


TRANSFER

DAS STEINBEIS-MAGAZIN 01|21



**HERAUS-
FORDERUNG
ÖKOSYSTEM
DER ZUKUNFT**



Steinbeis

DAS EFQM-EXCELLENCE MODELL 2020 ALS WEGWEISER ZUM ERFOLG

WIE KMU VOM MONITORING DES
WIRTSCHAFTLICHEN ÖKOsystems
PROFITIEREN KÖNNEN

1935 prägte der britische Ökologe A. G. Tanslye den Begriff „Ökosystem“. Seitdem hat er sich stark gewandelt und neue Facetten erhalten [1], sodass er aktuell nicht nur in der Ökologie, sondern auch in anderen Bereichen Verwendung findet: So ließen die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung internetbasierte Ökosysteme entstehen [2], während im wirtschaftlichen Bereich der Begriff zur Beschreibung der Unternehmensumwelt benutzt wird [3]. Darauf fußt das European Foundation for Quality Management Excellence Modell 2020. Wie Unternehmen dieses erfolgreich einsetzen können, erklärt Dr.-Ing. Günther Schöffner vom Steinbeis-Beratungszentrum Business Excellence.

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) hat den fundamentalen Entwicklungen der Digitalisierung Rechnung getragen und das EFQM-Excellence Modell radikal erneuert [4], das vielen Unternehmen seit Jahrzehnten zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit dient [5]. Das Modell ist seit Langem bei großen Konzernen in der Anwendung, es ist jedoch für Unternehmen aller Branchen und Größen und somit auch für KMU geeignet.

ÖKOsystem ALS ERFOLGSBASIS

Wesentliche Grundlagen für das neue EFQM-Excellence Modell 2020 sind das wirtschaftliche Ökosystem und dessen zukünftige Herausforderungen [6]. Zur Prosperität muss ein Unternehmen nicht nur seine Leistung verbessern und den Wert für die Kunden erhöhen, es muss auch die Bedingungen in seinem Ökosystem viel stärker berücksichtigen [7].

In die Unternehmenspraxis umgesetzt bedeutet das, stets das eigene Ökosystem und bestehende Megatrends zu analysieren, deren Effekte auf Unternehmenszweck, Strategie, Vision und Ergebnisse zu beurteilen und daraus abgeleitet angemessene Veränderungen vorzunehmen [7]. Dies kann nur gelingen, wenn in einer Organisation alle nötigen Voraussetzungen für kontinuierlichen Wandel vorhanden sind. Für KMU kann dies große Herausforderungen bedeuten, da sie in der Regel auf weniger finanzielle und strukturelle Ressourcen als Konzerne zurückgreifen können und Wandel dort häufig eher portfolio- oder kundenfokussiert als strategie-, organisations- und kulturorientiert ist.

Zu den relevanten Faktoren im globalen wirtschaftlichen Ökosystem der nächsten Jahre gehören aus Sicht der EFQM unter anderem der Klimawandel, disruptive Technologien, gesellschaftliche Trends oder eine Sharing Economy.

Daraus resultieren Herausforderungen, die besonders für KMU Anpassungsbedarf bedeuten:

- **Zunehmende Volatilität und stetige Veränderung:** Stabilität, Risikominimierung und eine ausgeprägte Familienkultur sind bei vielen KMU zentrale Erfolgsfaktoren. Darüber hinaus hatten viele Hidden Champions eine lange Führungskontinuität [8]. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) fordert diese Stabilität heraus, denn Risikovermeidung kann bei raschen Veränderungen zur Hochrisikostategie werden [9].
- **Digitalisierungsdruck und disruptive Ansätze:** Ausgeprägte Kernkompetenzen von KMU führen oft zur Pfadabhängigkeit und können durch disruptive Technologien schnell obsolet werden [10]. Digitalisierung ist pflichtmäßiger Standard, kann aber von KMU häufig nicht aus eigenen Kräften initiiert, umgesetzt und operationalisiert werden.
- **New Work und demografische Entwicklungen:** Nachwachsende Generationen haben andere Vorstellungen. Dies gilt auch für die Generationen Y und Z hinsichtlich Führung und Arbeitsorganisation [11]. New Work als Inbegriff des digitalen Arbeitens oder der Agilität spielt daher auch in KMU eine größere Rolle [12], entsprechende Anpassungen fallen aber oft schwer.





ÖKOSYSTEMMONITORING ZEIGT WIRKUNG

Ein Beispiel für das erfolgreich umgesetzte Ökosystemmonitoring ist das Kleinunternehmen Hafner Chirurgische Instrumente. In vierter Generation stellt es im Tuttlinger Medizincluster, dem „Weltzentrum“ der Medizintechnik, chirurgische Instrumente höchster Qualität her. Mit einem US-Umsatz von mehr als 40 % ist das Unternehmen seit Langem international erfolgreich. Dennoch hat die Unternehmensführung festgestellt, dass sich das Ökosystem des Unternehmens seit geraumer Zeit merklich verändert.

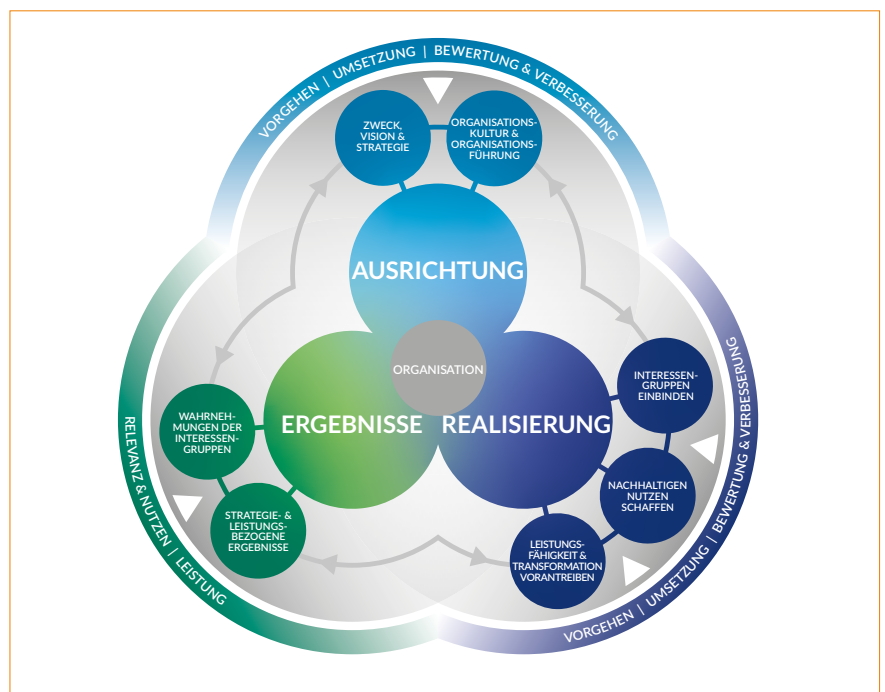
Zur Lösung dieser Probleme und Herausforderungen gibt es verschiedene Ansätze, wie zum Beispiel ambidextrisches Management oder ein Wandel bei Führungsansatz und Unternehmenskultur. Das ambidextrische, also „beidhändige“ Management entwickelt das Kerngeschäft weiter (Exploitation) und etabliert gleichzeitig neue Wege und Denkweisen (Exploration) [10]. Die Ambidextrie ist daher einer von mehreren möglichen Ansätzen die Forderung des EFQM-Excellence Modells umzusetzen, gleichzeitig operatives Geschäft und die stete Unternehmenstransformation zu managen [7].

Der zweite Ansatz – ein Wandel bei Führungsansatz und Unternehmenskultur – zielt darauf, Strukturen und Führungsmethodik anzupassen. KMU haben häufig ausgeprägte Familienkulturen, die aufgrund organisationaler Rigiditäten neuen Führungsansätzen wenig Raum geben [13]. Die oft anzutreffenden Familiensysteme erschweren in der Regel die Entwicklung neuer Leistungsträger [14]. Vor allem die Schaffung einer hinreichenden Veränderungsaffinität ist hier ein entscheidender Punkt [15].

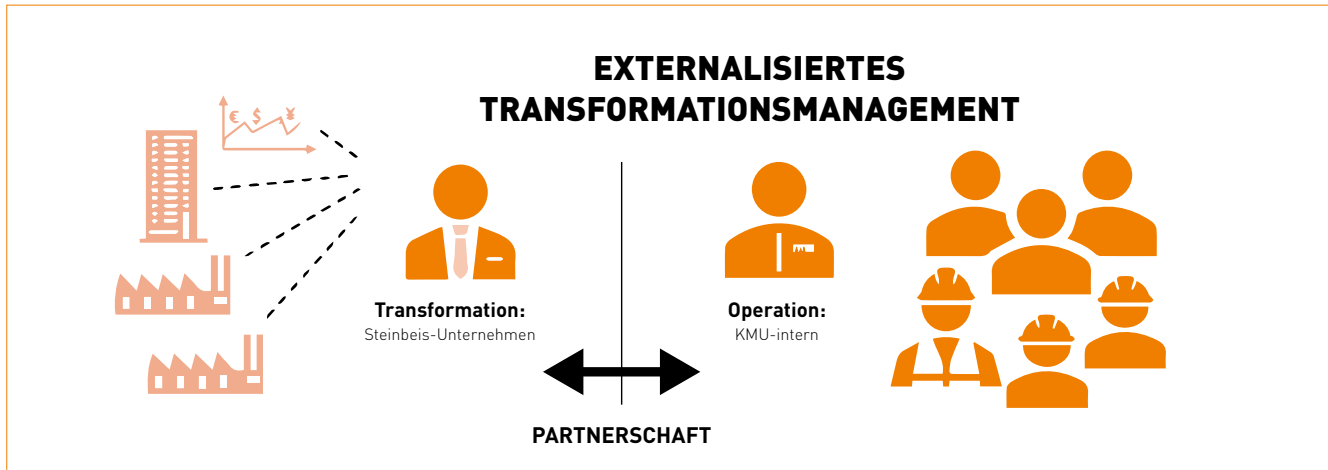
Ohne externe Unterstützung wird die Umsetzung dieser Ansätze für KMU meist sehr schwer. Ein rein intern getriebener Kulturwandel gelingt selten.

Der exploratorische Teil der Ambidextrie oder der konsequente EFQM-Strategieansatz zur Transformation müssen oft neu geschaffen werden [7]. Vielen KMU fehlen die Ressourcen dafür, daher kann die Lösung eine gewisse Externalisierung der Transformation durch die Unterstützung von qualifizierten Beratern sein, wie sie auch der Steinbeis-Verbund bietet.

Darum hat das Management von Hafner im Sommer 2020 trotz Corona-Pandemie vorausschauend die Unterstützung von Experten des Steinbeis-Beratungszentrums Business Excellence gesucht, die seither das Unternehmen im Rahmen eines Unternehmenscoachings bei der Anpassung und Umsetzung seiner Strategie unterstützen. Zunächst wur-



↑ Das EFQM-Excellence Modell 2020 © EFQM 2019



➤ Transformationssupport durch externe Erweiterung des Blickwinkels

den Prozessanpassungen durchgeführt, die bereits zu sichtbaren operativen Erfolgen und zur deutlichen Steigerung des Auftragsvolumens geführt haben. In einem weiteren Schritt werden die erarbeiteten Konzepte zur Digitalisierung stufenweise umgesetzt.

Die Steinbeis-Experten bieten Hafner die Sicherheit, bei der Anpassung an sein individuelles Ökosystem kompetente

Partner zur Seite zu haben. „Steinbeis ist uns eine wertvolle Unterstützung, um unser Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Es wird kein Standardkonzept ‚übergestülpt‘, sondern situationsgerecht auf unser Unternehmen eingegangen“, so Auftragsmanagerin Jutta Hafner. Alle Beteiligten im Unternehmen entwickeln sich mit zielgenauer Unterstützung in neue Rollen mit mehr Managementinhalten weiter.

Was dieses Beispiel deutlich zeigt: KMU müssen die Herausforderungen ihrer wirtschaftlichen Ökosysteme meistern, um in der nächsten Dekade nicht nur bestehen, sondern auch nachhaltig prosperieren zu können. Das Motto muss sein: Observing the ecosystem is key, not only to survive, but to sustainably thrive.

Quellen

- [1] Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick (Hrsg.; 2020): Ökosysteme im Mittelstand. Management und Controlling im Mittelstand. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 13.
- [2] Gottwald, Marlene (2017): Neue Ökosysteme durch Digitalisierung und Vernetzung – Eine Herausforderung auch für die Wissenschaft. Steinbeis Transfermagazin 2/2017, S. 4.
- [3] Daft, Richard L. (2018): Management. Cengage Learning. Boston (MA), USA, S. 74.
- [4] Schöffner, Günther (2020): Die Krise als Chance im Unternehmen. In: Steinbeis Transfer-Magazin Extra-Ausgabe 2020 „Neustart“, Stuttgart, S. 71.
- [5] Moll, André; Kohler, Gabriele (Hrsg.; 2018): Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. WEKA Media, Kissing, 3. Auflage, S. 166.
- [6] EFQM Training (2020): Certified Assessor Transformation Training. Schulungsunterlagen, Brüssel.
- [7] European Foundation for Quality Management (2019): The EFQM Model. Brüssel, S. 6, S. 12-13, S. 15, S. 24-26.
- [8] Simon, Herrmann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag, Frankfurt, S. 335 - 339.
- [9] Hemel, Ulrich (2005): Wert und Werte. Ethik für Manager – Ein Leitfaden für die Praxis. Hanser Verlag, Freiburg, S. 175.
- [10] Schneeberger, Simon Jonathan; Habegger, Anja (2020): Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. In: Schellinger, Jochen; Tokarski, Kim Oliver; Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg. 2020): Digitale Transformation und Unternehmensführung. Trends und Perspektiven für die Praxis. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 105
- [11] O'Boyle, Carolyn; Atack, Josefin; Monahan, Kelly (2017): Generation Z enters the workforce. Deloitte Insights, Deloitte Development LLC. Link: www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entry-level-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf
- [12] Piwinger, Götz (2020): New Work für Praktiker. Das unverzichtbare Handbuch für die Personal- und Organisationsentwicklung. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, S. 7.
- [13] Schöffner, Günther; Finkel, Michael (2021): Unternehmenskultur – Die Strippenzieherin bei der Organisationsgestaltung. Zeitschrift für Führung und Organisation ZFO, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, 01/2021, S. 18.
- [14] Bauer-Jelinek, Christine (2017): Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen. ecoWIN Verlag, Wals bei Salzburg, S. 147.
- [15] Schöffner, Günther (2020): Changeprozesse positiv gestalten. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, S. 67 - 87.

DR.-ING. GÜNTHER SCHÖFFNER
guenther.schoeffner@steinbeis.de (Autor)



Freier Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Business Excellence (Gaimersheim)

www.steinbeis.de/su/1478
www.steinbeis-be.de/

JUTTA HAFNER
j.hafner@hafner-instrumente.de (Autorin)



Auftragsmanagerin
Hafner Chirurgische Instrumente
(Balgheim)

www.hafner-instrumente.de

IMPRESSUM – TRANSFER. DAS STEINBEIS-MAGAZIN

Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer
Ausgabe 1/2021
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
E-Mail: transfermagazin@stw.de

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind die jeweils benannten Autoren verantwortlich. Die Inhalte der Artikel spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung der Redaktion wider. 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](https://www.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.

215404-2021-01