf das Zentrum der rotierenden Walze hingerichtet sind. Große Mengen an Schlick und Sand werden dadurch gefangen und bilden bei ungestörter Entwicklung linsenförmige Ablagerungen von mehreren Metern Höhe. Um ausreichende Wassertiefen für die Schifffahrt zu gewährleisten, muss regelmäßig gebaggert werden – das verursacht hohe Kosten. Abhilfe schafft eine Strömungsumlenkwand. Die Steinbeis TIB Technologiebewertung und Innovationsberatung GmbH hat den Erfinder dieser Wand bei der Verwertung seiner Patente unterstützt.

Nach umfangreichen Messungen und Recherchen wurden in Modellversuchen Einbauten an der Hafeneinfahrt getestet, die die Walzenströmung verhindern sollten. Wenn das gelingen sollte, dann musste auch die durch den Teetasseneffekt erzwungene Sedimentation vermieden werden können. Und tatsächlich: Mit dem Einbau einer Strömungsumlenkwand (SUW) konnte die Drehströmung vollständig abgebaut werden. Durch den Kanal, den die SUW mit dem Ufer bildet, wird aus der Flussströmung ein Teil der Menge am Beginn der Einfahrt in das Hafenbecken umgelenkt.

Die von Dr. Hermann Christiansen entwickelte Strömungsumlenkwand wurde erstmals bis 1999 im Hamburger Köhlfleet als Pilotprojekt installiert. Sie ist 150 m lang und ragt bis zu 1 m über das mittlere Hochwasser hinaus. Im Beobachtungszeitraum wurden durch Peilplanauswertungen die Sedimentationsverhältnisse bestimmt und mit denen vor Bau der SUW verglichen. Und die Ergebnisse haben überzeugt:

- Im Hauptsedimentationsgebiet haben sich die Ablagerungen um rund 50% reduziert.
- Die Sedimentationsverteilung hat sich grundsätzlich verändert, aus der linsenförmigen Anlagerung ist eine flach verteilte Ablagerung mit nur noch 50% Volumenanteil geworden.
- Das Manövrieren der Schiffe direkt hinter



der Einfahrt ist besser beherrschbar geworden, weil es die ausgedehnte Drehströmung nicht mehr gibt.

- Den Baukosten von ca. 1,5 Mio. Euro stehen jährliche Einsparungen an Baggerkosten in Höhe von 1,9 Mio. Euro gegenüber. Damit hat sich die Investition bereits nach einem Jahr rentiert.

Dr. Hermann Christiansen hat die Verwertungschancen seiner internationalen Patente, die den Bau und Betrieb der Strömungsumlenkwand schützen, bei Steinbeis TIB bewerten lassen und auf der Grundlage des sehr positiven Ergebnisses einer Verwertung über die Alpha Patentfonds zugestimmt. Als Partner der Alpha Patentfonds selektiert und bewertet Steinbeis TIB Schutzrechte mit Ver-

marktpotenzial. Das Team von Steinbeis TIB setzt sich aus Experten unterschiedlicher Fachrichtungen zusammen. Neben der Verwertung von Patenten bietet Steinbeis TIB Recherche und Bewertung von Schutzrechten, Portfoliomanagement und IP-Strategieberatung an.

Detlef Berger
Steinbeis TIB Technologiebewertung
und Innovationsberatung GmbH
Mannheim
su1298@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten



© iStockphoto.com/Paul Vasarhelyi

In einer global agierenden Wirtschaftswelt sind in vielen Fällen auch die Konfliktpartner räumlich getrennt. Nicht selten ist gerade diese Distanz auch Ausgangspunkt für Konflikte. Zeitnahe Kommunikation, Information und Abstimmung sowie der Aufbau von Vertrauen sind erschwert. Kommt es zu Auseinandersetzungen, steht auch die Konfliktlösung vor ähnlichen Herausforderungen. Die Distanz erschwert ein kurzfristiges Handeln, Sprachprobleme bilden eine zusätzliche Hürde. Die Mediation mittels einer Video-Online-Plattform hilft, diese Hindernisse zu umschiffen und zu einer kostengünstigen und tragfähigen Lösung zu kommen. So mancher Nachteil der sonst üblichen „Face-to-Face-Mediation“ kann durch eine Video-Online-Plattform sogar kompensiert werden.

Mittels einer an die Anforderungen der Mediation angepassten Video-Online-Plattform sowie geschulter Mediatoren können die Konfliktpartner an unterschiedlichen Standorten kurzfristig in die Mediation eingebunden werden. Das erforderliche technische Equipment wie Laptop, Webcam und ein leistungsfähiger Internetzugang gehören heute zur Standardausstattung jedes privaten Nut-

Video-Online-Mediation

Konflikte effektiv und zeitnah lösen

Das Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation entwickelt gemeinsam mit Projektpartnern und Unternehmen Methoden zur effektiven Konfliktlösung zwischen und innerhalb von Unternehmen mittels Video-Online-Mediation. Das wegweisende Projekt wird von der Europäischen Kommission mit rund 420.000 Euro unterstützt.

zers oder Anwenders. Die verschlüsselte Online-Plattform garantiert die erforderliche Vertraulichkeit. Neben Video- und Gesprächsübermittlung können unterschiedlichste Visualisierungsinstrumente eingesetzt werden, wie Whiteboard, Desktop-Sharing, Dateiübertragung per Drag & Drop oder der Austausch über Chat. Gerade bei interkulturellen Konflikten hat sich die Arbeit von zwei Mediatoren bewährt, die auch räumlich getrennt agieren können. Sie steuern den Mediationsprozess und können den Konfliktpartnern unterschiedliche Kompetenzen „freischalten“, so dass ein fairer und konstruktiver Austausch möglich ist. Bewährt haben sich Online-Mediationen mit bis zu sechs unmittelbar Beteiligten sowie den Mediatoren. Einige Fallgruppen sprechen allerdings auch heute noch eher für eine „Face-to-Face-Mediation“, beispielsweise wenn die Konfliktpartner im Alltag ebenfalls einen persönlichen Kontakt pflegen. Die Video-Online-Mediation wäre hier unpassend.

Erforderlich ist, dass die Parteien die notwendige Technik beherrschen. Auch Aspekte wie Datensicherheit müssen gewährleistet sein. Körperliche Signale und „Schwingungen“ werden weniger wahrgenommen als in der „Face-to-Face-Mediation“. Auch scheinbar profane Aspekte wie Begrüßung oder Small-Talk können in der Video-Online-Mediation zu kurz kommen. Aus Mediatorensicht zeigt sich, dass einige Methoden und Techniken online nicht eingesetzt werden können. Erfahrene Mediatoren achten außerdem auf die Einhaltung gewisser Online-Kommunikations-Regeln. Für die Verbindlichkeit der Ergebnisse entfällt zwar der „klassische“ Handschlag, dennoch sind Vereinbarungen gültig.

Von der schriftlichen Abfassung bis hin zur vollstreckbaren Ausfertigung – hierzu hat die EU-Mediationsrichtlinie die notwendige Grundlage geschaffen – können sich die Beteiligten sicher sein, dass die Mediationsvereinbarung auch umgesetzt wird. Die Video-Online-Mediation ist eine ernstzunehmende Alternative zur „Face-to-Face-Mediation“!

Vorteile der Video-Online-Mediation

- Das bekannte Umfeld vermittelt den Konfliktpartnern Sicherheit. Es fällt ihnen damit leichter, sich auf die Mediation einzulassen.
- Bei hochskalierten Konflikten kann das persönliche Zusammentreffen vermieden werden.
- Online-Mediation steigert die Selbstaufmerksamkeit. Auch die Kommunikation zwischen den Beteiligten kann erleichtert werden.
- Einzelgespräche können, sofern vereinbart, kurzfristig durchgeführt werden. Gleiches gilt für die Hinzuziehung von Experten.
- Die Video-Online-Mediation ist transparent und kann gut dokumentiert werden.
- Folgetermine und eine engmaschige Begleitung sind leichter möglich.

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

www.stw.de → zu unseren Experten

Im Rahmen des Projektes veranstaltet der italienische Mediationsanbieter Resolutia gemeinsam mit dem Steinbeis-Beratungszentrum und culture.communication vom 19. bis 21. Oktober 2011 in Florenz eine internationale Konferenz zur Video-Online-Mediation. Infos finden sich auf der Website des Zentrums.

Am Anfang ist es eine Idee, am Ende eine große Erfindung

mikromakro: Kleine Köpfe – große Ideen

Baden-Württemberg ist das Erfinderland Nummer eins: damit das so bleibt, braucht man junge Talente, die sich für Naturwissenschaft, Mathematik und Technik begeistern und kreative Ideen umsetzen. Deshalb gibt es seit 2008 das von den Experten des Steinbeis-Transferzentrums Infothek betreute Programm „mikromakro“ der Baden-Württemberg Stiftung gGmbH.

Ein überzeugendes Projekt, wie sich nach kurzer Zeit herausstellte. Über 200 Erfinderteams mit mehr als 1.500 Schüler arbeiten bereits an der Umsetzung ihrer Ideen. „Das Einmalige an diesem Programm ist die Kombination aus der Bereitstellung von Budgetmitteln gepaart mit der Vermittlung von Fachwissen sowie der Betreuung durch Experten“, erklärt Wolfgang Müller, Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Infothek in Villingen-Schwenningen. Wichtiges Know-how, das für gewöhnlich in Schulen nicht vertiefend angeboten wird, stellt das Team des Steinbeis-Transferzentrums zur Verfügung. So werden die Gruppen beispielsweise durch Workshops zu den Themen Kreativität, Projektmanagement, Markt, Technik, und Schutzrechte aktiv bei der Projektumsetzung begleitet und unterstützt.

Erfinderteams aus mindestens vier Mitgliedern können sich mit Projekt- und Kostenplan um einen Platz im Programm mikromakro bewerben. Diejenigen, die die fachkundige Jury von ihrer Idee überzeugen, erhalten für einen Zeitraum von zwei Jahren ein Projektbudget von bis zu 8.000 Euro. Ziel ist es, nicht nur die Idee in die Realität umzusetzen, sondern kontinuierlich gemeinsam an der Lösung der Aufgabenstellung zu arbeiten. Dazu gehört auch, die Aufgabenstellung zu modifizieren und an die eigenen Möglichkeiten anzupassen, sowie geeignete Partner zu finden, die mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Selbstverständlich sind die Nutzung von Internet und die Facebook-Fanpage zum Austausch von Informationen. Hier werden die Gruppen vorgestellt und wird zusätzliches Wissen vermittelt sowie auf interessante

Veranstaltungen und Wettbewerbe hingewiesen. Ein hoher Motivationsfaktor für die Teilnehmer sind auch die Erfolgsgeschichten von mikromakro-Teams, die mit ihren Entwicklungen schon weit voran geschritten oder gar fertig sind. Da virtuelle Kontakte aber das persönliche Ken-

nenlernen nicht ersetzen können, finden regelmäßig Regionalmeetings in unterschiedlichen Regionen Baden-Württembergs statt, bei denen Projekte vorgestellt werden und die Teams sich direkt austauschen können. Unterstützt werden die jungen Erfinder zudem durch Studierende des Festo Bildungsfonds. Sie geben „ihren“ mikromakro-Teams als Mentoren fachliche Hilfestellung, Tipps und Tricks zum Überwinden von technischen Hürden.

Zwischenzeitlich wurden die ersten Erfolg versprechenden Prototypen entwickelt. So etwa von sechs Schülern des Gymnasiums am Romäusring in Villingen-Schwenningen, die einen Tresor bauen, der sich durch einen Anruf öffnen lässt, von fünf jungen Erfindern der Johann Christoph Blumhardt Schule in Mühlacker, die einen Strohhalm entwickeln, der beim Trinken den pH-Wert des Getränks anzeigt oder von sechs Schülern des Werkgymnasiums Heidenheim, die an einer automatischen intelligenten Mähmaschine für Gewässer tüfteln.



2010 war mikromakro zum ersten Mal mit einem Stand auf der internationalen Erfindermesse IENA in Nürnberg vertreten. Dort hatten neun Erfinderteams die Gelegenheit, ihre Arbeiten einem internationalen Publikum zu präsentieren und spannende Kontakte zu knüpfen. Für die nachhaltige Förderung des Erfindergeistes und des Interesses an wissenschaftlich-technischen Berufen bei Schülern in Baden-Württemberg erhielt mikromakro die Auszeichnung „Ausgewählter Ort 2010“ der Initiative „365 Orte im Land der Ideen“ unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten. Das Projekt mikromakro der Baden-Württemberg Stiftung ist ein schlüssiges Konzept zur Förderung von Schülern im naturwissenschaftlich-technischen Bereich: Ein Konzept, das allen Beteiligten Spaß macht und das nachhaltige Erfolge bringt.

Wolfgang Müller
Steinbeis-Transferzentrum Infothek
Villingen-Schwenningen
su0252@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Elektrotankstelle in Wüstenrot geplant

Neubaugebiet als Bioenergie-Dorf

Baugebiete, in denen Strom und Wärme aus regenerativen Energien erzeugt werden, gibt es immer mehr. Dennoch ist das Bioenergie-Dorf Vordere Viehweide II im Baden-Württembergischen Wüstenrot bislang einmalig. Agrothermie heißt das Zauberwort. In dem 1,1 Hektar großen Wohn- und Mischgebiet wird eine Demonstrationsanlage für diese neue Erdwärme-Technologie installiert. Um das Vorhaben zu planen und die Grundstücke zu vermarkten, holt sich die Verwaltung Unterstützung vom Steinbeis-Beratungszentrum Projektentwicklung Erneuerbare Energien und Energieeffizienz und von der Backnanger Firma „Die Erneuerbaren“.

Das Bundeswirtschaftsministerium hat die Gemeinde aufgefordert, ihr Konzept „Energieautonomes Wüstenrot 2020“ zu konkretisieren und zur Förderung einzureichen. Agrothermie ist eine neue Energielösung: Erdwärme wird per Wärmepumpe zum Heizen und Kühlen genutzt. Der Bauer oder Unternehmer pflügt die Flächenabsorber (Kunststoffschlüche) in zwei Metern Tiefe unter. Dieses kalte Nahwärmennetz versorgt die rund 30 Häuser im Baugebiet in Wüstenrot. Das ist in dieser Kombination bundesweit einmalig. Etwa 1,5 Hektar Kollektorenfläche sind notwendig. Den Strombedarf liefern Photovoltaikanlagen auf den Dächern. Der so gewonnene Strom wird im Haushalt durch

ein intelligentes Energiemanagement verwertet und gespeichert, so dass Bewohner beispielsweise ihr Elektrofahrzeug am Akku-speicher auftanken können. Da mit diesem Mix das 1,6-fache des Energiebedarfs erzeugt wird, könnte der Überschuss von benachbarten Gebäuden oder dem nahe gelegenen Freibad angezapft werden.

Sebastian Dürr
Steinbeis-Beratungszentrum
Projektentwicklung Erneuerbare Energien
und Energieeffizienz
Wolpertshausen
su1277@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

**Kostenfreie Beratung
für KMU**

Steinbeis- Kurzberatung

Die Steinbeis-Stiftung ermöglicht durch die Kurzberatung kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu Technologie- und Wissensquellen. Die Maßnahme will daneben den Kontakt zum Expertennetzwerk von Steinbeis vermitteln und umfassend beraten.

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

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 pro 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 im ZUMO-Projekt aktiv

Mobilität der Zukunft

Die „Initiative Zukunftsmobilität“ des Steinbeis-Beratungszentrums Innovation & Energie in Trossingen ist Koordinationsstelle für das Projekt ZUMO – Zukunftsmobilität in der Ferienregion Schwarzwald. Mit ZUMO wird im Rahmen des „Automobilsommers“ in Baden-Württemberg als Erfinderland des Automobils in die Zukunft geblickt und der Antrieb, aber auch das Thema Mobilität insgesamt, für den Tourismus neu entdeckt.

Der ZUMO-Gast soll im Schwarzwald zukunftsweisende Mobilität und Freizeitspaß praktisch erleben. Die ZUMO-Urlaubsangebote werden klimaneutral angeboten; dazu zählen etwa die Zukunftsmobile, ÖPNV, Unterkünfte, regionale Ernährung und Betriebsstoffe für die Fahrzeuge. Die Urlaubsangebote bieten die Möglichkeit, alternative

Fahrzeuge in der Praxis zu erleben und damit den Schwarzwald im Wortsinn zu „erfahren“. Die Angebotspalette reicht von individuellen Touren mit E-Bikes über Ausflüge mit Segways bis zu Elektroautos oder Fahrzeuge mit Bioerdgas- oder Brennstoffzellenantrieb.

Christian Klaiber
Steinbeis-Beratungszentrum
Innovation & Energie
Trossingen
su1301@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Steinbeis-Experten zeigen neue Ansätze für das Reisebusmarketing auf Dem Image auf der Spur

In der öffentlichen Diskussion wird dem Reisebus oft ein schlechtes Image nachgesagt. Kaffeefahrten oder Seniorenenreisen sind die Bilder, die dem Reisebus oft anhängen. Gleichzeitig zeigt das Marketing der deutschen Busunternehmen Verbesserungspotenziale. Das Eberbacher Steinbeis-Transferzentrum Logistik und Marketingmanagement wurde von der EvoBus GmbH beauftragt, eine fundierte Bestandsaufnahme zum Image des Reisebusses und den damit verbundenen Marketingaktivitäten der deutschen Reisebusunternehmen vorzunehmen.

Der Reisebus und die Reisebustouristik zeigen im Verkehrsmittelvergleich Vorteile wie beispielsweise das günstige Preis-Leistungs-Verhältnis, hohe Verkehrssicherheit und komfortables Reisen. Dies müsste eigentlich zu höheren Marktanteilen im Reisemarkt führen. In der Realität jedoch sinkt der Marktanteil in Deutschland leicht. Trotz der Vorteile des Reisebusses wird von vielen Bustouristikexperten immer wieder dessen negatives Image in der deutschen Öffentlichkeit moniert.

Eine wichtige Informationsquelle für die Analyse der Steinbeis-Experten war eine Befragung von 51 Busunternehmern über ihr Image bei den Endkunden und ihre Marketingaktivitäten. Um das Reisebusimage methodisch fundiert untersuchen zu können, wurde die Befragung mit den Ergebnissen der direkten Imageanalysen bei den einzelnen Kundenzielgruppen ergänzt. Hierzu wurde ein Desk-Research-Ansatz gewählt: Eine fundierte Auswertung der wissenschaftlich verwertbaren Untersuchungen zu dieser Thematik. Ergänzend kamen Experteninterviews mit ausgewählten Omnibus-Verbandsvertretern hinzu. Die Befragung ergab, dass etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen von einem überwiegend negativen Image des Reisebusses und der Reisebustouristik in Deutschland in der breiten Öffentlichkeit ausgehen, ein Drittel der Unternehmer schätzt dieses als eher positiv ein.

Die Analyse der Fachliteratur zum Reisebusimage zeigte, dass nur sehr wenige Studien zur eigentlichen Thematik vorhanden sind. Ein wichtiges Ergebnis der Steinbeis-Untersuchung war, dass es kein übergreifendes, allgemeingültiges Reisebusimage in Deutsch-

land gibt, sondern ein je nach befragter Zielgruppe stark variierendes. Wenn man einen repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung befragt, ist das Image eher negativ. Der Reisebus ist für nur ca. 8% der befragten Verbraucher das präferierte Verkehrsmittel bei einer Urlaubsreise. Po-

sitive Aspekte sind dabei die hohe Geselligkeit, gute Planung und Organisation, Bequemlichkeit und Umweltfreundlichkeit. Bei der Befragung von bestehenden Buskunden wird ein überwiegend positives Image des Reisebusses festgestellt. Die Steinbeis-Untersuchungen zeigten auch einige Mängel im Marketing und Vertrieb vieler deutscher Busunternehmer wie z.B. die nicht zielgruppenadäquate Kundenansprache, unzureichende Zielgruppenorientierung des Marketing-Mix oder die unzureichende Kooperation mit Reisebüros und Reiseveranstaltern.

Um das Reisebusimage signifikant zu verbessern, ist die Erarbeitung eines einheitlichen zukünftigen Reisebus-Zielimages notwendig. Hierzu sind alle an der touristischen Wert schöpfungskette Beteiligten zu integrieren. Im nächsten Schritt sind dann gemeinsame, zielgruppenorientierte Marketing- und Kommunikationsaktivitäten notwendig, um mittelfristig in gemeinsamen Aktionsbündnissen an einer Verbesserung des Reisebusimages zu arbeiten. Dabei sind insbesondere die heutigen Nicht-Buskunden, das ist vor allem die



© iStockphoto.com/Grafissimo

PKW-affine Altersklasse der 20- bis 50-Jährigen, als neue Zielgruppe zu berücksichtigen. Ein effizientes Marketingcontrolling muss diese Aktivitäten begleiten. Außerdem sollte berücksichtigt werden, dass der Linienbus/ÖPNV und der Reisebus in der breiten Öffentlichkeit nur schwer zu trennen sind. Daher müssen die zukünftigen Imagekampagnen auch beide Segmente integrativ betrachten.

Die Steinbeis-Mitarbeiter haben die Schwächen der derzeitigen Marketing- und Vertriebsaktivitäten der überwiegend mittelständig geprägten deutschen Reisebusunternehmen klar festgestellt. Hier ergeben sich auf der Unternehmerseite viele einzelwirtschaftliche marktorientierte Handlungsoptionen. Gleichzeitig können Busverbände und Bushersteller mit ihrem Know-how die Busunternehmer mit modernen Marketing- und Vertriebstools unterstützen.

Prof. Dr. Dietmar W. Polzin
Steinbeis-Transferzentrum
Logistik und Marketingmanagement
Eberbach
su0850@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Engineering-Projekte erfolgreich realisieren

Das Eine tun ohne das Andere zu lassen

Die Herrenberger Feinmetall GmbH ist ein kompetenter Ansprechpartner für das sichere Kontaktieren elektronischer Bauteile im Prüffeld und einer der größten Hersteller von Prüfmitteln für die Elektronikindustrie. Getreu der Philosophie des Unternehmens „Kundenlösungen von der Stange gibt es bei uns nicht“, werden Produktinnovationen und Innovationsprojekte immer zahlreicher und komplexer. Das Steinbeis-Transferzentrum Management – Innovation – Technologie (MIT) unterstützte das Unternehmen bei der Optimierung seines Produktentstehungsprozesses (PEP) und der Implementierung eines nachhaltigen Engineering Systems zur termin- und qualitätsgerechten Projektrealisierung.



© iStockphoto.com/Petrea Alexandru

Die Projektanzahl und -komplexität in den Bereichen Prüfkarten und Prüfadapter war in den letzten Jahren so stark angestiegen, dass das Management bei Feinmetall den Beschluss fasste, konkrete Maßnahmen einzuleiten um dieser Situation optimal gerecht zu werden. Ein standardisierter Ablauf für die Durchführung von Engineering-Projekten sollte eingeführt werden mit dem Ziel, die vorgegebenen Projekttermine einzuhalten, die Anzahl der Änderungsschleifen zu reduzieren und dadurch die Produktivität der Projektmitglieder zu erhöhen.

Bereits seit Jahren gibt es bei Feinmetall ein Projektmanagementsystem, das die Durchführung eines Projektes sowohl inhaltlich wie zeitlich regelt. „Ich hatte allerdings immer häufiger den Eindruck, dass wir nicht

unbedingt alle in die gleiche Richtung ziehen“, so Wolfgang Bürkle, der Geschäftsführer von Feinmetall. Damit war der Projektumfang klar definiert: die Engineering-Projekte sollten auf der Basis eines standardisierten Ablaufs vom Beginn der Entwicklung bis zur Übergabe in die Produktion durchgeführt werden und dabei mithilfe von definierten Arbeitspaketen eine zuverlässige Ressourcen- und Kostenplanung ermöglichen.

Gemeinsam mit den Steinbeis-Experten ging das Team von Feinmetall das Projekt auf Basis des 3PRO Engineerings mit der gezielten Vernetzung von Product Engineering, Process Engineering und Project Engineering an. 3PRO verknüpft damit die beiden bewährten Ansätze des Simultaneous Engineering mit dem Projektmanagement zu einem integ-

rierten Projekt Engineering System. Das unternehmensspezifische Projekt Engineering System integriert und synchronisiert drei Komponenten: Die den PEP beschreibenden Arbeitspakete, das Regelwerk aus Checklisten und Design Rules zur Produkt- und Produktionsgestaltung sowie das Methodenset aus schnell einsetzbaren Werkzeugen für funktions- und kostengerechte Produkte und Prozesse.

Die Arbeitspakete sollen eine auf Routinen basierende Produktentwicklung und abgestimmte Produktionsorganisation erzeugen. Ein wichtiges Hilfsmittel hierbei war die Projektklassifikation in Standard-Projekt, Applikations-/Änderungs-Projekt und Sonder-Projekt. Nur für das Sonder-Projekt müssen alle Arbeitspakete gemäß Plan abgearbeitet werden, für die beiden anderen Projektarten verständigte man sich auf abgespeckte Kurz-Versionen, um die begrenzten Kapazitäten möglichst zielgerichtet einsetzen zu können. Das Regelwerk aus Checklisten und Design Rules gibt definierte Standards auf der Basis von best practice-Lösungen vor. Eine Aufgabe dabei bestand im Aufräumen der gültigen Vorgehensweisen und Checklisten. Hier konnten einige zusammengefasst und vereinfacht werden. Die verbleibenden Checklisten wurden überarbeitet, gekürzt und für ihren jeweiligen Anwendungszweck spezifiziert. Der größte Gewinn an Effizienz ergab sich bei der Strukturierung der Methoden. Im Laufe der Jahre entstand bei Feinmetall ein ganzes „Arsenal“ an Methoden, sowohl im Bereich der Produktentwicklung als auch bei der Prozessplanung. Auch hier

wurde zuerst aufgeräumt, die verbliebenen Methoden soweit möglich auf eine leicht anwendbare „light-Version“ abgespeckt und den einzelnen Arbeitspaketen zugeordnet.

Nur mit einem „Fach-Projekt“ allein wollten es die Verantwortlichen von Feinmetall allerdings nicht bewenden lassen. „Wir haben erkannt, dass die nachhaltige Umsetzung des Projekt Engineering-Ansatzes einen veränderten ‚mind set‘ bei den Mitarbeitern erfordert“, so Wolfgang Bürkle, „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 durch Steinbeis begleitet. Ergebnis war der standardisierte Produktentstehungsprozess, der für Feinmetall in erster Linie mehr Sicherheit für die einzelnen „Stake-Holder“ im Projekt gebracht hat. So bedeutet dies für das TOP-Management, dass es die richtigen Projekte mit der richtigen Priorität managen kann und damit das Risiko minimiert. Für die Fachbereichsverantwortlichen sind das weniger Sonderaktionen, weil die Belange der anderen Abteilungen rechtzeitig berücksichtigt werden können. Für die Projektleiter bedeutet das weniger Aufwand für das interne Kümmern. Bei den Projektmitarbeitern steigt dadurch die Produktivität, da sie nun genau wissen, welche Ergebnisse mit welchem Aufwand bis wann erwartet werden.

„Mit dem maßgeschneiderten PEP gewinnen alle Projektbeteiligten mehr Zeit, um Lösungen für die eigentlichen technischen und wirtschaftlichen Herausforderungen zu finden“, so Dr. Günther Würtz, Leiter des Steinbeis-Transferzentrums MIT. „Aus dem vermeintlichen Kreativitäts-Killer wird vielmehr ein Kreativitäts-Katalysator!“

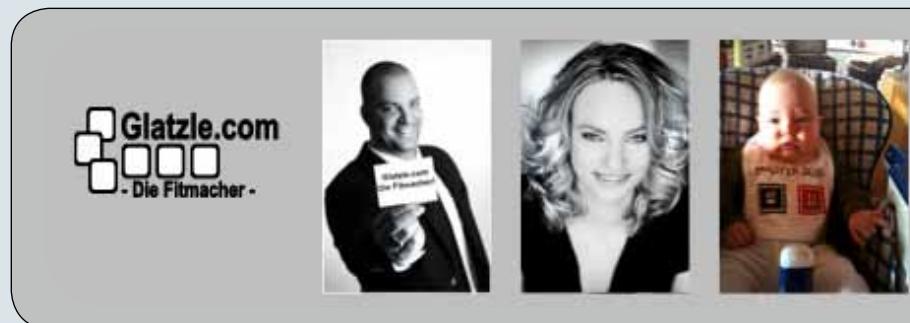
Dr.-Ing. Günther Würtz
Steinbeis-Transferzentrum Management –
Innovation – Technologie (MIT)
Stuttgart
su0438@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Zwei SHB-Alumni gründen erfolgreich die eigene Unternehmensberatung

Die Selbstständigkeit ruft

Ohne Investition kein Wachstum! Nach Jahren der Investition in Bildung und Know-how sind die beiden SHB-Alumni Anja und Johannes Glatzle getreu diesem Motto in die Selbstständigkeit gestartet. Mit ihrer Unternehmensberatung „Die Fitmacher“, die sich auf Projekt- und Changemanagement spezialisiert hat, sprechen sie Unternehmen an, die sich im Bereich des Veränderungsmanagements Unterstützung ins Haus holen wollen. Den Grundstein für das Wagnis Selbstständigkeit legte bei beiden das MBA-Studium an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der SHB.



Die praktische Erfahrung während des Projekt-Kompetenz-Studiums gewann Johannes Glatzle als Projekt- und Change-manager bei der Daimler AG, Anja Glatzle bei Dekra Consulting. Hier haben sich beide die relevanten Werkzeuge für eine erfolgreiche Tätigkeit als Berater angeeignet, durch die praktische Anwendung sind ihnen die Managementmethoden aus den Vorlesungen in Fleisch und Blut übergegangen.

Den Weg in eine individuelle, erfolgreiche Zukunft haben Glatzles nach langer Vorbereitung und einigen Investitionen Anfang des Jahres beschritten. Schon jetzt ist es ihnen gelungen, einen Großauftrag im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement bei einem deutschen Hidden Champion zu erhalten. Ziel ist es, den Krankenstand langfristig zu senken und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Bis zum Jahr 2014 soll somit die Produktivität je Mitarbeiter um 20% gesteigert werden. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis an der Steinbeis-Hochschule Berlin wird von den Unternehmern als Erfolgs-

garant gewertet. Als Basis für die Projektumsetzung ziehen die beiden Alumni das im Studium kennengelernte Six-Loop-Concept® sowie das Prinzip des Management-Kompetenz-Tests (MKT®) heran.

Anja und Johannes Glatzle arbeiten mittlerweile schon sehr erfolgreich für mittelständische Unternehmen und Behörden, die erfolgreiche Projekte und motivierte Mitarbeiter schätzen. Durch das Studium haben die beiden gelernt, Aufgaben professionell zu strukturieren, anzupacken und eine praktikable und realistische Umsetzung daraus abzuleiten.

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

 www.stw.de → zu unseren Experten

Anja und Johannes Glatzle
Glatzle.com GbR – Die Fitmacher –
Herbrechtingen
info@glatzle.com

Steinbeis-Compliance-Monitoring bewertet Hinweisgebersysteme

Hinweisgebersysteme in Unternehmen: Aufdeckung und Prävention von Wirtschaftskriminalität

Hinweisgebersysteme in Unternehmen und Verwaltungen können ein Instrument zur Aufdeckung und Prävention von Missständen und Fehlverhalten in Form von wirtschaftskriminellen Handlungen sein. Durch Hinweisegeber – auch mit dem englischen Begriff des Whistleblowing bezeichnet – wurden etwa menschenunwürdige Zustände in Pflegeheimen aufgedeckt oder widerrechtlich in Umlauf gebrachtes Gammelfleisch aus dem Verkehr gezogen. Während in den USA oder Großbritannien Gesetze zum Schutz der Hinweisegeber bestehen, ist dies in Deutschland noch nicht der Fall. Das von der School of Governance, Risk and Compliance (School GRC) der Steinbeis-Hochschule Berlin entwickelte Steinbeis-Compliance-Monitoring bewertet das Compliance-Niveau von Unternehmen auch hinsichtlich deren Schutz von Hinweisegebern.



© iStockphoto.com/ZoneCreative

Gelangen Vorwürfe der Wirtschaftskriminalität an die Öffentlichkeit, entsteht ein nicht unerheblicher Schaden für alle Beteiligten unabhängig von deren Wahrheitsgehalt. Vertrauens- und Ansehensverlust bei Drittparteien wie Kunden, Zulieferern aber auch Kreditgebern und Anteilseignern sowie Ermittlungsbehörden sind die Folge. Auch der Reputationsverlust eines Unternehmens stellt eine schwer bezifferbare Schadensgrö-

ße dar. Die seelische Belastung und drohende Folgen aus arbeits- oder strafrechtlicher Sicht durch die Aufdeckung lassen viele Hinweisegeber zurückschrecken.

In deutschen Unternehmen und Verwaltungen erfahren Whistleblower bislang wenig gesellschaftliche Anerkennung, persönliche Unterstützung oder rechtlichen Schutz. Eine mögliche Erklärung ist der Vergleich des

Whistleblowings mit Denunziation sowie die fehlende rechtliche Verankerung und in Folge dessen auch der Informantenschutz. Die Implementierung von Hinweisegebersystemen in Unternehmen ist jedoch nicht nur für die Aufdeckung von und die Prävention vor Wirtschaftskriminalität hilfreich. Sie kann auch Ausdruck guter Unternehmensführung und damit der Förderung einer Unternehmenskultur sein.

In den USA gibt es eine Reihe von Gesetzen zum Informantenschutz. So werden etwa mit dem Sarbanes-Oxley Act (SOX) Mitarbeiter von Konzernen, die an der US-amerikanischen Börse gelistet sind, besonders geschützt, soweit buchhaltungs- und finanzbezogene Missstände offenbart werden. Unternehmen haben danach eine Verpflichtung Hinweisgebersysteme zu implementieren und eine Stelle zur Entgegennahme und Untersuchung von Mitarbeiterhinweisen mit Bezug auf Rechnungslegung, interne Rechnungslegungskontrolle und Prüfungsangelegenheiten einzurichten. Die Regelungen verbieten die Entlassung, Degradierung, Suspendierung, Bedrohung, Schikanierung und jede andere Form der Diskriminierung eines Hinweisegebers. Sie erlauben außerdem Meldungen gegenüber öffentlichen Behörden, Kongressabgeordneten sowie Vorgesetzten, die die Befugnis zur Untersuchung und Beendigung des Missstandes oder Fehlverhaltens besitzen. Mit dem seit 2010 gültigen Dodd-Frank Act sind mittels Belohnungen für aufgedeckte Missstände und Fehlverhalten weitere Anreize für Hinweisegeber geschaffen worden. Anonymitätsschutz soll durch das Gesetz besonders gewahrt werden.

In Großbritannien schützt der Public Interest Disclosure Act Hinweisegeber. Daneben tritt im Juli das britische Anti-Korruptionsgesetz Bribery Act in Kraft und wird auch für deutsche Unternehmen Wirkung entfalten. Das Gesetz gilt als besonders restriktiv im Hinblick auf Regelungen zu Compliance und Korruptionsvermeidung. Hinweisegeber erwähnt dieses Gesetz nicht explizit. Unternehmen sind jedoch verpflichtet, mithilfe von Compliance-Programmen Korruptionsverhalten zu vermeiden. Dies führt indirekt zu einem erhöhten Hinweisegeberschutz. So sind zur Ausgestaltung der geschaffenen Anti-Korruptionsstrukturen Richtlinien zu entwickeln, die konkrete Anweisungen, Checklisten und Formulare für bestimmte Fälle enthalten. Dies erfasst auch Vorgaben zur Möglichkeit der (anonymen) Verdachtsmeldungen. Bei Korruption-

onsverstößen und fehlender Umsetzung geeigneter Maßnahmen drohen Unternehmen strafrechtliche Konsequenzen vor britischen Gerichten.

In Deutschland fehlen bislang gesetzliche Regelungen zum Hinweisegeberschutz. Eine Initiative des Gesetzgebers im Jahr 2008 zur Änderung des Maßregelverstoßes gemäß § 612a BGB scheiterte aufgrund verfassungsrechtlicher Bedenken auch im Hinblick auf den Anonymitätsschutz, das Fehlen konkreter Sanktionsandrohungen im Falle der Nichtbeachtung durch den Arbeitgeber oder die hohen Anforderungen an die Beweisbarkeit des Missstandes durch die Formulierung „hinreichend konkrete Anhaltspunkte“.

Bei Weitergabe von betriebsinternem Wissen durch den Arbeitnehmer ist dessen Äußerungsfreiheit bereits durch den Abschluss des Arbeitsvertrags besonders eingeschränkt. Aber auch ohne besondere vertragliche Verpflichtung leiten sich diese Loyalitäts- und Treuepflichten aus dem Schuldverhältnis des Arbeitnehmers mit seinem Arbeitgeber ab. Das Integritätsinteresse des Arbeitgebers ist schnell betroffen. Die meist im Arbeitsvertrag normierte Verschwiegenheitspflicht geht oft über die gesetzliche Geheimhaltungspflicht nach § 17 Abs. 1 des Gesetzes gegen den unlaufenen Wettbewerb, also der Wahrung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen, hinaus. Davon auch erfasst sind durch den Arbeitgeber als vertraulich deklarierte Informationen, alle sonstigen schützenswerten und persönlichen Angelegenheiten des Arbeitgebers bzw. des Geschäftsbetriebes. Schnell gerät der potentielle Hinweisegeber dabei in eine Rechtsunsicherheit, welche Informationen er wem anvertrauen darf. Bei der Verletzung seiner Verschwiegenheitspflicht kann er einer fristlosen Kündigung nach § 626 Abs. 1 BGB ausgeliefert sein.

Es wird deutlich, wie wichtig es ist, dass Unternehmen selbst bzw. Unternehmensführung und Geschäftsführung den Nutzen entsprechender Systeme erkennen und in

angemessener Form implementieren und ausgestalten. Bereits implementierte Systeme und Einrichtungen aber auch die Frage nach der optimierten Ausgestaltung in Bezug des gesamten Compliance-Niveaus auf Branche, Größe und Unternehmensstandort lassen sich mit dem Steinbeis-Compliance Monitoring der School of Governance, Risk & Compliance, bewerten und einschätzen.

Mit dem Steinbeis-Monitoring, einem Projekt der School GRC, können Unternehmen ihr Compliance-Niveau regelmäßig überprüfen und einschätzen lassen. Die Bewertung erfolgt anhand der aktuellen Situation des Unternehmens unter dem Gesichtspunkt eines angemessenen, wirksamen und implementierten Compliance-Standards. Einzelne Maßnahmen werden auf ihr Vorhandensein, d.h. Vollständigkeit, und auf ihre Effektivität und Effizienz, d.h. Qualität, hin überprüft und in einem Vier-Feld-Schema abgebildet. Dabei werden auch die Elemente eines Hinweisegebersystems sowie dessen Nachhaltigkeitsstruktur berücksichtigt.

Relevante Aspekte für Vollständigkeit und Qualität sind etwa der Anonymitätsschutz oder die Einrichtung der Hinweisebermöglichkeiten wie Ombudsmann, Helplines oder elektronische, webbasierte Systeme. Dabei kommt es darauf an, ob Mitarbeiter wissen, an wen und wohin sie sich im Falle von entdeckten Missständen oder Fehlverhalten wenden können; ob sie mit Sanktionen rechnen müssen, oder ein Hinweisegebersystem in allen Unternehmensgruppen akzeptiert und damit eine integrierte und verankerte Unternehmenskultur ablesbar ist.

Christiane Hahn
School of Governance, Risk and Compliance
der Steinbeis-Hochschule Berlin
Berlin
su1142@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

**Nächster Zertifikatslehrgang
für Compliance-Officer
startet im Herbst**

Expertise sammeln – Experte werden in Compliance

**Welche Voraussetzungen sollte ein
Compliance-Management-System
erfüllen? Wie schützen sich Unterneh-
men und Verwaltung vor Wirtschafts-
kriminalität? Wie beugen Unternehmen
Bilanzmanipulation vor? Die Ausbildung
zum Certified Compliance Expert an der
Berliner School of Governance, Risk &
Compliance der Steinbeis-Hochschule
Berlin liefert Antworten auf diese Fra-
gen. Nächster Start ist im Oktober.**

Im Rahmen des berufsbegleitenden Zertifikatslehrganges können Teilnehmer ihr Fachwissen im Bereich Compliance ausbauen oder auch die theoretische Grundlage für den Einstieg in dieses Berufsfeld schaffen. Anschließend führen die Absolventen den Titel „Certified Compliance Expert“ (CCE). Innerhalb eines Jahres und an 35 Präsenztagen werden die Kernkompetenzen praxisnah vermittelt. Dies umfasst etwa die Themen Haftungsfragen für Manager und Unternehmen, Aufbau einer Compliance-Organisation, unternehmensinterne und internationale Ermittlungen, Medientraining für professionelles Krisenmanagement sowie die rechtliche Vorgehensweise bei Fraud-Fällen. Branchenübergreifend richtet sich dieses weiterführende Studium an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen, an Spezialisten in Fachabteilungen wie beispielsweise Recht, Revision, Fraud Management, Compliance aber auch Personalentwicklung.

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

 www.stw.de → zu unseren Experten

Bachelor- und Master-Studiengänge sowie Lehrgänge in der Psychotraumatologie

Psychische Traumatisierung erkennen und behandeln

Um den Kompetenzmangel in der Psychotraumatologie auszugleichen bietet das Steinbeis-Transfer-Institut für Psychologie und Psychotherapiewissenschaft einen Bachelor-Studiengang Psychologie, einen Master-Studiengang Psychologie und Psychotherapiewissenschaft sowie Zertifikatslehrgänge zum Fachbetreuer, Fachberater und Fachtherapeut an.

Die Folgen schwerer psychischer Traumatisierung bildeten noch bis in die 1990er-Jahre hinein in Deutschland eine beinahe unbekannte Gruppe psychischer und psychosomatischer Störungen. Auch heute dauert es in Deutschland meist Jahre, bis Traumafolgen in der medizinischen Standardversorgung erkannt und bestenfalls auch behandelt werden. Viele Patienten warten jahrelang auf einen psychotherapeutischen Behandlungsplatz. Der Mangel an psychotraumatologischen Psychotherapeuten ist selbst 20 Jahre nach Etablierung dieser Fachrichtung ausgeprägt. In der Regel wird der Patient den traditionellen Therapiemethoden, wie Verhaltenstherapie oder Psychoanalyse zugeführt. Die Gründe hierfür liegen vor allem im fehlenden psychotraumatologischen Fach- und Therapiewissen und den mangelnden Möglichkeiten der Therapeuten sich solches Fachwissen anzueignen.

Grundsätzlich benötigen darüber hinaus alle Berufsgruppen, die im Erstkontakt mit traumatisierten Personen stehen, traumato-logisches Fachwissen. Dies schließt besonders die Feuerwehr, Rettungsdienste, Polizei, Bundeswehr oder Personalmanager mit ein. Durch Früherkennung und angemessene Maßnahmen der primären, sekundären und tertiären Prävention ergibt sich ein ganz erhebliches Potenzial an Minderung von psychischem und körperlichem Leiden.

Schon im Bachelor-Studium wird den Studierenden Gelegenheit geboten, das Zerti-

kat „Fachberater für Psychotraumatologie“ zu erwerben. Das Curriculum des Bachelor-Studiums ist so konzipiert, dass es optimale wissenschaftliche und praktische Voraussetzungen für eine spätere Tätigkeit in klinischer und organisationspsychologischer Beratung oder in Forschung, Lehre und Praxis der Psychotherapie bietet.

Im Master-Studiengang werden die Kenntnisse in Forschung und Praxis weiter vertieft. Mit ihrer fundierten Ausbildung im Schwerpunkt Psychotherapiewissenschaft verfügen Absolventen über Kompetenzen, die über die traditionellen Kenntnisse klinischer Psychologen punktuell hinausgehen. Postgraduiert können sie auch die Approbation und Niederlassung im Rahmen der ambulanten psychotherapeutischen Versorgung anstreben.

Das Grundlagenwissen der Zertifikatslehrgänge wird im Allgemeinen jeweils in den Fächern der Psychologie und Psychotraumatologie erworben. Daran schließen sich Spezialisierungen für ein bestimmtes Praxisfeld an.

Prof. Dr. phil. (habil.)
Gottfried Fischer, Dipl.-Psych.
Steinbeis-Transfer-Institut für Psychologie
und Psychotherapiewissenschaft (IPPTW)
Berlin
su1471@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Netzwerk Steinbeis Mexiko gegründet

Erfolgreicher Start

Am 3. Mai fand am Rande des Staatsbesuches von Bundespräsident Christian Wulff in Mexiko die Unterzeichnung der Gründungsvereinbarung von „Steinbeis Mexiko“ statt. Das berühmte Theater im Neomudéjar-Stil der Kolonialstadt Guanajuato gab dafür einen würdigen Rahmen ab. Die Gründung des Technologie-Netzwerkes Steinbeis Mexiko stellt bis dato ein Novum für die deutsche internationale Technologie- und Wissenspartnerschaft dar.

Die Unterzeichnung der Gründungsvereinbarung ist Ergebnis eines umfassenden Aufbau- und Abstimmungsprozesses. Ausgangspunkt war eine Reise von Wolfgang Wolf (Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie e.V., LVI) zusammen mit Jan Bandera (Steinbeis), Joachim Elsäßer (LVI) und Günther Schmid (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg) im Rahmen einer Fact-Finding-Mission der Konrad-Adenauer-Stiftung nach Mexiko zur wirtschafts- und technologiepolitischen Zusammenarbeit.

Auf Initiative des LVI und mit Unterstützung der Konrad-Adenauer-Stiftung reiste danach im November 2010 eine hochrangige Delegation von Wirtschaftsvertretern nach Deutschland. Im Rahmen eines feierlichen Aktes wurden am 23.11. beim Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI) in Berlin die Partnerschaftsabkommen zwischen BDI, LVI auf deutscher Seite und den Wirtschafts- bzw. Unternehmerverbänden COPARMEX und USEM auf mexikanischer Seite unterschrieben. Neben der Förderung der bilateralen Kooperation zwischen Unternehmen und Clustern konzentriert sich die Partnerschaft vor allem auf die Vertiefung der Zusammenarbeit im Technologie-, Wissens- und Bildungsbereich. Daher wurde neben den Verbandsabkommen ein Zusatzabkommen zwischen der Steinbeis-Stiftung, dem LVI und COPARMEX unterzeichnet.

Als Ergebnis dieser Initiative wurde die Steinbeis-Stiftung vom mexikanischen Technologie-Rat CONACYT beauftragt im Rahmen eines Planungs-Workshops die Perspektiven für eine Übertragung der Erfahrungen und Strukturen von Steinbeis auf



Die Unterzeichner: Lic. Rodrigo Lanuza (Steinbeis Mexiko), Luis de la Peña (Unternehmerverband USEM), Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn (Steinbeis-Hochschule Berlin), Lic. Ramon Alfaro (Wirtschaftsminister des Bundesstaates Guanajuato), PSts. Hans-Joachim Otto (BMWI), Johannes Hauser (Delegierter der Deutschen Wirtschaft in Mexiko), Dr. Fernando Mendoza (CONACYT-Forschungszentrum CIO), Enrique Aranda (Unternehmerverband COPARMEX Leon) (v.l.n.r.)

die Situation in Mexiko zu prüfen. Vor allem die Verbände der mexikanischen Wirtschaft nahmen das Steinbeis-Modell sehr interessiert auf und sind nun zusammen mit den deutschen Partnern Steinbeis, LVI und AHK-Mexiko Mitgründer von Steinbeis Mexiko.

Folgende Aufgaben wird das Steinbeis-Netzwerk in Mexiko erfüllen:

- Gründung von Technologie-Transferzentren an mexikanischen Hochschulen (in Anlehnung an die Steinbeis-Transferzentren in Deutschland) und Kooperation mit korrespondierenden Zentren in Deutschland
 - Initiierung und Aufbau von bilateralen Kooperationen zwischen Clustern (z.B. LR BW Forum Luft- und Raumfahrt Baden-Württemberg und PU Umwelt) zur nachhaltigen Vertiefung unternehmerischer Kooperationen
 - Initiierung und Begleitung von bilateralen Partnerschaften zwischen Hochschulen
- (v.a. der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und der Steinbeis-Hochschule Berlin) zur Stärkung dualer Weiterbildungsstrukturen v.a. im universitären und post-gradualen Bildungsbereich
- Unterstützung der CSR-Initiativen der Unternehmen in Mexiko durch Erfahrungsaustausch und Kooperation mit Partnern in Deutschland
 - Stärkung der deutsch-mexikanischen Zusammenarbeit durch Erfahrungsaustausch und Dialogmaßnahmen im Bereich Wirtschafts-, Technologie-, Umwelt- und Bildungspolitik.

Jan E. Bandera
Steinbeis-Transferzentrum
Economic and Technology-Policy Dialogue
Stuttgart
su1473@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

**SHB-Student untersucht Anforderungen an strategische
Markt- und Wettbewerbsbeobachtung**

Competitive Intelligence als zentrale Inputgröße für unternehmerische Entscheidungen

Strategieentwicklung ist ein lebendiger Prozess. Die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Agieren am Markt sind ständig in Bewegung und Unternehmen sind kontinuierlich herausgefordert, ihre Strategien anzupassen. Jörg Simon, Manager Market & Competitive Intelligence bei der Deutsche Telekom AG, hat am Beispiel der internationalen Telekommunikationsmärkte im Rahmen seines MBA-Studiums an der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) untersucht, wie sich die Anforderungen an einen modernen Strategieentwicklungsprozess verändert haben, und darauf aufbauend eine optimierte Competitive Intelligence Strategie konzipiert.



© iStockphoto.com/Kamruzzaman Ratan

Unternehmen bewegen sich heute in einem sich rapide verändernden Umfeld. So schnell wie neue Wettbewerber auftauchen, ziehen sich alte Wettbewerber aus dem Markt zurück. In kaum einer Industrie sind diese Veränderungen dabei so sichtbar wie in der Telekommunikationsindustrie. Die Deregulierung der internationalen Telekommunikationsmärkte zum Ende des letzten Jahrtausends ermöglichte es zahlreichen neuen Wettbewerbern in den Markt einzutreten und den ehemaligen Monopolisten

Konkurrenz zu machen. Zudem haben der rasante technologische Fortschritt und die zunehmende Digitalisierung dazu geführt, dass viele Unternehmen aus den angrenzenden Branchen IT, Medien und Entertainment in den letzten Jahren ihre Geschäftsaktivitäten in den Telekommunikationssektor erweitert haben. So bedrohen zum Beispiel Handyhersteller wie Apple mit den über ihre Application Stores direkt an den Kunden verkauften Mehrwertdiensten einen Teil der angestammten Umsätze der etablierten

Mobilfunkanbieter. Sind diese Unternehmen nun noch Lieferanten und Kooperationspartner oder bereits Konkurrenten?

Langfristig können Unternehmen wie die Deutsche Telekom nur am Markt bestehen, wenn sie diese Veränderungen rechtzeitig erkennen und ihre Strategien entsprechend immer wieder neu ausrichten. Während seines Studiums an der SHB hat Jörg Simon daher zunächst die dramatischen Veränderungen in den internationalen Tele-

kommunikationsmärkten analysiert. Im unübersichtlicher werdenden Wettbewerb sehen sich Unternehmen dem Druck ausgesetzt, immer schneller entscheiden zu müssen. Gleichzeitig zwingt sie der verschärfte Wettbewerb, das Risiko falscher Entscheidungen zu minimieren. Einem zuverlässigen „Navigationssystem“ kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Genau das ist die Essenz von Competitive Intelligence, die vereinfacht als ein System zur Beobachtung und Steuerung eines Unternehmens unter Berücksichtigung der anderen „Verkehrsteilnehmer“ im globalisierten wirtschaftlichen Umfeld beschrieben werden kann.

Laut Michael E. Porter, einem der geistigen Väter der Competitive Intelligence, sollen sich Unternehmen bei der Wahl ihrer Wettbewerbsstrategie in erster Linie an den Konurrenten in ihrer Industrie orientieren. Mit den zunehmend verschwimmenden Branchengrenzen in der Telekommunikationsindustrie ist diese Herangehensweise allerdings nicht länger sinnvoll. Eine zu starke Fokussierung auf die bekannten Konkurrenten birgt die Gefahr, neue Wettbewerber aus angrenzenden Märkten zu ignorieren und dadurch erst zu spät auf die daraus resultierenden Risiken zu reagieren oder Wachstumspotenziale in angrenzenden Märkten nicht auszuschöpfen. Diesem Bedarf an Komplexitätsbewältigung wird man im Rahmen des klassischen Strategieprozesses nicht mehr gerecht. Das Ziel des Projektes von Jörg Simon war es daher zunächst einen optimierten Strategieprozess zu entwickeln und darauf aufbauend eine optimierte Competitive Intelligence Strategie für den Bereich CTIO Business Development zu konzipieren.

Unternehmen neigen dazu, sich zu stark auf das Planbare und damit zu stark auf die bekannten Wettbewerber zu konzentrieren. Die Fokussierung auf die Innenperspektive verführt aber zu einer Fortschreibung des Ist-Zustandes. Eine echte Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb und eine echte Suche nach Innovationschancen finden oftmals erst statt, wenn Marktneisen oder neue

Wettbewerber eine für das Unternehmen nicht länger zu ignorierende Größe erreicht haben. Ein moderner Strategieprozess zeichnet sich daher dadurch aus, das Unternehmen von seiner Zukunftsperspektive her zu führen und nicht blind den Erfolgsrezepten der Vergangenheit zu vertrauen. Wenn einmal klar geworden ist, auf welches Ziel man als Unternehmen hinsteuert, lassen sich die einzelnen Schritte in diese Richtung (also die Operationalisierung der Strategie) kurz- und mittelfristig genauer angeben. Strategieentwicklung ist eine zentrale Führungsaufgabe, die nicht an interne Stäbe oder externe Berater delegiert werden kann. Entscheidend bleibt dabei die stimmige Verbindung mit den das operative Geschehen steuernden Führungsprozessen. Strategie und Taktik bzw. operative Umsetzung lassen sich nicht scharf voneinander abgrenzen. Die kontinuierliche Überprüfung der strategischen Entscheidungen und eine Nachjustierung der gewählten Strategie in späteren „Schleifen“ sowie eine Balance von kurzfristigen Zielsetzungen und langfristigen Zeithorizonten sorgen dafür, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt – auch dann, wenn sich die Umwelt überraschend ändert.

Aufgrund der sich immer schneller und radikaler wandelnden Rahmenbedingungen, in denen die Deutsche Telekom agiert, kommt dem Umgang mit in hohem Maße ungewissen Zukunftsperspektiven eine besondere Bedeutung zu. Aufgrund der größeren Zahl von Einflussfaktoren bei strategischen Entscheidungen müssen eine stetig wachsende Zahl von (potentiellen) Wettbewerbern beobachtet und zusätzliche Märkte und Kundengruppen analysiert und bewertet werden. Mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik im Branchenumfeld steigt der Druck, die Entscheidungsgeschwindigkeit zu erhöhen ohne dabei an Entscheidungsqualität zu verlieren. Eine wesentliche Erkenntnis des Projektes war es, dass sich Competitive Intelligence vor diesem Hintergrund als eine Kernkompetenz moderner Unternehmen herauskristallisiert hat und zu einem integralen Bestandteil des Strategieprozesses geworden

ist. Competitive Intelligence ist viel mehr als das bloße Sammeln und Katalogisieren von Markt- und Wettbewerbsdaten. Als integraler Bestandteil einer lernenden Organisation hilft sie, die für jedes Unternehmen wesentlichen Fragen zu beantworten: „Was müssen wir tun, um (gegen den Wettbewerb) zu gewinnen?“

Hierzu muss Competitive Intelligence einerseits analytischen Input für den Strategieentwicklungsprozess liefern, gleichzeitig aber auch immer wieder den eingeschlagenen Kurs kritisch hinterfragen. Für den Competitive Intelligence Manager ergibt sich dadurch eine völlig neue Rolle. Als Sparringspartner steht er dem Management in dessen inhaltlichen Businessfragen zur Verfügung und bringt seine Erfahrungen und Kompetenzen als glaubhafte „second opinion“ in den Entscheidungsfindungsprozess ein. In einem gemeinsamen Arbeitsprozess hilft er aus einer externen Perspektive heraus adäquate Lösungen zu erarbeiten.

Infolge der zunehmend dynamischen und globalisierten Natur der Märkte beeinflussen mehr und mehr Variablen das Wettbewerbsumfeld und die Bedeutung von Competitive Intelligence wird weiter steigen. Die von Jörg Simon identifizierten Optimierungspotenziale werden im Vorstandsbereich CTIO Business Development der Deutschen Telekom daher derzeit schrittweise umgesetzt. Gleichzeitig wurde der Austausch mit den anderen Competitive Intelligence Bereichen im Unternehmen intensiviert, um auch konzernübergreifend die Qualität und Effektivität der strategischen Markt- und Wettbewerbsbeobachtung zu erhöhen.

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

Jörg Simon
Deutsche Telekom AG
j.simon@telekom.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Erfahrungsbericht einer Teilnehmerin eines SHB-Zertifikatslehrgangs

Von einer, die auszog, Vortragsrednerin zu werden

Vorträge zu halten ist Dr. Christiane Nill-Theobald nicht fremd. Im Gegenteil: Sie führt ihre eigene strategische Kommunikationsberatung, ist mit Leib und Seele im Beratungs- und Coachinggeschäft tätig. Trainings und Seminare sind ihr tägliches Brot. Sie entwickelt Konzepte und maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmen, ist Dozentin, Sparringspartnerin für Personalentwickler und der Unternehmensführung sowie analytische Beobachterin in Personalunion. Und dennoch stand für sie seit längerem fest, dass sie auf die „große Bühne“ möchte: um Menschen zu motivieren und zu begeistern, Veranstaltungen Power und den letzten Schliff zu verleihen. Als Teilnehmerin des Zertifikatslehrgangs „Professional Speaking“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin schildert sie ihre Eindrücke und Erfahrungen zurück auf der (Hoch)schulbank.



Christiane Nill-Theobald

Der Zertifikatslehrgang „Professional Speaking“ war noch nicht aus der Taufe gehoben, als mir qua Flurfunk zu Ohren kam, welch ehrgeiziges Projekt die German Speakers Association (GSA) plante: „Speaking“ sollte ein Hochschulfach werden, „Vortragsredner“ ein Ausbildungsberuf. Und zwar in Kooperation mit einer Hochschule und einer herausfordernden Abschlussprüfung. So weit, so gut.

Anfänglich war mir nicht ganz klar, was sich hinter einer „Speakerausbildung“ verborgen sollte, da ich selbst jahrelang schon Vorträge halte und schließlich nicht bei „Null“ starte. Doch die einschlägigen Informationen überzeugten mich schnell im doppelten Sinn: zum einen durch die geballte Professionalität, mit der der Lehrgang konzipiert ist, zum anderen durch die Umfähigkeit des Programms: 26 Module an acht vollgepackten Wochenenden über ein ganzes Jahr verteilt, ein nicht uner-

hebliches Preisschild und als Prüfung ein Businessplan für ein Vortragsrednergeschäft und Entwicklung und Vortrag einer Keynote.

Wichtiger Gesprächspartner war für mich Markus Hofmann, renommierter Gedächtnistrainer, Keynote-Speaker und Direktor des Steinbeis-Transfer-Instituts „Professional Speaking“. Sein Rat war eindeutig: „Wenn Du Dich schon länger mit dem Gedanken trägst, professionell als Referentin ins Geschäft einzusteigen, dann mach' die Ausbildung.“ Heute kann ich sagen: Diese Ausbildung ist das Beste, was der Markt zu bieten hat. Kosten und Aufwand haben sich für mich längst relativiert. Ich habe meine Entscheidung noch keine Sekunde bereut.

Doch zurück zur Umsetzung meines Entschlusses. Voller Erwartung unterbrach ich für das erste Modul sogar meinen Urlaub, weil ich von Anfang an dabei sein wollte. Das erwies sich als kluge Entscheidung. Auf Anhieb spürte ich bei allen Teilnehmern eine unglaubliche Offenheit. Der Lehrgang war von der ersten Minute von einem ganz besonderen „Spirit“ geprägt: Wir fanden schnell zueinander, ein Gefühl des „Wieder-Student-Seins“, der kollektiven Verjüngung erfasste uns. Dazu kam, dass wir alle in einen unglaublichen Flow gerieten. Das war auch unseren Dozenten zuzuschreiben. Klar, sie verlangten uns alles ab, von morgens um neun bis in die späten Abendstunden: Körpersprache, Stimmübungen, Umgang mit Stress und Lampenfieber, die Kunst der Improvisation, Authentizität auf der Bühne und seit dem Be-

ginn des zweiten Blockes Marketing, Sales, Positionierung und Vertriebsstrategien. Alle Dozenten sind Meister ihres Faches, alle sind auf ihre Art anspruchsvoll und bereit, das Letzte aus sich heraus zu holen.

Neben den Dozenten gibt es aber weitere Mentoren, auf die ich nicht verzichten möchte und die unbezahlbar sind: meine Kommilitonen. Mit fünf von ihnen habe ich unsere Master-Mind-Gruppe gegründet. Was wir nämlich ziemlich schnell erkannt haben: Auch wir sind alle Experten in unseren Themenfeldern. Und warum auch nicht davon noch profitieren? Jetzt treffen wir uns regelmäßig einmal im Monat, um uns auszutauschen, unsere Reden für die Abschlussprüfung zu üben und natürlich, um zu netzwerken.

Ich bin mir durchaus bewusst, dass ich anderen Akteuren im Weiterbildungsmarkt nach meiner Prüfung einen ernstzunehmenden Schritt voraus sein werde und das motiviert mich enorm. Mein Fazit meiner Entscheidung für den Lehrgang: Eine der besten Entscheidungen meines Lebens!

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

www.stw.de → zu unseren Experten

Dr. jur. Christiane Nill-Theobald
TheobaldConsulting
Berlin
info@theobald-consulting.com
info@management-coaching-group.com

Steinbeis-Student verantwortet Integration eines Managementsystems

Innovative Strategieumsetzung

Die Gruner AG ist ein global agierendes Unternehmen, das sich auf die integrierte Fertigung von Relais, Magneten und Stellantrieben spezialisiert hat. Der familiengeführte Mittelständler mit Sitz im schwäbischen Wehingen ist aktiv im Produktdesign, für verschiedene Anwendungen im Bereich Automotive, Smart Metering, Building Management sowie der Automatisierungstechnik. Weltweit beschäftigt Gruner rund 800 Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Tunesien, Serbien und Indien. Um die zukünftige Geschäftsentwicklung erfolgreich steuern zu können, leitete Martin Spreitzer während seines Studiums zum Master of Business Engineering an der School of Management and Technology der Steinbeis-Hochschule Berlin die Entwicklung und Implementierung eines strategischen Managementsystems nach dem Vorbild der Balanced Scorecard (BSC).

Martin Spreitzers Projekt hatte primär zum Ziel die Strategieumsetzungskompetenz des Unternehmens zu erhöhen. Außerdem sollten Führungsprozesse vereinfacht, Unternehmensziele systematisch heruntergebrochen und Prozess- und Kundenorientierung erhöht werden. Der wissenschaftliche Konsens über eine BSC-Integration sieht vor, ausgehend von der Vision und den Geschäftsbereichsstrategien strategische Ziele, Messgrößen und Zielwerte abzuleiten und in einer Strategielandkarte zu visualisieren. Weitere erfolgskritische Bestandteile sind die Definition von strategischen Aktionen, die zur Zielerreichung umzusetzen sind und die Dokumentation der Ursache-Wirkungszusammenhänge der strategischen Ziele.

Neben den Finanzen werden auch die Perspektiven Kunden, Prozesse und Potenziale betrachtet. Die dadurch entstehende Ausgewogenheit und damit verbundene Ausweitung des Managementfokus war nach dem starken Wachstumskurs der vergangenen Jahre notwendig. Um ein möglichst hohes Commitment für das spätere Zielsystem zu erreichen, band Martin Spreitzer Führungskräfte aus den verschiedenen Bereichen von Anfang an ein. Nach der Erstellung einer unternehmensübergreifenden BSC wurden die einzelnen Organisationseinheiten an der Strategie ausgerichtet.

Die Forderung nach einer höheren Prozess- und Kundenorientierung machte es notwendig, das herkömmliche BSC-Modell an diesem Punkt anzupassen, die Unterneh-

mensziele wurden nicht unmittelbar auf die Bereiche und Abteilungen heruntergebrochen. Gruner fügte bei der Kaskadierung der Scorecards eine weitere Ebene zwischen der Unternehmens-Scorecard und den Bereichs-Scorecards ein. Diese beinhaltet zwei weitere BSCs, die aus den Kernprozessen der Gruner AG abgeleitet wurden. Dadurch konnte Martin Spreitzer die funktionale Segmentierung der Organisation aufbrechen und die laterale Zielabstimmung zwischen den Bereichen und Abteilungen im Voraus optimieren. Die strategische Ausrichtung der Organisation über den Innovationsprozess und den Lieferprozess hilft außerdem die Zusammenarbeit an erfolgskritischen Schnittstellen durch eine gemeinsame Zielbasis zu vereinfachen. Durch diesen Schritt wird einem Abteilungsdenken entgegengewirkt und der Fokus auf die gesamte Wirkungskette gelegt. Das Resultat daraus ist ein gesteigertes Bewusstsein bei den Mitarbeitern für die tatsächliche Wertschöpfung, also den echten Kundenwert, der erbracht wird.

Im Sinne dieses Spirits konnte Martin Spreitzer die Strategie top-down innerhalb der Gesamtorganisation operationalisieren und den Transfer ins Tagesgeschäft leisten. Durch den Einsatz der BSC als Medium zur Strategiekommunikation wird den Mitarbeitern ein einheitliches Strategieverständnis vermittelt, sie unterstützt außerdem die Verantwortlichen bei der transformationalen Führung ihrer Bereiche, die eine Schlüsselvariable für eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist. Auch als Reporting-Tool



leistet die BSC bei Gruner ganze Arbeit und verschafft den Entscheidungsträgern Transparenz über die aktuelle und zukünftige Unternehmensentwicklung. Somit trägt die BSC einen wesentlichen Teil zu anstehenden Managemententscheidungen bei und bietet die Möglichkeit nicht nur reaktiv vorzugehen, sondern proaktiv zu arbeiten und damit bessere Resultate zu erzielen.

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

www.stw.de → zu unseren Experten

Materialeffizienz und Energieoptimierung in der Metallverarbeitung

Das hat Potenzial!

Die Europäische Kommission setzt auf Energieeffizienz und Ressourcen-Management. Im Jahr 2010 hat sie ihr Strategiepapier „Energie 2020 für eine wettbewerbsfähige, nachhaltige und sichere Energie“ verabschiedet. Bis zum Jahr 2020 sollen die Emissionen um 20 Prozent reduziert, der Anteil erneuerbarer Energien auf 20 Prozent erhöht und die Energieeffizienz um 20 Prozent verbessert werden. Die Unternehmen sind hier zum Umdenken und Handeln aufgefordert. Europäische Projekte setzen hier bereits erste Meilensteine. Das Steinbeis-Europa-Zentrum unterstützt mit zahlreichen Initiativen.



Stanzabfälle bei ein- und zweifacher Nutzung. Foto: © ABAG-itm

Steigende Preise im Energiesektor und die Knappheit an Ressourcen veranlassen Unternehmen und Betriebe, sich Gedanken über Energieeffizienz und Einsparmöglichkeiten zu machen. Eine Studie der DEMEA (Deutsche Materialeffizienzagentur) stellt fest, dass Materialkosten 45,4 Prozent der Kosten in produzierenden Unternehmen ausmachen. Materialeffizienz ist daher zu einem wichtigen Schlüsselbegriff geworden.

Lediglich sechs Prozent der europäischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben ein EMS (Environmental Management System) und nur 29 Prozent haben Maßnahmen zur Einsparung von Ressourcen eingeleitet, während dies 46 Prozent der großen Unternehmen bereits umsetzen. Damit auch KMU ihre Ressourceneffizienz und Umweltbilanz verbessern können, vergibt das Steinbeis-Europa-Zentrum (SEZ) Gutscheine für Potenzialanalysen für betrieblichen Umwelt-

schutz und Energieanalysen. Dies wird von der Europäischen Kommission über die EU-Projekte EURESP (European Regional Environmental Services Platform) und ESMI (Environmental Services for Metalworking Industries) gefördert. Das SEZ ist Partner in beiden Projekten und kann daher diese Umweltdienstleistungen kostengünstig für KMU anbieten. Beide Projekte verfolgen die Ziele, KMU durch einen verbesserten Zugang zu Dienstleistungen, die auf ihre Bedürfnisse angepasst sind, bei der Verbesserung ihrer Umweltleistungen zu unterstützen. Außerdem wollen die Projekte Strategien zur Optimierung der Energieeffizienz entwickeln und nachhaltig im Unternehmen implementieren.

Um diese Ziele umzusetzen hat das SEZ Kooperationsverträge mit Dienstleistern geschlossen und bereits einige Seminare mit regionalen Akteuren durchgeführt. Eine Diskussionsplattform zum Thema „Rohstoff-

schonende Metallbe- und -verarbeitung“ boten das SEZ, das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, das Modell Hohenlohe e.V., der Südwestmetall-Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. und das Metall-Effizienz-Zentrum Gosheim im März in Stuttgart an. Hier präsentierten innovative Unternehmen Umsetzungsbeispiele auf dem Weg zur Ressourceneffizienz.

Als Beispiel präsentierte die mittelständische Adolf Schnorr GmbH & Co. KG, Sindelfingen-Maichingen, ihre Erfahrungen aus der Durchführung eines Materialeffizienz-Projekts. Das Unternehmen ist auf die Herstellung von Tellerfedern und Sicherungselementen spezialisiert. Angesichts der Materialkosten in Höhe von ca. 25 Prozent der Fertigungskosten und ca. 50 Prozent Metallabfällen hat sich das Unternehmen im Jahr 2009 entschlossen, ein Projekt zur Verbesserung der Materialeffizienz durchzuführen. Dabei wurde das Förderprogramm VerMat des BMWi mit einer Potenzialanalyse sowie der Vertiefungsberatung durch die ABAG-itm, Pforzheim genutzt. Die Potenzialanalyse brachte Transparenz in die Stoffströme und in die im Herstellungsprozess anfallenden Verluste und dokumentierte ein hohes Optimierungspotenzial. Im zweiten Schritt wurden in einem Materialeffizienzteam einzelne Optimierungsmaßnahmen definiert und bewertet. Bis heute wurden über 50 rentable (ROI max. 2 Jahre) Einzelprojekte definiert. Wesentliche Ansatzpunkte waren die Optimierung des Materialeinsatzes beim Stanzprozess, die Optimierung der Ausschuss- und Rüstverluste bis zur sortenreinen Erfassung der Drehspäne. Von den Einzelpro-

projekten konnten im Jahr 2010 bereits 30 Projekte umgesetzt werden, mit Einsparungen von über 65.000 Euro pro Jahr. Die weiteren bereits jetzt ermittelten Einsparungen liegen bei zusätzlichen 60.000 Euro pro Jahr.

Auch Unternehmen aus anderen Branchen möchte das Steinbeis-Europa-Zentrum ansprechen und vergibt weitere Gutscheine. Für Unternehmen der Betonbranche hat das SEZ in Zusammenarbeit mit den Verbänden Beton-Bauteile Bayern im BIV e. V., BetonMarketing Süd GmbH und dem Fachverband Beton- und Fertigteilwerke im Januar den Workshop „Innovative Ideen für Betonbauteile: über Innovation und Ökologie zum wirtschaftlichen Erfolg“ in Neresheim durchgeführt. Finanzierungsmöglichkeiten für Innovation, Ökologie und Energieeffizienz für Betriebe aus dem Bäcker- und Konditorenhandwerk standen im April in Pforzheim auf dem Programm. Weingenossenschaften wurden bereits im Februar zum Thema Energieeinsparung und Wassermanagement in der Weinherstellung informiert.

Gutscheinsystem des SEZ

Anhand einer detaillierten Bestandsaufnahme des Unternehmens führt das SEZ in Zusammenarbeit mit Experten eine Analyse im Bereich Energie oder Umwelt durch. Im Rahmen der Beratung wird das Einsparpotenzial des Betriebes quantifiziert und die Bereiche mit Optimierungspotenzial werden ermittelt. Somit können direkt im Anschluss an die Beratung erste Einsparmaßnahmen eingeführt werden. Unternehmen übernehmen einen Teil der Kosten sowie die anfallenden Reisekosten des Beraters.

Die Gutscheine richten sich an Unternehmen aus der Metallindustrie, Bauindustrie und Betonfertigung, Nahrungsmittel (Weinproduktion und Bäckereien) und Abfall.

Prof. Dr. Norbert Höptner
Teresa Puerta
Maria Kourti
Steinbeis-Europa-Zentrum
Stuttgart
su1216@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Steinbeis-Jubiläum in Ulm

25 Jahre TQU: von der Qualität im Unternehmen

Vor 25 Jahren gründete Professor Jürgen Bläsing in Ulm das Steinbeis-Transferzentrum für Qualität im Unternehmen (TQU). Aus dem TQU sind namhafte Beratungs- und Schulungsunternehmen im Steinbeis-Verbund hervorgegangen. Der von Jürgen Bläsing gegründete TQU-Verlag, der sich mit seinem Angebot in der Fachwelt einen Namen gemacht hat, war der erste Verlag im Steinbeis-Verbund.

Drei Absichten führten 1986 zur Gründung des TQU: zum Einen sollten das Qualitätsmanagement und die Arbeit an Managementsystemen professionalisiert werden. Daneben sollten junge Ingenieure für dieses Thema begeistert werden und einen Zugang zu anspruchsvollen Aufgaben in der Wirtschaft finden. Und schließlich sollte sich das Ganze rechnen! Entscheidend für den Start der anhaltenden „Qualitätsbewegung in Deutschland“ vor 25 Jahren waren zweifelsohne die neuartigen internationalen Normen der ISO 9000-Familie und die nachfolgende Zertifizierungswelle. Hinzu kamen die damals erstaunlichen Nachrichten über die schlanken und so erfolgreichen Organisationsformen japanischer Automobilunternehmen. Und schließlich eröffneten die PCs völlig neuartige Möglichkeiten der Datenverwertung.

Diese Möglichkeiten hat das TQU ergriffen: Im Zentrum haben Fachleute aus dem Qualitätswesen ihre ersten Erfahrungen mit dem PC gemacht, mit TQU-Unterstützung haben Unternehmen ihr Qualitätsmanagement auf internationale Maßstäbe ausgerichtet und ihre ersten Zertifikate erreicht. Das TQU hat japanische und amerikanische Methoden vor Ort studiert, der deutschen Wirtschaft zugänglich gemacht und über viele Jahre beispielsweise mit dem Qualitätsleiterforum eine Kommunikationsplattform für Fachleute angeboten.

Die Wahl der Partner ist für jedes Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor, so auch für das TQU. Von Anfang an war und

ist das Zentrum ein Teil des Steinbeis-Verbunds aus innovativen Steinbeis-Unternehmen, Professoren und engagierten Mitarbeitern. Die Steinbeis-Grundsätze sind auch die des TQU – dezentrale Organisation, vollständige Eigenfinanzierung und innovative, kundenbezogene Weiterentwicklung des Angebotes.

Durch eine Art „Zellteilung“ in Form der Gründung von weiteren Zentren, hat sich die TQU-Idee erfolgreich fortgepflanzt. Wenige Jahre nach der Gründung des Steinbeis-Transferzentrums für Qualität im Unternehmen haben sich die ersten Mitarbeiter mit eigenen Steinbeis-Unternehmen selbstständig gemacht. Dieser gewollte und unterstützte Prozess hat sich bis heute fortgesetzt. Denn auch das ist ein wesentlicher Teil der Steinbeis-Prinzipien: im Wettbewerb in fairer und seriöser Weise zu bestehen. Selbstverständlich gab und gibt es daher auch Wettbewerb zwischen den Ausgründungen – wie im gesamten Steinbeis-Verbund. Gut für den Kunden, der dadurch aus den besten Angeboten wählen kann. Die wesentlichen TQU-Prinzipien, Methoden und Vorgehensweisen werden in allen aus dem TQU hervorgegangenen Steinbeis-Unternehmen immer noch angewendet und in wirtschaftlichen Erfolg umgesetzt.

Professor Jürgen Bläsing
Steinbeis-Transferzentrum TQU Qualität
und Umwelt
Ulm
su0079@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 Februar 2011 wurden folgende Steinbeis-Unternehmen neu gegründet:

SPENGE

Angewandte BewegungsTechnologie (ABT)

Leiter: Prof. Dr.-Ing. Ralf Hörstmeier

E-Mail: SU1494@stw.de

Dienstleistungsangebot

- Aufbereitung und Verbreitung von Forschungs- ergebnissen
- Aufbau und Pflege von Innovations- netzwerken
- Wissensvermehrung, -verbreitung, Weiterbildung
- Schnittstelle Mensch und Technik

- Konflikte in Projekten

- Multiprojektmanagement

- Veränderung und Widerstand

- Projektmanagement Tools

- Internationale Zertifizierung und Akkreditie- rung im Projektmanagement; IPMA, PMI, PRINCE2/P30

- Prototypaufbau und Erprobung

- Konstruktionsberatung

- Technologieberatung

- Antriebsstrangsimulation

- Betriebsfestigkeitsnachweis, Lebensdauerberechnung

ESSLINGEN

Prozesse, Exzellenz und CMMI (PEC)

Leiter: Dipl. Math. Gerhard Fessler

E-Mail: SU1503@stw.de

Dienstleistungsangebot:

- Consulting/Coaching zu CMMI und Prozessverbesserung
- Schulung, SEI-lizenzierte CMMI-Schulungen
- SEI-lizenzierte Assessments und Audits
- Unterstützung zu CMMI und Prozess- verbesserung

KÖLN

Lean and Quality Management

Leiter: Amir Mousavi Rizi, MBE, B. Sc.

E-Mail: SU1504@stw.de

Dienstleistungsangebot:

- Consulting
- Übernahme der Projektleitung zur Entlastung Ihres Unternehmens
- Unterstützung bei Auditierungs- und Zertifizierungsvorhaben
- Interimsmanagement und Unterstützung beim Aufbau neuer Führungskräfte

MAGDEBURG

Uniform.Design

Leiter: Prof. Dipl. Des. Franz Hinrichsmeyer

E-Mail: SU1505@stw.de

Dienstleistungsangebot:

- Industriedesign
- Visualisierungen CAD
- Produktentwicklungen

FREIBURG

Beleuchtungsoptik und Lichttechnik

Leiterin: Prof. Dr. Paola Belloni

E-Mail: SU1495@stw.de

Dienstleistungsangebot:

- Leuchtenentwicklung und Machbarkeits- studien
- Entwicklung und Optimierung von optischen Systemen (Beleuchtungsoptik) mittels Simulationsverfahren
- Lichttechnische Messungen
- Normgerechte und ergonomische Lichtplanungen
- Spektroskopische Untersuchungen von Lichtquellen
- Beratung und Weiterbildung im Technologie- und Innovationsmanagement

SAARBRÜCKEN

Amorphe Metalle

Leiter: Prof. Dr. Ralf Busch

E-Mail: SU1497@stw.de

Dienstleistungsangebot:

- Beratung zu Materialeigenschaften und Technologie Metallischer Massivgläser
- Legierungsentwicklung
- Thermophysikalische Charakterisierung
- Halbzeugherstellung glasartig erstarrender Legierungen
- Entwicklung spezieller Formgebungsverfahren zur Verarbeitung Metallischer Massivgläser

BERLIN/BADEN-BADEN

Institut für Bankmanagement und Controlling

Leiter: Prof. Dr. habil. Michael Lister

E-Mail: SU1501@stw.de

Dienstleistungsangebot:

- Forschung
- Beratung
- Zertifizierung

ELLWANGEN

Innovative Antriebstechnik und Abwärmennutzung (IAA)

Leiter: Prof. Dr.-Ing. Markus Kley

E-Mail: SU1502@stw.de

Dienstleistungsangebot:

- Entwicklung von innovativen Antriebs- lösungen
- Entwicklung von innovativen Abwärme- nutzungssystemen

BERLIN/REUTLINGEN

Projekt- und Selbstmanagement

Leiterin: Dipl.-Soz.Päd. (BA)

Patricia Kuppinger-Beck

E-Mail: SU1496@stw.de

Dienstleistungsangebot:

- Selbstmanagement
- Projektmanagement Methoden und Instru- mente
- Führen und Teamarbeit in Projekten
- Projektmanagement Prozesse

BERLIN**Financial Behavior und Ethik****Leiterin:** Prof. Dr. Dr. Sabine Meck**E-Mail:** SU1506@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Forschungsprojekte und wissenschaftliche Erhebungen, Methodiklehrgänge und -beratungen
- Lehrveranstaltungen; Summer and Winter Schools; Workshops; Seminare; Vorträge; zertifizierte Lehrgänge; Promotionen
- Kongresse; Publikationen
- Persönlichkeitsbildende Workshops und Lehrgänge
- Unternehmenskommunikation

UNTERGRUPPENBACH**Strömungstechnik und Thermodynamik****Leiter:** Prof. Dr.-Ing. Christian Dettmann**E-Mail:** SU1507@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Engineering
- Angewandte Forschung und Entwicklung
- Theoretische und experimentelle Untersuchungen
- Beratung

MESCHEDE**Institut für Breitband- und Medientechnik****Leiter:** Prof. Dr.-Ing. Stephan Breide**E-Mail:** SU1508@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Entwicklung und Bereitstellung von Dienstleistungen im Breitbandbereich
- Entwicklung und Beratung von medien-technologischen Dienstleistungen, u.a.:
 - Multimediapräsentationen in Museen und in Ausstellungen
 - Messtechnische Untersuchung von nachrichtentechnischen Systemen
 - Entwicklung von nachrichtentechnischen Übertragungs- und Messsystemen
 - Vorträge und Schulungen

BERLIN**Institute of Executive Capabilities (IEC)****Leiter:** Prof. Dr. Mario Vaupel**E-Mail:** SU1509@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- transferorientierte Certificates, Master für Unternehmen
- Programme für Talent Pipelines

Institute of Economics**Leiterin:** Prof. Dr. Bärbel Held**E-Mail:** su1511@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation von Projekten
- Beratung und Coaching für Industrie und Non-Profit Sector zu ökonomischen Themenstellungen
- Produktionscontrolling und -optimierung bei KMU
- Forschungsstudien/Gutachten

Dienstleistungsangebot:

- Durchführung von Forschungs- und Beratungsprojekten
- Durchführung von Seminaren und Schulungen
- Umsetzungsberatung

MAGDEBURG**Interventionelle Medizintechnik und Telemedizin****Leiter:** Prof. Dr.-Ing. Georg H. Rose**E-Mail:** SU1516@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Analyse, Prüfung und Evaluation interventioneller Medizintechnik
- Beratung bei der Entwicklung von Medizintechnik
- Angewandte Forschung und Entwicklung bis zur Produktreife
- Seminare, Schulung, Training im Bereich interventionelle Medizintechnik
- Erstellen von Gutachten

HEILBRONN**Institut des Heilbronner Graduiertenkolleg****Leiter:** Prof. Dr. Ralf Dillerup**E-Mail:** SU1517@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Forschungsprojekte
- Betreuung von Doktoranden
- Veranstaltung von Doktorandenkollegs
- Schulungen zur Methodik wissenschaftlichen Arbeitens

FLEIN**Institut für Strategie und Controlling****Leiter:** Prof. Dr. Ralf Dillerup**E-Mail:** SU1518@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Strategie: Beratung, Begleitung, (Weiter-)Entwicklung und Schulungen
- Controllinglösungen: Beratung, Begleitung und (Weiter-)Entwicklung und Seminare
- Controlling-Dialog

HEILBRONN**Institut für General Management****Leiter:** Prof. Dr. Ralf Dillerup**E-Mail:** SU1519@stw.de

Dienstleistungsangebot:

- Unternehmenspartnerschaften für die Studiengänge Betriebswirtschaft und Unternehmensführung (B.A.) und Unternehmensführung/Business Management (M.A.) an der Hochschule Heilbronn
- Stipendienprogramm für o.g. Studiengänge

KONSTANZ**Immunoproteasome drug targeting****Leiter:** Prof. Dr. Marcus Groettrup**E-Mail:** SU1520@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Immunoproteasom Isolierung und funktionelle Testung
- Immunoproteasom Inhibitor Validierung
- Mausmodelle für die Immunoproteasom Defizienz
- Prählinische Mausmodelle zur Autoimmunität

GREIFSWALD**Dentale Informatik und CAD/CAM-Technologie****Leiter:** Prof. Dr. med. dent. Bernd Kordaß**E-Mail:** SU1522@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Softwareentwicklung (inklusive Apps)
- Konzept und Durchführung wissenschaftlicher Studien
- Beratung, Gutachten, Expertise
- Fort- und Weiterbildung
- Praktikabilitätsuntersuchungen digitaler Dentalprodukte

BERLIN**Organisationsmanagement****Leiter:** Prof. Dr. habil. Andreas Aulinger,

Dipl.-Betriebswirt (BA) Carsten Rasner

E-Mail: SU1523@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Angebot von Master-Studiengängen
- Durchführung von Beratungs- und Forschungsprojekten

NÜRNBERG**Institut für Unternehmensführung und Internationalisierung****Leiter:** Prof. Dr. Helmut Haussmann**E-Mail:** SU1524@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Aus- und Weiterbildung: Seminare, Workshops und interkulturelle Trainings
- Zertifikate: Technologie und Innovationsmanagement; Internationale Marktanalyse; Projekt- und Qualitätsmanagement
- Beratung: Unterstützung bei Internationalisierungsprojekten nach Mittel- und Osteuropa und in die BRIC-Staaten
- Forschung: Wachstum und Internationalisierung (insb. mittelständischer Unternehmen); Länderübergreifendes Wissensmanagement; Emerging Markets
- Benchmarking der Innovationsfähigkeit im Mittelstand

OSTFILDERN**Knowledge, Innovation and Technology (TCKIT)****Leiter:** Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Kohlert**E-Mail:** SU1525@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Vermittlung von Forschungsaufträgen
- Bildung und Weiterbildung für Unternehmen
- Technologietransfer zwischen Deutschland und der Islamischen Republik Iran und allen Nachbarländern

NORDKIRCHEN**Geoinformatik****Leiter:** Prof. Dr. Ansgar Greiwe**E-Mail:** SU1526@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Entwicklung und Konzeption von Monitoring-Systemen für die Erdbeobachtung
- Erfassung, Analyse und Visualisierung von Geodaten
- Erstellung von Satelliten- und Luftbildkarten
- Beratungsleistungen zur Einführung von Geographischen Informationssystemen (GIS)
- Entwicklung von GIS-Fachanwendungen und Internetapplikationen
- Durchführung von Schulungen, Gutachten und Marktanalysen

REUTLINGEN**Evaluierung erneuerbare Energie-Projekte****Leiter:** Dipl. VWA Thomas Baltzer**E-Mail:** SU1527@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Ganzheitliche, interdisziplinäre Erstellung von Gutachten für erneuerbare Energie-Projekte
- insbesondere Photovoltaik-, Wind-, Solarthermie- und Wasserkraftwerke

DRESDEN**Elektromagnetische Wechselwirkungen****Leiter:** Prof. Dr. habil.

Hans Georg Krauthäuser

E-Mail: SU1529@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Analyse gewollter oder ungewollter elektromagnetischer Wechselwirkungen
- Beratung, Planung und Messung zur Elektromagnetische Verträglichkeit (EMV)
- Beratung und Durchführung numerischer Berechnungen
- Automatisierung von Messabläufen
- Seminare und Training im Bereich EMV

BREMEN**Nachhaltige Technologien****Leiter:** Prof. Dr.-Ing. Jorg Thöming,

Dr. Michael Baune, Dr. Stefan Stolte

E-Mail: SU1530@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Forschung und Entwicklung
- Verfahrensentwicklung und -optimierung
- Chemikaliendesign und -bewertung

BERLIN**Wirtschaftsinformatik****Leiter:** Dipl.-Ing. (FH) Peter Schupp,

Prof. Dr. Axel Lamprecht,

Dr. Peter Thommes, Jürgen Volz

E-Mail: SU1531@stw.de**Dienstleistungsangebot:**

- Bachelor für Wirtschaftsinformatik
- Master für Wirtschaftsinformatik
- Beratung IT Technik und Organisation

Steinbeis-Beteiligung auf Wachstumskurs

Gründler medical baut für die Zukunft

Einen großen Schritt hat die Freudenstädter Gründler GmbH Ende März getan. Der Hersteller von medizinischen Atemgasbefeuchtern konnte mit dem ersten Spatenstich für das neue Firmengebäude eine weitere Runde seiner Wachstumsgeschichte einläuten. Steinbeis ist seit den Anfängen an dem Unternehmen beteiligt.

Auf rund 7.100 qm Grund entstehen ca. 3.600 qm Nutzfläche in modernster energieeffizienter Bauweise. Dabei wurde besonders auf zusätzliche Erweiterungsoptionen in jede Richtung Wert gelegt. Längst waren die bisherigen Räumlichkeiten dem stark wachsenden Geschäft nicht mehr angemessen. Bereits im Oktober will Gründler die neuen Flächen im Freudenstädter Gewerbegebiet „Sulzhau“ beziehen. Möglich wurde die größte Investition in der Firmengeschichte durch das Zusammenspiel von Gesellschaftern, der Kreissparkasse Freudenstadt und die zusätzliche Bewilligung von ELR-Fördermitteln (Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum).

Die Gründler GmbH, 2001 als klassisches Start-up gegründet, ist nach intensiver Entwicklungsarbeit seit 2005 mit seinen innovativen Atemgasbefeuchtern der „Humicare“-Serie auf dem Markt. Nach einem steinigen Weg zu den ersten Umsätzen schaffte das Unternehmen 2007 den Durchbruch und verzeichnet seither vielversprechende Wachstumsraten bei stabiler Er-



Hr. Gebhardt (Kreissparkasse FDS), Hr. Haensch (Architekt), Philipp Hiereth (Gründler GmbH), Markus Gründler (Gründler GmbH), Christoph Gründler (Gründler GmbH), Oberbürgermeister Osswald, Fr. Broermann (Stadträtin, Vorsitzende des CDU-Stadtverbands), Hr. Staneke (Steuerberater), Hr. Schuler (Stadtwerke) (v.l.n.r.)

tragslage. Besonders von der kurz vor der Zulassung stehenden neuen Generation des Kernproduktes „Humicare“ erhofft sich Gründler medical weitere intensive Wachstumsimpulse, die dann auch die mit dem Neubauprojekt fast vervierfachte Nutzfläche rechtfertigen werden.

Philipp A. Hiereth
Gründler GmbH
Freudenstadt
Philipp.Hiereth@gruendler-medical.de

Manfred Mattulat
Steinbeis Beteiligungs-Holding GmbH
Stuttgart
manfred.mattulat@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Grund zu feiern II

Seit zehn Jahren das Risiko im Blick

Gleich zweimal Grund zu feiern hat die Steinbeis Advanced Risk Technologies Group (R-Tech Group): ihren Ursprung hat sie im Jahr 2001 mit der Gründung des Steinbeis-Transferzentrums Advanced Risk Technologies (R-Tech). Ihm folgten im Laufe der Jahre eine GmbH sowie ein Transfer-Institut der Steinbeis-Hochschule Berlin. Jüngstes Mitglied ist die europäische forschungsorientierte, wirtschaftliche Interessenvereinigung EU-VRI – European Virtual Institute for Integrated Risk Management, die dieses Jahr ebenfalls feiern kann und auf die ersten fünf Jahre ihres Bestehens zurückblickt.

Gründungsmitglieder von EU-VRI waren neben Steinbeis die Universität Stuttgart, INERIS, die Technologica Group und die Bay Zoltán Foundation. Das Institut harmonisiert und integriert (nationale) Lösungsansätze im Bereich „Emerging Risks“ auf europäischer Ebene und verwaltet derzeit Projekte mit einem Volumen von rund 50 Millionen Euro für seine über 40

europäischen Mitglieder aus Forschung und Industrie.

Mit einem jährlichen Umsatz von ca. 1,5 Millionen Euro und über 120 laufenden oder bereits abgeschlossenen Projekten, feiern die R-Tech Group und EU-VRi 2011 die erfolgreiche Arbeit der vergangenen 10 und 5 Jahre, nicht ohne einen optimistischen Blick in die Zukunft zu werfen. Das bestehende Kundenportfolio reicht von kleinen und mittelständischen Unternehmen bis hin zu einigen der größten

und weltweit agierenden Unternehmen und ist ebenso breit aufgestellt wie das Portfolio an entsprechenden Tätigkeiten. Neben Projekten im Rahmen einer europäisch und national geförderten Forschung und Entwicklung, die einen Anteil von rund zwei Dritteln am Umsatz von EU-VRi darstellen, werden auch Projekte der industriellen Dienstleistung bearbeitet, welche rund zwei Dritteln des Umsatzes der R-Tech Group ausmachen. Zu beobachtende gesellschaftliche Entwicklungen hin zu einem deutlich erhöhten Interesse

an der Thematik Risiko, insbesondere in Bezug auf neue Technologien (z.B. Nanotechnologie, CCS, etc.) und Innovationen im Allgemeinen bilden darüber hinaus eine wesentliche Grundlage für die zukünftige Arbeit der R-Tech Group.

Prof. Dr.-Ing. Aleksandar Jovanovic
Steinbeis-Transferzentrum
Advanced Risk Technologies (R-Tech)
R-Tech Group
Stuttgart
su0592@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Grund zu feiern III

In zehn Jahren vom Pionier zum Marktführer

Hätte man im Jahre 2001 eine Umfrage zum Bekanntheitsgrad des Begriffs „Digital Signage“ gestartet, wäre das Ergebnis wohl ziemlich ernüchternd ausgefallen. Heute sind die digitalen Medien als Kommunikationsmittel, Werbeträger oder Wegeleitsystem nicht mehr aus unserem Alltag wegzudenken – eine Entwicklung, die die Stuttgarter netvico GmbH nicht nur von Anfang begleitet, sondern maßgeblich vorangetrieben hat. 2011 feiert das Unternehmen, an dem Steinbeis beteiligt ist, 10-jähriges Jubiläum.



Foto: © netvico

Als Christopher Colshorn netvico vor zehn Jahren gründete, waren viel Pioniergeist und noch mehr Überzeugungskraft erforderlich, um das Start-up-Unternehmen in die Erfolgsspur zu führen. Heute ist das netvico-Team auf dreißig Mitarbeiter angewachsen. Neben dem ökonomischen Erfolg

sind auch zahlreiche Design- und Technologiepreise – darunter der red dot award, der Designpreis der Bundesrepublik Deutschland oder der if communication design award – Beleg für den unternehmerischen Weitblick des Unternehmens. Langfristige Kooperationen mit namhaften großen Kunden sind Ausdruck einer nachhaltigen Firmenpolitik.

Die unablässige Innovationsfreude des Unternehmens zeigt sich in neuen Technologien, die netvico fast im Zweijahresrhythmus zur Marktreife geführt hat. Von Leuchtstelen über Lichtwände hin zu LED-Böden reicht die Palette digitaler Präsentationsmedien, die alle von der selbst entwickelten Softwaretechnologie „Play-Everywhere“ gesteuert werden. Ein Meilenstein war zweifelsohne das erste digitale Wegeleitsystem, das netvico im Jahre 2005 entwickelt und bei Peek & Cloppenburg eingeführt hat. Mit der jüngsten Neuentwicklung zeigt sich netvico auch für die Zukunft bestens gerüstet: „Only

Glass Mediafacade“ ist die erste digitale Medienfassade, in der die Funktionen von LED-Display und Isolierverglasung miteinander verschmelzen.

Bei aller Internationalität und Zukunftsgewandtheit ist ein wesentlicher Faktor der Unternehmensphilosophie aber auch, dass Hardwarekomponenten von Herstellern aus der Region bezogen werden. Ausdruck dieser Verbundenheit mit dem Herkunftsland ist auch die Förderung von Künstlern aus dem Stuttgarter Raum, die netvico seit einigen Jahren gezielt betreibt.

Christopher Colshorn
netvico GmbH
Stuttgart
ccolshorn@netvico.com

Manfred Mattulat
Steinbeis Beteiligungs-Holding GmbH
Stuttgart
manfred.mattulat@stw.de

 www.stw.de → zu unseren Experten

Filmdokumentationen des SEZ und des Enterprise Europe Network **Technologie- transfer erlebbbar**

Seit 20 Jahren berät das Steinbeis-Europa-Zentrum Unternehmen und Forschungseinrichtungen im grenzüberschreitenden Technologietransfer und der EU-Forschung im Auftrag des Landes Baden-Württemberg und der EU. Zeit für eine filmische Aufbereitung!

Sechs Comics und vier Dokumentationen zeigen nun, wie baden-württembergische Unternehmen und Forschungsinstitute erfolgreich EU-Projekte durchführen, internationalisieren und ihre Innovationskraft stärken. Im Porträt sind das Unternehmen Anoxymer aus Esslingen, das Institut für Plasmatechnologie an der Universität Stuttgart, das Unternehmen Harms & Wende GmbH aus Hamburg/Karlsruhe, das Orgelbauunternehmen Mühleisen Orgelbau in Leonberg und das Fraunhofer Institut für Bauphysik, Stuttgart. Die Filme stehen im Netz auf der Website des Steinbeis-Europa-Zentrums.

Anette Mack
Steinbeis-Europa-Zentrum
Stuttgart
su1216@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.

Steinbeis Engineering Forum 2011

Schneller. Besser. Effizienter.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Tagungsband

ISBN 978-3-9808292-0-5



Schneller und qualitativ besser werden, sich verändernden Strukturen immer wieder anzupassen, bei komplexer werdenden Produkten in immer kürzeren Zeiträumen den besonderen Kundenwünschen gerecht zu werden – das sind die Anforderungen an moderne Unternehmen, die leistungs- und wettbewerbsfähig bleiben wollen. Von der Fitness im Produktentstehungsprozess (PEP) hängt unbestritten die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ab. Das Steinbeis Engineering Forum bietet Verantwortlichen in mittelständischen Unternehmen eine praxisorientierte Plattform, um vom Erfahrungswissen der Experten sowie der Kollegen aus anderen Unternehmen zu profitieren und Anwendungs- und Umsetzungsvorschläge für die Arbeit im eigenen Unternehmen mitzunehmen. Die erste Veranstaltung dieser Reihe stand daher unter dem Motto „Schneller. Besser. Effizienter. – durch einen zielführenden Produktentstehungsprozess“. Damit soll eine aktuelle Problemlage in den Unternehmen aufgegriffen werden. Ziel der Tagung am 12. April 2011 war die gezielte Vernetzung von Product Engineering (Auslegung und Gestaltung auf der Produktseite), Process Engineering (Konfiguration von Prozessen, Industrial Engineering) und von Project Engineering (Einhaltung von Projekt-Terminen und -Kosten und vor allem Kundenanforderungen). Der Tagungsband fasst Abstracts der Vorträge sowie Referentenprofile zusammen.

Zinsmanagement in Industrieunternehmen. Schriftenreihe für Bankmanagement und Controlling, Band 3, herausgegeben von Michael Lister

Stefan Leippe | Michael Lister (Hrsg.)

ISBN 978-3-941417-59-5



Nicht erst die jüngste Finanzkrise zu Beginn des 21. Jahrhunderts hat die Abhängigkeit der Unternehmen auch außerhalb des Finanzsektors von der Zinsentwicklung gezeigt. Da für unterschiedliche Zinsbindungen unterschiedliche Zinssätze gültig sind, stellt sich für Unternehmen regelmäßig die Frage, mit welcher Zinsbindung das Fremdkapital aufgenommen werden soll. Bereits im Bankenbereich entwickelte Antworten auf diese Frage lassen sich aufgrund der Unterschiede im Unsicherheitsgrad der Einzahlungen nicht ohne weiteres auf Unternehmen übertragen. In dieser Arbeit wurde erstmals ein Konzept entwickelt, die unsicheren operativen Einzahlungen in einen sicheren Teil zur Zinssteuerung und einen unsicheren Teil, der in der operativen Verantwortung verbleibt, aufzuspalten. Damit kann auch in Unternehmen die Treasury weitgehend die Erkenntnisse aus dem Bankenbereich zur Zinssteuerung verwenden und bekommt sogar die Möglichkeit, das Zinsänderungsrisiko völlig zu eliminieren.

Über den Autor

Stefan Leippe studierte Wirtschaftswissenschaft in Bochum und erwarb einen Master of Finance and Banking in Lahr. Die Promotion an der Steinbeis-Hochschule Berlin

erfolgte im Jahr 2010 im Rahmen seiner Tätigkeit für die School of Management and Innovation.

Allokation von Kommunikationsbudgets. Eine empirische Analyse von Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung im Rahmen der Allokation von Kommunikationsbudgets unter besonderer Berücksichtigung entscheidungsträgerbezogener Parameter

Ralf Kiene

ISBN 978-3-941417-56-4



Der hohen wirtschaftlichen Relevanz der Entscheidung über die Allokation von Kommunikationsbudgets zum Trotz gibt es neben normativ ausgerichteten Optimierungsmodellen zur Budgetverteilung bislang kaum explikative wissenschaftliche Untersuchungen, in denen die Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung bei der Allokation von Kommunikationsbudgets analysiert werden. Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Dissertation zunächst theoriegestützt mögliche Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung bei der Budgetallokation identifiziert und deren Einfluss anschließend im Rahmen eines Online-Experimentes empirisch untersucht. Die Auswahl der Untersuchungsparameter beschränkt sich dabei primär auf entscheidungsträgerbezogene Faktoren. Den Abschluss der Arbeit bildet die Ableitung von Implikationen für die am Prozess der Allokation von Kommunikationsbudgets beteiligten Unternehmen sowie die Herleitung möglicher Ansatzpunkte für weiterführende wissenschaftliche Arbeiten zu dem behandelten Themenkomplex.

Über den Autor

Dr. Ralf Kiene studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Supply Chain Management an

der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie an der University of Sydney, Australien. Von 2006 bis 2010 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing und Dialogmarketing an der Steinbeis-Hochschule Berlin tätig. Die Promotion erfolgte im Jahr 2010.

unter dem Titel „Physiotherapie und Osteopathie im Team“. Die Steinbeis Business Academy ist mit rund 1.800 eingeschriebenen Studenten der größte Institutsverbund der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Von folgenden Publikationen sind neue Auflagen verfügbar:

Business Intelligence & Controlling Competence: Band 1 – Grundlagen Business Intelligence



Andreas Seufert,
Karsten Oehler
2. Auflage | ISBN
978-3-941417-60-1

Business Intelligence & Controlling Competence: Band 2 – Business Intelligence und Dynamisierung der Planung



Karsten Oehler,
Andreas Seufert
2. Auflage | ISBN
978-3-941417-61-8

Diversity Management. Unsichtbare Potenziale fördern



Marco Bambach,
Christine
Kuhn-Fleuchhaus
4. Auflage | ISBN
978-3-941417-64-9

Über die Autorin

Barbara Höß schloss im vergangenen Jahr ihr Studium an der Steinbeis Business Academy mit dem Abschluss Bachelor of Arts für Osteopathische Medizin ab. Ihre Bachelor Thesis erscheint nun als ausgewählte Abschlussarbeit in der Steinbeis-Edition

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

www.steinbeis-edition.de

Veranstaltungen

Juli 2011

- 13.07.2011 - 11.08.2011 Ulm
Statistische Tolerierung
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 13.07.2011 Ulm
Impulsseminar Operational Excellence
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 13.07.2011 - 11.08.2011 Ulm
SMED Single Minute Exchange of Die
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 14.07.2011 - 15.08.2011 Ulm
Das Systemaudit
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 14.07.2011 Karlsruhe
Training: „Das 1x1 der Antragsstellung – Europäische Forschungsprojekte: Vertiefungsmodul“
 Steinbeis-Europa-Zentrum
 Weitere Informationen: su1216@stw.de
- 14.07.2011 - 26.08.2011 Ulm
Erfolgreich Verkaufen ist keine Hexerei – Zielorientiertes und strategisches Verkaufen
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 15.07.2011 Ulm
Auffrischkurs für Qualitätsmanager
 EQ ZERT Europäisches Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal
 Weitere Informationen: su0316@stw.de
- 18.07.2011 - 19.08.2011 Ulm
Wertanalyse
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 18.07.2011 - 19.07.2011 Ulm
Internationale Managementsysteme
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 18.07.2011 - 26.08.2011 Ulm
Transformationsprozesse und -programme
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 18.07.2011 - 08.09.2011 Ulm
Messung, Analyse und Verbesserung
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 18.07.2011 - 18.08.2011 Ulm
TQM Auditor® Lieferantenaudit
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 19.07.2011 Ulm
Impulsseminar Project Excellence
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 19.07.2011 - 19.08.2011 Ulm
Impulsseminar Personal Excellence
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 19.07.2011 - 11.08.2011 Ulm
Präsentieren und Moderieren mit Medien
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 20.07.2011 Ulm
Impulsseminar Business Excellence
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 20.07.2011 - 21.07.2011 Ulm
Unternehmensweites Lernen – Gesundheitsmanagement als Erfolgsfaktor
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 20.07.2011 - 27.10.2011 Ulm
Lean Manufacturing Black Belt Modul 1-4
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 20.07.2011 - 22.07.2011 Ulm
Lean Manufacturing Green Belt
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 20.07.2011 - 24.08.2011 Ulm
Innovationsprozesse führen und gestalten
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 20.07.2011 - 22.07.2011 Ulm
Design for Six Sigma Green Belt
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 20.07.2011 - 09.09.2011 Ulm
Management der Ressourcen
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 20.07.2011 Wien/Zürich
Lean Production – Live erleben
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 21.07.2011 - 22.08.2011 Ulm
FTA - Fehlerbaumanalyse
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 21.07.2011 Ulm
Impulsseminar Methoden und Werkzeuge im Produktlebenszyklus
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 21.07.2011 - 26.08.2011 Ulm
DRBFM Design Review Based on Failure Mode
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 21.07.2011 - 23.08.2011 Ulm
Transparenz durch moderne Kennzahlensysteme
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 21.07.2011 - 22.07.2011 Berlin
Vom Verdacht bis zum Täter – Unternehmensinterne Ermittlungen
 Risk & Fraud Management
 Weitere Informationen: su0809@stw.de
- 22.07.2011 - 22.08.2011 Ulm
Das Audit integrierter Managementsysteme
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 22.07.2011 - 23.07.2011 Gosheim
Produktionstechnik
 TQI Innovationszentrum
 Weitere Informationen: su0106@stw.de
- 25.07.2011 - 25.08.2011 Ulm
Risikomanagement nach ISO 31000
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 25.07.2011 - 26.07.2011 Ulm
Champions Training Operational Excellence
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 25.07.2011 - 29.08.2011 Ulm
Lean Engineering Yellow Belt
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 25.07.2011 - 26.08.2011 Ulm
Modulare Weiterbildung SAP Software für Anwender, Business One
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 25.07.2011 - 07.09.2011 Ulm
Führungskommunikation – Die Macht der Sprache
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 25.07.2011 - 29.08.2011 Ulm
Lieferantenführung und Lieferantenbewertung
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 25.07.2011 Ulm
Produkt- und Produzentenhaftung
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 25.07.2011 - 29.07.2011 Leipzig
Six Sigma Black Belt Programm – Modul 4
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de
- 26.07.2011 - 26.08.2011 Ulm
Lieferanten als Partner
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 26.07.2011 - 30.08.2011 Ulm
Innovationsaudit und Innovationsbewertung
 TQU Business GmbH
 Weitere Informationen: su1103@stw.de
- 26.07.2011 - 19.09.2011 Ulm
Marketing – individuell und praxisnah
 stw unisono training+consulting GmbH
 Weitere Informationen: su0645@stw.de

26.07.2011 - 22.08.2011 Ulm Validierung technischer Prozesse stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	01.08.2011 - 05.08.2011 Ulm Six Sigma Green Belt Programm stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	10.08.2011 - 09.09.2011 Ulm Poka Yoke TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
26.07.2011 Ulm Schutz von Design - Originale brauchen Schutz stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	02.08.2011 - 02.09.2011 Ulm Das Lieferantenaudit TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	10.08.2011 - 09.09.2011 Ulm Senior Assessor Self-Assessment TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
27.07.2011 - 25.08.2011 Ulm FMEA - Failure Mode and Effects Analyses TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	02.08.2011 Ulm 8D-Report stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	10.08.2011 - 08.09.2011 Ulm Managementsysteme in der Luft- und Raumfahrt nach ISO AS 9100 TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
27.07.2011 - 28.07.2011 Ulm Work-Life-Balance - Arbeitest Du noch oder lebst Du schon? stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	02.08.2011 - 05.09.2011 Ulm TQM Auditor® IRIS stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	10.08.2011 - 12.08.2011 Ulm Verbesserungsprogramme und -prozesse TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
27.07.2011 - 28.07.2011 Ulm Refreshing für Umwelt- und Arbeitsschutz-auditeure® stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	02.08.2011 - 03.08.2011 Ulm 8D-Report in der Automobilindustrie stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	10.08.2011 - 11.08.2011 Ulm Wie Führungskräfte die Systemische Beratung nutzen können stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
27.07.2011 Ulm Vertrags- und Konfliktmanagement in Forschung und Entwicklung stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	04.08.2011 - 05.09.2011 Ulm DoE - Design of Experiments TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	10.08.2011 Ulm Erfolgreiches Dokumentenmanagement stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
28.07.2011 - 29.07.2011 Ulm Refreshing für Auditoren Umwelt TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	04.08.2011 - 05.09.2011 Ulm Mitarbeiter zu exzellenten Leistungen führen TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	11.08.2011 - 13.09.2011 Ulm DRBFM - Design Review Based on Failure Mode TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
28.07.2011 - 02.09.2011 Ulm Das Produktaudit TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	04.08.2011 - 05.09.2011 Ulm Das Prozessaudit TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	11.08.2011 - 12.09.2011 Ulm Orientierung - Unternehmenserfolg durch Führen mit Zielen TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
28.07.2011 - 29.07.2011 Ulm Methoden im kontinuierlichen Verbesserungsprozess KVP stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	04.08.2011 - 30.09.2011 Ulm Frontloading stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	11.08.2011 - 12.09.2011 Ulm Das IRIS-Audit TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
29.07.2011 - 01.09.2011 Ulm Anforderungen an ein Managementsystem nach DIN EN ISO 9001 TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	08.08.2011 - 10.08.2011 Wien/Zürich Lean Manufacturing Black Belt Programm - Modul 2 stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	11.08.2011 - 12.09.2011 Ulm Erstmusterprüfung stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
01.08.2011 - 02.08.2011 Ulm Repräsentative Umgangsformen stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	09.08.2011 - 09.09.2011 Ulm QFD - Quality Function Deployment TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	11.08.2011 Wien/Zürich Six Sigma und Lean Manufacturing Executive Briefing stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
01.08.2011 Ulm Refreshing für TQM Auditoren® stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	09.08.2011 - 09.09.2011 Ulm Aufbau und Weiterentwicklung prozessorientierter Managementsysteme TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	11.08.2011 - 12.08.2011 Wien/Zürich Six Sigma und Lean Manufacturing Champion Programm stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
01.08.2011 Ulm Die neue ISO TS 16949:2009 stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	09.08.2011 - 26.09.2011 Ulm TQM Auditor® Produktaudit stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	12.08.2011 Ulm Impulsseminar Quality Excellence TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
09.08.2011 Ulm Erfolgreiches Zielemanagement stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de		

August 2011

01.08.2011 - 02.08.2011 Ulm Repräsentative Umgangsformen stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
01.08.2011 Ulm Refreshing für TQM Auditoren® stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
01.08.2011 Ulm Die neue ISO TS 16949:2009 stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de

12.08.2011 - 13.08.2011 Berlin <i>Marketing für kleine und mittlere Unternehmen - Strategien für kleines Budget mit großer Wirkung</i> Management im Gesundheits- und Sozialwesen (IMAGS) Weitere Informationen: su0599@stw.de	17.08.2011 Ulm <i>Form- und Lagetoleranzen</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	24.08.2011 - 30.09.2011 Ulm <i>Erfolgreich moderieren und präsentieren</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
15.08.2011 - 15.09.2011 Ulm <i>ANDON - Visuelle Produktionssteuerung</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	19.08.2011 - 19.09.2011 Ulm <i>Menschen führen - Übernehmen Sie die Regie in Ihrem Leben</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	25.08.2011 - 26.08.2011 Ulm <i>Orientierung - Strategie und Zielableitung</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
15.08.2011 - 18.08.2011 Ulm <i>Datenanalyse und praktische Statistik mit MS-EXCEL (TM)</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	19.08.2011 - 19.09.2011 Ulm <i>Six Sigma Yellow Belt</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	25.08.2011 - 14.10.2011 Ulm <i>Wertstromanalyse</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
15.08.2011 - 17.08.2011 Ulm <i>Grundlagen des modernen Qualitätsmanagements</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	20.08.2011 - 20.09.2011 Ulm <i>Conjoint-Analyse</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	26.08.2011 Ulm <i>Refreshing für Auditoren Systemaudit</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
15.08.2011 - 04.10.2011 Ulm <i>Effizienzsteigerung in den administrativen Bereichen</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	22.08.2011 - 23.08.2011 Ulm <i>Menschen führen - Effektive Teams entwickeln</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	26.08.2011 - 27.08.2011 Berlin <i>Selbstständigkeit - Von der Vision zur Realisation</i> Management im Gesundheits- und Sozialwesen (IMAGS) Weitere Informationen: su0599@stw.de
15.08.2011 - 14.10.2011 Ulm <i>Six Sigma und Lean Manufacturing Master Black Belt Programm</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	22.08.2011 - 24.08.2011 Ulm <i>Grundlagen des modernen Qualitätsmanagements</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	29.08.2011 - 30.08.2011 Ulm <i>Talentmanagement - Kluge Köpfe im Unternehmen finden und binden</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
16.08.2011 - 16.09.2011 Ulm <i>Toleranzanalyse</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	22.08.2011 - 26.08.2011 Ulm <i>Master Black Belt Modul 2</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	29.08.2011 - 11.10.2011 Ulm <i>Senior Assessor Self-Assessment im Gesundheits- und Sozialwesen</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
16.08.2011 - 21.09.2011 Ulm <i>Anforderungen an ein Managementsystem nach ISO 14001, Grundlagen zu Umweltmanagement</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	22.08.2011 - 22.08.2011 Ulm <i>Wettbewerbsfähigkeit durch geeignete Methoden stärken</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	29.08.2011 - 11.10.2011 Ulm <i>Senior Assessor Self-Assessment</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
16.08.2011 - 17.08.2011 Ulm <i>Professionelle Chefassistenten</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	22.08.2011 - 21.09.2011 Ulm <i>Emotional Competencies Module IV: Cross Cultural Behavior</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	30.08.2011 - 04.10.2011 Ulm <i>Das erfolgreiche Qualitätsaudit in der Automobilindustrie</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
16.08.2011 - 27.09.2011 Ulm <i>TQM Auditor® Prozessaudit</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	22.08.2011 - 24.08.2011 Ulm <i>Interkulturelles Verhandeln</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	30.08.2011 - 10.10.2011 Ulm <i>Das Innovationsaudit</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
17.08.2011 - 19.08.2011 Ulm <i>TQU European Assessor</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	22.08.2011 - 07.10.2011 Ulm <i>Methoden und Werkzeuge der Qualitätsentwicklung</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	31.08.2011 - 30.09.2011 Ulm <i>Kernkompetenzen identifizieren und nutzen</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
17.08.2011 Ulm <i>Impulsseminar Engineering Excellence</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	22.08.2011 - 26.08.2011 Wien <i>Six Sigma Black Belt Programm - Modul 4</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	31.08.2011 Ulm <i>Refreshing für Assessoren - Das neue EFQM-Modell 2010</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
17.08.2011 - 16.09.2011 <i>TPM Total Productive Management</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	23.08.2011 - 23.09.2011 Ulm <i>Lean Manufacturing Yellow Belt</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	

September 2011

- | | | |
|--|--|--|
| 01.09.2011 - 02.09.2011 Gosheim
Modul D - Upgradeschulung VDA 6.3
TQI Innovationszentrum
Weitere Informationen: su0106@stw.de | TMS Managementsysteme
Weitere Informationen: su0325@stw.de | DIN EN ISO 9001:2008
TQI Innovationszentrum
Weitere Informationen: su0106@stw.de |
| 01.09.2011 - 02.09.2011 Gosheim
Projektmanagement nach VDA 4.3, APQP und PPAP Modul1: Praktische Anwendung
TQI Innovationszentrum
Weitere Informationen: su0106@stw.de | 07.09.2011 Ulm
Visuelle Produktionssteuerung
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 14.09.2011 - 19.10.2011 Ulm
Managementsysteme für die Lebensmittel-sicherheit
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de |
| 01.09.2011 - 04.10.2011 Ulm
Führen in Veränderungsprozessen – Fit for Change
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 07.09.2011 Ulm
Sanierungsberatung für Unternehmen in der Schieflage
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 15.09.2011 - 19.10.2011 Ulm
Statistische Tolerierung
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de |
| 01.09.2011 - 04.10.2011 Ulm
Veränderungsprojekte planen und erfolgreich durchführen
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 12.09.2011 - 12.10.2011 Ulm
Methoden im kontinuierlichen Verbesserungsprozess KVP
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de | 15.09.2011 - 13.10.2011 Ulm
Frontloading
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de |
| 01.09.2011 - 04.10.2011 Ulm
Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV) prüfen und gestalten
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 12.09.2011 - 12.10.2011 Ulm
Unternehmensweites Lernen – Moderation von Gruppen
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de | 15.09.2011 - 13.10.2011 Ulm
TRIZ - Theory of Inventive Problem Solving
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de |
| 01.09.2011 - 02.09.2011 Ulm
Fortschrittliches Arbeiten mit MINITAB
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 12.09.2011 - 13.09.2011 Gosheim
European Assessment-Impulse zu umfassendem Qualitätsmanagement
TQI Innovationszentrum
Weitere Informationen: su0106@stw.de | 15.09.2011 - 18.10.2011 Ulm
Wertstromanalyse
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de |
| 05.09.2011 - 10.10.2011 Ulm
APQP und PPAP Qualitätsvorausplanung
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de | 12.09.2011 - 27.10.2011 Ulm
QFD Quality Function Deployment
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 15.09.2011 Gosheim
Notfallpläne
TQI Innovationszentrum
Weitere Informationen: su0106@stw.de |
| 05.09.2011 - 09.09.2011 Ulm
Design for Six Sigma Black Belt Modul 3
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de | 12.09.2011 - 13.09.2011 Ulm
Rhetorik - Sicher auftreten und überzeugen
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 15.09.2011 Gosheim
Reklamationsmanagement
TQI Innovationszentrum
Weitere Informationen: su0106@stw.de |
| 05.09.2011 - 05.10.2011 Ulm
Führungskraft - als Coach gemeinsam stark
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 12.09.2011 - 10.11.2011 Ulm
Grundlagen zum Umweltmanagement und Umweltauditor®
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 15.09.2011 - 27.10.2011 Ulm
DoE Design of Experiments – Die Taguchi Methoden
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de |
| 05.09.2011 - 27.10.2011 Ulm
TQM Auditor® im Gesundheits- und Sozialwesen
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 12.09.2011 - 14.09.2011 Ulm
Lean Manufacturing Yellow Belt Programm
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 15.09.2011 - 16.09.2011 Ulm
Wertanalyse
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de |
| 05.09.2011 - 06.09.2011 Ulm
Das Management Review
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 13.09.2011 - 13.10.2011 Ulm
Benchmarking
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de | 15.09.2011 - 17.09.2011 Ulm
Mediative Gesprächsführung – Grundlagen der Mediation als Verfahren der Konfliktlösung
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de |
| 05.09.2011 - 24.11.2011 Ulm
Praktische Statistik mit MS-Excel (online)
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 13.09.2011 Ulm
Informationsveranstaltung Coaching-Ausbildung – Veränderungs- und Entwicklungsprozesse selbstständig und professionell leiten
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 16.09.2011 Ulm
Unternehmensweites Lernen – Kultur- und Werte-Analyse
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de |
| 05.09.2011 - 07.09.2011 Wien/Zürich
Lean Manufacturing Black Belt Programm – Modul 3
stw unisono training+consulting GmbH
Weitere Informationen: su0645@stw.de | 14.09.2011 - 13.10.2011 Ulm
Wertanalyse
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de | 19.09.2011 - 20.10.2011 Ulm
Risikomanagement nach ISO 31000
TQU Business GmbH
Weitere Informationen: su1103@stw.de |

19.09.2011 - 21.09.2011 Gosheim <i>ISO TS 16949 Qualifikation für 1st 2nd-Party Auditoren</i> TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: su0106@stw.de	22.09.2011 Gosheim <i>Moderne Produktionssysteme</i> TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: su0106@stw.de	28.09.2011 - 30.09.2011 Ulm <i>Service-Master Modul 1 Einzigartig durch professionellen Service</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
19.09.2011 Ulm <i>Reklamationsdaten auswerten</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	26.09.2011 - 27.10.2011 Ulm <i>Coaching zum ProjectManagement Professional PMP® Examen</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	28.09.2011 - 03.11.2011 Ulm <i>Interkulturelle Personalkompetenz</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
19.09.2011 - 09.11.2011 Ulm <i>Module V: Leadership - Organizational Influence</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	26.09.2011 - 26.10.2011 Ulm <i>Lean Engineering Yellow Belt</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	28.09.2011 - 30.09.2011 Ulm <i>ISO 9000 und Zertifizierung - Die angemessene Umsetzung</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
19.09.2011 - 20.09.2011 Ulm <i>Humorvoll agieren - Arbeitsalltag optimieren</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	26.09.2011 Gosheim <i>Einhaltung von Rechtsvorschriften Umwelt und Sicherheit - Legal Compliance</i> TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: su0106@stw.de	29.09.2011 - 30.09.2011 Neu-Ulm <i>Prozessmanagement</i> TMS Managementsysteme Weitere Informationen: su0325@stw.de
19.09.2011 - 20.09.2011 Ulm <i>TQM Auditor® Grundlagen</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	26.09.2011 Gosheim <i>Teamarbeit und Mitarbeitermotivation</i> TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: su0106@stw.de	29.09.2011 - 31.10.2011 Ulm <i>Das Umweltaudit und die Umweltbetriebsprüfung</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
19.09.2011 - 20.09.2011 Ulm <i>Das Wissensmanagement</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	26.09.2011 Gosheim <i>Ziele, Kennzahlen und Geschäftsplanung</i> TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: su0106@stw.de	29.09.2011 - 28.10.2011 Ulm <i>Innovationsaudit und Innovationsbewertung</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de
20.09.2011 Gosheim <i>Die neue DIN EN ISO 9004:2009</i> TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: su0106@stw.de	26.09.2011 - 28.09.2011 Berlin <i>European Assessor im Gesundheits- und Sozialwesen mit Hochschulzertifikat</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	29.09.2011 - 30.09.2011 Gosheim <i>Problemlösungsmethoden 8D und 5 - Why: Techniken der Problemlösung</i> TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: su0106@stw.de
21.09.2011 - 21.10.2011 Ulm <i>FMEA - Failure Mode and Effects Analyses</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	26.09.2011 - 20.10.2011 Ulm <i>Prozessorientierte Qualitätsmanagementsysteme</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	29.09.2011 - 30.09.2011 Ulm <i>Projektmanagement Basics Modul 1</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
21.09.2011 - 21.10.2011 Ulm <i>Innovationsprozesse gestalten und führen</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	26.09.2011 - 28.09.2011 Berlin <i>European Assessor mit Hochschulzertifikat</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	29.09.2011 Ulm <i>Geschäftsführer in der rechtlichen Haftung: Risiken und deren Minimierung</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de
21.09.2011 Gosheim <i>Kundenbindung, Kundenzufriedenheit messen</i> TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: su0106@stw.de	27.09.2011 - 28.09.2011 Neu-Ulm <i>Projektmanagement</i> TMS Managementsysteme Weitere Informationen: su0325@stw.de	30.09.2011 - 01.10.2011 Berlin <i>Führungswerkstatt für Führungskräfte im Gesundheits- und Sozialwesen (IMAGS)</i> Management im Gesundheits- und Sozialwesen (IMAGS) Weitere Informationen: su0599@stw.de
21.09.2011 - 22.09.2011 Ulm <i>Smalltalk - Die Kunst des kleinen Gesprächs</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	27.09.2011 Ulm <i>Impulsseminar Business Excellence</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	
21.09.2011 - 27.10.2011 Ulm <i>TQM Auditor® Systemaudit</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	27.09.2011 Gosheim <i>Die Besonderheiten der ISO TS 16949</i> TQI Innovationszentrum Weitere Informationen: su0106@stw.de	
22.09.2011 - 25.10.2011 Ulm <i>Das Systemaudit</i> TQU Business GmbH Weitere Informationen: su1103@stw.de	27.09.2011 - 29.09.2011 Ulm <i>DfSS Design for Six Sigma</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	
22.09.2011 - 20.10.2011 Ulm <i>TRIZ Theory of Inventive Problem Solving - Erfinderische Problemlösung</i> stw unisono training+consulting GmbH Weitere Informationen: su0645@stw.de	28.09.2011 - 16.11.2011 Ulm <i>Prüfplanung</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 2/2011
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, Marina Tiourmina
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:
iStockphoto.com/ © DNY59

142304-2011-02