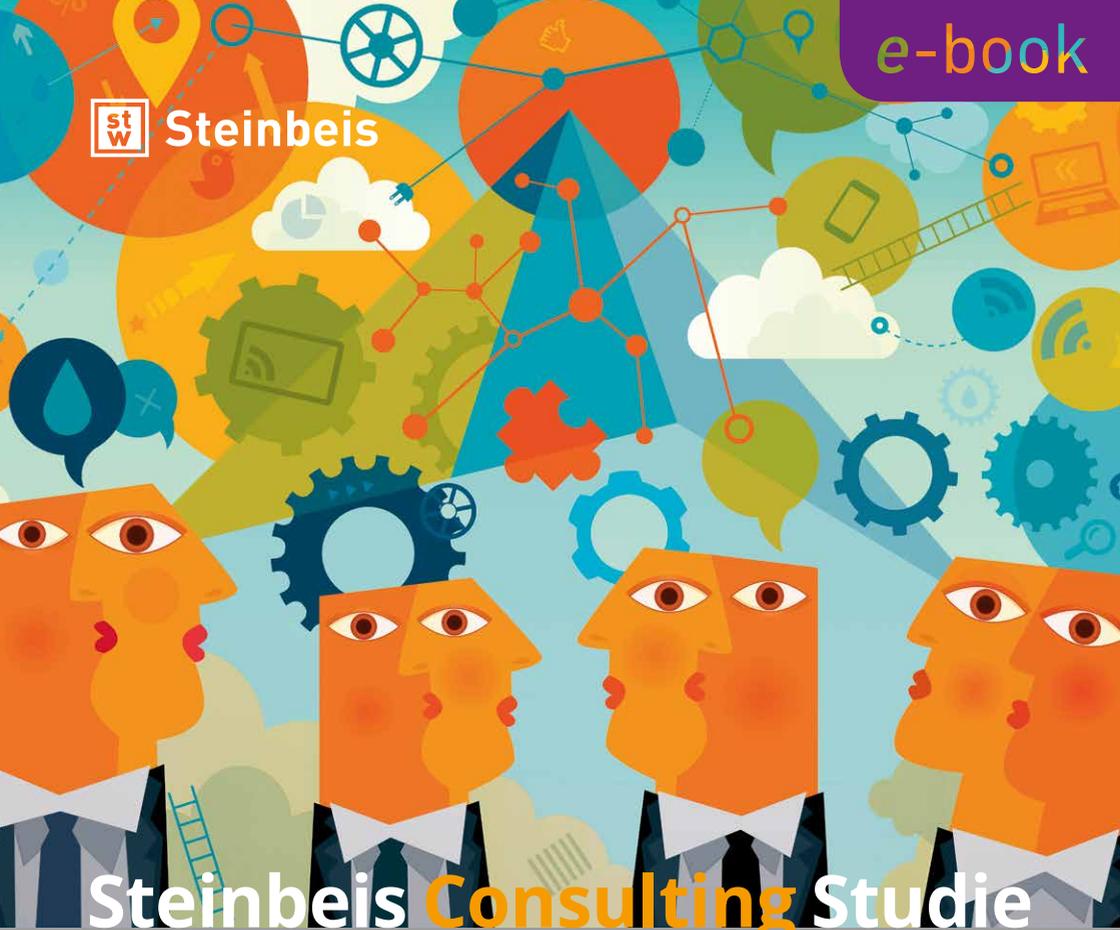


e-book



Steinbeis



# Steinbeis Consulting Studie

Grundlagen, Inhalte und Anwenderführung des  
Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks

## Qualitative Unternehmens-Kompetenzanalyse

---

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Michael Ortiz

*Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Michael Ortiz*  
Qualitative Unternehmens-Kompetenzanalyse



**Dr. Michael Ortiz** (Dipl.-Soz. Univ.) promovierte an der Universität Mannheim im Fachgebiet der vergleichenden Innovationssystemforschung. In seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit an den Universitäten Mannheim und Oldenburg befasste er sich mit den thematischen Schwerpunkten Innovationsforschung, Innovationsmanagement, Wissens- und Technologietransfer, regionale Wissensökonomien, Wirtschafts- und

Organisationssoziologie, Europäisierungsprozesse, vergleichende Makrosoziologie, sowie qualitativ-empirische Methoden. Seit 2013 ist er als Projektleiter in den Bereichen Unternehmens- und Strategieberatung, wettbewerblicher Wissens- und Technologietransfer, Unternehmenskompetenzanalyse, Clustermanagement, Unternehmensgründungen, Studien und Evaluierungen bei der Steinbeis GmbH & Co. KG in Stuttgart tätig. Am Ferdinand Steinbeis Institut leitet er seit 2017 den Forschungsbereich Innovations- und Transfermanagement.

Steinbeis Consulting Studie

**Grundlagen, Inhalte und Anwenderführung des  
Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks**

# **Qualitative Unternehmens-Kompetenzanalyse**

---

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Michael Ortiz

## Impressum

© 2017 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Michael Ortiz  
Qualitative Unternehmens-Kompetenzanalyse  
Grundlagen, Inhalte und Anwenderführung des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks

1. Auflage, 2017 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-95663-146-7

Satz: Steinbeis-Edition  
Titelbild: DrAfter123/istockphoto.com  
Dieses Buch ist auch als Print-Version erhältlich. ISBN 978-3-95663-082-8

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verband gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verband umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbandes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verband.

196702-2017-09 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Geleitwort

Liebe Leserinnen und Leser,

bereits zum vierten Mal erscheint mit dieser Publikation eine Ausgabe unserer Reihe der Steinbeis Consulting Studien. Darin wird eine umfassende Zusammenstellung der Ergebnisse des aktuellen Projekts aus dem Bereich der Unternehmens-Kompetenzanalyse vorgestellt.

Mit der Entwicklung und Einführung des Steinbeis Unternehmens-Kompetenz-checks (UKC) ist es gelungen, ein Instrument zur Erfassung und Analyse von Unternehmenskompetenzen anzubieten, das umfassend in seinem Ansatz, fundiert in seinen Methoden und einfach in der Anwendung ist und daher insbesondere auf die Praxis der Organisations- und Strategieberatung ausgerichtet ist. Die vorliegende Studie diskutiert die wesentlichen Meilensteine der Tool-Entwicklung, die zentralen Elemente des konzeptionellen Ansatzes, sowie den methodischen Hintergrund des UKC-Tools.

Steinbeis versteht sich als Partner für die Kompetenzentwicklung von Menschen und über beziehungsweise durch diese von Unternehmen. Eine passende Analyse ist dabei eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung. Mit der Realisierung des UKC ist es gelungen, insbesondere den Steinbeis-Experten ein passendes Instrument zur Verfügung zu stellen.

Mehr noch als das Instrument an sich steht beim UKC der Prozess im Mittelpunkt. Die experimentelle Entwicklung, die agile Zusammenarbeit mit den Experten und Praktikern aus Beratung, Forschung und Unternehmen, sowie die Umsetzung in den Projekten beim Kunden waren schon bisher für alle Beteiligten gewinnbringende und positive Erfahrungen. Die Weiterentwicklung des Instruments sowie seiner Anwendungsmöglichkeiten in Praxis und Forschung wird diesen guten Prozess fortsetzen. Ein wichtiger Schwerpunkt wird dabei auf der vernetzten Zusammenarbeit von Anwendern rund um die inhaltlichen Dimensionen des UKC im Rahmen der Steinbeis Consulting Groups liegen.

Alle aktuellen und zukünftigen Steinbeiser sind eingeladen, sich in die Ausgestaltung der Anwendungsmöglichkeiten des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks sowie die weiteren Aktivitäten um das Projekt herum einzubringen. Gelegenheit hierzu wird es vor allem im Rahmen der Steinbeis Consulting Groups, sowie verschiedener Veranstaltungen, Schulungen, Trainings und Workshops geben.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern spannende Einblicke und Erkenntnisse bei der Lektüre dieser Publikation.

Stuttgart, im Juli 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michael Auer', with a long horizontal stroke extending to the right.

Michael Auer

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Musch', with a stylized, cursive script.

August A. Musch

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

in den vergangenen Jahren ist mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck (UKC) ein Instrument zur qualitativen, software-basierten Unternehmens-Kompetenzanalyse entstanden. Ich durfte den Entwicklungsprozess von der Steinbeis-Zentrale aus beginnend mit der Konzepterstellung, über die Programmierung und Testphasen bis hin zur Einführung mitgestalten. Viele Meilensteine waren dabei zu erreichen, von denen hier nur wenige genannt werden sollen: Aufbauend auf den wichtigen Vorarbeiten vorheriger Ansätze ein zeitgemäßes Konzept der qualitativen Kompetenzanalyse zu gestalten; dieses Konzept im Zuge einer agilen Softwareentwicklung in die Sprache einer online-basierten Check-Anwendung zu übertragen, die Tool-Einführung über anspruchsvoll designte begleitende PR-Maßnahmen zu unterstützen oder auch die Inhalte, Methoden und Funktionsweisen in praxistaugliche Schulungs- und Trainingspakete zu verarbeiten.

Im Laufe dieses vielfältigen und zugleich faszinierenden Prozesses ist zwischenzeitlich mit dem UKC eine ganze Projektwelt entstanden. Schwerpunkt und Kernelement des UKC ist der Bereich Consulting mit der Berateranwendung. Mit dem Steinbeis Enterprise Competence Check (ECC) liegt das gesamte Anwendungsspektrum aktuell auch auf Englisch vor und ist dabei für die Anwendung im internationalen Kontext optimiert worden. In der Spielart UKC-Analytics können insbesondere Analysten, Controller und Personaler im Unternehmen den UKC auch ohne zwischengeschalteten Berater selbst anwenden. Mit UKC-Didactics ist in verschiedenen Pilot-Projekten ein Lehrkonzept auf Basis des UKC entstanden, das zur Anwendung an Universitäten und Hochschulen zur Verfügung steht. Schließlich ist der UKC um die Analyseanwendung UKC-Research erweitert worden, um die konzeptionellen und methodischen Grundlagen des UKC auch zur Durchführung qualitativ empirischer Studien mit großen Fallzahlen nutzbar zu machen. Damit können z.B. regionale Ausprägungen von Unternehmens-Kompetenzprofilen oder Spezifika der Kompetenzprofile von Unternehmen bestimmter Branchen oder Umsatz- und Betriebsgrößenklassen abgeleitet werden.

Vor allem aber ist es gelungen, den UKC als Plattform für eine inhaltlich fundierte Vernetzung innerhalb des Steinbeis-Verbunds sowie mit externen Partnern zu etablieren. Mit dem kontinuierlich wachsenden UKC-Beraterpool ist eine Gruppe geschulter, erfahrener und engagierter UKC-Anwender sichtbar geworden, die als Ansprechpartner für Kunden und Kollegen zur Verfügung stehen. In den verschiedenen Steinbeis Consulting Groups haben diese und weitere Kollegen u.a. begonnen, in einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch zu treten, gemeinsame Umsetzungsstrategien und Geschäftsmodelle zu entwickeln, sowie gemeinsame Angebote für Großkunden, Mittelständler und Branchenverbände zusammenzustellen. Zukünftig werden diese Aktivitäten in den Groups intensiviert und weitere Groups werden hinzukommen, um auf diesem Weg durch den Zusammenschluss von Ressourcen, Expertise und Kompetenzen die individuellen Projektchancen sowie die des Steinbeis-Verbunds insgesamt zu erhöhen.

Vielen Menschen ist in Bezug auf das Erreichte zu danken: Prof. Werner Bornholdt für die Grundlagen seines Business Checks und dafür, dass er uns gelehrt hat, Unternehmen ganzheitlich zu betrachten. Den Kollegen aus dem Steinbeis-Verbund, die sich mit ihrem Feedback zu den Anforderungen der Praxis in zahlreichen Workshops, Veranstaltungen und Gesprächen in das Projekt eingebracht haben. Den Anwendern, die uns im Rahmen einer agilen Tool-Entwicklung ihre Erfahrungen mitgeteilt haben. Herrn PD Dr. Holger Gast (Steinbeis-Beratungszentrum Agile Entwicklung von Informationssystemen) für die herausragend gute Zusammenarbeit bei der Programmierung der Anwendung, sowie für seine stets kreative und lösungsorientierte Art! Meinem Kollegen Moritz Tzschenscher für die Unterstützung bei der Erstellung der Anwenderführung, sowie meinem Kollegen Maximilian Werling für die Durchsicht des Manuskripts und sein konstruktives Feedback.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine angeregte Lektüre dieser Publikation und allen Anwenderinnen und Anwendern gute Erfahrungen bei der praktischen Umsetzung in Beratung, Forschung und Lehre.

Stuttgart, im Juli 2017



Michael Ortiz

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	13
Boxenverzeichnis.....	17
Abkürzungsverzeichnis.....	18
Symbolverzeichnis.....	18
<b>Teil I .....</b>	<b>19</b>
<b>1 Unternehmenskompetenzen als Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>20</b>
<b>2 Unternehmenskompetenzen ganzheitlich definieren .....</b>	<b>22</b>
<b>3 Wettbewerbsanalyse.....</b>	<b>26</b>
3.1 Modelle und Verfahren der Kompetenzanalyse.....	26
3.2 Wettbewerbssituation .....	27
3.2.1 KODE® .....	29
3.2.2 KODEX.....	30
3.2.3 Wissensbilanz – Made in Germany .....	32
3.2.4 INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ .....	35
3.2.5 Unternehmens-Vital-Check .....	37
3.3 Rückschlüsse für die Konzeptentwicklung.....	39
<b>4 Vom Business Check zur Kompetenzanalyse – Entwicklungsschritte des UKC .....</b>	<b>41</b>
4.1 Konzeptstufe I .....	41
4.2 Konzeptstufe II.....	42
4.3 Konzeptstufe III.....	43
<b>5 Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck.....</b>	<b>46</b>
5.1 Kompetenzebene Wissen .....	46
5.1.1 Dimension Ressourcen .....	48
5.1.2 Dimension Lernen.....	53
5.2 Kompetenzebene Innovieren.....	60
5.2.1 Dimension Prozesse.....	61
5.2.2 Dimension Produkte.....	73

5.3	Kompetenzebene Umsetzen .....	81
5.3.1	Dimension Strategie .....	83
5.3.2	Dimension Personal .....	93
5.4	Kompetenzebene Kommunizieren.....	104
5.4.1	Dimension Netzwerk .....	105
5.4.2	Dimension Markt .....	112
<b>6</b>	<b>Qualitative Kompetenzanalyse: Methodische Anmerkungen.....</b>	<b>119</b>
6.1	Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck als qualitatives Tool...	119
6.2	360°-Analyse: Selbst- und Fremdeinschätzung, Funktionsebenenvergleich.....	120
6.3	Qualitative Datenerhebung und automatisierte Auswertung.....	122
6.4	Software: Mastercheck, Datenbank und Online-Plattform .....	124
<b>7</b>	<b>Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in der Empirie.....</b>	<b>127</b>
7.1	Pretest I: Der Steinbeis Unternehmens- Kompetenzcheck im Test der Berater .....	127
7.1.1	Testdesign .....	127
7.1.2	Ergebnisse Kompetenzdimensionen.....	129
7.1.3	Feedback Fragebogen gesamt .....	130
7.1.4	Feedback automatisierte Auswertung.....	131
7.1.5	Inhaltliche Auswertung .....	131
7.1.6	Rückschlüsse und weiteres Vorgehen.....	132
7.2	Pretest II: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck im Test der Unternehmen .....	132
7.2.1	Testdesign .....	132
7.2.2	Ergebnisse Kompetenzdimensionen.....	134
7.2.3	Feedback Fragebogen gesamt .....	135
7.2.4	Feedback automatisierte Auswertung.....	136
7.2.5	Inhaltliche Auswertung .....	137
7.2.6	Rückschlüsse und weiteres Vorgehen.....	137
7.3	Fallstudie: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in Selbst- und Fremdeinschätzung.....	138
7.3.1	Sample .....	138
7.3.2	Die Selbsteinschätzung der Unternehmen .....	139
7.3.3	Selbst- und Fremdeinschätzung im Vergleich .....	144

7.3.4	Zusammenfassung der Ergebnisse für das Unternehmen XY ....	148
7.3.5	Rückschlüsse auf die Validität des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks .....	149

## **Teil II ..... 154**

<b>1</b>	<b>Anwenderführung durch den Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck .....</b>	<b>155</b>
1.1	Der UKC als Online-Tool zur softwarebasierten Unternehmens-Kompetenzanalyse .....	155
1.2	Anmeldung.....	155
<b>2</b>	<b>Projektübersicht / Projektverwaltung.....</b>	<b>160</b>
<b>3</b>	<b>Neues Projekt anlegen.....</b>	<b>162</b>
<b>4</b>	<b>Neuen Kunden anlegen .....</b>	<b>164</b>
<b>5</b>	<b>Projektdaten erfassen .....</b>	<b>166</b>
<b>6</b>	<b>Projektsteuerung.....</b>	<b>168</b>
<b>7</b>	<b>Projektdaten und Kundendaten bearbeiten .....</b>	<b>171</b>
<b>8</b>	<b>Teilnehmer verwalten.....</b>	<b>176</b>
<b>9</b>	<b>Teilnehmer einladen.....</b>	<b>184</b>
<b>10</b>	<b>Fragebogen ausfüllen .....</b>	<b>189</b>
<b>11</b>	<b>Fragebögen nachverfolgen.....</b>	<b>195</b>
<b>12</b>	<b>Teilnehmer erinnern.....</b>	<b>197</b>
<b>13</b>	<b>Interaktive Auswertung.....</b>	<b>199</b>
<b>14</b>	<b>Projektabschluss .....</b>	<b>219</b>
<b>15</b>	<b>Kundenübersicht / Kunden löschen.....</b>	<b>222</b>
	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>224</b>
	<b>Tool-Entwicklung als offenes Labor .....</b>	<b>225</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>231</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Teil I .....</b>	<b>19</b>
Abbildung 1: Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck, Projektziele .....	21
Abbildung 2: Organisationale Kompetenzen .....	25
Abbildung 3: Exemplarische Übersicht über verschiedene Instrumente zur Kompetenzmessung .....	29
Abbildung 4: Beispielhafte Auswertung eines KODE*X-Test.....	31
Abbildung 5: Schritte zur Erstellung einer Wissensbilanz – Made in Germany .....	33
Abbildung 6: Check-Bausteine INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ .....	36
Abbildung 7: Beispielhafte Auswertung Unternehmens-Vital-Check .....	38
Abbildung 8: Business Check von Bornholdt, Konzeptübersicht .....	42
Abbildung 9: Anpassung des Business Check-Konzepts durch die Steinbeis-Zentrale.....	43
Abbildung 10: Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck.....	45
Abbildung 11: Die Kompetenzebene „Wissen“ mit Dimensionen und Unterdimensionen .....	47
Abbildung 12: Bedeutung von Innovationen für den Unternehmenserfolg .....	60
Abbildung 13: Kompetenzebene „Innovieren“ mit Dimensionen und Unterdimensionen.....	61
Abbildung 14: Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation.....	64
Abbildung 15: Das magische Dreieck des Projektmanagements .....	67
Abbildung 16: Komponenten von Geschäftsprozessen .....	71
Abbildung 17: Differenzierung des Führungsbegriffs.....	82
Abbildung 18: Kompetenzebene „Umsetzen“ mit Dimensionen und Unterdimensionen.....	83
Abbildung 19: Das System Unternehmen und seine Umwelt.....	88
Abbildung 20: Dimensionen formaler Organisationsstrukturen .....	93
Abbildung 21: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	97
Abbildung 22: Bedeutung einer bedürfnisgerechten Gestaltung der Arbeitsaufgabe .....	100
Abbildung 23: Kompetenzebene „Kommunizieren“ mit Dimensionen und Unterdimensionen .....	104

Abbildung 24:	Die Gesamt-Kompetenzverteilung des Unternehmens XY: Selbsteinschätzung.....	139
Abbildung 25:	Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Wissen.....	140
Abbildung 26:	Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Führen.....	141
Abbildung 27:	Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Innovieren .....	142
Abbildung 28:	Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Kommunizieren .....	143
Abbildung 29:	Unternehmen XY: Selbst- und Fremdeinschätzung.....	144
Abbildung 30:	Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Wissen.....	145
Abbildung 31:	Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Führen.....	146
Abbildung 32:	Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Innovieren .....	147
Abbildung 33:	Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Kommunizieren .....	148
Abbildung 34:	Abweichung der Fremdeinschätzung vom Mittelwert der Selbsteinschätzung.....	150
Abbildung 35:	Aggregation Selbst- und Fremdeinschätzung: Mittelwerte.....	151

## **Teil II ..... 154**

Abbildung 1:	Homepage www.steinbeis-ukc.de.....	156
Abbildung 2:	Übersicht Schnell- und Mastercheck .....	158
Abbildung 3:	Anmeldung Berater-Login.....	159
Abbildung 4:	Projektübersicht über laufende und abgeschlossene Projekte...160	
Abbildung 5:	Anlegen eines neuen Projekts.....	162
Abbildung 6:	Anlegen eines neuen Kunden .....	164
Abbildung 7:	Projektdatenerfassung.....	166
Abbildung 8:	Zentrale Projektsteuerung eines spezifischen Projekts .....	168
Abbildung 9:	Projektsteuerung „Projektdaten bearbeiten“ .....	171
Abbildung 10:	Bearbeitung und Speichern von Projektdaten.....	172
Abbildung 11:	Bearbeitung von Kundendaten.....	173

---

Abbildung 12:	Erfassung eines Ansprechpartners.....	174
Abbildung 13:	Projektsteuerung Teilnehmer verwalten .....	176
Abbildung 14:	Neuen Teilnehmer erfassen – Max Mustermann.....	178
Abbildung 15:	Neuen Teilnehmer erfassen – Erika Musterfrau .....	179
Abbildung 16:	Überblick Teilnehmer.....	180
Abbildung 17:	Vertrauensperson für Verwaltung.....	181
Abbildung 18:	Projektsteuerung „Einladung Teilnehmer“.....	184
Abbildung 19:	Auswahl und Einladung Teilnehmer .....	185
Abbildung 20:	Systemnachricht „Erfolgreicher Versand der Teilnehmer-Einladungen“ .....	186
Abbildung 21:	Posteingang mit Zugang zum UKC .....	187
Abbildung 22:	Link zum Fragebogen .....	187
Abbildung 23:	Willkommens-Seite Fragebogen .....	189
Abbildung 24:	Fragen Mastercheck .....	190
Abbildung 25:	Datensatz Fragebogen abschicken .....	192
Abbildung 26:	Bearbeitung abgeschlossen .....	193
Abbildung 27:	Systemmeldung Fragebogen ausgefüllt .....	193
Abbildung 28:	Projektsteuerung „Fragebögen nachverfolgen“ .....	195
Abbildung 29:	Übersicht aller nicht- / ausgefüllter Fragebögen .....	196
Abbildung 30:	Projektsteuerung „Teilnehmer erinnern“ .....	197
Abbildung 31:	Teilnehmer auswählen und erinnern .....	198
Abbildung 32:	Projektsteuerung „Interaktive Auswertung“ .....	199
Abbildung 33:	Fragebögen auswählen und Gruppen anlegen.....	201
Abbildung 34:	Einzelprofil.....	202
Abbildung 35:	Vergleich von zwei Einzelprofilen .....	202
Abbildung 36:	Übersicht angezeigter Gruppen .....	203
Abbildung 37:	Gesamtkompetenzprofil, zwei Teilnehmer, eine Gruppe.....	204
Abbildung 38:	Teilkompetenzprofil.....	205
Abbildung 39:	Vergleichende Auswertung.....	205
Abbildung 40:	Kategorienfilter für Vergleich Projekt-Datenbank.....	206
Abbildung 41:	Regionen-Filter .....	207
Abbildung 42:	Auswahl Darstellung – Median Vs. Arithmetisches Mittel.....	208
Abbildung 43:	Median – Verteilungsdiagramm.....	210
Abbildung 44:	Interaktive Auswertung als Word- / PDF- oder Excel-Datei ...	211
Abbildung 45a:	Auswertungsbericht als Word-Datei .....	212

---

Abbildung 45b: Auswertungsbericht Inhaltsverzeichnis aktualisieren .....	213
Abbildung 45c: Auswertungsbericht .....	214
Abbildung 46a: Rohdaten-Symbole.....	215
Abbildung 46b: Rohdaten arithmetisch .....	216
Abbildung 47: Median / Datenbankvergleich.....	217
Abbildung 48: Projektsteuerung „Projektabschluss“ .....	219
Abbildung 49: Projekt abschließen und in Projektdatenbank übernehmen ...	221
Abbildung 50: Systemnachricht Projektabschluss.....	221
Abbildung 51: Kundenverwaltung.....	222
Abbildung 52: Kunden löschen .....	223
<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>224</b>
Anwendungsgebiete des UKC .....	227

## Boxenverzeichnis

Box 1: Indikatoren Unterdimension Fach- und Methodenkenntnisse .....	49
Box 2: Indikatoren Unterdimension Technologien .....	51
Box 3: Indikatoren Unterdimension Schutzrechte, Patente, Lizenzen .....	53
Box 4: Indikatoren Unterdimension Flexibilität / Anpassungsfähigkeit .....	55
Box 5: Indikatoren Unterdimension Forschung und Entwicklung.....	57
Box 6: Indikatoren Unterdimension Problemlösungsfähigkeit .....	59
Box 7: Indikatoren Unterdimension Transferprozesse.....	66
Box 8: Indikatoren Unterdimension Projektmanagement.....	69
Box 9: Indikatoren Unterdimension Geschäftsprozesse.....	72
Box 10: Indikatoren Unterdimension Kundennutzen .....	75
Box 11: Indikatoren Unterdimension Innovationsgrad.....	77
Box 12: Indikatoren Unterdimension Alleinstellungsmerkmale .....	80
Box 13: Indikatoren Unterdimension Ziele .....	86
Box 14: Indikatoren Unterdimension Veränderung.....	90
Box 15: Indikatoren Unterdimension Organisation .....	92
Box 16: Indikatoren Unterdimension Führung.....	95
Box 17: Indikatoren Unterdimension Personalentwicklung .....	99
Box 18: Indikatoren Unterdimension Mitarbeiterorientierung.....	103
Box 19: Indikatoren Unterdimension Unternehmenspartner .....	106
Box 20: Indikatoren Unterdimension Internationalisierung.....	109
Box 21: Indikatoren Unterdimension IT-Strukturen .....	112
Box 22: Indikatoren Unterdimension Marktkenntnis .....	114
Box 23: Indikatoren Unterdimension Marketing .....	116
Box 24: Indikatoren Unterdimension Customer Relationship Management...	118

## Abkürzungsverzeichnis

BK	Beziehungskapital
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
ca.	circa
HK	Humankapital
i. e.	id est (das heißt)
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
k. A.	keine Angabe
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KODE®	Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung
KODE*X	Kompetenz-Explorer
PIEFF	Produktinnovations-Erfolgsfaktorenforschung
SK	Strukturkapital
UKC	Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck
USP	Unique Selling Proposition

## Symbolverzeichnis



klicken



doppelklicken



auswählen



ausfüllen



herunterladen



Tipps & Tricks



Info-Box



Zusammenfassung



# 1 Unternehmenskompetenzen als Erfolgsfaktoren

Unternehmenskompetenzen werden in der Gegenwart verstärkt als Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg diskutiert (North et al. 2013; North 2011; Hardwig et al. 2011; Erpenbeck / von Rosenstiel 2007). Betriebswirtschaftslehre, Managementforschung und Unternehmenspsychologie haben in den vergangenen Jahren das Thema intensiv aufgegriffen, und auch in der unternehmerischen Praxis und bei den Unternehmensberatungen spielt dieses Thema eine zunehmend wichtige Rolle. Unternehmenskompetenz wird dabei zumeist gleichgesetzt mit personengebundener Kompetenz und wird vorwiegend aus der Human Resources-Perspektive betrachtet.

Der Fokus bestehender Konzepte richtet sich somit meist allein auf den Faktor „Personal“ und ermöglicht keine ganzheitliche Analyse von Unternehmenskompetenzen. Offen bleibt bei dieser Diskussion häufig auch die Frage nach einer geeigneten Erfassung dieser Kompetenzen. Zwar existiert eine Vielzahl von entsprechenden Konzepten und Instrumenten, doch fehlen bislang einheitliche inhaltliche und methodische Standards. Hinzu kommen meist nicht besonders benutzerfreundliche Instrumentarien, die eine standardmäßige Anwendung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse häufig erschweren.

Steinbeis hat daher mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck (UKC) ein eigenes Instrument zur Analyse von Unternehmenskompetenzen entwickelt, das einfach in der Anwendung, fundiert in den Methoden und umfassend in der inhaltlichen Ausgestaltung ist.<sup>1</sup> Hiermit soll Anwendern innerhalb wie außerhalb des Steinbeis-Verbunds ein Analyseinstrument zur Verfügung gestellt werden, mit dem sie standardmäßig das Profil der Unternehmenskompetenzen ihrer Kunden erfassen, darstellen und analysieren können, und das die weitergehende Untersuchung und Interpretation sowie Vergleiche und eine anschließende, problemlösende und umsetzungsorientierte Beratung ermöglicht.

---

<sup>1</sup> Für den ersten Schritt wird bewusst der Begriff „Check“ verwendet, da es zunächst „nur“ um die qualitative Überprüfung von bestimmten Merkmalen geht. Das Instrument soll hierbei, wie darzustellen sein wird, ein Element einer umfassenderen Analyse sein.

Steinbeis ist dabei von der Überzeugung ausgegangen, dass dieses Ziel nur über ein an den aktuellen Debatten zur Unternehmenskompetenz und Managementlehre orientiertes und in der Praxis getestetes Konzept, eine hochwertige softwaregestützte Anwendung, automatisierte Auswertungs- und Darstellungsmöglichkeiten sowie multiple Analysefunktionen zu erreichen sein wird. Darüber hinaus sind auch das Anlegen einer Datenbank zur Ermöglichung konsekutiver Untersuchungen und Vergleiche im Zeitverlauf, die Einordnung der Ergebnisse mithilfe von Benchmarks und nach Strukturmerkmalen flexibel zusammenstellbaren Vergleichsgruppen sowie eines definierten Analyseprozesses als zentrale Voraussetzungen in diesem Zusammenhang zu erachten. Diese mit der Entwicklung eines eigenen Instruments zur Unternehmens-Kompetenzanalyse verbundenen Projektziele sind in Abbildung 1 zusammengefasst.<sup>2</sup>

Schnellcheck	Mastercheck	Datenbank
Schnelle und einfache Selbstanalyse für Unternehmen 3 Fragen pro Unterdimension	Detaillierte Analyse in Zusammenarbeit mit einem Berater 5 Fragen pro Unterdimension	Erfassung der Ergebnisse der durchgeführten Checks
Qualitatives Analysetool Online-Tool ( <a href="http://www.steinbeis-ukc.de">www.steinbeis-ukc.de</a> ) Multiple Analysemöglichkeiten Automatisierte Auswertung Dynamische Anpassung		Branchenvergleiche Regionenvergleiche Panel-Analysen Ableitung Best-Practice Modelle Ableitung Benchmarking Prozesse
Tool für Berater Schulungsmöglichkeiten	Marketing- und Akquiseinstrument	Plattform für Verbund- und Netzwerkaktivitäten Steinbeis Consulting Groups

Abbildung 1: Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck, Projektziele.

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>2</sup> Diese Publikation baut auf den Ergebnissen der Steinbeis Consulting Studie von Michael Ortiz und Katharina Maurer (2014) „Organisationale Fähigkeiten und ganzheitliche Kompetenzmessung: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck“ auf und stellt im ersten Teil eine vollständig überarbeitete und ergänzte Neuauflage dar, die im zweiten Teil durch eine Anwenderführung durch die UKC-Software ergänzt wird.

## 2 Unternehmenskompetenzen ganzheitlich definieren

Der von uns zugrunde gelegte Kompetenzbegriff orientiert sich zunächst an der Kompetenzdefinition von North et al. (2013). Hiernach ist „Kompetenz [...] die erlernbare Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden [...]. Kompetenz ist ein in den Grundzügen eingespielter Ablauf zur Aktivierung, Bündelung und zum Einsatz von persönlichen Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung von anspruchsvollen und komplexen Situationen, Handlungen und Aufgaben. Kompetentes Handeln beruht auf der Mobilisierung von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten sowie sozialen Aspekten und Verhaltenskomponenten wie Haltungen, Gefühlen, Werten und Motivation [...]. Messbar und erlebbar ist nicht die Kompetenz selbst, sondern das Ergebnis kompetenten Handelns, die sogenannte Performanz“ (North et al. 2013: 43). Kompetenzen lassen sich also, nach Erpenbeck / von Rosenstiel (2007a), kurz als *Selbstorganisationsdispositionen* beschreiben (Erpenbeck / von Rosenstiel 2007a: XIX; Erpenbeck 2004: 58; Meynhardt 2007: 299 f.).

Der Kern unseres eigenen Ansatzes ist es, diese stark personengebundene Kompetenzdefinition zu einem ganzheitlichen und organisationalen Begriff von *Unternehmenskompetenzen* zu erweitern. Unternehmensspezifische Kompetenzen und Selbstorganisationsdispositionen sind demnach auch jenseits der personalen Ebene von Mitarbeitern und Management verortet, und zwar in allen Funktionsbereichen und Teilstrukturen des Unternehmens (Ortiz 2013, 2014; Erpenbeck 2004: 67 f.; Meynhardt 2007: 302 f.). Damit wird explizit auf die Debatten um den ressourcenbasierten Ansatz im Strategischen Management (*Resource-Based View of the Firm*) (Wernerfeld 1984, 1995; Conner 1991; Collis 1991; Barney 1991; Peteraf 1993) und insbesondere um organisationale Fähigkeiten (*Organizational Capabilities*) Bezug genommen (Prahalad / Hamel 1990; Carlsson / Eliasson 1994; Thiele 1997; Pisano 2002; Hunt 2000)<sup>3</sup>, bei der die gesamte Organisation

3 Siche auch: Sanchez (2004); Freiling (2004a); Freiling et al. (2008); Barney (2007).

bzw. einzelne organisationale Einheiten als Träger eigener Fähigkeits- und Kompetenzprofile betrachtet werden. Diese organisationale Kompetenz, in diesem Fall Unternehmenskompetenz, stellt aus dieser Perspektive eine spezifische Kompetenzkonfiguration dar, die in ihrer Gesamtheit umfassender und leistungsfähiger, aber auch begrenzter und ineffizienter sein kann als die Summe der sie konstituierenden Einzelkompetenzen (Carlsson / Eliasson 1994: 697 f.), und daher zum Gegenstand entsprechender Kompetenzanalysen werden soll und muss.

Das Einnehmen dieser explizit organisationalen Perspektive bei der Kompetenzanalyse ist insbesondere in Bezug auf kleine und mittlere Unternehmen essentiell: Gerade diese Unternehmen befinden sich in der Gegenwart in intensiver werdenden Wettbewerbslagen und haben sich auf sich stetig verkürzende Innovationszyklen, nicht zuletzt in Hinblick auf die umfassende digitale Transformation von Leistungserstellungsprozessen, Organisationsstrukturen, Geschäftsmodellen und Arbeitswelten, aber auch auf die zunehmende Konvergenz von technologischen Feldern, Disziplinen, ja ganzer Branchensegmente einzustellen. Hinzu kommen Veränderungen des Arbeitsmarktes, eine Verknappung des Fachkräfteangebots aufgrund des wirksam werdenden demographischen Wandels, aber auch veränderte Erwerbsverläufe und Erwartungen von Mitarbeitern an das Erwerbsleben. Dies zusammengenommen bedingt die Notwendigkeit, das Kompetenzprofil des gesamten Unternehmens, also nicht nur einzelner Mitarbeiter oder Führungskräfte etc. zu untersuchen, um Schritte in Richtung einer fundierten Kompetenzanalyse und einer daraus abgeleiteten nachhaltigen strategischen Kompetenzentwicklung umzusetzen.

*Organizational Capabilities* lassen sich folglich nach Grant (1996) zunächst definieren als „ability to perform repeatedly a productive task which relates either directly or indirectly to a firm’s capacity for creating value through effecting the transformation of inputs into outputs“ (Grant 1996: 377). Sie sind also *kollektive* Selbstorganisationsdispositionen (Erpenbeck 2004: 67; auch Windeler 2014: 254 f.), die nach Windeler (2014) stets in engem Rückbezug zueinander stehen: „Kollektive Handlungen – wie Fußballspielen, ein Klavier transportieren oder Automobile produzieren – sind Handlungen, die von mehreren individuellen Akteuren gemeinsam durchgeführt werden, die im Handeln ihre Handlungen zu einem hohen Grad aneinander binden und deren Handlungen darüber hoch-

gradig aneinander gebunden sind“ (Windeler 2014: 255). Entscheidend ist hierbei aber, dass organisationale Kompetenzen als in das Unternehmen *eingebettete* Ressourcen zu betrachten sind, die eng miteinander verknüpft und tief in den unternehmensinternen Beziehungen und Wissensbeständen verwurzelt sind, und die die verschiedenen Funktionsbereiche und Hierarchiestufen des Unternehmens umspannen (Grewal / Slotegraaf 2007: 452).

Zentral für die organisationale Dimension von Unternehmenskompetenzen ist die *Koordinierung* der einzelnen Kompetenzen auf der Ebene der Organisation und ihrer einzelnen Funktionsbereiche (Carlsson / Eliasson 1994: 700 f.). Diese Koordinierung erzeugt einen *systemischen Effekt* in Bezug auf die Unternehmenskompetenzen. Sie bewirkt, dass die aggregierten Unternehmenskompetenzen höher oder geringer sein können als die Summe der einzelnen Teilkompetenzen – je nachdem, ob diese Koordinierung die Fähigkeiten der einzelnen Funktionsbereiche und Teilstrukturen des Unternehmens, im Zusammenspiel miteinander zu funktionieren, erhöht oder verringert. Dabei steht die Koordinierung von Unternehmenskompetenzen stets in Abhängigkeit von einer Funktion unternehmensinterner sowie auch -externer Institutionen und Regeln, die im Unternehmen aktiv gemanagt werden muss (Carlsson / Eliasson 1994: 701).

Diese spezifischen Unternehmenskompetenzen sind meist nur teilweise zu explizieren und zu formalisieren, und können daher auch nur teilweise kommuniziert und über die Organisationsgrenzen hinweg transferiert oder kopiert werden (Ortiz / Maurer 2014). Sie sind vielmehr gebunden an einzelne Personen oder Personengruppen, spezifische organisationale Kontexte und Strukturen, Organisationskulturen, das kollektive Gedächtnis und den Wissensbestand einer Organisation (Carlsson / Eliasson 1994: 698; Maskell / Malmberg 1999; Polanyi 1985). Somit werden Unternehmenskompetenzen zu individuellen, werthaltigen, nicht-substituierbaren und schwer imitierbaren Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb mit anderen Unternehmen, und prägen einen wesentlichen Anteil der Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens (Ortiz / Maurer 2014).

Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass die auf diese Weise ganzheitlich definierten Unternehmenskompetenzen nicht nur knappe, charakteristische und wettbewerbsrelevante (weil schwer zu replizierende) Ressourcen umfassen (*Res-*

source Based View), sondern auch spezifische und wettbewerbsrelevante *dynamische* Fähigkeiten (*Dynamic Capabilities*) (Teece / Pisano 1994; Teece et al. 1997; Pisano 2002; Eisenhardt / Martin 2000; Winter 2003; Teece 2007; Schreyögg / Kliesch-Eberl 2007)<sup>4</sup>. Nur aus der spezifischen Konfiguration von persönlichen und organisationalen, beständigen und dynamischen Ressourcen und Kompetenzen lässt sich aus dieser Sicht ein ganzheitliches Profil von Unternehmenskompetenzen ableiten (Ortiz / Maurer 2014; Abbildung 2).

Dabei ist der Einbezug der *Dynamic Capabilities*-Perspektive deshalb von Bedeutung, da auch erklärt werden muss, wie Unternehmen unter *dynamischen* Marktbedingungen nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen, aufrecht erhalten und erweitern können. Insbesondere mit Bezug auf evolutionstheoretische Ansätze ist dabei zu fragen, auf welche Weise organisationale Wandlungsprozesse im Unternehmen strukturiert und gemanagt werden (Al-Laham 2003: 63; Nelson 2000; Nelson / Winter 1982). Vorherige Ressourcen- und Kompetenzbestände und Entscheidungen sowie aktuelle Umweltbedingungen beeinflussen hierbei die Anpassung von Kompetenzen und das entsprechende Kompetenzmanagement in der Gegenwart (Austerschulte 2014: 53 f.). Damit stehen auch Unternehmenskompetenzen unter dem Primat der *Pfadabhängigkeit* und pfadkonforme sowie pfadabweichende Entwicklungen der Kompetenzverteilung im Unternehmen rücken in den Fokus einer fundierten Kompetenzanalyse.



Abbildung 2: Organisationale Kompetenzen. Quelle: Eigene Darstellung nach Erpenbeck und von Rosenstiel (2007: S. XXI ff.); Barney (1986); Teece et al. (1997).

4 Siehe auch: Augier / Teece (2007, 2009); Helfat / Peteraf (2009); Ambrosini / Bowman (2009).

## 3 Wettbewerbsanalyse

### 3.1 Modelle und Verfahren der Kompetenzanalyse

Von diesem ganzheitlichen Begriff ausgehend, stellt sich zunächst die Frage nach der „Messung“ von Unternehmenskompetenzen. Hierbei ist festzuhalten, dass Unternehmenskompetenzen als kollektive Selbstorganisationsdispositionen stark *subjektzentriert* sind und daher nicht direkt, sondern nur indirekt aus der Realisierung dieser Dispositionen, sowie unter Berücksichtigung ihres jeweiligen strukturellen Rahmens empirisch erschließbar und evaluierbar sind. Wie Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) zurecht anmerken, sind Kompetenzen darüber hinaus auch *theorielerativ*, i. e. sie bedürfen eines theoretischen Rahmens und spezifischer Kompetenzmodelle als Interpretationen dieser Theorien. „Erst Modelle als spezifische Interpretationen einer Theorie bilden die anschauliche Brücke zur empirischen Beobachtung. Ein sinnvolles reden [sic], ein vernünftiges Messen von Kompetenzen setzt demnach ein taugliches Kompetenzmodell voraus, das empirische Voraussagen im Theorierahmen gestattet“ (Erpenbeck / von Rosenstiel 2007a: XX).

Hieraus folgt neben der Notwendigkeit der Entwicklung eines für den Untersuchungsgegenstand geeigneten Kompetenzmodells im Sinne eines „sensibilisierenden Konzeptes“ (Flick 2007: 136; Mayer 2008: 31) auch die der Auswahl adäquater Messverfahren und -methoden. Eine theoretisch konsistente Konzeptionalisierung sowie die methodisch fundierte Messung und Analyse stellen daher für Steinbeis zentrale Leitlinien bei der Entwicklung eines entsprechenden Analyseinstruments dar. Zu diesem Zweck sollen im Folgenden zunächst bereits auf dem Markt bestehende Instrumentarien und Analysekonzepte kurz diskutiert werden, um den eigenen konzeptionellen Ansatz besser in die Debatte einzuordnen und auch methodisch verorten zu können. Im Sinne einer „Wettbewerbsanalyse“ soll hierbei auch aufgezeigt werden, welche derzeitigen Marktlücken mit dem Konzept adressiert werden können.

## 3.2 Wettbewerbssituation

Das Thema der Messung von Kompetenzen hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Eine Vielzahl unterschiedlicher Tools, Analysemodelle und Instrumentarien ist hierzu auf dem Markt verfügbar, und insbesondere Unternehmensberatungen bieten in ihrem Dienstleistungsportfolio häufig verschiedene Methoden und Vorgehensweisen zur Erfassung von Kompetenzen im Unternehmen an. Dabei lässt sich feststellen, dass diese Ansätze und Konzepte meist einen starken Schwerpunkt im Bereich der individuellen Kompetenzmessung und im Bereich Personal besitzen, für die ganzheitliche Betrachtung von Unternehmenskompetenzen als kollektiven und organisationalen Kompetenzen dagegen nur wenige Instrumente und Verfahren existieren. Steinbeis hat sich daher zum Ziel gesetzt, diesen Punkt mithilfe eines eigenen Konzeptes zu adressieren. Ein genauerer Blick auf die Wettbewerbsprodukte soll diese Notwendigkeit verdeutlichen.

Generell lassen sich die vorhandenen Tools zur Messung, Erfassung und Charakterisierung von Kompetenzen neben der Analyseinheit anhand der methodischen Ausrichtung unterscheiden. Dabei können in Bezug auf die Kompetenzerfassung drei wesentliche methodische Schwerpunkte unterschieden werden (Erpenbeck 2013: 323 ff.):

1. quantitative Verfahren (z. B. Kompetenztests, -ratings)
2. qualitative Verfahren (z. B. Kompetenzpass / -biographie)
3. hybride Verfahren

Während sich die *quantitativen Verfahren* hauptsächlich quantitativer Messmethoden der Pädagogik, der Psychologie und/oder der Sozialwissenschaften bedienen und versuchen, Kompetenzen als tatsächlich messbare naturwissenschaftliche Größen zu behandeln, konzentrieren sich die *qualitativen Verfahren* auf Methoden der modernen qualitativen Sozialforschung (u. a. Flick 2009; Lamnek 2010). Grundsätzlich spielen im Bereich der Kompetenzforschung beide, also sowohl die quantitativen, als auch die qualitativen Messmethoden, eine essentielle Rolle. Beide methodischen Grundrichtungen sind dabei nicht als völlig divergente Ansätze zu betrachten. Mit entsprechenden methodischen Einschränkungen ist

es durchaus möglich, qualitative Erhebungen zu quantifizieren oder quantitative Untersuchungen qualitativ zu interpretieren. In zahlreichen Ansätzen werden daher auch quantitative und qualitative Methoden im Sinne einer methodischen *Triangulation* (Flick 2011) miteinander verbunden, so dass hier von *hybriden Verfahren* gesprochen werden kann, die einen eigenen Typus der Kompetenzerfassung darstellen (Erpenbeck / von Rosenstiel 2007a: XXVI ff.).

Neben der Einteilung nach der methodischen Ausrichtung können Instrumente zur Messung von Kompetenzen anhand weiterer spezifischer Merkmale differenziert werden. So können die einzelnen Verfahren z. B. objektiv oder subjektiv, strukturiert oder unstrukturiert, nicht-, halb- oder unstandardisiert beziehungsweise kulturgebunden oder kulturfrei sein (Erpenbeck / von Rosenstiel 2007a: XXVIII).

Abbildung 3 zeigt einen exemplarischen Überblick über verschiedene Instrumente zur Kompetenzmessung. Die Beispiele der ersten Kategorie, die „übergreifenden Kompetenzgitter“, integrieren mehrere Verfahren, oder stellen einen konzeptionellen Rahmen für diese Integration bereit und werden bereits kommerziell genutzt. Die zweite Kategorie der „Kompetenzbilanzen“ umfasst Instrumente, die ebenfalls mehrere Messverfahren aggregieren, aber einen stärkeren Unternehmensfokus besitzen. Innerhalb der Kategorie „kommerzielle Anbieter“ werden schließlich zwei Beispiele aufgeführt, die intensiv kommerziell genutzt werden und deren Fokus daher auf der Nutzerfreundlichkeit liegt (Erpenbeck / von Rosenstiel 2007a: XLII). Diese Zusammenstellung erhebt keinesfalls Anspruch auf eine vollständige Darstellung existierender Ansätze und Verfahren zur Kompetenzmessung, sie soll lediglich eine beispielhafte Übersicht bieten. Eine ausführlichere Darstellung über existierende Ansätze geben Erpenbeck / von Rosenstiel (2007a: XLIII).

Übergreifende Kompetenzgitter	Kompetenzbilanzen	Kommerzielle Anbieter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>KODE®</b> – Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung</li> <li>• <b>KODE®X</b> – Kompetenz-Explorer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Die Wissensbilanz</b> – Instrument zur strukturierten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens</li> <li>• <b>INQA (Initiative neue Qualität der Arbeit) – Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“</b> – Analyse der Arbeits- und Organisationsgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unternehmens-Vital-Check</b> – Analysetool zur prägnanten und punktgenauen Untersuchung der aktuellen Befindlichkeit eines Unternehmens</li> </ul>

Abbildung 3: Exemplarische Übersicht über verschiedene Instrumente zur Kompetenzmessung. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck / von Rosenstiel (2007a: XLIII).

Die dargestellten Methoden sollen im Folgenden näher untersucht und erläutert werden, beginnend mit den übergreifenden Kompetenzgittern der Ansätze KODE® und KODE®X. Diese beiden Ansätze werden auch im Steinbeis-Verbund regelmäßig angewendet, und einige Elemente des Verfahrens sind auch in die Entwicklung des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks eingeflossen. Neben inhaltlichen, konzeptionellen und methodischen Aspekten begründet auch dies die Auswahl der beiden Ansätze für die nähere Untersuchung, soll aber keinerlei Wertung darstellen.

### 3.2.1 KODE®

KODE® ist die Abkürzung für Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung und bezeichnet ein Verfahrenssystem mit unterschiedlichen Kompetenzermittlungs- und Entwicklertools. Dieses, Mitte der 90er Jahre von John Erpenbeck, Volker Heyse und Horst Max entwickelte Verfahren, zielt auf die direkte Messung von individuellen Kompetenzen ab (Heyse et al. 2004; Heyse 2007; Erpenbeck 2007). Beide Verfahren basieren dabei auf der Definition von Kompetenzen als individuellen Selbstorganisationsdispositionen menschlichen Handelns. Somit lassen sich Kompetenzen nur rückwirkend aus der konkreten Anwendung des Wissens, der Qualifikation und der Fertigkeiten eines Individuums erfassen. Erfassen lässt sich folglich nicht die Kompetenz an sich, sondern die *Performanz* einer Person bei der Lösung von neuen oder unvorhergesehenen Aufgaben und Anforderungen (Erpenbeck 2007: 489 ff.).

Das Ziel von KODE® ist die Identifikation des individuellen Kompetenzprofils der Untersuchungsperson. Im Vordergrund steht die Ermittlung des Ausprägungsverhältnisses der personalen Grundkompetenzen. Diese Grundkompetenzen (personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische, sozial-kommunikative Kompetenzen) werden zum einen unter „normalen“ Bedingungen und zum anderen unter erschwerten, belastenden Bedingungen analysiert. Die Einschätzung der einzelnen Dimensionen kann dabei sowohl als Selbst- als auch als Fremdeinschätzung vorgenommen werden. Somit lässt sich neben der Bestimmung von stark ausgeprägten und wenig stark ausgeprägten, eventuell zu fördernden Kompetenzen, auch die Belastbarkeit der einzelnen Kompetenzen unter erschwerten Bedingungen ermitteln (Erpenbeck 2007: 490).

Methodisch lässt sich KODE® als standardisiertes, „objektivierendes Einschätzungsverfahren“ beschreiben. Insgesamt müssen von den Untersuchungspersonen 120 standardisierte Fragen beantwortet werden. Zur Auswertung der Ergebnisse werden diese quantifiziert und anhand eines standardisierten Rasters ausgewertet. Neben der Möglichkeit der Selbst- und Fremdeinschätzung liefert die Auswertung des KODE®-Tests zusätzlich zum Kompetenzprofil Interpretationsvorschläge sowie Maßnahmen zur Kompetenzförderung (Erpenbeck 2007: 490 ff.).

### **3.2.2 KODE®X**

Bei KODE®X – dem Kompetenz-Explorer – handelt es sich um eine Weiterentwicklung des zuvor beschriebenen KODE®-Verfahrens. Neben der reinen Diagnose und der Interpretation von Kompetenzprofilen, sowie Vorschlägen für Maßnahmen zur Kompetenzförderung geht es bei KODE®X um einen Soll-Ist-Vergleich von organisationsspezifischen Kompetenzanforderungen und personenspezifischen Kompetenzpotentialen (Heyse 2007: 504 f.).

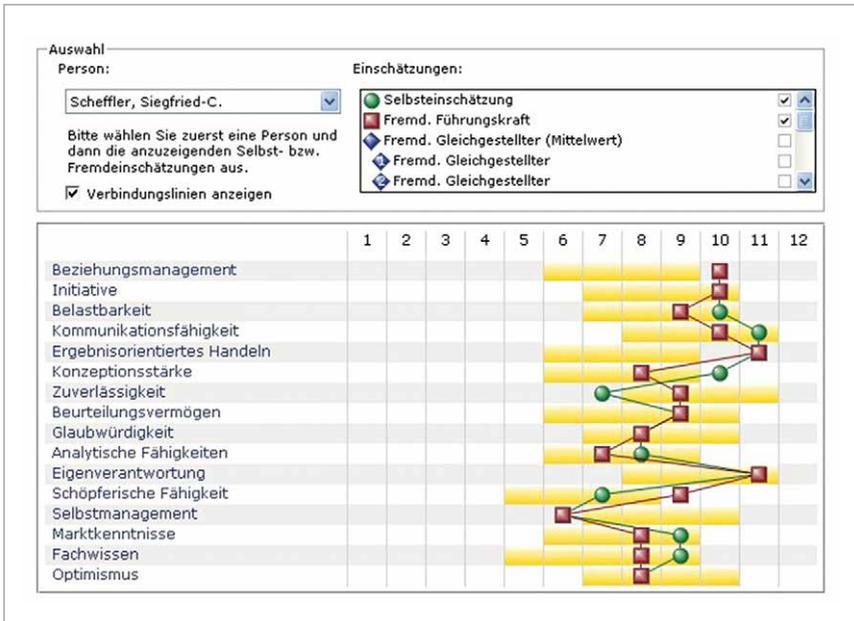


Abbildung 4: Beispielhafte Auswertung eines KODE@X-Test. Quelle: Competenzia (2014).

Um dieses Ziel zu erreichen, werden bei KODE@X zunächst in einem Strategieworkshop mithilfe der Geschäftsführung strategiebezogene, unternehmensspezifische Kompetenzanforderungen für die Mitarbeiter erarbeitet, sowie, nach weiterer Präzisierung, tätigkeitsspezifische Kompetenzanforderungsprofile erstellt. Anschließend erfolgt die Diagnose des personenspezifischen Kompetenzprofils. Diese Einschätzung kann dabei sowohl als Selbst- oder als Fremdeinschätzung mehrerer Personen erfolgen. Im Ergebnis liefert KODE@X einen Soll-Ist-Vergleich zwischen den strategischen und tätigkeitsspezifischen Kompetenzanforderungen des Unternehmens, sowie des Kompetenzprofils der eingeschätzten Person. Zusätzlich ist eine vergleichende Darstellung zwischen der Selbst- und der Fremdeinschätzung möglich (Heyse 2007: 504 f.). Abbildung 4 zeigt eine beispielhafte Auswertung eines KODE@X-Tests. Dabei stellen die gelben Balken die Kompetenzanforderungen des Unternehmens, die grünen Punkte die Ergebnisse der Selbsteinschätzung und die roten Quadrate die der Fremdeinschätzung dar.

Die Unterscheidung von Selbst- vs. Fremdeinschätzung, die automatisierte Generierung einer Auswertung sowie von Handlungsempfehlungen bei den Ansätzen KODE® und KODE<sup>X</sup> sind wesentliche konzeptionelle Bausteine dieser Tools, die auch im Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck (UKC) angewendet werden sollen. Der Fokus dieser Ansätze liegt dabei vorwiegend auf der Analyseeinheit des Individuums bzw. des Personals, und ermöglicht somit keine Analyse der über die individuelle Ebene hinausgehenden kollektiven Selbstorganisationsdispositionen. Im Folgenden sollen daher weitere Ansätze zur Erfassung, Charakterisierung und Messung von Kompetenzen, die sich stärker auf die Analyseeinheit des gesamten Unternehmens konzentrieren, vorgestellt und auf ihre Unterschiede im Vergleich zu dem neu entwickelten UKC untersucht werden.

### 3.2.3 Wissensbilanz – Made in Germany

Zur Gruppe der Kompetenzbilanzen zählt die *Wissensbilanz – Made in Germany*, die im Folgenden kurz diskutiert werden soll. Hierbei handelt es sich um ein Projekt im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Ziel dieser Initiative ist es, das Thema Wissensmanagement nachhaltig in den deutschen Mittelstand zu transferieren und zu integrieren (BMWi 2008).

*Die Wissensbilanz – Made in Germany* soll es kleinen und mittelständischen Unternehmen erlauben, die Entwicklung ihres intellektuellen Kapitals strukturiert darzustellen. Darüber hinaus zeigt die Wissensbilanz Zusammenhänge zwischen dem intellektuellen Kapital, den organisatorischen Zielen, den internen Geschäftsprozessen und dem Erfolg des Unternehmens auf. Somit dient das Instrument der Schaffung von Transparenz bezüglich der Stärken und Schwächen des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens, sowie gleichzeitig zur Ableitung effizienter Maßnahmen zu dessen Weiterentwicklung. Intellektuelles Kapital wird in diesem Zusammenhang als immaterielles Vermögen des Unternehmens verstanden, über das in den Unternehmen nur wenige, beziehungsweise keine verlässlichen Daten zur Verfügung stehen. Beispiele hierfür sind das Wissen, die Erfahrung und die Kreativität der Mitarbeiter, das geistige Eigentum, effiziente Prozesse oder die

Beziehungen zu Kunden und Partnern (Alwert et al. 2013; auch Kale et al. 2000; Collins / Hitt 2006).

Um die genannten Ziele zu erreichen, beinhaltet das Konzept insgesamt acht Schritte, die mithilfe der kostenlosen Software „Toolbox“ vom Unternehmen selbstständig durchgeführt werden. Zunächst wird hierbei das Geschäftsmodell des Unternehmens sowie dessen Ausgangssituation beschrieben. Anschließend erfolgt die Definition des intellektuellen Kapitals des Unternehmens. Erst dann beginnt die eigentliche Analyse mit der Bewertung und Messung des intellektuellen Kapitals sowie der Erfassung der Wirkungszusammenhänge. Der sechste Schritt befasst sich mit der Auswertung und der Interpretation der Analyseergebnisse, aus der schließlich entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden und, im achten und letzten Schritt, abschließend die Wissensbilanz erstellt wird (Abbildung 5; Alwert et al. 2013).

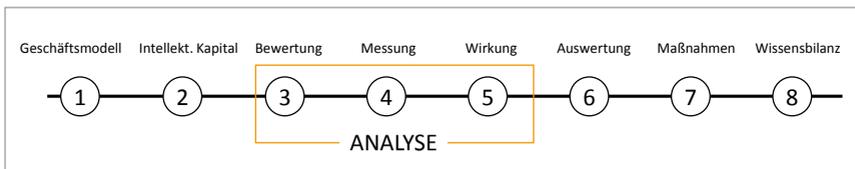


Abbildung 5: Schritte zur Erstellung einer Wissensbilanz – Made in Germany.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Alwert et al. (2013).

Die einzelnen Schritte des Instruments können an dieser Stelle nur grob umrissen werden. Eine genaue Beschreibung liefert der vom BMWi veröffentlichte Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz (Alwert et al. 2013). Demnach werden zur Beschreibung des Geschäftsmodells sowie der Ausgangssituation die Elemente *Bilanzierungsbereich*, *Geschäftsumfeld*, *Vision*, *Strategie*, *Geschäftserfolge* und *Geschäftsprozesse* herangezogen. Bei der Definition des intellektuellen Kapitals im zweiten Schritt werden die drei Kategorien *Humankapital* (HK), *Strukturkapital* (SK) und *Beziehungskapital* (BK) unterschieden. Tabelle 1 gibt einen Überblick über diese Standard-Einflussfaktoren zur Definition des intellektuellen Kapitals.

Humankapital	Strukturkapital	Beziehungskapital
Fachkompetenz	Kooperation und Wissenstransfer	Kundenbeziehungen
Soziale Kompetenz	IT und dokumentiertes Wissen	Öffentlichkeitsarbeit
Mitarbeitermotivation	Produkt- / Prozess- / Verfahrensinnovation	Beziehungen zu Kooperationspartnern
Führungskompetenz	Führungsinstrumente	Lieferantenbeziehungen
	Unternehmenskultur	Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren

Tabelle 1: Standard-Einflussfaktoren Wissensbilanz. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Alwert et al. (2013): 20.

Neben diesem ausführlichen Vorgehen zur Erstellung einer Wissensbilanz bietet der Arbeitskreis Wissensbilanz des BMWi auch einen einfachen „Wissensbilanz-Schnelltest“ an. Dieses onlinebasierte Selbstanalysetool soll es Unternehmen ermöglichen, sich innerhalb von etwa zehn Minuten einen Überblick über die Bereiche HK, SK und BK zu verschaffen. Innerhalb dieser zehn Minuten sind von der teilnehmenden Person 14 Fragen zu beantworten, wobei es u. a. um die Ausprägung der Unternehmensfaktoren geht, die in Tabelle 1 dargestellt sind (Tabelle 1; Wissensbilanz 2014; Alwert et al. 2013: 20).

Der Schnelltest endet mit einer etwa einseitigen Auswertung plus Schaubildern, die neben einer kurzen Beschreibung des Geschäftsmodells auch einen Überblick über den durchschnittlichen Einfluss des intellektuellen Kapitals sowie der klassischen Produktionsfaktoren auf den Geschäftserfolg enthält, und auch die diesbezüglichen Stärken und Schwächen aufzeigt (Wissensbilanz 2014).

Zusätzlich zu diesen beiden Tools bietet das *Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik* ein Wissensbilanz-Benchmarking an, das es erlaubt, Wissensbilanzen vergleichbar zu machen. Dies soll Unternehmen dabei helfen, ihr eigenes intellektuelles Kapital, sowie die Maßnahmen zu dessen Weiterentwicklung mit anderen Unternehmen zu vergleichen. Neben dem Vergleich mit einzelnen Unternehmen gibt es auch die Möglichkeit, sich mit branchenspezifischen Durchschnittswerten zu vergleichen.

Zusammenfassend stellt die Wissensbilanz ein Tool dar, das einen starken thematischen Fokus im Bereich Wissen, insbesondere dem Wissenskapital, vorweist. Ein expliziter Kompetenzbegriff wird hierbei nicht zugrunde gelegt, kann aber aufgrund der Zielsetzung implizit angenommen werden. Das Tool führt eine breite Analyse über verschiedene Dimensionen der betrieblichen Aktivitäten durch, wobei produktions- und strukturbezogene Aspekte eher nachrangig betrachtet werden. Dabei werden qualitative Indikatoren über quantitative Kennzahlen ergänzt, was positiv hervorzuheben ist. Die Analyse erfolgt softwaregestützt, allerdings sind an verschiedenen Verfahrensschritten manuelle Eingriffe notwendig. Die Auswertung und der Ergebnisbericht erscheinen zu verkürzt, um sie im Bereich der Unternehmensberatung bereits direkt verwenden zu können. Die Erstellung einer Datenbank sowie die damit ermöglichten Benchmark-Analysen und Branchenvergleiche sprechen eine wichtige Nachfrage bei den Unternehmen an.

### 3.2.4 INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

Ebenfalls zur Gruppe der Kompetenzbilanzen zählt der von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ entwickelte INQA-Unternehmenscheck, der auf Erkenntnissen der Praxis und dem aktuellen Forschungsstand im Bereich der Organisations- und Arbeitsgestaltung basiert. Ziel des Checks ist es, Unternehmen ihre Stärken und Verbesserungspotentiale in Hinblick auf die Organisations- und Arbeitsgestaltung im sich immer weiter verschärfenden Wettbewerb um Fachkräfte aufzuzeigen (Offensive Mittelstand 2012a).

Die Analyse der Unternehmen erfolgt mittels eines onlinebasierten Tests, den die teilnehmenden Personen selbstständig ausfüllen. Im Rahmen des Tests werden elf verschiedene Elemente abgefragt, die den unternehmerischen Gesamtprozess abbilden sollen und sich am Wertschöpfungsprozess der Unternehmen orientieren. Die einzelnen Elemente des Checks sind in Abbildung 6 dargestellt. Hinter jedem der elf Elemente befinden sich jeweils zwischen vier und sechs Thesen, welche von der Testperson mithilfe einer dreistufigen Skala zu bewerten sind. Zum Ausfüllen des Checks werden ungefähr 60 bis 90 Minuten benötigt, wobei der Teilnehmer nach Abschluss des Checks eine Übersicht seiner Antworten erhält. Anschließend werden von dem teilnehmenden Unternehmen selbst Maßnahmen in Bezug auf

die Elemente mit dringendem Handlungsbedarf erarbeitet und dokumentiert. Um dieses Vorgehen zu erleichtern, wird den Unternehmen ein Handbuch, das konkret auf deren Handlungsbedarf zugeschnitten ist, zur Verfügung gestellt (Offensive Mittelstand 2012b).



Abbildung 6: Check-Bausteine INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“.  
Quelle: Eigene Darstellung nach Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (2014c).

Dieses Tool zur Analyse des Handlungsbedarfs im Bereich der Arbeits- und Organisationsgestaltung ist methodisch gesehen, ebenso wie KODE®, KODE®X oder auch der neu entwickelte UKC, ein objektivierendes Einschätzungsverfahren, das anhand eines standardisierten Fragebogens durchgeführt wird. Im Gegensatz zu den drei vorgenannten Ansätzen liefert es als Auswertung jedoch nur die statistische Verteilung der drei unterschiedlichen Antwortausprägungen auf die verschiedenen Kategorien. Dem Unternehmen werden keine automatisierten Interpretationsvorschläge und auch keine zusammenfassenden (graphischen) Auswertungen der Ergebnisse zur Verfügung gestellt.

Inhaltlich zielt dieses Tool hauptsächlich auf die Identifikation von Potentialen ab, die es dem Unternehmen erlauben, Fachkräfte langfristig zu motivieren, an das Unternehmen zu binden und eine Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens im Unternehmen zu etablieren, die als wesentliche Vorbedingung für Engagement,

Innovation und Kreativität betrachtet werden (Offensive Mittelstand 2012b). Somit zeichnet sich dieses Tool durch eine starke thematische Fokussierung aus, erlaubt andererseits aber keine umfassende und ganzheitliche Analyse von Unternehmenskompetenzen, so wie dies beim UKC der Fall ist.

### 3.2.5 Unternehmens-Vital-Check

Zur Gruppe der kommerziellen Instrumente der Kompetenzmessung zählt schließlich der von Kurt Nagel und Matthias Allgeyer entwickelte Unternehmens-Vital-Check, bei dem es sich um ein Analysetool handelt, mit dessen Hilfe einfach, schnell und unkompliziert ein verständliches Bild über die aktuelle Leistungssituation eines Unternehmens erzeugt werden soll (Nagel / Allgeyer 2011).

Für die Analyse müssen von der teilnehmenden Person, entweder anhand eines interaktiven PDF-Dokuments, oder anhand eines onlinebasierten Fragebogens, insgesamt zwölf Fragen mithilfe einer dreistufigen Skala beantwortet werden. Die zwölf zu beantworteten Fragen teilen sich in vier Bausteine auf, die nach Ansicht der Entwickler die zentralen Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens darstellen. Bei den Bausteinen handelt es sich um die Themengebiete „Persönlichkeit“, „Strategie“, „Finanzen“ und die Kategorie „Innovation“. Zu jeder dieser drei Kategorien werden drei standardisierte Fragen gestellt, die von der teilnehmenden Person anhand der dreistufigen Skala objektivierend eingeschätzt werden müssen. Somit erhält dieses Tool einen qualitativen Charakter. Für die Auswertung des Tests werden den drei Kategorien Zahlenwerte zugeordnet. Durch die Zuordnung der Zahlenwerte „1“ (stimme zu), „0“ (neutral) und „-1“ (stimme nicht zu) kann das Ergebnis quantitativ ausgewertet werden, so dass von einer gewissen Quantifizierung der abgefragten qualitativen Information auf maximal ordinalem Skalenniveau (Ortiz 2013: 130) gesprochen werden kann. Der Teilnehmer erhält als Ergebnis ein Schaubild (Abbildung 7), welches den Vitalitätsgrad des untersuchten Unternehmens verdeutlicht. Bei dieser Darstellung weisen sowohl die Größe der Fläche, als auch die Ausgeglichenheit auf die Vitalität des untersuchten Unternehmens hin. Je größer die Fläche des Vierecks und je ausgeglichener die einzelnen Seiten sind, desto besser ist das Unternehmen zum Zeitpunkt der Untersuchung aufgestellt (Nagel / Allgeyer 2011: 9 ff.).

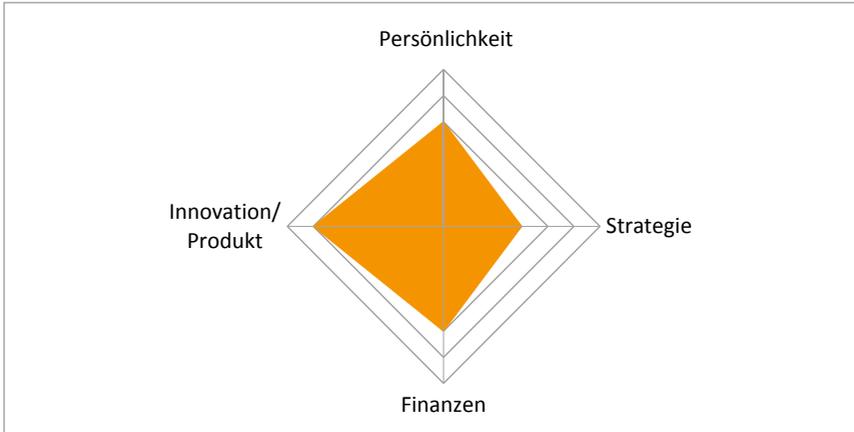


Abbildung 7: Beispielhafte Auswertung Unternehmens-Vital-Check. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel / Allgeyer (2011).

Neben der graphischen Auswertung generiert der Unternehmens-Vital-Check zu jeder Antwort eine Handlungsempfehlung. Diese Handlungsempfehlungen werden mithilfe von weiterführenden Thesen zu dem jeweiligen Untersuchungsgebiet vertiefend hinterfragt und spezifiziert. Diese Spezifizierung dient schließlich als Basis zur weiteren Konkretisierung der Empfehlungen (Nagel / Allgeyer 2011: 13). Darüber hinaus wird das über die Anwendungsjahre hinweg generierte Datenmaterial zur Durchführung von Betriebs- und Branchenvergleichen herangezogen.

Der Ansatz des Vital-Checks ähnelt der Herangehensweise des Steinbeis UKC in einigen Punkten, weist jedoch auch deutliche Unterschiede auf. Die Gemeinsamkeiten bestehen in der methodischen Herangehensweise. Beide Tools führen die Analyse anhand eines qualitativen, standardisierten Fragebogens durch, dessen Antworten für die Auswertung mithilfe der Zuordnung von Zahlenwerten quantifiziert werden. Auch haben beide Ansätze die graphische Darstellung der Ergebnisse in einem Netzdiagramm gemeinsam. Eine weitere Analogie stellt das Angebot von Betriebs- und Branchenvergleichen anhand einer Datenbank dar. Auch mit dem Steinbeis-Tool sind diese Vergleiche möglich.

Unterschiede zeigen sich zum einen in dem Detaillierungsgrad der Fragen. Innerhalb des Unternehmens-Vital-Checks beruht die Ersteinschätzung auf vier Bausteinen mit jeweils drei, also insgesamt zwölf Fragen. Der UKC untersucht hingegen vier Kompetenzebenen mit jeweils zwei Dimensionen zu denen jeweils drei Unterdimensionen gehören. Mit meist drei Fragen pro Unterdimension umfasst der Schnellcheck somit 74 Fragen, und der Mastercheck 120 Fragen, die eine differenzierte Analyse des Unternehmens erlauben. Zusätzlich liefert das Steinbeis-Tool sowohl in der Master- als auch in der Schnellcheck-Version nach der Durchführung einen circa zehn bzw. zwanzig Seiten langen Auswertungsbericht, der die Ergebnisse sowohl in schriftlicher als auch in graphischer Form darstellt.

### **3.3      Rückschlüsse für die Konzeptentwicklung**

Zusammenfassend offenbart die vorstehende Analyse der ausgewählten Konzepte zur Kompetenzmessung beides: Gute Lösungen, die als Anregung für das eigene Konzept aufgenommen wurden, aber auch Herausforderungen, die im eigenen Konzept anders gelöst oder aber neu entwickelt wurden.

So ist bei der Konzeptentwicklung auf methodische Konsistenz, einen qualitativen Analyseschwerpunkt (der über quantitative Kennzahlen zu ergänzen sein sollte) sowie softwarebasierte Untersuchungsabläufe und Auswertungen geachtet worden. Inhaltlich ist der Fokus zum Zweck einer ganzheitlichen Erfassung von Unternehmenskompetenzen umfassend gewählt werden und eine zu starke Berücksichtigung der (zweifelsohne wichtigen) Dimensionen Personal und / oder Wissen zugunsten weiterer Funktionsbereiche vermieden worden. Das Ziel ist eine ganzheitliche, konsistente und kohärente Analyse nach betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen und betrieblichen Strukturen. In Hinblick auf die Anwendung in der Beratungspraxis, insbesondere im Bereich der KMU, wurde darauf geachtet, dass Ergebnisse und Auswertungen im Beratungsprozess ohne größeren Mehraufwand verwertbar sind, womit die Erfordernis einer automatisierten Auswertung deutlich wird. Als sinnvoll ist auch die Anlage einer Datenbank zum Zwecke des Benchmarkings bzw. der Ableitung von Best Practice-Modellen anzusehen. Diese Datenbank ermöglicht es Unternehmen, sich mit ihren Wettbewerbern nach spezifischen Struktur-

merkmalen zu vergleichen, wie z. B. der Region, der Branche, der Mitarbeiterzahl, dem Umsatzvolumen oder des Unternehmensalters. Insgesamt lässt sich hieraus ein bestehender Bedarf nach einem alternativen Instrument ableiten, das die benannten Elemente in sich vereint und für die skizzierten Herausforderungen neue bzw. andere Lösungen findet, als die vorstehend diskutierten Ansätze.

## 4 Vom Business Check zur Kompetenzanalyse – Entwicklungsschritte des UKC

Von diesem Befund und einem als unzureichend wahrgenommenen Angebot an Instrumenten zur ganzheitlichen Unternehmens-Kompetenzanalyse ausgehend, hat Steinbeis im Jahr 2013 mit der konzeptionellen Arbeit am Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck begonnen. Der Entwicklungsprozess dieses Steinbeis-Tools, sowie seine inhaltlichen und methodischen Grundlagen, sollen im Folgenden dargestellt werden.

### 4.1 Konzeptstufe I

Bei der Konzeptentwicklung wurde der Ansatz des „Business Checks“ von Werner Bornholdt (2004) als Grundlage verwendet (Abbildung 8). Dieses Konzept, das von einer Philosophie der ganzheitlichen Analyse der Kompetenzstruktur von Unternehmen ausgeht, und als eine erweiterte Spielart der *balanced scorecard* (Kaplan / Norton 1992) gesehen werden kann, richtet einen breiten Fokus auf die verschiedenen Dimensionen und Qualitäten der Kompetenzen im Unternehmen (Bornholdt 2004: 15; 161 ff.; Musch 2002: 3 ff.). In Einklang mit der oben vorgestellten Definition des Unternehmenskompetenz-Begriffs geht dieses Konzept von der zentralen Bedeutung subjektiver Einschätzungen bei der Messung und Bewertung von Unternehmenskompetenzen aus (Bornholdt 2004: 41 ff.), weshalb Steinbeis ein konsequent qualitatives methodisches Vorgehen bei der Untersuchung des komplexen Gegenstands der Kompetenzen im Unternehmen als angemessen und sinnvoll erachtet.

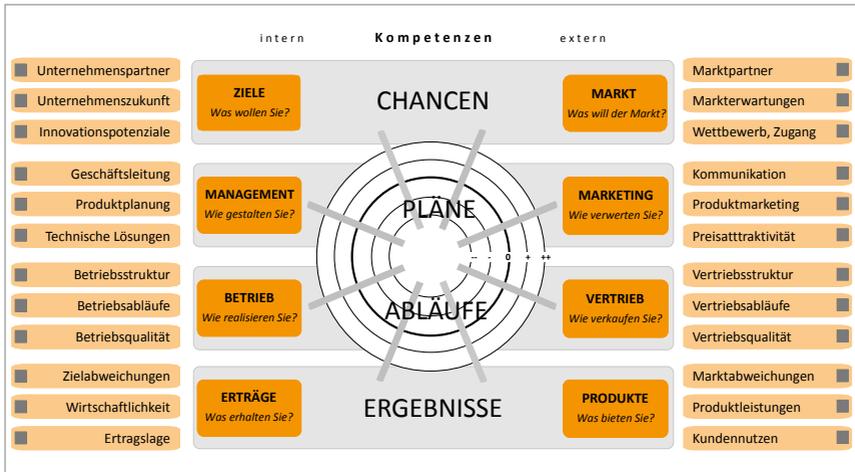


Abbildung 8: Business Check von Bornholdt, Konzeptübersicht. Quelle: Eigene Darstellung nach Bornholdt (2004): 99.

## 4.2 Konzeptstufe II

Folglich sind in einem ersten Arbeitsschritt alle rein quantitativen Indikatoren aus dem Konzept heraus sortiert worden. In der Praxis wird der Anwender ohnehin jeweils selbst entscheiden, mit welchen quantitativen Indikatoren, Kenngrößen und Kennzahlen er sich im Sinne eines quantitativen „Fakten-Checks“ ein kurzes quantitatives Profil des zu untersuchenden Unternehmens zusammenstellt, das bei der Einordnung der Ergebnisse hilfreich sein kann. Die nun im Check fehlenden Indikatoren und Untersuchungsdimensionen sind durch neue, qualitative Indikatoren und Dimensionen ersetzt und / oder ergänzt worden, so dass der ganzheitliche Ansatz von Bornholdt gewahrt geblieben, aber an die aktuellen Untersuchungsziele angepasst worden ist.

Beim Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck wird es sich folglich um ein rein qualitatives Instrument handeln, das die Unternehmenskompetenz über die qualitative Einschätzung der Befragten untersuchen wird. Die strukturelle Konzeption des Instruments sah zunächst vor, dass unter einer vierstufigen Prozess-

ebene (Chancen-Pläne-Abläufe-Umsetzung), jeweils zwei, also insgesamt acht Untersuchungsdimensionen angeordnet werden sollten. Diese Dimensionen sollten nach der jeweiligen Beurteilungsperspektive, i. e. nach einer *internen* und einer *externen* Perspektive, differenziert werden. Die interne Perspektive sollte hierbei die vier Dimensionen Potentiale, Management, Betrieb und Personal enthalten, während die externe Perspektive die Dimensionen Markt, Marketing, Vertrieb und Produkte umfassen sollte. Jeder dieser acht Dimensionen sollten jeweils drei Unterdimensionen zugeordnet werden, so dass der Test insgesamt 24 dieser Unterdimensionen umfasst hätte (Abbildung 9).



Abbildung 9: Anpassung des Business Check-Konzepts durch die Steinbeis-Zentrale.  
Quelle: Eigene Darstellung nach Bornholdt (2004): 99.

### 4.3 Konzeptstufe III

Die weitere Befassung mit dem Konzept und der Thematik der Unternehmens-Kompetenzanalyse sowie erste Feedbackrunden und Arbeitskreise haben allerdings die Notwendigkeit verdeutlicht, die Bornholdt'sche Vorlage noch weiter als in diesem ersten Schritt zu entwickeln. Dieses weiter entwickelte Konzept soll einen stärkeren Bezug sowohl zu den aktuellen Debatten zum Thema der Unter-

nehmenskompetenz (z. B. North et al. 2013; North 2011; Hardwig et al. 2011; Erpenbeck / von Rosenstiel 2007b), als auch zu aktuellen Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensanalyse (Thommen / Achleitner 2012; Wöhe / Döring 2013; Vahs / Schäfer-Kunz 2012) erhalten.

Dieses weiter entwickelte Konzept, das in Abbildung 10 zusammenfassend dargestellt ist, unterscheidet nun vier in der Literatur zur Unternehmenskompetenz als zentral angesehene Kompetenzebenen: Wissen, Innovieren, Umsetzen und Kommunizieren. Diesen vier Kompetenzebenen sind wie bei den vorherigen Konzeptstufen ebenfalls jeweils zwei Dimensionen untergeordnet. So werden der ersten Kompetenzebene „Wissen“ die Dimensionen *Ressourcen*, im Sinne von Wissensbeständen und deren Management, und *Lernen*, im Sinne der Bereitschaft und des Vermögens, Wissen hinzuzugewinnen und weiterzuentwickeln, zugeordnet. Die zweite Kompetenzebene „Innovieren“ beinhaltet die Dimensionen *Prozesse* und *Produkte*, während bei der dritten Kompetenzebene „Umsetzen“ die Dimensionen *Strategie* und *Personal* voneinander unterschieden werden. Schließlich werden auf der vierten Kompetenzebene „Kommunizieren“ die Dimensionen *Netzwerk*, im Sinne von Kooperationsbeziehungen, und *Markt*, im Sinne des Marktauftritts und der Marktaberschöpfung, voneinander unterschieden.

Jeder dieser acht Dimensionen sind jeweils drei Unterdimensionen zugeordnet, so dass auch diese Konzeptstufe insgesamt 24 Unterdimensionen umfasst. Die 24 Unterdimensionen werden dabei über qualitative Indikatoren operationalisiert, die in Form von fünf Fragen pro Unterdimension im Rahmen des Masterchecks (meist drei Fragen pro Unterdimension im Schnellcheck) von den „Teilnehmern“ (Personen, die den Check durchführen) beantwortet werden sollten. Der Mastercheck besteht folglich aus 120, der Schnellcheck aus 74 Fragen.

Diese inhaltlichen Dimensionen und Unterdimensionen sollen im Folgenden im Einzelnen diskutiert und ihre Auswahl begründet werden. Auch soll ihre Operationalisierung durch qualitative Indikatoren dargestellt werden.

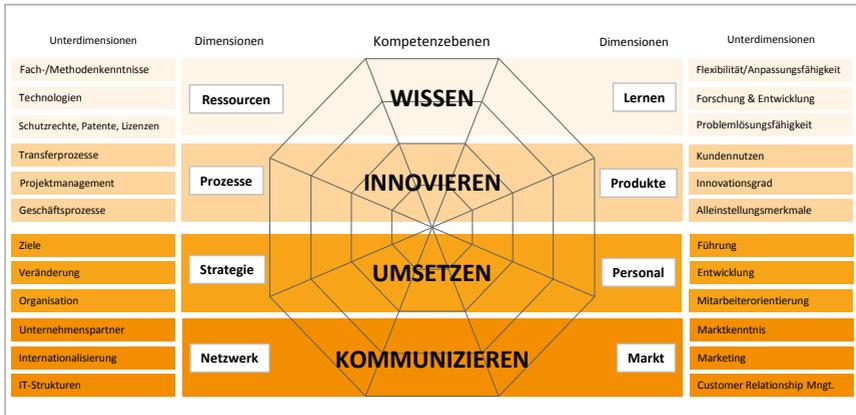


Abbildung 10: Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck. Quelle: Eigene Darstellung.

## 5 Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

### 5.1 Kompetenzebene Wissen

Wissen wird in der Gegenwart als zentraler, im Grunde wichtigster Erfolgsfaktor in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen betrachtet. In der entstehenden Wissensökonomie (Cooke 2001) wandeln sich die verschiedenen Erscheinungsformen von Wissen zu quantitativ und qualitativ immer bedeutenderen Produktionsfaktoren (Ortiz 2013). Dies spiegelt sich in steigenden Investitionen in wissensbezogenen Feldern wie Forschung und Entwicklung, Aus- und Weiterbildung oder Software wider, und wird kontinuierlich vorangetrieben durch die immer weiter voranschreitende Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (Al-Laham 2003; Cooke et al. 2007; Godin 2006; Heidenreich 2002; 2003). Wissen soll daher die erste Kompetenzebene des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks sein.

Dabei wird zunächst von einem Wissensbegriff ausgegangen, wie ihn Probst et al. (2012) vorschlagen: „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“ (Probst et al. 2012: 23). Eine *organisationale* Wissensbasis, wie sie hier betrachtet wird, setzt sich demnach „aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut“ (Probst et al. 2012: 23).

Neben vielen weiteren Eigenschaften von Wissen, die an dieser Stelle nicht umfassend diskutiert werden können (für einen Überblick siehe Ortiz 2013: 22 ff.),

ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Eigenschaft der *Kumulativität* zu nennen. Nach Malerba (2004) kann Wissen mehr oder weniger kumulativ sein, was auf den Grad verweist, zu dem die Schaffung neuen Wissens auf bereits bestehenden Wissensbeständen aufbaut. Diese Kumulativität von Wissen kann verschiedene Ursachen haben. Zum einen kognitive, da Lernprozesse stets auf bestehenden Erkenntnissen und Methoden aufbauen. Zum anderen kommen hier die bereits dargestellten Eigenarten firmenspezifischer und nicht-imitierbarer organisationaler Fähigkeiten zum Tragen, die zu pfadabhängigen Lernprozessen führen können. Aber auch Marktfaktoren („success breeds success“) können diese Kumulativität von Wissen befördern (Malerba 2004: 20).

Für die ganzheitliche Untersuchung von Unternehmenskompetenzen ist dies insofern relevant, als dass die Notwendigkeit erkennbar wird, sowohl die Qualität von und den Umgang mit firmenspezifischen Wissensbeständen zu untersuchen, als auch den Blick auf Lernprozesse und damit spezifische Entwicklungspfade dieser Wissensbestände im Unternehmen zu richten (Al-Laham 2003: 9; 131 ff.). Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck differenziert daher auf der Kompetenzebene „Wissen“ zwischen den Dimensionen „Ressourcen“ und „Lernen“ (Abbildung 11). Hiermit wird auf diese zwei wichtigen Facetten der Kompetenzebene „Wissen“ verwiesen: Die eher statische, ressourcenbasierte Dimension, und die dynamische, lernorientierte Dimension.



Abbildung 11: Die Kompetenzebene „Wissen“ mit Dimensionen und Unterdimensionen.  
Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.1.1 Dimension Ressourcen

### 5.1.1.1 Fach- und Methodenkenntnisse

Die Dimension Ressourcen beinhaltet dabei die Wissensbasis und den verfügbaren Wissensbestand des Unternehmens (Pautzke 1989). Eine wesentliche Unterdimension der Wissensressourcen sind die *Fach- und Methodenkenntnisse* im Unternehmen, die sich über verschiedene Indikatoren operationalisieren lassen. Hierbei ist erstens der Wissensbestand der Mitarbeiter in Hinblick auf den Unternehmenserfolg zu nennen, also die Breite, Tiefe, und Qualität des Wissensbestandes und der Qualifikationen der Mitarbeiter sowie das Ausmaß, in dem sie dazu beitragen, im Unternehmen ein geeignetes Umfeld für das Entstehen und die Realisierung von Innovationen zu bieten. Auch ist in diesem Zusammenhang der Bestand an Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Werthaltungen, Know-how und Qualifikationen, die zur Lösung von Problemen sowie zur Selbstorganisation eingesetzt werden können, zu berücksichtigen.

Zweitens sind in dieser Unterdimension die Qualifikationen und Fach- und Methodenkenntnisse der Mitarbeiter *ohne* Leitungsfunktion betrachten, insbesondere hinsichtlich ihrer Breite, Tiefe und Qualität. Es geht bei diesem Indikator folglich um das Qualifikationsniveau der Belegschaft insgesamt, und damit auch um das Potenzial, dass hieraus von den Mitarbeitern ohne Leitungsfunktion regelmäßig Impulse für Verbesserungen, Problemlösungen und Innovationsprozesse in das Unternehmen gesendet werden.

Darüber hinaus sind drittens natürlich auch die Qualifikation und die Fach- und Methodenkenntnisse des Managements und der *leitenden* Mitarbeiter in Hinblick auf den Unternehmenserfolg anzuschauen. Nicht nur die Qualität, sondern auch der Umfang sowie die Effizienz des Einsatzes dieser Fach- und Methodenkenntnisse sind hierbei wichtige Faktoren. Entscheidend ist schließlich auch, inwiefern und in welcher Häufigkeit die leitenden Mitarbeiter in ihrem Handeln und Entscheiden aktuelles Fachwissen und geeignete Methoden nutzen und sich hierdurch in ihrer Fach- und Methodenkompetenz von den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion abheben.

Ein vierter Indikator ist die Quantität und Qualität der Ausstattung des Unternehmens mit Forschungs- und Entwicklungspersonal. Dies umfasst zum einen die Abdeckung aller für das Unternehmen relevanten Wissens- und Technologiefelder, zum anderen aber auch die Rolle des Forschungs- und Entwicklungspersonals als wichtige Quelle von Innovationsleistungen im Unternehmen und bei der Realisierung anspruchsvoller Forschungs- und Entwicklungsleistungen.

Fünftens und letztlich sind auch die im Unternehmen vorhandenen praktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten in Hinblick auf die Anwendung der Fach- und Methodenkenntnisse zu betrachten, da sie Aufschluss darüber geben können, inwiefern ein Unternehmen kompetent darin ist, seinen Bestand an Fach- und Methodenkenntnissen erfolgreich und effektiv anzuwenden. Nicht zuletzt, sollte hierbei auch das Umsetzungsmanagement zwischen Theorie und Praxis berücksichtigt werden.



Fach- und  
Methodenkenntnisse

**Indikator 1:** Breite, Tiefe und Qualität des Wissensbestands der Mitarbeiter im Hinblick auf den Unternehmenserfolg.

---

**Indikator 2:** Fach- und Methodenkenntnisse sowie Qualifikation der Mitarbeiter *ohne* Leitungsfunktion im Hinblick auf den Unternehmenserfolg.

---

**Indikator 3:** Fach- und Methodenkenntnisse sowie Qualifikation der Mitarbeiter *mit* Leitungsfunktion im Hinblick auf den Unternehmenserfolg.

---

**Indikator 4:** Qualität und Quantität der Ausstattung des Unternehmens mit Forschungs- und Entwicklungspersonal.

---

**Indikator 5:** Die praktischen Fähig- und Fertigkeiten im Hinblick auf die erfolgreiche und effektive Anwendung der Fach- und Methodenkenntnisse.

---

Box 1: Indikatoren Unterdimension Fach- und Methodenkenntnisse.  
Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.1.1.2 Technologien

Zweitens zählen zu den Wissensressourcen des Unternehmens seine *Technologien* (Orlikowski 1992), die die zweite Unterdimension darstellen. Hierbei geht es zum einen um die Qualität der im Unternehmen verfügbaren und genutzten *Technologieausstattung* im Sinne konkurrenzfähiger und wettbewerbsrelevanter Technologien zur Erbringung marktfähiger Produkte, Prozesse und Dienstleistungen.

Zum anderen ist zweitens auch die Nutzung *innovativer* Technologien am Brennpunkt der Entwicklung Teil der Technologiebasis, was mit der Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien sowie einem Selbstverständnis, diese vor allem bei der (Weiter-)Entwicklung seiner Produktionsprozesse, Betriebsabläufe, Produkte und Dienstleistungen anzuwenden, einhergeht.

Ein dritter Indikator ist die Qualität der vom Unternehmen *produzierten* Technologien (technologischer Output), da diese in höchstem Maße wettbewerbsrelevant ist. Hierbei geht es insbesondere um die Frage, inwiefern Technologiegrad, Komplexität, Leistungsmerkmale und Anwendbarkeit der vom Unternehmen produzierten Technologien auf die Erwartungen der Kunden abgestimmt sind.

Viertens ist die Technologiebasis auch von der Vielfalt der vom Unternehmen angebotenen Technologien geprägt. Es geht hier folglich um die Differenziertheit des Technologieportfolios und seiner Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden. Attraktivität, Anwendungsstärke und Zukunftsorientierung des Technologieportfolios, sowie das Bestehen angemessener systemischer Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Technologien stehen hier im Mittelpunkt.

Fünftens zeichnen sich die Technologieressourcen des Unternehmens auch durch den Bestand an Mitarbeitern aus, die die vom Unternehmen genutzten Technologien anwenden können. Entscheidend sind hierbei die Anzahl und die Qualifikation dieser Mitarbeiter hinsichtlich der gewinnbringenden Anwendung dieser Technologien entsprechend der betrieblichen Anforderungen, sowie die Ausgewogenheit des Verhältnisses von Experten und reinen Anwendern unter den Mitarbeitern.



## Technologien

**Indikator 1:** Qualität im Unternehmen *genutzter* und verfügbarer Technologien im Vergleich zur Konkurrenz.

**Indikator 2:** Art und Häufigkeit der Nutzung innovativer Technologien.

**Indikator 3:** Qualität der vom Unternehmen *produzierten* Technologien und deren Orientierung an den Kundenerwartungen.

**Indikator 4:** Differenziertheit des Technologieportfolios und dessen Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen.

**Indikator 5:** Bestand an Mitarbeitern, die die im Unternehmen genutzten Technologien *anwenden*.

Box 2: Indikatoren Unterdimension Technologien. Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.1.1.3 Schutzrechte, Patente und Lizenzen

Die dritte Unterdimension der Wissensbasis des Unternehmens sind seine *Schutzrechte, Patente und Lizenzen*. Als Teil der Unternehmenskompetenz zählt hierzu zum einen die Quantität des Bestands an Patenten, Schutzrechten und Lizenzen. Die Breite dieses Bestands definiert die Möglichkeiten des Unternehmens, Produkte und Dienstleistungen in einer angemessenen Vielfalt und auf der Basis eines rechtlich abgesicherten Wissensvorsprungs anzubieten und erfolgreich zu vermarkten. Erfolgskritisch ist in diesem Zusammenhang die geeignete Ausrichtung der Anzahl an Patenten, Lizenzen und Schutzrechten an den Unternehmenszielen.

Zum anderen ist zweitens aber auch die Qualität der Bestände an Patenten, Schutzrechten und Lizenzen zu berücksichtigen, insbesondere hinsichtlich ihres Beitrags als Quelle von Innovationsleistungen und Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Untersucht werden hierzu vor allem der Anteil an zitierenden

Patenten, zitierten Patenten, Patenten mit einer hohen Anzahl an Ansprüchen sowie auch die Patentfamiliengröße.

Drittens geht es in dieser Unterdimension auch um die Relevanz von Patenten, Lizenzen und Schutzrechten für den Unternehmenserfolg. Diese lässt sich nicht zuletzt daran festmachen, inwiefern die erfolgreichsten vom Unternehmen erbrachten Dienstleistungen und Produkte auf diesen Patenten, Lizenzen und Schutzrechten basieren. Insbesondere kann die Entwicklung, Beschaffung und Nutzung von Patenten, Lizenzen und Schutzrechten einen wesentlichen Anteil an der Weiterentwicklung und Ausweitung der Wissensbasis des Unternehmens haben.

Viertens ist es in dieser Unterdimension entscheidend, wie kompetent das Unternehmen in seinen Aktivitäten zur Sicherung von Patenten, Lizenzen und Schutzrechten ist. Es geht folglich darum, sich externe Patente, Lizenzen und Schutzrechte zu sichern und sich intern erbrachte Entwicklungsleistungen patentieren, lizensieren und schützen zu lassen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, in welchem Umfang ein mögliches Patent- und Lizenzscouting sowie Anmeldeaktivitäten bei eigenen Patenten zur Sicherung und zum Schutz der für das Unternehmen nützlichen Wissensbestände führen.

Schließlich und fünftens ist auch in diesem Zusammenhang wieder die Kompetenz des Unternehmens zu betrachten, seinen Bestand an Schutzrechten, Patenten und Lizenzen erfolgreich zu managen. Entscheidende Qualitätskriterien für ein solches Schutzrechtmanagement sind zum einen die systematische Identifizierung und Pflege von Kernpatenten und -lizenzen sowie entsprechender Kommerzialisierungsmöglichkeiten. Zum anderen sollte es ein systematisches und zielgerichtetes IPR-Portfoliomanagement beinhalten, das explizit auf die Kriterien Umsatz und Relevanz für die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist.



## Schutzrechte, Patente, Lizenzen

**Indikator 1:** Breite und *Quantität* des Bestands an Patenten, Lizenzen und Schutzrechten.

**Indikator 2:** *Qualität* des Bestands an Patenten, Lizenzen und Schutzrechten.

**Indikator 3:** *Relevanz* von Schutzrechten, Patenten und Lizenzen im Hinblick auf den Unternehmenserfolg.

**Indikator 4:** Erfolge bei der *Sicherung* von Schutzrechten, Patenten und Lizenzen.

**Indikator 5:** *Management* des Bestands an Schutzrechten, Patenten und Lizenzen.

Box 3: Indikatoren Unterdimension Schutzrechte, Patente, Lizenzen.  
Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.1.2 Dimension Lernen

Die zweite Dimension der Kompetenzebene „Wissen“ – „Lernen“ – beinhaltet Dispositionen zur Infragestellung, Weiterentwicklung, Veränderung und Ergänzung der bestehenden Wissensbasis, aber auch die Gestaltung eines kollektiven Bezugsrahmens sowie die Erhöhung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz des Unternehmens (Probst et al. 2012: 24; auch Pautzke 1989; Nonaka / Takeuchi 1997). Die Dimension Lernen steht damit für die dynamischen Faktoren der Kompetenzebene Wissen und verweist damit nicht zuletzt auf die in Kapitel 2 diskutierte Debatte um *dynamic capabilities*. In dem Maß, in dem sich die Märkte sowie die sozialen, wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und technologischen Umweltbedingungen, in denen das Unternehmen operiert, dynamisch verändern, muss es folglich in der Lage sein, seine Wissensbestände dynamisch anzupassen, nicht zuletzt über systematische, strukturierte und geplante sowie ungeplante Lernprozesse, begleitet von einem fundierten und strategisch ausgerichteten Wissensmanagement. Diese Lernprozesse spiegeln sich in der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, seinen Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sowie seiner Problemlösungskompetenz wider.

### 5.1.2.1 Flexibilität / Anpassungsfähigkeit

Die Unterdimension der *Flexibilität* und *Anpassungsfähigkeit* zielt dabei vor allem auf die Fähigkeiten des Unternehmens, als *lernende Organisation* (u. a. Cooke 1998: 13; Heidenreich 2003: 41; auch Schimank 2002: 30) permanent und eigen-gesteuert in allen Unternehmensbereichen Neuerungen gegenüber aufgeschlossen zu sein und hieraus kontinuierliche Verbesserungen abzuleiten und umzusetzen. Es geht also um eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Wissens- und Lernpotenzials der gesamten Organisation, um hierüber die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens insgesamt zu steigern.

Aber auch die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an aktuelle Markt- und Umweltherausforderungen ist in diesem Zusammenhang zu nennen, was die Kompetenz beinhaltet, Produkte, Prozesse und Dienstleistungen im Einklang und unter Rückbezug auf dynamische Markt- und Umweltbedingungen zu entwickeln, sich aber auch in seinem Selbstverständnis kontinuierlich neu zu definieren.

Bei der systematischen, strukturierten und geplanten sowie ungeplanten Anpassung der Wissensbasis spielt ferner und drittens das *Wissensmanagement* des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Dabei steht das Wissensmanagement für eine interventionsbezogene Perspektive auf Veränderungsprozesse der organisationalen Wissensressourcen und ist auf die gezielte Gestaltung und Steuerung dieser Wissensbasis ausgerichtet. Hierbei stehen Effizienz, Effektivität, Fokus und Fundierung des Wissensmanagements im Vordergrund. Wichtig bei der Beurteilung eines kompetenten Wissensmanagements ist der Erfolg, Wissen und Fähigkeiten in Hinblick auf den Unternehmenszweck und die praktische Anwendung zielorientiert zu nutzen und zu entwickeln (Probst et al. 2012: 24).

Viertens ist die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen auch wesentlich durch ihren Erfolg gekennzeichnet, ihre vorhandenen Wissensbestände und Technologien flexibel anzuwenden und neu zu kombinieren. Die Kompetenz verbirgt sich in diesem Zusammenhang in der Fähigkeit des Unternehmens, durch die flexible, kreative und intelligente Verbindung vorhandener Wissensbestände und Technologien weniger kostspielig und risikoreich als z. B. durch Grundlagenforschung, Innovationen hervorzubringen.

Voraussetzung für Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Unternehmen ist dabei fünftens das Vorherrschen einer offenen und engagierten Lernkultur bei den Mitarbeitern und den leitenden Mitarbeitern. Erfolgskritisch ist hierbei, dass lern- und entwicklungsbezogene Aspekte sowohl in der Unternehmensphilosophie, als auch in der Unternehmenskultur fest verankert sind und von den jeweiligen Führungskräften auch aktiv vorgelebt werden. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang auch das Angebot an individuellen Weiterbildungsangeboten sowie das Ausmaß, in dem den Mitarbeitern die notwendige „Lernzeit“ eingeräumt wird, um sich jenseits von Routinen flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können.



Box 4: Indikatoren Unterdimension Flexibilität / Anpassungsfähigkeit.  
Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.1.2.2 Forschung und Entwicklung

Eine zweite Unterdimension der Lernkompetenz von Unternehmen ist *Forschung und Entwicklung*, im Sinne einer planvollen und zielgerichteten Weiterentwicklung der eigenen Wissensbasis. Gemeint ist hierbei vor allem die Fähigkeit, durch

Forschungsaktivitäten eigene Wissens- und Technologiebestände unter Anwendung wissenschaftlicher Theorien, Konzepte und Methoden weiterzuentwickeln, dabei Theorien und Hypothesen zu entwerfen und zu überprüfen, und somit eine Grundlage für die anwendungsorientierte Entwicklung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen zu schaffen.

Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten müssen hierbei wirkungsvoll ineinandergreifen. Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist folglich zum einen die Fähigkeit, Forschungsergebnisse durch eigene Entwicklungsleistungen in marktfähige Produkte, Prozesse und Dienstleistungen umzusetzen. Dabei geht es vor allem darum, aus Forschungsleistungen und den daraus neu gewonnenen Erkenntnissen konkrete Anwendungsfelder und Produktfunktionen für neue Produkte, Prozesse und Dienstleistungen abzuleiten.

Zum anderen kulminieren im Bereich Forschung und Entwicklung aber auch die Fähigkeiten des Unternehmens, interdisziplinär zu Handeln, sprich Wissen aus unterschiedlichen Bereichen und Feldern über die Grenzen von Abteilungen, Fächern, Professionen, Sektoren und Akteursgruppen hinweg zusammenzuführen, zu verarbeiten, und erfolgreich zu nutzen (March 1991; Cohen / Levinthal 1990).

Auch die Zusammenarbeit in interdisziplinär zusammengesetzten Forscher- und Entwicklerteams und Projektgruppen ist hier, drittens, zu nennen, insbesondere in Bezug auf einen transparenten, kontinuierlichen und in Umfang und Qualität angemessenen Informationsaustausch zwischen den einzelnen Bereichen als Grundlage dieser Zusammenarbeit.

Viertens ist auch die Kompetenz des Unternehmens anzuführen, aus interdisziplinärem Wissen Innovationen hervorzubringen, also entsprechende Potenziale bereichsübergreifender Synergien effektiv zu nutzen und daraus kontinuierlich neue oder weiterentwickelte Produkte, Prozesse und Dienstleistungen zu kreieren.

Dabei ist es, fünftens, entscheidend, dass das Unternehmen erfolgreich darin ist, im Rahmen einer strategischen Innovationsplanung neue Produkte auch zum „richtigen“ Zeitpunkt am Markt zu platzieren. Das Unternehmen muss sich hierbei mit seinen F&E-Aktivitäten auf Basis eines umfassenden Time-to-Market-

Managements kompetent im Spannungsfeld verfrühter Markteinführungen, bei denen der Markt noch nicht auf die innovative Lösung vorbereitet ist, sowie zu später Markteinführungen, bei denen der Wettbewerb schon hohe Marktanteile hält, bewegen und diese soweit möglich vermeiden.



Forschung und  
Entwicklung

---

**Indikator 1:** Planvolle und zielgerichtete Weiterentwicklung der eigenen Wissens- und Technologiebestände durch Forschungsaktivitäten und anwendungsorientierte Entwicklung

---

**Indikator 2:** Fähigkeit, Forschungsergebnisse durch eigene Entwicklungsleistung in marktfähige Produkte, Prozesse und Dienstleistungen umzusetzen.

---

**Indikator 3:** Erfolgreiche Verarbeitung, Zusammenführung und Nutzung von Wissen über verschiedene Bereiche oder Akteursgruppen hinweg.

---

**Indikator 4:** Nutzung von Wissen, das an den Schnittstellen der Disziplinen und Bereiche verortet ist.

---

**Indikator 5:** Fähigkeit, anhand strategischer Innovationsplanung Produkte und Dienstleistungen zum richtigen Zeitpunkt am Markt zu platzieren.

---

Box 5: Indikatoren Unterdimension Forschung und Entwicklung.  
Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.1.2.3 Problemlösungsfähigkeit

Die dritte Unterdimension der Lernkompetenz ist die *Problemlösungsfähigkeit* als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Wissensbasis im Unternehmen. Dabei geht es zum einen darum, Fähigkeiten zu besitzen, aktuelle und zukünftige Herausforderungen rechtzeitig und kompetent zu erkennen und einzuordnen (Nickerson / Zenger 2004). Vor allem eine systematische Vorgehensweise bei der Untersuchung der Unternehmensumwelt, um hierüber aktuelle Trends zu erkennen, Relevantes von weniger wichtigen Aspekten zu trennen und die tatsächlichen Herausforderungen daraus abzuleiten, sind hierbei erfolgskritisch.

Zum anderen zielt die Problemlösungsfähigkeit eines Unternehmens auf die Kompetenz, sich selbst und seine Umwelt einzuschätzen, sich darin zu positionieren, eigene Defizite zu erkennen, aktuelle Entwicklungen zu meistern und hieraus einen Wissens- und Kompetenzzuwachs zu generieren (Romme et al. 2010; Cosh et al. 2012).

Auch die Fähigkeit, seine eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb objektiv einzuordnen, und sich durch das Herausstellen der eigenen Stärken und Qualitäten aussichtsreich am Markt zu positionieren und eigene Schwächen zu identifizieren, sind hierbei, drittens, zu berücksichtigen. Insbesondere geht es also auch darum, diese vom Unternehmen selbst erkannten Defizite zu überwinden und hieraus einen Wissens- und Kompetenzzuwachs zu generieren. Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft, sich mit den eigenen Defiziten auseinander zu setzen und auf Basis einer sorgfältigen Analyse von Ursachen und Handlungsbedarf neue Chancen und Handlungsperspektiven zu entwickeln und zu nutzen.

Entscheidend ist viertens auch hierbei ein Problemlösungs*management*, und dabei vor allem die Qualität und Quantität der Informationsbasis, die dem Management und den Mitarbeitern für strategische Entscheidungen bei der Problemlösung zur Verfügung steht. Nicht zuletzt ist hierbei die Fähigkeit der Unternehmensleitung zu beachten, auf Basis der vorhandenen Informationen verschiedene Entscheidungsalternativen zu bewerten und somit das Risiko von Fehlentscheidungen, auch bei unsicheren, einschneidenden und sehr komplexen Entscheidungen, zu reduzieren.

Hieraus folgt für das Unternehmen fünftens auch die Notwendigkeit, spezifische Kompetenzen zu entwickeln, Herausforderungen durch strukturiertes, geplantes und lösungsorientiertes Handeln und Entscheiden anzugehen und zu meistern. Wichtig ist es dabei, dass es dem Unternehmen gelingt, den Fokus nicht auf die Herausforderung, sondern auf die Lösung zu richten und Schritte der Umsetzung bewusst zu planen. Auch die Priorisierung der einzelnen Herausforderungen ist hierbei von Bedeutung, um den Überblick in schwierigen Situationen zu behalten und diese systematisch abarbeiten zu können.

Insgesamt zeigen diese Ausführungen, dass ein Unternehmen, das auf der Kompetenzebene *Wissen* hohe Kompetenzwerte aufweist, in den beiden Dimensionen Ressourcen und Lernen wesentliche Stärken besitzen sollte. Es zeichnet sich nicht nur durch hochwertige und wettbewerbsfähige Wissensbestände in Form von Fach- und Methodenkenntnissen, Technologien und geistigem Eigentum aus, sondern auch durch hohe und leistungsfähige Dispositionen zur Erneuerung, Weiterentwicklung und Infragestellung bereits existierender Wissensbestände in Einklang mit aktuellen Umwelt- und Marktveränderungen. Das Wissens- und Lernmanagement des Unternehmens sind hierbei wesentliche Träger und Voraussetzungen der Unternehmenskompetenz auf der Kompetenzebene Wissen.



## Problemlösungsfähigkeit

**Indikator 1:** Rechtzeitige und kompetente Identifizierung und Einordnung von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen.

**Indikator 2:** Fähigkeit des Unternehmens, sich selbst und seine Umwelt einzuschätzen, sich darin zu positionieren und eigene Defizite zu erkennen.

**Indikator 3:** Fähigkeit, selbst erkannte Defizite zu überwinden und Stärken herauszuarbeiten.

**Indikator 4:** Qualität und Quantität der Informationsbasis, die zum Treffen strategischer Entscheidungen zur Verfügung steht.

**Indikator 5:** Fähigkeit des Unternehmens, Herausforderungen aktiv anzugehen und systematisch abzarbeiten.

Box 6: Indikatoren Unterdimension Problemlösungsfähigkeit.

Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.2 Kompetenzebene Innovieren

Innovationen werden in der Gegenwart als entscheidende Grundvoraussetzungen für nachhaltigen Unternehmenserfolg angesehen. Sie sind Wachstumsgenerator und wichtiger Erfolgsfaktor im sich immer weiter verschärfenden globalen Wettbewerb. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen sowohl ihre Produkte und Dienstleistungen als auch ihre Prozesse stetig weiterentwickeln und an veränderte Herausforderungen des Marktes anpassen. Dies wird durch die Ergebnisse einer aktuellen globalen Innovationsstudie unterlegt, deren Ergebnisse in Abbildung 12 zusammengefasst sind: Demnach bezeichnen heute bereits 83 % der befragten Unternehmen Innovationen als durchaus wichtig, beziehungsweise sehr wichtig. Laut dieser Studie wird sich dieser Wert in den nächsten fünf Jahren noch auf 88 % erhöhen (Feldmann et al. 2013: 5).

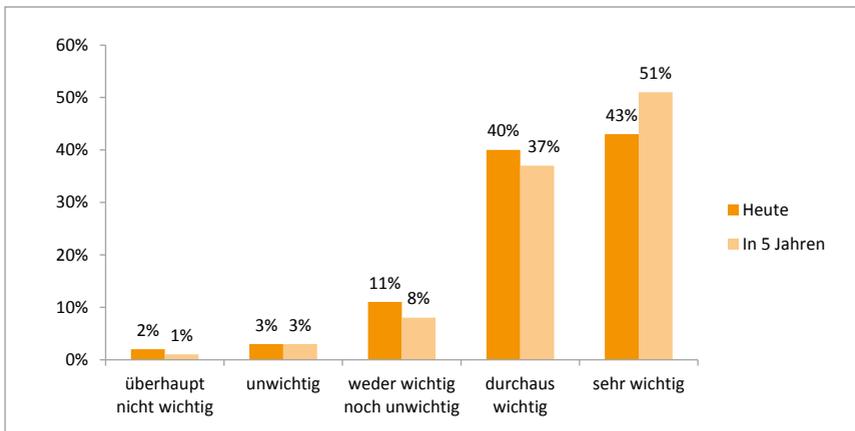


Abbildung 12: Bedeutung von Innovationen für den Unternehmenserfolg.  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Feldmann et al. (2013): 5.

Diese Relevanz des Themas Innovation für nachhaltigen Unternehmenserfolg sowie die Tatsache, dass die Hauptzielgruppe für den UKC kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind, die als „wichtigster Innovations- und Technologiemoor“ (BMWi 2014) gelten, machen es zwingend notwendig, die Kompetenz der Unternehmen im Bereich *Innovieren* als eine Kompetenzebene des UKC zu untersuchen. Die Erfassung der Kompetenzen in diesem Bereich wird

anhand der beiden Dimensionen Produkte (Erzeugnisse, Dienstleistungen) und Prozesse erfolgen (Abbildung 13).

Innovationen lassen sich anhand zahlreicher Dimensionen unterscheiden. Einen Überblick über verschiedene Möglichkeiten zur Klassifizierung von Innovationen geben u. a. Meffert et al. (2012: 369 f.), Brockhoff (1995: 30) und Hauschildt / Salomo (2011: 396 f.). Die Unterscheidung nach Produkt- und Prozessinnovationen, wie sie im UKC verwendet wird, entspricht der *inhaltlichen Kategorisierung* von Innovationen, also einer Unterscheidung nach dem Gegenstand der Neuerung (Hauschildt / Salomo 2011: 5).

Während bei einer Produktinnovation Erzeugnisse oder Dienstleistungen geschaffen werden, die es den Anwendern ermöglichen, neue Herausforderungen zu bewältigen oder vorhandene Herausforderungen auf eine bisher unbekannte oder nicht angewandte Art und Weise zu meistern, soll mithilfe einer Prozessinnovation die Effizienz der Produktion gesteigert werden. Es soll dadurch kostengünstiger, schneller und sicherer produziert werden können (Hauschildt / Salomo 2011: 5). Auch diesen beiden Dimensionen sind jeweils drei Unterdimensionen zugeordnet, die im Folgenden näher erläutert werden.



Abbildung 13: Kompetenzebene „Innovieren“ mit Dimensionen und Unterdimensionen.  
Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.2.1 Dimension Prozesse

Ein Prozess kann als „die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts notwendig sind“ (Becker et al. 2012: 6) definiert werden. Das Ziel einer Prozessinnovation ist es, innerhalb dieser Folge von Aktivitäten das Verhältnis des Prozessergebnisses (Output) in Bezug auf die Zeit zu optimieren und eine Kosten-

ersparnis zu erzielen. Um in den Disziplinen Leistungskraft, Qualität und Dynamik der Betriebsprozesse im Wettbewerb zu bestehen, müssen die Strukturen, die Abläufe und die Qualität der Prozesse stetig weiterentwickelt werden.

Grundsätzlich lassen sich Betriebsprozesse anhand der *Betriebsstrukturen* und der *Betriebsabläufe* beschreiben. Diese dienen in ihrer Gesamtheit der Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Zielerreichung des Unternehmens. Dabei kann unter der Kategorie der Betriebsstrukturen die wirksame Gestaltung *statischer* Beziehungszusammenhänge innerhalb eines Unternehmens verstanden werden, während Betriebsabläufe die *dynamische* Gestaltung von Arbeitsabläufen beschreiben. Somit kann hier analog zur Organisationstheorie die Unterdimension Betriebsstrukturen mit dem Themenfeld der *Aufbauorganisation* verglichen werden, während die Unterdimension der Betriebsabläufe sich in den Kontext der *Ablauforganisation* einordnen lässt (Mangler 2010: 8 f.; Fiedler 2010: 5 f.).

Die Gestaltung der statischen Beziehungszusammenhänge (institutionelle Beziehungen von Aufgabenträgern) im Bereich der *Betriebsstruktur* (Aufbauorganisation) umfasst die Aufgabe, Strukturen für die Erreichung der Unternehmensziele zu schaffen. Dafür müssen zunächst einzelne funktionsfähige, aufgabenteilige Teileinheiten im Unternehmen eingerichtet werden. Darüber hinaus ist es notwendig, diesen Bereichen Befugnisse und Aufgaben zuzuweisen (Mangler 2010: 8 f.). Bei den wesentlichen Gestaltungsparametern in diesem Bereich handelt es sich um Spezialisierung, Koordination und Zentralisierung. Mithilfe dieser drei Gestaltungsparameter wird festgelegt, welche Aufgaben anfallen, und welche Stellen erforderlich sind, um diese zu erfüllen. Zusätzlich kann dadurch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter koordiniert und die hierarchische Ausgestaltung der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse festgelegt werden. Darüber hinaus wird durch diese Strukturen der Autonomiegrad der einzelnen Organisationseinheiten geregelt (Tabelle 2; Dillerup / Stoi 2011: 384 ff.; Fiedler 2010: 5).

Zu berücksichtigen ist hierbei abermals die Anpassungsfähigkeit der Betriebsstrukturen an veränderte Rahmenbedingungen und deren kontinuierliche Weiterentwicklung. Auch fallen nicht nur die internen Betriebsstrukturen in den Bereich der Aufbauorganisation, sondern auch die Einbettung des Unternehmens in Verflechtungen mit externen Partnern und Strukturen entlang der Wertschöpfungs-

ette. Strukturierung und Organisation der Funktionsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden, Zulieferern und Partnern, also das *Supply Chain Management*, werden damit zu zentralen Kompetenzen im Bereich der Betriebsstrukturen.

Gestaltungsparameter	Inhalt
Spezialisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschreibung der anfallenden Aufgaben</li> <li>▪ Verteilung der Aufgaben auf verschiedene Aufgabenträger (Stellen, Abteilungen)</li> </ul>
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festsetzung der hierarchischen Ausgestaltung der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse</li> <li>▪ Definieren des Ausmaßes der Standardisierung von Prozessen</li> </ul>
Zentralisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung des Autonomiegrades einzelner (Teil-)Bereiche</li> </ul>

Tabelle 2: Gestaltungsparameter Ablauforganisation. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup / Stoi (2011): 384 ff.; Fiedler (2010): 5.

Die *Betriebsabläufe* (Ablauforganisation) hingegen beschreiben den notwendigen Differenzierungsgrad der Arbeitsaufgaben, also die Fragen wann was von wem getan wird. Dabei betrachtet die Ablauforganisation die räumliche und die zeitliche Komponente der Aufgabenerfüllung. Die Ablauforganisation gestaltet Prozesse, regelt Arbeitsläufe und legt die Reihenfolge und den zeitlichen Ablauf fest, in dem eine Aufgabe erfüllt werden soll. Die Ablauforganisation kann somit als die dynamische Komponente innerhalb der Organisation betrachtet werden (Fiedler 2010: 5 f.).

Für Unternehmen besteht die Herausforderung in diesem Bereich insbesondere in der effizienten Koordinierung der Betriebsabläufe, wie z. B. Durchführungen, Auftragsdurchläufe, Reihenfolgen oder der Arbeitsteilung. Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass die Abläufe auch in Situationen erschwerter betrieblicher Bedingungen belastbar und leistungsfähig bleiben. Dies tangiert folglich auch die Qualität des Projektmanagements im Unternehmen sowie die Dokumentation von Abläufen, über die Betriebsabläufe vorstrukturiert und transparent und nachvollziehbar gemacht werden können. Schließlich ist es auch in Bezug auf die Betriebsabläufe wichtig, diese sowohl an Veränderungen der Unternehmensumwelt

als auch an die Veränderungen der internen Geschäftstätigkeit anzupassen, insbesondere hinsichtlich Flexibilität, Geschwindigkeit und Kundenfreundlichkeit (Dillerup / Stoi 2011: 383).

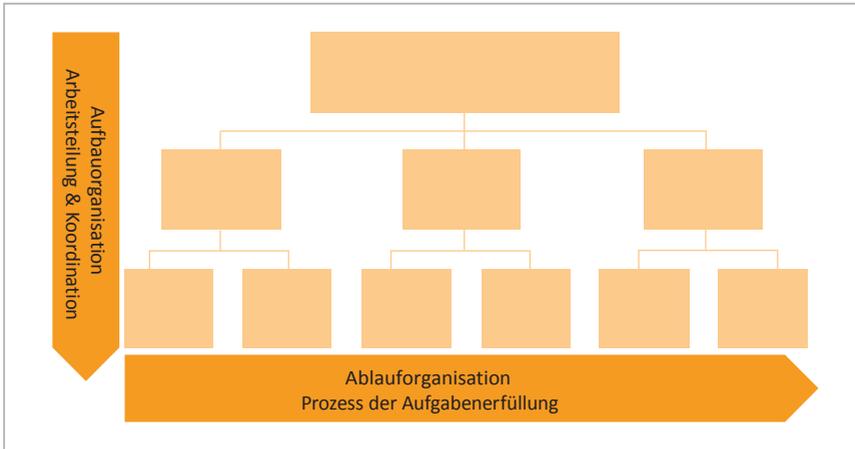


Abbildung 14: Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup / Stoi (2011): 383.

Abbildung 14 fasst die enge Wechselwirkung zwischen den beiden Organisationsformen noch einmal graphisch zusammen. Während sich die Aufbauorganisation mit der Schaffung einer Unternehmensstruktur durch die Festlegung von Hierarchien und der Verteilung von Aufgaben beschäftigt, gestaltet die Ablauforganisation Arbeitsprozesse durch die Regelung der Reihenfolge und der Festlegung des zeitlichen Ablaufs (Heise 2009: 37). Die Definition von klaren Regeln bezüglich Zuständigkeiten und Funktionen, aber auch bezüglich der Zusammenarbeit an wesentlichen Schnitt- und Kontrollstellen wird somit zur wichtigen Unternehmenskompetenz.

In der Unternehmensanalyse werden *Betriebsstrukturen* und *-abläufe* heute u. a. über die drei Unterdimensionen Transferprozesse, Projektmanagement und Geschäftsprozesse weiter operationalisiert. Insbesondere in Hinblick auf das hier verfolgte Ziel, Indikatoren für die Dimension Prozesse auf der Kompetenzebene Innovation zu definieren, erscheint diese Auswahl sinnvoll und soll im Folgenden weiter differenziert werden.

### 5.2.1.1 Transferprozesse

In diesem Zusammenhang stellen *Transferprozesse* die erste Unterdimension der Dimension Prozesse dar. Wissens- und Technologietransfer wird heute als Schlüsselkompetenz wettbewerbsfähiger Unternehmen betrachtet, insbesondere im Zusammenhang mit dem Thema Innovation (Howlett 2010; Varga 2009; Walter 2003). Technologische wie organisationale Erneuerungs- und Wandlungsprozesse sind in der Gegenwart kaum mehr in reiner Eigenleistung zu erbringen. Vielmehr erfordern Komplexität, Dynamik, Kontingenz, Wissensbezug und Interdisziplinarität unternehmerischen Handelns zunehmend kollaborative Betriebs- und Innovationsprozesse (Wittke et al. 2012). Dem Wissens- und Technologietransfer mit externen Akteuren, insbesondere aber dem zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowie dem zwischen Unternehmen untereinander, kommt daher eine ganz besondere Bedeutung zu (Auer 2007; Polt et al. 2010; Döring / Schellenbach 2006; Bozeman 2000; Abramson et al. 1997).

Dabei gilt es erstens insbesondere zu ergründen, welche Bereitschaft im Unternehmen vorhanden ist, Wissen aus externen Quellen zu erschließen und erfolgreich im Unternehmen zu nutzen. Betrachtet werden sollte hierbei auch die Existenz mentaler Barrieren, die eine Erschließung und Nutzung dieses Wissens behindern könnten, aber auch das Ausmaß, in dem es zum Selbstverständnis des Unternehmens gehört, externes Wissen für Innovationsprozesse zu erschließen und zu nutzen.

Darüber hinaus ist die Fähigkeit, mit externen Wissensquellen in Kontakt zu kommen und diese durch die Etablierung von Kooperationsbeziehungen dauerhaft für das Unternehmen zu erschließen, in diesem Zusammenhang zu betrachten. Auch sollte der Erfolg des Unternehmens berücksichtigt werden, diesen Kooperationen eine den jeweiligen Problemstellungen entsprechende Struktur und Form zu geben.

Drittens lässt sich die Transferkompetenz von Unternehmen auch über ihre Fähigkeit erfassen, Wissen aus externen Quellen in das eigene Unternehmen zu transferieren und dieses dort erfolgreich zur Erstellung neuer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen einzusetzen. Entscheidend ist hierbei, dass der Wissens- und Technologietransfer die richtigen externen Quellen adressiert, um geeignetes Wissen in das Unternehmen zu transferieren, da es nur dann einen essentiellen Beitrag zum Innovationserfolg des Unternehmens leisten kann.

Darüber hinaus ist viertens aber auch zu fragen, inwiefern die Unternehmensstrukturen dazu geeignet sind, derartige Wissens- und Technologietransferprozesse zu realisieren. Untersucht werden sollte somit der Erfolg, mit dem transferiertes Wissen in den Organisationsstrukturen des Unternehmens eingesetzt werden kann. Dies verweist folglich auf die Kommunikations-, Reaktions-, Absorptions- und Diffusionsfähigkeit der Organisationsstrukturen und determiniert, in welchem Ausmaß Personen und Funktionsbereiche auf diesen Transfer ausgerichtet sind.

Schließlich ist Transfer auch immer eine Managementaufgabe. Zu betrachten ist daher auch die Leistungsfähigkeit und Kompetenz des Transfermanagements durch die leitenden Mitarbeiter. Dabei geht es zum einen darum, inwiefern Wissens- und Technologietransferprozesse kompetent angebahnt, gesteuert und umgesetzt werden. Zum anderen ist es aber auch zentrale Aufgabe des Transfermanagements, die Transferbereitschaft der Mitarbeiter zu mobilisieren und zu nutzen, und Transferprozesse mithilfe adäquater Abläufe und Methoden erfolgreich zu organisieren.



## Transferprozesse

---

**Indikator 1:** Bereitschaft, Wissen aus externen Quellen zu erschließen und im Unternehmen zu nutzen.

---

**Indikator 2:** Erfolg des Unternehmens, mit externen Wissensquellen in Kontakt zu kommen.

---

**Indikator 3:** Erfolg, Wissen aus externen Quellen in eigene Produkt- und Dienstleistungsentstehungsprozesse einfließen zu lassen.

---

**Indikator 4:** Leistungsfähigkeit der Unternehmensstrukturen hinsichtlich der Realisierung von Transferprozessen.

---

**Indikator 5:** Leistungsfähigkeit und Effektivität des Managements von Transferprozessen.

---

Box 7: Indikatoren Unterdimension Transferprozesse. Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.2.1.2 Projektmanagement

Prozesse in Unternehmen sind häufig wiederkehrend, teilweise standardisiert und als Routinen in den organisatorischen Abläufen verankert. Neben derartigen alltäglichen Arbeitsbereichen müssen Unternehmen aber auch in der Lage sein, kontinuierlich Innovationen und Umstrukturierungen in Projektform umzusetzen (Dohm et al. 2014: 2). Hierbei kann ein Projekt nach DIN 69901 definiert werden als „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“ (DIN 2009). Projekte können also als Aufgaben mit besonderen Merkmalen beschrieben werden und sind durch folgenden Merkmale gekennzeichnet: Einmaligkeit, klare Zielsetzung, definierter(s) Anfang/Ende, begrenzter Aufgabenumfang, Neuartigkeit, Risiko, Komplexität, spezielle Organisation, begrenzte zeitliche, finanzielle und personelle Mittel, messbarer Erfolg, sowie außergewöhnliche Kosten (Dohm et al. 2014: 2).

Projektarbeit findet hierbei im Spannungsfeld der drei zentralen Größen Kosten, Qualität und Termine statt, die wechselseitig voneinander abhängen. Dieses „magische Dreieck“ des Projektmanagements (Dohm et al. 2014: 6; Abbildung 15) umfasst alle wesentlichen Einflussfaktoren der Projektarbeit, wie den gesamten Einsatz an Arbeitsleistung, die Sach- und Finanzausstattung, alle Projekt-Leistungserstellungsprozesse, sowie die Projektergebnisse. Die Veränderung einer dieser voneinander abhängigen Größen bedingt eine Veränderung auch (von mindestens einer) der beiden anderen Größen (Dohm et al. 2014: 6).

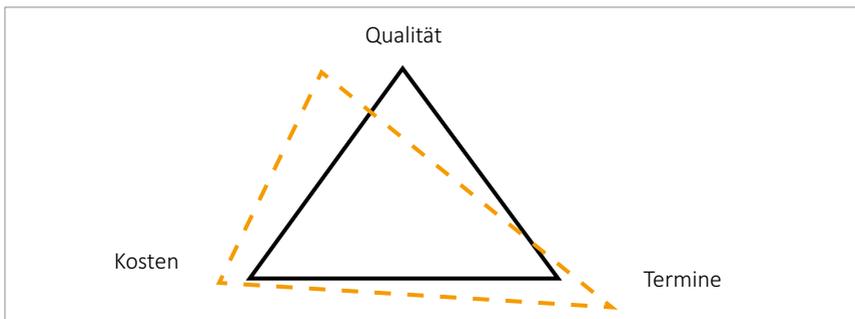


Abbildung 15: Das magische Dreieck des Projektmanagements.

Quelle: Dohm et al. 2014: 6.

Dem Projektmanagement kommt daher in diesem Spannungsfeld eine entscheidende erfolgskritische Bedeutung zu. Projektmanagement kann dabei zunächst definiert werden als die Gesamtheit aller Führungsaufgaben, Führungsorganisationen, Führungstechniken und Führungsmittel für die Abwicklung eines Projekts (Dohm et al. 2014: 10). Die zweite Unterdimension der Kompetenzdimension Prozesse ist daher das *Projektmanagement* und zielt auf die Kompetenzen des Unternehmens, Projekte in der Wechselbeziehung von Kosten, Qualität und Terminen erfolgreich zu bearbeiten.

Der erste Indikator für die Projektmanagementkompetenz von Unternehmen ist dabei die Qualität des Projektmanagements hinsichtlich Planung, Koordinierung, Strukturierung, Umsetzung und Arbeitsteilung in Projekten und zielt auf den Erfolg, die Effizienz sowie die Effektivität der Projektarbeit im Spannungsfeld von Kosten, Qualität und Terminen ab.

Der zweite Indikator umfasst die Qualität des Projektmanagements bei der kontinuierlichen Überprüfung der Projektfortschritte und der Zielerreichung. Wichtig ist hierbei, inwiefern ein regelmäßiges Projektcontrolling stattfindet und in welchem Umfang die Projektabläufe vollumfänglich im Blick behalten werden. Auch nach dem frühzeitigen Erkennen, ursächlichen Erklären und wirkungsvollen Entgegenreten bei Budgetabweichungen und Abweichungen hinsichtlich der Ziele und Teilziele / Meilensteine ist in diesem Zusammenhang zu fragen.

Der dritte Indikator der Projektmanagementkompetenz ist die Qualität der Dokumentation von Abläufen in Projekten und inwiefern diese eine nachvollziehbare, strukturierte und effiziente Projektarbeit ermöglicht. Dieser Indikator zielt auf die Kompetenz des Unternehmens ab, eine systematische und übersichtliche Ablage der Dokumentation der Projektabläufe sicherzustellen und diese einer beständigen Anpassung und Fortschreibung zu unterziehen und somit vorherige Projekterfahrungen als Grundlage eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu nutzen.

Da das Projektmanagement auch immer eine Leitungsaufgabe ist, erfasst der vierte Indikator die Leistungsfähigkeit der Projektleitung auch unter erschwerten betrieblichen Bedingungen und inwiefern diese zu hochwertigen und effizienten

Ergebnissen führt. Eng damit verknüpft ist das reibungslose Funktionieren sowohl des Zeit- und Terminmanagements, als auch die Herstellung von Motivation sowie die Zuteilung von Aufgaben in Projekten auch in unvorhersehbaren betrieblichen Situationen und Projektlagen.

Schließlich umfasst der fünfte Indikator die Qualität der Teamarbeit innerhalb von Projekten und fragt danach, inwiefern diese eine reibungslose, effiziente und erfolgreiche Projektarbeit ermöglicht. Dies zielt zum einen auf das Funktionieren der Zusammenarbeit, des Teamgeists und der Koordinierungsleistung in Projektteams. Zum anderen wird aber auch der Erfolg der Teamleitung erfasst, leistungsfähige Teamstrukturen von der Teambildung über die Klärung von Konflikten und die Einführung von Spielregeln bis hin zur Moderation von Teamprozessen zu etablieren.



Projektmanagement

---

**Indikator 1:** Qualität des Projektmanagements hinsichtlich Planung, Koordinierung, Strukturierung, Umsetzung und Arbeitsteilung in Projekten.

---

**Indikator 2:** Qualität des Projektmanagements bei der kontinuierlichen Überprüfung der Projektfortschritte und der Zielerreichung.

---

**Indikator 3:** Qualität und Nachvollziehbarkeit der Dokumentation von Abläufen in Projekten.

---

**Indikator 4:** Leistungsfähigkeit der Projektleitung unter erschwerten betrieblichen Bedingungen.

---

**Indikator 5:** Qualität der Teamarbeit innerhalb von Projekten.

---

Box 8: Indikatoren Unterdimension Projektmanagement.

Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.2.1.3 Geschäftsprozesse

Die dritte Unterdimension der Dimension Prozesse sind die *Geschäftsprozesse*. Vor dem Hintergrund intensivierter Wettbewerbslagen, sich dynamisch verändernder Marktumwelten sowie zunehmend flexibler und agiler Kundenanforderungen kommt der Gestaltung sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung von effektiven und effizienten Leistungserstellungsprozessen eine zentrale Bedeutung im Unternehmen zu (Stadler 2010: 1 f.).

Geschäftsprozesse können demnach als „die funktionsüberschreitende Abfolge von wertschöpfenden Tätigkeiten im Unternehmen [...], die zur Erreichung der Organisations- oder Unternehmensziele dienen.“ (Koch 2011: 1) beschrieben werden. Über die Definition eines Prozesses (5.2.1; Becker et al. 2012: 6) hinausgehend, zeichnet sich ein Geschäftsprozess folglich durch einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg aus und bildet eine direkte Schnittstelle zu Marktteilnehmern und Partnern (Koch 2011: 2). Mit Unternehmenserfolg sind in diesem Zusammenhang insbesondere Kernprozesse als Wettbewerbsvorteil angesprochen: „Kernprozesse bestehen aus der Verknüpfung von zusammenhängenden Aktivitäten, Entscheidungen, Informationen und Materialflüssen, die zusammen den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ausmachen.“ (Osterloh / Frost 2006: 36). Als erfolgskritische Merkmale von Kernprozessen lassen sich dabei vor allem der wahrnehmbare Kundennutzen, ihre Einmaligkeit, Nicht-Imitierbarkeit sowie ihre Nicht-Substituierbarkeit anführen (Osterloh / Frost 2006: 37).

In der Zusammenführung dieser Ansätze lassen sich Geschäftsprozesse folglich auch als „funktions- und organisationsüberschreitende Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele umsetzen“ (Schmelzer / Sesselmann 2010: 63) definieren. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass zu ihrer Steuerung in der Regel Leistungsparameter bestimmt werden, welche sich aus verschiedenen Ziel- und Messgrößen zusammensetzen. Auch wird in Unternehmen meist ein Geschäftsprozessverantwortlicher bestimmt, der die Gesamtverantwortung für die Geschäftsprozesse trägt. Abbildung 16 fasst diese Definition zusammen.

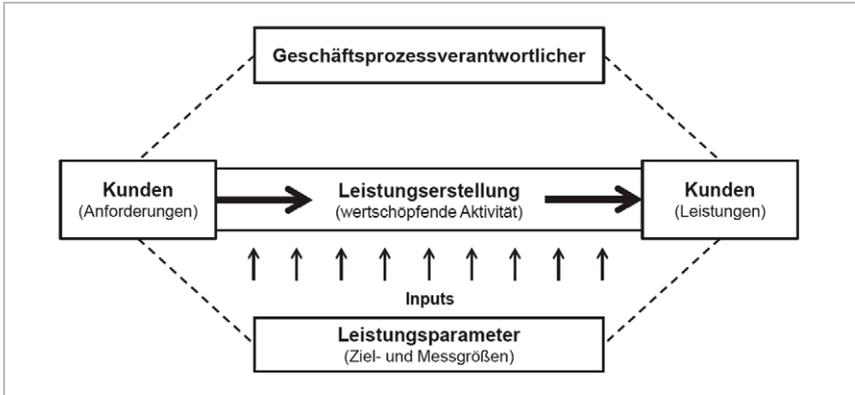


Abbildung 16: Komponenten von Geschäftsprozessen. Quelle: Moser 2015: 10.

Der erste Indikator, um die Unternehmenskompetenz auf der Unterdimension Geschäftsprozesse zu erfassen ist daher der Stellenwert des Geschäftsprozessmanagements in der Unternehmensführung sowie in Hinblick auf die Organisationsstruktur. Betrachtet wird hierbei, inwiefern sich die Organisationsstruktur an Prozessen anstatt an Funktionen und Bereichen orientiert. Auch wird gefragt, inwiefern es dem Unternehmen gelingt, betriebliche Abläufe effizient zu gestalten und die Durchlaufzeiten sowohl in der Administration als auch in der Produktion zu optimieren.

Der zweite Indikator beinhaltet den Einfluss der Geschäftsprozesse auf die Erreichung der Unternehmensziele. Betrachtet wird also, inwiefern die Geschäftsprozesse so konzeptioniert sind, dass sie die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen. Auch wird hierbei darauf abgezielt, inwiefern sie ein optimales Verhältnis von Auslastung, Kosten und Produktivität fördern, die Einhaltung von Qualitätsstandards sicherstellen und damit nachhaltig zur Erreichung der Effektivitäts- und Effizienzziele des Unternehmens beitragen.

Der dritte Indikator untersucht ferner die Qualität der Messung der Leistungsfähigkeit einzelner Geschäftsprozesse anhand definierter Kennzahlen in Hinblick auf eine Verbesserung der Prozessleistung. Hierbei soll folglich eingeschätzt werden, inwiefern ziel- und ergebnisorientierte Leistungsparameter (Kennzahlen), die eine

vollumfängliche Bewertung der Prozessleistung erlauben, definiert sind und zur Identifizierung von Verbesserungspotenzialen regelmäßig erhoben werden.

Indikator vier beinhaltet wiederum die dynamische Perspektive und fragt nach der Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozesse an veränderte Rahmenbedingungen, wie beispielsweise neue Produktionsmöglichkeiten, Technologien und individuelle Kundenwünsche. Betrachtet wird folglich die Kompetenz des Unternehmens, Geschäftsprozesse flexibel zu gestalten und hierbei nicht zuletzt unter Miteinbeziehung der Mitarbeiter, die Geschäftsprozesse effizient zu reorganisieren.

Fünftens und schließlich wird auch nach der Fähigkeit des Unternehmens gefragt, Geschäftsprozesse methodisch konsistent, transparent und anschaulich abzubilden. In diesem Zusammenhang wird vor allem das Vorhandensein von einheitlichen Standards zur Darstellung von Geschäftsprozessen untersucht und beleuchtet, inwiefern diese Geschäftsprozesse vollständig modelliert und alle Mitarbeiter in der Lage sind, entsprechende Darstellungsformen und Visualisierungen ohne zusätzliche Erläuterungen zu verstehen.



## Geschäftsprozesse

**Indikator 1:** Stellenwert des Geschäftsprozessmanagements in der Unternehmensführung.

**Indikator 2:** Einfluss der Geschäftsprozesse auf die Erreichung der Unternehmensziele.

**Indikator 3:** Qualität der Messung der Leistungsfähigkeit einzelner Geschäftsprozesse anhand definierter Kennzahlen.

**Indikator 4:** Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozesse an veränderte Rahmenbedingungen.

**Indikator 5:** Fähigkeit, Geschäftsprozesse methodisch konsistent, transparent und anschaulich abzubilden.

## 5.2.2 Dimension Produkte

Produktinnovationen kommt für die Sicherung bzw. den Ausbau der Marktposition eine besonders hohe Bedeutung zu. Durch die bedarfsgerechte Verbesserung und Erneuerung der Produkte (Erzeugnisse, Dienstleistungen) kann das Unternehmen zusätzliche Einnahmen generieren (Stummer et al. 2010: 14). Produktinnovationen können Unternehmen jedoch nur dann bei der Generierung von zusätzlichem Umsatz und zur Festigung der Wettbewerbsposition helfen, wenn die Produktinnovation auf eine Nachfrage im Markt trifft. Die erste Unterdimension der Dimension Produkte ist daher der *Kundennutzen*.

### 5.2.2.1 Kundennutzen

Zahlreiche Studien im Bereich der Innovationsforschung und der Produktinnovations-Erfolgsfaktorenforschung (PIEFF) weisen einen einzigartigen Kundennutzen bzw. die Produktüberlegenheit gegenüber existierenden Produkten als zentralen Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Produktinnovation aus (u. a. Meffert et al. 2012: 441; Kleinschmidt et al. 1996: 9). Um ein neues Produkt erfolgreich am Markt zu platzieren, ist es folglich notwendig, Kunden und Anwender in den Mittelpunkt der Innovationstätigkeiten zu stellen. Nur durch die Identifizierung der Anforderungen, die die Kunden an ein neues Produkt stellen, sowie der Bereitschaft, dafür zu zahlen, kann ein marktfähiges Produkt geschaffen werden (Kleinschmidt et al. 1996: 107). Damit ein Produkt vom Kunden als überlegen wahrgenommen wird, muss es ein spezifisches Bedürfnis erfüllen, es muss ein konkretes Problem lösen, die Kosten beim Kunden senken und ihm einen einzigartigen Nutzen bieten. Zusätzlich muss es technologisch neuartig und von hoher Qualität sein (Kleinschmidt et al. 1996: 107).

Die notwendige Kompetenz in diesem Bereich ist es folglich, ein aus Kundensicht überlegenes und leistungsfähiges Produkt zu entwickeln, das für den Kunden vielfältige, flexible und nützliche Anwendungsmöglichkeiten bietet. Um diese Anforderungen zu erfüllen, ist es notwendig, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen. Dabei können im Bereich der Produktinnovationen die Berücksichtigung aktuel-

ler Marktbedürfnisse und die entsprechende Ausrichtung der Innovationstätigkeit zur Sicherung der Wettbewerbsposition beitragen.

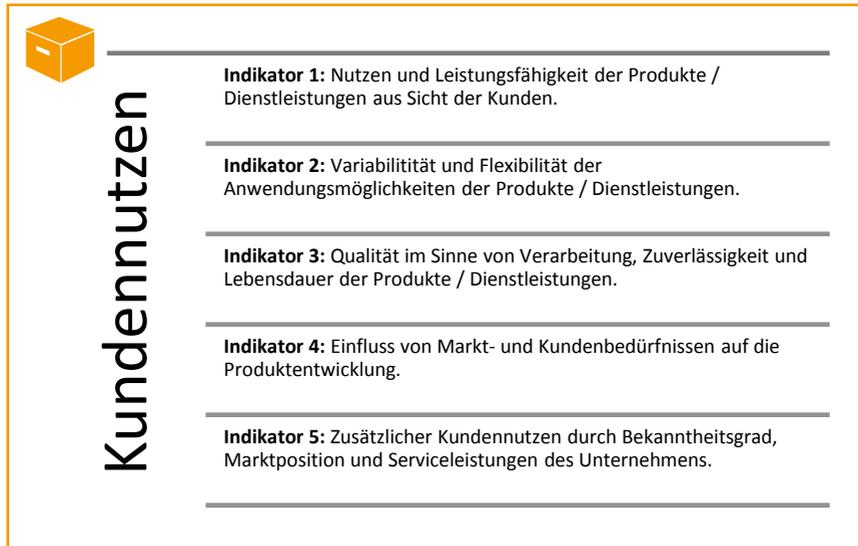
Im Einzelnen sollen daher folgende Indikatoren zur Operationalisierung der Unterdimension Kundennutzen herangezogen werden: Erstens wird der Nutzen und die Leistungsfähigkeit der Produkte / Dienstleistungen aus Sicht der Kunden untersucht. Gefragt wird folglich, inwiefern die Produkte / Dienstleistungen es den Kunden erlauben, klar ersichtliche, signifikante und dauerhafte Vorteile aus deren Anwendung zu generieren. Auch beinhaltet dieser Indikator Aussagen darüber, inwiefern die Produkte / Dienstleistungen des Unternehmens dem Kunden über den reinen wirtschaftlichen, technisch-stofflichen und funktionalen Grundnutzen hinaus Zusatznutzen erbringen, etwa durch Design, Marke oder Image und sowohl den persönlich bedingten Individualnutzen als auch den sozialen Geltungsnutzen der Kunden ansprechen.

Zweitens wird nach der Beurteilung der Anwendungsmöglichkeiten der Produkte und Dienstleistungen gefragt. Neben Aussagen zur Vielfältigkeit, Flexibilität und Nützlichkeit der Anwendungsmöglichkeiten, wird auch darauf verwiesen, inwiefern ihre Variabilität und die Funktionalität dazu beitragen, die Anwendungserwartungen der Kunden zu erfüllen und ihre Bedürfnisse zu befriedigen.

Drittens wird nach der Qualität der Produkte und Dienstleistungen gefragt. Hierbei geht es zum einen um die Frage, inwieweit die Verarbeitung, Zuverlässigkeit und Lebensdauer der Produkte und Dienstleistungen mit den Anforderungen der Kunden übereinstimmen. Zum anderen wird aber auch berücksichtigt, welchen Beitrag die Produktqualität zum Umsatz leistet und darüber die Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden werden können.

Der vierte Indikator zielt auf den Einfluss von Marktbedürfnissen auf die Produktentwicklung im Unternehmen. Betrachtet wird daher, inwiefern der Kundennutzen und die Befriedigung von Kundenbedürfnissen bei der Produktneuentwicklung im Vordergrund stehen und es dem Unternehmen gelingt, Produkte / Dienstleistungen zu entwickeln, die exakt den Anforderungen des Marktes / der Kunden entsprechen.

Schließlich und fünftens wird auch nach dem zusätzlichen Nutzen gefragt, den das Unternehmen seinen Kunden durch seinen Bekanntheitsgrad, seine Marktposition und seine Serviceleistungen bieten kann. Entscheidend ist hierbei, dass es dem Unternehmen gelingt, durch die ergänzend angebotenen Funktionen bei seinen Kunden Sicherheit und Vertrauen zu erzeugen und sie hierüber bei ihrer Kaufentscheidung zu unterstützen.



Box 10: Indikatoren Unterdimension Kundennutzen. Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.2.2.2 Innovationsgrad

Die zweite Unterdimension betrachtet den *Innovationsgrad* der Produkte, also das Ausmaß der in einer Innovation vorhandenen Neuerung. Grundsätzlich können bezüglich dieses Neuheitsgrades radikale und inkrementelle Innovationen voneinander unterschieden werden. Während es sich bei inkrementellen Innovationen um die Weiterentwicklung von bereits bestehenden Produkten, Produktkonzepten und Dienstleistungen handelt, stellen radikale Innovationen fundamentale Neuentwicklungen dar, die bisher gänzlich unbefriedigte Nachfragebedürfnisse

befriedigen können. Aufgrund nicht vorhandener Erfahrungswerte weisen radikale Innovationen im Vergleich zu inkrementellen ein deutlich höheres Entwicklungsrisiko auf. Allerdings bieten sie auch erheblich größere Marktchancen (Meffert et al. 2012: 396 ff.).

Der Umgang mit diesen genannten Risiken ist Teil des *Innovationsmanagements*, das ebenfalls eine wichtige Unternehmenskompetenz im Bereich der Produktinnovationen darstellt. Zentrale Aufgabe des Innovationsmanagements ist die Führung, Steuerung, Umsetzung und Kontrolle des gesamten Innovationsprozesses. Hinzu kommt die Aufgabe, die benannten Risiken zu identifizieren, zu analysieren, zu bewerten und Maßnahmen zur Gegensteuerung zu entwickeln (Disselkamp 2012: 142 f.).

Im Einzelnen setzt sich die Unterdimension daher aus den folgenden fünf Indikatoren zusammen: Zunächst wird allgemein nach der Einschätzung des Innovationsgrads der Produkte und Dienstleistungen gefragt, also ob es sich hierbei um radikale Marktneuheiten oder um graduelle Verbesserungen an bereits bestehenden Produkten und Dienstleistungen handelt. Abgezielt werden soll hierbei auf die Frage, inwiefern das Unternehmen regelmäßig radikale Marktneuheiten hervorbringt oder bereits bestehende Produkte und Dienstleistungen durch eine angemessene Anzahl an graduellen Verbesserungen in angemessener Qualität kontinuierlich weiterentwickeln und hierdurch innovativste Produkte anbieten kann.

Zweitens wird nach der Innovationsfähigkeit des Unternehmens, also der Fähigkeit, Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich zu erneuern und / oder zu verbessern und erfolgreich auf dem Markt zu platzieren, gefragt. Dies impliziert auch die Frage, inwiefern die Unternehmensführung und die Mitarbeiter die Fähigkeit und Aufgeschlossenheit besitzen, kontinuierlich Neuerungen hervorzubringen und diese erfolgreich auf dem Markt zu platzieren, und alle Teilbereiche und Strukturen des Unternehmens, die Konzeption und Umsetzung von Innovationen ermöglichen und unterstützen.

Drittens wird nach der Bedeutung des Innovationsmanagements für diese Innovationsprozesse im Unternehmen gefragt, also danach, inwiefern das Innovationsmanagement Gestalter und Erfolgsfaktor dieser Innovationsprozesse ist. Damit

wird auf ein strukturiertes Vorgehen und die eindeutige Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb des Innovationsprozesses abgezielt, die es dem Unternehmen erlauben, aus innovativen Ideen erfolgreiche Produkte hervorzubringen.

Der vierte Indikator spricht darüber hinaus die Beurteilung der psychologischen Wirkung der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und ihren Einfluss auf die Kundenbindung und -zufriedenheit an. Im Mittelpunkt steht hierbei der Erfolg des Unternehmens, seine Kunden neben der Erfüllung der Grunderwartungen in Bezug auf das Produkt sowie auf verfügbare Vergleichsprodukte auch mit seinen Innovationen positiv zu überraschen.

Abschließend fragt Indikator fünf auch nach der Kompetenz des Unternehmens, aus der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse wirtschaftlichen Erfolg zu generieren, also mithilfe seiner Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen seinen Umsatz und Gewinn zu sichern und zu steigern und damit den Unternehmenserfolg sicherzustellen.



Innovationsgrad

---

**Indikator 1:** Einschätzung des Innovationsgrades der Produkte / Dienstleistungen; radikale Marktneuheiten vs. graduelle Verbesserungen

---

**Indikator 2:** Fähigkeit des Unternehmens, Produkte / Dienstleistungen kontinuierlich zu erneuern bzw. zu verbessern.

---

**Indikator 3:** Bedeutung des Innovationsmanagements für die Gestaltung und den Erfolg der Innovationsprozesse.

---

**Indikator 4:** Beurteilung der psychologischen Wirkung der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen auf die Kundenbindung und -zufriedenheit.

---

**Indikator 5:** Fähigkeit, aus Innovation wirtschaftlichen Erfolg zu generieren.

---

Box 11: Indikatoren Unterdimension Innovationsgrad.  
Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.2.2.3 Alleinstellungsmerkmale

Die dritte Dimension im Bereich der Produktinnovation sind die *Alleinstellungsmerkmale*. Bei einem Alleinstellungsmerkmal bzw. einer Unique Selling Proposition (USP) handelt es sich um ein Produktmerkmal oder eine Produkteigenschaft, die das Produkt (die Dienstleistung) „einzigartig“ und „unverwechselbar“ macht. Damit erlaubt ein Alleinstellungsmerkmal insbesondere die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb und kann somit die Kaufentscheidung eines Kunden maßgeblich beeinflussen (Bruhn 2009: 159). Dabei kann eine USP z. B. durch die Formgebung, das Design, den Preis, die technologische Problemlösung oder eben über einen einzigartigen Kundennutzen definiert sein (Meffert et al. 2008: 57). Damit die Herausstellung des Alleinstellungsmerkmals langfristig zum Wettbewerbserfolg führt und dazu beiträgt, Kunden an das Unternehmen zu binden, ist es notwendig, dieses Differenzierungsmerkmal dauerhaft aufrecht zu erhalten (Bruhn 2009: 159).

Wird das Lebenszyklusmodell eines Produktes betrachtet, funktionieren die Definition und der Verkauf über das Alleinstellungsmerkmal in der Einführungs- und Wachstumsphase meist sehr gut. Die Herausforderung für die Unternehmen im weiteren Verlauf des Lebenszyklus ist es, das Alleinstellungsmerkmal zu verteidigen, wenn in der Reife- und Sättigungsphase Konkurrenzprodukte auf den Markt drängen (Meffert et al. 2008: 67 ff.; auch Manager Magazin 2006). Eine wichtige Anforderung an das Alleinstellungsmerkmal stellt somit die schwierige Imitierbarkeit dar (Bruhn 2009: 159). Nur durch eine klare Definition und Kommunikation von Alleinstellungsmerkmalen und deren Aufrechterhaltung gelingt langfristig die Festigung der eigenen Position gegenüber dem Wettbewerb und die damit verbundene Kundenidentifikation und -bindung (Tomczak 2009: 109).

Im Einzelnen werden auf dieser Unterdimension die folgenden Indikatoren untersucht:

Indikator eins fragt allgemein, inwieweit die Produkte und Dienstleistungen von den Kunden als einzigartig wahrgenommen werden und sich vom Wettbewerb abheben. Abgezielt wird also auf den Erfolg des Unternehmens, sich hierdurch bei seinen Kunden einen einzigartigen und signifikanten Wettbewerbsvorteil zu

sichern und sich somit von der Uniformität der Konkurrenzangebote zu differenzieren.

Indikator zwei hingegen betrachtet die Verteidigungsfähigkeit der Alleinstellungsmerkmale der Produkte und Dienstleistungen in Hinblick auf zukünftige Produktweiter- / bzw. Neuentwicklungen. Das Augenmerk wird also darauf gerichtet, inwiefern das Unternehmen auch bei Produktweiter- / bzw. Neuentwicklungen das Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb behaupten kann und dieses somit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sowohl für die Gewinnung von Neukunden als auch für die Bindung von Bestandskunden darstellen kann.

Indikator drei fokussiert darüber hinaus auf den Beitrag der Alleinstellungsmerkmale zur Identifikation der Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen bzw. dem Unternehmen an sich. Betrachtet wird der Erfolg des Unternehmens, auf Basis der Alleinstellungsmerkmale Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die den individuellen Präferenzen, Einstellungen und Erwartungen der Kunden entsprechen.

Viertens wird auch die Fähigkeit des Unternehmens untersucht, aufgrund der Alleinstellungsmerkmale seiner Produkte und Dienstleistungen Kaufpräferenzen bei seinen Kunden zu erzeugen und somit den Gewinn zu steigern. Hierbei geht es vor allem darum, durch ein einzigartiges Kaufversprechen die Produkte und Dienstleistungen stärker in das Bewusstsein der Zielgruppe zu transportieren und hierüber entsprechende Kaufpräferenzen bei seinen Kunden zu erzeugen. Auch beinhaltet dies für das Unternehmen, nicht gezwungen zu sein, über den Preis verkaufen zu müssen und somit den Gewinn nachhaltig optimieren zu können.

Schließlich bezieht Indikator fünf die Fähigkeit des Unternehmens, über das Angebot von Zusatzleistungen zu seinen Produkten und Dienstleistungen Alleinstellungsmerkmale zu schaffen, in die Analyse der Unterdimension *Alleinstellungsmerkmale* mit ein. Hierbei geht es vor allem um die Frage, inwiefern es dem Unternehmen gelingt, auf Basis des Produktdesigns, des Kundenservices sowie des Unternehmensimages seinen Kunden neben dem objektiven (ökonomischen, funktionalen), auch einen subjektiven (emotionalen, sozialen) Nutzen anzubieten.

Insgesamt zeigt die vorstehende Diskussion, dass Unternehmen, die sich durch eine hohe Innovationskompetenz auszeichnen, sowohl auf der Dimension Prozesse, als auch auf der Dimension Produkte wesentliche Stärken aufweisen. Die kontinuierliche bzw. disruptive Anpassung, Verbesserung und Neuentwicklung von Betriebsstrukturen und -abläufen in Transfer- und Geschäftsprozessen und im Projektmanagement, sowie die radikale bzw. inkrementelle (Weiter-)Entwicklung des Produktangebots unter Berücksichtigung von Kundennutzen, Innovationsgrad und Alleinstellungsmerkmalen ist dabei in funktions- und leistungsfähige Unternehmensstrukturen und Managementprozesse eingebunden. Das Unternehmen kann in diesem Zusammenhang auf wichtige und belastbare Grundlagen der Kompetenzebene Wissen zurückgreifen. Grundvoraussetzung für die Realisierung von Prozess- und Produktinnovationen ist dabei aber vor allem auch die Umsetzungscompetenz des Unternehmens auf den Dimensionen Strategie und Personal. Diese dritte Kompetenzebene soll im Folgenden ausführlich betrachtet werden.



## Alleinstellungsmerkmale

**Indikator 1:** Beurteilung der Einzigartigkeit der Produkte / Dienstleistungen durch die Kunden und Abhebung vom Wettbewerb.

**Indikator 2:** Verteidigungsfähigkeit der Alleinstellungsmerkmale der Produkte / Dienstleistungen.

**Indikator 3:** Beitrag der Alleinstellungsmerkmale zur Identifikation der Kunden mit den Produkten / Dienstleistung.

**Indikator 4:** Fähigkeit, durch Alleinstellungsmerkmale Kaufpräferenzen zu erzeugen.

**Indikator 5:** Fähigkeit des Unternehmens, über Zusatzleistungen Alleinstellungsmerkmale zu schaffen.

Box 12: Indikatoren Unterdimension Alleinstellungsmerkmale.  
Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3 Kompetenzebene Umsetzen

*Wissen*, also die Qualität und Quantität der Bestände an Kenntnissen, Technologien und Schutzrechten, sowie die systematische und dynamische Weiterentwicklung dieser Bestände im Sinne eines kontinuierlichen Lernprozesses in Einklang mit der Marktumwelt, und *Innovieren*, also die Leistungs- und marktfähige Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen auf der Basis dieser Wissenskompetenzen, erfordern als nächsten logischen Schritt des hier vorliegenden Kompetenzkonzeptes das „Umsetzen“ als dritte Kompetenzebene. Diese umfasst mit den Dimensionen Strategie und Personal die klassischen Führungsdimensionen. Die Kompetenzebene Umsetzen ist folglich untrennbar verknüpft mit dem Thema „Führung“, geht aber auch darüber hinaus. Umsetzen beschreibt daher zum einen das Setzen und Gestalten des Rahmens, in dem Wissen zu Innovationen werden kann, es zielt aber auch auf die im Unternehmen gezielt eingesetzten Menschen, die dieses Wissen tragen und es zu Innovationen umsetzen.

Dass „gute“ Führung und die systematische Weiterentwicklung von Führungskompetenzen für den Erfolg und die Profitabilität von Unternehmen von zentraler Bedeutung sind, ist sowohl in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der betrieblichen Praxis unbestritten. Die Frage allerdings, was eine „gute“ Führung ausmacht, beziehungsweise was unter Führungskompetenzen im Einzelnen verstanden wird, ist weitaus weniger eindeutig (Dillerup / Stoi 2013: 123 ff.; Wöhe 2010: 47 ff.; Thommen / Achleitner 2012: 915 ff.; auch Bretz 1988; Minzberg 1980).

Führungskompetenz wird sowohl in der Forschung als auch in der Praxis häufig auf die Kompetenz von Führungspersonen zurückgeführt. So zeichnet sich z. B. eine gute, kompetente Führungsperson durch einen respektvollen Umgang mit den Mitarbeitern aus, gibt klare Ziele vor, ist entscheidungsfreudig und -fähig, gewährt den Mitarbeitern gewisse Handlungsspielräume, schafft es, das Potential seiner Mitarbeiter weiter zu entwickeln, es optimal zu nutzen und seine Mitarbeiter zu motivieren (Dillerup / Stoi 2013: 123 ff.; Wöhe 2010: 47 ff.; Thommen / Achleitner 2012: 915 ff.).

Diese Betrachtungsweise von Führungskompetenz anhand persönlicher Eigenschaften entspricht dabei einem *institutionellen* Führungsbegriff (Abbildung 17), der die Unternehmensführung als Institution betrachtet. Der UKC analysiert hingegen die Kompetenzebene Führung in Anlehnung an einen *funktionalen* Führungsbegriff. Dieser versteht Führung als die zielorientierte Gestaltung, Koordination und Entwicklung aller unternehmensrelevanter Aufgaben und Handlungen. Funktionale Unternehmensführung hat demzufolge die Aufgabe, die einzelnen Funktionsbereiche innerhalb eines Unternehmens zu einer zielkonformen Einheit zusammenzufassen und die Gesamtheit aller unternehmerischen Aufgaben zu planen, zu steuern und zu koordinieren (Dillerup / Stoi 2013: 5 ff.).

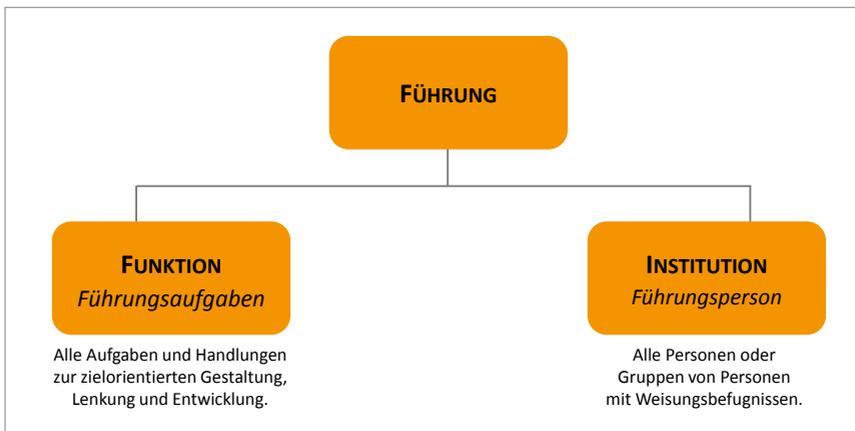


Abbildung 17: Differenzierung des Führungsbegriffs. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup / Stoi (2013): 8.

Diese Gesamtheit dieser unternehmerischen Aufgaben lässt sich in zwei Kategorien untergliedern. Führung beinhaltet zum einen die Führung der Unternehmung selbst, und zum anderen die Führung einzelner Akteure im Unternehmen im Sinne einer Verhaltensbeeinflussung. Bei der Führung der Unternehmung selbst handelt es sich um eine sach- und stark entscheidungsorientierte Sichtweise von Führung. Die Hauptaufgaben der sachorientierten Führung sind die Formulierung von Zielen für das Unternehmen, die Bestimmung von Maßnahmen zur Zielerreichung, das Management von Veränderungsprozessen, die Organisation, sowie die Festlegung von Grundsätzen für das zukünftige Verhalten des Unternehmens (Bam-

berger / Wrona 2012: 5 f.). Innerhalb des UKC wird diese Komponente unter dem Oberbegriff „Strategie“ zusammengefasst. Im Rahmen der Führung einzelner Akteure liegen die Aufgaben des funktionellen Führens hauptsächlich im Bereich der Personal- und Mitarbeiterführung (Bamberger / Wrona 2012: 5 f.). Diese personenorientierte Führung wird innerhalb des UKC mithilfe der Dimension „Personal“ untersucht (Abbildung 18).



Abbildung 18: Kompetenzebene „Umsetzen“ mit Dimensionen und Unterdimensionen.  
Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3.1 Dimension Strategie

#### 5.3.1.1 Ziele

Strategie als wesentliche Dimension der Führungskompetenz umfasst folglich als wesentliche Aufgaben der Unternehmensführung die Planung, die Organisation sowie die Kontrolle aller unternehmensrelevanten Aktivitäten. Im Bereich der Planung erfordert Führung zunächst die systematische Bestimmung von Zielen, sowie die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Zielerreichung. Jeder (strategische) Planungsprozess setzt dabei die Definition von Zielen voraus (Drucker 1998; Bamberger / Wrona 2012: 10).

Die erste Unterdimension der Dimension Strategie untersucht daher die Unternehmensziele. Ziele beschreiben wünschenswerte, anzustrebende Zustände in der Zukunft und sind für Unternehmen von elementarer Bedeutung. Insbesondere die Festlegung von langfristigen, grundlegenden Zielen, wie z. B. Nachhaltigkeitsüberlegungen, ist eine wichtige Aufgabe der Unternehmensführung. Die präzise Definition und Gewichtung von Zielen ist notwendig, da diese innerhalb eines Unternehmens wichtige Steuerungs-, Koordinations-, Motivations- sowie Kon-

trollfunktionen besitzen. Ziele haben somit einen wesentlichen Einfluss auf die Steuerungs- und Führungsfähigkeit von Unternehmen (Bamberger / Wrona 2012: 96 f.).

Das Unternehmen sollte daher erstens in der Lage sein, Leitziele zu formulieren, deren Inhalte angemessen und zielführend sind. Diese Leitziele sollten das Unternehmen dabei unterstützen, das unternehmerische Handeln zu planen und als wichtiges Steuerungsinstrument für operative Entscheidungen zu dienen. Darüber hinaus sollten die Leitziele eine Orientierungsfunktion ausüben, zur Motivation der Mitarbeiter beitragen und Maßstäbe zur Leistungsmessung abbilden. Schließlich sollten die Leitziele auch eine wichtige gemeinsame Kommunikationsbasis des Unternehmens nach intern wie nach extern darstellen.

Des Weiteren ist zweitens die angemessene Gewichtung der Unternehmensziele zu beachten, da sie sowohl die Unternehmensführung als auch die Mitarbeiter bei der Prioritätensetzung unterstützen kann. Entscheidend ist dabei eine adäquate Aufteilung der Ziele in Ober-, Zwischen- und Unterziele, so dass diese effizient bis hinunter auf die Mitarbeiterebene operationalisiert werden können. Auch sollte die Gewichtung der Unternehmensziele komplementäre und konfligierende Zielbeziehungen berücksichtigen, so dass Zielkonflikte effizient abgearbeitet werden können.

Auch ist drittens zu fragen, welchen Beitrag diese Unternehmensziele, und damit verknüpft auch spezifische Nachhaltigkeitsüberlegungen, zum Unternehmenserfolg leisten. Die Unternehmenskompetenz in diesem Bereich ist dabei dadurch definiert, inwiefern sich das unternehmerische Handeln möglichst umfassend an den definierten Zielen ausrichtet und ausrichten kann. Qualitativ einzuschätzen ist daher, inwiefern in den Unternehmenszielen wesentliche Wettbewerbsvorteile, Kompetenzen und Alleinstellungsmerkmale angelegt sind und durch das Unternehmen dauerhaft, flexibel und effizient operationalisiert und realisiert werden können. Dabei spielen neben den Formzielen (Gewinn, Umsatz, Marktanteile) auch Nachhaltigkeitsüberlegungen, wie der Erhalt der natürlichen Lebensgrundlage und der bewusste Umgang mit Ressourcen, eine zentrale Rolle.

In Bezug auf die Umsetzung der Unternehmensziele in die betriebliche Praxis ist viertens zu fragen, in welcher Intensität und in welchem Umfang die Mitarbeiter in die Zielerreichung eingebunden sind und ihre Ideen zur Erreichung der Ziele sowie Vorschläge zur Umsetzung mit einbringen können. Wichtig ist hierbei, dass die Mitarbeiter möglichst an jedem Schritt des Zielfindungsprozesses von der Zielformulierung bis zur Umsetzung aktiv beteiligt sind, damit die Unternehmensziele eine motivationsfördernde Wirkung ausüben und einen Anreiz zur Übernahme von Verantwortung darstellen können.

Schließlich und fünftens ist auch die Transparenz der Unternehmensziele zu beachten. Diese sollten nicht nur transparent, klar kommuniziert, und allen Mitarbeitern bewusst sein, sondern auch vollständig dokumentiert und allen Mitarbeitern zugänglich sein, und regelmäßig und verständlich nach innen und außen vermittelt werden. Die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Strategien durch die Mitarbeiter lässt sich hierdurch erhöhen, ebenso ihre Bereitschaft, diese Entscheidungen mit zu tragen und sich selbst damit zu identifizieren. Durch kontinuierlichen Rückbezug auf diese Ziele bei der aktuellen Projektarbeit und Strategieentwicklung machen sich Mitarbeiter und Unternehmensführung dauerhaft ihrer gemeinsamen Handlungsbasis bewusst. Auch für externe Partner sollten die Ziele des Unternehmens klar erkennbar und verständlich sein, um somit nach außen Verbindlichkeit, Vertrauen und Akzeptanz zu schaffen und auch eine Identifikation externer Partner und Kunden mit dem Unternehmen zu bewirken (Hungenberg/Wulf 2011: 62 f.).



## Ziele

**Indikator 1:** Formulierung von Leitzielen angemessenen und zielführenden Inhalts.

**Indikator 2:** Gewichtung der Unternehmensziele zur Unterstützung aller Mitarbeiter bei der Prioritätensetzung.

**Indikator 3:** Stellenwert der Ziele und spezifischer Nachhaltigkeitsüberlegungen für den Unternehmenserfolg.

**Indikator 4:** Intensität und Umfang der Einbindung der Mitarbeiter bei der Zielerreichung.

**Indikator 5:** Transparenz der Unternehmensziele nach innen und außen.

Box 13: Indikatoren Unterdimension Ziele. Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3.1.2 Veränderung

Die zweite Unterdimension der Dimension Strategie ist *Veränderung*. Hierbei geht es vorwiegend um die Frage, inwieweit ein Unternehmen die Kompetenz besitzt, Prozesse des Wandels frühzeitig zu erkennen und wie flexibel es auf diese Veränderungen reagieren kann (Feldman 2003; Sorge / Witteloostuijn 2004; Stähle 2009: 587; 908; Glick et al. 1990). Unternehmen sind dabei in der Gegenwart in nahezu allen Bereichen einer verstärkten Veränderungsdynamik ausgesetzt, von ihrem politischen, ökologischen und sozialen bis hin zum finanziellen und rechtlichen Umfeld. Die Anpassung der strategischen Ausrichtung sowie der internen Strukturen an veränderte Rahmenbedingungen sind dabei wesentliche Voraussetzung für die Festigung und Behauptung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit (Kotter 2012).

Veränderungskompetenz umfasst somit erstens vor allem die Fähigkeiten des Unternehmens, Technologietrends, Marktinnovationen und Umweltveränderungen frühzeitig und umfassend zu erkennen. Dies wird in der Regel durch eine kontinu-

ierliche Analyse des Absatzmarktes, der Kunden und der Wettbewerber geschehen, die es dem Unternehmen ermöglicht, Trends und Entwicklungen frühzeitig und umfassend zu erkennen. Die Bewertung der sich daraus ergebenden Chancen und Risiken sowie die Ableitung von markt- und kundengerechten Entscheidungen bilden in einem veränderungskompetenten Unternehmen die zentrale Basis für die Erschließung neuer Geschäftsfelder.

Auch wenn der Mehrheit der Unternehmen die erhöhte Veränderungsdynamik bewusst ist, unterbleibt die notwendige Anpassung vielfach. Wesentliche Barrieren können dabei sowohl auf der individuellen Ebene (Entscheidungsträgheit, Festhalten an gewohnten, vertrauten Strukturen, Prägungen, Routinen), als auch auf der kollektiven Ebene bestehen, wie z. B. überformalisierte Organisationsstrukturen und Prozesse, oder starre Unternehmenskulturen. Auch die mit dem Wandel verbundenen Kosten können Veränderungsprozesse hemmen oder gar verhindern (Lauer 2010: 27 ff.). Unternehmen mit einer hohen Kompetenz in dieser Unterdimension müssen folglich auch Dispositionen zur Anpassungsfähigkeit ihrer Produktions-, Organisations- und Entscheidungsstrukturen an veränderte Rahmenbedingungen aufweisen. Im Kern geht es dabei um einen effizienten und anforderungsgerechten Einsatz und die flexible Neukombination bestehender Ressourcen, um die Strukturen des Unternehmens auf individualisierte Nachfragen, eine erhöhte Variantenvielfalt und beschleunigte Innovationszyklen auszurichten und seine Wettbewerbsposition zu stärken.

Ein weiteres Hemmnis stellt die Komplexität der Systemumwelt dar, in die ein Unternehmen eingebunden ist. Abbildung 19 stellt die verschiedenen Umweltfaktoren dar, die auf das Unternehmen einwirken. Dabei kann eine Veränderung an einer Stelle des Systems durch die bestehenden Verknüpfungen und Verflechtungen das komplette System verändern. Diese komplexen, häufig nicht vorhersehbaren Veränderungen stellen für Unternehmen Risikofaktoren dar, die gegen eine Abkehr von den vorhandenen Strukturen abgewogen werden (Lauer 2010: 27 ff.).

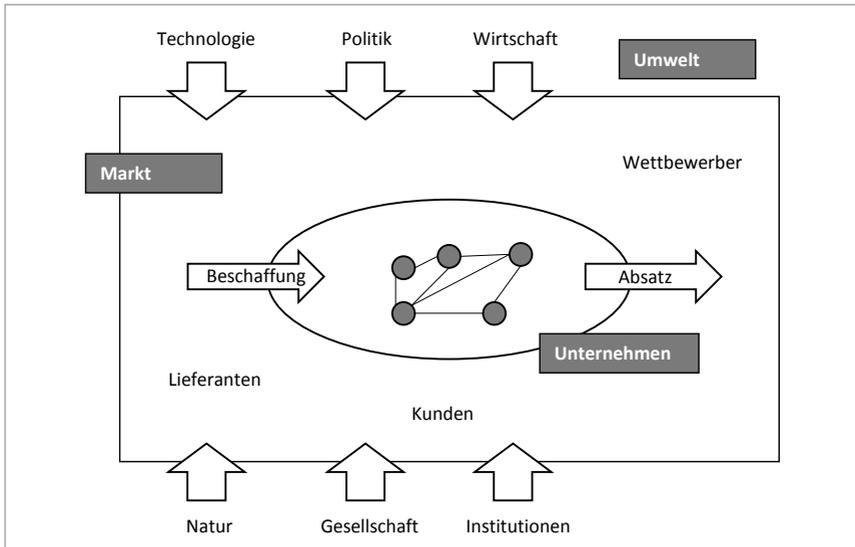


Abbildung 19: Das System Unternehmen und seine Umwelt. Quelle: Eigene Darstellung nach Lauer (2010): 34.

Eine weitere Veränderungskompetenz von Unternehmen ist daher zweitens die Fähigkeit des strategischen Managements, Unsicherheiten und Risiken umfassend und frühzeitig zu erkennen und kompetent und erfolgreich zu managen und zu meistern. Dem Unternehmen sollte es folglich gelingen, potenzielle Risiken systematisch zu identifizieren und zu erfassen und sie anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Höhe des Risikos zu klassifizieren. Mithilfe der betroffenen Unternehmensbereiche sollten konkrete Maßnahmen zum Umgang mit diesen Risiken erarbeitet und konsequent umgesetzt werden.

Entscheidend für das Gelingen derartiger, mit Risiken verbundener Veränderungsprozesse ist drittens zum einen die transparente und eindeutige Formulierung der Ziele der Veränderung. Zum anderen müssen sowohl das (Top-)Management als auch die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter von dem Vorhaben überzeugt werden und es wahrnehmbar unterstützen. Neben einer offenen Kommunikation ist auch die effiziente und effektive Gestaltung des Veränderungsprozesses unter Einsatz geeigneter Methoden und Werkzeuge in diesem Zusammenhang von Bedeutung.

Da diese Faktoren zudem stark miteinander korrelieren, ist der Blick auch auf die Leistungsfähigkeit des Wandlungs- bzw. Changemanagements, welches diese komplexen Veränderungsvorhaben plant, steuert und kontrolliert, unabdingbar (Steinle et al. 2008: 60 ff.).

Auf der Mitarbeiterenebene ist hierbei viertens vor allem auf die *Bereitschaft* der Mitarbeiter, Veränderungsprozesse mit zu tragen, zu schauen. Erfolgskritisch ist dabei eine offene und transparente Kommunikation und die Beteiligung aller von der Veränderung betroffenen Personen, um Widerstände zu vermeiden und zu überwinden. Auch gezielte, auf die Veränderungen ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Personals sind in diesem Zusammenhang anzuführen. Schließlich geht es aber auch darum, wie erfolgreich das Unternehmen dabei ist, eine offene, gegenüber Veränderungen aufgeschlossene Unternehmenskultur zu schaffen.

Ein kompetentes Wandlungs- und Changemanagement zeichnet sich dabei fünftens durch die Fähigkeit der leitenden Mitarbeiter aus, notwendige Veränderungsprozesse kompetent und erfolgreich zu strukturieren und durchzusetzen. Eine professionelle und strukturierte Projektorganisation ist dabei maßgeblich für den Erfolg. Durch die Reduktion der Komplexität, die klare Benennung von Zuständigkeiten, die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen sowie eine regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung und der Termineinhaltung werden Veränderungsprozesse erfolgreich durchgesetzt. Die leitenden Mitarbeiter sollten darüber hinaus in der Lage sein, die Notwendigkeit der Veränderung angemessen zu kommunizieren und die erforderliche Bereitschaft bei den Mitarbeitern zu erzeugen.



# Veränderung

**Indikator 1:** Fähigkeit, Technologietrends, Marktinnovationen und Umweltveränderungen frühzeitig zu erkennen.

**Indikator 2:** Fähigkeit des strategischen Managements, Unsicherheiten und Risiken zu erkennen und erfolgreich zu managen.

**Indikator 3:** Transparenz und eindeutige Formulierung der Ziele der Veränderung.

**Indikator 4:** Bereitschaft aller betroffenen Mitarbeiter, Veränderungen mitzutragen.

**Indikator 5:** Erfolg der leitenden Mitarbeiter, Veränderungsprozesse kompetent und erfolgreich zu managen, zu strukturieren und durchzusetzen.

Box 14: Indikatoren Unterdimension Veränderung. Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3.1.3 Organisation

Die dritte Unterdimension der Dimension Strategie umfasst den Bereich „*Organisation*“. Nach Wöhe / Döring (2010) beschreibt Organisation „das Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden“ (Wöhe / Döring 2010: 108). Häufig wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff der *Organisationsstruktur* verwendet. Unter diesem Begriff können generelle (formale, aber auch informale) Regelungen zusammengefasst werden, die die Arbeitsteilung, die Koordination sowie das Verhalten und die Leistung einzelner Mitglieder innerhalb eines Unternehmens steuern und regeln. Diese Regelungen präzisieren Verhaltenserwartungen und Legitimationsbezüge und stellen damit eine wichtige Orientierungshilfe für die Organisationsmitglieder dar (Bamberger / Wrona 2012: 286 f.).

Die Organisation eines Unternehmens kann somit als ein wichtiges Instrument zur Koordination des menschlichen Handelns innerhalb des Unternehmens be-

schrieben werden. Mithilfe der Organisationsstruktur wird ein verbindlicher Rahmen geschaffen, der es erlaubt, die Gesamtaufgabe des Unternehmens, die durch die strategische Ausrichtung, beziehungsweise die definierten Ziele vorgegeben ist, arbeitsteilig zu erfüllen. Bei der Gestaltung der Organisationsstruktur ist darauf zu achten, diese bestmöglich auf die strategischen Anforderungen des Unternehmens auszurichten (Hungenberg/Wulf 2011: 199 ff.).

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang zum einen die Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Unternehmen, die klar definiert, eindeutig kommuniziert und leistungsfähig sein sollte. Erfolgskritisch ist es, dass die unternehmerischen Aufgaben durch eine effiziente Zerlegung der Teilaufgaben, die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und eine zielgerichtete Koordination der Teilaufgaben effektiv und effizient bewältigt werden können.

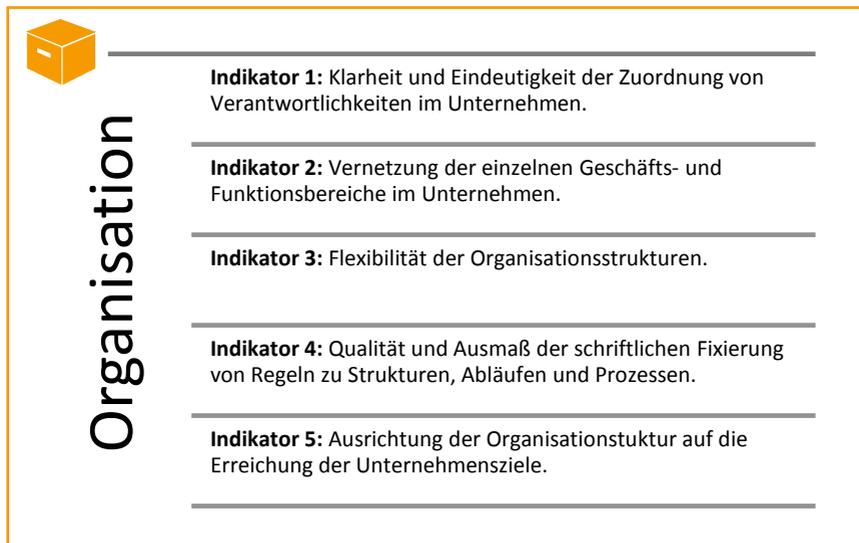
Zweitens ist aber auch die Vernetzung der einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereiche im Unternehmen essentieller Bestandteil der Organisationskompetenz des Unternehmens. Betrachtet werden sollte hier die quantitative und qualitative Vernetzung der einzelnen Geschäftsbereiche in Hinblick auf das Ermöglichte einer effizienten und produktiven Zusammenarbeit. Auch die Fähigkeiten des Unternehmens, durch die Reduktion von Schnittstellenproblematiken die einzelnen Arbeitsgänge der unterschiedlichen Geschäftsbereiche entlang der Prozesskette optimal aufeinander abzustimmen, sind diesbezüglich einzubeziehen.

Zum anderen ist drittens auch die Flexibilität der Organisationsstrukturen als wesentliche Unternehmenskompetenz anzusehen. Im Mittelpunkt steht hierbei die Frage, mit welchem Aufwand und zeitlichem Vorlauf im Unternehmen eine effiziente, auf spezifische Veränderungen ausgerichtete Restrukturierung möglich ist, wie flexibel also die Organisationsstrukturen bei Zielveränderungen, Schwerpunktverlagerungen und Expansionsprozessen auf die neuen Herausforderungen angepasst werden können.

Viertens ist die Organisationskompetenz von Unternehmen auch durch die Qualität und das Ausmaß der schriftlichen Fixierung von Regeln zu Strukturen, Abläufen und Prozessen bemessen. Diese schriftlichen Fixierungen ermöglichen es, das Handeln im Unternehmen zu standardisieren und Verantwortlichkeiten

zu regeln. Sie sollten aber gleichzeitig allen Akteuren im Unternehmen genügend Raum zur Selbstbestimmung und zur problem- und aufgabenbezogenen Anpassung der Handlungen an spezifische Situationen lassen.

Fünftens sollte die Organisationsstruktur derart ausgerichtet sein, dass sie das Erreichen der strategischen Unternehmensziele unterstützen kann. Sie sollte eine effektive und effiziente Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren erlauben und eine reibungslose Leistungserstellung ermöglichen. Schließlich sollte die Organisationsstruktur das zielorientierte Zusammenwirken organisatorischer Einheiten unterstützen und damit ein zielgerichtetes wirtschaftliches Handeln sicherstellen.



Box 15: Indikatoren Unterdimension Organisation. Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 20 gibt einen Überblick über die Dimensionen, mit deren Hilfe die Ausrichtung der Organisation auf die strategischen Anforderungen, sowie die Koordination der Arbeitsteilung geregelt beziehungsweise gesteuert werden können.

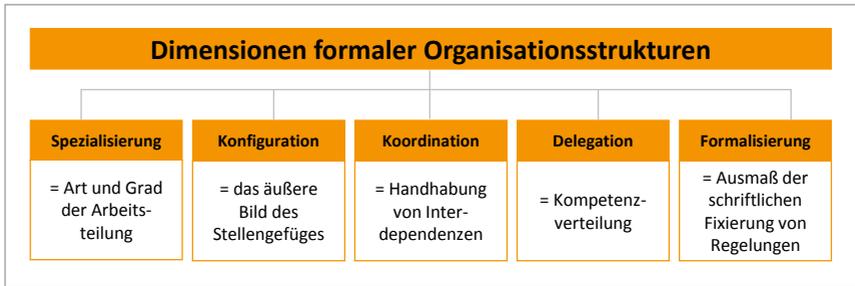


Abbildung 20: Dimensionen formaler Organisationsstrukturen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bamberger / Wrona (2012): 288.

### 5.3.2 Dimension Personal

Die zweite Dimension der Kompetenzebene „Umsetzen“ ist die Kompetenz des Unternehmens im Bereich „Personal“. Dabei besteht ein starker Zusammenhang mit der für Unternehmen immer wichtiger werdenden ersten Kompetenzebene Wissen, sind die Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens doch wesentliche Träger von Wissensbeständen und Lernkompetenzen. Insbesondere dieses personengebundene (implizite) Wissen ist für die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens von zentraler Bedeutung. Der erfolgreiche Umgang mit seinen Humanressourcen ist daher eine wichtige und notwendige Dimension der Umsetzungs-, aber auch der Führungskompetenz von Unternehmen. Zentrale Herausforderung hierbei ist es, das Wissenspotential der Mitarbeiter optimal zu nutzen, es kontinuierlich weiterzuentwickeln und den Zugang dazu zu erhalten (North 2011: 121).

#### 5.3.2.1 Personalführung

Die erste Unterdimension der Dimension Personal befasst sich mit der *Personalführung*. Feststellungen wie „Mitarbeiter verlassen keine Jobs oder Unternehmen – Mitarbeiter verlassen Vorgesetzte“ (Gelmi 2013), oder „[I]n der Art der Führung der Menschen liegt der eigentliche Grund, warum einzelne Betriebe erfolgreicher

sind als andere“ (Merk 2008: 20) verdeutlichen, welche Bedeutung einer kompetenten Personalführung für den Unternehmenserfolg zukommt.

Dabei kann unter Personalführung grundsätzlich der „Prozess der zielorientierten Verhaltensbeeinflussung von Organisationsmitgliedern“ (Bamberger / Wrona 2012: 272) verstanden werden. Diese zielorientierte Verhaltensbeeinflussung durch die Führungskräfte eines Unternehmens sollte dabei klaren Grundsätzen folgen. Einer dieser Grundsätze sollte der Aufbau einer Bindung zu den Mitarbeitern durch das eigene Verhalten sein. Dies ist entscheidend dafür, die Mitarbeiter nachhaltig an das Unternehmen zu binden und ihr Engagement dauerhaft zu mobilisieren (BMW 2014). Diese soziale Einbindung des Personals in das Unternehmen ist notwendig, um ein Arbeits-, Geschäfts- und Betriebsklima zu schaffen, in dem die Mitarbeiter ihr gesamtes Leistungsvermögen und ihre Expertise im Sinne der Erreichung der Unternehmensziele vollständig entfalten können.

Die Personalführungsleistung durch die leitenden Mitarbeiter bemisst sich erstens daher nicht zuletzt darüber, inwiefern sie eine offene Kommunikation fördert, die Mitarbeiter motiviert und die Werte und Prinzipien des Unternehmens aktiv vorlebt. Auch das Ausmaß, in dem die Entscheidungsfähigkeit, die Ergebnisorientierung und das Integrationsvermögen der Führungskräfte von den Mitarbeitern als professionell, zielführend und angenehm wahrgenommen wird, ist ein wichtiger Indikator für die Führungskompetenz im Unternehmen.

Zusätzlich bedarf es auch der Akzeptanz der Führungspersonen durch die Mitarbeiter. Es besteht weitreichender Konsens darüber, dass dies vor allem mithilfe eines vertrauensvollen Umgangs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern realisiert werden kann, durch den langfristige, produktive Beziehungen aufgebaut werden können (Weibler 2012: 19 f.). Auch der Führungsstil und die Persönlichkeit der Führungsperson sind diesbezüglich anzuführen, vor allem in Hinblick auf ihre motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter. Glaubwürdigkeit, Kommunikationsstärke, Fachkompetenz sowie ein partizipativer Führungsstil werden hier häufig als zeitgemäß Elemente angeführt.

Dabei müssen auch die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter Berücksichtigung finden (Merk 2008: 20). Eine offene Kommuni-

kation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, aber auch die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter in ihren jeweiligen Funktionsbereichen eigenständig und mitunternehmerisch handeln und mitgestalten können, sowie auch in unternehmensinterne Entscheidungsprozesse mit einbezogen sind und eigene Lösungsansätze und Projektideen in diese Entscheidungsprozesse mit einbringen können, sind hierfür, drittens, wichtige Voraussetzungen und Merkmale einer zeitgemäßen Personalführung.

Dies kann viertens z. B. Ausdruck finden in dem Ausmaß, in dem das Unternehmen neben einer *Top-Down*- auch eine *Bottom-Up*-Führung (im Sinne einer Gegenstromführung) zulässt und die Mitarbeiter mit ihren Impulsen auf allen Ebenen des Entscheidungsprozesses aktiv in die Problemlösung einbindet.

Schließlich und fünftens bemisst sich die Führungskompetenz der leitenden Mitarbeiter nicht zuletzt in der Fähigkeit, bei der Umsetzung von Entscheidungen Aufgaben in angemessener Quantität und Qualität an die entsprechenden Mitarbeiter zu delegieren. Die Aufgabenübertragung sollte sich dabei durch Klarheit und Vollständigkeit auszeichnen und angemessen und gut begründet sein, aber letztlich auch durchgesetzt werden können.



## Führung

---

**Indikator 1:** Beurteilung der Personalführungsleistung im Hinblick auf offene Kommunikation, Mitarbeitermotivation und Entscheidungsfähigkeit.

---

**Indikator 2:** Ausmaß, in dem die Mitarbeiter eigenständig und mitunternehmerisch handeln und mitgestalten können und in unternehmensinterne Entscheidungsprozesse einbezogen sind.

---

**Indikator 3:** Erfolg des Unternehmens, neben einer hierarchischen auch eine Führung „von unten“ (Gegenstromführung) zu praktizieren.

---

**Indikator 4:** Fähigkeit der leitenden Mitarbeiter, durch Führungsstil und Persönlichkeit Mitarbeiter zu motivieren.

---

**Indikator 5:** Fähigkeit, bei der Umsetzung von Entscheidungen Aufgaben in angemessener Quantität und Qualität zu delegieren.

---

### 5.3.2.2 Personalentwicklung

Neben der Aufgabe, das Leistungsvermögen der Mitarbeiter zu aktivieren und es zur Erreichung der unternehmerischen Ziele optimal einzusetzen, ist eine weitere wichtige Unterdimension im Bereich der Personalführung die Mitarbeiter- beziehungsweise *Personalentwicklung*. Insbesondere in Zeiten eines intensivierten Fachkräftemangels in vielen Branchen und ganzen Sektoren des Arbeitsmarktes, nicht zuletzt aufgrund des sich immer stärker bemerkbar machenden demographischen Wandels sowie sich verändernden Stellenanforderungen, Mitarbeiterprofilen, Lebensläufen und Erwerbskarrieren ist das Thema Personalentwicklung in vielen Unternehmen essentiell wettbewerbsrelevant (Weinrich 2015; Abrell/Rowolt 2015).

Personalentwicklung kann als die Summe aller Aktivitäten zur Förderung von Mitarbeitern, zur Steuerung des Einsatzes der individuellen Fähigkeiten, zur Vorbereitung der Mitarbeiter auf Veränderungen und zur optimalen Einbindung der Humanressourcen in laufende Prozesse zusammengefasst werden (Flato/Reinbold-Scheible 2006: 12 ff.). Bei der Personalentwicklung sollten die Stärken und Fähigkeiten, aber auch die Interessen der Mitarbeiter und Führungskräfte im Vordergrund stehen und berücksichtigt werden. Eignungsprofile der Mitarbeiter und Anforderungsprofile der Stellen sollten aufeinander abgestimmt beziehungsweise wechselseitig angepasst werden, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen (Flato/Reinbold-Scheible 2006: 12 ff.).

Die stetige Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter wird durch die zunehmende Dynamik der technologischen Entwicklung und die immer geringer werdende Halbwertszeit von Wissen und Qualifikationen unabdingbar. Neben der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, der Verbesserung des Unternehmensimages, der Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber und der langfristigen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen birgt die Personalentwicklung auch das Potential, die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter nachhaltig im Sinne der Erreichung von Unternehmenszielen zu stärken (Gutmann/Klose 2005: 6 ff.). Im Sinne der Bedürfnispyramide nach Maslow (1943) (Abbildung 21), die fünf Stufen von Bedürfnissen unterscheidet, sind die

Mitarbeiter stets danach bestrebt und motiviert, die nächsthöhere Bedürfnisstufe zu erreichen und zu befriedigen (Wöhe / Döring, 2010: 145).

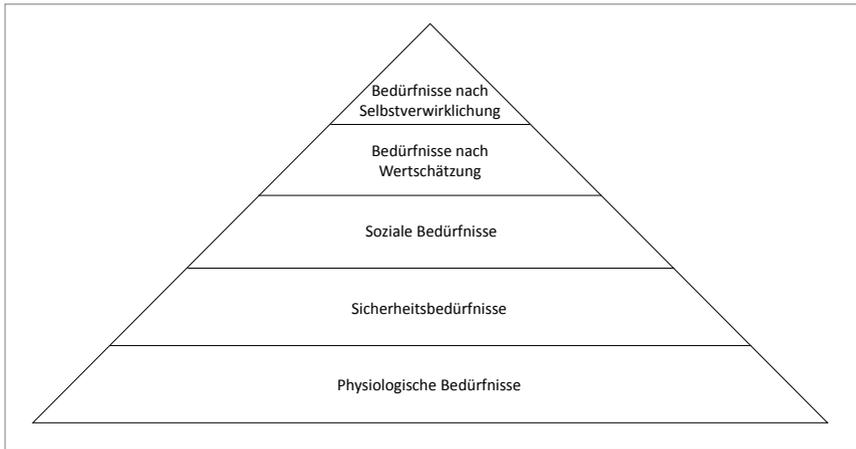


Abbildung 21: Bedürfnispyramide nach Maslow. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wöhe / Döring (2010): 145.

Weiterentwicklungsmaßnahmen tragen somit dazu bei, dass der Arbeitsplatz als sicher empfunden wird (= Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses). Zusätzlich verbessern sich dadurch die Aufstiegschancen, was zu einer Steigerung des Ansehens, beziehungsweise zu einem sozialen Aufstieg führt (= Befriedigung der sozialen Bedürfnisse + Erhaltung von Wertschätzung und Anerkennung) (Gutmann / Klose 2005: 6 ff.; Wöhe / Döring 2010: 145).

Dabei drückt sich die Personalentwicklungskompetenz des Unternehmens erstens unter anderem in den Fähigkeiten des Personalmanagements aus, insbesondere hochqualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte dauerhaft an sich zu binden und unerwünschte Fluktuation zu verhindern. Verschiedene Maßnahmen der Personalbindung, wie z. B. vertragliche, normative, affektive oder monetäre Bindungsmechanismen, stehen hierbei im Mittelpunkt.

Darüber hinaus geht es zweitens natürlich um die Effizienz der Anstrengungen des Unternehmens im Bereich Personalentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung,

also um die Frage, inwiefern es dem Unternehmen gelingt, seinen Personalbedarf durch Personalentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung zu decken und es somit den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich entsprechend ihrer Fähigkeiten im Unternehmen zu entwickeln.

Hierbei ist drittens vor allem die rechtzeitige Heranbildung von qualifiziertem (Führungs-) Nachwuchs zu berücksichtigen, bei der es nicht zuletzt um die Schaffung von Entwicklungs- und Aufstiegschancen jüngerer Mitarbeiter gehen sollte. Auch sollte darauf geschaut werden, inwieweit es dem Unternehmen gelingt, seinen Bedarf an qualifizierten Führungskräften aus dem eigenen Personalbestand zu decken.

Darüber hinaus ist viertens die Fähigkeit des Unternehmens zu berücksichtigen, sich im Wettbewerb um Fachkräfte als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, also seine Arbeitgeberqualitäten intensiv und professionell zu kommunizieren und ausreichend in seine Selbstdarstellung zu investieren. Ein weiteres Kriterium ist die Intensität, mit der das Unternehmen sich mit seinen Qualitäten hinsichtlich Image, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten als Arbeitgeber aktiv bei den Fachkräften bewirbt.

Schließlich und fünftens sind auch der Personaltransfer von extern sowie die Recruiting-Aktivitäten hinsichtlich des Austauschs von neuem und personen-gebundenem Wissen ein wesentlicher Indikator einer umfassend gestalteten Personalentwicklungskompetenz. Entscheidend ist hierbei, dass der Personaltransfer in Umfang und Intensität optimal aufgestellt ist, um den Austausch von neuem und innovationsrelevantem personengebundenem Wissen für das Unternehmen zu gewährleisten. Auch sollten die Recruiting-Aktivitäten, also das gezielte Abwerben von (hoch-)qualifiziertem Personal aus anderen Unternehmen, Organisationen oder der Wissenschaft, in Umfang und Qualität angemessen ausgerichtet sein, um den Unternehmenserfolg zu sichern.



## Personalentwicklung

**Indikator 1:** Fähigkeit des Personalmanagements, insbesondere hochqualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte dauerhaft an zu binden und unerwünschte Fluktuation zu vermeiden.

**Indikator 2:** Anstrengungen des Personalmanagements in der Personalentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung.

**Indikator 3:** Sicherung von qualifiziertem Führungsnachwuchs.

**Indikator 4:** Fähigkeit des Unternehmens, sich im Wettbewerb um Fachkräfte als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

**Indikator 5:** Personaltransfer und Recruiting-Aktivitäten hinsichtlich des Austauschs von neuem, personengebundenem und innovationsrelevantem Wissen.

Box 17: Indikatoren Unterdimension Personalentwicklung. Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3.2.3 Mitarbeiterorientierung

Die dritte zu untersuchende Unterdimension der Personalkompetenz ist die *Mitarbeiterorientierung*. Bei der mitarbeiterorientierten Führung ist der Mensch der Mittelpunkt des gesamten Handelns. Die Wertschätzung seiner Leistung sowie seiner Bedürfnisse rücken hierbei in den Fokus des Personalmanagements. Humanressourcen und Mitarbeiterkompetenzen besitzen faktisch und im Bewusstsein aller Akteure im Unternehmen zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

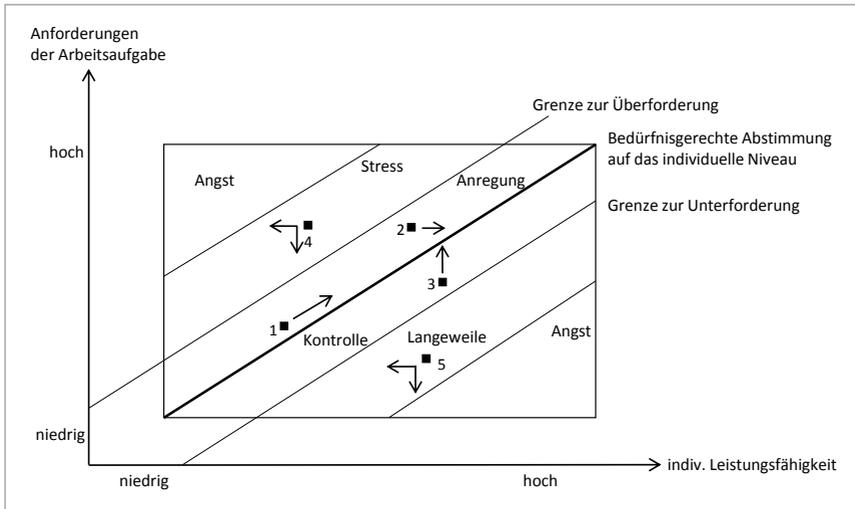


Abbildung 22: Bedeutung einer bedürfnisgerechten Gestaltung der Arbeitsaufgabe.  
Quelle: Eigene Darstellung nach Merk (2008): 53.

Die Bedeutung einer bedürfnisgerechten Gestaltung der Arbeitsaufgabe sowie ihr Einfluss auf die individuelle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sind in Abbildung 22 dargestellt. Es wird deutlich, dass Abweichungen der Arbeitsanforderungen von der individuellen Leistungsfähigkeit leicht zu Über- bzw. Unterforderung führen, und sich damit negativ auf die Motivation auswirken können (Merk 2008: 53 f.). Eine wesentliche Kompetenz mitarbeiterorientierter Führung ist es, solche Unter- und Überforderungen frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.

Neben der Identifizierung von Unter- und Überforderungen hat die School of Facilitating (2014) sechs Grundsätze herausgearbeitet, die es im Rahmen einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung erlauben, Mitarbeiter zu motivieren, die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft sicherzustellen und Fachkräfte langfristig zu binden und zu halten (Facilitating 2014). Tabelle 3 fasst diese sechs Grundsätze zusammen und beschreibt die Aufgaben und Herausforderungen, die sich für die Führungskräfte daraus ergeben.

<b>Grundsatz</b>	<b>Bedeutung / Herausforderung für die Führungskräfte</b>
Überzeugen mit Herz und Verstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfühlungsvermögen</li> <li>▪ Emotionale Beteiligung</li> <li>▪ Empathie</li> </ul>
Vertrauen leben	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgabe von Kontrolle</li> <li>▪ Übertragung von Verantwortung</li> <li>▪ Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter</li> </ul>
Offenheit für neue Perspektiven herstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ideenschatz der Mitarbeiter fördern</li> <li>▪ Ideenfreundliches Arbeitsklima zulassen</li> </ul>
Leise Signale erkennen, Widerstände ernst nehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielerreichungsparameter und Arbeitstempo regelmäßig überprüfen</li> <li>▪ Von Mitarbeitern aufgezeigte Grenzen ernst nehmen</li> </ul>
Wertschätzung und Anerkennung zeigen, Beziehung gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufrichtige Wertschätzung und Anerkennung</li> <li>▪ Regelmäßige konstruktive Mitarbeitergespräche</li> </ul>
Vorbild sein – auch in komplexen Situationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zuversicht und Vertrauen in die Zukunft</li> <li>▪ Gestaltungswille</li> <li>▪ Entscheidungsfreudig- und -fähigkeit</li> </ul>

Tabelle 3: Sechs Grundsätze einer mitarbeiterorientierten Führung. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Facilitating (2014).

Ein erster Indikator, der die Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens erfassen kann, ist die Bedeutung des Humankapitals bzw. die Mitarbeiterkompetenzen für das Unternehmen. Dies zielt vor allem auf das Bewusstsein dafür, dass die Mitarbeiter und ihre Kompetenzen einen zentralen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Auch beinhaltet dies ein Human-Resources- und Kompetenzmanagement zum Ausbau und zur Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen, das diesem Bewusstsein Rechnung trägt.

In einem mitarbeiterorientierten Unternehmen stehen zweitens folglich die Mitarbeiter im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Das Unternehmen und sein Geschäftsmodell basieren im Wesentlichen auf der Leistung, der Kreativität und dem Einsatz der Mitarbeiter. Abläufe, Prozesse und Strukturen im Unternehmen sind stets auf die Mitarbeiter und ihre spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen ausgerichtet und werden unter Berücksichtigung dieser Kompetenzen strategisch weiterentwickelt.

Abgeleitet aus diesem Bewusstsein herrscht in einem mitarbeiterorientierten Unternehmen drittens ein uneingeschränkt partnerschaftlicher und vertrauensbasierter Umgang vor. Das Unternehmen und die leitenden Mitarbeiter sehen die einzelnen Mitarbeiter als zentrale Partner beim Erreichen der Unternehmensziele. Wechselseitiges Vertrauen in die Entscheidungen der Unternehmensleitung sowie in das unternehmensdienliche Handeln der Mitarbeiter prägt das Miteinander im Unternehmen.

Ein mitarbeiterorientiertes Unternehmen zeichnet sich aber auch dadurch aus, dass es bemüht ist, die Arbeitsbedingungen, das Arbeitsumfeld und auch die Organisation der Arbeit möglichst passgenau an den Bedürfnissen der Mitarbeiter auszurichten. Folglich sind viertens z. B. die Anstrengungen des Unternehmens, durch Maßnahmen der Gestaltung des Arbeitsplatzes psychischer und physischer Überlastung vorzubeugen, ein wichtiger und aktuell intensiv diskutierter Indikator der Mitarbeiterorientierung. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen hierbei aktive Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsplatzgesundheit sowie der Stress- und Burn-Out-Prävention, z. B. durch ergonomische Arbeitsplätze, mitarbeiterfreundliche Anwesenheits- und Erreichbarkeitsregeln sowie durch Sabbaticals etc.

Fünftens und schließlich sind aber auch die Anstrengungen des Unternehmens, den Mitarbeitern die Vereinbarkeit ihres Familien- und Privatlebens mit ihrer Berufstätigkeit zu ermöglichen, in diesem Zusammenhang zu nennen. Zu fragen ist insbesondere danach, inwiefern Arbeitszeitmodelle, Heimarbeitsmöglichkeiten und Unternehmenskultur darauf ausgerichtet sind, den Mitarbeitern ein flexibles Arbeitsumfeld zu bieten.

Insgesamt zeigt die vorstehende Diskussion der Kompetenzebene Umsetzen, dass ein umsetzungskompetentes Unternehmen sowohl in der Dimension Strategie, als auch in der Dimension Personal stark ausgeprägte Selbstorganisationsdispositionen besitzen muss. Zielmanagement, Veränderungsprozesse und Organisation, aber auch Mitarbeiterorientierung sowie Personalführung und -entwicklung sollen in funktions- und leistungsfähige Managementprozesse und Unternehmensstrukturen eingebunden sein und von allen Akteuren und Funktionsbereichen im Unternehmen getragen werden. Strategie- und Personalkompetenz sind dabei eng verbunden mit den Dimensionen der Kompetenzebene Wissen (Ressourcen,

Lernen), aber auch mit denen der Kompetenzebene Innovieren (Prozesse, Produkte) und sind daher im Sinne einer ganzheitlichen Untersuchung der Unternehmenskompetenz stets auch in Rückbezug und Wechselwirkung zueinander zu betrachten. Die vierte und abschließende Kompetenzebene des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks „Kommunizieren“ soll nun im Folgenden ausführlich dargestellt werden.



Mitarbeiterorientierung

---

**Indikator 1:** Bedeutung des Humankapitals bzw. der Mitarbeiterkompetenzen für das Unternehmen.

---

**Indikator 2:** Ausmaß, in dem die Mitarbeiter im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stehen.

---

**Indikator 3:** Bedeutung eines uneingeschränkt partnerschaftlichen und vertrauensbasierten Umgangs.

---

**Indikator 4:** Erfolg von Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung zur Vorbeugung psychischer / physischer Überlastung.

---

**Indikator 5:** Vereinbarkeit des Familien- und Privatlebens mit der Berufstätigkeit.

---

Box 18: Indikatoren Unterdimension Mitarbeiterorientierung. Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.4 Kompetenzebene Kommunizieren

Die vierte Kompetenzebene des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks ist *Kommunizieren*. Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen sind nicht als in sich geschlossene institutionelle Räume (Löw 2001) zu betrachten, sondern vielmehr als offene Einheiten, die sich in vielfältigsten Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen zu externen Akteuren befinden. Das systematische Aufnehmen und Aussenden von Impulsen und Informationen aus der und in die Unternehmensumwelt kann hierbei als zentrale Voraussetzung jedweder unternehmerischen Tätigkeit angesehen werden. Kommunizieren stellt folglich eine Schlüsselkompetenz für Unternehmen dar.

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck differenziert hierbei zwischen zwei Dimensionen der auf externe Akteure gerichteten Unternehmenskommunikation: Netzwerk und Markt. *Netzwerke* werden dabei definiert als vorwiegend stabile Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen und Interaktionen zwischen Unternehmen und weiteren Unternehmen oder Akteuren. Dabei sind auch solche Kooperationsbeziehungen möglich, bei denen das betrachtete Unternehmen seine Autonomie nicht einschränkt. Kommunikation und wirtschaftliche Transaktionen finden dabei also nicht zwangsläufig auf der Basis rein marktbasierter Überlegungen oder weisungsbasierter Hierarchien, sondern auch mit Bezug auf wechselseitiges Vertrauen darauf statt, dass ein eigener Input in das Netzwerk durch einen späteren Output aus dem Netzwerk kompensiert werden wird. Die Dimension *Markt* beinhaltet hingegen vorwiegend Kommunikationsströme mit Kunden und weiteren Marktakteuren mit dem Zweck der Gewinn- und Nutzenmaximierung unter Wettbewerbsbedingungen, der Darstellung des eigenen Unternehmens und des Leistungsangebots sowie der Erweiterung der Absatzmöglichkeiten (Abbildung 23).



Abbildung 23: Kompetenzebene „Kommunizieren“ mit Dimensionen und Unterdimensionen. Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.4.1 Dimension Netzwerk

### 5.4.1.1 Unternehmenspartner

Eine Unterdimension der Dimension Netzwerk sind daher die *Unternehmenspartner*. Die Fähigkeit, Kooperations- und Austauschbeziehungen zu verschiedenen externen Partnern herzustellen, dauerhaft aufrechtzuhalten und produktiv zu gestalten ist dabei als zentrale Unternehmenskompetenz anzusehen. Dies gilt insbesondere für den Wissens- und Technologietransfer, für Innovationsprozesse sowie für den Unternehmenserfolg insgesamt (u. a. Weyer 2011; Heidenreich 2011).

Wichtige Kooperationspartner in Netzwerken sind erstens die *Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen* (Ortiz 2013: 37 ff., 86 ff.; Heidenreich / Koschatzky 2011: 538 ff.). Sie stehen den Unternehmen vor allem als Wissensquelle im Wissens- und Technologietransfer, als Partner in kooperativen F&E-Projekten und als Recruiting-Pool qualifizierter Arbeitskräfte und Experten zur Verfügung (Ortiz, A. 2013).

Auch *korporative* Akteure wie z. B. die *Industrie- und Handelskammern* oder *Wirtschafts- und Unternehmensverbände* sind wichtige Kooperationspartner in diesem Zusammenhang und stellen den Unternehmen Plattformen zum Austausch und Technologietransfer mit anderen Unternehmen bereit, versorgen die Unternehmen mit spezifischen Informationen und Dienstleistungen und legen verbindliche Standards und Normen fest (Ortiz 2013: 89; Koschatzky 2001).

Darüber hinaus ist drittens die Etablierung von Kooperationen mit *Kunden und Zulieferern* entlang der Wertschöpfungskette eine wesentliche Unternehmenskompetenz, da diese nicht nur wichtige Wissens- und Technologiequellen im Transfer darstellen und Partner in gemeinsamen Forschungsprojekten und Entwicklungsprozessen sein können, sondern unersetzliche Elemente des gesamten Wertschöpfungsprozesses sind (Ortiz 2013: 88 f.).

Des Weiteren und viertens sind auch *Unternehmensberater, Business Angels* und spezialisierte *Intermediäre* wichtige Kooperationspartner von Unternehmen, ins-

besondere in Hinblick auf den Wissens- und Technologietransfer und auf Innovationsprozesse. Sie geben den Unternehmen spezifische Expertise, begleiten Unternehmensaufbau, betrieblichen Wandel und Geschäftsprozesse und stellen wichtige Schaltstellen im Transfer mit anderen Akteuren dar.

Gleiches gilt fünftens für *Cluster- und Netzwerkkorganisationen* (Walter 2003: 18 f.; Koschatzky/Hemer 2009: 212 f.; Franzoni / Lissoni 2009). Mitgliedschaft und Teilnahme in derartigen Zusammenschlüssen von Unternehmen und weiteren Akteuren, die teils öffentlich gefördert, teils aus privater Initiative heraus entstehen, bietet den Unternehmen u. a. die Möglichkeit, an gemeinsamen Projekten teilzunehmen, gemeinsam genutzte Ressourcen zu verwenden, neue Kooperationspartner zu finden, Teil der Informations- und Kommunikationsströme des Netzwerks zu werden oder aber im Verbund auch Zugang zu einzeln nicht erreichbaren Fördergeldern zu erhalten (Ortiz 2013: 88 ff.; Heidenreich / Koschatzky 2011: 541 ff.; Koschatzky 2001). Schließlich sind auch Kooperationsbeziehungen mit *Behörden* diesbezüglich anzuführen, da auch öffentliche Programme, Initiativen, Förderungen und Beratungsdienstleistungen wichtige Faktoren für Transfer, Innovation und Unternehmenserfolg sein können (Ortiz 2013: 90 f.).



## Unternehmenspartner

**Indikator 1:** Bedeutung von Kooperationen mit Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen für den Unternehmenserfolg / Innovationsprozesse.

**Indikator 2:** Bedeutung von Kooperationen mit korporativen Akteuren wie Industrie- und Handelskammern und Verbänden für den Unternehmenserfolg / Innovationsprozesse.

**Indikator 3:** Bedeutung von Kooperationen mit Kunden/Zulieferern für den Unternehmenserfolg / Innovationsprozesse.

**Indikator 4:** Bedeutung von Kooperationen mit Beratern/Business-Angels/Intermediären für den Unternehmenserfolg / Innovationsprozesse.

**Indikator 5:** Bedeutung von Kooperationen mit Netzwerken / Clustern für den Unternehmenserfolg / Innovationsprozesse.

#### 5.4.1.2 Internationalisierung

Die zweite Unterdimension der Dimension Netzwerk umfasst den Bereich der *Internationalisierung*. Die Ausrichtung der Kommunikations- und Vernetzungsaktivitäten des Unternehmens auch auf internationale Partner und Akteure ist eine zentrale Unternehmenskompetenz unter den Bedingungen sich verstärkt internationalisierender Märkte. Der Erfolg, internationale Märkte zu erschließen und damit der Internationalisierungsgrad des Unternehmens sind daher wichtige Indikatoren dieser Kompetenz. Ebenfalls eine Rolle in diesem Zusammenhang spielt die vom Unternehmen erbrachte Exportleistung, also der Anteil der Exporte am Umsatz des Unternehmens. Aber auch die Intensität der Vernetzung und Kooperation mit internationalen Marktpartnern und Akteuren ist hierbei anzuführen (Thommen / Achleitner 2012: 101 ff.).

Hinzukommt der Aspekt des geeigneten Umgangs mit kulturellen Unterschieden als wesentlicher Faktor für die Gestaltung des interkulturellen Managements. Doch auch der strategische Stellenwert, den ein Unternehmen der Internationalisierung einräumt, ist in diesem Zusammenhang zu beachten. Daher kommt nicht nur bei der Integration grenzüberschreitender Akquisitionen der Internationalisierungsstrategie eine zentrale Funktion im Umgang mit kulturellen Unterschieden zu (Thommen / Achleitner 2012: 961 f.). So unterscheidet z. B. Perlmutter (1965) verschiedene Spielarten idealtypischer Grundstrategien der Internationalisierung bzw. strategische Grundhaltungen des Managements (Scholz 2000: 785 ff.): Die internationale Strategie, die durch eine ethnozentristische Grundhaltung gekennzeichnet ist, die multinationale Strategie (polyzentristische Grundhaltung), die globale Strategie (geozentristische Grundhaltung), sowie die transnationale Strategie, die durch eine synergetische Grundhaltung charakterisiert wird.

Der erste Indikator, der zur Operationalisierung dieser Unterdimension herangezogen wird, ist folglich die Anstrengung des Unternehmens, internationale Märkte zu erschließen. Dies zielt auf den Internationalisierungsgrad des Unternehmens ab und verweist damit auch auf das Ausmaß, in dem sich das Unternehmen neben reinen Exporttätigkeiten ggf. auch intensiv im Bereich von Lizenzverträgen und Franchisevereinbarungen mit ausländischen Partnern, oder sogar im

Rahmen von Joint Ventures, Auslandsniederlassungen oder Tochtergesellschaften, engagiert.

Zweitens wird aus einer komparativen Perspektive nach der Exportleistung des Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern und damit nach dem Anteil der Exporte am Umsatz des Unternehmens gefragt. Betrachtet wird folglich, inwiefern es dem Unternehmen gelingt, einen zunehmenden Anteil seiner Produkte und Dienstleistungen in ausländische Märkte zu exportieren.

Drittens wird auch nach der Vernetzung, den Kontakten sowie den Kooperationsbeziehungen mit internationalen Marktpartnern und Akteuren gefragt. Beurteilt werden soll hierbei, inwiefern dies eine wesentliche Grundlage des Unternehmenserfolgs im Allgemeinen und von Innovationsprozessen im Besonderen darstellt. Auch auf die Quantität und Qualität der Kommunikation und Kooperation mit ausländischen Marktpartnern und Akteuren wird diesbezüglich abgezielt.

Viertens wird auch die Kompetenz des Unternehmens analysiert, sich erfolgreich gegen Risiken abzusichern, die mit Internationalisierungsaktivitäten einhergehen, also Kompetenzen im Umgang mit den rechtlichen Rahmen, Währungsrisiken, politischen Strukturen sowie bei der Einschätzung der Entwicklung der jeweiligen ausländischen Märkte.

Schließlich und fünftens wird auch auf die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter abgezielt sowie auf ihre Aufgeschlossenheit gegenüber einem internationalen Engagement des Unternehmens. Hierbei steht im Mittelpunkt, inwiefern die Belegschaft des Unternehmens sich durch einen angemessenen Bestand an Sprachkenntnissen und Auslandserfahrungen auszeichnet und ein internationales Engagement unterstützt und vorantreibt.



## Internationalisierung

**Indikator 1:** Anstrengungen des Unternehmens, internationale Märkte zu erschließen.

**Indikator 2:** Exportleistung des Unternehmens im Vergleich zu Mitbewerbern.

**Indikator 3:** Grad der Vernetzung und Kooperation mit internationalen Marktpartnern und Akteuren.

**Indikator 4:** Fähigkeit, sich gegen Risiken, die mit der Internationalisierung einhergehen, abzusichern.

**Indikator 5:** Interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter und Augeschlossenheit gegenüber internationalem Engagement.

Box 20: Indikatoren Unterdimension Internationalisierung. Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.4.1.3 IT-Strukturen

Die dritte Unterdimension der Dimension Netzwerk ist die der IT-Strukturen. Diese umfasst sowohl Indikatoren zur technischen Ausstattung im IT-Bereich im Sinne einer technischen Netzwerkfähigkeit, als auch Indikatoren zur digitalisierungs- und konvergenzbasierten Netzwerkkompetenz im Sinne der unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ subsummierten Anforderungen an die voranschreitende digitale Transformation (u. a. Sandler 2013; Bruhn / Hadwig 2015a; Bauernhansl et al. 2014; Lasi et al. 2014). Dies trägt dem Sachverhalt Rechnung, dass in der Debatte um Industrie 4.0 regelmäßig herausgestellt wird, dass die fortschreitende Digitalisierung und zunehmende Vernetzung von Arbeitsabläufen, Organisationsstrukturen, Branchen und ganzer Marktsegmente sowie die eng damit verknüpfte intensiviertere Konvergenz von Technologien nicht nur das Alltagsleben der Menschen und die Unternehmenswelt beeinflusst, sondern vor allem auch einen markanten Wandel hinsichtlich Arbeitswelten, Organisationsstrukturen und Geschäftsmodellen impliziert.

Der Begriff Industrie 4.0 bezeichnet dabei in der Regel die Weiterentwicklung von Produktions- und Wertschöpfungsketten durch das Zusammenwachsen der realen und der digitalen Welt mit dem Ziel der effizienten, dezentralisierten und flexiblen Produktion oder Durchführung von Dienstleistungen (BMW 2015: 7; Ortiz / Gottwald 2016: 101). Die technologische Brücke zwischen den beiden Welten bilden sogenannte Cyber-Physische-Systeme (CPS). Diese sorgen für „eine Verknüpfung von realen (physischen) Objekten und Prozessen mit informationsverarbeitenden (virtuellen) Objekten und Prozessen über offene, teilweise globale und jederzeit miteinander verbundene Informationsnetze“ (VDI / VDE 2013: 2).

Dabei hat die Kombination von aktuellen Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien mit der Produktions- und Automatisierungstechnik erheblichen Einfluss auf die gesamte Organisation und Steuerung der Wertschöpfungskette in Unternehmen (Bruhn / Hadwig 2015b: 5 ff.). In diesem Zusammenhang impliziert Industrie 4.0 folglich mehr als nur die Vernetzung von Cyber-Physischen-Systemen: Die zentrale Rolle der Mitarbeiter und neuer Formen von Mensch-Maschine-Technik-Interaktionen in den durch Industrie 4.0 gesteuerten Veränderungsprozessen zieht die Notwendigkeit nach sich, auch neue Arbeitsprozesse sowie Formen der Arbeitsorganisation zu entwickeln (BMW 2015: 23; Botthoff 2015: 3 ff.; Hartmann 2015: 9 ff.; Bruhn / Hadwig 2015a). Für die Unternehmen werden daher insbesondere die entsprechenden Kompetenzen in dieser Unterdimension zunehmend erfolgskritisch werden.

Der erste Indikator zur Operationalisierung dieser Unterdimension ist die Leistungsfähigkeit der IT-Strukturen hinsichtlich ihrer unterstützenden Wirkung bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Dies zielt auf eine passgenaue Ausrichtung der IT-Strukturen im Unternehmen auf die unternehmensinternen Prozesse und die Unternehmensstrategie ab.

Darüber hinaus fragt Indikator zwei nach der Stabilität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit der IT-Strukturen und bezieht damit den Beitrag mit in die Analyse ein, den die IT-Strukturen auf Basis ihrer Verfügbarkeit und Sicherheit hinsichtlich Zugriffsrechten, -schutz und Datensicherheit zur Steigerung der operativen Effizienz und Effektivität sowie zur Kostensenkung leisten.

Indikator drei legt ferner den Fokus auf die Leistungsfähigkeit der Softwarelösungen für die Planung und Verwaltung von Ressourcen (ERP-System) und des Kundenbeziehungsmanagements (CRM-System) in Hinblick auf die Optimierung unternehmensweiter und bereichsübergreifender Unternehmensprozesse. Betrachtet wird hierbei, inwiefern das ERP- und / oder das CRM-System fester Bestandteil der täglichen Arbeitsabläufe sind, und inwiefern durch die Verwaltung sowie die Strukturierung und Verarbeitung aller unternehmensrelevanten Ressourcen (Kapital, Material, Personal, Kunden) unternehmensweite und bereichsübergreifende Unternehmensprozesse optimiert werden können.

Indikator vier zielt auf die Anpassungsfähigkeit der IT-Strukturen an aktuelle Trends wie beispielsweise Cloud Computing, Virtualisierung und Industrialisierung der IT ab. Betrachtet wird folglich nicht nur die Aufgeschlossenheit gegenüber diesen neuen Trends, sondern auch die Häufigkeit und Regelmäßigkeit, in der die IT-Strukturen des Unternehmens an diese neuesten Entwicklungen und Erfordernisse angepasst werden. Dies impliziert auch den Aspekt der Flexibilität der IT-Strukturen und die daraus abzuleitende Fähigkeit, diese dynamisch an Veränderungen im Unternehmen und in der Unternehmensumwelt anzupassen.

Schließlich enthält Indikator fünf einen expliziten Bezug zum Thema „Industrie 4.0“ und fragt nach der Beurteilung der Aktivitäten des Unternehmens, durch die intelligente Vernetzung der Produktentwicklung, der Produktion, sowie von Kunden und Partnern die Produktivität im Sinne von Industrie 4.0 zu steigern. Abgezielt wird hiermit auf den Erfolg des Unternehmens, hierdurch die Produktionseffizienz zu erhöhen, Produktionsprozesse (standortübergreifend) zu optimieren und hierüber sowohl die Flexibilität als auch die Qualität der Produktionssysteme zu optimieren.



## IT-Strukturen

**Indikator 1:** Leistungsfähigkeit der IT-Strukturen bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie.

**Indikator 2:** Stabilität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit der IT-Strukturen.

**Indikator 3:** Leistungsfähigkeit der Softwarelösungen für die Planung und Verwaltung von Ressourcen und des Kundenbeziehungsmanagements.

**Indikator 4:** Anpassungsfähigkeit der IT-Strukturen an aktuelle Trends wie z. B. Cloud Computing, Virtualisierung und Industrialisierung der IT ab.

**Indikator 5:** Steigerung der Produktivität durch intelligente Vernetzung der Produktentwicklung, der Produktion, sowie von Kunden und Partnern im Sinne von Industrie 4.0.

Box 21: Indikatoren Unterdimension IT-Strukturen. Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.4.2 Dimension Markt

Die zweite Dimension der Kompetenzebene Kommunizieren ist der *Markt*, der vorwiegend Kommunikationsströme mit Kunden und weiteren Marktakteuren mit dem Zweck der Gewinn- und Nutzenmaximierung unter Wettbewerbsbedingungen, der Darstellung des eigenen Unternehmens und des Leistungsangebots sowie der Erweiterung der Absatzmöglichkeiten umfasst.

#### 5.4.2.1 Marktkenntnis

Entscheidende Grundvoraussetzung und damit Schlüsselkompetenz für eine erfolgreiche Marktkommunikation ist eine umfassende und fundierte Marktkenntnis, um Marktakteure, -strukturen, -prozesse und -trends angemessen und erfolgreich einschätzen zu können (Meffert et al. 2008: 145 ff.; 182 ff.).

Der erste Indikator dieser Unterdimension fragt daher nach dem Erfolg der Anstrengungen des Unternehmens im Bereich einer kontinuierlichen und systematischen Marktanalyse. Marktanalyse bezieht sich hierbei auf den Erfolg des Unternehmens, auf Basis belastbarer und verifizierter Daten wichtige Informationen bezüglich des Käuferverhaltens, ihrer Konsumbedürfnisse und der Wettbewerbssituation zu sammeln. Auch spielt hierbei die Abstimmung des Einsatzes von Methoden (Primär- / Sekundärforschung) auf die jeweilige Zielsetzung und die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen eine entscheidende Rolle.

Zweitens wird nach den qualitativen und quantitativen Kenntnissen über relevante Geschäftsfelder und Marktpartner, wie z. B. Branche, Marktsegmente, Zielgruppen, Schlüsselkunden und Wettbewerber gefragt, sowie nach ihrem Beitrag zur strategischen Positionierung des Unternehmens auf dem Markt. Hiermit eng verknüpft ist die Kompetenz des Unternehmens, auf Basis dieser Kenntnisse seine Marktchancen realistisch einzuschätzen.

Indikator drei nimmt die Fähigkeiten des Unternehmens in den Blick, die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden präzise einzuschätzen und durch regelmäßige und systematische Kundenbefragungen, sowie eine stetige Beobachtung und Analyse der Zielgruppe(n) die Erwartungen und Bedürfnisse seiner Kunden zu identifizieren und ein auf die Bedürfnisse des Marktes angepasstes Produktportfolio anzubieten.

Viertens wird auch die Fähigkeit des Unternehmens untersucht, seinen Markt und neue Zielmärkte zu erreichen, sich also möglicher Marktbeschränkungen / Marktbarrieren bewusst zu sein und diese zu überwinden. Diesbezüglich wird insbesondere darauf abgezielt, inwiefern das Unternehmen auf Basis umfassender und gründlicher Analysen der Märkte mögliche Marktbeschränkungen oder Marktbarrieren erkennen kann und unter Berücksichtigung z. B. staatlicher Eingriffe, des Kapital- und Ressourcenbedarfs, sowie rechtlicher, sozialer und ökonomischer Aspekte in der Lage ist, diese erfolgreich zu überwinden.

Fünftens wird auch die Kompetenz des Unternehmens betrachtet, aktuelle Trends im relevanten Markt und dem Marktumfeld rechtzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Dahinter verbergen sich die Kompetenzen des Unterneh-

mens, durch die kontinuierliche Analyse verschiedener Medien, regelmäßige Experten- und Konsumentenbefragungen und die stetige Beobachtung des Marktes, Trends frühzeitig zu erkennen und diese in konkrete zukunftssträchtige Geschäftschancen umzuwandeln.



Marktkennntnis

---

**Indikator 1:** Erfolg des Unternehmens im Bereich einer kontinuierlichen und systematischen Marktanalyse.

---

**Indikator 2:** Kenntniss über relevante Geschäftsfelder und Marktpartner (z.B. Branche, Marktsegmente, Zielgruppen, Schlüsselkunden, Wettbewerber)

---

**Indikator 3:** Fähigkeit, die Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden präzise einzuschätzen.

---

**Indikator 4:** Fähigkeit, seinen Markt und neue Zielmärkte zu erreichen, sich dabei möglicher Marktbarrieren bewusst zu sein und diese zu überwinden.

---

**Indikator 5:** Kompetenz, aktuelle Trends im relevanten Markt / Marktumfeld rechtzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

---

Box 22: Indikatoren Unterdimension Marktkennntnis. Quelle: Eigene Darstellung.

#### 5.4.2.2 Marketing

Die zweite Unterdimension ist in diesem Zusammenhang der Bereich *Marketing*. Einer Definition der American Marketing Association (AMA) folgend, kann Marketing definiert werden als „[...] an organizational function (1) and a set of processes (2) for creating (3), communicating (4) and delivering value to customers (5) and for managing customer relationships (6) in ways that benefit the organization (7) and its stakeholders (8).“ (AMA 2003).

Als entsprechende Indikatoren sind hierbei erstens zunächst im Sinne des klassischen Marketing die Anstrengungen des Unternehmens im Bereich der Preis-,

Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik zu betrachten (Meffert et al. 2008: 397 ff.). Gefragt wird, inwiefern diese Anstrengungen das Unternehmen bei der Erzielung höchstmöglicher Absätze unterstützen und in welchem Ausmaß die einzelnen Marketinginstrumente aufeinander abgestimmt sind und präzise auf die Unternehmensstrategie sowie auf die Gegebenheiten des Marktes ausgerichtet sind.

Zweitens wird die Aktivität im Bereich eines systematischen Marketing-Managements untersucht, also der Frage nachgegangen, ob es dem Unternehmen durch eine konsequente Planung, Steuerung und Kontrolle der strategischen und operativen Marketingaktivitäten gelingt, eine konsistente Marketingstrategie zu erarbeiten.

Drittens richtet sich das Augenmerk auch auf den Marktauftritt und die Wirkung der zentralen PR- und Werbemaßnahmen auf den Bekanntheitsgrad des Unternehmens. In den Blick genommen werden hierbei vor allem die Ausrichtung der zentralen PR- und Werbemaßnahmen an den Marktbedürfnissen, sowie die Qualität, der Umfang und die Wirkung des Marktauftritts. Auch wird darauf geschaut, inwiefern es dem Unternehmen gelingt, für seine Produkte / Dienstleistungen Aufmerksamkeit zu erzeugen und beim Kunden ein Kaufinteresse auszulösen.

Indikator vier fragt nach der Wirkung des Unternehmensimages auf die anderen Marktteilnehmer. Im Mittelpunkt steht in diesem Zusammenhang, inwiefern das Unternehmen von seinen externen Partnern und Kunden als positiv, kompetent, innovativ und erfolgreich wahrgenommen und aufgrund eines verlässlichen und vertrauenswürdigen Images als Geschäftspartner geschätzt wird.

Indikator fünf betrachtet schließlich die Fähigkeit des Unternehmens, Kontakte zu zentralen Multiplikatoren im Markt über Neue Medien und Soziale Netzwerke herzustellen und zu pflegen. Vor allem geht es hierbei für das Unternehmen darum, über die Präsenz in Sozialen Netzwerken und Neuen Medien seine Sichtbarkeit zu erhöhen, sein Image zu verbessern und seine Netzwerkaktivitäten zu intensivieren.



# Marketing

**Indikator 1:** Anstrengungen des Unternehmens im Bereich der Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik.

**Indikator 2:** Aktivitäten im Bereich eines systematischen Marketing-Managements.

**Indikator 3:** Marktauftritt und Wirkung zentraler PR- und Werbemaßnahmen auf den Bekanntheitsgrad.

**Indikator 4:** Wirkung des Unternehmensimages auf andere Marktteilnehmer.

**Indikator 5:** Fähigkeit, Kontakte zu zentralen Multiplikatoren im Markt über Neue Medien und Soziale Netzwerke herzustellen und zu pflegen.

Box 23: Indikatoren Unterdimension Marketing. Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.4.2.3 Customer Relationship Management

Entsprechend der Öffnung und Erweiterung des Marketing-Verständnisses seit den 1990er Jahren (Thommen / Achleitner 2012: 131 ff.), enthält die Markt-Dimension als dritte Unterdimension das *Customer Relationship Management*. Aus dieser Perspektive werden Kundenbindung und Kundenloyalität zu einem zentralen Marketing-Ziel des Unternehmens. Customer Relationship Management wird dabei definiert als „der systematische Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen. Es umfasst als Prozess die Phasen Ansprechen, Gewinnen, Informieren, Bedienen und Pflegen eines Kundenstamms“ (Thommen / Achleitner 2012: 132).

Zur Operationalisierung dieser Unterdimension fragt Indikator eins nach der Qualität der Kundenorientierung des Unternehmens und seinen Fähigkeiten, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Es geht hierbei folglich darum, wie stark sich das Unternehmen in seinem Handeln und seinen strategischen Entscheidungen an den Bedürfnissen der Kunden orientiert. Auch wird untersucht, inwie-

fern es ihm auf Basis einer individuellen Betreuung und Beratung, einer personalisierten regelmäßigen Kommunikation und der Miteinbeziehung der Kunden in die Produktentwicklung gelingt, langfristige und stabile Kundenbeziehungen zu strategisch wichtigen / absatzwirksamen Kunden aufzubauen, diese zu pflegen und zu erhalten.

Indikator zwei bezieht sich auf die Fähigkeit des Unternehmens, über die Zufriedenheit der Kunden mit der Qualität des After-Sales-Managements, den Umfang und die Wertigkeit der Serviceleistungen sowie die Kundenfreundlichkeit, Kompetenz und Verbindlichkeit des Umgangs mit Reklamationen seine Kunden dauerhaft zu binden.

Indikator drei umfasst darüber hinaus die Zuverlässigkeit des Unternehmens bei der Einhaltung von vertraglichen Vereinbarungen, Absprachen, Lieferbedingungen und Qualitätsstandards in der Kundeninteraktion. Dies impliziert auch die Frage, inwiefern Vertrauen ein zentraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie und Grundlage für Geschäftsbeziehungen ist, und das Unternehmen hierüber von seinen Kunden als verlässlicher Partner angesehen wird.

Viertens, wird auch nach dem Erfolg des Unternehmens gefragt, durch eine systematische Dokumentation und Verarbeitung von kundenbezogenen Daten und Informationen die Kundenorientierung zu verbessern. Auch geht es hierbei um die Kompetenz, die Beziehungen und Interaktionen mit bestehenden und potenziellen Kunden auf Basis dieser Daten und Informationen effektiv zu gestalten und somit langfristig den Unternehmenserfolg sowie den Absatz zu steigern.

Hierauf aufbauend werden abschließend und fünftens auch die Kompetenzen des Unternehmens analysiert, Kunden individuell anzusprechen und damit eine individuelle Leistungserbringung zu ermöglichen. Abgezielt wird damit auf die Kompetenz, auf Basis einer systematischen Auswertung und Nutzung kundenspezifischer Daten kontinuierlich die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu identifizieren und sowohl die Ansprache als auch die Leistungserbringung zielgerichtet darauf auszurichten.

Zusammenfassend ergibt sich aus diesen Überlegungen zur Kompetenzebene Kommunizieren, dass ein auf dieser Ebene kompetentes Unternehmen wesentliche Stärken sowohl in der Netzwerk-, als auch in der Marktkommunikation besitzen muss. Stabile, produktive und erfolgreiche Kooperationsbeziehungen zu vielfältigen, auch internationalen, Akteuren, insbesondere in Hinblick auf den Wissens- und Technologietransfer sowie auf Innovationsprozesse sind hierbei eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Aber auch leistungsfähige und zeitgemäße IT-Strukturen sowie Kompetenzen, um die intensivierten Digitalisierungsprozesse und zunehmend vernetzte Leistungserbringungsprozesse im Sinne von „Industrie 4.0“ zu meistern, sind in diesem Zusammenhang unerlässlich. Eine weitere Voraussetzung sind Kommunikationsströme mit dem Ziel der Markterschließung und -bearbeitung im Bereich der Marktkennntnis, des Marketing, und des Customer Relationship Managements, unter Verstärkung und Unterstützung durch den Einsatz geeigneter Kommunikationsmedien, insbesondere der Neuen Medien und von Informations- und Kommunikationstechnologie.



Customer Relationship Management

---

**Indikator 1:** Kundenorientierung und Fähigkeit, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen.

---

**Indikator 2:** Zufriedenheit mit der Qualität des After-Sales-Managements, den Serviceleistungen und dem Umgang mit Reklamationen.

---

**Indikator 3:** Zuverlässigkeit bei der Einhaltung von Vereinbarungen mit den Kunden.

---

**Indikator 4:** Verbesserung der Kundenorientierung durch systematische Dokumentation kundenbezogener Daten und Informationen.

---

**Indikator 5:** Fähigkeit, Kunden individuell anzusprechen und eine individuelle Leistungserbringung zu ermöglichen.

---

Box 24: Indikatoren Unterdimension Customer Relationship Management.  
Quelle: Eigene Darstellung.

## 6 Qualitative Kompetenzanalyse: Methodische Anmerkungen

### 6.1 Der Steinbeis Unternehmens- Kompetenzcheck als qualitatives Tool

Aus methodischer Sicht handelt es sich beim Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck um ein qualitatives Analysetool zur Durchführung von Falluntersuchungen im Unternehmen. Der Check lässt sich dabei als Hilfsmittel zur Anbahnung, Vorstrukturierung und analytischen Auswertung dieser *Cases* betrachten, der die klassischen Methoden qualitativer Falluntersuchungen im Unternehmen (Experteninterviews, Gruppeninterviews, Feldbeobachtungen etc.) je nach Anwendung ergänzen, erweitern oder aber auch teilweise oder gänzlich ersetzen kann (Ortiz / Maurer 2014; Flick 2009; Lamnek 2010; Kühl et al. 2009).

Im Kern stellt der Unternehmens-Kompetenzcheck eine leitfadengestützte, qualitative und vorstrukturierte Erhebung dar (Liebold / Trinczek 2002: 39 ff.; Gläser / Laudel 2009: 90 ff.; Flick 2009: 203 ff.; Lamnek 1995: 22 f.), die von den Testpersonen sowohl im Dialog mit einem Interviewpartner (Berater, Analyst etc.), als auch über eine Softwarelösung im Zuge der Selbsteinschätzung eigenständig und ohne Interviewpartner ausgeführt werden kann. Abgefragt werden dabei die qualitativen Einschätzungen der befragten Personen zur Kompetenz des Unternehmens. Untersuchungsgegenstand des Checks sind einzelne Fälle ganzer Unternehmen. Hieraus ergibt sich der qualitative Fokus des Instruments: Die Einschätzung der Unternehmenskompetenz durch einzelne Personen zielt explizit auf stark subjektorientierte Wahrnehmungen ab, die vorwiegend qualitativ einzuordnen, aber nur schwer zu quantifizieren sind. Auch lässt der Untersuchungsgegenstand des Checks (das einzelne Unternehmen) nur eine eingeschränkte statistische Quantifizierung der Untersuchungsergebnisse mehrerer Falluntersuchungen (Aggregation, Vergleich) zu. Die Wahl qualitativer Methoden erscheint daher dem Untersuchungsgegenstand angemessen und sinnvoll zu sein (Flick 2009: 53 f.; Lamnek 2010: 132; Strodtholz / Kühl 2002: 18).

Zum Zwecke einer fundierten Einordnung und Interpretation der Ergebnisse dieser qualitativen Unternehmensanalyse kann es erforderlich sein, auch bestimmte quantitative Informationen hinzuzuziehen. Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck kann daher ohne Weiteres mit einem quantitativen *Faktencheck* unterlegt werden, der im Vorfeld des qualitativen Checks vom Unternehmen und ggf. in Abstimmung mit dem Berater durchgeführt wird. Hierzu kann eine auf den jeweiligen Case ausgerichtete Zusammenstellung wesentlicher quantitativer Kennzahlen und -größen zur Skizzierung eines kurzen, aber aussagekräftigen Portraits des zu untersuchenden Unternehmens empfohlen werden. Auch können hierzu die zahlreichen am Markt vorhandenen quantitativen Analyseinstrumente u. a. aus den Bereichen Controlling, Unternehmensanalyse und -rating verwendet werden. Die Verknüpfung dieser quantitativen Informationen mit den Ergebnissen des qualitativen Checks kann dabei (auch unter Einbeziehung weiterer verfügbarer Informationen, wie z. B. Hintergrundinformationen des Beraters, Inhalte vertiefender Gespräche im Unternehmen etc.) als *Triangulation* quantitativer und qualitativer Methoden beschrieben werden (Flick 2009: 44 ff.; auch Flick 2011; Lamnek 2010: 245 ff.). Diese Triangulation kann als ein dem Analyseziel angemessenes methodisches Vorgehen angesehen werden und erscheint als geeignet, ein tieferes, breiteres und umfassendes Verständnis des Untersuchungsgegenstands Unternehmenskompetenzen zu erzielen (Ortiz 2013: 132).

## 6.2 360°-Analyse: Selbst- und Fremdeinschätzung, Funktionsebenenvergleich

Analog zur Persönlichkeits-Kompetenzdiagnostik des KODE®-Tests (Heyse / Erpenbeck 2007), sollen auch beim Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck die zwei Ebenen der Selbst- und der Fremdeinschätzung zur Anwendung kommen, ebenso wie der Funktionsebenenvergleich im Unternehmen. Dies ist aus analytischer Sicht deshalb sinnvoll, um den Faktor der Subjektivität der im Check vorgenommenen qualitativen Einschätzungen analytisch einordnen zu können. Aus der Zusammenführung und dem Vergleich der Einschätzungen verschiedener Funktionsebenen im Unternehmen (z. B. Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbei-

ter mit Leitungsfunktion, Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion) sowie unternehmensinterner wie externer Testpersonen (z. B. Berater, Wettbewerber, Kunde) im Sinne einer *360°-Analyse* lassen sich wertvolle Rückschlüsse für die Interpretation der Untersuchungsergebnisse im Sinne einer „Objektivierung“ subjektiver Einschätzungen erwarten.

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck ist daher mehrstufig gestaltet: Mit dem vorwiegenden Ziel der Selbsteinschätzung ist in einem ersten Schritt ein *Schnellcheck* entwickelt worden. Dieser Schnellcheck ist als softwaregestütztes Analysetool konzipiert, das es dem Anwender (Unternehmen, Verband, Organisation, Behörde, Klinik, Universität, Hochschule, Forschungseinrichtung etc.) innerhalb von maximal 20 Minuten ermöglicht, sich in Bezug auf vorformulierte Thesen / zentrale Fragen zu den wesentlichen Dimensionen der Unternehmenskompetenz selbst einzuschätzen und hierzu umgehend eine von der Software erstellte Auswertung samt Visualisierung der Ergebnisse automatisiert zu erhalten.

Insbesondere zum Ziel der professionellen Fremdeinschätzung ist darauf aufbauend ein umfassender *Mastercheck* konzipiert worden. Dieser Check erfasst über einen ausführlichen Fragenkatalog alle wesentlichen Dimensionen der Unternehmenskompetenz und untersucht diese im Detail. Im Ergebnis erhalten Anwender (vorwiegend Berater und Analysten, aber auch Lehrende und Forschende) automatisiert eine ausführliche Darstellung und Auswertung des Kompetenzprofils des Unternehmens in Textform mit den wesentlichen Stärken und Schwächen, die durch konkrete Verbesserungsvorschläge und Handlungsanweisungen ergänzt wird. Der Vorteil dieses Tools ist eine schnelle und effiziente Form eines Checks, bei dem ein umfassender und analytisch tiefgründiger Blick auf das Kompetenzprofil des Unternehmens mit einer unmittelbaren Vorlage der Ergebnisse im Rahmen des Analyseprozesses einhergeht. Für den Berater erleichtert dieses Tool die Strukturierung der Kompetenzuntersuchung und entlastet ihn durch das Wegfallen der Erstellung des Untersuchungsberichtes. Der Berater kann sich somit gänzlich auf die weiterführende Analyse, Interpretation und Einordnung der Ergebnisse konzentrieren.

## 6.3 Qualitative Datenerhebung und automatisierte Auswertung

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck besteht aus einem Fragenkatalog von 74 Fragen im Schnellcheck und 120 Fragen im Mastercheck. Diese umfassen die in Kapitel 5 vorgestellten Indikatoren zu den 24 Unterdimensionen des Konzeptes. Hieraus ergeben sich ca. drei Fragen pro Unterdimension im Schnellcheck und fünf Fragen pro Unterdimension im Mastercheck.

Bei der Konzeption des Fragenkatalogs ist dabei sowohl auf eine klare und verständliche Sprache, als auch auf eine ausreichende fachliche Fundierung geachtet worden, die eine effiziente und zügige Beantwortung der Fragen zulassen soll, ohne die analytische Präzision einzuschränken. Auch soll die angewandte Frage-technik ein zügiges Beantworten ermöglichen. Insgesamt wird über den Einsatz einer softwaregestützten Anwendung des Checks eine möglichst hohe Benutzerfreundlichkeit erreicht. Dabei können die Antworten mit einem simplen Click auf einen Wert eines fünfstufigen Antwortschemas abgegeben werden. Das Ziel ist es, für Kunden und Anwender die Handhabung des Checks so einfach wie möglich zu gestalten. Nach Abschluss des Checks soll daher mit einem einzigen weiteren Click die automatisierte Auswertung zur Verfügung stehen.

Im Zuge der Untersuchung erhalten die befragten Personen die Möglichkeit, jede der Check-Fragen über ein fünfstufiges Antwortschema (+ + / + / o / - / - -) zu beantworten, das von „++“ (sehr positiv) bis „- -“ (sehr negativ) reicht. Hinzukommt die Möglichkeit, die Antwort „k. A.“ (keine Angabe) zu wählen, wenn ein Indikator nicht bewertet werden kann, die nötige Information hierzu nicht vorliegt, etwas nicht beantwortet werden soll (Vertraulichkeit), oder aber der erfragte Indikator im Unternehmen keine Relevanz besitzt. Um trotz der Vorgabe dieses Antwortschemas eine größtmögliche Offenheit des Checks zu bewahren, wird keine Kalibrierung der Antwortmöglichkeiten vorgenommen, weder über eine einleitende These, noch über die Vordefinition der Mittel-Kategorie o. ä.

Im Vergleich zu gänzlich offenen Antworten, bietet ein derartiges Antwortschema bei qualitativen Untersuchungen einen wesentlichen methodischen Vorteil: Ins-

besondere ermöglicht es, im Sinne der logischen Formalisierung der *fuzzy-set qualitative comparative analysis* (fsQCA) (Ragin 2000; 2007; 1987; Schneider / Wagemann 2007: 173 ff.), den einzelnen Ausprägungen Zahlenwerte zwischen 0 und 1 zuzuordnen, was die Aggregation und den Vergleich der erhobenen Daten erleichtert. In diesem Fall wird die Zuordnung bereits vom Befragten selbst vorgenommen, im Gegensatz zu der nachträglichen Zuordnung durch den Auswerter, die bei offenen Antworten anzuwenden wäre (Ortiz 2013: 129 f.).

Da dies aus methodischer Sicht auch als eine gewisse Quantifizierung qualitativer Daten interpretiert werden könnte, muss aber auf die Einschränkungen dieses Vorgehens hingewiesen werden: Die zugeordneten Zahlenwerte dienen einzig dem Zwecke der Aggregation, Visualisierung und dem Vergleich der erhobenen qualitativen Daten. Die maximal erreichbare Aussagekraft (Skalenniveau) der Daten verbleibt aber zwangsläufig auf *ordinalem* Niveau, so dass sich durchaus eine Rangfolge der Wertungen erstellen lässt. Keinesfalls sind die jeweiligen Ausprägungen aber über die verschiedenen Fragen hinweg gleichwertig, und auch die Abstände zwischen den jeweiligen Ausprägungen variieren und lassen sich nicht exakt festsetzen. Die Werte repräsentieren zudem die subjektive Zuordnung qualitativer Einschätzungen zu einzelnen Ausprägungen, sind also als hochgradig interpretativ anzusehen. Auch bei der intendierten Aggregation dieser Werte kann folglich eine statistische Repräsentativität im Sinne rein quantitativer Studien nicht erreicht werden (Ortiz 2013: 130).

Aus den resultierenden Zahlenwerten der jeweiligen Fragen werden im Zuge der Auswertung durch Aggregation die Werte der Unterdimensionen gebildet, und aus der Aggregation der jeweils drei Unterdimensionen die Werte der Dimensionen. Durch die Übertragung der resultierenden Werte u. a. Radar-Charts oder Medianverteilungs-Diagramme lässt sich die Kompetenzverteilung des untersuchten Unternehmens anschaulich visualisieren.

Unter Berücksichtigung dieser methodischen Voraussetzungen ist eine Aggregation und Visualisierung der resultierenden Werte über Medienwerte, aber auch über das Maß des arithmetischen Mittelwertes möglich. Methodisch weniger voraussetzungsvoll bei der Aggregation der resultierenden Werte und das bei qualitativen Daten mit ordinalem Skalenniveau angezeigte Maß ist in der Regel die

Bildung von Medianwerten, das aus diesem Grund auch die Standardauswertung des UKC ist. Der Anwender hat bei der Analyse der Daten und Darstellung der Ergebnisse die Möglichkeit, zur Visualisierung das jeweils geeignetere der beiden Maße auszuwählen.

Zum Zwecke der automatisierten Auswertung sind zu jeder der 74 Fragen (120 Fragen) mit ihren jeweils fünf Antwortmöglichkeiten Antworttexte vorformuliert worden, insgesamt also ca. 375 (600) Antworttexte. Diese werden bei der automatisierten Auswertung für die jeweiligen Unterdimensionen je nach ihrer Ausprägung zu ausführlichen Auswertungstexten zusammengestellt. Im Ergebnis entsteht somit ein umfassender Auswertungsbericht als Fließtext, der auch Schaubilder der Gesamt-Kompetenzverteilung des Unternehmens sowie der Kompetenzverteilung innerhalb der einzelnen Kompetenzdimensionen beinhaltet.

## **6.4 Software: Mastercheck, Datenbank und Online-Plattform**

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck liegt als eine eigens programmierte Online-Softwarelösung vor. Diese ermöglicht zum einen die intendierte unmittelbare Auswertung der Ergebnisse nach dem letzten Klick, schafft aber auch eine hochwertige und benutzerfreundliche graphische Benutzeroberfläche. Darüber hinaus soll der Check, zumindest in der Schnell-Version, auch als App zur mobilen Nutzung zu Verfügung stehen. Alle Funktionen zur Projektanlage, Projektadministration und interaktiver Auswertung sind intuitiv gestaltet und nach kurzer Einführung anwendbar. Alle Anwendergruppen und Kunden erreichen die verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten über die zentrale online-Plattform [www.steinbeis-ukc.de](http://www.steinbeis-ukc.de).

Zum anderen ist diese Softwarelösung auch serverbasiert. Hiermit sollen die erfassten und ausgewerteten Daten systematisch in einer Datenbank abgelegt werden. Diese Datenbank ist ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks, der sich hierüber von nahezu allen Alternativ-Tools unterscheidet. Erst mithilfe dieser Datenbank werden Vergleiche einzelner

Fälle (Unternehmen) mit spezifischen Referenzgruppen möglich, wie z. B. mit Unternehmen der gleichen Region, der gleichen Betriebsgröße nach Mitarbeitern, der gleichen Umsatzklasse, der gleichen Altersklasse oder der gleichen Branche. Je nach Analysebedarf kann der Anwender diese Strukturmerkmale zu fallspezifischen Referenzgruppen konfigurieren und damit individuelle Datenbankvergleiche durchführen, Best Practice-Modelle ableiten und Benchmarkingprozesse anstoßen.

In diese Projektdatenbank werden nach erfolgter Prüfung durch die jeweiligen Anwender und / oder die Systemadministratoren valide Fälle überführt, so dass sich die Datenbank kontinuierlich weiter auffüllt. Diese Möglichkeit, dem Kunden einen Datenbankvergleich mit seinen Peers anzubieten, impliziert, dass die konzeptionelle Grundstruktur des UKC auch bei inhaltlichen Anpassungen weitestgehend unangetastet bleiben muss. Andernfalls wäre ein Vergleich mit früheren Datenbankeinträgen nur noch bedingt möglich. Realisierbar ist aber durchaus eine inhaltliche Anpassung auf Ebene der Indikatoren und ggf. sogar auch auf der Ebene der Unterdimensionen, aus denen sich in der Folge Dimensionen und Kompetenzebenen durch Aggregation zusammensetzen.

In die Datenbank werden nur anonymisierte Daten überführt, also Strukturmerkmale und Checkergebnisse, nicht aber personen- oder unternehmensgebundene Angaben wie Unternehmensnamen oder E-Mailadressen. Diese Datenbank wird auf hausinternen Servern gehostet, so dass auch die hausinternen Datenschutzrichtlinien gelten.

Zusammenfassend zeigt sich der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck heute also als mehrstufiges, softwaregestütztes Analyseinstrument (Abbildung 1). Der Schnellcheck ist von der zentralen online-Plattform [steinbeis-ukc.de](http://steinbeis-ukc.de) aus in der „Website-Version“ kostenlos und barrierefrei verfügbar. Der Anwender wird dies vorwiegend nutzen wollen, um sich über den Check zu informieren, ihn direkt zu testen oder gleich eine schnelle und unkomplizierte Selbsteinschätzung des eigenen Unternehmens vorzunehmen. Er erhält im Anschluss eine automatisierte Auswertung, allerdings keine weitergehenden Analysen und Einordnungen. Über diesen Weg kann der Schnellcheck gänzlich anonymisiert durchgeführt werden.

Über den Berater-Login kann der geschulte Berater darüber hinaus den Zugang zum Schnellcheck auch in der „Berater-Version“ aus dem System heraus versenden. Hierbei findet eine Zuordnung von Check und Unternehmen innerhalb des Login-Bereichs statt, so dass der Berater den Check gezielt auf das Unternehmen bezogen auswerten und auch seine eigene Bewertung als Fremdeinschätzung abgeben kann. Auch kann er nur beim Berater-Schnellcheck auf Wunsch verschiedene weitergehende analytische Funktionen, wie z. B. den Vergleich Selbst- vs. Fremdeinschätzung, den Funktionsebenenvergleich oder den Datenbankvergleich durchführen. Der Einsatz des Schnellchecks in Kombination mit diesen Analysefunktionen kann in bestimmten Fällen bereits ausreichen, um eine erste Grundlage für eine Beratungsleistung zu erhalten, etwa wenn für die Durchführung des Projekts und der Checks nur eine sehr begrenzte Zeit zur Verfügung steht, das Ziel des Projekts nur ein grober Überblick ist oder aber die adressierten Personen nicht für einen Mastercheck in Frage kommen.

Der eigentliche UKC wird hingegen vom Mastercheck abgebildet. Das Spektrum der Indikatoren ist breiter, daher deutlich detaillierter und auch bewusst trennschärfer als im Schnellcheck. Aus diesem Grund kann das analytische Instrumentarium des UKC erst bei der Anwendung des Masterchecks voll ausgeschöpft werden. Der Zugang zum Mastercheck erfolgt dabei ausschließlich über einen geschulten Berater, der die Links zum Check über seinen Account versendet. Der UKC Mastercheck ist also in der Regel mit einer engen Zusammenarbeit mit einem Berater verbunden (eine Ausnahme bilden z. B. Fälle, in denen Unternehmen selbst eine UKC-Lizenz erwerben und den Check ohne zwischengeschalteten Berater als *UKC-Analytics* anwenden; s. hierzu auch Kapitel 9). Der Berater kann dem Kunden dabei nicht nur multiple Vergleiche von Selbst- vs. Fremdeinschätzung oder multiple Funktionsebenenvergleiche im Sinne der 360°-Analyse anbieten. Auch kann er beim Mastercheck das volle Spektrum des Datenbankvergleichs anwenden und dem Kunden Vergleiche seiner Checkergebnisse mit spezifisch konfigurierten Referenzgruppen von Unternehmen gleicher Branche, Region, Mitarbeiteranzahl, Umsatzvolumen oder Reifegrad anbieten. Auch Panel-Analysen, also Untersuchungen im Zeitverlauf, um Veränderungen des Kompetenzprofils über längere Zeiträume abzubilden, können hierüber angeboten werden. Schließlich kann der Berater aus seinem Projektbestand heraus auch Best Practice-Modelle ableiten und Benchmarking-Prozesse initiieren.

## **7 Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in der Empirie**

Die in den vorangegangenen Kapiteln diskutierten konzeptionellen, inhaltlichen und methodischen Grundlagen des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks sollen im Folgenden anhand erster Anwendungserfahrungen in der Praxis empirisch unterlegt werden. Teil der Konzeptentwicklung waren hierbei insbesondere zwei ausführliche Pretest-Phasen, bei denen der Schnellcheck mit den Anwender-Zielgruppen der Berater aus dem Steinbeis-Verbund sowie mit Unternehmen getestet worden sind. Zum Zwecke der empirischen Validierung des Konzeptes ist drittens eine Kurzstudie durchgeführt worden, in der die Selbst- und die Fremdeinschätzung ausgewählter Unternehmen vergleichend untersucht worden ist. Die Ergebnisse dieser Testphasen sollen im Folgenden dargestellt werden.

### **7.1 Pretest I: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck im Test der Berater**

#### **7.1.1 Testdesign**

Die Intention der beiden Pretest-Phasen war es, die Funktions- und Leistungsfähigkeit des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks zu testen. Überprüft wurden daher Struktur, Umfang, Inhalt, Software und Praktikabilität der Schnell-Check-Version des Checks. In der ersten Pretest-Phase hat die Steinbeis-Zentrale das Instrument von der Anwender-Zielgruppe der Steinbeis-Berater testen lassen. Beginn des Pretests war der 17.12.2013, Deadline für das Ausfüllen der Fragebögen der 20.01.2014.

Insgesamt wurden 248 Personen aus dem Steinbeis-Beraterumfeld angeschrieben, ein Großteil davon SU-Leiter von Steinbeis-Beratungszentren, aber auch ausgewählte Projektleiter und weitere, mit der Beratung befasste Steinbeiser. Versendet wurde eine E-Mail mit einem Link zum Pretest. Ergänzend wurde darum

gebeten, den Check einem oder mehreren Kunden weiterzuleiten, oder aber den Check gemeinsam mit den Kunden auszufüllen.

Für die Durchführung des Pretests wurde zunächst der im Vorfeld entwickelte Fragebogen in die Umfrage-Software *SurveyMonkey* übertragen (SurveyMonkey 2014). Zum Zwecke einer (quasi-)automatisierten Auswertung wurde ein Excel-Master entworfen, in den die von *SurveyMonkey* bereitgestellten Test-Ergebnisse übertragen werden können. Dieser verknüpft die Ergebnisse mit den vorformulierten Antwortmöglichkeiten und erstellt entsprechende achtdimensionale Radardiagramme zur Visualisierung der Ergebnisse. Die Ausgabe der Ergebnisse erfolgt dann mithilfe eines Word-Masters, der sowohl die Antworttexte als auch die Schaubilder in einer festgelegten Formatierung darstellt.

Der Ablauf eines Tests ist wie folgt: Die Test-Person füllt über *SurveyMonkey* den Test aus. Die Ergebnisse stehen nach Beenden des Tests online auf *SurveyMonkey* zur Auswertung bereit. Die Auswertung mithilfe der beiden Master muss allerdings manuell durchgeführt werden. Auch sind in der ausgegebenen Word-Datei einige ergänzende Formatierungen durchzuführen, um eine ansprechende Präsentation der Ergebnisse zu erreichen. Es ergibt sich daher eine Zeitspanne von ca. ein bis zwei Tagen zwischen dem Ausfüllen des Checks und dem Übersenden der automatisierten Auswertung.

Dies ist deshalb herauszustellen, da die Testpersonen bereits beim Ausfüllen des Checks in *SurveyMonkey* gebeten wurden, verschiedene Stufen von Feedback abzugeben. Zum einen wurden sie aufgefordert, jeweils zu allen acht Kompetenzdimensionen des Checks ein Feedback hinsichtlich Verständlichkeit, Vollständigkeit, fehlenden Aspekten oder Redundanzen abzugeben. Zum anderen endet der Check mit einem Feedbackbogen bezogen auf den gesamten Check, der folglich auszufüllen ist, bevor die automatisierte Auswertung zur Kenntnis genommen werden konnte.

Bei der automatisierten Auswertung des Berater-Pretests handelt es sich um einen in der Regel elf Seiten umfassenden Ergebnisbericht einschließlich Deckblatt, Konzeptübersicht, Inhaltsverzeichnis, einem Gesamtkompetenzprofil und vier Teilkompetenzprofilen als Radar-Diagrammen. Dieser wurde als PDF per Mail an

diejenigen Testpersonen versendet, die den Check vollständig ausgefüllt haben. Auch dieser Mail wurde ein Link beigefügt, mit dem die Testpersonen zu einem Feedbackbogen auf *SurveyMonkey* geleitet wurden, wo sie ihr Feedback zur automatisierten Auswertung abgeben konnten.

Der Rücklauf an vollständig ausgefüllten Fragebögen beträgt 21, was einer Quote von 8,5 % entspricht. Weitere 13 Personen haben den Check begonnen, aber nicht vollständig ausgefüllt und somit auch keine automatisierte Auswertung erhalten. Insgesamt haben sich daher 34 Personen im Rahmen des Berater-Pretests mit dem Check befasst, eine Quote von 13,7 %. Der Rücklauf beim Feedback zur automatisierten Auswertung beträgt 67 %, von den 21 Personen, an die automatisierte Auswertungen versendet wurden, haben folglich 14 ein Feedback abgegeben.

### **7.1.2 Ergebnisse Kompetenzdimensionen**

Die Ergebnisse zu den einzelnen Kompetenzdimensionen zeigen folgendes Bild: Der überwiegende Teil der Testpersonen beurteilt die Fragen in allen Kompetenzdimensionen als verständlich, vollständig, frei von fehlenden Aspekten und von Redundanzen. Das Feedback zu den Fragen der einzelnen Dimensionen ist also vorwiegend positiv und wird von einigen Testpersonen explizit als gut bewertet.

Deutlich wird, dass das Sample der Steinbeis-Berater stark dienstleistungsorientiert ist. Angemerkt wurde daher, dass zu Fragen nach Technologien, Patenten, Schutzrechten und Lizenzen sowie Forschung und Entwicklung häufig keine Antworten möglich waren und in diesen Punkten eine stärkere Ausrichtung auf Dienstleistungsunternehmen wünschenswert wäre. Auch wurde angemerkt, dass einige Fragen mehrere Indikatoren gleichzeitig abfragen. Schließlich wurde auf die Verständlichkeit bei einzelnen Begriffen sowie bei einigen Anglizismen hingewiesen.

## 7.1.3 Feedback Fragebogen gesamt

### Dauer

Die durchschnittliche Dauer für das Ausfüllen des Checks bei allen Testpersonen beträgt 19,5 Minuten. Nur vier von 21 Testpersonen benötigten mehr als 20 Minuten. Zwei dieser vier Testpersonen müssen als Sonderfälle gesehen werden. Werden sie nicht berücksichtigt, beträgt die durchschnittliche Dauer 16,7 Minuten. Das Ziel, einen Schnellcheck zu entwerfen, der in nicht mehr als 20 Minuten auszufüllen ist, ist damit erreicht worden.

### Verständlichkeit / lexikalische Überforderungen

Die Frage nach der Verständlichkeit der Testanweisungen wurde bis auf eine Ausnahme von allen Testpersonen mit ja beantwortet. Die Frage nach lexikalischen Überforderungen wurde meist verneint. Einige Testpersonen merkten hier aber teils zu lange und zu verschachtelte Fragen und teils ungenaue Formulierungen an.

### Skalierung, Antwortschema, Spannungsbogen

Die Skalierung der Fragen und deren Auffächerung wurden durchweg als positiv bewertet. Bei der Frage, ob sich alle Fragen mit dem Antwortschema sinnvoll beantworten lassen können, ist das Feedback in fünf Fällen negativ, allerdings ohne weitere Erklärung bzw. Alternativvorschläge. Die Frage nach der Aufrechterhaltung des Spannungsbogens beim Ausfüllen wird überwiegend positiv beantwortet, auch wenn mehrere Testpersonen dies nur teilweise als gegeben ansehen.

### Erzeugung weiteren Interesses

Schließlich geben elf Testpersonen an, dass kein oder aber nur teilweise Interesse an einer tiefgründigeren Analyse und Beratung erzeugt worden ist. Angemerkt wird dabei aber, dass zu diesem Zeitpunkt noch keine automatisierte Auswertung vorliegt und damit der eigentliche Mehrwert des Checks noch nicht bekannt sein kann.

## 7.1.4 Feedback automatisierte Auswertung

Struktur und Umfang der automatisierten Auswertung wurden von allen Testpersonen für geeignet und angemessen erachtet. Die Auswertungstexte wurden von nahezu allen Testpersonen als verständlich beurteilt. Die Visualisierung durch Schaubilder wurde durchweg als sehr positiv und hilfreich bewertet.

Bei der Frage, ob die automatisierte Auswertung tatsächlich auf das untersuchte Unternehmen zutrifft, sehen alle Testpersonen eine weitgehende bzw. gute Annäherung an die tatsächlichen Gegebenheiten. Keine der Testpersonen sieht große oder sogar völlige Abweichungen von den realen Gegebenheiten.

Die Frage nach dem zusätzlichen Aufwand bei der Aufbereitung zur Vorlage und Besprechung der Ergebnisse beim Kunden konnte nur von wenigen Testpersonen beantwortet werden, da in einigen Fällen das eigene Unternehmen oder ein konstruierter Fall untersucht wurde, oder aber aus Zeitgründen noch keine Rücksprache erfolgen konnte. Drei Testpersonen geben an, dass der Aufwand gering war bzw. nicht länger als 30 Minuten in Anspruch genommen hat. Eine Testperson wünscht sich zusätzlich auch noch die automatisierte Bereitstellung entsprechender Präsentationsmaterialien.

Weitere ergänzende Anmerkungen beinhalten Hinweise, dass eine Gesamteinschätzung des Unternehmens gewünscht wird, oder aber die Feedbackfragen zu früh kommen, da in der kurzen Zeitspanne zwischen der Lieferung der Auswertung und der Deadline für das entsprechende Feedback keine Kundengespräche geführt werden konnten.

## 7.1.5 Inhaltliche Auswertung

Eine inhaltliche Auswertung dieses Berater-Pretests war nicht intendiert und aufgrund der Beschaffenheit des Samples, des gewählten Untersuchungszeitraums, des damaligen Entwicklungsstandes des Konzepts und der Tatsache, dass auch nicht-reale, sondern konstruierte Fälle untersucht worden sind, aus methodischen Gründen auch nicht möglich.

Erkennbar werden aber dennoch zwei wichtige Aspekte: Zum einen ist eine im Vorfeld angenommene Tendenz, stets die Mittelkategorie anzukreuzen, nicht zu beobachten. Es gibt eine zwischen den Fragen und Dimensionen variierende Verteilung der Antworten. Zum anderen ist, wie intendiert, eine Häufung der Antwort „k. A.“ bei solchen Fragen zu erkennen, die nicht auf alle Unternehmen zutreffen können, also bei den Themen Technologie, *Intellectual Property Rights* und Forschung und Entwicklung. Auch bei den Themen, bei denen die Wortwahl als unklar angegeben wurde, also z. B. beim Thema Personal, ist dies der Fall.

### **7.1.6 Rückschlüsse und weiteres Vorgehen**

Aus dem Berater-Pretest haben sich keine wesentlichen Notwendigkeiten zu Veränderungen am Gesamtkonzept, der Struktur, den Inhalten, dem Umfang, dem Frage- und Antwortschema sowie an der automatisierten Auswertung ergeben. Kritik und Unzulänglichkeiten werden nur punktuell geäußert. Die diesbezüglich benannten Punkte wurden, dort wo möglich und sinnvoll, bereits vor der zweiten Pretest-Stufe mit den Unternehmen in das Konzept eingearbeitet. Dies betrifft insbesondere eine punktuelle Kürzung und Straffung der Auswertungstexte, die Ausformulierung von Abkürzungen, die Vermeidung von Anglizismen sowie die weitere Aufwertung der graphischen Darstellung. Die übrigen Punkte wurde nach erfolgtem Unternehmens-Pretest noch einmal in der Gesamtschau betrachtet und eingeordnet.

## **7.2 Pretest II: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck im Test der Unternehmen**

### **7.2.1 Testdesign**

Analog zum Berater-Pretest wurde in Hinblick auf die Überprüfung von Struktur, Umfang, Inhalt, Software und Praktikabilität des Schnellchecks auch ein Pretest in der Anwender-Zielgruppe der Steinbeis-Unternehmenskunden durchgeführt.

Beginn dieses zweiten Pretests war der 06.02.2014, Deadline für das Ausfüllen der Fragebögen der 03.03.2014. Insgesamt wurden 361 Kontaktadressen aus dem Steinbeis-Kundenumfeld angeschrieben. Das verwendete Sample wurde nach folgenden Kriterien aus der deutlich umfangreicheren Liste des Kundenstamms selektiert: In das Sample sind nur Kontaktadressen ab dem Jahr 2011 eingegangen, sowie nur Unternehmen mit fünf oder mehr Mitarbeitern. Darüber hinaus wurden von allen mehrfach aufgeführten Unternehmen die geeignetsten Ansprechpartner ausgewählt.

Versendet wurde eine E-Mail mit einem Link zum Pretest. Diese Mail enthielt auch erste Hinweise auf Steinbeis, das Unternehmens-Kompetenzcheck-Projekt, zur Durchführung des Pretests und dem erbetenen Feedback, der Notwendigkeit eines vollständigen Ausfüllens aller Fragen und eine Ankündigung des kostenlos zu erhaltenen Auswertungsberichts.

Auch für die Durchführung dieses zweiten Pretests wurde auf die Umfrage-Software *SurveyMonkey* zurückgegriffen. Zum Zwecke der automatisierten Auswertung sind, analog zum Berater Pretest, ebenfalls die zuvor beschriebenen Excel- und Word-Master verwendet worden. Bei der automatisierten Auswertung hat sich aufgrund einiger Kürzungen und Straffungen der Umfang des Ergebnisberichts im Vergleich zum Berater-Pretest auf ca. neun Seiten einschließlich Deckblatt, Konzeptübersicht, Inhaltsverzeichnis, Ausblick Mastercheck, einem Gesamtkompetenzprofil und vier Teilkompetenzprofilen als Radar-Diagrammen verkürzt. Dieser wurde als PDF per Mail an die Testpersonen versendet, die den Check vollständig ausgefüllt haben. Auch dieser Mail wurde ein Link beigefügt, mit dem die Testpersonen zu einem Feedbackbogen auf *SurveyMonkey* geleitet wurden, wo sie ihr Feedback zur automatisierten Auswertung abgeben konnten.

Der Rücklauf an vollständig ausgefüllten Fragebögen beträgt 13, was einer Quote von 3,6% entspricht. Weitere 23 Personen haben den Check begonnen, aber nicht vollständig ausgefüllt und somit auch keine automatisierte Auswertung erhalten. Insgesamt haben sich daher 36 Personen im Rahmen des Unternehmens-Pretests mit dem Check befasst, eine Quote von 10,0%. Der Rücklauf beim Feedback zur automatisierten Auswertung beträgt 46,2%, von den 13 Personen, an die auto-

matisierte Auswertungen versendet wurden, haben folglich sechs ein Feedback abgegeben.

Unter den 13 vollständigen Rückläufern finden sich fünf Unternehmen aus dem technischen Bereich (Maschinenbau, Prozess- und Systemtechnik) und zwei Unternehmen aus dem Baugewerbe. Fünf Unternehmen sind Dienstleister (drei Unternehmensberatungen, ein Labordienstleister, ein IT-Dienstleister). Ein Handelsunternehmen ergänzt die Rückläufer. Vier der 13 Rückläufer sind kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern, fünf Unternehmen haben zwischen zehn und 50 Mitarbeitern, zwei Unternehmen haben zwischen 51 und 100 Mitarbeitern, und zwei Unternehmen haben mehr als 100 Mitarbeiter.

Damit lässt sich, auch unter Berücksichtigung der Zusammensetzung des untersuchten Samples, weder ein Branchenschwerpunkt noch ein Schwerpunkt spezifischer Unternehmensgrößenklassen bei den Rückläufern erkennen. Der Check scheint folglich alle angeschriebenen Branchen und Unternehmensgrößenklassen gleichermaßen angesprochen zu haben.

## 7.2.2 Ergebnisse Kompetenzdimensionen

Die Ergebnisse zu den einzelnen Kompetenzdimensionen zeigen folgendes Bild: Der überwiegende Teil der Testpersonen beurteilt die Fragen in allen Kompetenzdimensionen als verständlich, vollständig, frei von fehlenden Aspekten und von Redundanzen. Wenige Testpersonen weisen auf die zu hohe Komplexität der Fragen hin und stellen fest, dass nicht alle Fragen für jedes Unternehmen relevant sind. Das Feedback zu den Fragen der einzelnen Dimensionen ist also vorwiegend positiv und wird von einigen Testpersonen explizit als gut bewertet.

Deutlich wird auch beim Unternehmens-Pretest, dass vorwiegend dienstleistungsorientierte Unternehmen Fragen nach Technologien, Schutzrechten, Patenten und Lizenzen, sowie Forschung und Entwicklung häufig nicht beantworten konnten und in diesen Punkten eine stärkere Ausrichtung auf Dienstleistungsunternehmen gewünscht wurde. Auch wurde angemerkt, dass einige Fragen mehrere Indikato-

ren gleichzeitig abfragen. Schließlich scheinen auch bei den Unternehmen nicht alle verwendeten Begriffe allgemeinverständlich zu sein.

### **7.2.3 Feedback Fragebogen gesamt**

#### **Dauer**

Die durchschnittliche Dauer für das Ausfüllen des Checks bei allen Testpersonen beträgt 18,1 Minuten. Nur drei von 13 Testpersonen benötigten mehr als 20 Minuten. Eine dieser drei Testpersonen muss als Sonderfall gesehen werden, da sie angibt, den Test mehrfach unterbrochen zu haben. Wird sie nicht berücksichtigt, beträgt die durchschnittliche Dauer 17,0 Minuten. Das Ziel, einen Schnellcheck zu entwerfen, der in nicht mehr als 20 Minuten auszufüllen ist, ist damit auch im Lichte des Unternehmens-Pretests erreicht worden.

#### **Verständlichkeit / lexikalische Überforderungen**

Die Frage nach der Verständlichkeit der Test-Anweisungen wurde von allen Testpersonen positiv beantwortet. Die Frage nach lexikalischen Überforderungen wurde meist verneint. Einige Testpersonen merken hier aber teils zu lange und zu komplizierte Fragen und teils zu ähnliche Frageformulierungen an.

#### **Skalierung, Antwortschema, Spannungsbogen**

Die Skalierung der Fragen und deren Auffächerung werden durchweg als positiv bewertet. Bei der Frage, ob sich alle Fragen mit dem Antwortschema sinnvoll beantworten lassen können, ist das Feedback in drei Fällen negativ, allerdings ohne weitere Erklärung bzw. Alternativvorschläge. Die Frage nach der Aufrechterhaltung des Spannungsbogens beim Ausfüllen wird nur teilweise positiv beantwortet, vier Testpersonen sehen dies nur teilweise als gegeben an, eine macht dies vom Themengebiet abhängig.

## Erzeugung weiteren Interesses

Schließlich geben sieben Testpersonen an, dass bei ihnen Interesse an einer tieferen Analyse und Beratung erzeugt worden ist, drei Testpersonen verneinen dies. Einmal wird angemerkt, dass zum Zeitpunkt des Tests noch keine automatisierte Auswertung vorliegt und damit der eigentliche Mehrwert des Checks noch nicht bekannt sein kann. Zu bedenken ist auch, dass die Frage nach einem Interesse an weitergehender Beratung von den angeschriebenen Unternehmen leicht als „Verkauf“ aufgefasst werden kann, und daher grundsätzlich verneint wird, um ein möglicherweise nicht gewünschtes Verkaufsgespräch (Beratungsangebot) zu vermeiden.

### 7.2.4 Feedback automatisierte Auswertung

Struktur und Umfang der automatisierten Auswertung wurden von allen Testpersonen für geeignet und angemessen erachtet. Die Auswertungstexte wurden von nahezu allen Testpersonen als verständlich beurteilt, in einem Fall allerdings mit dem Zusatz, dass sie etwas zu allgemein gehalten seien. Die Visualisierung durch Schaubilder wurde meist als positiv und hilfreich bewertet, eine Testperson sieht hierin aber nur geringen Mehrwert, ohne nähere Begründung.

Bei der Frage, ob die automatisierte Auswertung tatsächlich auf das untersuchte Unternehmen zutrifft, sehen die Testpersonen eine weitgehende bzw. gute Annäherung an die tatsächlichen Gegebenheiten. Keine der Testpersonen sieht große oder sogar völlige Abweichungen von den realen Gegebenheiten.

Die Frage nach den Auswirkungen des Ergebnisses auf das untersuchte Unternehmen wurde durchweg negativ beantwortet, sprich: Es hat keine Auswirkungen. Eine Wiederholung des Checks innerhalb eines bestimmten Zeitraums bejahen fünf Testpersonen, allerdings nur nach vorheriger Beratung, fünf schließen eine Wiederholung aus. Schließlich gibt nur eine Testperson an, dass die automatisierte Auswertung Interesse an weiterer Beratung erzeugt hätte, fünf verneinen dies.

Weitere ergänzende Anmerkungen beinhalten Hinweise, dass der Check insgesamt gut sei, aber eine ergänzende Selbst- und Fremdeinschätzung sowie Vergleiche mit anderen Unternehmen notwendig wären.

### 7.2.5 Inhaltliche Auswertung

Eine detaillierte inhaltliche Analyse sowie eine fundierte vergleichende Auswertung dieses Unternehmens-Pretests war nicht intendiert und aufgrund der Beschaffenheit des Samples aus methodischen Gründen auch nur eingeschränkt möglich. Erkennbar werden aber dennoch zwei wichtige Aspekte: Auch im Pretest mit den Unternehmen ist eine im Vorfeld angenommene Tendenz, vorwiegend die Mittelkategorie anzukreuzen, nicht zu beobachten. Es gibt eine zwischen den Fragen und Dimensionen variierende Verteilung der Antworten. Zum anderen ist auch bei diesem Pretest, wie intendiert, eine Häufung der Antwort „k. A.“ bei solchen Fragen zu erkennen, die nicht auf alle Unternehmen zutreffen können, also bei den Themen Technologie, Schutzrechte, Patente, Lizenzen und Forschung und Entwicklung. Auch bei den Themen, bei denen die Wortwahl als nicht allgemeinverständlich angegeben wurde, also z. B. beim Thema Personal, ist dies der Fall.

### 7.2.6 Rückschlüsse und weiteres Vorgehen

Auch aus dem Unternehmens-Pretest haben sich keine wesentlichen Notwendigkeiten zu Veränderungen am Gesamtkonzept, der Struktur, den Inhalten, dem Umfang, dem Frage- und Antwortschema sowie an der automatisierten Auswertung ergeben. Kritik und Unzulänglichkeiten wurden nur punktuell geäußert. Auch scheinen die nach dem Berater-Pretest vorgenommenen Anpassungen eine positive Wirkung gehabt zu haben: Die diesbezüglich benannten Punkte (Kürzung und Straffung der Auswertungstexte, Vermeidung von Abkürzungen und Anglizismen, Aufwertung der graphischen Darstellung) wurden deutlich weniger bzw. gar nicht mehr kritisiert. Weitere Anmerkungen wurden gemeinsam mit den Ergebnissen des Berater-Pretests in der Gesamtschau betrachtet und, dort wo möglich und sinnvoll, in das Konzept eingearbeitet.

## 7.3 Fallstudie: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in Selbst- und Fremdeinschätzung

Die Ergebnisse der beiden Pretest-Phasen haben gezeigt, dass es gelungen ist, mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck ein den Projektzielen entsprechendes funktions- und leistungsfähiges Instrument zur ganzheitlichen Unternehmenskompetenzanalyse vorzulegen. Während in diesen Pretest-Phasen allein die konzeptionelle, strukturelle und technische Funktions- und Leistungsfähigkeit des Checks überprüft wurde, soll drittens auch ein erster empirischer Einblick in seine inhaltliche Leistungsfähigkeit gegeben werden. Hierzu sollen im Folgenden die Ergebnisse einer empirischen Kurzstudie dargestellt werden. Gegenstand dieser Studie ist die inhaltliche Auswertung von Selbsteinschätzungen mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in acht ausgewählten Unternehmen, sowie der Vergleich dieser Selbsteinschätzungen mit den Fremdeinschätzungen durch erfahrene Steinbeis-Berater. Das Ziel ist es, neben der exemplarischen inhaltlichen Auswertung einzelner Checks auch erste Aussagen zur Validität im aggregierten Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung abzuleiten.

### 7.3.1 Sample

Aus den im Rahmen des Unternehmens-Pretests untersuchten Unternehmen, die eine vollständige Auswertung abgegeben haben, wurden acht ausgewählt: Drei Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (Maschinenbau, Prozess- und Systemtechnik, Textil), drei Dienstleister (Unternehmensberatung, Labordienstleister, IT-Dienstleister), und zwei Unternehmen aus dem Baugewerbe. Zwei der acht untersuchten Unternehmen sind kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern, drei Unternehmen haben zwischen zehn und 50 Mitarbeitern, zwei Unternehmen haben zwischen 51 und 100 Mitarbeitern, und ein größeres Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern komplettiert das Sample. Dieses nach Branchen und Betriebsgrößenklassen breit gestreute Sample ermöglicht es, differenzierte empirische Einblicke zu gewinnen und Rückschlüsse im Sinne des Untersuchungsinteresses abzuleiten.

### 7.3.2 Die Selbsteinschätzung der Unternehmen

Untersuchungen mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck zielen in erster Linie auf die Analyse des einzelnen Unternehmens ab. Im Folgenden soll daher auf die Auswertung der Ergebnisse für eines der untersuchten Unternehmen (Unternehmen XY) exemplarisch eingegangen werden. Es handelt sich dabei um ein Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau mit mehr als 100 Mitarbeitern. Abbildung 24 zeigt die Selbsteinschätzung der Gesamt-Kompetenzverteilung dieses Unternehmens.

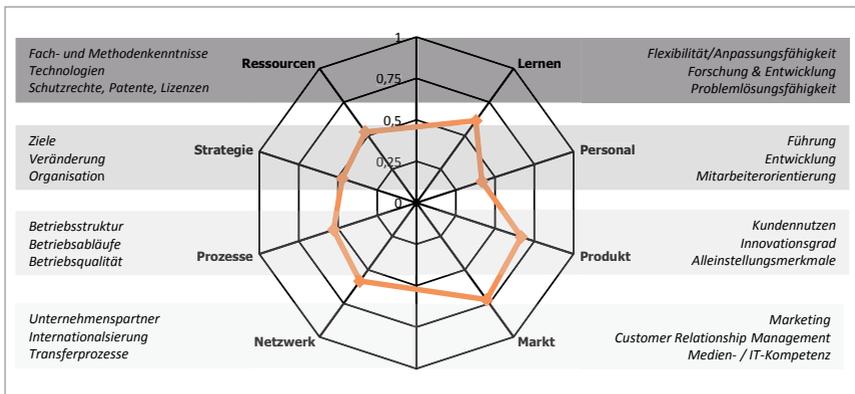


Abbildung 24: Die Gesamt-Kompetenzverteilung des Unternehmens XY: Selbsteinschätzung. Quelle: Eigene Darstellung.

Zu erkennen ist, dass sich das Unternehmen durchweg im Bereich durchschnittlicher (o) bis positiver (+) Kompetenzen einschätzt. Erkennbare Abweichungen ergeben sich bei der Dimension Personal, bei der sich das Unternehmen leicht schwächer einschätzt, und bei den Dimensionen Produkt und Markt, bei denen das Unternehmen seine am stärksten ausgeprägten Kompetenzen sieht. Es überrascht, dass ein technologisch ausgerichtetes Unternehmen aus dem Maschinenbau sich in der Dimension der Wissensressourcen (Fach- / Methodenkenntnisse, Technologien, Schutzrechte etc.), die eine Kernkompetenz darstellen sollte, nur durchschnittlich einschätzt.

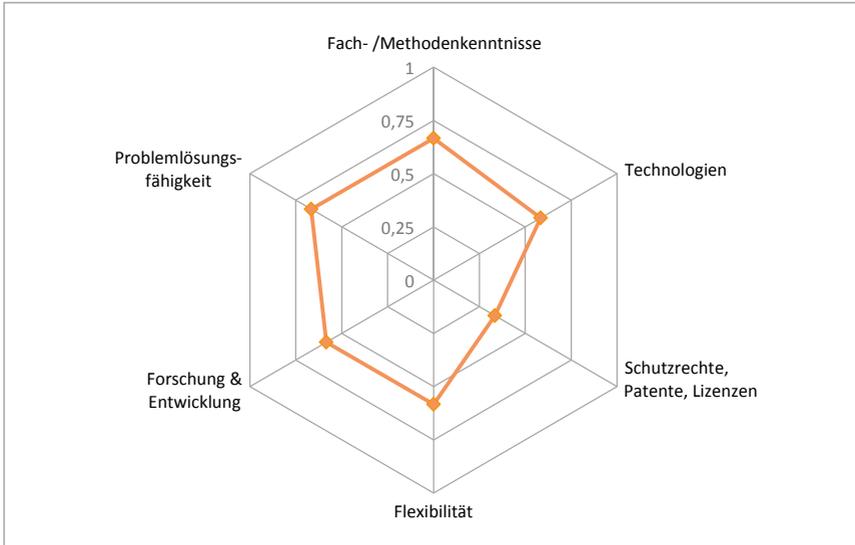


Abbildung 25: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Wissen.  
Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Blick auf die einzelnen Kompetenzebenen schlüsselt diese Ergebnisse weiter auf. So zeigt sich auf der Kompetenzebene Wissen (Abbildung 25), dass das Unternehmen neben durchweg durchschnittlichen bis positiven (o bis +) Kompetenzen deutlich eingeschränkte Kompetenzen im Bereich von Schutzrechten, Patenten und Lizenzen aufweist. Diese scheinen für das Unternehmen nur eine untergeordnete bzw. keine Rolle zu spielen, auch scheint nur eine vergleichsweise geringe Kompetenz im Umgang damit vorzuliegen. Für einen Großteil der anderen untersuchten Unternehmen, insbesondere diejenigen aus dem Dienstleistungsbereich, spielen Schutzrechte keine Rolle, so dass hier meist keine Angabe gemacht wurde. Ähnliches gilt für den Bereich Forschung und Entwicklung.

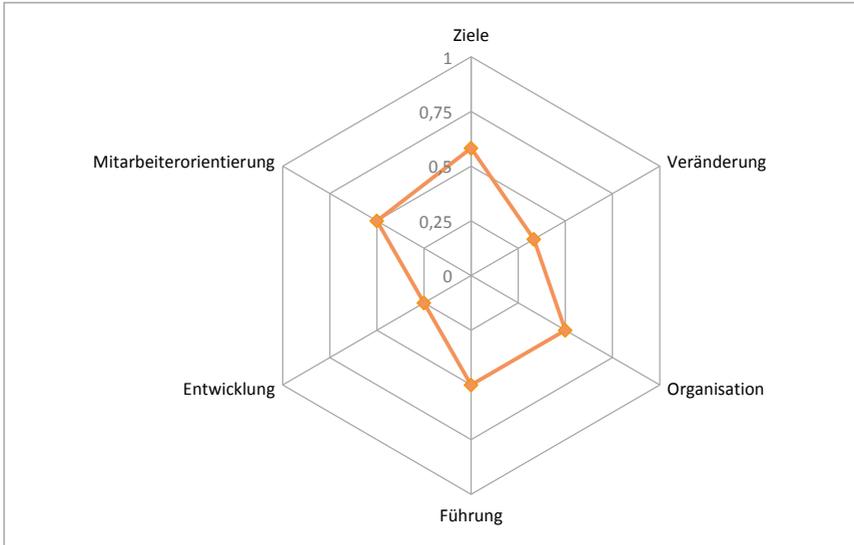


Abbildung 26: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Führen.  
Quelle: Eigene Darstellung.

Der detaillierte Blick auf die Kompetenzebene Führen (Abbildung 26) präzisiert die schwächere Einschätzung der Dimension Personal. So wird ersichtlich, dass insbesondere der Bereich der Personalentwicklung negativ (–) eingeschätzt wird. Personalmanagement, dauerhafte Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen, Vermeidung unerwünschter Fluktuation, Mitarbeiterqualifizierung und Heranbildung von qualifiziertem (Führungs-) Nachwuchs gelingen dem Unternehmen nur unzureichend. Auch in der Dimension Strategie tritt eine eher negativ eingeschätzte Unterdimension hervor, der Bereich Veränderung. Dabei werden vor allem die Kompetenzen des Unternehmens, notwendige Veränderungsprozesse, Unsicherheiten und Risikosituationen zu managen, sowie die Anpassungsfähigkeit der Produktions-, Organisations- und Entscheidungsstrukturen an veränderte Rahmenbedingungen als negativ bzw. sehr negativ beurteilt. In beiden Dimensionen der Kompetenzebene Führen scheint das Unternehmen somit nur durch schwach ausgeprägte Kompetenzen in den eher dynamischen und wandlungsorientierten Unterdimensionen charakterisiert zu sein.

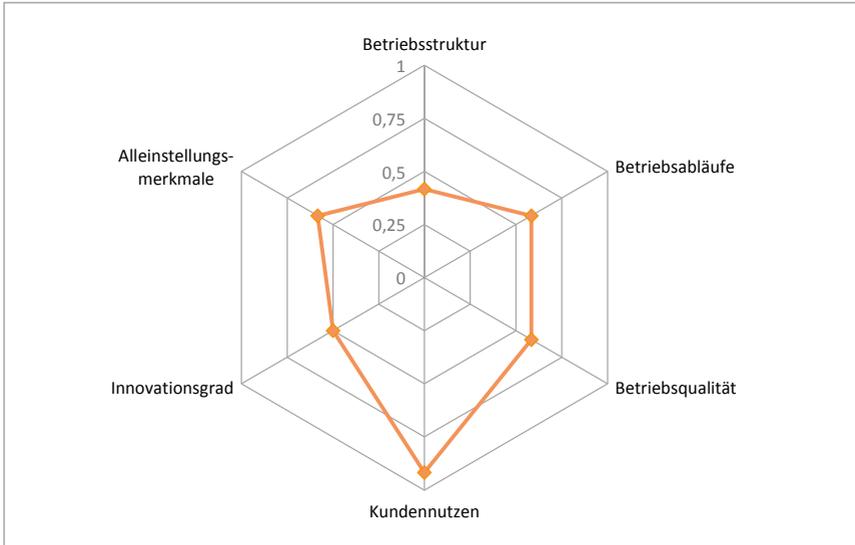


Abbildung 27: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Innovieren.  
Quelle: Eigene Darstellung.

Auf der Kompetenzebene Innovieren (Abbildung 27) zeichnet sich das Unternehmen durch gleichmäßig verteilte Kompetenzen auf durchschnittlichem Niveau (o) aus. Einzig die Unterdimension Kundennutzen in der Dimension Produkte wird deutlich positiver (++) eingeschätzt, was auch die insgesamt positivere Einschätzung der Dimension Produkte ursächlich erklärt. Das Unternehmen scheint daher besonders positive Kompetenzen im Bereich der Leistungsfähigkeit, der Anwendungsmöglichkeiten und der Qualität seiner Produkte, sowie bei der Orientierung der Produktentwicklung an Markt- und Kundenbedürfnissen zu besitzen.

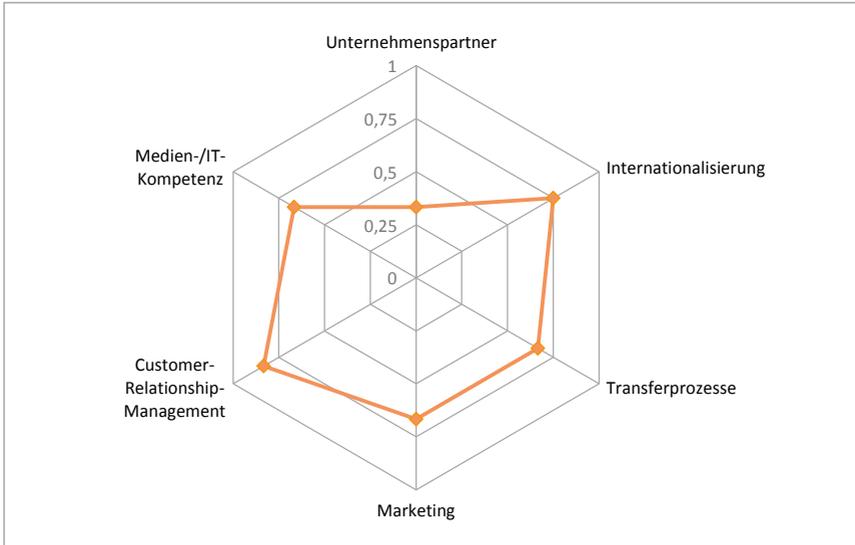


Abbildung 28:Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Kommunizieren.  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die vierte Kompetenzebene Kommunizieren (Abbildung 28) zeigt schließlich sehr gleichmäßig verteilte Kompetenzen auf positivem Niveau. So werden auf der Dimension Netzwerk die Unterdimensionen Internationalisierung (0,75) und Transferprozesse (0,67) als positiv eingeschätzt. Abweichend hiervon wird nur die Unterdimension Unternehmenspartner als eher negativ (0,33) beurteilt. Das Unternehmen zeichnet sich daher durch eine hohe Exportleistung, eine hohe Kompetenz bei der Erschließung internationaler Märkte sowie einen hohen Grad an Vernetzung mit internationalen Akteuren aus. Auch Prozesse des Wissens- und Technologietransfers gehören zu seinen starken Kompetenzen. Hingegen sind Kooperationsbeziehungen mit inländischen Kooperationspartnern eher schwach ausgeprägt oder qualitativ unzureichend.

In der Dimension Markt macht das Unternehmen seine stärksten Kompetenzen aus (0,72 gesamt). Neben stark ausgeprägten Kompetenzen in den Unterdimensionen Marketing und Medien-/IT-Kompetenz (je 0,67), wird hier insbesondere das Customer Relationship Management als besondere Stärke des Unternehmens hervorgehoben (0,83).

### 7.3.3 Selbst- und Fremdeinschätzung im Vergleich

Dieser Selbsteinschätzung des Unternehmens XY soll nun im Folgenden eine Fremdeinschätzung eines Steinbeis-Beraters entgegengestellt werden, der das Unternehmen in der Vergangenheit bereits beraten und entsprechende Hintergrundinformationen gewonnen hat. Die Ergebnisse dieser Fremdeinschätzung in Bezug auf die Gesamtkompetenzverteilung sind in Abbildung 29 abgebildet.

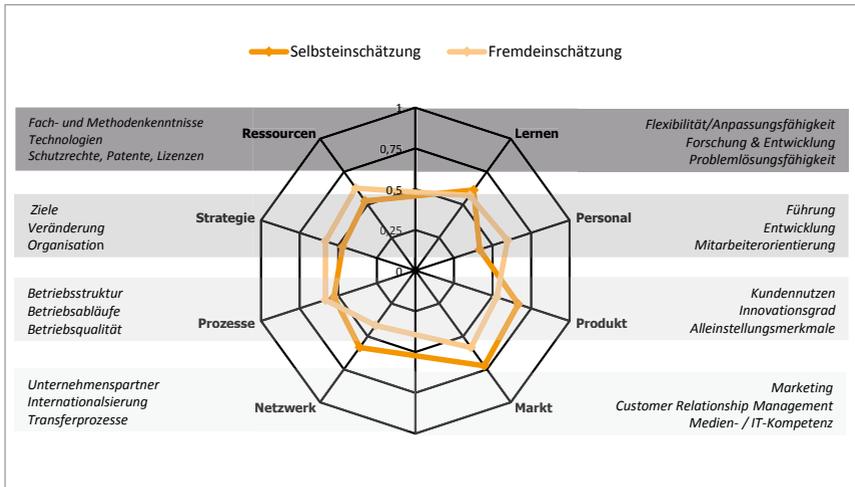


Abbildung 29: Unternehmen XY: Selbst- und Fremdeinschätzung.  
Quelle: Eigene Darstellung.

Zu erkennen ist eine breite grundsätzliche Übereinstimmung beider Einschätzungen auf einem mittleren bis leicht positiven Kompetenzniveau. Im Mittel weichen Selbst- und Fremdeinschätzung nur um einen Wert von 0,12 auf der Kompetenzskala (0 bis 1) voneinander ab, sprich nicht einmal eine halbe Kompetenzstufe. Dabei fällt auf, dass die bei der Selbsteinschätzung wahrgenommenen Defizite in der Dimension Personal von der Fremdeinschätzung des Beraters nicht in diesem Umfang geteilt, sondern positiver eingeschätzt werden. Hingegen werden die vom Unternehmen selbst sehr positiv eingeschätzten Kompetenzen in den Dimensionen Produkte und Markt vom Berater weniger positiv eingeschätzt. Ein Blick auf die einzelnen Kompetenzebenen mit ihren Dimensionen und Unterdimensionen gibt hierzu weiteren Ausschuss.

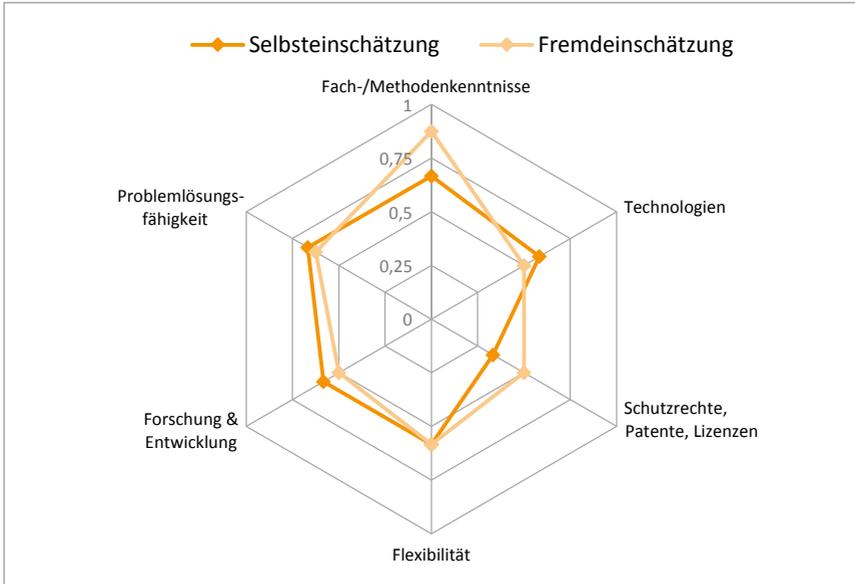


Abbildung 30: Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Wissen. Quelle: Eigene Darstellung.

In der Kompetenzebene Wissen findet sich hierbei eine breite Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung, nur die Kompetenzen im Bereich der Fach- und Methodenkenntnisse und bei den Schutzrechten, Patenten und Lizenzen werden vom Berater um eine Bewertungsstufe (0,25) positiver eingeschätzt (Abbildung 30).

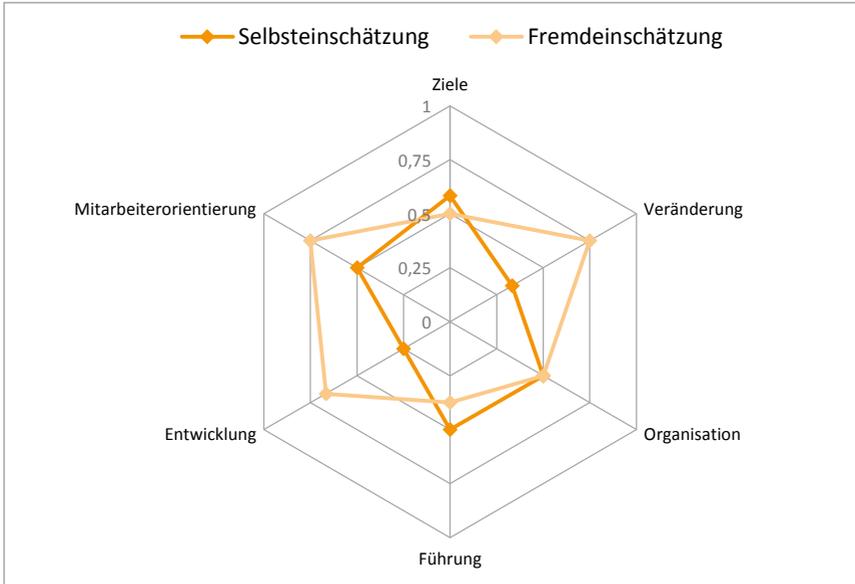


Abbildung 31: Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Führen. Quelle: Eigene Darstellung.

Deutlich größere Abweichungen zeigen die Ergebnisse der Kompetenzebene Führen (Abbildung 31). In der Dimension Strategie stimmen zwar die Einschätzungen zu den Unterdimensionen Ziele und Organisation nahezu überein, jedoch gibt es deutliche Abweichungen bei der Unterdimension Veränderung, die bei der Fremdeinschätzung (0,75) deutlich positiver ausfällt als bei der Selbsteinschätzung (0,33). Ähnlich ist es bei der Dimension Personal: Während die Unterdimensionen Führung und Mitarbeiterorientierung nur leichte Abweichungen aufweisen, zeigt sich bei der Unterdimension Entwicklung eine deutlich positivere Fremdeinschätzung (0,67) als bei der Selbsteinschätzung (0,25). Die Dynamik und Wandlungsfähigkeit ausdrückenden Unterdimensionen dieser Kompetenzebene werden folglich vom Berater als deutlich positiver eingeschätzt als vom Unternehmen selbst.

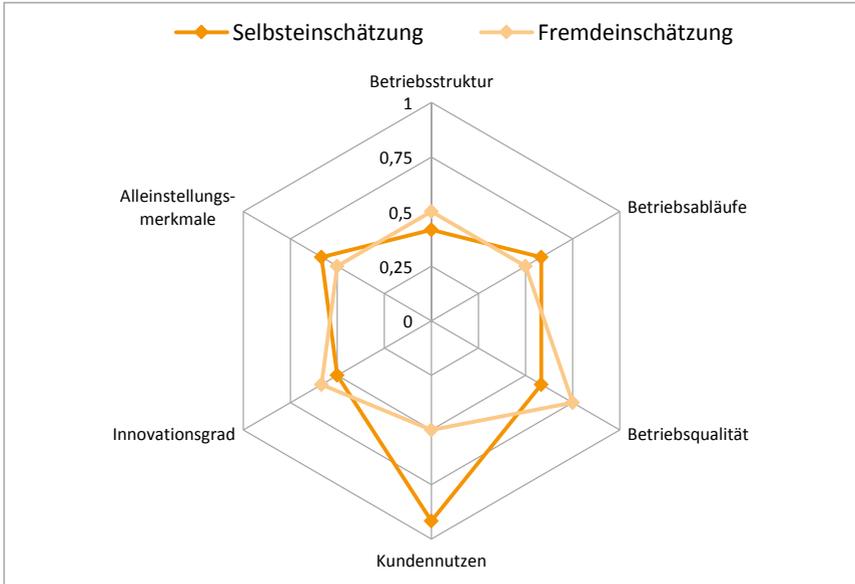


Abbildung 32: Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Innovieren. Quelle: Eigene Darstellung.

In der Kompetenzebene Innovieren (Abbildung 32) ähneln sich beide Einschätzungen auf mittlerem Kompetenzniveau. In der Unterdimension der Betriebsqualität schätzt der Berater die Kompetenzen des Unternehmens im Bereich der Kosteneffizienz in der Produktion, dem Qualitätsmanagement, der Qualitätsstandards sowie der Anpassungsfähigkeit der Betriebsabläufe an individuelle Kundenwünsche etwas positiver ein (0,75), als das Unternehmen sich selbst (0,58). Eine erhebliche Abweichung zeigt die Unterdimension Kundennutzen, bei der die Selbsteinschätzung des Unternehmens (0,92) deutlich positiver ist als die Fremdeinschätzung des Beraters (0,50).

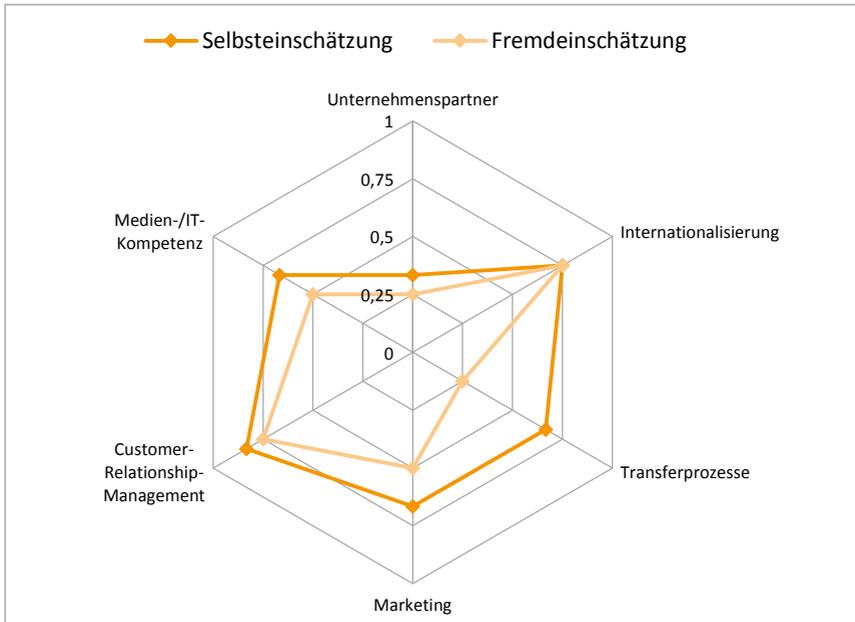


Abbildung 33: Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Kommunizieren. Quelle: Eigene Darstellung.

Die vierte Kompetenzebene Kommunizieren (Abbildung 33) zeigt eine leichte, aber konstante Abweichung der beiden Einschätzungen, wobei die Selbsteinschätzung des Unternehmens durchweg positiver ist als die Fremdeinschätzung des Beraters. Eine größere Abweichung weist die Unterdimension Transferprozesse auf, die vom Berater deutlich negativer (0,25) als vom Unternehmen selbst eingeschätzt wird (0,67). Die positive Selbsteinschätzung der Unterdimension Internationalisierung wird hingegen vollständig durch die Fremdeinschätzung bestätigt.

### 7.3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse für das Unternehmen XY

Das Unternehmen XY zeigt als ein Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau mit mehr als 100 Mitarbeitern sehr ausgeglichene Kompetenzen auf mittlerem Niveau. Das arithmetische Mittel der Selbsteinschätzung über alle Kompetenz-

dimensionen hinweg beträgt dabei 0,57, das der Fremdeinschätzung 0,61 Punkte. Erhöhten Kompetenzen in den Bereichen Produkte und Markt stehen vergleichsweise schwach ausgeprägte Kompetenzen im Bereich Personal gegenüber. Dabei scheinen die Defizite in der Dimension Personal von dem fremdeinschätzenden Berater nicht wahrgenommen worden zu sein. Hier könnten interne Barrieren vor allem im Bereich Personalentwicklung vorliegen, die dem Berater zunächst verborgen geblieben sind, so dass hier eine genauere Betrachtung folgen sollte. Auch schätzt das Unternehmen seine Kompetenzen in den Dimensionen Netzwerk, Markt und Produkt selbst merklich höher ein als der Berater. Hier sollte in einer detaillierteren Analyse geprüft werden, ob das Unternehmen eine realistische Wahrnehmung seiner Außenkommunikation sowie seiner Produktqualitäten hat.

Auch sollten die für ein Unternehmen dieser Branche und Größe überraschend geringen Einschätzungen auf der Kompetenzebene Wissen, und insbesondere in der Dimension der Wissensressourcen, in einer weiterführenden Analyse noch einmal im Detail betrachtet werden. An diesem Punkt würden sich folglich aus der Analyse Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen zur gezielten Weiterentwicklung der Kompetenzen im Bereich Wissen ableiten lassen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass das untersuchte Unternehmen XY in Bezug auf seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gut aufgestellt ist, es aber in nahezu allen Kompetenzdimensionen Spielräume besitzt, seine Kompetenzen weiter auszubauen.

### **7.3.5 Rückschlüsse auf die Validität des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks**

Abschließend sollen die Ergebnisse der vorliegenden Fallstudie aus der aggregierten Perspektive aller acht untersuchten Fälle betrachtet werden, insbesondere in Hinblick auf die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung und damit auch der übergreifenden Aussagekraft des Checks. Hierzu soll in Bezug auf die durchgeführte Fallstudie zunächst die Abweichung von Selbst- und Fremdeinschätzung betrachtet werden.

Diese beträgt in der Aggregation im Durchschnitt 0,14 Punkte auf der gewählten „Kompetenzskala“ (0 bis 1) und somit etwa eine halbe Kompetenzstufe (0,25).

Damit kann für diese geringe Anzahl von Fällen ( $n = 8$ ) nachgewiesen werden, dass Selbst- und Fremdeinschätzung auch in der Aggregation weitestgehend übereinstimmen. Die Streuung der Abweichungen von Selbst- und Fremdeinschätzung reicht unter den einzelnen untersuchten Unternehmens-Fällen von 0,08 (Minimum) bis 0,21 Punkten (Maximum). Aufgeschlüsselt nach einzelnen Kompetenzdimensionen ergibt sich die höchste durchschnittliche Abweichung über alle Fälle hinweg bei der Dimension Personal mit 0,17 Punkten, die geringste bei der Dimension Strategie mit 0,1 Punkten. Abbildung 34 zeigt die aggregierten durchschnittlichen Abweichungen der Fremdeinschätzungen vom arithmetischen Mittelwert der Selbsteinschätzungen. Dargestellt ist lediglich der Abstand der Abweichungen vom Mittelwert der Selbsteinschätzung, nicht allerdings die Richtung, i. e. ob der Mittelwert in der Aggregation über- oder unterschritten wird.

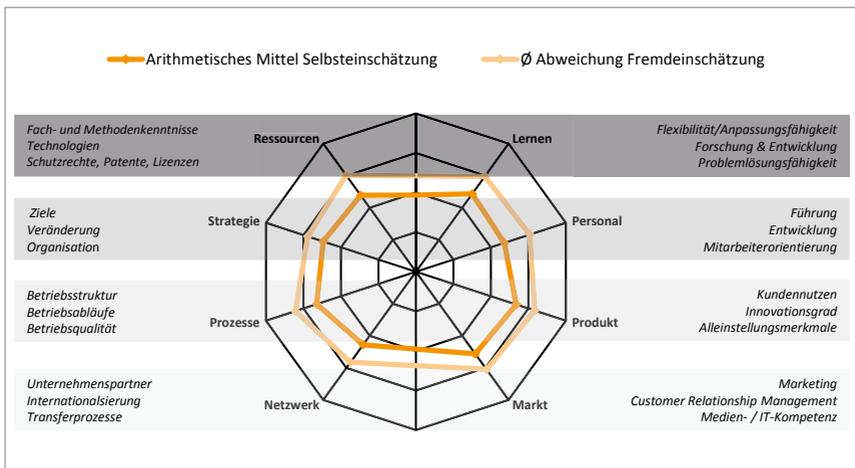


Abbildung 34: Abweichung der Fremdeinschätzung vom Mittelwert der Selbsteinschätzung. Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 35 zeigt hingegen die beiden aggregierten arithmetischen Mittelwerte von Selbst- und Fremdeinschätzung. Dies illustriert die durchschnittliche Ausprägung der aggregierten Antworten in den jeweiligen Kompetenzdimensionen. Im Durchschnitt ergibt sich bei der Selbsteinschätzung ein Wert von 0,62, bei der Fremdeinschätzung von 0,64 Punkten. Beide Werte bewegen sich also im Bereich einer leicht positiven qualitativen Einschätzung, zwischen einer durchschnitt-

lichen ( $o = 0,5$ ) und einer positiven Bewertung ( $+ = 0,75$ ). Während die Übereinstimmung auf den Dimensionen Ressourcen, Lernen, Strategie, Prozesse, Netzwerk und Markt fast vollständig ist, ist die Fremdeinschätzung in der Dimension Personal im Durchschnitt 0,09 Punkte positiver als die Selbsteinschätzung. Bei der Dimension Markt ist hingegen die Selbsteinschätzung im Durchschnitt mit 0,06 Punkten positiver als die Fremdeinschätzung.

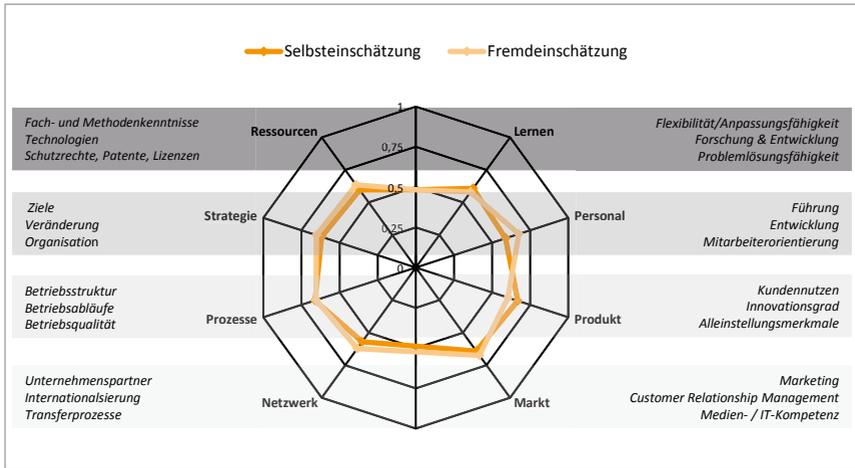


Abbildung 35: Aggregation Selbst- und Fremdeinschätzung: Mittelwerte.

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der hiermit vorgenommenen Triangulation von Selbst- und Fremdeinschätzung lässt sich die Subjektivität der von den Testpersonen abgegebenen qualitativen Einschätzungen methodisch „kontrollieren“ und analytisch einordnen. Auch werden präzisere Aussagen zur grundlegenden Übereinstimmung der Untersuchungsergebnisse mit dem Untersuchungsgegenstand (Unternehmenskompetenzen) möglich. Für den hier betrachteten Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck unterstreichen beide Übersichten (Streuung, Mittelwerte) die weitgehende Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung im Rahmen der durchgeführten Studie mit acht Unternehmen. Dies gibt erste Hinweise auf die hohe analytische Leistungsfähigkeit des Checks und die Validität der resultierenden Ergebnisse, sowohl in Bezug auf die Einzelfälle, als auch in ihrer Aggregation.

Da es sich um ein qualitatives Instrument handelt, kann es dabei allerdings nicht um eine Bestimmung der Validität im quantitativ-statistischen Sinne gehen, sondern um eine Validität, die dem verwendeten qualitativen Design entspricht. Diese leitet sich aus der sorgsam Auswahl der Fälle (Unternehmen), der Untersuchungseinheiten (Kompetenzebenen und -dimensionen), der Indikatoren sowie der angewandten Methoden zur Datenerhebung und Auswertung ab, die es ermöglichen, empirische Ergebnisse zu erhalten, die möglichst nah an den Untersuchungsgegenstand (Unternehmenskompetenzen) herankommen (Ortiz 2013: 132 f.; Lamnek 2010: 134 ff.; Flick 2009: 429 ff.; Mayer 2008: 55 f.).

Auch eine *Generalisierung* der Untersuchungsergebnisse über die untersuchten Fälle hinaus, die insbesondere mit der späteren Mastercheck-Stufe durchgeführt werden soll, muss das spezifische qualitative Design des Checks berücksichtigen. Während im Bereich der quantitativen Untersuchungen eine Generalisierung über Formen statistischer Repräsentativität erreicht wird, bei der das Typische dem Generellen zugeordnet wird (Lamnek 2010: 166 f.), resultiert eine Generalisierung im Rahmen der qualitativen Analyse aus der Ableitung des Generellen aus dem Typischen. Hierzu ist es sowohl möglich und angemessen, sich auf die Untersuchung weniger, aber typischer und geeigneter Fälle nach theoretisch-systematisch fundierten Auswahlstrategien zu konzentrieren, als auch im Anschluss an die Untersuchung spezifische Typologien (Idealtypen etc.) zu bilden (Lamnek 2010: 166 f.; Flick 2009: 522 ff.; Przyborski / Wohlrab-Sahr 2009: 311 ff.). Im Ergebnis führt dies zu einer Typenbildung im Sinne von *Repräsentation*, die von einer Repräsentativität im statistischen Sinne zu unterscheiden ist (Lamnek 2010: 167). Insbesondere die vorgesehenen datenbankbasierten Benchmarkings und Branchenvergleiche sollen diesen methodischen Voraussetzungen Rechnung tragen.

Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen der beiden Pretests und der Fallstudie ableiten, dass es gelungen ist, mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck ein Instrument zur Erfassung von Unternehmenskompetenzen zu entwickeln, das im Sinne des ganzheitlichen Ansatzes alle wesentlichen Ebenen und Dimensionen der Unternehmenskompetenz systematisch erfasst. Die hierzu gewählten Unterdimensionen sowie die zugehörigen Indikatoren haben sich dabei als geeignet erwiesen, den Untersuchungsgegenstand Unternehmenskompetenzen in Breite und Tiefe fundiert zu operationalisieren und zu erfassen. Dabei hat sich

das Instrument als einfach in der Anwendung und zugleich differenziert in der Analyse erwiesen. Mit der Funktion der automatisierten Auswertung ist es gelungen, in allen betrachteten Fällen umgehend und ohne weiteren Aufwand ein individuelles und passgenaues Profil der Unternehmenskompetenz des untersuchten Unternehmens zu erstellen, das dem Unternehmen selbst sowie dem Berater als Grundlage der weiteren Kompetenzentwicklung dienen kann.

Mit dem vorgenommenen Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung konnte gezeigt werden, dass das Instrument ein hohes Maß an analytischer Validität aufweist. Auch wurde skizziert, welche vielfältigen weiteren analytischen Möglichkeiten die Anwendung des Checks ermöglicht. So wurde z. B. angedeutet, dass sich aus der dimensionsspezifischen Analyse der Abweichungen von Selbst- und Fremdeinschätzung, aber auch über die kausale Verknüpfung der Ausprägungen der einzelnen Ebenen, Dimensionen und Unterdimensionen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ableiten lassen, die zur vertieften Analyse der Verteilung von Stärken und Schwächen im Kompetenzprofil verwendet werden können. Insbesondere in der hierauf basierenden Master-Version des Checks wurde verstärkt auf diese und weitere analytische Möglichkeiten zurückgegriffen und als konsistenter Analyseprozess gestaltet.



# 1 Anwenderführung durch den Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

## 1.1 Der UKC als Online-Tool zur softwarebasierten Unternehmens-Kompetenzanalyse

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Konzeptentwicklung sowie der verschiedenen Pretest-, Test- und Studienphasen wurde der UKC schließlich als Online-Tool zur softwarebasierten Unternehmens-Kompetenzanalyse programmiert. Über die zentrale Online-Plattform [www.steinbeis-ukc.de](http://www.steinbeis-ukc.de) ist diese Anwendung zu erreichen. Sie bietet dem Anwender multiple Möglichkeiten, das Tool in seinen verschiedenen Komplexitätsstufen zu nutzen, vom barrierefreien Schnellcheck als Selbsteinschätzung bis hin zum vom Berater begleiteten Mastercheck mit 360°-Analyse und Datenbankvergleich als Grundlage der strategischen Kompetenzentwicklung. Bei der Softwareentwicklung ist insbesondere auf eine intuitive Anwendbarkeit, maximal flexibel wählbare Analyseformen sowie hochwertige Ergebnisausgaben geachtet worden, um das Instrument optimal auf den Einsatz in der betrieblichen Praxis auszurichten. Im Folgenden wird dieses Online-Tool im Sinne einer Anwenderführung im Detail vorgestellt und alle Möglichkeiten zur Projektadministration, Kundenkommunikation, Datenanalyse und Ergebnisausgabe werden im Einzelnen diskutiert.

## 1.2 Anmeldung

Zentrale Plattform für die Arbeit mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck (nachfolgend UKC genannt) ist die Website <http://www.steinbeis-ukc.de>. Auf dieser Website stehen für den Anwender alle mit dem UKC verfügbaren Funktionen und Informationen bereit (Abbildung 1)<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Alle Abbildungen in Teil II sind der Homepage [www.steinbeis-ukc.de](http://www.steinbeis-ukc.de) entnommen.

Der Anwender erhält zum einen Zugang zu allgemeinen Informationen, wie die verschiedenen Anwendungsgebiete des Schnell- und des Masterchecks, die Konditionen der Beratung, Schulungsterminen, Projektbeispielen, den Beraterpool, aktuelle Informationen zu Aktivitäten rund um den UKC sowie die Ansprechpartner der Steinbeis-Zentrale. Zum anderen erreicht er über diese Website Zugang zur barrierefreien Version des Schnellchecks, über die er eine kostenlose Einschätzung eines Unternehmens oder einer Organisation vornehmen kann. Schließlich erfolgt über diese Website auch der Zugang zum Berater-Login.



Abbildung 1: Homepage www.steinbeis-ukc.de

### TIPPS & TRICKS

Der Steinbeis UKC ist für Berater innerhalb und außerhalb des Steinbeis-Verbunds entwickelt worden. Dabei eignet er sich exzellent als Marketing- und Akquise-Instrument. Als ganzheitliches, praxisorientiertes, methodisch fundiertes und softwarebasiertes Tool unterstützt es Steinbeis-Berater in ihren Beratertätigkeiten: Der UKC ist in vielen Fällen Türöffner für Erst- und Follow-Up-Beratungen und kann Grundlage der gemeinsamen Definition von Beratungsprojekten zwischen Kunde und Berater sein.



Der Schnellcheck ist über diese Website kosten- und barrierefrei zugänglich. Er ermöglicht es Jedermann, ein Kompetenzprofil seines eigenen Unternehmens sowie auch für ein oder mehrere andere Unternehmen zu erstellen. Fremdeinschätzungen, Funktionsebenenvergleiche, Feindatenauswertungen, Datenbankvergleiche und die damit verbundenen Interpretationen (Best Practice-Modelle, Benchmarkingprozesse) sind aber ohne einen Berater nicht möglich. Die Übersicht in Abbildung 2 schlüsselt die Unterschiede zwischen dem Schnellcheck für Jedermann und dem Schnell- als auch Mastercheck für Berater auf:

<b>Schnellcheck (für Jedermann)</b>	<b>Schnellcheck (für Berater)</b>	<b>Mastercheck (für Berater)</b>
Allgemeines:	Allgemeines	
Schnelle & einfache Selbstanalyse für Unternehmen	Detaillierte Analyse in Zusammenarbeit mit einem Berater	
drei Fragen pro Unterdimension = 74 Fragen	drei Fragen pro Unterdimension = 74 Fragen	fünf Fragen pro Unterdimension = 120 Fragen
Öffentlicher Zugang Link für Fragebogen auf Homepage	Geschützter Berater-Login Link für Fragebogen nur über Berater-Login möglich!	
Eingeschränkte Analyse:	Multiple Analysen:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Automatisierte Auswertung,</li> <li>✓ Selbsteinschätzung,</li> <li>✗ Fremdeinschätzung durch Berater,</li> <li>✗ Funktionsebenenvergleich,</li> <li>✓ PDF-Datei,</li> <li>✗ Dynamische Anpassung,</li> <li>✗ Word-Datei,</li> <li>✗ Feindatenauswertung via Excel-Datei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Automatisierte Auswertung,</li> <li>✓ Selbsteinschätzung,</li> <li>✓ Fremdeinschätzung durch Berater,</li> <li>✓ Funktionsebenenvergleich,</li> <li>✓ PDF-Datei,</li> <li>✓ Dynamische Anpassung,</li> <li>✓ Word-Datei,</li> <li>✓ Feindatenauswertung via Excel-Datei.</li> </ul>	



Kein Zugang zur Datenbank:	Zugang zur Datenbank:
X Datenbankvergleich,	✓ Datenbankvergleiche,
X Regionenvergleiche,	✓ Regionenvergleiche,
X Branchenvergleiche,	✓ Branchenvergleiche,
X Betriebsgrößenklassenvergleiche,	✓ Betriebsgrößenklassenvergleiche,
X Umsatzgrößenklassenvergleiche,	✓ Umsatzgrößenklassenvergleiche,
X Altersklassenvergleiche,	✓ Altersklassenvergleiche,
X Panel-Analysen,	✓ Panel-Analysen,
X Ableitung Best Practice Modelle,	✓ Ableitung Best Practice Modelle,
X Ableitung Benchmarking-Prozesse.	✓ Ableitung Benchmarking-Prozesse.

Abbildung 2: Übersicht Schnell- und Mastercheck.

#### TIPPS & TRICKS

Bitte beachten Sie, dass Sie als geschulter UKC-Anwender den Link zum Schnellcheck aus Ihrem geschützten Berater-Login generieren und versenden! Nur so können Sie das Projekt speichern, administrieren, bearbeiten und alle analytischen Funktionen nutzen!



Für Ihre Berater-Tätigkeit sind die Checks über den geschützten Berater-Login relevant. Dieser geschützte Bereich ist der zentrale Arbeitsbereich für Sie als geschulten Berater. Von hier aus legen Sie Kunden sowie Projekte an, betreiben das Teilnehmer- sowie Einladungs-Management und werten über die interaktive Auswertung Ihre erhobenen Check-Daten aus.

Den Zugang (Zugangsdaten) zum **Berater-Login** erhalten Sie durch eine erfolgreiche Teilnahme an einer UKC-Schulung. Für Berater aus dem Steinbeis-Verbund sind diese Schulungen, die Ausstellung der Zugangsdaten sowie die uneingeschränkte Nutzung der Anwendung kostenlos! Steinbeis-externe Anwender zahlen für Schulung, Zugang und Lizenz eine Gebühr.

Über den Reiter **Berater-Login** auf der [steinbeis-ukc.de](http://steinbeis-ukc.de)-Seite gelangen Sie zu Ihrem persönlichen Berater-Account (Abbildung 3). Auf dieser Seite haben Sie folgende Möglichkeiten:

- Geben Sie Ihren Benutzernamen ein,
- Geben Sie Ihr Passwort ein
- Und klicken Sie auf **Anmelden**



Abbildung 3: Anmeldung Berater-Login.

### TIPPS & TRICKS

Bitte bewahren Sie Ihre Zugangsdaten sorgsam auf! Falls Sie Ihr Passwort doch einmal vergessen haben sollten, können Sie sich unter **Passwort vergessen?** ein neues Passwort anfordern. Bitte geben Sie dabei unbedingt die für Sie im System hinterlegte E-Mailadresse an!



### ZUSAMMENFASSUNG 1. ANMELDUNG

- ⌄ Gehen Sie auf: <http://www.steinbeis-ukc.de>
- ☞ Klicken Sie auf: **Berater-Login**
- ⌄ Geben Sie ein: Benutzername
- ⌄ Geben Sie ein: Passwort
- ☞ Klicken Sie auf: **Anmelden**



## 2 Projektübersicht / Projektverwaltung

Nach der erfolgreichen Eingabe Ihrer Zugangsdaten befinden Sie sich nun im geschützten Login-Bereich des UKC: Von hier aus verwalten Sie alle Projekte. In der **Projektübersicht** werden Ihnen alle Projekte angezeigt, die Sie bereits durchgeführt haben (**Abgeschlossene Projekte**), sowie diejenigen, die derzeit laufend sind (**Laufende Projekte**). Da Sie bei einem ersten Login noch keine Projekte bearbeitet haben, sind zunächst noch keine Einträge gesetzt: Abbildung 4 zeigt, dass noch „*keine Projekte vorhanden*“ sind.

The screenshot shows the UKC (Kompetenzanalyse) project management interface. At the top, there is a navigation bar with the UKC logo and links for 'Projektübersicht', 'Neues Projekt anlegen', 'Neuen Kunden anlegen', and 'Abmelden'. The main heading is 'Projekte verwalten'. Below this, there are two sections: 'Laufende Projekte' and 'Abgeschlossene Projekte'. Each section has a table of filters (Projekttitel, Unternehmen, Projekttyp, Anfang, Geplantes Ende, Abgeschlossen) and a message '- keine Projekte vorhanden -'. Below the filters, there are buttons for 'Projekt bearbeiten', 'Neues Projekt anlegen' (highlighted with a red circle), and 'Projekt löschen'. The 'Abgeschlossene Projekte' section also has 'Projekt bearbeiten' and 'Projekt löschen' buttons.

Abbildung 4: Projektübersicht über laufende und abgeschlossene Projekte.

Sie haben von dieser Seite aus folgende Möglichkeiten:

- Durch Klick auf den Button **Neues Projekt** anlegen können Sie ein neues Projekt anlegen.

- Durch Doppelklick auf eines der angezeigten Projekte können Sie dieses bearbeiten.
- Durch Klick auf eines der angezeigten Projekte wird dieses markiert und Sie können es anschließend durch Klick auf den Button **Projekt löschen** löschen.

Zusätzlich haben Sie auf jeder Seite über die Menü-Punkte in der Kopfzeile die Möglichkeit, zur Projektübersicht zurückzukehren, ein neues Projekt anzulegen, die Kundenübersicht einzusehen, einen neuen Kunden anzulegen und sich aus dem Berater-Bereich abzumelden (Abbildung 4, Kopfleiste).

### TIPPS & TRICKS

Loggen Sie sich nach Ihrer Session bitte stets über den Icon **Abmelden** aus, bevor Sie Ihren Browser schließen.



## ZUSAMMENFASSUNG 2. PROJEKTÜBERSICHT / PROJEKTVERWALTUNG



- ☞ Klicken Sie in der Kopfzeile auf: Projektübersicht
- Übersicht über alle **Laufenden Projekte**
  - Übersicht über alle **Abgeschlossenen Projekte**

### Optionen:

- ☞ Neues Projekt anlegen: Klicken Sie auf **Neues Projekt anlegen**
- ☞ Projekt bearbeiten: doppelklicken Sie auf **Projekt bearbeiten**
- ☞ Projekt löschen: doppelklicken Sie auf **Projekt löschen**

### 3 Neues Projekt anlegen

Jedes Projekt ist mit einem Kunden verknüpft und basiert auf derselben Logik: Für jedes angelegte Projekt muss ein Kunde ausgewählt werden. In Anbetracht dessen, dass Sie zu Beginn noch keine Kunden angelegt haben, sind bei einem ersten Login noch keine Einträge vorhanden: „*No records found*“. Diese müssen Sie in einem ersten Schritt zunächst anlegen (Abbildung 5).

Sie haben auf dieser Seite folgende Möglichkeiten:

- Durch Klick auf den Button **Neuen Kunden** anlegen können Sie zuerst einen neuen Kunden anlegen. Anschließend können Sie für diesen neuen Kunden direkt ein Projekt anlegen und die Projektdaten erfassen.
- Falls Sie bereits Kunden angelegt haben, werden Ihnen Ihre Bestandskunden angezeigt und Sie können durch Doppelklick auf einen der aufgeführten Kunden direkt ein neues Projekt für diesen Kunden anlegen und sofort die Projektdaten erfassen.



Abbildung 5: Anlegen eines neuen Projekts.



### TIPPS & TRICKS

Um sich mit dem Online-Tool vertraut zu machen, empfehlen wir ein Testprojekt anzulegen. Dieses kann anhand eines realen oder aber auch fiktiven Unternehmens geschehen. Geben Sie hierzu einfach Ihre E-Mailadresse an und senden Sie sich den Link zum Check an Ihre eigene Adresse.



### ZUSAMMENFASSUNG 3. NEUES PROJEKT ANLEGEN

-  Klicken Sie in der Kopfzeile auf: Kundenübersicht
-  Klicken Sie auf: **Neuen Kunden anlegen**
-  Ggf. doppelklicken Sie auf: Unternehmen (falls Sie ein vorhandenes Unternehmen auswählen wollen) **auswählen und weiter**

## 4 Neuen Kunden anlegen

Bei der Anlage eines neuen Kunden geben Sie zunächst verschiedene Strukturmerkmale des Kunden ein, die Ihnen später helfen können, die Analyseergebnisse besser einzuordnen und das untersuchte Unternehmen anhand dieser Strukturmerkmale mit anderen Unternehmen aus der Projektdatenbank zu vergleichen, z. B. im Rahmen von Branchen- oder Regionalvergleichen. Abbildung 6 zeigt die Maske der abgefragten **Kundenmerkmale**.

The screenshot shows a web interface for creating a new customer. At the top left is the UKC logo (Kompetenzanalyse) and a navigation menu with links: Projektübersicht, Neues Projekt, Kundenübersicht, Neuer Kunde, and Abmelden. The main heading is 'Neuen Kunden anlegen'. Below this is a form with the following fields:

Unternehmen	<input type="text"/>
Branche	- kein Eintrag -
Umsatz	- kein Eintrag -
Mitarbeiter	- kein Eintrag -
Land	- Land auswählen -
PLZ	- Bitte Land auswählen -
Gründungsjahr	<input type="text"/>
Notizen	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"><p>B I U</p></div>

At the bottom of the form are two buttons: 'Anlegen' and 'Direkt neues Projekt anlegen'.

Abbildung 6: Anlegen eines neuen Kunden.

In dieser Maske geben Sie die Strukturmerkmale Ihres Klienten ein:

- Geben Sie den **Namen des Unternehmens** an
- Wählen Sie aus den vorgegebenen **Branchen** die zutreffende aus
- Wählen Sie aus den vorgegebenen **Umsatz-Klassen** den zutreffenden Jahresumsatz Ihres Kunden aus
- Wählen Sie aus den vorgegebenen Betriebsgrößenklassen die für das Unternehmen zutreffende **Anzahl der Mitarbeiter** aus
- Wählen Sie aus den vorgegebenen Ländern das zutreffende **Land** aus
- Geben Sie die **PLZ** Ihres Kunden an
- Geben Sie das **Gründungsjahr** an
- Fügen Sie ggf. **Notizen** für Sie als Gedächtnisstütze hinzu

Durch **Anlegen** oder **Direkt neues Projekt anlegen** speichern Sie Ihre Eingaben.

#### ZUSAMMENFASSUNG 4. NEUEN KUNDEN ANLEGEN



☞ Klicken Sie in der Kopfzeile auf: **Neuer Kunde**

┆ Geben Sie ein: **Namen des Unternehmens**

☞ Wählen Sie aus: **Branche**

☞ Wählen Sie aus: **Umsatz**

☞ Wählen Sie aus: **Mitarbeiter**

☞ Wählen Sie aus: **Land**

┆ Geben Sie ein: **Postleitzahl**

┆ Geben Sie ein: **Gründungsjahr**

┆ Geben Sie ein: **Notizen (optional)**

☞ Klicken Sie auf: **Direkt neues Projekt anlegen**

## 5 Projektdaten erfassen

Für eine effiziente Projektplanung sollten Projektdaten sauber erfasst sein. Grundsätzlich haben Sie als Berater die Möglichkeit, Schnell- oder Masterchecks für Ihre Kunden anzulegen. Jedes Projekt ist durch ein Anfangsdatum und ein geplantes Ende gekennzeichnet (Abbildung 7).

Um sich mit der Software vertraut zu machen, kann es zunächst hilfreich sein, ein **Testprojekt** durchzuführen. Setzen Sie hierzu bitte das **Häkchen** bei „Testprojekt“. Dies ermöglicht es Ihnen, mit einem so markierten Projekt alle Funktionen des UKC durchzuspielen, jedoch mit der Sicherheit, dass diese Datensätze nicht versehentlich in die Datenbank überführt werden können. Zusätzlich wird Ihnen hierdurch die Generierung von Test-Datensätzen erleichtert, wie in Abschnitt 9 gezeigt wird.

The screenshot shows the 'Neues Projekt für Kunden anlegen' form in the UKC system. The form is titled 'Projektdaten erfassen' and contains the following fields:

Unternehmen	Musterunternehmen
Projekttitel	Handbuch
Projekttyp	Mastercheck
Anfangsdatum	17.12.2015
Geplantes Ende	17.12.2015
Status	Laufend
Testprojekt	<input checked="" type="checkbox"/> ⓘ

At the bottom of the form, there are two buttons: 'Zurück' and 'Weiter'. The 'Weiter' button is circled in red, along with the 'Testprojekt' checkbox and its help icon.

Abbildung 7: Projektdatenerfassung.

Vergeben Sie einen **Projekttitel** für das neue Projekt und wählen Sie aus, ob Sie einen **Schnell- oder einen Mastercheck** mit diesem Unternehmen durchführen

wollen. Für die Projektplanung ist die Angabe des **Anfangsdatums** und des **geplanten Endes** notwendig. Sie können den Projektstatus im Projektverlauf jederzeit zwischen geplant, initiiert, laufend oder abgeschlossen anpassen:

- **Geplant:** Das Projekt ist geplant, Sie haben aber noch nichts Konkretes unternommen
- **Initiiert:** Sie hatten bereits ein Auftaktgespräch zum Projekt, haben aber noch keine Teilnehmer festgelegt und keine Fragebögen verteilt
- **Laufend:** Sie haben für das Projekt bereits Teilnehmer festgelegt und die Fragebögen verteilt; Sie haben bereits begonnen, einzelne Ergebnisse auszuwerten
- **Abgeschlossen:** Alle Teilnehmer haben den Fragebogen ausgefüllt, Sie haben die Ergebnisse ausgewertet und diese mit Ihrem Kunden besprochen

Wenn Sie alle Projektdaten erfasst haben, legen Sie mit **weiter** das Projekt an. Diese Daten können Sie im Laufe des Projekts jederzeit über die Maske **Projektdaten bearbeiten** ändern.

#### TIPPS & TRICKS

Sie können jederzeit Ihre Arbeit unterbrechen und sich über den Button **Abmelden** aus dem System ausloggen.



#### ZUSAMMENFASSUNG 5. PROJEKTDATEN ERFASSEN

Nachdem Sie einen neuen Kunden angelegt und direkt ein neues Projekt angelegt haben, kommen Sie zur folgenden Übersicht:

- | Geben Sie ein: Unternehmen
- | Geben Sie ein: Projekttitle
- ☾ Wählen Sie aus: Schnell-/Mastercheck
- | Geben Sie ein: Anfangsdatum
- | Geben Sie ein: Geplantes Ende
- ☾ Wählen Sie aus: Status
- ☾ Ggf. wählen Sie aus:  Testprojekt



## 6 Projektsteuerung

Geschulte Berater werden im Zeitverlauf den UKC bei mehreren Kunden anwenden. Diese Projekte sind in der Projektübersicht des jeweiligen Beraters gelistet. Wie in Abbildung 8 abgebildet, kann jedes dieser Projekte einzeln über die **Projektsteuerung** ausgewertet werden. Durch einen Doppelklick auf eines dieser Projekte aus der Projektübersicht gelangt der Anwender zur entsprechenden Projektsteuerung.

Die Projektsteuerung ist das zentrale Cockpit der Anwendung, von dem aus der Anwender alle Funktionen des UKC ansteuern kann: Von der Projektadministration über das Teilnahme-Management (Teilnehmer verwalten / einladen / erinnern) bis hin zur interaktiven Auswertung der Projektdaten kann hierüber das Kundenprojekt umfassend bearbeitet werden. Alle von hier erreichbaren Seiten führen auch wieder auf diese Projektsteuerung zurück.

The screenshot shows the 'Projektsteuerung' interface. At the top, there is a navigation bar with the UKC logo and the text 'Kompetenzanalyse'. The navigation items are 'Projektübersicht', 'Neues Projekt', 'Kundenübersicht', 'Neuer Kunde', and 'Abmelden'. The main heading is 'Projektsteuerung'. Below this, the 'Projektdaten' section is displayed. It consists of a table with project details and a set of action buttons.

Projekttitel	Handbuch	Projektdaten bearbeiten	Teilnehmer verwalten
Unternehmen	Musterunternehmen	Fragebögen nachverfolgen	Teilnehmer einladen
Projekttyp	Mastercheck	Projektabschluss	Teilnehmer erinnern
Anfang	17.12.2015	Kundendaten	Interaktive Auswertung
Geplantes Ende	17.12.2015		
Abgeschlossen	02.03.2016		
Testprojekt	<input checked="" type="checkbox"/>		

Abbildung 8: Zentrale Projektsteuerung eines spezifischen Projekts.

Sie haben von dieser Seite aus folgende Funktionsmöglichkeiten:

- Durch Klick auf den Button **Projektdaten bearbeiten** können Sie die erfassten Projektdaten bearbeiten.

- Durch Klick auf den Button **Teilnehmer verwalten** können Sie die Teilnehmer für ein Projekt anlegen und eine Vertrauensperson für ein Projekt bestimmen, die Sie im Falle entsprechender Projektdesigns bei der Projektorganisation unterstützen kann.
- Durch Klick auf den Button **Teilnehmer einladen** gelangen Sie zur Einladungsmaske, über die Sie die Fragebögen an die angelegten Teilnehmer versenden können.
- Durch Klick auf den Button **Fragebögen nachverfolgen** gelangen Sie zu einer Übersicht, in der Ihnen angezeigt wird, wie viele Fragebögen Sie verteilt haben, welche Teilnehmer den Fragebogen bereits ausgefüllt haben und welche Teilnehmer nicht.
- Durch Klick auf den Button **Teilnehmer erinnern** können Sie den Teilnehmern, die ihre Fragebögen noch nicht ausgefüllt haben, eine Erinnerungsmail zusenden.
- Durch Klick auf den Button **Projekt abschließen** können Sie das Projekt als abgeschlossen kennzeichnen und Sie können festlegen, welche Datensätze Sie aus dem Projekt in die Vergleichsdatenbank überführen möchten.
- Durch Klick auf den Button **Kundendaten** können Sie die eingegebenen Kundendaten bearbeiten
- Durch Klick auf den Button **Interaktive Auswertung** gelangen Sie zur web-basierten Auswertung der Projektdaten. Hier können Sie die verschiedenen Analysemöglichkeiten wählen und konfigurieren sowie die Ergebnisse in verschiedenen Datei-Formaten herunterladen.

Zusätzlich haben Sie auf jeder Seite über die Menüpunkte in der Kopfzeile die Möglichkeit, zur **Projektübersicht zurückzukehren**, ein **neues Projekt anzulegen**, **einen neuen Kunden anzulegen** und sich aus dem **Berater-Bereich abzumelden**.



## ZUSAMMENFASSUNG 6. ZENTRALE PROJEKTSTEUERUNG

### Übersicht Funktionen:

-  Klicken Sie an: [Projektdaten bearbeiten](#)
-  Klicken Sie an: [Teilnehmer verwalten](#)
-  Klicken Sie an: [Teilnehmer einladen](#)
-  Klicken Sie an: [Fragebögen nachverfolgen](#)
-  Klicken Sie an: [Teilnehmer erinnern](#)
-  Klicken Sie an: [Projekt abschließen](#)
-  Klicken Sie an: [Kundendaten](#)
-  Klicken Sie an: [Interaktive Auswertung](#)

## 7 Projektdaten und Kundendaten bearbeiten

Zu jedem Zeitpunkt eines Projekts besteht für den Anwender die Möglichkeit, die Projekt- und Kundendaten anzupassen und zu ändern. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn anstatt eines Schnell- ein Mastercheck durchgeführt werden soll, Kundendaten sich geändert haben oder ein weiterer oder neuer Ansprechpartner erfasst werden muss. Über die Funktion **Projektdaten bearbeiten** (Abbildung 9) können diese Änderungen vorgenommen werden.

The screenshot shows the 'Projektsteuerung' interface. At the top left is the UKC logo (Kompetenzanalyse). The navigation bar includes 'Projektübersicht', 'Neues Projekt anlegen', 'Neuen Kunden anlegen', and 'Abmelden'. The main heading is 'Projektsteuerung'. Below it, the 'Projektdaten' section contains a table with project details and a set of action buttons. The 'Projektübersicht' tab is selected, and the 'Projektdaten bearbeiten' button is circled in red.

Projekttitel	Handbuch	<b>Projektdaten bearbeiten</b>	Teilnehmer verwalten
Unternehmen	Musterunternehmen	Fragebögen nachverfolgen	Teilnehmer einladen
Projekttyp	Mastercheck	Projektabschluss	Teilnehmer erinnern
Anfang	17.12.2015	Kundendaten	Interaktive Auswertung
Geplantes Ende	17.12.2015		
Abgeschlossen			
Testprojekt	<input checked="" type="checkbox"/>		

Abbildung 9: Projektsteuerung „Projektdaten bearbeiten“.

In unserem Testprojekt haben wir das Projekt „Handbuch“ ausgewählt (Doppelklick in Projektübersicht) und möchten dieses nun bearbeiten, siehe folgende Abbildung 10.



[Projektübersicht](#)
[Neues Projekt anlegen](#)
[Neuen Kunden anlegen](#)
[Abmelden](#)

## Projektdaten bearbeiten

### Projektdaten

Unternehmen	Musterunternehmen		
Projekttitel	<input type="text" value="Handbuch"/>		
Projekttyp	<input type="text" value="Mastercheck"/>		
Anfangsdatum	<input type="text" value="17.12.2015"/>	<input type="button" value="📅"/>	
Geplantes Ende	<input type="text" value="17.12.2015"/>	<input type="button" value="📅"/>	
Tatsächliches Ende	<input type="text"/>	<input type="button" value="📅"/>	
Status	<input type="text" value="Laufend"/>		

Speichern
Projektsteuerung
Löschen
Kundendaten

Abbildung 10: Bearbeitung und Speichern von Projektdaten.

Folgende Daten können geändert werden:

- Projekttitel
- Projekttyp: Schnell- oder Mastercheck
- Anfangsdatum
- Geplantes Ende
- Tatsächliches Ende
- Status

Nach der Änderung der Daten speichern Sie diese durch Klick auf den Button **Speichern** und kehren anschließend durch Klick auf den Button **Projektsteuerung** wieder zurück zur **Projektsteuerung**.

Wie Abbildung 11 zu entnehmen ist, haben Sie von dieser Seite ebenfalls die Möglichkeit, durch Klick auf den Button **Kundendaten** die Daten des Unternehmens zu ändern oder einen Kunden zu löschen.

## Kunden bearbeiten

Unternehmen	<input type="text" value="Musterunternehmen"/>																														
Branche	Sport, Fitness, Freizeit ▾																														
Umsatz	über 1 Mio. € - 2 Mio. € ▾																														
Mitarbeiter	10 - 49 ▾																														
PLZ	<input type="text"/>																														
Gründungsjahr	<input type="text" value="1987"/>																														
Notizen	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"><p>Rich text editor toolbar: Bold, Italic, Underline, List, Link, Unlink, Undo, Redo</p><div style="height: 100px;"></div></div>																														
Ansprechpartner	<table border="1"><thead><tr><th>Anrede</th><th>Titel</th><th>Vorname</th><th>Nachname</th><th>Position</th><th>Email</th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="6" style="text-align: center;">No records found.</td></tr><tr><td colspan="6" style="text-align: center;">Doppelklick zum Bearbeiten</td></tr><tr><td colspan="6" style="text-align: center;"><input type="button" value="Kontakt bearbeiten"/></td></tr><tr><td colspan="6" style="text-align: center;"><input type="button" value="Neuen Kontakt anlegen"/></td></tr></tbody></table>	Anrede	Titel	Vorname	Nachname	Position	Email	No records found.						Doppelklick zum Bearbeiten						<input type="button" value="Kontakt bearbeiten"/>						<input type="button" value="Neuen Kontakt anlegen"/>					
Anrede	Titel	Vorname	Nachname	Position	Email																										
No records found.																															
Doppelklick zum Bearbeiten																															
<input type="button" value="Kontakt bearbeiten"/>																															
<input type="button" value="Neuen Kontakt anlegen"/>																															

Abbildung 11: Bearbeitung von Kundendaten.

Des Weiteren haben Sie von dieser Seite aus die Möglichkeit, durch Klick auf den Button **Neuen Kontakt anlegen** einen neuen Ansprechpartner für Ihr Projekt zu erfassen oder einen bestehenden Ansprechpartner zu bearbeiten: Durch Doppelklick auf den Eintrag Ansprechpartner und **Kontakt bearbeiten**. Im Testprojekt ist kein Ansprechpartner angelegt: „No records found“.

Folgende Daten werden bei Ansprechpartnern erfasst:

- Anrede
- Titel
- Vorname
- Nachname
- Position
- Email
- Telefon
- Anschrift

Bestätigen Sie Ihre Eingaben durch Klick **Anlegen**, wie in Abbildung 12 dargestellt.

Neuen Ansprechpartner erfassen

Anrede	<input type="text"/>
Titel	<input type="text"/>
Vorname	<input type="text"/>
Nachname	<input type="text"/>
Position	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>
Telefon	<input type="text"/>
Anschrift	<input type="text"/>

Abbildung 12: Erfassung eines Ansprechpartners.

## ZUSAMMENFASSUNG 7. PROJEKTDATEN UND KUNDENDATEN BEARBEITEN



Projektdaten bearbeiten

-  Klicken Sie an: **Projektdaten bearbeiten**
- | Ggf. ändern Sie: **Projekttitel**
-  Ggf. ändern Sie: **Schnell-/Mastercheck**
- | Ggf. ändern Sie: **Anfangsdatum**
- | Ggf. ändern Sie: **Geplantes Ende**
-  Ggf. ändern Sie: **Status**

Ggf. Kundendaten bearbeiten

-  Klicken Sie an: **Kundendaten**
- | Ggf. ändern Sie: Branche, Umsatz, Mitarbeiter, PLZ, Gründungsjahr, Notizen

Optional: Neuen Ansprechpartner erfassen

-  Klicken Sie an: **Kundendaten**
-  Klicken Sie auf: **Neuen Kontakt anlegen**
- | Geben Sie ein: **Anrede**
- | Geben Sie ein: **Titel**
- | Geben Sie ein: **Vorname**
-  Wählen Sie aus: **Position**
- | Geben Sie ein: **Email**
- | Geben Sie ein: **Telefon**
- | Geben Sie ein: **Anschrift**
-  Klicken Sie auf: **Anlegen**

Ggf. Ansprechpartner bearbeiten / löschen

-  Doppelklick Ansprechpartner: **speichern** oder **löschen**

## 8 Teilnehmer verwalten

Das Teilnehmer-Management gehört zu den zentralen Aufgaben des Beraters. Sie erreichen dieses über die Projektsteuerung und **Teilnehmer Verwalten**. Alle Teilnehmer, die innerhalb des Projekts den Fragebogen ausfüllen sollen, müssen angelegt werden. Dies kann auch über eine Vertrauensperson erfolgen.



The screenshot shows the 'Projektsteuerung' (Project Management) interface. At the top, there is a navigation bar with the UKC logo and links for 'Projektübersicht', 'Neues Projekt anlegen', 'Neuen Kunden anlegen', and 'Abmelden'. The main heading is 'Projektsteuerung'. Below this, there is a section titled 'Projektdaten' containing a table of project information and a grid of action buttons.

Projekttitel	Handbuch
Unternehmen	Musterunternehmen
Projekttyp	Mastercheck
Anfang	17.12.2015
Geplantes Ende	17.12.2015
Abgeschlossen	
Testprojekt	<input checked="" type="checkbox"/>

Buttons available in the interface:

- Projektdaten bearbeiten
- Teilnehmer verwalten** (highlighted with a red oval)
- Fragebögen nachverfolgen
- Teilnehmer einladen
- Projektabschluss
- Teilnehmer erinnern
- Kundendaten
- Interaktive Auswertung

Abbildung 13: Projektsteuerung Teilnehmer verwalten.

Mithilfe dieser Seite – Abbildung 14 – können Sie die Teilnehmer für ein Projekt anlegen. Sie müssen alle Teilnehmer anlegen, die innerhalb dieses Projekts den Fragebogen ausfüllen sollen.

Legen Sie dazu unter der Überschrift **Neuen Teilnehmer erfassen** die gewünschten Teilnehmer an und bestätigen Sie die Eingabe durch Klick auf den Button **Teilnehmer anlegen und hinzufügen**.

Alle von Ihnen angelegten Teilnehmer erscheinen automatisch in der Tabelle unter der Überschrift Überblick Teilnehmer.

Folgende Teilnehmer-Merkmale müssen angegeben werden:

- Anrede (d. h. Sehr geehrter Herr / Sehr geehrte Frau)
- Titel
- Vorname
- Nachname
- E-Mailadresse (im Testprojekt bitte immer eigene Mailadresse verwenden!)
- Position im Unternehmen, (d. h. Mitarbeiter ohne / mit Leitungsfunktion, Geschäftsführer, Vorstand oder Fremdeinschätzung).

In dem abgebildeten Testprojekt sind noch keine Teilnehmer für das Projekt „Handbuch“ erfasst. Wie Abbildung 14 zeigt, ist der **Überblick Teilnehmer** deshalb leer: „*No records found*“.



#### **Info-Box 1: Übung**

Für das Testprojekt legen Sie Max Mustermann an, er ist Vorstand im Unternehmen. Da es sich um ein Testprojekt handelt, geben Sie bitte Ihre eigene Berater-E-Mail-Adresse an. Dies ist für die spätere Einladung der Teilnehmer aus dem System heraus wichtig, die hierüber einen Link zum Fragebogen erhalten. Handelt es sich nicht um ein Testprojekt, geben Sie bitte die entsprechende E-Mailadresse des Empfängers ein.



[Projektübersicht](#)
[Neues Projekt anlegen](#)
[Neuen Kunden anlegen](#)
[Abmelden](#)

## Teilnehmer verwalten

### Projektüberblick

Projekttitel	Handbuch
Unternehmen	Musterunternehmen
Projekttyp	Mastercheck
Vertrauensperson	Nicht gesetzt

Projektsteuerung

### Neuen Teilnehmer erfassen

Anrede	<input type="text" value="Sehr geehrter Herr"/>
Titel	<input type="text"/>
Vorname	<input type="text" value="Max"/>
Nachname	<input type="text" value="Mustermann"/>
Email	<input type="text" value="Max.Mustermann@Musterunternehmen.com"/>
Position im Unternehmen	<input type="text" value="Vorstand"/>

Teilnehmer anlegen und hinzufügen

### Überblick Teilnehmer

Anrede	Titel	Vorname	Nachname	Position	Email
No records found.					

Doppelklick zur Bearbeitung

Abbildung 14: Neuen Teilnehmer erfassen – Max Mustermann.

### TIPPS & TRICKS

Falls Sie in einem Testprojekt Teilnehmer anlegen und hinzufügen, geben Sie bitte Ihre eigene Email-Adresse an! So stellen Sie sicher, dass Sie den aus dem System heraus generierten Link zum Fragebogen selbst erhalten!

Nachdem der Teilnehmer mit Klick auf **Teilnehmer anlegen und hinzufügen** angelegt ist, erscheint dieser unter **Überblick Teilnehmer**. Legen Sie ggf. weitere

Teilnehmer analog hierzu an. Im dargestellten Testprojekt legen wir Erika Musterfrau analog an, sie ist Mitarbeiterin mit Leitungsfunktion, siehe dazu Abbildung 15. In diesem Testprojekt untersucht ein Berater demnach zwei Teilnehmer: Vorstand und Mitarbeiterin mit Leitungsfunktion.

### Neuen Teilnehmer erfassen

Anrede	Sehr geehrte Frau
Titel	<input type="text"/>
Vorname	Erika
Nachname	Musterfrau
Email	Erika.Musterfrau@Musterunternehmen.com
Position im Unternehmen	Mitarbeiter mit Leitungsfunktion

**Teilnehmer anlegen und hinzufügen**

### Überblick Teilnehmer

Anrede	Titel	Vorname	Nachname	Position	Email
Sehr geehrter Herr		Max	Mustermann	Vorstand	Max.Mustermann@Musterunternehmen.com

Doppelklick zur Bearbeitung

Abbildung 15: Neuen Teilnehmer erfassen – Erika Musterfrau.

Aus Abbildung 16 heraus haben Sie folgende Funktionsmöglichkeiten:

- Durch Doppelklick auf den Teilnehmer und **Teilnehmer bearbeiten** können Sie die eingegebenen Daten des Teilnehmers bearbeiten
- Durch das Markieren eines Teilnehmers und einen anschließenden Klick auf den Button **Teilnehmer entfernen** wird der markierte Teilnehmer gelöscht. Sie können diesem für das Projekt dann keine Einladung zur Teilnahme mehr schicken
- Durch Klick auf den Button **Teilnehmer einladen** gelangen Sie zur Seite „Teilnehmer einladen“, worüber Sie die Einladungen zum Fragebogen direkt an die Teilnehmer versenden können.

**Überblick Teilnehmer**

Anrede	Titel	Vorname	Nachname	Position	Email
Sehr geehrter Herr		Max	Mustermann	Vorstand	Mustermann@stw.de
Sehr geehrte Frau		Erika	Musterfrau	Mitarbeiter mit Leitungsfunktion	Musterfrau@stw.de

Doppelklick zur Bearbeitung

Teilnehmer bearbeiten

Teilnehmer einladen    Teilnehmer entfernen

Abbildung 16: Überblick Teilnehmer.

Im unteren Teil der Seite Teilnehmer verwalten haben Sie die Möglichkeit, Teilnehmer aus vorherigen Projekten zum Teilnehmerkreis hinzuzufügen. Öffnen Sie hierfür das Auswahlfeld unter der Überschrift **„Teilnehmer aus bekannten Mitarbeitern auswählen“** und bestätigen Sie Ihre Auswahl durch einen Klick auf den Button **Zu Projekt hinzufügen**. Der ausgewählte Teilnehmer wird in die Übersichtstabelle der Teilnehmer aufgenommen und kann zum Ausfüllen des Fragebogens eingeladen werden.

Unter der Überschrift **„Vertrauensperson für Verwaltung bestimmen“** können Sie eine Person innerhalb des Projekts definieren, die Sie bei der organisatorischen Abwicklung des Projekts unterstützen kann. Dies kann u. a. in Organisationen sinnvoll und hilfreich sein, die eine strenge Vertraulichkeits-Policy pflegen und keine direkte Kontaktaufnahme des UKC-Beraters mit (bestimmten) Mitarbeitern wünschen. Die festgelegte Vertrauensperson kann hierüber für das Projekt Teilnehmer anlegen und diese zur Teilnahme einladen, hat darüber hinaus aber keinerlei Zugriff auf Daten und Ergebnisse sowie weitere Funktionen der Anwendung.

Um die Vertrauensperson anzulegen und sie zu autorisieren, geben Sie zunächst die Daten der entsprechenden Person ein und legen Sie ein Passwort für deren Zugang fest. Anschließend bestätigen Sie Ihre Eingabe mit Klick auf den Button **Vertrauensperson anlegen**, wie in Abbildung 17 dargestellt

Um den Zugang tatsächlich zu aktivieren senden Sie der Vertrauensperson über das Kontaktformular unter der Überschrift „**Vertrauensperson kontaktieren**“ noch den entsprechenden Link und das festgelegte Passwort. Durch den anschließenden Klick auf den Button **Zugang versenden** autorisieren Sie die Vertrauensperson und diese erhält die entsprechende Mail mit Link und Passwort aus dem System. Die Vertrauensperson muss nach Empfang dieser Mail nur noch auf den Link klicken und auf der erscheinenden Maske das Passwort eingeben.

Zusätzlich haben Sie auf jeder Seite über die Menüpunkte in der Kopfzeile die Möglichkeit, zur **Projektübersicht zurückzukehren**, ein **neues Projekt anzulegen**, **einen neuen Kunden anzulegen** und sich **aus dem Berater-Bereich abzumelden**.

UKC Komplexanalyse Projektübersicht Neues Projekt anlegen Neuen Kunden anlegen Abmelden

### Teilnehmer aus bekannten Mitarbeitern auswählen

[Zu Projekt hinzufügen](#)

### Vertrauensperson für Verwaltung bestimmen <sup>?</sup>

Teilnehmer als Vertrauensperson	Vorname	<input type="text"/>
	Nachname	<input type="text"/>
	Email	<input type="text"/>
Passwort für Zugang	<input type="text"/>	

[Vertrauensperson anlegen](#)

### Vertrauensperson kontaktieren

Betreff

Nachricht

Bitte vergessen Sie nicht, den Link einzufügen  
Über den Link gelangt die Vertrauensperson zu einer Seite für die Teilnehmererfassung.

[Zugang versenden](#) [Projektsteuerung](#)

Abbildung 17: Vertrauensperson für Verwaltung.



## TIPPS & TRICKS

Eine Vertrauensperson ist eine Person im Unternehmen, die Sie bei der Koordinierung des Checks innerhalb des Unternehmens unterstützt, also z. B. die Checkpersonen auswählt und anspricht, und auch die Links zu den Checks versendet etc. Hierbei wird es sich in der Regel um die Geschäftsführer, Leiter der Personalabteilungen, oder um Projektkoordinatoren handeln. Diese Personen erhalten lediglich die Möglichkeit, für ein spezifisches Projekt aus dem System heraus E-Mails mit den Links zum Check zu versenden. Sie haben keinen Zugang zu den erhobenen Checkdaten, Projektinformationen oder Auswertungsmöglichkeiten! Die Vertraulichkeit Ihrer Beratungsleistung bleibt somit gewahrt!

## ZUSAMMENFASSUNG 8. TEILNEHMER VERWALTEN



☞ Klicken Sie in der Projektsteuerung auf: **Teilnehmer verwalten**

Neuen Teilnehmer erfassen

☞ Wählen Sie aus: **Sehr geehrter Herr / Sehr geehrte Frau**

┆ Füllen Sie aus: Titel

┆ Füllen Sie aus: Vorname

┆ Füllen Sie aus: Nachname

┆ Füllen Sie aus: E-Mail-Adresse des Teilnehmers

**Für Testprojekt: Eigene E-Mail-Adresse verwenden!**

☞ Wählen Sie aus: **Mitarbeiter ohne / mit Leitungsfunktion, Geschäftsführer, Vorstand oder Fremdeinschätzung**

☞ Klicken Sie an: **Teilnehmer anlegen und hinzufügen**

Ggf. Teilnehmer bearbeiten

☞ Doppelklick Teilnehmer (**Überblick Teilnehmer**): Teilnehmer, z. B. Max Mustermann

☞ Klicken Sie auf: **Teilnehmer bearbeiten**  
Ändern Sie gewünschte Kategorien bei Bedarf

Ggf. Teilnehmer entfernen

☞ Doppelklick Teilnehmer (**Überblick Teilnehmer**): Teilnehmer, z. B. Max Mustermann

☞ Klicken Sie auf: **Teilnehmer entfernen**



Ggf. Teilnehmer aus bekannten Mitarbeitern auswählen

☞ Wählen Sie aus: **Teilnehmer**

Teilnehmer einladen

☞ Doppelklick Teilnehmer (**Überblick Teilnehmer**): Teilnehmer, z. B. Max Mustermann

☞ Klicken Sie auf: **Teilnehmer einladen**

Ggf. Vertrauensperson für Verwaltung bestimmen

┆ Geben Sie ein: Vorname

┆ Geben Sie ein: Nachname

┆ Geben Sie ein: E-Mail-Adresse der Vertrauensperson

┆ Vergeben Sie ein Passwort: Passwort, z. B. UKC-123!\*

☞ Klicken Sie: **Vertrauensperson anlegen**

Ggf. Vertrauensperson kontaktieren

┆ Geben Sie ein: Betreff

┆ Geben Sie ein: Text für Vertrauensperson,  
z. B. Sehr geehrte Frau Schatz,  
anbei erhalten Sie die Zugangsdaten für die Teilnehmerverwaltung  
des UKC ...:

☞ **Fügen Sie ein:** [link](#)

MfG Musterberater

☞ Klicken Sie an: **Zugang versenden**

Hinweis: Das Passwort für die Vertrauensperson aus Datenschutzgründen bitte separat verschicken!

## 9 Teilnehmer einladen

Das Teilnehmer-Management erfolgt in zwei Schritten: Erst muss ein Teilnehmer angelegt sein (Teilnehmer verwalten), um diesem dann den Link zum Fragebogen zusenden zu können (Teilnehmer einladen). In diesem Abschnitt erfahren Sie, wie Teilnehmer eingeladen werden.



Abbildung 18: Projektsteuerung „Einladung Teilnehmer“.

Wie Abbildung 18 zeigt, können Sie über die Funktion **Teilnehmer einladen**, die Teilnehmer zum Ausfüllen des Fragebogens einladen. Sie haben die Möglichkeit, einzelne Teilnehmer, oder auch mehrere beziehungsweise alle über die Teilnehmerverwaltung angelegten Teilnehmer, einzuladen.

Gehen Sie dazu wie folgt vor und orientieren Sie sich an Abbildung 19:

1. Wählen Sie in der Tabelle „Teilnehmer auswählen“ die Teilnehmer aus, die Sie zum Check einladen möchten. Klicken Sie hierzu in die kleinen Kästchen ganz links in der Tabelle. In den Kästchen der ausgewählten Teilnehmer erscheint jetzt ein blaues Häkchen.
2. Geben Sie in dem Nachrichtefeld „Teilnehmer einladen“ einen passenden Betreff für die Einladung ein.
3. Verfassen Sie eine Nachricht für die entsprechenden Teilnehmer. Die Textbausteine können Sie als Hilfestellung verwenden, sie funktionieren analog der Funktion eines Serienbrieffelds.

4. Vergessen Sie nicht, den Link einzufügen.
5. Durch Klick auf den Button „Einladung versenden“ werden die Einladungen verschickt.

Über den Button **Teilnehmer hinzufügen** gelangen Sie zur Maske **Teilnehmer verwalten**. Hier können Sie noch weitere Teilnehmer für das Projekt hinzufügen.



Administration ▾

## Teilnehmer einladen

### Projektüberblick

Projekttitlel	Handbuch
Unternehmen	Musterunternehmen
Projekttyp	Mastercheck

### Teilnehmer auswählen

	Anrede	Titel	Vorname	Nachname	Email	Einladung am	Ausgefüllt
<input checked="" type="checkbox"/>	Sehr geehrter Herr		Max	Mustermann	ukc@stw.de	10.07.2017	07.01.2016
<input checked="" type="checkbox"/>	Sehr geehrte Frau		Erika	Musterfrau	ukc@stw.de	17.05.2017	07.01.2016

**Teilnehmer hinzufügen**

### Teilnehmer einladen

Betreff:

Nachricht: 

bitte füllen Sie unter nachfolgendem Link den UKC-Fragebogen aus:  
 <<link>>  
 Mit freundlichen Grüßen  
 Musterberater

Bitte vergessen Sie nicht den Link einzufügen  
 Über den Link gelangt der Teilnehmer zu seinem persönlichen Fragebogen.

**Einladungen versenden**
**Projektsteuerung**

Abbildung 19: Auswahl und Einladung Teilnehmer.



## TIPPS & TRICKS

- Bitte keine Smileys oder Sonderzeichen in den Betreff der Nachrichten schreiben, da hierdurch die Mail durch den System-Filter (Spamschutz) blockiert würde und ggf. nicht versendet wird!
- Bitte bedenken Sie in diesem Zusammenhang: Der UKC ist ein Instrument zur professionellen Strategie- und Unternehmensberatung, über das ein direkter kommunikativer Kontakt zum Kunden hergestellt wird. Bitte passen Sie Ihre Kommunikation entsprechend an.
- Die angebotenen Serienbrieffelder wie beispielsweise „Anrede“ oder „Nachname“ müssen nicht genutzt werden, Sie können die Nachrichten selbstverständlich auch eigenhändig verfassen, müssen dann aber ggf. für jeden Teilnehmer ein eigenes Anschreiben verfassen.
- → Alternativ können Sie auch eine allgemeine Anrede wählen, wie z. B. „Sehr geehrte Damen und Herren“ etc.
- Bitte vergessen Sie in keinem Fall den link einzufügen!
- Sie können sich den Link auch selber zusenden, um beispielsweise ein Testprojekt anzulegen oder aber um für ein Unternehmen eine Fremdeinschätzung vornehmen zu können.
- Das System generiert einen individuellen Link zum Fragebogen, was nur über die Maske „Teilnehmer einladen“ möglich ist.
- Bevor Sie die Einladungen versenden, vergewissern Sie sich bitte, dass Sie die Adressierten Teilnehmer mit einem Klick markiert haben (blaues Häkchen erscheint), sonst kann keine Einladung versendet werden!

Nachdem Sie die Einladungen versendet haben, erhalten Sie eine Bestätigungsnachricht des Systems, z. B.: *„Einladungen an 2 Teilnehmer versendet“*, wie in Abbildung 20 dargestellt.

**i** Einladungen an 2 Teilnehmer versendet.

Abbildung 20: Systemnachricht „Erfolgreicher Versand der Teilnehmer-Einladungen“.

Die ausgewählten Teilnehmer erhalten eine E-Mail von Ihrer persönlichen Berater-E-Mail Adresse (z. B. [Max.Musterberater@stw.de](mailto:Max.Musterberater@stw.de)) und gelangen über die versendeten Links direkt zum Fragebogen. In unserem Testprojekt hat der Berater sich den Link selbst zugeschickt, siehe Abbildung 21.



Abbildung 21: Posteingang mit Zugang zum UKC.

Über den individuellen Link der jeweiligen Teilnehmer gelangt man zum Fragebogen, wie in nachfolgender Abbildung 22 abgebildet.



Abbildung 22: Link zum Fragebogen.



## ZUSAMMENFASSUNG 9. TEILNEHMER EINLADEN

- ☞ Klicken Sie in der Projektsteuerung auf: **Teilnehmer einladen**
- ☞ Wählen Sie aus:  ein oder mehrere Teilnehmer, z. B. Max Mustermann
- ┆ Geben Sie ein: **Betreff**; z. B.: Link UKC-Fragebogen
- ┆ Geben Sie ein: Nachricht für entsprechende Teilnehmer
- ☞ **Fügen Sie ein:** **Anrede** **Titel** **Nachname**,  
(System generiert später z. B. Sehr geehrter Herr Dr. Mustermann,) anbei erhalten Sie den Link zum Fragebogen:
- ☞ **Sehr wichtig – Fügen Sie ein:** **link**  
(System generiert später den link)  
MfG Musterberater
- ☞ Klicken Sie: **Einladungen versenden**  
(System sendet Mail von Ihrer angegebenen Mailadresse)

Bitte beachten Sie:

- Bitte nur seriöse Betreffzeilen eingeben (keine Smileys oder Sonderzeichen o. ä.)
- Serienbrieffelder können, müssen aber nicht verwendet werden.
- In jedem Fall Link einfügen nicht vergessen!
- Für Testprojekte und eigene Bewertungen wie z. B. Fremdeinschätzungen können Sie sich den Link auch selber zusenden.

## 10 Fragebogen ausfüllen

Der eigentliche Unternehmens-Kompetenzcheck ist ein onlinebasierter Fragebogen. Wie in den Kapiteln 8 und 9 beschrieben, wird der Fragebogen für jeden Teilnehmer vom System individuell generiert. Dazu müssen ein oder mehrere Teilnehmer angelegt sein (Teilnehmer verwalten) und eingeladen werden (Teilnehmer einladen). Über den individuellen Link gelangt der jeweilige Teilnehmer zum Fragebogen. Wie Abbildung 23 zeigt, wird der Teilnehmer auf der Willkommens-Seite individuell mit Vor- und Nachname angesprochen, hier: Max Mustermann. 27 Seiten sind auszufüllen, ein grafischer Balken links oben zeigt den Verlauf (z. B. 1 / 27) und gibt den Teilnehmern Orientierung an welchem Punkt des Checks sie stehen.

**UKC**  
Kompetenzanalyse

### Willkommen

1/27

Willkommen zum Steinbeis Unternehmens-Kompetenz-Mastercheck!

Vorname	Max
Nachname	Mustermann

Bitte füllen Sie den nachfolgenden Fragebogen aus.

Hinweise zum Ausfüllen:

1. Wenn Sie die URL dieser Seite speichern, können Sie die Bearbeitung jederzeit fortsetzen.
2. Nach jedem Eingabeschritt werden die bisher eingegebenen Daten abgespeichert
3. Beim Zurückgehen werden die eingegeben Daten ebenfalls gespeichert; sie müssen daher vollständig sein.

**Bearbeitung beginnen**

Fragebogen für Testprojekt zufällig ausfüllen

Abbildung 23: Willkommens-Seite Fragebogen.

## Hinweise zum Ausfüllen:

1. Wenn Sie die URL dieser Seite speichern, können Sie die Bearbeitung jederzeit fortsetzen.
2. Nach jedem Eingabeschritt werden die bisher eingegebenen Daten abgespeichert.
3. Beim Zurückgehen werden die eingegebenen Daten ebenfalls gespeichert; sie müssen daher vollständig sein.

UKC Kompetenzanalyse

## 1 Wissen: 1.1 Ressourcen: 1.1.1 Fach- und Methodenkenntnisse

2/27

++ + 0 - -- k.A. ?

Wie beurteilen Sie den Wissensbestand der Mitarbeiter in Hinblick auf den Unternehmenserfolg?

Wie beurteilen Sie die Qualifikation und die Fach- und Methodenkenntnisse der Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion in Hinblick auf den Unternehmenserfolg?

Wie beurteilen Sie die Qualifikation und die Fach- und Methodenkenntnisse des Managements und der leitenden Mitarbeiter in Hinblick auf den Unternehmenserfolg?

Wie beurteilen Sie die Ausstattung des Unternehmens mit Forschungs- und Entwicklungspersonal?

Wie beurteilen Sie die im Unternehmen vorhandenen praktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten in Hinblick auf die Anwendung der Fach- und Methodenkenntnisse?

Zurück Weiter

Fragebogen für Testprojekt zufällig ausfüllen

Abbildung 24: Fragen Mastercheck.

Um mit den Fragebogen zu starten klicken Sie auf **Bearbeitung beginnen**. Beginnen Sie mit dem Ausfüllen der Fragen und bestätigen Sie mit **weiter**, vgl. Abbildung 24.

Die Antwortmöglichkeiten des UKC folgen einer klassischen qualitativen Skala. Sie haben zu jeder Frage fünf Antwortmöglichkeiten, und markieren bitte eines der Symbole:

- ++ = sehr stark ausgeprägt; sehr positiv
- + = stark ausgeprägt; positiv
- o = teilweise ausgeprägt; durchschnittlich
- = schwach ausgeprägt; negativ
- = sehr schwach ausgeprägt; sehr negativ

Sollte der Anwender zu einer Frage keine Angaben machen können, da dieses Thema für das jeweilige Unternehmen nicht relevant ist oder keine Einschätzung vorgenommen werden kann / soll, nutzt er das Feld:

k. A. = keine Angabe möglich.

Es ist entscheidend, dass dieses Vorgehen im Vorfeld mit dem Anwender abgestimmt ist, um später vergleichbare und aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

Im Schnellcheck sind 23 Seiten mit jeweils drei Fragen und eine Seite mit fünf Fragen zu beantworten (insgesamt 74 Fragen). Der Mastercheck ist trennschärfer, und in der Analyse breiter aufgestellt. Er enthält fünf Fragen pro Seite (120 Fragen). Der Schnellcheck lässt sich in ca. 20 Minuten ausfüllen, im Mastercheck sind ca. 60 bis 90 Minuten einzuplanen.

Um in einem Testprojekt nicht bei jedem Datensatz 120 Fragen anklicken zu müssen, wurde der Button **Fragebogen für Testprojekt zufällig ausfüllen** hinzugefügt. Diese Funktion ermöglicht es dem geschulten Anwender, den Fragebogen vom System zufällig ausfüllen zu lassen. Lediglich mit **Weiter** müssen alle 26 / 27 Seiten durchgeklickt werden. Auf der letzten Seite erscheint: „Die Eingabe ist jetzt vollständig und kann abgeschickt werden“. Bestätigen Sie mit **Datensatz abschicken**, siehe Abbildung 25.



UKC  
Kompetenzanalyse

## Abschicken

26/27

Die Eingabe ist jetzt vollständig und kann abgeschickt werden.

Zurück **Datensatz abschicken**

Fragebogen für Testprojekt zufällig ausfüllen

Abbildung 25: Datensatz Fragebogen abschicken.

Wenn die Bearbeitung abgeschlossen ist erhält der Teilnehmer folgende Nachricht wie in Abbildung 26:

*„Die Datenübermittlung war erfolgreich. Vielen Dank für Ihre Teilnahme. Sie erhalten die Auswertung von Ihrem Berater.“*

### TIPPS & TRICKS



Die im Check erhobenen Informationen werden ausschließlich zu statistischen und Forschungszwecken benötigt. Das Verarbeitungsergebnis der Projektdatenbank enthält keine Identifikationsmerkmale, durch die unmittelbar auf die Identität einer bestimmten natürlichen oder juristischen Person geschlossen werden kann. Alle gewonnenen Informationen werden vertraulich behandelt und vor unbefugtem Zugriff Dritter geschützt. Die Anwendung sowie die Datenbank werden von der Steinbeis-Zentrale gehostet, es gelten die Datenschutzbestimmungen des Steinbeis-Verbunds.

**UKC**  
Kompetenzanalyse



## Bearbeitung abgeschlossen

Die Datenübermittlung war erfolgreich.  
Vielen Dank für Ihre Teilnahme.  
Sie erhalten die Auswertung von Ihrem Berater.

Abbildung 26: Bearbeitung abgeschlossen.

Auch der Berater erhält die Rückmeldung, dass der Fragebogen seitens des Teilnehmers ausgefüllt wurde. Wie Abbildung 27 veranschaulicht, sendet das System dem Berater eine E-Mail mit Projekttitel und Namen des Teilnehmers.

 Do 07.01.2016 10:20  
noreply@kompetenzcheck.stw.de  
Fragebogen ausgefüllt im Projekt 'Handbuch'

An ukc@stw.de

 Die zusätzlichen Zeilenumbrüche wurden aus dieser Nachricht entfernt.

In Ihrem Kompetenzcheck-Projekt 'Handbuch' wurde ein neuer Fragebogen fertig ausgefüllt von:  
Max Mustermann.

Abbildung 27: Systemmeldung Fragebogen ausgefüllt.

In der Praxis kommt es sicher regelmäßig vor, dass die Teilnehmer den Fragebogen nicht (vollständig) in der gewünschten Zeit ausfüllen. Im nächsten Kapitel wird daher beschrieben, wie Teilnehmer über das System an das Ausfüllen des Fragebogens erinnert werden können.

### ZUSAMMENFASSUNG 10. FRAGEBOGEN AUSFÜLLEN



Teilnehmer anlegen & einladen, siehe dazu Kapitel 8 und 9.

- ☞ Klicken Sie an: Link Fragebogen  
(Immer individuell durch System „Teilnehmer einladen“ generierbar)
- ☞ Klicken Sie an: **Fragebogen für Testprojekt zufällig ausfüllen**  
**(Nur im Testprojekt möglich!)**
- ☞ Klicken Sie an: **Bearbeitung beginnen**
- | Füllen Sie aus: Fragebogen
- ☞ Klicken Sie an: **weiter**
- ☞ Klicken Sie an: **Datensatz abschicken**

## 11 Fragebögen nachverfolgen

Für den Projektverlauf ist es in der Praxis wichtig, den Status der Fragebögen zu kennen: Welche Teilnehmer haben bereits ausgefüllt und welche nicht? Benachrichtigungen von ausgefüllten Fragebögen erhalten Sie automatisch, nicht ausgefüllte Fragebögen müssen Sie hingegen aktiv nachverfolgen. Wie Abbildung 28 zeigt, können Sie dies in der Projektsteuerung unter **Fragebögen nachverfolgen** tun.



Abbildung 28: Projektsteuerung „Fragebögen nachverfolgen“.

Im hier dargestellten Beispiel wurden im Projekt „Handbuch“ für das Musterunternehmen ein Mastercheck und zwei Teilnehmer angelegt. Wie aus der Abbildung 29 ersichtlich, sind zwei Fragebögen für das Projekt angelegt. Die Spalte **Noch nicht ausgefüllt** listet die Teilnehmer mit Anrede, Vorname, Nachname und Email auf, die den Fragebogen noch nicht ausgefüllt haben, hier also Max Mustermann und Erika Musterfrau. Diese können über den Button **Teilnehmer erinnern** zum erneuten Ausfüllen aufgefordert werden.

## Fragebögen nachverfolgen

**Projektüberblick**

Projekttitlel	Handbuch
Unternehmen	Musterunternehmen
Projekttyp	Mastercheck

[Neu laden](#)

Fragebögen gesamt	2												
Ausgefüllte Fragebögen	0												
Noch nicht ausgefüllt	2												
Noch nicht ausgefüllt	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Anrede</th> <th>Vorname</th> <th>Nachname</th> <th>Email</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sehr geehrter Herr</td> <td>Max</td> <td>Mustermann</td> <td>Max.Mustermann@Musterunternehmen.com</td> </tr> <tr> <td>Sehr geehrte Frau</td> <td>Erika</td> <td>Musterfrau</td> <td>Erika.Musterfrau@Musterunternehmen.com</td> </tr> </tbody> </table>	Anrede	Vorname	Nachname	Email	Sehr geehrter Herr	Max	Mustermann	Max.Mustermann@Musterunternehmen.com	Sehr geehrte Frau	Erika	Musterfrau	Erika.Musterfrau@Musterunternehmen.com
Anrede	Vorname	Nachname	Email										
Sehr geehrter Herr	Max	Mustermann	Max.Mustermann@Musterunternehmen.com										
Sehr geehrte Frau	Erika	Musterfrau	Erika.Musterfrau@Musterunternehmen.com										

[Teilnehmer erinnern](#)   [Projektsteuerung](#)

Abbildung 29: Übersicht aller nicht- / ausgefüllter Fragebögen.

### ZUSAMMENFASSUNG 11. TEILNEHMER NACHVERFOLGEN



Via [Fragebögen nachverfolgen](#) können Sie „ausgefüllte“ und noch „nicht ausgefüllte“ Fragebögen einsehen.

## 12 Teilnehmer erinnern

Leider füllen wie zu erwarten in der Praxis nicht immer alle Teilnehmer den Fragebogen zeitnah aus. Der Berater wird daher die Teilnehmer an das Ausfüllen der Fragebögen erinnern wollen. Dies ist in der Projektsteuerung unter **Teilnehmer erinnern** möglich, wie Abbildung 30 darlegt.



Abbildung 30: Projektsteuerung „Teilnehmer erinnern“.

Die Tabelle **Teilnehmer auswählen** in Abbildung 31 zeigt Ihnen an, welche Teilnehmer den Fragebogen noch nicht ausgefüllt haben. Im hier dargestellten Testprojekt sind die Fragebögen von Max Mustermann und Erika Musterfrau noch ausstehend. Über diese Maske können Sie diese Teilnehmer erneut an die Teilnahme am Check erinnern.

Wählen Sie hierzu die Teilnehmer aus, die Sie erinnern möchten: Die Erinnerung ist analog zur Funktion Teilnehmer einladen, wie sie in Kapitel 9 beschrieben wurde. Bitte vergessen Sie nicht, den Link einzufügen!



[Projektübersicht](#)
[Neues Projekt anlegen](#)
[Neuen Kunden anlegen](#)
[Abmelden](#)

## Teilnehmer erinnern

### Teilnehmer auswählen

Noch ausstehende Fragebögen

	Anrede	Titel	Vorname	Nachname	Email	Einladung am	Ausgefüllt
<input checked="" type="checkbox"/>	Sehr geehrter Herr		Max	Mustermann	Max.Mustermann@Musterunternehmen.com	17.12.2015	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sehr geehrte Frau		Erika	Musterfrau	Erika.Musterfrau@Musterunternehmen.com	17.12.2015	

Projektsteuerung

### Teilnehmer erinnern

Betreff

Erinnerung UKC

Nachricht

<<anrede>> <<nachname>>,  
 bitte denken Sie daran den Fragebogen unter nachfolgendem Link auszufüllen:  
 <<link>>.  
 MFG Moritz Tzschenscher

Bitte vergessen Sie nicht den Link einzufügen

Über den Link gelangt der Teilnehmer zu seinem persönlichen Fragebogen.

Erinnerung versenden

Projektsteuerung

Abbildung 31: Teilnehmer auswählen und erinnern.

## ZUSAMMENFASSUNG 12. TEILNEHMER ERINNERN

Analog zu **Teilnehmer einladen**, siehe Kapitel 9: S. 184 ff.



## 13 Interaktive Auswertung

Nachdem die Fragebögen der selektierten Teilnehmer vollständig ausgefüllt sind, können diese nun mittels der **Interaktiven Auswertung** angezeigt, ausgewertet und als Word-, PDF- oder Excel-Datei heruntergeladen werden (Abbildung 32).



Abbildung 32: Projektsteuerung „Interaktive Auswertung“.

### Fragebögen auswählen und Gruppen anlegen

Jede interaktive Auswertung mit dem UKC beginnt mit der Konfiguration der Analyse. Sie legen hierbei zunächst fest, was genau Sie zunächst untersuchen möchten: Ein einzelnes Kompetenzprofil eines Teilnehmers, den Vergleich einzelner Kompetenzprofile mehrerer Teilnehmer, das Profil einer Gruppe von mehreren Teilnehmern oder aber den Vergleich mehrerer Gruppen miteinander. Für die Auswertung selektieren Sie hierzu die jeweils gewünschten Teilnehmer (Fragebögen) aus der Auswahl und legen geeignete Profile an. Folgende Optionen stehen zur Verfügung:

1. Einzelne Fragebögen auswählen, einen Titel vergeben und Einzelprofil anlegen.
2. Weitere einzelne Fragebögen auswählen, jeweils weitere Titel vergeben und weitere Einzelprofile anlegen.

3. Mehrere Fragebögen gleichzeitig auswählen, einen Titel vergeben und Gruppenprofil anlegen.
4. Weitere Fragebögen gleichzeitig auswählen, jeweils weitere Titel vergeben und weitere Gruppenprofile anlegen.

Hierdurch können z. B. die Checkergebnisse verschiedener Einzelpersonen im Unternehmen miteinander verglichen werden, z. B. um einen Funktionsebenenvergleich durchzuführen, also einen Vergleich über die verschiedenen Hierarchieebenen (Vorstand, Geschäftsführung, Mitarbeiter mit Leitungsfunktion und Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion) eines Unternehmens hinweg.

Auch könnten Sie hierüber einen Vergleich von Selbst- / und Fremdeinschätzung des Unternehmens durchführen. Hierzu senden Sie sich bitte selbst eine Einladung zum Check zu und füllen den Fragebogen aus.

Darüber hinaus können Sie auf diese Weise auch Gruppen anlegen oder aber verschiedene Gruppen miteinander vergleichen, etwa wenn Sie mehrere Personen pro Hierarchieebene zu einem Gruppenwert aggregieren möchten, oder aber die Ergebnisse z. B. bestimmter Abteilungen oder Standorte miteinander vergleichen möchten. Für die angelegten Gruppen (**Übersicht angezeigter Gruppen**) werden je nach gewähltem Anzeigemodus die jeweiligen Median- oder Durchschnittswerte der ausgewählten Fragebögen angezeigt.

Wie Abbildung 33 für das hier präsentierte Beispiel veranschaulicht, sind zwei Teilnehmer in der Auswahl vorhanden. Zunächst sind noch keine Profile angelegt, wie die „**Übersicht angezeigter Gruppen**“ in der rechten Spalte zeigt: „*No records found*“.

### Fragebögen auswählen und Gruppen anlegen

#### Auswahl

Titel	Max M			
Teilnehmer	Vorname	Nachname	Position	Ausgefüllt
<input checked="" type="checkbox"/>	Max	Mustermann	Vorstand	07.01.2016
<input type="checkbox"/>	Enka	Musterfrau	Mitarbeiter mit Leitungsfunktion	07.01.2016

#### Übersicht angezeigter Gruppen

Titel	Anzahl	Teilnehmer	Aktionen
No records found.			

Bitte wählen Sie für die Auswertung/vergleichende Auswertung Fragebögen aus der Tabelle aus.

Sie haben folgende Möglichkeiten:

1. Einzelne Fragebögen auswählen, einen Titel vergeben und Einzelprofil anlegen
2. Weitere einzelne Fragebögen auswählen, jeweils weitere Titel vergeben und weitere Einzelprofile anlegen.
3. Mehrere Fragebögen gleichzeitig auswählen, einen Titel vergeben und Gruppenprofil anlegen
4. Weitere Fragebögen gleichzeitig auswählen, jeweils weitere Titel vergeben und weitere Gruppenprofile anlegen

Hiermit können die Checkergebnisse verschiedener Einzelpersonen im Unternehmen sowie verschiedene Gruppen miteinander verglichen werden.

Für die angelegten Gruppen werden die jeweiligen Durchschnittswerte der ausgewählten Fragebögen angezeigt.

Für den Abgleich Selbst-/ Fremdeinschätzung schicken Sie sich bitte selbst eine Einladung und füllen den Fragebogen aus.

**Profil anlegen**

Abbildung 33: Fragebögen auswählen und Gruppen anlegen.

Als ersten Schritt empfiehlt es sich grundsätzlich, immer zunächst für alle Teilnehmer jeweils ein Einzelprofil anzulegen (Abbildung 34) und sich dann die jeweiligen Auswertungen in den jeweils gewünschten Formaten Word, PDF oder Excel herunterzuladen. Auch können weitere Einzelprofile gleichzeitig angelegt werden, um diese miteinander zu vergleichen (Abbildung 35), wie etwa beim Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung. In weiteren Schritten sollten dann, falls gewünscht, die jeweiligen Gruppen angelegt werden.

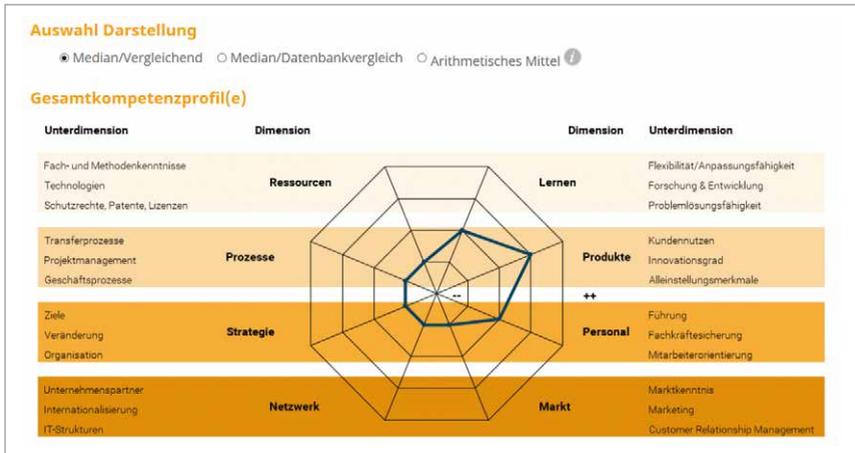


Abbildung 34: Einzelprofil.

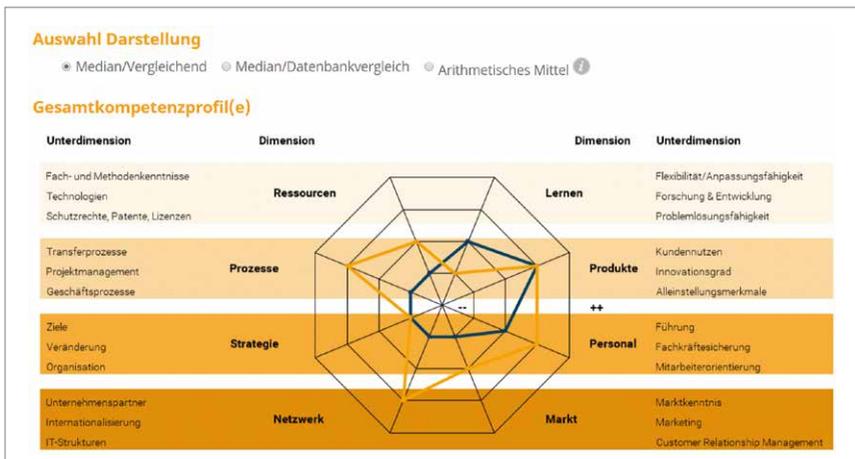


Abbildung 35: Vergleich von zwei Einzelprofilen.

Für das Testprojekt im Beispiel wurde ein Profil für Max Mustermann, Erika Musterfrau und ein Aggregat aus Max Mustermann und Erika Musterfrau angelegt. Dazu wird Herr Max Mustermann mit einem Häkchen ausgewählt, der Titel „Mustermann“ eingegeben und auf **Profil anlegen** geklickt. Da der Titel später in der Legende der Auswertung erscheint, wählen Sie bitte stets eindeutige, passende

und nicht zu lange Titel aus. Dieses Profil wird dann in der „Übersicht angezeigter Gruppen“ aufgelistet und im Radar-Chart der Gesamt- und Teilkompetenzprofile unten unmittelbar grafisch angezeigt. Dieses Profil kann jederzeit mit dem Button **löschen** gelöscht werden. Auch kann das Profil jederzeit und beliebig häufig neu angelegt werden. Der Fragebogen wird hierdurch gelöscht! Für Frau Erika Musterfrau gehen wir im Beispiel analog vor: Bitte wählen Sie Erika Musterfrau mit einem Häkchen an, vergeben den Titel „Musterfrau“ und klicken Sie auf **Profil anlegen**.

Um das Aggregat aus Max und Erik zu bilden, wählen Sie beide durch das setzen eines blauen Häkchens an, vergeben einen Titel wie z. B. „Mustermann / Musterfrau“ und klicken auf Profil anlegen. Nur durch das Anklicken **Profil anlegen**, werden die Profile angezeigt! Abbildung 36 zeigt die Übersicht der angezeigten Gruppen.

**Fragebögen auswählen und Gruppen anlegen**

**Auswahl**

Titel:

Teilnehmer	Vorname	Nachname	Position	Ausgefüllt
<input checked="" type="checkbox"/>	Max	Mustermann	Vorstand	07.01.2016
<input checked="" type="checkbox"/>	Erika	Musterfrau	Mitarbeiter mit Leitungsfunktion	07.01.2016

**Übersicht angezeigter Gruppen**

Titel	Anzahl	Teilnehmer	Aktionen
Mustermann	1	Mustermann,Max	<input type="button" value="Nach vorn"/> <input type="button" value="Nach hinten"/> <input type="button" value="Löschen"/>
Musterfrau	1	Musterfrau,Erika	<input type="button" value="Nach vorn"/> <input type="button" value="Nach hinten"/> <input type="button" value="Löschen"/>
MustermannMusterfrau	2	Musterfrau,Erika Mustermann,Max	<input type="button" value="Nach vorn"/> <input type="button" value="Nach hinten"/> <input type="button" value="Löschen"/>

Abbildung 36: Übersicht angezeigter Gruppen.



## TIPPS & TRICKS

Bei einem Vergleich mehrerer Profile oder Gruppen kann es vorkommen, dass bestimmte Linien sich teilweise oder aber auch ganz überlagern, wenn ihnen gleiche Werte zugrunde liegen. Dies kann vor allem bei der Median-Darstellung der Fall sein. Die Linien werden dabei in der Reihenfolge des Anlegens in die Diagramme abgetragen, so dass das zuerst angelegte Profil in den Diagrammen „unten“ liegt und das zuletzt angelegte Profil „oben“, so dass dieses die darunter liegenden überdecken kann. Wenn Sie für Ihre Analyse eine andere Linie sichtbar machen möchten, können Sie die Reihenfolge der Teilnehmer und damit auch die Farben im Diagramm über die Buttons **Nach vorn** bzw. **Nach hinten** tauschen.

### Aktionen

Nach vorn

Nach hinten

Löschen

Wenn Sie Einzel- oder Gruppenprofile angelegt haben, werden Ihnen diese zuerst im Gesamtkompetenzprofil angezeigt – siehe Abbildung 37:

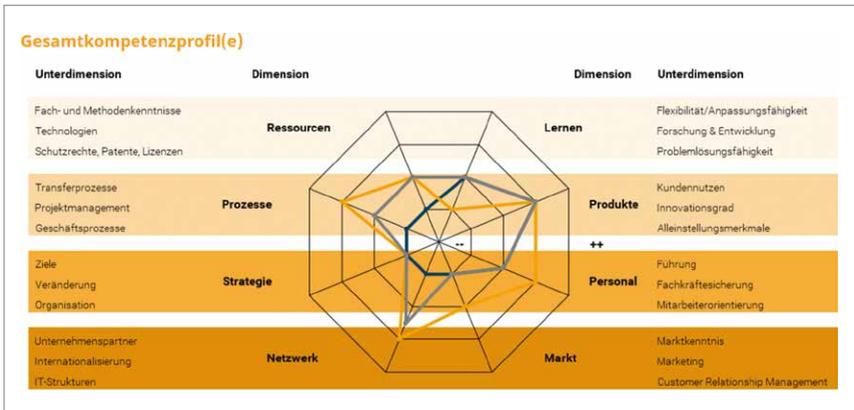


Abbildung 37: Gesamtkompetenzprofil, zwei Teilnehmer, eine Gruppe.

Wenn Sie weiter scrollen sind auch die vier Teilkompetenzprofile zu den Kompetenzebenen des UKC mit den jeweils zwei Kompetenzdimensionen und je drei Unterdimensionen sichtbar. Im Radar-Chart abgetragen sind folglich je sechs Unterdimensionen, so dass das Schaubild ein Hexagramm ergibt. Wie in Abbildung 38 abgebildet, sind die zuvor angelegten Profile in der Legende des Radarcharts zu sehen.

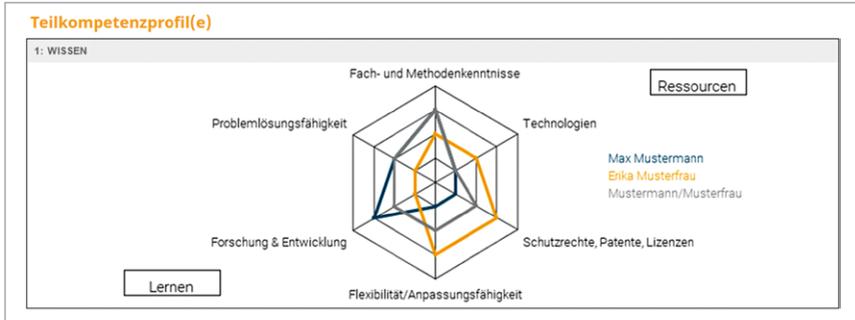


Abbildung 38: Teilkompetenzprofil.

Auch die vergleichende Auswertung wird im Browser als Strahlendiagramm angezeigt, wie in Abbildung 39 dargestellt. In dieser Strahlansicht werden die fünf möglichen qualitativen Werte (++, +, o, -, --) aufgereiht, sowie deren genauen Zwischenwerte. Diese Ansicht hat den Vorteil, die Verteilung der Bewertungen auf die verschiedenen Antwortmöglichkeiten im Überblick sichtbar zu machen, also die qualitative „Streuung“ besser abzubilden.

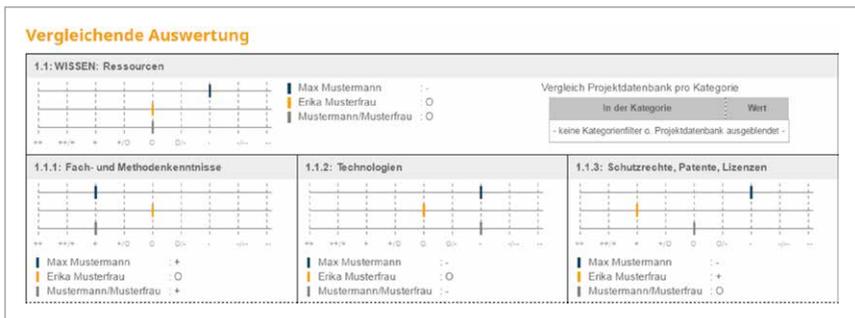


Abbildung 39: Vergleichende Auswertung.

## Kategorienfilter für Vergleiche mit der Projekt-Datenbank

Darüber hinaus bietet der UKC die Möglichkeit, Vergleiche mit Fällen aus der Projektdatenbank durchzuführen. Dabei lassen sich aus der Datenbank heraus spezifische Referenzgruppen konfigurieren, mit denen die aktuell untersuchten Fälle verglichen werden können. Hierdurch ist es möglich, Best Practice Modelle

auszuleiten und Benchmarkingprozesse anzustoßen, vor allem aber die Analyseergebnisse des einzelnen Unternehmens mit den Datenbankwerten des Wettbewerbs abzugleichen und entsprechend einzuordnen. Mit dem **Kategorienfilter für den Vergleich mit der Datenbank** – siehe Abbildung 40 – können Sie über das Auswählen der Kategorien (Strukturmerkmale) in der Datenbank die jeweilige Referenzgruppe, mit der ihr aktueller Fall verglichen werden soll, festlegen. Zur Verfügung stehen die folgenden Kategorien (Strukturmerkmale), unter denen Sie über ein Drop-Down Menü die für Ihren Vergleich jeweils zutreffenden Werte auswählen können:

- Branche
- Umsatz
- Anzahl Mitarbeiter
- Alter des Unternehmens
- Alternative Alterseingabe (von–bis)
- Regionen

**Kategorienfilter für Vergleich Projekt-Datenbank**

Branche	<input type="text"/>
Umsatz	<input type="text"/>
Anzahl Mitarbeiter	<input type="text"/>
Alter des Unternehmens	<input type="text"/>
Alternative Alterseingabe:	von <input style="width: 80px;" type="text"/> bis <input style="width: 80px;" type="text"/>
<input type="button" value="Aktualisieren"/>	
<input type="checkbox"/> Projektdatenbank einblenden	

Abbildung 40: Kategorienfilter für Vergleich Projekt-Datenbank.

Mithilfe des Regionen-Filters können Sie wie in Abbildung 41 dargestellt bis auf die Ebene der Landkreise hinunter individuelle und spezifische Regionenvergleiche durchführen. Durch die Mehrfachauswahl können hier beliebige regionale Vergleichseinheiten aufgebaut und konfiguriert werden, wie z. B. IHK-Bezirke etc.

Mit dem Setzen des Häkchens „**Projektdatenbank einblenden**“ werden die Werte der auf diesem Wege konfigurierten Referenzgruppe aus der Projektdatenbank in allen folgenden Schaubildern eingeblendet.



Abbildung 41: Regionen-Filter.

## Auswahl Darstellung

Bei der Auswahl der Darstellung haben Sie drei verschiedene Möglichkeiten:

- Median / Vergleichend,
- Median / Datenbankvergleich,
- Arithmetisches Mittel (für Experten).

Wie Abbildung 42 demonstriert, liegen beim Median die farbigen Profile entweder auf oder genau zwischen den Linien, es sind bei diesem Maß also nur die vollen sowie die genauen halben Werte möglich. Der Median ist bei den vorliegenden qualitativen Daten das methodisch einschlägige Maß und sollte standardmäßig verwendet werden. Für den Anwender ist es aber zum einen ggf. weniger intuitiv als das arithmetische Mittel. Zum anderen kommt es bei der Mediandarstellung häufig zu einer Überlagerung der in den Schaubildern abgebildeten Linien.

Wird in der Analyse ein Datenbankvergleich vorgenommen, so sollte die Einstellung „Median / Datenbankvergleich“ gewählt werden. Neben den bekannten Radarcharts werden hierbei auch spezifische Medianverteilungsdiagramme eingeblendet, die eine präzise Einordnung des aktuell untersuchten Falles in die in der Datenbank konfigurierten Referenzgruppe ermöglicht. Infobox 3 erläutert den Aufbau dieses Diagrammtyps im Detail.

Beim arithmetischen Mittel als Auswertungsmaß können hingegen alle Zwischenwerte erreicht werden, so dass Überschneidungen der Linien nur sehr selten vorkommen. Allerdings ist die Anwendung des arithmetischen Mittels bei der Auswertung qualitativer Daten aus methodischer Sicht deutlich voraussetzungsvoller, so dass in der Anwendung standardmäßig der Median eingestellt ist. Das arithmetische Mittel sollte hingegen vom Anwender nur bewusst gewählt werden, und dabei immer die methodische Einordnung beachtet werden, die in der folgenden Infobox 2 erörtert wird:

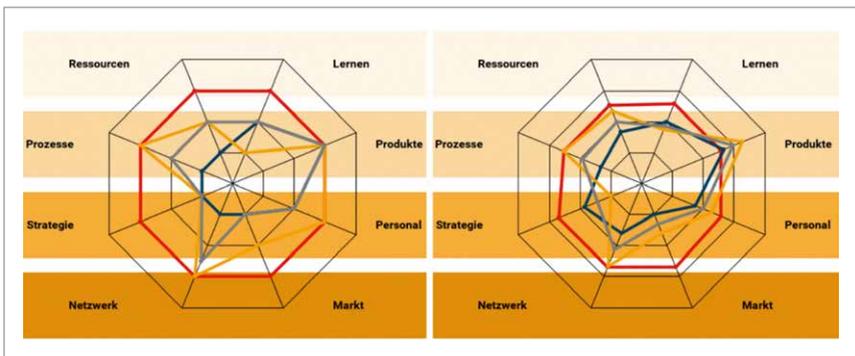


Abbildung 42: Auswahl Darstellung – Median Vs. Arithmetisches Mittel.



### **Info-Box 2: Methodische Erläuterung zum arithmetischen Mittel**

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck (UKC) ist ein Instrument zur qualitativen Unternehmens-Kompetenzanalyse. Die Checkergebnisse des UKC stellen folglich qualitative Daten dar. Diese erreichen maximal ein sogenanntes „ordinales“ Skalenniveau.

Dies bedeutet, dass die verschiedenen Antwortmöglichkeiten ihrer Ausprägung nach in eine Reihenfolge gebracht werden können. Es kann also bestimmt werden, dass z. B. ein „++“ positiver / besser ist als ein „+“. Es ist aber weder möglich, die genauen Abstände zwischen zwei Ausprägungen exakt zu bestimmen noch davon auszugehen, dass die Abstände zwischen zwei Ausprägungen immer gleich sind. Folglich lassen sich die qualitativen Daten nicht ohne weiteres miteinander verrechnen.

Zum Zwecke der Aggregation und der Visualisierung dieser qualitativen Daten werden im UKC unter der Ansicht „Arithmetisches Mittel“ im Sinne der logischen Formalisierung der fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) den einzelnen Ausprägungen Zahlenwerte zwischen 0 und 1 zugeordnet, was die Aggregation und den Vergleich der erhobenen Daten erleichtert. In diesem Fall wird die Zuordnung bereits vom Befragten selbst vorgenommen, im Gegensatz zu der nachträglichen Zuordnung durch den Auswerter, die bei offenen Antworten anzuwenden wäre.

Da dies aus methodischer Sicht auch als eine gewisse Quantifizierung qualitativer Daten interpretiert werden könnte, muss aber auf die Einschränkungen dieses Vorgehens hingewiesen werden: Die zugeordneten Zahlenwerte dienen einzig dem Zwecke der Aggregation, Visualisierung und dem Vergleich der erhobenen qualitativen Daten. Die maximal erreichbare Aussagekraft (Skalenniveau) der Daten verbleibt aber in jedem Fall auf ordinalem Niveau, so dass sich durchaus eine Rangfolge der Wertungen erstellen lässt. Keinesfalls sind die jeweiligen Ausprägungen aber über die verschiedenen Fragen hinweg gleichwertig, und auch die Abstände zwischen den jeweiligen Ausprägungen variieren und lassen sich nicht exakt festsetzen. Die Werte repräsentieren zudem die subjektive Zuordnung qualitativer Einschätzungen zu einzelnen Ausprägungen, sind also als hochgradig interpretativ anzusehen. Auch bei der intendierten Aggregation dieser Werte kann folglich eine statistische Repräsentativität im Sinne rein quantitativer Analysen nicht erreicht werden.

Aus den resultierenden Ausprägungen der jeweiligen Fragen und den zugeordneten Zahlenwerten werden im Zuge der Auswertung durch Aggregation die Werte der Unterdimensionen gebildet, und aus der Aggregation der jeweils drei Unterdimensionen die Werte der Dimensionen. In den Datenbankvergleichen werden diese Werte abermals in Bezug auf eine nach Strukturmerkmalen selektierte Grundgesamtheit von Fällen aggregiert.



### Infobox 3: Median-Verteilungsdiagramm

Die Median-Verteilungsdiagramme bilden im Detail die Verteilung der Fälle in der vom Anwender zuvor konfigurierten Referenzgruppe in der Datenbank ab. Auf einem Strahl (schwarze Linie) werden dabei zunächst alle Fälle dieser Referenzgruppe aufgereiht, im Beispiel unten also von 0 bis 65. 65 ist also auch die Anzahl der Fälle in der Referenzgruppe (zum aktuellen Zeitpunkt der Analyse!), die sich aus dem Median-Verteilungsdiagramm sehr einfach ablesen lässt. Der eingezeichnete Medianwert (Median (DB), durchgehende rote Linie) teilt die Verteilung der aufgereihten Fälle in genau zwei Hälften: 50 % der Fälle liegen links des Medians, und 50 % liegen rechts davon. Zusätzlich sind auch die Quartilswerte (gestrichelte rote Linie) eingezeichnet, die entsprechend die jeweiligen 25 %- bzw. 75 %-Werte der Verteilung darstellen. Darüber hinaus sind in unterschiedlichen Farben die jeweiligen Antwortkategorien abgebildet, also ++, +, o, -, -- und k. A. Die Länge der „Kästchen“ ergibt sich aus der Besetzung der Kategorien mit Fällen, also der Anzahl der Fälle pro Kategorie (eingezeichnet sind sowohl die absoluten Zahlen sowie der prozentuale Anteil). Im Beispiel unten liegt der Medianwert also bei einem „o“.

Die Kategorie, in der sich das aktuell untersuchte Unternehmen befindet, ist mit einem blauen Rahmen gekennzeichnet (Median (SE)). Im Beispiel unten hat das untersuchte Unternehmen also für die hier analysierte Dimension / Unterdimension den Wert „-“ erreicht und liegt damit in der Gruppe von 26 Unternehmen, in der auch das dritte Quartil der Verteilung liegt. Der Medianwert der Referenzgruppe liegt allerdings bei einem „o“, und insgesamt schneiden in der Referenzgruppe 36 Unternehmen (55,4 %) besser ab als das aktuell untersuchte Unternehmen.

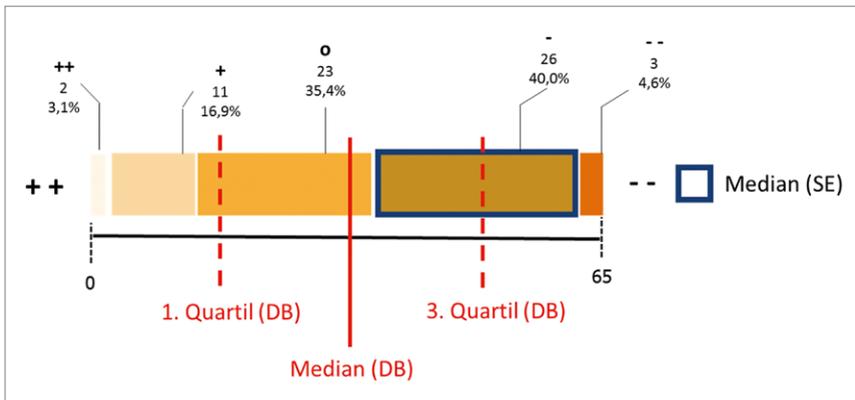


Abbildung 43: Median – Verteilungsdiagramm.

## Herunterladbare Dateien

Nach dem Anlegen der Profile und ggf. der Einblendung der Datenbank anhand des Kategorienfilters, können Sie wie Abbildung 44 zeigt nun folgende Dateien durch Klicken auf den entsprechenden Button herunterladen:

- Auswertungsbericht als Word-Datei,
- Auswertungsbericht als PDF,
- Rohdaten als Excel-Datei,
- Vergleichende Auswertung als PDF.



Abbildung 44: Interaktive Auswertung als Word- / PDF- oder Excel-Datei.

### Auswertungsbericht als Word-Datei

Wenn Sie den automatisierten Auswertungsbericht als Word-Datei herunterladen, achten Sie bitte darauf, das Inhaltsverzeichnis mit Rechtsklick „Felder aktualisieren“ zu aktualisieren: Siehe Abbildung 45b! In der Word-Datei haben Sie die Möglichkeit, den Auswertungstext zu ergänzen bzw. individuell anzupassen und auch für Ihr Projekt irrelevante Teile zu löschen.

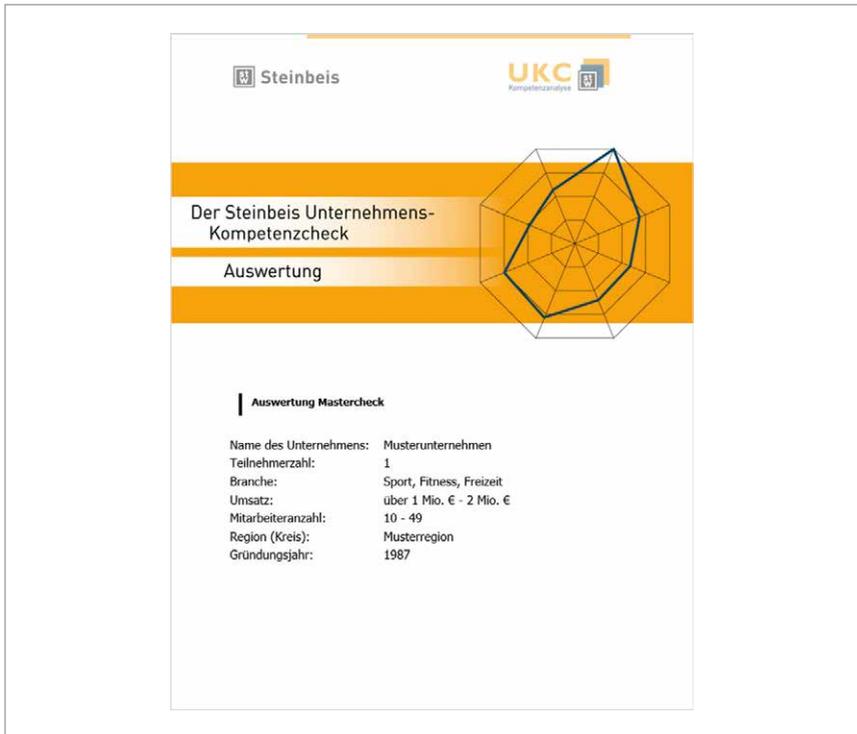


Abbildung 45a: Auswertungsbericht als Word-Datei.

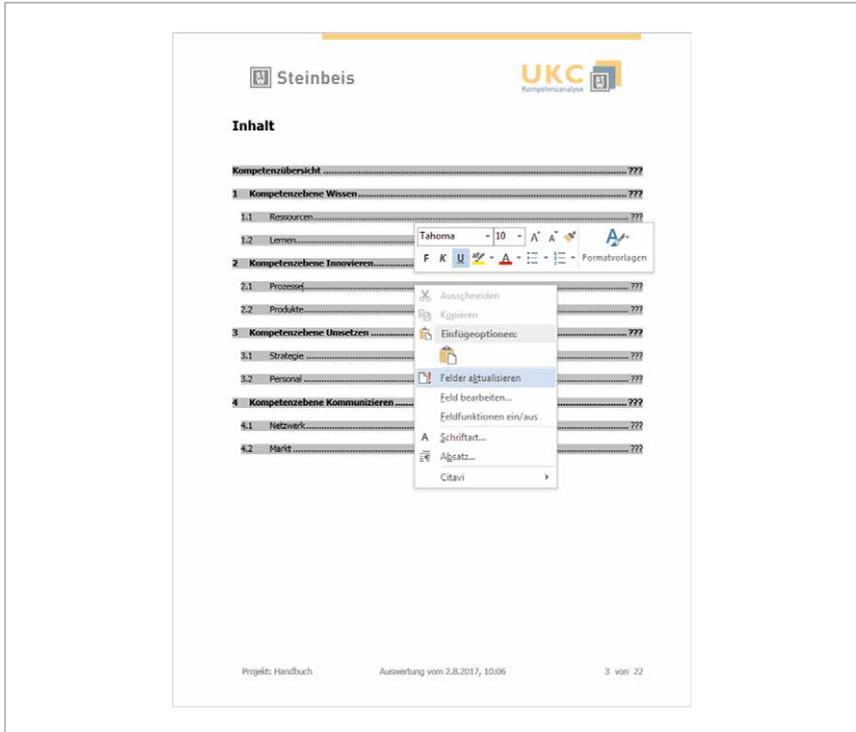


Abbildung 45b: Auswertungsbericht Inhaltsverzeichnis aktualisieren.

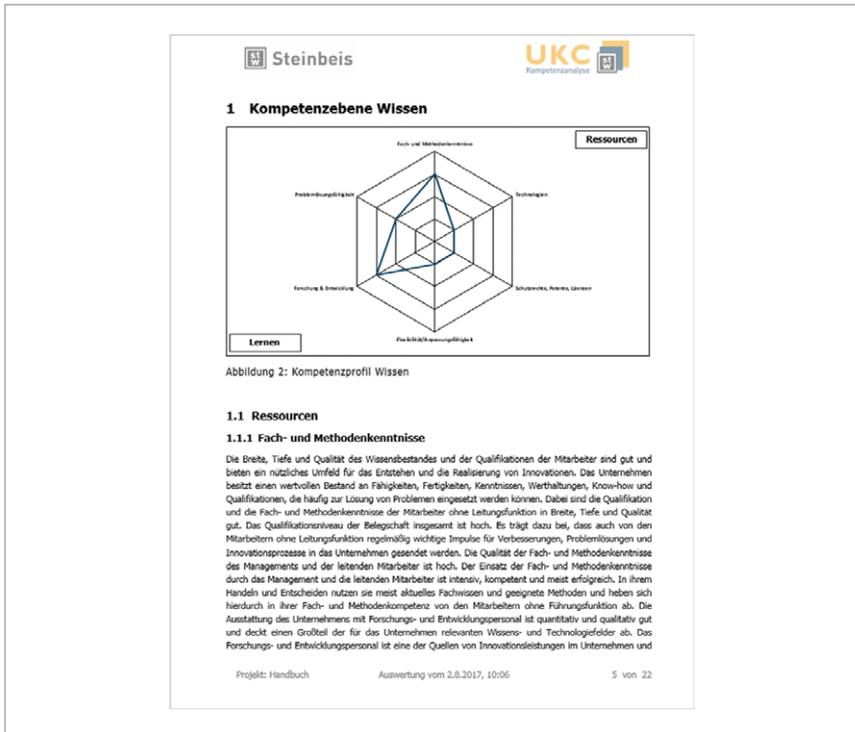


Abbildung 45c: Auswertungsbericht.

## Auswertungsbericht als PDF

Der Auswertungsbericht steht Ihnen auch als PDF-Datei zur Verfügung. Diese ist bereits vollständig formatiert und gelayoutet und kann in dieser Form ohne Weiteres an den Kunden herausgegeben werden. Falls Sie den Auswertungsbericht als PDF-Datei herunterladen, können Sie keine Veränderungen mehr vornehmen. Sind Anpassungen im Dokument vorzunehmen, empfiehlt es sich die Word-Datei herunterzuladen und zu bearbeiten und im Anschluss die Word-Datei in ein PDF zu konvertieren.

## Rohdaten als Excel-Datei

Die Rohdaten des zugrundeliegenden Fragebogens können als Excel-Datei über „Rohdaten als Excel-Datei“ heruntergeladen werden. Diese Datei enthält jede

Antwort des Fragebogens, vgl. Abbildungen 46a, b. Der versierte Anwender kann mithilfe dieser Rohdaten eigenständig auch Auswertungen und Darstellungsformen durchführen und wählen, die in der UKC-Anwendung nicht vorgesehen sind.

Über die beiden Reiter unten sind die Rohdaten der jeweiligen Teilnehmer sowohl als Symbole (+, +, 0, -, --), als auch als Zahlenwerte (1, 0,75, 0,5, 0,25, 0) abrufbar. Bitte beachten Sie diesbezüglich die methodischen Erläuterungen zum arithmetischen Mittel.

	A	B	C	D
	 <b>Steinbeis</b>			
1				
2			Mustermann, Max	Musterfrau, Erika
3	<b>1 Wissen</b>			
4	<b>1.1 Ressourcen</b>			
5	<b>1.1.1 Fach- und Methodenkenntnisse</b>			
6	1	Wie beurteilen Sie den Wissensbestand der Mitarbeiter in Hinblick auf den Unternehmenserfolg?	+	0
7	2	Wie beurteilen Sie die Qualifikation und die Fach- und Methodenkenntnisse der Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion in Hinblick auf den Unternehmenserfolg?	+	0
8	3	Wie beurteilen Sie die Qualifikation und die Fach- und Methodenkenntnisse des Managements und der leitenden Mitarbeiter in Hinblick auf den Unternehmenserfolg?	+	+
9	4	Wie beurteilen Sie die Ausstattung des Unternehmens mit Forschungs- und Entwicklungspersonal?	+	0
10	5	Wie beurteilen Sie die im Unternehmen vorhandenen praktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten in Hinblick auf die Anwendung der Fach- und Methodenkenntnisse?	+	0
11	<b>1.1.2 Technologien</b>			
12	6	Wie beurteilen Sie die Qualität der technischen Ausstattung im Unternehmen?	-	0
13	7	Wie beurteilen Sie die Intensität der Nutzung innovativer Technologien in Ihrem Unternehmen?	-	0
	<span>Rohdaten-Arithmetisch</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"><b>Rohdaten Symbole</b></span> <span>⊕</span>			

Abbildung 46a: Rohdaten-Symbole.

	A	B	C	D
1	 <b>Steinbeis</b>			
2			Mustermann, Max	Musterfrau, Erika
3	<b>1 Wissen</b>			
4	<b>1.1 Ressourcen</b>			
5	<b>1.1.1 Fach- und Methodenkenntnisse</b>			
6	1	Wie beurteilen Sie den Wissensbestand der Mitarbeiter in Hinblick auf den Unternehmenserfolg?	0,75	0,5
7	2	Wie beurteilen Sie die Qualifikation und die Fach- und Methodenkenntnisse der Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion in Hinblick auf den Unternehmenserfolg?	0,75	0,5
8	3	Wie beurteilen Sie die Qualifikation und die Fach- und Methodenkenntnisse des Managements und der leitenden Mitarbeiter in Hinblick auf den Unternehmenserfolg?	0,75	0,75
9	4	Wie beurteilen Sie die Ausstattung des Unternehmens mit Forschungs- und Entwicklungspersonal?	0,75	0,5
10	5	Wie beurteilen Sie die im Unternehmen vorhandenen praktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten in Hinblick auf die Anwendung der Fach- und Methodenkenntnisse?	0,75	0,5
11	<b>1.1.2 Technologien</b>			
12	6	Wie beurteilen Sie die Qualität der technischen Ausstattung im Unternehmen?	0,25	0,5
13	7	Wie beurteilen Sie die Intensität der Nutzung innovativer Technologien in Ihrem Unternehmen?	0,25	0,5

Abbildung 46b: Rohdaten arithmetisch.

## Vergleichende Auswertung als PDF

Die Ergebnisse von vergleichenden Analysen, wie z. B. dem Vergleich von Selbst- vs. Fremdeinschätzung, Funktionsebenenvergleichen oder einem Datenbankvergleich lassen sich über „Vergleichende Auswertung als PDF“ herunterladen. In diesem Dokument sind alle Schaubilder und Graphiken (Radarcharts, Median-Verteilungsdiagramme) zur aktuellen Analyse zusammengestellt.

## Vergleichende Auswertung

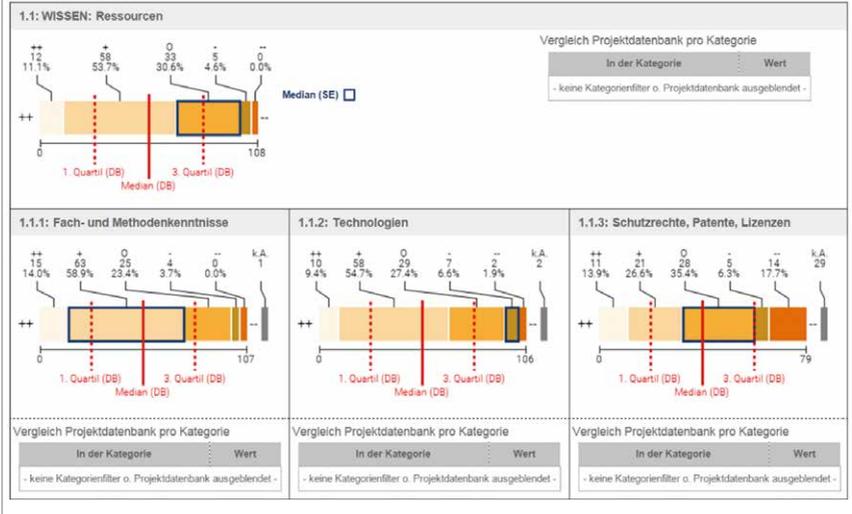


Abbildung 47: Median / Datenbankvergleich.



### ZUSAMMENFASSUNG 13. INTERAKTIVE AUSWERTUNG

☞ Klicken Sie in der Projektsteuerung auf: **Interaktive Auswertung**

☞ Wählen Sie aus: Teilnehmer, z. B. *Max Mustermann*

⌄ Füllen Sie aus: Titel (bitte immer passend für das Profil / die Profile!)

☞ Klicken Sie an: **Profil anlegen**

Ggf. angezeigtes **Profil löschen** (Fragebogen wird dadurch nicht gelöscht!)

Ggf. Profil **Nach vorn** oder **Nach hinten** um Farben zu tauschen.

Optionen:

1. Einzelne Fragebögen auswählen, einen Titel vergeben und Einzelprofil anlegen.
2. Weitere einzelne Fragebögen auswählen, jeweils weitere Titel vergeben und weitere Einzelprofile anlegen.
3. Mehrere Fragebögen gleichzeitig auswählen, einen Titel vergeben und Gruppenprofil anlegen.
4. Weitere Fragebögen gleichzeitig auswählen, jeweils weitere Titel vergeben und weitere Gruppenprofile anlegen.

☞ Auswahl Darstellung:

- Median / Vergleichend oder
- Median / Datenbankvergleich oder
- Arithmetisches Mittel (**Methodische Erläuterung S. 209 beachten!**)

⌄ **Auswertungsbericht als Word-Datei herunterladen** und/oder  
(Inhaltsverzeichnis Felder aktualisieren nicht vergessen!)

⌄ **Auswertungsbericht als PDF-Datei herunterladen** und/oder

⌄ **Rohdaten als Excel-Datei herunterladen** und/oder  
(Rohdaten-Symbole/Arithmetisch)

⌄ **Vergleichende Auswertung als PDF herunterladen**

Optional: **Kategorienfilter für Vergleich Projekt-Datenbank**

☞ **Branche, Umsatz, Anzahl Mitarbeiter, Alter des Unternehmens,  
Alternative Alterseingabe, Region**

☞ Projektdatenbank einblenden

## 14 Projektabschluss

Die UKC-Projektdatenbank speist sich aus den abgeschlossenen Projekten der jeweiligen Berater. Sie besteht aus je einem Datensatz pro Unternehmen. Werden zu einem Unternehmen mehrere Datensätze in die Datenbank überführt, so wird aus diesen automatisch ein Aggregat auf Basis des Median-Maßes erstellt. Das aktive Überführen der Datensätze (Fragebögen) in die Projektdatenbank wird hierbei vom Berater selbst vorgenommen, da nur dieser einschätzen kann, welche Datensätze sich im Zuge seiner Beratungsprojekte als valide herausgestellt haben und bei welchen es sich ggf. z. B. um Ausreißer handelt. Wie in Abbildung 48 dargestellt, kann unter Projektabschluss ein Projekt als abgeschlossen markiert und in die Datenbank transferiert werden.



Abbildung 48: Projektsteuerung „Projektabschluss“.

Folgendes Vorgehen bietet sich an, siehe dazu Abbildung 49:

- Bitte wählen Sie nach Ihrem Wissen die Datensätze (Teilnehmer) aus, die nicht etwa Ausreißer sind, z. B. *Max Mustermann*. Nur Sie als Berater wissen, welche Fragebögen valide sind und in die Datenbank überführt werden können.
- Klicken Sie auf **In Projektdatenbank übernehmen**. Das System legt den Eintrag in der Projektdatenbank an. Sie erhalten wie Abbildung 50 zeigt eine

Information, dass der Transfer erfolgreich war. Sie können den Vorgang jederzeit wiederholen und damit den alten Eintrag in die Projektdatenbank überschreiben.

- Klicken Sie auf **Als abgeschlossen markieren** um Ihr Projekt abzuschließen. In der Projektübersicht ist Ihr Projekt dann nicht mehr in den „Laufenden Projekten“ gelistet, sondern in der Liste „Abgeschlossene Projekte“ geführt.

### TIPPS & TRICKS



Datensätze eines Testprojekts können selbstverständlich nicht in die Datenbank überführt werden!

Orientieren Sie sich bei Ihrer Validitätsprüfung z. B. an folgenden Kriterien:

1. Sind mehr als drei der insgesamt acht Dimensionen nicht ausgefüllt worden, ist der Datensatz ggf. nicht aussagefähig.
2. Sind mehr als drei der insgesamt acht Dimensionen komplett mit „k. A.“ bewertet worden, ist der Datensatz ggf. nicht aussagefähig.
3. Sind die Antworten konsistent gleichförmig, also z. B. immer „++“ oder immer „o“, ist der Datensatz ggf. nicht aussagefähig.
4. Passen die angegebenen Strukturmerkmale plausibel zueinander? Kann z. B. ein Unternehmen mit weniger als fünf Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 500 Mio. Euro erzielen?



[Projektübersicht](#)
[Neues Projekt anlegen](#)
[Neuen Kunden anlegen](#)
[Abmelden](#)

## Projektabschluss

### Projektüberblick

Projekttitlel	Handbuch
Unternehmen	Musterunternehmen
Projekttyp	Mastercheck
Anfang	17.12.2015
Geplantes Ende	17.12.2015
Abgeschlossen	

### Auswahl der Datensätze für Projekt-Datenbank

Bitte wählen Sie nach Ihrem Wissen die Datensätze aus, die nicht etwa Ausreißer sind.

In Projekt-Datenbank übernehmen	Titel	Vorname	Nachname	Ausgefüllt
<input checked="" type="checkbox"/>		Max	Mustermann	07.01.2016
<input checked="" type="checkbox"/>		Erika	Musterfrau	07.01.2016

Der folgende Knopf legt den Eintrag in der Projektdatenbank an und trägt das neue Abschlussdatum ein.  
 Sie können den Vorgang jederzeit wiederholen und damit den alten Eintrag in die Projektdatenbank überschreiben.

Als abgeschlossen markieren
In Projektdatenbank übernehmen
Aus Projektdatenbank löschen
Projektsteuerung

Abbildung 49: Projekt abschließen und in Projektdatenbank übernehmen.

i **Abschlussdatum gesetzt**

i **Daten gespeichert**

Abbildung 50: Systemnachricht Projektabschluss.

## ZUSAMMENFASSUNG 14. PROJEKTABSCHLUSS

☞ Klicken Sie in der Projektsteuerung auf: Projektabschluss

☞ Wählen Sie an:  Teilnehmer, z. B. Max Mustermann

☞ Wählen Sie an: In Projektdatenbank übernehmen

☞ Wählen Sie an: Als abgeschlossen markieren

Ggf. Aus Projektdatenbank löschen



## 15 Kundenübersicht / Kunden löschen

Die Kundenübersicht in Abbildung 51 listet alle Kunden auf, die in Ihrem Berateraccount erstellt wurden. Diese Kunden können jederzeit verwaltet und bearbeitet werden. Die Funktion **Kunden löschen** ermöglicht es Ihnen, diese Kundenübersicht zu bereinigen. Dies kann in z. B. in Fällen sinnvoll sein, in denen z. B. fiktive Kunden für ein Testprojekt erstellt wurden und diese für den Berater nicht mehr relevant sind.



Abbildung 51: Kundenverwaltung.

Kunden / Unternehmen sind immer mit einem Projekt verknüpft (verbundene Daten). Wird ein Kunde gelöscht, werden damit automatisch auch alle verbundenen Daten (Projekte) gelöscht. Bitte überprüfen Sie daher die verbundenen Daten genau, bevor Sie Unternehmen löschen. Kunden (Datensätze), die bereits in die Datenbank überführt worden sind, können nicht mehr gelöscht werden (Schutzfunktion). Testprojekte können ohne Weiteres gelöscht werden. Sind Sie sich sicher, können Sie unter **Jetzt löschen** ein selektiertes Unternehmen (Kunde) löschen, siehe Abbildung 52.



UKC Kompetenzanalyse

Projektübersicht Neues Projekt Kundenübersicht Neuer Kunden Abmelden

## Kunden löschen

**Verbundene Daten**

Mitarbeiter	4
Kontakte	0
Projekte ohne Testprojekte	0
Testprojekte	1
Datensätze	4

Zurück Jetzt löschen

Abbildung 52: Kunden löschen

### ZUSAMMENFASSUNG 15. Kundenübersicht/Kunden löschen

☞ Klicken Sie in der Kopfzeile auf: **Kundenübersicht**

☞ Doppelklick auf Unternehmen: z. B. *Steinbeis*

☞ Klicken Sie an: **Kunden löschen**

☞ Klicken Sie an: **weiter**

**! Überprüfen Sie die verbundenen Daten !**

☞ Klicken Sie an: **Jetzt löschen**





## Tool-Entwicklung als offenes Labor

Die vorstehende Studie zeichnet den Projektablauf bei der Konzeption des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks nach. Ausgehend von der gestiegenen Bedeutung des Themas der Unternehmenskompetenzen in Betriebswirtschaftslehre, Management und Beratung wurde die Absicht erörtert, für die Berater des Steinbeis-Verbunds ein eigenes Instrument zur Erfassung und Analyse von Unternehmenskompetenzen zu entwickeln. Aus der Diskussion aktueller Debatten und Ansätze zu Unternehmenskompetenzen sowie aus der Gegenüberstellung bereits existierender Instrumente der Kompetenzmessung wurden zentrale Grundlagen einer solchen Konzeptentwicklung abgeleitet, die den Entwicklungsprozess wesentlich strukturiert haben. Hierzu zählen insbesondere der auf der *Organizational-Capabilities*-Perspektive basierende ganzheitliche Ansatz, die Entscheidung für eine qualitative Methodik, die Zweistufigkeit des Instruments mit dem Schnell- und dem Mastercheck, der Einbezug von Selbst- und Fremdeinschätzung sowie Funktionsebenenvergleichen im Sinne einer 360°-Analyse, die Online-Basierung, die automatisierte Auswertung, die Anlage einer Datenbank, sowie die Möglichkeit von Benchmarkings, Branchenvergleichen und Vergleichen nach spezifischen Strukturmerkmalen.

Auch die inhaltliche Konzeptentwicklung ist im Einzelnen diskutiert worden, von der Weiterentwicklung des Business Checks nach Bornholdt bis hin zum aktuellen Stand des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks als Online-Tool zur softwaregestützten Unternehmens-Kompetenzanalyse. Mit den gewählten Kompetenzebenen, Dimensionen und Unterdimensionen ist es dabei gelungen, aktuelle Perspektiven und Ansätze der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, sowie der Kompetenzforschung zu einem konsistenten und ganzheitlichen Konzept der Kompetenzanalyse zusammenzuführen.

Die Umsetzung dieses Konzeptes in ein qualitatives, fragebogenbasiertes Analyseinstrument, das einfach in der Anwendung, fundiert in den Inhalten und Methoden und praktikabel in der Beratungspraxis ist, war dabei von Beginn an Ziel der Projektarbeit. Die ersten, hier vorgestellten, empirischen Erfahrungen mit dem Check belegen, dass dieses Ziel bereits zu einem frühen Entwicklungsstadium

weitestgehend erreicht wurde. Die beiden durchgeführten Pretest-Phasen mit Beratern und Unternehmen, sowie die hier vorgestellte Unternehmensfallstudie unterstreichen dabei nicht nur die methodische und technische Funktionsfähigkeit des Checks, sondern insbesondere auch seine konzeptionelle und analytische Leistungsfähigkeit. Der große Zuspruch den Anwender nach der Einführung des Tools sowie die Rückmeldungen aus der Projektpraxis zeigen, dass sich der UKC in Beratungs- und Analyseprojekten bewährt und vom Kunden angenommen wird.

In diesem Zusammenhang ist es ein wesentliches weiterführendes Projektziel, die vorhandenen Instrumente zu erweitern, Kunden wie Beratern einen einfachen und übersichtlichen Zugang zur „Steinbeis-Kompetenzwelt“, also der Vielfalt der von den über 1000 Steinbeis-Unternehmen angebotenen Dienstleistungen, bereitzustellen. Die Einführung eines UKC-Beraterpools ist diesbezüglich ein erster, die Bündelung und Vernetzung der Beratungskompetenz in Bezug auf die inhaltlichen Dimensionen des UKC sowie darüber hinaus ein wesentlicher weitere Schritt. Kunde und Berater sollen hierdurch unmittelbar erkennen können, welcher Ansprechpartner für welches Thema im Verbund zur Verfügung steht. Auf der anderen Seite wird dabei auch zu prüfen sein, ob im Verbund derzeit bereits alle im Kompetenzcheck thematisierten Felder quantitativ und qualitativ ausreichend abgedeckt sind, um den Kunden in Zukunft aus dem Verbund heraus entsprechende Leistungen anbieten zu können. Hierauf wird perspektivisch bei der zukünftigen Zusammenstellung und Weiterentwicklung des Steinbeis-Dienstleistungsportfolios verstärkt zu achten sein.

Des Weiteren wird auch die Fortführung des Qualifizierungsprogramms für Berater zur Anwendung des Unternehmens-Kompetenzchecks ein wesentliches Element der weiteren Projektarbeit bleiben. Hierbei wird es weiterhin darum gehen, Berater im Themenfeld der Unternehmenskompetenzen zu schulen, sie in die Inhalte, Methoden und Software des Kompetenzchecks einzuführen, die Anwendung des Checks im Rahmen von Praxistrainings einzuüben, sowie die aus dem Check abzuleitenden Umsetzungsprozesse zu entwickeln und zu strukturieren. Auch wäre ein entsprechendes Zertifizierungsprogramm eine mögliche Weiterentwicklung des Angebots.

Die Anwendungsfelder des UKC sind dabei schon jetzt vielfältig: Neben der Hauptzielgruppe der Steinbeis-Kunden im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen wird der UKC auch in anderen Zielgruppen, wie z. B. Großunternehmen, Kliniken und Gesundheitseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen, internationalen Organisationen, NGOs, kommunalen und regionalen Verwaltungen und Energieversorgern angewandt. Da es sich bei dem Check um ein Instrument handelt, das sich von organisationalen Ansätzen (*Organizational Capabilities*) ableitet, lassen sich folglich auch andere Organisationsformen als Unternehmen damit untersuchen, auch wenn bei der Interpretation und Einordnung der Ergebnisse sowie bei deren Umsetzung spezifische Fachkenntnisse des jeweiligen Feldes erforderlich sein werden. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, dass sich innerhalb des Steinbeis-Verbunds eigene *Gruppen* von Steinbeis-Beratern und weiteren Steinbeis-Unternehmen um diese Felder herum zusammenfinden, die gemeinsame Analyse- und Schulungspakete auf der Basis des Kompetenzchecks für ihre jeweiligen Felder definieren und entwickeln.

Auch haben sich in der ersten Anwendungsphase weitere, spezifische Einsatzbereiche herauskristallisiert. Zum einen fragen insbesondere Analytisten, Controller und Personaler in größeren Unternehmen den UKC nach, um mit dem Tool Monitoring-, Performance- und Strategieprozesse qualitativ ergänzen zu können. Dieses Anwendungsfeld wird als *UKC Analytics* bezeichnet und bedarf zunächst keines zwischengeschalteten Beraters. Die methodenversierten Anwender nutzen die Möglichkeiten des Tools selbst. Wird eine Begleitung oder Fremdeinschätzung durch einen Berater, oder weitergehende Unternehmens- und Strategieberatung gewünscht, so stehen hierfür die geschulten UKC-Berater bereit.



Anwendungsgebiete des UKC.

Zum anderen wird der UKC im Anwendungsfeld *UKC Didactics* auch in der Lehre eingesetzt: Als konzeptfundiertes und softwarebasiertes Unternehmens-Analyse-tool eignet sich der UKC hervorragend für den Einsatz in der Lehre. Lehrbereiche wie Unternehmensanalyse, Organisationsentwicklung, Kompetenzmanagement und Strategisches Management können die vielfältigen Analyse-, Darstellungs- und Auswertungsmöglichkeiten des UKC für eine plastische, praxisorientierte und zeitgemäße Ausbildung der Studierenden einsetzen. Erste Pilotprojekte, wie das Beispiel der Hochschule Würzburg-Schweinfurt oder die DHBW in Karlsruhe, zeigen den großen Mehrwert sowie die positive Resonanz bei Studierenden und Lehrenden. Ursprünglich für Berater und Unternehmen entwickelt, wird der UKC verstärkt für den Einsatz an Hochschulen und Universitäten nachgefragt.

Schließlich wird der UKC neben der Anwendung durch Berater, Unternehmen und Lehrende, auch zur Durchführung qualitativ empirischer Studien genutzt. Um den UKC als qualitatives Tool für diese Studienzwecke mit großen Fallzahlen einsatzfähig zu machen, ist das Instrument um eine spezifische Research-Anwendung erweitert worden: *UKC-Research*. Diese Anwendung ermöglicht es bei einer großen Fallzahl in deskriptiven Statistiken die Strukturmerkmale der teilnehmenden Unternehmen den einzelnen Kompetenz-Indikatoren gegenüberzustellen und dabei flexible Gruppenbildungen zu erlauben. Damit können z. B. regionale Ausprägungen von Unternehmens-Kompetenzprofilen oder Spezifika der Kompetenzprofile von Unternehmen bestimmter Branchen oder Umsatz- und Betriebsgrößenklassen abgeleitet werden (Ortiz / Gottwald 2016: 40 ff.).

Hierdurch erweitert sich das analytische Spektrum des UKC um die Möglichkeiten, z. B. spezifische Kompetenzprofile einzelner Regionen, wie Bundesländern, Land- oder IHK-Kreisen, oder Branchen zu identifizieren, systematisch zu beschreiben und vergleichend zu analysieren. Auch Fragen nach den besonderen Merkmalen der Kompetenzprofile von großen oder kleinen, umsatzstarken oder –schwachen, sowie von jungen oder etablierten Unternehmen werden somit ermöglicht. Darüber hinaus kann aber auch untersucht werden, welche Kompetenzen die Unternehmen eines Samples z. B. bei der Fachkräftesicherung oder im Bereich der Digitalen Transformation besitzen (Ortiz / Gottwald 2016: 40 ff.).

UKC-Research ist dabei als eine Research-Software konzipiert worden, die es auch Nicht-Researchern ermöglicht, einfache, aber methodisch und inhaltlich fundierte Auswertungen und Analysen durchzuführen. Durch eine einfache und intuitive Anwenderführung werden somit auch nicht research-affine Anwender in der Beratung aber z. B. auch in der regionalen Wirtschaftsförderung angesprochen, UKC-Research in ihren Tätigkeitsfeldern anzuwenden und damit eigene Studien und Evaluierungen durchzuführen.

UKC-Research öffnet aus den vorbeschriebenen Gründen die unternehmenszentrierte Kompetenzanalyse auf der organisationalen Mesebene hin zum Einbezug von Ansätzen auf der systemischen Makroebene, wie z. B. der regionalen oder aber auch der sektoralen Ebene. Mit UKC-Research erstellte regionale oder sektorale Unternehmens-Kompetenzprofile können somit unter Zuhilfenahme und unter Rückbezug auf aktuelle Debatten zu regional capabilities, lernenden Regionen, nationalen und regionalen Innovationssystemen, sowie sektoraler Innovations- und Produktionssysteme theoretisch fundiert und erklärend eingeordnet werden. Somit wird es möglich, z. B. auf der regionalen oder sektoralen Ebene aggregierte Befunde der Kompetenzanalyse von Unternehmen in Zusammenhang mit spezifischen strukturellen Gegebenheiten der jeweiligen Region oder Branche zu bringen und hierüber einer gezielten Weiterentwicklung unter Berücksichtigung der jeweiligen strukturellen Potenziale und Hürden zuzuführen.

Dieser Blick auf den bisherigen Projektverlauf und die aktuellen Anwendungsbereiche unterstreicht abermals die Notwendigkeit, den Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck nicht unter abgeschiedenen Laborbedingungen, sondern in einem offenen, transparenten, partizipativen und kollaborativen Prozess zu entwickeln und weiter voranzubringen. Dieses umfassende Projekt der Steinbeis-Zentrale wird daher von Beginn an von intensiven Aktivitäten zur frühzeitigen Einbindung von internen und externen Partnern und Experten, potenziellen Anwendern (Berater und Unternehmer), sowie weiteren Interessenten begleitet. Die Entwicklung des Konzeptes ist dabei ganz bewusst im Sinne eines *offenen Labors* als transparenter und partizipativer Prozess gestaltet worden, an dem jeder Interessierte teilhaben kann, und auch weiterhin haben soll. Hierbei steht nicht zuletzt die Überlegung in Vordergrund, dass Toolentwicklungsprozesse in der Gegenwart grundsätzlich verstärkt auf die frühzeitige Einbindung von Anwendern und

Kunden achten, und die fundierte Erfahrung der Experten aus der alltäglichen praktischen Anwendung beachten sollten.

In einer regelmäßig tagenden *Projekt-Gruppe*, der neben der Projektleitung und Mitarbeitern der Steinbeis-Zentrale auch externe Experten aus Wissenschaft und Praxis angehörten, wurden die wesentlichen strategischen und inhaltlichen Entscheidungen des Projekts, auch Fortführungsentscheidungen, abgestimmt. Darüber hinaus war es ein zentrales Anliegen der Steinbeis-Zentrale, von Beginn an potenzielle Anwender und Kunden aktiv in den Entwicklungsprozess mit einzubinden und das Konzept in mehreren Feedbackschleifen in der Praxis zu testen und weiterzuentwickeln. Auf die beiden Pretest-Phasen mit Beratern und Unternehmen ist in diesem Zusammenhang bereits ausführlich eingegangen worden. Weitere wichtige Meilensteine waren u. a. Veranstaltungen wie der Steinbeis Consulting Tag 2014 oder verschiedene Beraterforen, vor allem aber auch Workshops mit Steinbeis-Beratern und potenziellen Kunden, in dem die bisherigen Projektschritte und der aktuelle Stand des Projekts vorgestellt und diskutiert wurden. Jeder Teilnehmer hatte hierbei die Möglichkeit, sich mit Anregungen, Ideen und Kritik aktiv in den Entwicklungsprozess einzubringen und daran mitzuwirken. Auch haben die Teilnehmer Gelegenheit erhalten, den Check in der Praxis zu testen und ihre diesbezüglichen Erfahrungen in den Entwicklungsprozess einfließen zu lassen.

Wir möchten alle Leserinnen und Leser und insbesondere die Mitglieder des Steinbeis-Verbunds einladen, den weiteren Entwicklungsprozess im Rahmen der *Steinbeis Consulting Groups* konstruktiv und kreativ zu begleiten, sich an den verschiedenen Meilensteinen des Projekts miteinzubringen und den Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck mit uns gemeinsam erfolgreich weiterzuentwickeln und anzuwenden.

## Literaturverzeichnis

- Abramson, H. Norman, José Encarnaçao, Proctor P. Reid und Ulrich Schmoch (Hg.) (1997):** Technology Transfer Systems in the United States and Germany. Lessons and Perspectives. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Abrell, Carolin und Jens Rowold (2015):** Personalmarketing. In: Rowold, Jens (Hg.): Human Resource Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Al-Laham, Andreas (2003):** Organisationales Wissensmanagement. München: Vahlen.
- Alwert, Kai, Manfred Bornemann, Markus Will und Arbeitskreis Wissensbilanz c / o Fraunhofer-Institut IPK (2013):** Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wissensmanagement-fw2013-teil3,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Ambrosini, Véronique und Cliff Bowman (2009):** What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? In: International Journal of Management Reviews 11 (1): 29–50.
- Auer, Michael (2007):** Transferunternehmertum. Erfolgreiche Organisation des Technologietransfers. Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Augier, Mie und D. J. Teece (2009):** Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. In: Organization Science 20 (2): 410–421.
- Augier, Mie und D. J. Teece (2007):** Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. In: Management International Review 47 (2): 175–192.

- Austerschulte, Linda (2014):** Entwicklung einer Vorgehensweise zur Erstellung eines Messinstruments für einzelne Dynamic Capabilities. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bamberger, Ingolf und Thomas Wrona (2012):** Strategische Unternehmensführung – Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse. München: Franz Vahlen GmbH.
- Barney, Jay B. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
- Barney, Jay B. (2007):** Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
- Bauernhansl, Thomas, Michael ten Hompel, und Birgit Vogel-Heuser (Hg.) (2014):** Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Becker, Jörg, Martin Kugeler und Michael Rosemann (2012):** Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Bornholdt, Werner (2004):** Business Check. Unternehmen und Innovationen beurteilen, profilieren, überwachen. Wiesbaden: Gabler.
- Botthof, Alfons (2015):** Zukunft der Arbeit im Kontext von Autonomik und Industrie 4.0. In: Botthof, Alfons und Ernst Andreas Hartmann (Hg.): *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Bozeman, Barry (2000):** Technology Transfer and Public Policy. A Review of Research and Theory. In: *Research Policy* 29: 627–655.
- Brockhoff, Klaus (1995):** Forschung und Entwicklung. München: Oldenbourg.
- Bretz, Hartmut (1988): *Unternehmertum und fortschrittsfähige Organisation: Wege zu einer betriebswirtschaftlichen Avantgarde*. München: Kirsch.
- Bruhn, Manfred (2009):** Marketingübungen. Basiswissen, Aufgaben, Lösungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Bruhn, Manfred und Karsten Hadwich (Hg.) (2015a):** Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen. Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, Manfred und Karsten Hadwich (2015b):** Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred / Hadwich, Karsten (Hg.): Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen. Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015):** Erschließung der Potentiale der Anwendung von Industrie 4.0 im Mittelstand. Berlin: BMWi.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2014):** <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/innovationen.html> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2014):** Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. <http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/service/thema-des-monats/januar-2014-personalfuehrung/> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008):** akwissensbilanz. [http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/BMWI\\_Wissensbrosch08.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/BMWI_Wissensbrosch08.pdf) [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Carlsson, Bo und Gunnar Eliasson (1994):** The Nature and Importance of Economic Competence. In: *Industrial and Corporate Change* 3/3. 687–711.
- Cohen, Wesley M. und Daniel A. Levinthal (1990):** Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: *Administrative Science Quarterly* 35: 128–152.

- Collins, Jamie D. und Michael A. Hitt (2006):** Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. In: *Journal of Engineering and Technology Management* 23 (3): 147–167.
- Competenzia (2014):** [http://www.competenzia.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=62](http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=62) [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Conner, Kathleen (1991):** A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? In: *Journal of Management* 17: 121–154.
- Cooke, Philip (1998):** Introduction. Origins of the Concept. In: Braczyk, Hans-Joachim, Philip Cooke and Martin Heidenreich (Hg.): *Regional Innovation Systems*. London: UCL-Press: 2–25.
- Cooke, Philip (2001):** *Knowledge economies, clusters, learning and cooperative advantage*. Routledge Studies in International Business and the World Economy. London / New York: Routledge.
- Cooke, Philip, Carla de Laurentis, Franz Tödtling und Michael Trippel (2007):** *Regional Knowledge Economies. Markets, Clusters and Innovation*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Cosh, Andy, Xiaolan Fu und Alan Hughes (2012):** Organisation structure and innovation performance in different environments. In: *Small Bus Econ* 39: 301–317.
- Dillerup, Ralf und Roman Stoi (2013):** *Unternehmensführung*. München: Vahlen.
- Dillerup, Ralf und Roman Stoi (2011):** *Unternehmensführung*. München: Vahlen.
- Disselcamp, Martin (2012):** *Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Dohm, Peter, Rainer Esterer, Maximilian May, Edda Schönberger (2014):** Projektmanagement. Seminarbegleitende Unterlagen zum Studienfach. Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Döring, Thomas und Jan Schnellenbach (2006):** What Do We Know about Geographical Knowledge Spillovers and Regional Growth? A Survey of the Literature. In: *Regional Studies* 40 (3): 375–395.
- Drucker, Peter F. (1998):** Die Praxis des Managements. Düsseldorf: Econ Verlag.
- Eisenhardt, Kathleen und Jeffrey Martin (2000):** Dynamic Capabilities: What Are They? In: *Strategic Management Journal* 21 (10–11): 1105–1122.
- Erpenbeck, John (2013):** Was „sind“ Kompetenzen? In Werner. G. Faix, John Erpenbeck und Michael Auer: *Bildung.Kompetenzen.Werte*. Stuttgart: Steinbeis-Edition: 297–353.
- Erpenbeck, John (2007):** KODE® – Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung. In Erpenbeck, John und Lutz von Rosenstiel (Hg.): *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen und verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 489–503.
- Erpenbeck, John (2004):** Dimensionen moderner Kompetenzmessverfahren. In: Hasebrook, Joachim, Olaf Zawacki-Richter und John Erpenbeck (Hg.): *Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital*. Frankfurt / Main: Bankakademie-Verlag: 51–74.
- Erpenbeck, John und Lutz von Rosenstiel (2007a):** Einführung. In: Lutz von Rosenstiel und John Erpenbeck: *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: XVII–XLVI.
- Erpenbeck, John und Lutz von Rosenstiel (2007b):** *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Facilitating, School of (2014):** Sechs Grundsätze für eine mitarbeiterorientierte Führung. <http://school-of-facilitating.de/aktuelles/sechs-grundsaeetze-fuer-eine-mitarbeiterorientierte-fuehrung> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Feldman, Martha (2003):** A performative perspective on stability and change in organizational routines. In: *Industrial and Corporate Change* 12 (4): 727–752.
- Feldmann, Sebastian, Steffen Gackstatter, Alexia Spieler und Juliane Stephan (2013):** Innovation – Deutsche Wege zum Erfolg. <http://www.pwc.de/de/consulting/innovationsfaehigkeit-entscheidet-ueber-unternehmenserfolg.jhtml> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Fiedler, Rudolf (2010):** Organisation kompakt. München: Oldenbourg.
- Flato, Erhard und Silke Reinbold-Scheible (2006):** Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern. Toolbox für die Praxis. Landsberg am Lech: mi Fachverlag Redline GmbH.
- Flick, Uwe (2011):** Triangulation: Eine Einführung, 3., aktual. Aufl. Wiesbaden: VS.
- Flick, Uwe (2009):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe. Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Flick, Uwe (2007):** Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe. Reinbek: Rowohlt.
- Franzoni, Chiara und Francesco Lissoni (2009):** Academic Entrepreneurs.
- Critical Issues and Lessons for Europe. In: Varga, Attila (Hg.):** Universities, Knowledge Transfer and Regional Development. Geography, Entrepreneurship and Policy. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar: 163–190.
- Freiling, Jörg (2004):** A Competence-based Theory of the Firm. In: *Management-Revue* 15 (1): 27–52.

- Freiling, Jörg, Martin Gersch und Christian Goeke (2008):** On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm. In: *Organization Studies* 29 (8): 1143–1164.
- Gelmi, Thomas (2013):** [http://www.huffingtonpost.de/thomas-gelmi/fuehrungskompetenz-und-un\\_b\\_4444250.html](http://www.huffingtonpost.de/thomas-gelmi/fuehrungskompetenz-und-un_b_4444250.html) [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Gläser, Jochen und Grit Laudel (2009):** Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS.
- Glick, William H., George P. Huber, C. Chet Miller, D. Harold Doty und Kathleen M. Sutcliffe (1990):** Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective Event Histories and Periodic Assessments. In: *Organization Studies* 1 (3): 293–312.
- Godin, Benoît (2006):** The Knowledge-Based Economy: Conceptual Framework or Buzzword? In: *Journal of Technology Transfer* 31: 17–30.
- Grant, Robert (1996):** Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability. In: *Organization Studies* 7 (4): 375–387.
- Grewal, Rajdeep und Rebecca Slotegraaf (2007):** Embeddedness of Organizational Capabilities. In *Decision Sciences* 38 (3): 451–488.
- Gutmann, Joachim und Ina Klose (2005):** Personalentwicklung. Planegg: RudolfHaufe.
- Hardwig, Thomas, Manfred Bergtsermann und Klaus North (2011):** WachstumLernen. Wiesbaden: Gabler.
- Hartmann, Ernst (2015):** Arbeitsgestaltung für Industrie 4.0: Alte Wahrheiten, neue Herausforderungen. In: Botthof, Alfons und Ernst Andreas Hartmann, (Hg.): *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Hauschildt, Jürgen und Sören Salomo (2011):** Innovationsmanagement. München: Vahlen.
- Heidenreich, Martin (2011):** Regionale Netzwerke. In: Johannes Weyer (Hg.): *Soziale Netzwerke*. München: Oldenbourg: 167–188.

- Heidenreich, Martin (2003):** Die Debatte um die Wissensgesellschaft. In: Bösch, Stefan und Ingo Schulz-Schaeffer (Hg.): Wissenschaft in der Wissensgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag: 25–51.
- Heidenreich, Martin (2002):** Merkmale der Wissensgesellschaft. In: Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung u. a. (Hg.): Lernen in der Wissensgesellschaft. Innsbruck u. a.: Studienverlag: 334–363. URL: <http://www.sozialstruktur.uni-oldenburg.de/dokumente/blk.pdf> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Heidenreich, Martin und Knut Koschatzky (2011):** Regional Innovation Governance. In: Cooke, Philip et al. (Hg.): Handbook of Regional Innovation and Growth. Nothampton: Edward Elgar: 534–546.
- Heise, Wolfgang (2009):** Das kleine 1x1 der Organisationslehre. Lulu.com. Erlensee.
- Helfat, Constance und Peteraf, Margaret (2009):** Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. In: Strategic Organization 7 (1): 91–102.
- Heyse, Volker (2007):** KODE\*X-Kompetenz-Explorer. In: Erpenbeck, John und Lutz von Rosenstiel: Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis: Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 504–514.
- Heyse, Volker, John Erpenbeck und Horst Max (Hg.) (2004):** Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Münster: Waxmann.
- Holzbauer, Ulrich (2007):** Entwicklungsmanagement. Mit hervorragenden Produkten zum Markterfolg. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hungenberg, Harald und Torsten Wulf (2011):** Grundlagen der Unternehmensführung-Einführung für Bachelorstudiengänge. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hunt, Shelby (2000):** A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth. Thousand Oaks: Sage.

- Kale, Prashnant, Harbir Singh und Howard Perlmutter (2000):** Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. In: Strategic Management Journal 21: 217–237.
- Kaplan, Robert S. und David P. Norton (1992):** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review (Januar–Februar): 71–79.
- Kleinschmidt, Elko, Horst Geschka und Robert Cooper (1996):** Erfolgsfaktor Markt. Kundenorientierte Produktinnovation. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kobi, Jean-Marcel (2012):** Personalrisikomanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koch, Susanne (2011):** Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six, Sigma, Kaizen und TQM. Springer Verlag: Berlin, Heidelberg.
- Koschatzky, Knut (2001):** Räumliche Aspekte im Innovationsprozess. Ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus Sicht der regionalen Innovationsforschung. Münster: LIT.
- Koschatzky, Knut und Joachim Hemer (2009):** Firm Formation and Economic Development. What Drives Academic Spin-offs to Success or Failure? In: Varga, Attila (Hg.): Universities, Knowledge Transfer and Regional Development. Geography, Entrepreneurship and Policy. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar: 191–218.
- Kotter, John P. (2012):** Die Kraft der zwei Systeme. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-866850.html> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Kühl, Stefan, Petra Strodtholz und Andreas Taffertshofer (Hg.) (2009):** Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS.
- Lamnek, Siegfried (2010):** Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 5. Überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.

- Lamnek, Siegfried (1995):** Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie. 3. korrigierte Auflage. Weinheim: Beltz: PsychologieVerlagsUnion.
- Lasi, Heiner / Fettke, Peter / Kemper, Hans-Georg / Feld, Thomas / Hoffmann, Michael (2014):** Industrie 4.0. In: Wirtschaftsinformatik 56 (4): 261–264.
- Lauer, Thomas (2010):** Change Management. Grundlagen und Herausforderungen. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Liebold, Renate und Rainer Trinczek (2002):** Experteninterview. In: Kühl, Stefan und Petra Strodtholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag: 33–71.
- Macharzina, Klaus und Joachim Wolf (2008):** Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Malerba, Franco (2004):** Sectoral Systems of Innovation. Basic Concepts. In: Franco Malerba (Hg.): Sectoral Systems of Innovation. Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe. Cambridge: Cambridge University Press: 9–41.
- Manager Magazin (2006):** Von <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-447030.html> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Mangler, Wolf-Dieter (2010):** Praxisorientierte Organisation. Aufbauorganisation. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- March, James G. (1991):** Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science 2 (1): 71–87.
- Maskell, Peter und Anders Malmberg (1999):** Localised Learning and Industrial Competitiveness. In: Cambridge Journal of Economics 23: 167–185.
- Maslow, Abraham (1943):** A Theory of Human Motivation. In: Psychological Review 50 (4): 370–396.

- Mayer, Horst Otto (2008):** Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4., überarb. u. erw. Aufl. München / Wien: Oldenbourg.
- Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Manfred Kirchgeorg (2012):** Marketing. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Manfred Kirchgeorg (2008):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Merk, Michael (2008):** Warum manche Manager Erfolg haben und andere immer erfolglos bleiben. Strategien zur individuellen Motivation. Erfolgsoffensive durch soziales Management. Norderstedt: Books on Demand.
- Mertins, Kai und Markus Will (2009):** Benchmarking des intellektuellen Kapitals. In: Wissensmanagement 11 (5): 18–19.
- Meynhardt, Timo (2007):** Zur Verbindung zwischen unternehmerischer Kernkompetenz und individueller Kompetenz: Zusammen denken, getrennt analysieren, gemeinsam entwickeln. In: Barthel, Erich, John Erpenbeck, Joachim Hasebrook und Olaf Zawacki-Richter (Hg.): Kompetenzkapital heute: Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement. Frankfurt / Main: Frankfurt School Verlag: 293–326.
- Mintzberg, Henry (1980):** The Nature of Managerial Work. New York: Prentice-Hall.
- Moser, Steffen (2015):** Geschäftsprozessmanagement aus ganzheitlicher Sicht. Nachhaltige Optimierungsmethoden als strategischer Erfolgsfaktor zur horizontalen und vertikalen Prozessintegration. Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Musch, August A. (2002):** Business Check mit dem Steinbeis-Kompetenzstern. Unternehmen und Innovationen beurteilen, coachen, überwachen. Stuttgart: Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung.
- Nagel, Kurt und Matthias Allgeyer (2011):** Unternehmens-Vital-Check. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

- Nelson, Richard R. (2000):** Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. In: Ortmann, Günther, Jörg Sydow und Klaus Türk(Hg.): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag: 81–123.
- Nelson, Richard R. und Sidney Winter (1982):** An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Massachusetts / London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nickerson, Jack A. und Todd R. Zenger (2004):** A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective. *Organization Science* 15 (6): 617–632.
- Nonaka, Ikojiro und Hirotaka Takeuchi (1997):** Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt / Main, New York: Campus.
- North, Klaus, Kai Reinhardt und Barbara Sieber-Suter (2013):** Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden: Springer.
- North, Klaus (2011):** Wissensorientierte Unternehmensführung. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland. (2012a):** <http://www.offensive-mittelstand.de/html/mittelstand/download/leitfaden-mittelstand.pdf> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland. (2012b):** <http://www.offensive-mittelstand.de/html/mittelstand/download/check-mittelstand.pdf> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland. (2014c):** <http://www.inqa-unternehmenscheck.de/check/daten/mittelstand/auswahl2.htm> [letzter Zugriff: 26.05.2014].

- Orlikowski, Wanda J. (1992):** The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. In: *Organization Science* 3 (3): 398–427.
- Ortiz, André (2013):** Kooperation zwischen Unternehmen und Universitäten. Eine Managementperspektive zu regionalen Innovationssystemen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ortiz, Michael und Marlene Gottwald (2016):** Vergleichende Kompetenzanalyse und strategische Kompetenzentwicklung. Unternehmen in Baden-Württemberg im Wandel von Märkten und Arbeitswelten. Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Ortiz, Michael und Katharina Maurer (2014):** Organisationale Fähigkeiten und ganzheitliche Kompetenzmessung. Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck. Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Ortiz, Michael (2014):** Wie kompetent ist Ihr Unternehmen? Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck. In: *Transfer. Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer* 01 / 2014: 16–17. Stuttgart.
- Ortiz, Michael (2013):** Varieties of Innovation Systems – The Governance of Knowledge Transfer in Europe. Frankfurt / Main, New York: Campus.
- Osterloh, Margit und Jetta Frost (2006):** Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 5. Auflage. Gabler: Wiesbaden.
- Pautzke, Gunnar: Die Evolution der organisationalen Wissensbasis. München:** Herrsching.
- Peteraf, Margaret A. (1993):** The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. In: *Strategic Management Journal* 14 (3). 179–191.
- Pisano, Gary P. (2002):** In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals. In: Giovanni Dosi, Richard R. Nelson und Sidney G. Winter (Hg.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. New York: Oxford University Press: 129–153.

- Polanyi, Michael (1985):** Implizites Wissen. Frankfurt / Main: Suhrkamp.
- Polt, Wolfgang, Martin Berger, Patries Boekholt, Katrin Cremers, Jürgen Egel, Helmut Gassler, Reinhold Hofer und Christian Rammer (2010):** Das deutsche Forschungs- und Innovationssystem. Ein internationaler Systemvergleich zur Rolle von Wissenschaft, Interaktionen und Governance für die technologische Leistungsfähigkeit. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 11–2010. Berlin: EFI.
- Prahalad, C. K. und Gary Hamel (1990):** The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review 68 (3): 79–91.
- Probst, Gilbert, Steffen Raub und Kai Romhardt (2012):** Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Przyborski, Aglaja und Monika Wohlrab-Sahr (2009):** Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg.
- Ragin, Charles C. (2007):** Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA). In: Rihoux, Benoit and Charles Ragin (Hg.): Configurationa Comparative Analysis. Thousand Oaks / London: Sage.
- Ragin, Charles C. (2000):** Fuzzy-Set Social Science. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, Charles C. (1987):** The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies. Berkeley: University of California Press.
- Romme, Georges L., Maurizio Zollo und Peter Berendsy (2010):** Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: A simulation model. In: Industrial and Corporate Change 19 (4): 1271–1299.
- Rothlauf, Jürgen (2010):** Total Quality Management in Theorie und Praxis. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Sanchez, Ron (2004):** Understanding Competence-based Management – Identifying and Managing Five Modes of Competence. In: Journal of Business Research 57 (5): 518–532.

- Schimank, Uwe (2002):** Organisationen: Akteurkonstellationen – korporative Akteure – Sozialsysteme. In: Allmendinger, Jutta und Thomas Hinz (Hg.): Soziologie der Organisation. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.
- Schmelzer, Hermann und Wolfgang Sesselmann (2010):** Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen. Carl Hanser Verlag: München.
- Schneider, Carsten Q. und Claudius Wagemann (2007):** Qualitative Comparative Analysis and Fuzzy Sets. Ein Lehrbuch für Anwender und jene, die es werden wollen. Opladen, Farmington Hills: Budrich.
- Schreyögg, Georg und Martina Kliesch-Eberl (2007):** How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-process Model of Capability Dynamization. In: Strategic Management Journal 28 (9): 913–934.
- Sendler, Ulrich (Hg.) (2013):** Industrie 4.0. Beherrschung der industriellen Komplexität mit SysLM. Berlin / Heidelberg: Springer Vieweg.
- Sommerlatte, Tom (2007):** Management von Spitzenleistung. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Sorge, Arndt und Arjen van Witteloostuijn (2004):** The (Non)sense of Organizational Change: An Essai about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories. In: Organization Studies 25 (7): 1205–1231.
- Stähle, Wolfgang (2009):** Management. München: Vahlen.
- Stadler, Matthias (2010):** Wertstromdesign, Ein Leitfaden für die praktische Anwendung. Studie am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung. Diplomica Verlag: Hamburg.
- Steinle, Claus, Bernd Eggers und Friedel Ahlers (2008):** Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. München, Mering: Rainer Hampp.

- Strodtholz, Petra und Stefan Kühl (2002):** Qualitative Methoden der Organisationsforschung – Ein Überblick. In: Kühl, Stefan und Petra Strodtholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag: 11–29.
- Stummer, Christian, Markus Günther und Anna-Maria (2010):** Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements. Wien: Facultas.
- SurveyMonkey (2014):** User Manual 2014. <http://help.surveymonkey.com/servlet/servlet.FileDownload?file=01530000002g4i7AAA> [letzter Zugriff: 26.05.14]
- Teece, D.J. (2007):** Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. In: Strategic Management Journal 28 (13): 1319–1350.
- Teece, D. J. und Gary P. Pisano (1994):** The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. In: Industrial and Corporate Change 3 (3): 537–556.
- Teece, D. J., Gary P. Pisano und Amy Shuen (1997):** Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal 18 (7): 509–533.
- Thiele, Michael (1997):** Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Thommen, Jean-Paul und Ann-Kristin Achleitner (2012):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 7. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Tomczak, Torsten, Sven Reinecke und Sabine Reinecke (2009):** Kundenpotentiale ausschöpfen. Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen. In: Hinterhuber, Hans und Kurt Matzler (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. Wiesbaden: Gabler: 107–132.
- Vahs, Dietmar und Jan Schäfer-Kunz (2012):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Walter, Achim (2003):** Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Voraussetzungen für den Erfolg. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Weibler, Jürgen (2012):** Personalführung. München: Vahlen.
- Weinrich Kai (2015):** Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung. Employer Branding als Ansatz zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wernerfelt, Birger (1995):** The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. In: Strategic Management Journal 16 (3): 171–174.
- Wernerfelt, Birger (1984):** A Resource-Based View of the Firm. In: Strategic Management Journal 5 (2): 171–180.
- Weyer, Johannes (2011):** Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: Weyer, Johannes (Hg.): Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München: Oldenbourg: 39–69.
- Windeler, Arnold (2014):** Können und Kompetenzen von Individuen, Organisationen und Netzwerken. Eine praxistheoretische Perspektive. In: Windeler, Arnold / Sydow, Jörg (Hg.): Kompetenz. Sozialtheoretische Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.
- Winter, Sidney G. (2003):** Understanding Dynamic Capabilities. In: Strategic Management Journal 24 (10): 991–996.
- Wissensbilanz (2014):** <http://www.wissensbilanz-schnelltest.de/akwb/schnelltest-starten/> [letzter Zugriff: 26.05.2014].
- Wittke, Volker, Martin Heidenreich, Jannika Mattes, Heidemarie Hanekop, Patrick Feuerstein und Thomas Jackwerth (2012):** Kollaborative Innovationen. Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen. Oldenburg, Göttingen: Oldenburger Studien zur Europäisierung und zur transnationalen Regulierung Nr. 22 / 2012.

**Wöhe, Günter und Ulrich Döring (2010):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Auflage. München: Vahlen.

**Wöhe, Günter und Ulrich Döring (2013):** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Auflage. München: Vahlen.

# Steinbeis

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit mehr als 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.

## **Forschung und Entwicklung**

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

## **Beratung und Expertisen**

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

## **Aus- und Weiterbildung**

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

## Steinbeis-Tag



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

[www.steinbeis-tag.de](http://www.steinbeis-tag.de)

## Steinbeis Consulting Forum



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

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

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

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

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

## Steinbeis Engineering Forum



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

Der im zweijährigen Turnus stattfindende Steinbeis Engineering Tag beleuchtet diese Thematik transferorientiert und praxisbezogen unter wechselnden

Schwerpunkten im Hinblick auf Product, Process und Project Engineering.

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

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

## Steinbeis Competence Forum



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

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

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

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

Weitere Informationen über den Verbund finden Sie auf:

[www.steinbeis.de](http://www.steinbeis.de)



Die vierte Steinbeis Consulting Studie „Qualitative Unternehmenskompetenzanalyse“ zeichnet eine umfassende Zusammenstellung der Ergebnisse des Entwicklungsprozesses des „Steinbeis Unternehmenskompetenzchecks“ (UKC) auf.

Dr. Michael Ortiz skizziert in dieser Studie die wesentlichen Meilensteine der Tool-Entwicklung, die zentralen Elemente des konzeptionellen Ansatzes sowie den methodischen Hintergrund des UKC-Tools. Die Studie vermittelt vertiefende Einblicke in die Strukturen und Inhalte des UKC als Instrument zur Erfassung und Analyse von Unternehmenskompetenzen, das insbesondere auf die Praxis der Organisations- und Strategieberatung ausgerichtet ist.

Darüber hinaus werden die Ergebnisse zweier Pretest-Phasen und einer empirischen Studie mit dem Check vorgestellt, die erste Einblicke in die praktische Anwendung und Leistungsfähigkeit des Instruments geben. Abschließend führt eine detaillierte Anwenderführung in die Nutzung des Tools sowie seine technischen und analytischen Möglichkeiten ein.

ISBN 978-3-95663-146-7



9 783956 631467

[www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)



Steinbeis-Edition