


TRANSFER

DAS STEINBEIS-MAGAZIN 02|21



**STRATEGIEN
FÜR EINE
NACHHALTIGE
WIRTSCHAFT
UND
GESELLSCHAFT**



Steinbeis

WIE DIGITALE TRANSFORMATION MIT DER RICHTIGEN UNTERNEHMENSKULTUR GELINGT

STEINBEIS-EXPERTEN UNTERSUCHEN AGILE TEAMS AUS DEM MITTELSTAND



© istockphoto.com/danchoalex

Gemeinsam mit weiteren Projektpartnern haben das Ferdinand-Steinbeis-Institut, die Steinbeis 2i GmbH und die bwcon GmbH das vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg geförderte Pilotprojekt „Agile Teams – Erfolgsfaktoren unternehmens- und branchenübergreifender Kooperationen in der digitalen Transformation“ realisiert. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, wie Unternehmen ihre Unternehmenskultur gestalten sollten, um in Wertschöpfungsnetzwerken auch mit Partnern aus anderen Branchen erfolgreich agieren zu können. Im Rahmen des Pilotprojekts gab das agile Team der d-serv GmbH einen Einblick in seine Unternehmenskultur und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Stuttgarter Koenig & Bauer MetalPrint GmbH.



Die Zeiten geschlossener Warenkreisläufe sind längst vergangen: Die Wirtschafts- und Lebenswelt wird zunehmend komplex, vernetzt und auch digital. Doch wie mit dieser Komplexität umgehen? Wie können Unternehmen sie sogar nutzen, um neue Wertschöpfung zu erreichen? Wo ein Unternehmen für sich und aus sich heraus nur schwer ausreichende Innovationskraft entfesseln kann, empfiehlt sich der Blick auf das Netzwerk. Wertschöpfungsnetzwerke sind Kooperationen, die den Beteiligten helfen können, ihre jeweiligen Stärken, individuellen Ressourcen und Innovationspotenziale zu bündeln und im Verbund Mehrwerte zu schaffen.

EINFLUSS DER UNTERNEHMENS- KULTUR AUF DEN ERFOLG EINER KOOPERATION

Was so einfach klingt, bringt auch Hürden mit sich. Denn Organisationen haben ihre Eigenheiten, also ihre jeweils eigene Kultur. Diese spezifische Unternehmenskultur kann sich in Kooperationsprojekten als Hemmnis, aber auch als Katalysator herausstellen. Um herauszufinden, wie die Kultur eines Unternehmens aufgestellt sein sollte, damit solche Kooperationen in Wertschöpfungsnetzwerken gelingen können, haben die bwcon GmbH, das Ferdinand-Steinbeis-Institut, die Steinbeis2i GmbH und der Handwerkstag Baden-Württemberg ein Pilotprojekt durchgeführt. Ziel des vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg geförderten Projekts „Agile Teams – Erfolgsfaktoren unternehmens- und branchenübergrei-

fender Kooperationen in der digitalen Transformation“ ist es, herauszuarbeiten, wie sich die Unternehmenskultur in KMU weiterentwickeln sollte, damit die Unternehmen dazu befähigt und motiviert werden, in Zeiten der digitalen Transformation auch mit heterogenen Partnern außerhalb ihrer Branche, ihres Sektors oder ihres Technologiefeldes Kooperationen einzugehen und im Netzwerk komplexe Produkte und Dienstleistungen zu erstellen.

D-SERV: AGILES TEAM, KOMPATIBLE UNTERNEHMENSKULTUR

Eines der an dem Projekt beteiligten agilen Wertschöpfungsteams ist die d-serv GmbH. Von Beginn an zeichnete sich die Kultur des Unternehmens aus der Sicht der Steinbeis-Experten durch ein wechselseitiges Vertrauen und ein gemeinsames Interesse an einer herausfordernden Aufgabe mit bestmöglicher Lösungsfindung aus. Eine solche kompatible Unternehmenskultur der zusammenarbeitenden Unternehmen ist in heterogenen Wertschöpfungsnetzwerken als Basis für erfolgreiche Innovations- und Kooperationsprozesse ausschlaggebend. „Wir verstehen Unternehmenskultur als Bindeglied zwischen den einzelnen Mitarbeitenden aus unserem Unternehmen und den Menschen in der Organisation, die als Plattform die Umsetzung ermöglichen. Sie umfasst unter anderem Werte, Kommunikation, Qualitätsverständnis, Anspruch, Zusammenarbeit“, so Ugur Cetin und Pietro Triscari von d-serv. Bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder spielen auch die solide

Vertrauensbasis und eine gemeinsame Sprache, die einen offenen Austausch mit dem Team, den Partnern und den Kunden ermöglichen, eine entscheidende Rolle. Ziel ist es Kunden mit Experten zu vernetzen, um neue Lösungen zu entwickeln. Wie dies erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden kann und welche Rolle die Unternehmenskultur dabei spielt, zeigt die konkrete Zusammenarbeit mit der Koenig & Bauer Metal-Print GmbH (KBA) aus Stuttgart.

VOM PROBLEM ZUR LÖSUNG

KBA ist ein international tätiger Maschinen- und Anlagenbauer, der weltweit Produktionslinien für die Lackierung und Bedruckung von Blechverpackungen, wie zum Beispiel Lebensmittelkonserven oder Chemiebehälter, installiert. Eine entscheidende Komponente bei der Installation und Inbetriebnahme der Produktionslinien ist die Informationserfassung durch die Servicetechniker vor Ort und deren anschließende Weiterverarbeitung. Wesentliche Herausforderungen ergeben sich dabei zum Beispiel dadurch, dass Produktionslinien oft an Standorten aufgestellt werden, die eine ungeeignete IT-Infrastruktur haben oder aus Gründen der Unternehmensrichtlinien der Kunden keinen IT-Zugang bieten.

In einem Workshop mit KBA erarbeitete das Team von d-serv die Anforderungen an ein Werkzeug, das die Servicetechniker bei ihrer Arbeit unterstützen kann: Es sollte unabhängig vom Stammhaus und ohne permanenten Internetzugang, in einem standardisierten Prozess Informationen projekt- und standortbezogen sowie effizient an das Stammhaus übermitteln können. Anhand eines Prozesscharts wurden die kritischen Prozessschritte ermittelt und mit den Benutzergruppen abgestimmt. Nach der Anforderungsanalyse fiel die Entscheidung auf die IQM-Plattform, eine internetbasierte Datenbank, die bereits seit Jahren in der Baubranche und im Anlagenbau eingesetzt wird und an die Anforderungen von KBA angepasst werden konnte. Der Pilot wurde in bereits laufenden und in neuen Projekten mit unterschiedlichen Benutzergruppen und Standorten eingesetzt.

Die im Pilotprojekt „Agile Teams“ gewonnenen Erkenntnisse und entwickelten Instrumente und Konzepte haben die Steinbeis-Experten und ihre Projektpartner in einem Maßnahmenkatalog zusammengeführt. Dieser soll auch für Folgeprojekte in anderen Themenbereichen jenseits der Unternehmenskultur nutzbar sein.



Den im Rahmen des Pilotprojektes erstellten Maßnahmenkatalog finden Sie unter

<https://bit.ly/2ThPR7m>

DR. MICHAEL ORTIZ

michael.ortiz@steinbeis.de (Autor)



Senior Research Fellow
Ferdinand-Steinbeis-Institut
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/1212
<https://ferdinand-steinbeis-institut.de>

JOHANNA PABST

johanna.pabst@steinbeis.de (Autorin)



Organisationsbegleiterin
bwcon research gGmbH
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2109
www.bwcon.de

UGUR CETIN

company@dserv.de (Autor)



Senior Consultant
d-serv GmbH
(Tübingen)

www.dserv.de

PIETRO TRISCARI

company@dserv.de (Autor)



CEO
d-serv GmbH
(Tübingen)

www.dserv.de

„FÜR DEN WANDEL SCHEINEN MIR NICHT DIE KOMPETENZEN DER ENGPASS ZU SEIN – VIEL KRITISCHER IST DIE BEREITSCHAFT DER MITTELSTÄNDLER SICH IHM ZU ÖFFNEN“

IM GESPRÄCH MIT TOLGA TURAN, DIRECTOR PROJECT MANAGEMENT
BEI DER KOENIG & BAUER METALPRINT GMBH

Herr Turan, welche Bedeutung haben aus Ihrer Sicht digitale Plattformlösungen für den Mittelstand allgemein und für den Maschinen- und Anlagenbau im Besonderen?

Digitale Plattformlösungen bieten dem Mittelstand die Möglichkeit, an der Weiterentwicklung der Geschäfts- und Ablaufmodelle mitzuwirken beziehungsweise sich neu etablierende Modelle zu nutzen. Der Charme der digitalen Plattformen ist, dass Lösungen, die mit großen finanzstarken Unternehmen in aufwendiger Zusammenarbeit entstehen, in das Standardprodukt des Plattformanbieters überführt und dadurch auch für alle anderen Unternehmen verfügbar werden. Dies ist insbesondere für den mittelständischen Maschinen- und Anlagenbau von großem Wert, da die Prozess- und Arbeitskomplexität in Industrieunternehmen hoch und ähnlich ist und somit auch deren Digitalisierungsbedarf vergleichbar ist. Hinzu kommt, dass im Informationszeitalter das erforderliche Wissen mittlerweile breit gestreut ist und bei Bedarf auch überall eingekauft werden kann. Gesteigerte Effizienzen durch Plattformlösungen sind der nächste Schub für die internationale Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen.

Ist der deutsche Mittelstand auf diesen Wandel ausreichend eingestellt? Welche Kompetenzen benötigen die Betriebe, um diesen meistern zu können?

Wie bei jedem Wandel, ist eine kritische Masse von 15 bis 20% notwendig, die als Speerspitze wirkt. Für den Wandel scheinen mir nicht die Kompetenzen der Engpass zu sein, denn diese lassen sich über Beratungsleistungen einkaufen. Viel kritischer ist die Bereitschaft der Mittelständler sich diesem Wandel zu öffnen, denn Digitalisierung ohne Veränderung der Aufbau- und Ablaufstrukturen der Betriebe endet meistens darin, dass Informationen statt in Papierform nun als PDF-Dateien oder automatisch generierte E-Mails im Haus gestreut werden. Der digitale Wandel wird allerdings erst durch tiefgreifende Veränderungen das verborgene Potenzial hervorbringen können.

Wie wichtig ist in diesem Zusammenhang der Faktor „Unternehmenskultur“ bei der Einführung digitaler Plattformlösungen?

Sehr wichtig. Eine optimierungsorientierte Unternehmenskultur mit der dazugehörigen Fehlerkultur ermöglicht

erst die Bereitschaft der Mitarbeiter neue Wege zu denken, auszusprechen und zu probieren.

Wäre das Konzept auch für andere Betriebe oder Plattformen geeignet?

Ich bin überzeugt davon, dass diese Lösung auch für andere Betriebe wünschenswert ist, das merken wir auch durch die Gespräche in unseren eigenen Industrienetzwerken.

TOLGA TURAN

tolga.turan@koenig-bauer.com (Interviewpartner)



Director Project Management
Koenig & Bauer MetalPrint GmbH
(Stuttgart)

<https://metalprint.koenig-bauer.com>

IMPRESSUM – TRANSFER. DAS STEINBEIS-MAGAZIN

Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer
Ausgabe 2/2021
ISSN 1864-1768 (Print)

HERAUSGEBER

Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer
Adornostr. 8 | 70599 Stuttgart
Fon: +49 711 1839-5 | E-Mail: stw@steinbeis.de
Internet: transfermagazin.steinbeis.de | www.steinbeis.de

VERANTWORTLICHER REDAKTEUR

Anja Reinhardt
Adornostr. 8 | 70599 Stuttgart
anja.reinhardt@steinbeis.de

REDAKTION

Anja Reinhardt, Marina Tyurmina, Luisa Dietrich
E-Mail: transfermagazin@stw.de

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind die jeweils benannten Autoren und Interviewpartner verantwortlich. Die Inhalte der Artikel spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung der Redaktion wider. Aufgrund der besseren Lesbarkeit werden in den Beiträgen in der Regel nur männliche Formen genannt, gemeint sind jedoch stets Personen jeglichen Geschlechts. Die Redaktion kann für die als Internetadressen genannten, fremden Internetseiten keine Gewähr hinsichtlich deren inhaltlicher Korrektheit, Vollständigkeit und Verfügbarkeit leisten. Die Redaktion hat keinen Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung und auf Inhalte der verlinkten Seiten. Beiträge beziehen sich auf den Stand der genannten Internetseite, der zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Ausgabe des Transfer-Magazins gilt.

ABBESTELLUNG

Möchten Sie das Steinbeis Transfer-Magazin in Zukunft nicht mehr erhalten, können Sie es jederzeit abbestellen. Bitte informieren Sie uns dazu per E-Mail an media@steinbeis.de oder telefonisch unter +49 711 1839-5. Ihre Abmeldung wird spätestens mit der übernächsten auf Ihre Abbestellung hin erscheinenden Ausgabe aktiv.

GESTALTUNG UND SATZ

Julia Schumacher

DRUCK

Berchtold Print-Medien GmbH, Singen

FOTOS UND ABBILDUNGEN

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

Titelbild: © istockphoto.com/Creative-Touch

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

215405-2021-02