

Projekt perfekt? So managen Studierende Projekte erfolgreich.

Über 100 junge Autorinnen und Autoren berichten über ihre innovativen Praxisprojekte: wissenschaftlich, verständlich, mit zahlreichen sofort kopierbaren Modellen ;-) – für Dozenten, Studierende und andere Profis. Jeder Beitrag hat nur vier Seiten. Top „Do-How-to-Use“ pur. Das können selbst Sie lesen.

**Ein E-Publishing-Format der FHWS,
Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt,
Fakultät Wirtschaftswissenschaften.**

**Prof. Dr. Thilo Büsching, Prof. Dr. Harald Bolsinger (Hrsg.)
31. Oktober 2015**

**Preis: 10 €
[inkl. 19 % MwSt.]**

ISBN 978-3-00-050945-2

Einführung – das „Würzburger Modell“ - warum wir unsere Studierenden mit Teamtrainings, Projekten, interaktiver Lehre und angewandter Forschung fördern

Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung & Anforderungen im Arbeitsmarkt: Digitalisierung, Internationalisierung, Globalisierung, Nachhaltigkeit, zunehmende Spezialisierung und Komplexität sowie immer kürzere Innovationszyklen stellen in der Wirtschaft hohe Anforderungen an jeden einzelnen von uns. Täglich. Wir alle müssen diesen Anforderungen dauerhaft gerecht werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wie können wir als Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der FHWS Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt unsere über 2000 Studierenden bestmöglich auf diese Anforderungen vorbereiten?

Das ist eine der Kernfragen, die uns seit Jahren bewegt. Wir antworten insbesondere

- mit kompetentem, praxis-, lehrerfahrenen und motiviertem Lehrpersonal,
- aktuellem und praxisrelevantem Fachwissen,
- lernfördernden Lehrmaterialien und interaktiven und motivierenden Lehrmethoden,
- einem ausgewogenen Mix aus innovativer Präsenzlehre und digitalen Lehrformen,
- mit einem breiten Tutorenangebot,
- einer Selbsteinschätzungshilfe vor Beginn des Studiums,
- internationalen Angeboten und
- Exkursionen sowie Gastvorträgen.

Die Lehr-Qualität sichern wir mit Evaluationen, Coachings, internen Fortbildungen und Workshops sowie der dauerhaften Akkreditierung unseres kompletten Lehrangebotes. Schließlich arbeiten wir an einer vitalen Lern-, Lehr- und Organisationskultur der Vielfalt und Wertschätzung, die den Studierenden von Anfang an Verantwortungsübernahme und Orientierungskompetenz ermöglicht.

Aber reicht das allein, um Studierende an die herausfordernden Managementaufgaben des 21. Jahrhunderts heranzuführen und sie für den Arbeitsmarkt praxisgerecht zu qualifizieren?

Die Anforderungen des „Deutschen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (2011)“, an dem u.a. das Bundesministerium für Bildung und Forschung, die Bundesagentur für Arbeit, die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände, die Hochschulrektorenkonferenz und zahlreiche Professoren und Pädagogen mitgearbeitet haben, gehen deutlich über die reine Vermittlung von Fachwissen hinaus. So wird das Zielkompetenzniveau von Bachelorabsolventen folgendermaßen definiert: "Über Kompetenzen zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in Teilbereichen eines wissenschaftlichen Faches oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Die Anforderungsstruktur ist durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichnet." (2011: S. 8) Neben den fachlichen Kompetenzen - der Tiefe und Breite des Fachwissens - sollen persönliche und soziale Kompetenzen aufgebaut und Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt werden, die Managementkompetenzen zur "Steuerung von Prozessen" aufbauen sollen.

Kurzum: Für das **Lösen von wirtschaftlichen Problemen benötigen Studierende besondere Kompetenzen**, damit sie relevante, idealerweise innovative Lösungen, unter realen Bedingungen

herstellen können; dies erfordert Lehrformate mit intensivem Praxisbezug. **Deshalb ist es in der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der FHWS selbstverständlich**, Studierende systematisch und gezielt mit Teamtrainings und realem Projektlernen zu fördern. Jedes Semester werden rund 400 Studierende gezielt auf die Berufswelt in zielorientierten Projekten mit externen Partnern vorbereitet. Im WS 2015/16 finden neun Teamtrainings über mehrere Tage für Studierende in fortgeschrittenen Semestern statt. So trainiert und in das moderne Team- und Projektmanagement eingeführt, werden jedes Semester allein an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften über 40 angewandte Forschungsprojekte durchgeführt. In den Bachelorstudiengängen "Betriebswirtschaftslehre" und "Medienmanagement" gleichermaßen wie in den Mastern "Innovation im Mittelstand" (i2m) und "Marken- und Medienmanagement" (M3ve). Die Trainings umfassen neben Gruppenübungen auch die Selbstreflexion der Studierenden durch professionell erstellte Teamrollenprofile. Diese helfen den Dozenten, bei der Projektteambildung die Kompetenzen und die Arbeitspräferenzen der Studierenden zu berücksichtigen.

Wie im richtigen (Berufs-) Leben lernen die Studierenden, im Team- und Projekttraining ihr Verhalten zu überprüfen, Entscheidungen spontan oder werteorientiert zu fällen, zu begründen und zu verantworten sowie - wichtig - Dritten Orientierung geben zu können. Diese **Orientierungskompetenz** ist für die Selbstführung ebenso unerlässlich wie für die Führung von anderen Menschen, Teams und Projekten.

Der vorliegende Sammelband "Projekt perfekt - so managen Studierende Projekte erfolgreich" beleuchtet schlaglichtartig, wie die Studierenden unser "Würzburger Modell", also das didaktische System von „Teamtraining, Projekte, interaktiver Lehre und angewandter Forschung annehmen und die Ergebnis in jeweils **nur 4-seitigen wissenschaftlichen Projektberichten dokumentieren**. Einleitend stellen die Masterstudierenden Florin Vetter, Franziska Seitz und Karina Nabutovski und ein Herausgeber vor, über welche Kompetenzen der ideale Projektleiter (in studentischen Projekten) verfügen sollte. So wollen wir mit diesem Sammelband "Projekt perfekt - so managen Studierende Projekte erfolgreich" alle Studierenden **zum wissenschaftlichen Arbeiten, proaktivem Denken und Handeln, effizientem Projektmanagement und selbstgesteuertem lebenslangen Lernen anregen**.

Dieses E-Book wäre nicht möglich gewesen ohne das Lektorat der Betriebswirtschaftsstudentin Isabell Page und ohne das Design der Marken- und Medienmanagement-Masterstudierenden Isabell Leistner. Herzlichen Dank. So ist dieses Projekt natürlich auch Teamarbeit.

Über Anregungen zur Weiterentwicklung des "Würzburger Modells" freuen wir uns.

Würzburg, den 31. Oktober 2015

Prof. Dr. Thilo Büsching

Prof. Dr. Harald Bolsinger

Leiter "Projekt perfekt"

Dekan der Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Inhaltsverzeichnis

1. Die acht Kompetenzfelder erfolgreicher Projektmanager (E-ProMa 8x4)8	
<i>Florian Vetter, Franziska Seitz, Karina Nabutovski, Thilo Büsching</i>	
1.1 Problemstellung, Definition, Zielsetzung, Forschungsleitfrage und Methodik.....8	
1.1.1 Problemstellung.....8	
1.1.2 Zielsetzung & Forschungsleitfrage.....8	
1.1.3 Definition.....8	
1.1.4 Methodische Vorgehensweise.....9	
1.2 8x4 – Die acht Kompetenzfelder erfolgreicher Projektmanager.....9	
1.2.1 Ursprung & Entwicklung.....9	
1.2.2 Aufbau & Struktur.....10	
1.2.3 Die 8x4 Kompetenzfelder erfolgreicher Projektmanager.....10	
1.2.3.1 Allgemeine Modellübersicht.....10	
1.2.3.2 8x4 Kompetenzfelder im Detail.....11	
1.2.4 Anwendungsfelder des 8x4 Modells.....19	
1.3 Fazit & Ausblick.....19	
1.4 Literaturverzeichnis.....20	
2. Innovationsprojekte21	
2.1 Die Entwicklung des Geschäftsmodell „EarLearn – clever hören“.....21	
<i>Christian Böppe, Sophie Geithner, Sebastian Oppel</i>	
2.2 „House of Riddle“: Innovative Geschäftsmodellentwicklung unter Verwendung relevanter Totalmodelle und innovative Wissensvermittlung durch einen Film.....25	
<i>Lisa Bredel, Katharina Hartmann, Corinna Karl, Ellen Schoemig</i>	
2.3 Entwicklung eines Erfolgsfaktorenmodells („Engels-Modell“) für Gründer.....29	
<i>Daniel Dorsch, Stefan Ebner, Christian Englert, Florian Kaufmann, Anna Winkler</i>	
2.4 Konzeption eines Totalmodells zur Entwicklung neuartiger Geschäftsmodelle mit MyJoghurt.....33	
<i>Florian Feyen, Thomas Grieb, Lukas Horst, Karolin Vitzthum</i>	
2.5 Ein Bewertungsmodell für innovative und nachhaltige E-Commerce-Start-Up-Konzepte.....37	
<i>Philipp Maurer, Benjamin Reis, Daniel Stölzle, Ralf Weinhold</i>	
3. Medienprojekte	
3.1 Ticketverkaufssteigerung im Eventmanagement online und offline mit Hilfe der Erstellung eines Instagram-Accounts und weiteren crossmedialen Strategien.....41	
<i>Rüya Atac, Isabel Borel, Sandra Endrich, Franziska Gerull, Anika Gottschall, Florin Räthel, Ina-Sophie Reigl</i>	
3.2 Erstellen einer crossmedialen Social-Media-Kampagne.....45	
<i>Sandra Bächmann, Bettina Berwanger, David Kern, Katharina Klabouch, Theresa Lütich, Lisa Schöller</i>	
3.3 Konzeption eines Social-Media-Auftrittes zur Unternehmenspräsentation.....49	
<i>Ivana Blaic, Elena Brand, Nida Güllep, Tobias Neubauer, Rebecca Reinhard, Anton Reisenbüchler</i>	

3.4	Produktion eines weiterführenden Web-TV-Spots für Gebrüder Götz.....	53
	<i>Jessica Dietrich, Elisabeth Dömling, Sebastian Hiller, Martina Schuster, Alexandra Stiefl, Dominik Strauss, Dennis Weber</i>	
3.5	Konzeption einer Cross-Media-Kampagne für das Studentenwerk Würzburg.....	57
	<i>Florian Ehrbar, Patrick Hainke, Katharina Reinig, Yannic Riegger, Thomas Schmidt, Ivan Terziev, Alena Zezula</i>	
3.6	Optimierung der Website eines B2B-Unternehmens bezüglich Usability, User Journey und SEO – zur Auftrags- und Umsatzsteigerung.....	61
	<i>Tom Feltgen, Sebastian Günther, Julian Lenhart, Anna Matzewitzki, Jaqueline Rüd, Alexander Schmidt</i>	
3.7	Konzeption und Realisierung eines Sponsoring Films für die s.Oliver Baskets.....	65
	<i>Sarah-Lisa Hartmann, Mario Hofmann, Simone Kiehne, Isabell Page, Melina Popp, Felix Popp, Nicole Skotniczny</i>	
3.8	Organisation und Umsetzung einer Eventreihe mit dem Industrieunternehmen SKF.....	69
	<i>Sarah-Lisa Hartmann, Mario Hofmann, Simone Kiehne, Isabell Page, Melina Popp, Felix Popp, Nicole Skotniczny</i>	
3.9	Produktion eines innovativen E-Learning-Angebotes für das „Azubi“-Rekrutierung.....	73
	<i>Julia Koersgen, Natascha Kunkel, Nadja Müller, Teresa Mühleck, Katharina Prengel, Kristina Wetterich</i>	
4.	Personalprojekte	
4.1	Onlinemarketing-Konzept Entwicklung für die Caritas-Stellenbörse für soziale Berufe.....	77
	<i>Anna-Lena Becker, Madeleine Braun, Jasmine Krüger, Denise Kühl</i>	
4.2	Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Handwerks unter dem Aspekt des zukünftigen Fach- und Führungskräftemangels - Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze.....	81
	<i>Lisa Marie Beyer, Christina Hager</i>	
4.3	„Entwicklung eines Personalmarketingkonzepts zur Gewinnung von geeigneten Auszubildenden“ für die Garmin Würzburg GmbH.....	85
	<i>Julia Bode, Kristin Burkard, Simone Sauer, Miriam Seel, Nicole Weinert</i>	
4.4	Entwicklung eines umfassenden Konzepts zur Förderung eines positiven und motivierten Betriebsklimas.....	89
	<i>Franziska Deppisch</i>	
4.5	Entwicklung eines Marketing- und Finanzierungskonzeptes.....	93
	<i>Franziska Deppisch</i>	
4.6	Analyse derzeitiger sozialer Aktivitäten von Unternehmen sowie Darstellung von Möglichkeiten der Auditierung/Bilanzierung im Rahmen der Unternehmensbewertung.....	97
	<i>Lea Mencner, Katarina Pandurovic, Tabea Seidenspinner</i>	
4.7	Verändert sich im Zuge der gewachsenen Anforderungen an Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen (DAX/MDAX) auch die Rolle und Zusammensetzung von Beiräten in Gesellschaften, die von Familien dominiert werden?.....	101
	<i>Antonia Waider, Julia Weegen</i>	
5.	Wirtschaftsethik	

5.1 Differenzierung & Positionierung der Evenord-Bank eG-KG durch externe Wertekom- munikation.....	105
<i>Emre Degirmenci, Lukas Götz, Alica Hechtel, Kathrin Landgraf</i>	
5.2 Green Controlling als neue Herausforderung für die Unternehmen. Ansätze, Wegwei- ser und Instrumente.....	109
<i>Sarah Grieshammer</i>	

1. Kompetenzfelder erfolgreicher Projektmanager (E-ProMa 8x4)

Autoren: Florin Vetter, Franziska Seitz, Karina Nabutovskij, Thilo Büsching

1.1 Problemstellung, Zielsetzung, Forschungsleitfrage, Definition und Methodik

1.1.1 Problemstellung

Die Relevanz der Projektarbeit in Wirtschaft, Politik und Forschung ist unbestritten und nimmt stetig zu. Ursache ist die wachsende Komplexität, die zunehmende Spezialisierung und Interdisziplinarität sowie vor allem die beschleunigenden Produkt-Innovationszyklen. Innovation, sei es als Geschäftsmodell, für ein Produkt, ein Medium oder eine Kampagne werden in Projekten gestartet und in Projekten optimiert.

Diese steigende Bedeutung des Projektmanagements haben Hochschulen und Universitäten schon vor Jahren erkannt, weshalb Vorlesungen über Projektmanagement in vielen Studiengängen bereits fester Bestandteil der Studien- und Prüfungsordnungen sind – so auch an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

Hier können Studierende durch die Arbeit an realen Projekten nicht nur wichtige Praxiserfahrungen sammeln und Zusammenhänge zwischen den verschiedenen PM-Methoden besser nachvollziehen. Sie erlernen auf diesem Weg auch die für die Projektarbeit erforderlichen Sozialkompetenzen, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams und im beruflichen Alltag zwingend erforderlich sind (Glöckler, U./Maul, G. (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess, S. 97).

Bei der Auswahl geeigneter Projektleiter hat sich über die Zeit herausgestellt, dass es kein einfaches Modell gibt, welches die Anforderungen an die Projektleiter systemisch, prägnant und differenziert darstellt.

1.1.2 Zielsetzung & Forschungsleitfrage

Ziel des Beitrags ist es, ein universelles Totalmodell zu entwickeln, mit dem die kompetenzbasierte Projektleiterauswahl durchgeführt und begründet werden kann. Zweitens dient dies zur Bewertung von (studentischen) Projektleitern und Teammitgliedern. Als drittes und letztes Teilziel lässt sich mit dem Modell der Coachingbedarf für Projektleiter und so schließlich mittelbar auch der Coachingbedarf für den Projektcoach selbst definieren. Der Aufsatz zeigt, dass alle vier Ziele erreicht werden können.

Bei der Entwicklung des Totalmodells stellten sich folgende zwei Fragen:

1. Wie kann ein didaktisch einfach zu vermittelndes, praxis- und kundenorientiertes und zugleich motivierendes Auswahl- und Bewertungssystem für Projektleiter/innen erstellt werden?
2. Wie kann es sofortigen Nutzen in der Praxis generieren, trennscharf und nachvollziehbar aufgebaut sein und dabei auch den hohen wissenschaftlichen Ansprüchen gerecht werden?

Im Gang der Untersuchung werden diese beiden Fragen beantwortet.

1.1.3 Definition

Zunächst gilt es zu klären, was Kompetenzen sind. Der Begriff der Kompetenzen mit Hilfe von Kappelhof präzisiert.

„Kompetenzen sind in Entwicklungsprozessen entstandene, generalisierte **Selbstorganisationsdispositionen** komplexer, adaptiver Systeme zu **reflexivem und kreativem Problemlösungshandeln** in Hinblick auf **allgemeine Klassen** von komplexen, selektiv bedeutsamen Situationen

(Pfade).“ (Kappelhof, P. (2004); Kompetenzentwicklung in Netzwerken; S. 4). Es lässt sich festhalten, dass die Kompetenzen, die entwickelt werden können, einen generalisierenden Charakter besitzen und helfen Probleme zu lösen.

1.1.4 Methodische Vorgehensweise

Die Aufsatzgrundlage bildet zunächst eine jahrelange Erfolgsfaktorenforschung im SP Betriebswirtschaft der Medien an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt, der auf die angewandte Forschungsprojekte mit externen Partnern spezialisiert ist. Die dort entwickelte Projektsteuerungssystematik schließt ein 360-Grad-Feedback an den Projektleiter mit ein und ermittelt mit Hilfe von verschiedenen Feedbackmethoden (intern, Coach, Projektpartner, Evaluation) die unterschiedlichen Erfüllungsgrade des Projektmanagers in seinen Teildisziplinen. Aus den jeweils besten Ergebnissen wurden die höchsten Stufen abgeleitet. Zudem wurde eine umfassende Sekundärforschung unternommen, welche zur Synthese von mehreren Modellen und Begriffen führte. Insgesamt wurde das Totalmodell mit Hilfe von empirischen Daten, Best Practices, Kreativität, Logik, semantischer Differenzierung und aktuellen Ausbildungsstandards entwickelt. Im Modellentwicklungsprozess wurden erste Entwürfe auf Ihre Analyse- und Erklärungseigenschaften getestet, um anschließend die Ergebnisse mit Feedbacks und kritischen Nachfragen weiter zu entwickeln. Dieser Prozess dauerte über ein Jahr. Einen ersten wissenschaftlichen Belastungstest bestand das Totalmodell auf der Tagung der Fachgruppe für Projektmanagement an deutschen Hochschulen am 14. Juli 2015. Dort wurde die Plausibilität des Modells in der Diskussion bestätigt. Die Teilnehmer der Fachgruppe sind hauptsächlich Professoren deutscher Hochschulen und Universitäten. Unter ihnen auch der Vorstand der GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.

1.2 8x4 – Die acht Kompetenzfelder erfolgreicher Projektmanager

Es ist unbestrittene Tatsache, dass der Projekterfolg maßgeblich durch die Fähigkeiten und Kompetenzen des Projektleiters bzw. Projektmanagers beeinflusst wird. An diesen werden als zentraler Erfolgsverantwortlicher die höchsten Ansprüche gestellt. Dieser ist, unter dem Einfluss vieler interner und externer Faktoren, für die Steuerung des Teams und somit das Erreichen der oft ambitionierten Projektziele verantwortlich (Vgl. Gassmann, O. (2005); Praxiswissen Projektmanagement; S.5).

1.2.1 Ursprung & Entwicklung

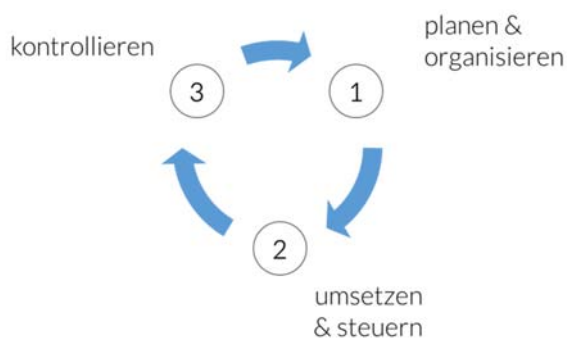
Während der langjährigen Durchführung von Praxisprojekten mit Kooperationspartnern aus der lokalen Wirtschaft Mainfrankens wurden kontinuierlich wiederkehrende Muster bzgl. der Kompetenzprofile von Projektleitern und Teammitgliedern identifiziert. Diese wurden hauptsächlich in Checklisten und Bewertungssystematiken festgehalten, um so den Projektmanagementprozess zu standardisieren. Konkrete Ergebnisse sind z.B. Standards für Projektbarometer, Projektstrukturpläne, Projektanalyse-Infografiken, Zeiterfassungs- und Beurteilungssysteme sowie Projektkalkulationen. **Bisher fehlte die theoretische Fundierung für ein entsprechendes Projektleiter-Totalmodell, das alle Anforderungen an den Projektleiter systematisiert und zugleich als Bewertungs- und Entwicklungsinstrument in der Praxis einsetzbar ist.** Die wissenschaftliche Basis des Modells bildet die Kompetenzstruktur nach Erpenbeck und von Rosenstiel (Vgl. Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (2003): Handbuch Kompetenzmessung, S. IX-XL), die vier verschiedene Kompetenzen unterscheiden.

- Personale Kompetenzen
- Fachlich-methodische Kompetenzen
- Sozial-kommunikative Kompetenzen
- Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen

Diese Kompetenzsichtweise wurde im Verlauf der Arbeit weiter differenziert.

1.2.2 Aufbau & Struktur

Die Forschungsleitfrage ist: Welche Kompetenzen muss ein idealer Projektleiter besitzen, um ein Projektteam sicher von der Planungsphase über die Umsetzung bis hin zur abschließenden Kontrollphase zu führen.



Dieser Frage folgt auch der Aufbau des Modells, welcher den drei Basis-Phasen eines Projekts folgt (siehe Abb. 1). Da das Modell den Anforderungen eines Bewertungssystems gerecht werden soll, ist zudem jedes einzelne Kompetenzfeld in vier Stufen definiert, welche vom Anfangsstadium bis zum höchsten Anspruch reichen. Diese folgen einem additiven Aufbau. So setzt sich die Stufe 4 aus den Stufen 1, 2, 3 und der in Stufe 4 definierten Attribute zusammen.

Abb. 1: Die drei grundlegenden Phasen eines Projekts (eigene Darstellung)

1.2.3 Die 8x4 Kompetenzfelder erfolgreicher Projektmanager

1.2.3.1 Allgemeine Modellübersicht

Die folgende Kompetenzaufteilung wurde mit Hilfe von **Erfolgsfaktorenanalysen** aus über 100 Studierenden-Projekten seit 2004 abgeleitet, zweitens durch das 4-stufige Kompetenzrad von North in **4-Stufen differenziert** und um **Soll-Ist-Vergleiche** erweitert (Vgl. North, K. (Hrsg.) (o.J.): Das Kompetenzrad). Schließlich wurden die **sprachlichen und analytischen Kompetenzdifferenzierungen** an den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen angelehnt, der in der praxisorientierten Kompetenzdefinition für Ausbildungsstandards wegweisend in Deutschland ist (AK DQR 2011).

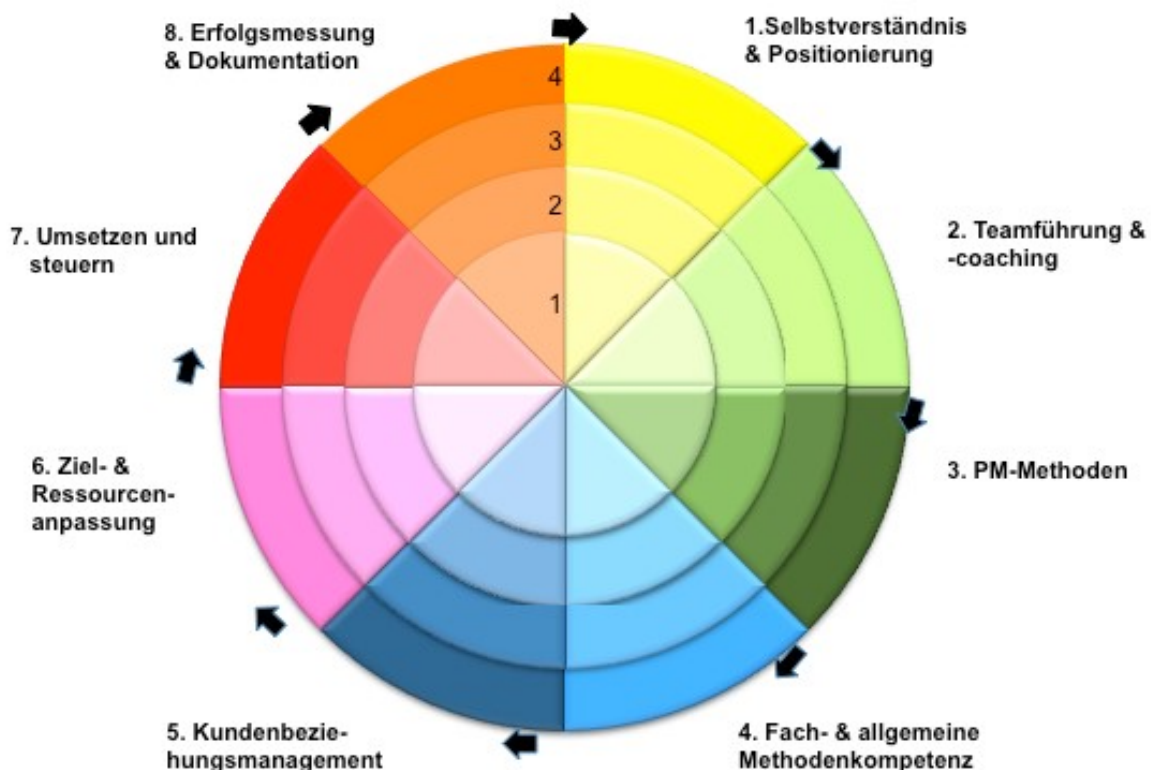



Abb. 2: Totalmodell - 8x4 Kompetenzfelder erfolgreicher Projektmanager (eigene Darstellung)

Die im Basismodell angeführten 8 Anforderungen an den Projektleiter werden in den Abschnitten 2.3.2 bis 2.3.9 präzisiert und mit Beispielen pro Stufe veranschaulicht.

1.2.3.2 8x4 Kompetenzfelder im Detail

1. Selbstverständnis & Positionierung



- 1** **Grundlegendes** Bewusstsein über das eigene Rollenbild und die Arbeitsweise
- 2** **1 + Erweitertes** Bewusstsein über eigenes Rollenbild und Arbeitsweise auf wissenschaftlicher Basis: Selbstreflexion und Kritikfähigkeit
- 3** **2 + Tieferes** Bewusstsein für Rollenbilder und Arbeitspräferenzen **auf wissenschaftlicher Basis** für eine bessere Selbst- und Fremdwahrnehmung
- 4** **3 + Hohe** Motivation und klare Systematik zur **systematischen Selbstoptimierung** mit klarem Stärken-Schwächen-Profil

„Selbstverständnis & Positionierung“ bezeichnet das Bewusstsein des Projektleiters über seine eigenen Rollen sowie Stärken und Schwächen. So muss ein qualifizierter Projektleiter stets die eigene Rolle und die Rollen der Teammitglieder wahrnehmen und verstehen und eine Motivation zur ständigen Selbstverbesserung entwickeln. (Litke 2007: 165 ff.). Die Fähigkeit zur Selbstoptimierung und permanenten Selbstverbesserung ist ein zentraler Schlüssel zum Erfolg.

Beispiele

Stufe 1: Der Projektleiter kennt aus vorherigen Fallstudien oder Übungsprojekten im Team sein eigenes Rollenbild und seine Arbeitsweisen.

Stufe +1: Durch Seminare oder Literaturrecherche ist sich der Studierende bewusst, dass unterschiedliche wissenschaftliche Analysetools zu verschiedenen Rollenbildern und Arbeitsweisen – wie bspw. TMS oder Belbin – existieren, versteht deren logischen Zusammenhänge und greift auf dieses Wissen bewusst zurück

Stufe +2: Im Rahmen eines Seminars oder einer Vorlesung, führt der Student selbst eine oder mehrere der Selbst-Analysemethoden durch, kennt daher sein eigenes TMS-Profil genau und beginnt, konkrete Veränderungsziele für sich zu formulieren

Stufe +3: Der Projektleiter sucht sich anhand seiner Bewertungsprofile gezielt Selbstoptimierungspotenziale und versucht diese z.B. durch aktive Einforderung von Feedbacks oder mit Hilfe eines Coaches Schritt für Schritt zu verbessern. Diesen Prozess und seine Fortschritte dokumentiert er in einem eigenen System.

2. Teamführung & -coaching



- 1 **Grundlegende** Kompetenzen in den fünf Bereichen Kommunikation, Führung, Motivation, Moderation und Konfliktmanagement
- 2 = 1 + **Gezielte Förderung** von Kommunikation im Team, gute Strukturierung und Moderation von Teammeetings und Workshops
- 3 = 2 + Motivation **Einzelner** und des **gesamten Teams** zu Top-Leistungen durch Lob und Kritik, Einsatz eines situativen und ergebnisorientierten Führungsstils
- 4 **Frühzeitiges Erkennen** von Zielabweichungen und Konflikten durch geschulte Wahrnehmung. Der Einsatz von Fragetechniken ermöglicht dabei proaktive Lösungen.

Ein Projektleiter muss neben fachlichem Wissen vor allem ausgeprägte Fähigkeiten hinsichtlich der Führung von Teammitgliedern verfügen. Er muss die Fähigkeit besitzen, ein Team bzw. die einzelnen Teammitglieder für ein Ziel zu motivieren und stets als Wegweiser zur Verfügung stehen (Vgl. Litke 2007: 169). Als Führungskraft fällt dem Projektleiter die Aufgabe zu, die Teammitglieder sowohl in fachlicher wie auch in persönlicher Hinsicht zu betreuen und zu unterstützen (Vgl. Olfert 1998: 178). Dafür benötigt der Projektleiter ein Verständnis für Kommunikation, Moderationsfertigkeiten und Konfliktverhalten.

Beispiele

- Stufe 1: Der Projektleiter hat ein grundlegendes Gespür für Kommunikation im Team und weiß dieses strukturierend in der Kick-Off-Meeting-Moderation einzusetzen, um ein Team auf Kurs zu bringen.
- Stufe +1: Der Projektleiter fördert durch Fragestellungen oder aktive Einbindung die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern. Mit einer guten Strukturierung und Moderation sorgt er beispielsweise auch für eine effiziente Durchführung von Workshops und Meetings mit und ohne Kundenbeteiligung.
- Stufe +2: Der Projektleiter weiß, wann er gezielt mangelnde Motivation, schlechte Ergebnisse oder Konflikte ansprechen oder wann er seine Teammitglieder loben muss, um sie zu Hochleistungen zu motivieren. Dazu kann er die entsprechenden Situationen schnell und richtig interpretieren, um darauf zu reagieren.
- Stufe +3: Dadurch, dass der Projektleiter nahe am Team agiert, erkennt er frühzeitig Zielabweichungen oder aufkommende Konflikte. In beiden Fällen interveniert er frühzeitig und proaktiv. Mit Hilfe von Einzelgesprächen, Fragetechniken und Interventionen auch außerhalb der Regel überzeugt er das Team.

3. PM-Methoden



- 1 Grundlegendes** Wissen über die Basis-Methoden und Instrumente des Projektmanagements
- 1 + Erweitertes** Wissen über die Basis-Methoden des Projektmanagements und die Fähigkeit das Projekt in einem Projektstrukturplan (PSP) zu strukturieren
- 2 + Vertieftes** Wissen über PM-Methoden zur Ableitung und Umsetzung von Projektstrukturplänen mit Hilfe eines Werkzeugkastens
- 3 + Souveräner** Gebrauch der PM-Methoden in Planung, Umsetzung, Präsentation, Dokumentation; Erstellung eigener und/oder neuer Werkzeuge

Das Projektmanagement entscheidet, ob und wie die Ziele erreicht werden. Es trägt dazu bei, das Projekt zu strukturieren und erfolgreich durchzuführen. Dabei stehen dem Projektleiter verschiedenste Methoden des Projektmanagements zur Verfügung. Insbesondere dienen die Methoden der Zeitstrukturierung und Aufgabenverteilung, der Risikoanalyse und dem Abweichungsmanagement sowie der Budgetierung und der Projektsteuerung. Das Projekt wird nur dann erfolgreich „in time, in budget, in quality“ abgeschlossen, wenn der Projektleiter alle relevanten Faktoren erkennt und systematisch berücksichtigt und in motivierende Aufgaben transformiert. (Vgl. Drees/Lang/Schöps 2014, S. 89).

Beispiele

- Stufe 1: Der Projektleiter kennt die Basisanforderungen und Basismethoden des Projektmanagements. So ist er sich der Relevanz des Projektauftrags bewusst und kann aus diesem anschließend die Projekt-Meilensteine ableiten.
- Stufe +1: Der Projektleiter ist in der Lage, das Projekt in zentrale Phasen zu strukturieren und kann diese in einen übersichtlichen Projektstrukturplan (z.B. mit Hilfe einer entsprechenden Excel-Vorlage) überführen.
- Stufe +2: Ein umfassender Projektstrukturplan ist ein zentrales Element für den Projekterfolg. Der Projektleiter kennt daher den Methodenkoffer des Projektmanagements von A wie Aufwandsschätzung bis Z wie Zeitplanung und kann diese in einem erweiterten Projektstrukturplan zusammenführen, um das Projekt zielführend zu steuern.
- Stufe +3: Der souveräne Umgang mit den Methoden des PM stellt für den Projektleiter keinerlei Probleme dar. Er ist vielmehr in der Lage, sich diese situativ anzupassen, im Team partnerschaftlich abzustimmen und so für den eigenen Anwendungsfall zu optimieren. So kann beispielsweise eine erste Mindmap zur Projekt-Strukturierung bereits zeitbezogene Aspekte berücksichtigen.

4. Fach- & allgemeine Methodenkompetenz

- 1 Grundlegende** Fach- und Methodenkompetenz über projektrelevante Themengebiete durch Studium und/oder Praxis



- 2 **1 + -Anwendung erweiterter** Fach- und Methodenkompetenz auf Basis erster Projekterfolge
- 3 **2 + Vertiefte** Fach- und Methodenkompetenz und **Bereitschaft**, sich in neue komplexere Problemstellungen einzuarbeiten
- 4 **3 + Lösungsorientierte Anwendung von Fach- und Methodenwissen** zur Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen, Produkten, Verfahrenen und Kampagnen sowie neuem Wissen!

Für die Lösung von fachbezogenen bis hin zu interdisziplinären Problemstellungen benötigt ein Projektleiter methodisches und fachliches Wissen. Das Methodenwissen eines Projektleiters umfasst die unter „3. PM-Methoden“ genannten, geht aber deutlich darüber hinaus: Problemlösungstechniken, Präsentations- und Moderationstechniken, analytische Fähigkeiten sowie Personalführungs- und Coaching-Erfahrung sowie „internes Marketing“ gehören dazu (Vgl. Kraus, G./Westermann, R. (1998): S.158). Die Methoden zur Steuerung und Abwicklung von Projekten bleiben hier bewusst außen vor, da sie wegen ihrer Schlüsselrolle separat berücksichtigt werden (siehe 3. PM-Methoden).

Die Fachkompetenz bezieht sich unter anderem auf wirtschaftliche, technische und soziale sowie weitere projektspezifische Kenntnisse. Ferner ist das vernetzte und kundenorientierte Denken und Handeln eines Projektleiters für den Erfolg eines Projektes von zentraler Bedeutung. (Vgl. Litke 2007: S. 172)

Beispiele

Stufe 1: Der Projektleiter muss für ein gutes Projektverständnis in fachlicher und methodischer Hinsicht zumindest eine grundlegende Kompetenz mit sich bringen. So sollte er bspw. vor der Web-TV-Produktion bereits im Rahmen einer Vorlesung oder eigener Literaturrecherchen grundlegende Erfolgsfaktoren oder empfohlene Methoden für Dreharbeiten kennen.

Stufe +1: Zum Erreichen der Stufe +1 sind erste praktische Erfahrungen erforderlich. Beinhaltet ein neues Projekt z.B. die Durchführung eines Benchmarks für den Aufbau von Websites, so sollte der Projektleiter bereits bei einem anderen Benchmarking mitgewirkt haben, um das methodische Vorgehen nachvollziehen zu können.

Stufe +2: Kein Mensch ist allwissend – dennoch sollte sich ein Projektleiter in ihm fremde Problemstellungen einarbeiten wollen, sollte es das Projekt erfordern. Ein Beispiel: Für ein Projekt muss ein Geschäftsmodell abgebildet werden. Der Projektleiter kennt noch keinen methodischen Ansatz dafür. Zur Problemlösung recherchiert er nicht nur kurz, sondern vergleicht mehrere Ansätze und wählt zur Umsetzung das für den vorliegenden Fall am besten geeignete Vorgehen – z.B. das Geschäftsmodell nach Bernd Wirtz.

Stufe +3: Um die höchste Stufe der Fach- und allgemeinen Methodenkompetenz zu erreichen, muss der Projektleiter in der Lage sein, aus seinem bisherigen Wissensschatz neue, lösungsorientierte Vorgehen zu entwickeln, um aktuelle Problemstellung effektiv lösen zu können. Beispielsweise ist der Projektleiter in der Lage, eine

ihm bekanntes Vorgehensmodell aus dem Social-Media-Marketing auf das Newsletter Marketing zu transferieren und situativ dafür anzupassen.



Im Zentrum des Projekts steht stets der Auftraggeber. Es ist daher selbstverständlich, dass dieser die Projektziele vorgibt bzw. diese gemeinsam mit ihm erarbeitet werden. Als Bindeglied und Sprachrohr zwischen Auftraggeber und Projektteam ist es daher für den Projektleiter von großer Bedeutung, einen geeigneten Kommunikationsstandard zu etablieren, damit alle relevanten Informationen ausgetauscht werden können.

Das Kundenbeziehungsmanagement geht unter Umständen auch soweit, dass der Kunde bei seinen Zielen und Vorstellungen teilweise gesteuert wird, um unmögliche bzw. zielgefährdende Änderungen bereits im Vorfeld oder während des Projekts zu verhindern. So sollen beste Ergebnisse auf dem effizientesten Weg ermöglicht werden. Ideal ist dafür eine Projektaufgabenvereinbarung, die von beiden Parteien nach dem Kick-Off unterschrieben werden.

Beispiele

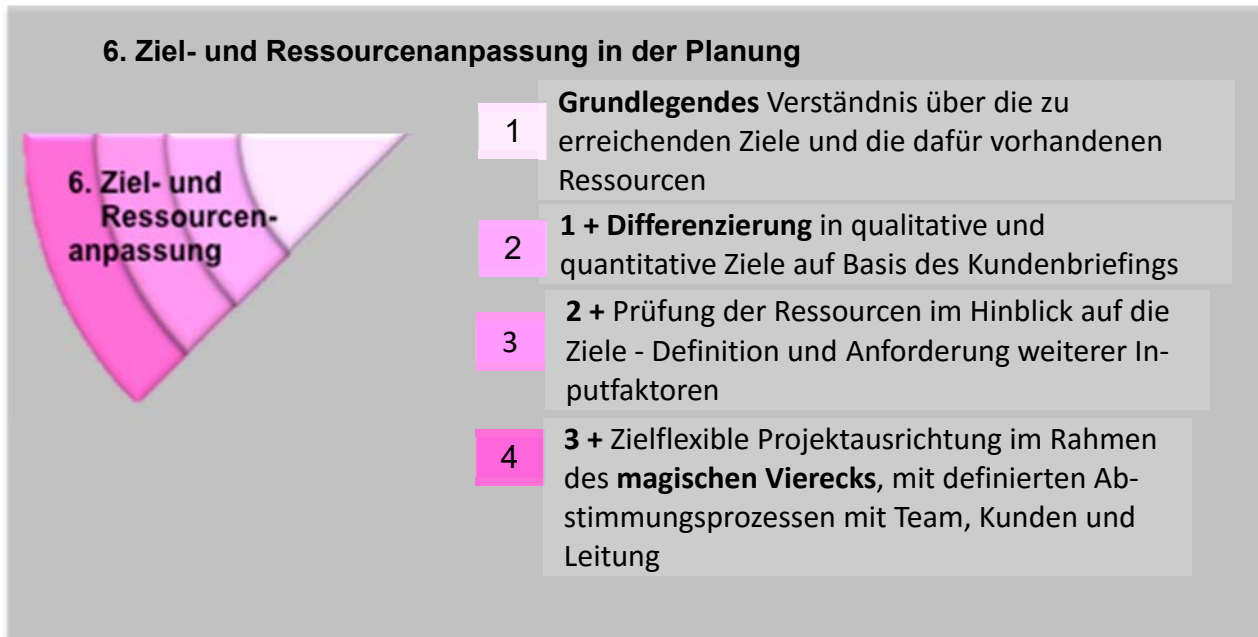
Stufe 1: Der Projektleiter muss sich von Beginn an ein grundlegendes Bild über den Auftraggeber, die handelnden Personen und ihr Projektverständnis verschaffen. Das Erstgespräch bereitet der Projektleiter so vor, dass er mit bewussten Fragen einen Eindruck von den Wünschen der Auftraggeber erhält.

Stufe +1: Mit weiteren gezielten Fragen versucht der Projektleiter mehr über die Auftraggeber herauszufinden. Zusätzlich vereinbart er direkt zu Beginn, in welchen regelmäßigen Abständen, in welchen Ausnahmefällen sowie auf welchem Weg der Informationsaustausch organisiert werden soll. Schriftliche Vereinbarung der Projektziele und Projektaufgaben nach dem Kick-Off.

Stufe +2: Sollte dem Projektleiter auffallen, dass sich ein Projektziel auf Basis neuer Erkenntnisse im Projektverlauf als unrealistisch oder überholt erweist, liegt es an ihm, dass er umgehend mit dem Auftraggeber die Konsequenzen bespricht. Wenn z.B. eine Kundenbedürfnisanalyse ergibt, dass für das angedachte Geschäftsmodell keine ausreichende Nachfrage besteht, kann der Projektleiter vereinbaren, dass die Ergebnisse der ersten Kundenbedürfnisanalyse in einer weiteren Analyserunde mit anderen Methoden verifiziert bzw. widerlegt werden.

Stufe +3: Im Projektverlauf erkannte Anpassungen bzw. Verbesserungen der vereinbarten Ziele müssen mit den relevanten Entscheidungsträgern abgesprochen werden. So

kann z.B. der Bedarf entstehen, die komplette Corporate Identity des Kunden an den entstandenen Anforderungen neu auszurichten. Wichtig ist für den Projektleiter in dieser Situation eine klare Argumentation zu verfolgen, die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen zu überprüfen und effiziente Lösungen vorzuschlagen.



Die klare Zielfindung und Zielformulierung vor der eigentlichen Umsetzungsphase (siehe Punkt 7) ist eine unerlässliche Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf und Abschluss eines Projektes. (Vgl. Drees/Lang/Schöps 2014): Praxisleitfaden Projektmanagement, S. 35). Umso wichtiger erscheint es nach diesem Schritt, die dafür erforderlichen Ressourcen im Voraus richtig abzuwägen und an den Projektzielen entsprechend auszurichten. Allerdings können sich immer wieder durch neue Erkenntnisse oder „externe Störungen“ Anpassungsnotwendigkeiten ergeben. Dieses Änderungsmanagement ist eine besonders wichtige Kompetenz des Projektleiters.

Beispiele

Stufe 1: Der Projektleiter kann aus dem Projektbriefing die relevanten Ziele ableiten. Zusätzlich kann er grob abschätzen, welche Ressourcen er zur Realisierung benötigt oder ob die Ziele mit den gegebenen Ressourcen erreichbar sind. Er verwendet dabei z.B. die SMART-Methode für Ziele.

Stufe +1: Die Unterscheidung in qualitative und quantitative Ziele erfolgt durch den Projektleiter automatisch. So erkennt er z.B., dass die reine Verfolgung der quantitativen Ziele die Teammotivation gefährdet; der erfahrene Projektleiter balanciert die wirtschaftliche und die teamorientierte Zielverfolgung aus und berücksichtigt Risiken und mögliche Änderungen.

Stufe +2: Für diese Stufe rückt vor allem die Ressourcenanalyse in den Vordergrund, da für Projekte Ressourcen (Zeit, Personal, Wissen, Geld, Methoden, Medien, Maschinen, Entscheidungen) benötigt werden könnten, welche entsprechend frühzeitig organisiert werden sollten. Anhand eines gut ausgearbeiteten Projektstrukturplans können erforderliche Ressourcen je Arbeitspaket definiert, diese aber auch von Woche zu Woche angepasst werden.

Stufe +3: Der Projektleiter definiert vor Projektstart alle Teilziele des magischen Vierecks (qualitative Zielerreichung – quantitative Zielerreichung – Budget – Time) und definiert die Basisaufgaben für den Projektverlauf.

7. Umsetzen und steuern



1 **Grundlegende** Übersicht über die definierten Arbeitspakete inklusive Termine, Deadlines und Verantwortlichkeiten

2 **1 + Schaffung von Transparenz** im gesamten Team über den aktuellen Projektfortschritt auf Basis der eigenen Projektübersicht

3 **2 + Flexibles** und proaktives Änderungsmanagement: Diagnose, Kommunikation, Umsetzung

4 **3 + Permanente und effektive Steuerung durch persönliche Ansprache und Absprachen:** fachlich, methodisch und partnerspezifisch reflektiert

Nachdem alle Anforderungen für die Planung und Organisation eines Projekts aufgezeigt wurden, geht es nun in die zweite Phase eines Projekts – der Umsetzung und die damit einhergehende Steuerung des Projekts. Die Umsetzung des Projekts erfordert vor allem eine angemessene Planungstiefe, insbesondere eine genaue Definition der Aufgaben, Teil- und Elementaraufgaben und die kompetenz- und belastungsgerechte Zuordnung auf die Teammitglieder. Diese ermöglicht dem Projektleiter im weiteren Verlauf die Steuerung des Projekts. Denn das Ziel der Projektsteuerung ist es, „ [...], das Erreichen der Projektziele trotz aller Störungen im Projektverlauf sicherzustellen und unabwendbare Abweichungen frühestmöglich zu erkennen.“ (Vgl. Gassmann 2005: S.86)

Beispiele

Stufe 1: Der Projektleiter erstellt eine Projektübersicht, aus der für ihn ersichtlich wird, wer für was bis wann verantwortlich ist. Basis dafür kann z.B. der Projektstrukturplan bieten. Diese Übersicht verwendet er aktiv zur Überprüfung des Projektfortschritts.

Stufe +1: Die Projektübersicht mit den Arbeitspaketen, Verantwortlichkeiten und Deadlines wird auf einer zentralen Plattform allen Teammitgliedern zur Verfügung gestellt, damit diese sich selbst einen Überblick verschaffen können und mögliche Änderungen aktiv vorschlagen, eintragen oder nachvollziehen können. Mit gut strukturierten und vorbereiteten Teammeetings wird das Team zusätzlich motiviert.

Stufe +2: Der Projektleiter hat stets einen Überblick über den aktuellen Projektstand und erkennt mögliche Abweichungen oder Verbesserungspotenziale frühzeitig, spricht diese mit den verantwortlichen Personen aus dem Team und vom Auftraggeber ab und initiiert ggf. eine entsprechende Umsetzung.

Stufe +3: In den regelmäßigen Teammeetings stellt jedes Teammitglied seine persönlichen Aufgaben aus dem letzten Meeting vor, erläutert Fortschritte und Probleme und bespricht die Aufgaben für kommende Woche im Team. Wenn bspw. im Projektverlauf ersichtlich wird, dass eine Pilotphase durch veränderte Ergebnisse mehr Hardware und Personal benötigt, kann der Projektleiter diese frühzeitig mit dem Kapitalgeber absprechen und nach möglichen Lösungen suchen. Der Projektleiter vermittelt den Sinn der Änderungen und kann trotz des Change das Team weiter motivieren.

8. Erfolgsmessung & Dokumentation



- 1 **Grundlegender** Abgleich der Projektziele aus dem Projektauftrag mit den erzielten Ergebnissen
- 2 **Differenzierung** in qualitative und quantitative Zielerreichung im Bezug zur erreichten Kundenzufriedenheit
- 3 **Methodische Analyse** der Zielerreichung und der erbrachten Leistungen anhand des magischen Vierecks; strukturierte Dokumentation
- 4 **Personenbezogene Leistungsmessung** und ein darauf basierendes Feedback zur gezielten Verbesserung der einzelnen Teammitglieder

In der achten und letzten Phase werden nun die Ergebnisse des Projekts auf ihren Beitrag zur Zielerreichung hin untersucht. Denn, „*Das Geheimnis des Erfolges ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen.*“ (Vgl. Träger (o.J.): Wirtschaftszitate - Henry Ford). Je besser ich also den Standpunkt meines Auftraggebers zu Beginn des Projektes verstanden habe, desto eher können zum Projektende seine Wünsche bzw. Anforderungen erfüllt werden.

In dieser Phase ist es für den Projektleiter wichtig, mit dem Kunden gemeinsam zu eruieren, wie mit möglichen Abweichungen oder nicht erreichten Projektzielen umgegangen wurde und wird. Und was beide Partner daraus lernen können! Ggf. muss der Nachbesserungsbedarf definiert und in Mini-Projektpläne gegossen werden. Bei Großprojekten, wie beim Flughafen Berlin, beginnt das „Projektspiel“ von vorn.

Beispiele

Stufe 1: Im Anschluss an die Abschlusspräsentation des Projekts vereinbart der Projektleiter bspw. einen Besprechungstermin mit den Verantwortlichen des Auftraggebers und spricht mit Ihnen anhand des ursprünglichen Projektauftrags gemeinsam die erreichten Ziele durch.

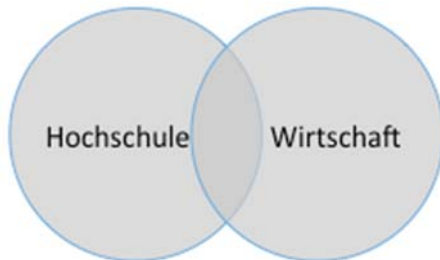
Stufe +1: Der Projektleiter präsentiert bereits im Vorfeld qualitativ und quantitativ erreichbare Ziele. Im Gespräch mit den Auftraggebern fragt er, was „must have“ und was „nice to have“-Ziele sind. Was sind z.B. die Essentials bei einem Web-TV-Spot für die neue Website?

Stufe +2: Die Verbesserung zu Stufe +1 könnte hier ein vom Projektleiter bereits vorgefertigter Fragebogen darstellen, den die Auftraggeber in einem gemeinsamen Gespräch ausfüllen. Dieser sollte möglichst dem angesprochenen magischen Viereck folgen. Ein einfacher Aufbau, z.B. nach Schulnoten, kann hier als Basis verwendet werden. Die schriftliche Form empfiehlt sich auch für die spätere Ergebnisdokumentation.

Stufe +3: Für den Auftraggeber ist es in der Regel unmöglich, einzelne Personen des Projektteams zu bewerten. Daher bezieht sich dieser Punkt vor allem auf eine teaminterne Leistungsbewertung. Dieses kann auf Basis einer gut moderierten Feedbackrunde geschehen oder anhand einer Fragebogenstruktur. Wichtig ist in jedem Fall, dass jeder Einzelne für sich persönlich Verbesserungspotenziale erkennen kann, um an diesen in den nächsten Projekten arbeiten zu können.

1.2.4 Anwendungsfelder des 8x4 Modells

Das 8x4-Totalmodell dient der praxisnahen Schulung und Bewertung von Projektmanagementkompetenzen in wirtschaftlich orientierten und wissenschaftlich fundierten Projekten - und in allen Projekten, in denen der Kompetenzaufbau der Projektleiter und Teammitglieder im Vordergrund steht. Das 8x4 eignet sich für Unternehmensberatungs-Projekte, Agentur-Projekte und Industrieprojekte gleichermaßen. Besonders nützlich ist es für den Einsatz in angewandten Forschungsprojekten zwischen Hochschule und Wirtschaft.



Der Ist-Soll-Abgleich ermöglicht zudem den Einsatz als Personalentwicklungsinstrument für das Projektmanagement. Zusätzlich ist es denkbar, dass das Tool im betrieblichen Kontext im Rahmen von Schulungen und Mentoring-Programmen von Mitarbeitern im Projektmanagement eingesetzt werden kann, da es bereits die Studenten praxisnah auf den Unternehmensalltag vorbereiten soll.

Abb. 3: Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft (eigene Darstellung)

1.3 Fazit & Ausblick

Im Zentrum der Arbeit standen zwei Forschungsleitfragen:

1. Wie kann ein didaktisch einfach zu vermittelndes, praxis- und kundenorientiertes und zugleich motivierendes Auswahl- und Bewertungssystem für Projektleiter/innen erstellt werden?

Die hier im Beitrag entwickelte Antwort lautet: Das entwickelte Systemmodell E-ProMa (8x4) mit einfacher kompetenzbezogener Stufennormierung kann Studierenden einfach vermittelt und in angewandten Forschungsprojekten sofort eingesetzt werden. Dabei kann mit Hilfe von Fallbeispielen oder realen Situationen klar verdeutlicht werden, welches Kompetenzniveau erreicht wird und was der Projektleiter konkret tun, recherchieren oder erfragen sollte, um die bestehende Situation besser zu klären. In wie weit das entwickelte Modell in einem gesamten Kurs eine motivierende Wirkung entfaltet, muss sich im ersten Praxistest zum Wintersemester 2015/16 zeigen, wo es bereits beim Selbst-Einstufungstest der Projektleiter zum Einsatz kommt.

2. Wie kann es sofortigen Nutzen in der Praxis generieren, trennscharf und nachvollziehbar aufgebaut sein und dabei auch den hohen wissenschaftlichen Ansprüchen gerecht werden?

Der Hauptvorteil für das E-ProMa 8x4 Kompetenzmodell besteht im praxis- und kundenorientierten Einsatz im Verbund mit seiner wissenschaftlichen Fundierung. Gerade die Praxisnähe führt dazu, dass das Modell bereits in der Verifizierungsphase für die Testanwender Mehrwert stiftete und von den Studierenden als Instrument gut angenommen wurde. Dazu trug auch der vierstufige Aufbau bei. Schließlich dokumentiert ein solches Modell sofort die besondere wissenschaftliche Kompetenz des Projektteams und führt schnell zu vielfältigen Erkenntnissen beim Projektpartner, da es stets handlungsorientiert ist.

Das Autorenteam ist sich bewusst, dass die einzelnen 8 Kategorien und die jeweiligen 4 Stufen weiter auf Ihre theoretische Fundierung und Ihre Praxistauglichkeit hin geprüft werden müssen. Über Kritik und Anregungen, wie E-ProMa (8x4) wissenschaftlich überprüft werden kann würden wir uns sehr freuen.

1.4 Literaturverzeichnis

AK DQR (2011); Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen.

Drees, J./Lang, C./Schöps, M. (2014): Praxisleitfaden Projektmanagement, 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München, S.89.

Erpenbeck, J./von Rosenstil, L. (2003): Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis; Schäffer-Poeschel, Stuttgart; S. IX-XL.

Gassmann, O. (2005): Praxiswissen Projektmanagement: Bausteine - Instrumente -Checklisten; Carl Hanser Verlag, München; S.86.

Glöckler, U./Maul, G. (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess – Systematisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung; Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Kappelhof, P. (2004): Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Die Sicht der Komplexitäts- und allgemeinen Evolutionstheorie; Berlin.

Kraus, G./Westermann, R. (1998): Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung; Wiesbaden, S.158.

Litke, Hans-D. (2007): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement, 5. Aufl.; München, S. 165ff.

Margerison, C. /McCann, D.: Team Management Profil: Ihr persönliches Arbeitsheft, S. 1.

North, K. (Hrsg.) (o.J.): Das Kompetenzrad, vgl. nach <http://www.ihk-lahndill.de/share/wissen/downloads/kompetenzrad.pdf>, Abruf am 17.02.2015.

Olfert, K. (1998): Projektmanagement, Kompakt-Training, Praktische Betriebswirtschaft; Herne, S.178.

Träger, T. (Hrsg.) (o.J.): Wirtschaftszitate - Henry Ford, vgl. nach http://www.wirtschaftszitate.de/autor/ford_henry.php, Abruf am 22.06.2015.

2. Innovationsprojekte

2.1 Die Entwicklung des Geschäftsmodell „EarLearn – clever hören“

Autoren: Christian Böppele, Sophie Geithner, Sebastian Ooppel

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Thilo Büsching

2.1.1 EarLearn – clever hören!

Interessantes Buch, doch woher neben Arbeit, Familie und Freunden die Zeit zum Lesen nehmen? Oftmals ist der Wunsch des Lesens da, aus Zeitmangel sowie der Hürde des Kaufs des Buches scheitert er. Indessen ist der Druck sich fortlaufend Wissen aneignen zu müssen, um beruflich auf dem neuesten Stand zu sein, hoch. Mit „EarLearn - clever hören“ schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe! Ihnen werden Fach- und Themenwerke als Hörbücher angeboten. Mit einem Klick können Sie diese auf ihr mobiles Endgerät laden und zu jeder Zeit an jedem Ort hören.

2.1.2 Doch was genau steckt hinter diesem Geschäftsmodell?

Den Anstoß aus einer Idee ein Geschäftsmodell zu machen, gab das Seminar *Innovatives Marketing* im Rahmen des Masterstudiengangs Innovation im Mittelstand bei Prof. Dr. Thilo Büsching an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. Hierbei wurde auch das Handwerkzeug vermittelt, um eine Geschäftsidee auf Herz und Nieren zu prüfen. So diente beispielsweise das 3x3 Totalmodell nach Winfried Ruf (Ruf, W. (Hrsg.) (o.J.): Funktion - Was ist das 3 x 3 eigentlich?) dazu, die Vision, die Strategie und das Konzept von „EarLearn - clever hören“ zu verdeutlichen.



Abb. 1: 3 x 3 Modell nach Winfried Ruf (eigene Darstellung)

Das 3x3 Totalmodell besteht aus neun Elementen. Hinter jedem einzelnen stehen Kernfragen, die die Unternehmung kritisch beleuchten. Werden diese Fragen umfassend beantwortet, entsteht ein Gesamtblick auf das Geschäftsmodell. Der Ausgangspunkt dieses Totalmodells ist die *Zielgruppe* der jeweiligen Geschäftsidee - d.h. der Kunde steht im Mittelpunkt dieses Elementes. In unserem Fall des „EarLearn – clever hören“ fokussieren wir uns auf Studierende, Unternehmen, Weiterbildende und sonstige Wissbegierige. Nach offiziellen Zahlen des statistischen Bundesamtes sind 2013 in Deutschland über 2,6 Millionen Studierende an Universitäten und Hochschulen eingeschrieben gewesen. Die Tendenz ist steigend. Wenn das keine potentiellen Kunden für „EarLearn - clever hören“ sind, wer dann?

Zusätzlich bieten wir rund 1,2 Mio. Sehbehinderten und über 7 Mio. Legasthenikern in Deutschland den barrierefreien Zugang zu Fachliteratur. Im Modell als *Einsatzverhalten* beschrieben, ler-

nen diese Personen zukünftig nicht über das Lesen von Büchern, sondern laden sich ihre Fachliteratur als Hörbuch von unserer Website oder der App herunter. Daher ist das Lernen nicht mehr nur am Schreibtisch möglich, sondern überall und jederzeit. Das gerade Gehörte kann sofort mitgeschrieben, zusammengefasst oder visualisiert werden, wodurch eine neue Stufe des effizienten Lernens erreicht wird. In Anlehnung an eine Studie der American Audiovisual Society (Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften (Hrsg. 2015): Lernen mit allen Sinnen) konnte gezeigt werden, dass durch alleiniges Lesen nur 10 % der Inhalte im Gedächtnis bleiben. Beim Hören hingegen verdoppelt sich das Gernerkte. Kombiniert mit dem Anfertigen von Notizen sind es sogar 90 % der Inhalte, die sich der Hörer merken kann. Dadurch ermöglicht „EarLearn - clever hören“ effizientes Lernen und steigert so den Erfolg bei der Wissensaneignung maßgeblich. Dies sind Motive, im Modell als *Interessen* bezeichnet, die kaufentscheidend sind. Kopfhörer auf, Audiodatei an und Notizen verfassen.

Eine weitere Komponente im 3x3 Totalmodell nach Winfried Ruf fragt nach dem Leistungsgehalt der Geschäftsidee. Wir von „EarLearn - clever hören“ bieten eine einfach anzuwendende App. Darüber hinaus wird das innovative Produkt von Audio-Fachbüchern mit einem weitgreifenden Zusatznutzen verknüpft. Um dies näher zu verdeutlichen wird als weiteres Modell die *Basisgeschäftsmodeilklassifikation* nach Wirtz (Wirtz, B. W. (2006): Medien- und Internetmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler) herangezogen.



Abb. 2: Basisgeschäftsmodeilklassifikation (eigene Darstellung in Anlehnung an Wirtz, S. 586)

Neben den Audiobooks, können unter dem Aspekt *Content* auch themenkonforme Magazine, einschlägige Fachartikel oder sogar Zusammenfassungen abgerufen werden. Da die wertvolle Lernzeit nicht durch suchen verschwendet werden soll, bietet „EarLearn - clever hören“ direkt aus der App eine Verlinkung zu den wichtigsten relevanten Hörbüchern, Grundagentexten oder weiterführenden Literatur. Das hörbare Fachbuch wird somit in den *Context* des Forschungsstandes eingebettet. Da wir als Gründer darauf bedacht sind, unseren Nutzern den größtmöglichen Service zu bieten, öffnen wir unsere App auch für externe Personen, die unter dem Aspekt *Commerce*, von uns noch nicht erfasste Hörbücher oder eigene Zusammenfassungen sowohl als Audio, als auch als Webclip oder PDFs vertreiben können. Dies geschieht natürlich nur nachdem der Inhalt, die Qualität sowie die rechtlichen Gegebenheiten (Lizenzen) von uns geprüft wurden.

Unser Geschäftsmodell wird dem Aspekt *Connection* des Modells von Wirtz gerecht, da es ebenfalls möglich ist, entstandene Fragen direkt in Foren und Chats der App zu klären. Durch Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten können wir unseren Nutzern zusätzlich die Unterstützung von renommierten Professoren bieten.

Die im Rufschen Modell bezeichnete *Formgestaltung* meint das Design und die Ausgestaltung des Produktes. In unserem Geschäftsmodell beinhaltet dies eine App mit Community-Bereich sowie integriertem Diskussionsforum. Darüber hinaus bieten wir einen News-Stream, einen Chat, sowie einen Market-Place an, in dem der Kunde unsere Hörbücher oder externe Inhalte beziehen

kann. Zusätzlich kann der Bedarf an neuen Fachhörbüchern über den Crowdfunding-Gedanken angeregt werden sowie in einer Cloud-Lösung persönliche Notizen oder Skizzen abgelegt werden. Unser Hauptprodukt ist eingesprochene Fachliteratur, die als Hörbücher komplett oder kapitelweise heruntergeladen werden können. Professionell vertont, können die hörbaren Texte je nach persönlicher Lerngeschwindigkeit beliebig oft und in beliebiger Länge abgespielt werden. Ebenso ist eine Verzweigung zu weiterführenden Texten möglich.

Unsere Vertriebsplattform ist der Online-Handel. Über unsere Homepage und die App, die über verschiedene Stores bezogen werden kann, erreichen uns unsere Kunden. Um den Erfolg zu gewährleisten, haben wir unseren Online-Vertrieb nach einem weiteren Modell, den *8 S-Erfolgsfaktoren nach Heinemann* (Heinemann, G. (2012): Der neue Online-Handel. Erfolgsfaktoren und Best Practices, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler), konzipiert.

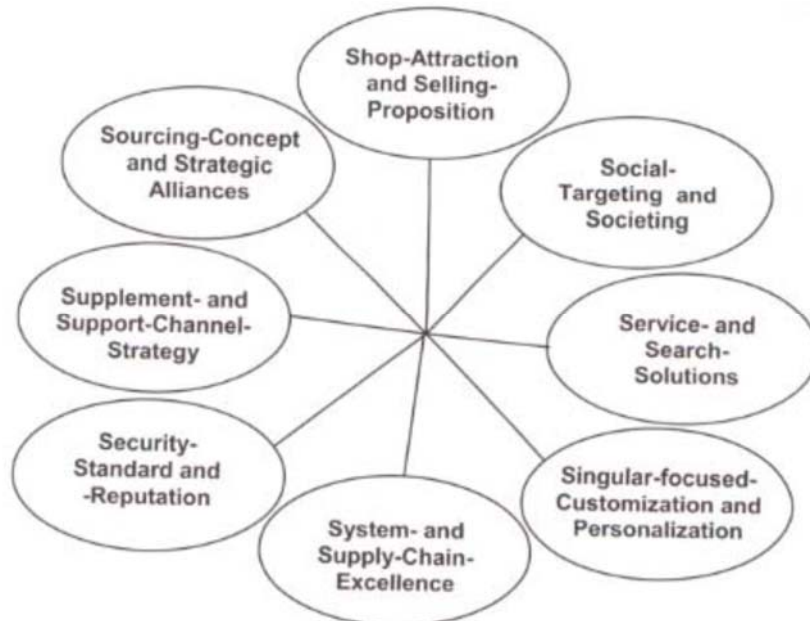


Abb. 3: 8-S-Erfolgsfaktoren nach Heinemann 2012, S.96

Mit diesen bieten wir unseren Kunden beispielsweise eine persönlich zugeschnittene Nutzeroberfläche sowie ein innovatives einzigartiges Bezugskonzept. Bei unserem Produkt ist es wichtig, eine zielführende Plattform für Werbung zu erschließen. Den Claim „*EarLearn – clever hören*“ werden Sie schon bald im Ohr haben, sei es in sozialen Netzwerken oder über Guerilla-Marketing, zum Beispiel an Hochschulen und Universitäten. Über Kooperationen mit renommierten Fachbuchautoren, wie Prof. Dr. Thilo Büsching und Prof. Dr. Gabriele Goderbauer-Marchner mit dem Standardwerk *E-Publishing-Management* (Büsching, T./Goderbauer-Marchner, G. (2014): E-Publishing-Management, Wiesbaden: Springer) profitieren unsere ersten Kunden zusätzlich von attraktiven Angeboten. Sie können damit gleich ihre eigene E-Publishing-Idee auf Herz und Nieren prüfen – genau wie wir es mit unserem Produkt „*EarLearn- clever hören*“ gemacht haben.

Der Verkaufsabschluss ist das finale Element im *3x3 Modell* nach Ruf. Die Bestseller und Standardwerke können mit nur einem Klick heruntergeladen werden. Darüber hinaus werden je nach Kundenwünschen spezifische Hörbücher eingelefen und in kürzester Zeit zur Verfügung gestellt. Nach dem *Crowdfunding Modell* (Deutscher Crowdsourcing Verband e.V. (Hrsg.) (o.J.): Crowdfunding - Definition und Abgrenzung) können sich Kunden mit dem gleichen Wunsch an spezieller Fachliteratur zusammenschließen. Ihr Vorteil hierbei ist, dass die Kosten für jeden Einzelnen minimiert werden können. Sobald eine Mindestanzahl an Kunden ein spezielles Fachbuch auf der verbindlichen Wunschliste hat, wird das auditive Hörbuch in der Regel nach drei Tagen zur Verfügung gestellt.

Durch die aufgeführten Modelle können die Zutaten für den Erfolg einer Idee einzeln benannt werden. Unter Erfolg wird hierbei verstanden, dass die Idee zur Marktreife gebracht wird, damit ein positives ökonomisches Ergebnis erzielt werden kann. Der Markt ist der stärkste Kritiker einer

jeden Idee, die Modelle unterstützen dabei bereits im Vorhinein bestimmte Hürden zu erkennen und zu meistern.

2.1.3 Wer verbirgt sich hinter „EarLearn – clever hören“?

Mit Christian Böpple, Sebastian Oppel und Sophie Geithner hat sich ein Team von Innovatoren gefunden, um die Marke EarLearn aufzubauen. Uns verbindet die Leidenschaft für Neues, Kreativität und Querdenken, gefördert vor allem durch unser Masterstudium Innovation im Mittelstand an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. Darüber hinaus sind es unsere individuellen Kompetenzen, die das Konzept von „EarLearn – clever hören“ abrunden. Christian Böpple ist der Betriebswirt unter uns, der neben den ökonomischen Aspekten, vor allem der Ideengeber zu „EarLearn - clever hören“ war. Seine Kompetenzen im Bereich der Wirtschaftsberatung sind für die Entwicklung unseres Geschäftsmodells unabdinglich. Der Ingenieur Sebastian Oppel sticht vor allem durch seine technische und IT-basierte Versiertheit heraus. Das Geschäftsmodell „EarLearn - clever hören“ erfährt durch ihn eine technische Machbarkeitsprüfung und Umsetzung. Sophie Geithner stellt als Pädagogin und Personalentwicklerin die lernorientierte und didaktische Komponente des Geschäftsmodells sicher. Durch ihre Kompetenz wird die Qualität der Bildung, die zum Kernprodukt gehört, sichergestellt. Durch unsere synergetische Zusammenarbeit konnte das Geschäftsmodell zu „EarLearn – clever hören“ entwickelt werden.

2.1.4 Literaturhinweise

- Büsching, T./Goderbauer-Marchner, G. (2014): E-Publishing-Management, Wiesbaden: Springer.
- Deutscher Crowdsourcing Verband e.V. (Hrsg.) (o.J.): Crowdfunding - Definition und Abgrenzung, vgl. nach <http://www.germancrowdfunding.net/wissenschaft/>, Abruf am 26.07.2015.
- Heinemann, G. (2012): Der neue Online-Handel. Erfolgsfaktoren und Best Practices, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften (Hrsg.) (2015): Lernen mit allen Sinnen, vgl. nach <http://www.mpg.de/8930937/vokabel-lernen-gesten>, Abruf am 23.07.2015.
- Ruf, W. (1997): Medienentwicklung mit dem neuen 3x3 Verfahren. marktgerecht - methodisch – multimedial, Mering: Fachmedien-Verlag Ruf.
- Ruf, W. (Hrsg.) (o.J.): Funktion - Was ist das 3 x 3 eigentlich?, vgl. nach <http://www.3x3managementinstitut.de/Funktion.624.0.html>, Abruf am 23.07.2015.
- Wirtz, B. W. (2006): Medien- und Internetmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

2.2 „House of Riddle“: Innovative Geschäftsmodellentwicklung unter Verwendung relevanter Totalmodelle und innovative Wissensvermittlung durch einen Film

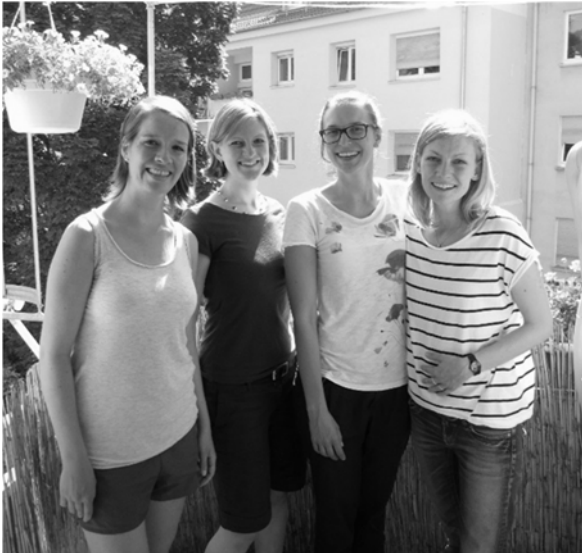
Autoren: Lisa Bredel, Katharina Hartmann, Corinna Karl, Ellen Schoemig

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Studentischer Coach: Robert Regendantz

2.2.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Im Rahmen des Masterstudiengangs Innovation im Mittelstand an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt wurden im Fachmodul „Innovatives Marketing“ Projekte zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle bearbeitet.



Gruppenbild des Projektteams

Das hier beschriebene Projekt gliedert sich in zwei Teile. Zum einen soll eine Geschäftsidee unter Zuhilfenahme von Totalmodellen erarbeitet werden. Dabei bestand die Herausforderung in der gezielten Kombination von Totalmodellen, die sich gegenseitig ergänzen und die relevanten Aspekte beleuchten. Zum anderen soll durch eine Filmproduktion das Wissen über Totalmodelle auf eine innovative Art und Weise vermittelt werden. Das Projektteam bestand aus den vier engagierten Masterstudentinnen Katharina Hartmann, Lisa Bredel, Ellen Schoemig und Corinna Karl. Unterstützt wurden sie von Herrn Prof. Dr. Thilo Büsching und Filmcoach Robert Regendantz.

2.2.2 Totalmodell für den Projektprozess

Ziel war es, aus einer ersten groben Idee - in diesem Beispiel war es ein Rätsel-Haus für Erwachsene - eine durchdachte Geschäftsidee zu entwickeln.

Um ein strukturiertes Vorgehen bei der Weiterentwicklung der Idee gewährleisten zu können, hat das Projektteam unter Verwendung und Kombination wichtiger Totalmodelle ein eigenes Vorgehensmodell konzipiert. Das **Ergebnis** ist das ELCK-Modell; die Namensgebung ergibt sich aus den Vornamen der Teammitglieder.

Das ELCK-Modell bietet dem Anwender eine umfassende Geschäftsmodell-Entwicklung unter Berücksichtigung der erfolgskritischen Faktoren in den Projektphasen. Als **Basismodell** für die Phaseinteilung wurde das Modell von Hauschildt zur prozessbegleitenden Erfolgsevaluierung verwendet. Dabei wird das Konzept in sinnvolle Projektphasen untergliedert, welchen Teilleistungen zugeordnet werden (Hauschildt 2010, S.367f.).

In den einzelnen Phasen wiederum kommen weitere Totalmodelle zum Einsatz, welche helfen die Erfolgskriterien zu erreichen. Nachfolgend wird das ELCK-Modell mit den einzelnen Phasen, unter Verwendung der zu entwickelnden Geschäftsidee, erläutert.

	Prozessstufe	Ergebnis/Erfolgskriterium	Modell
E L C K	Bedürfnis	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiver Freizeitspaß • Gemeinschaftserlebnis • Außergewöhnliche Herausforderung 	Empathiekarte
	Produktidee	3D-Modell und Video auf Basis von 3x3 Erkenntnis	3x3-Modell Stufe 1, 2, 4, 5, 6
	Market Research	Potenzial ist vorhanden	MBPW
	Pilotprojekt	Nachbau in Echt	Prototyp
	Marketing und Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Online • Guerilla • Social Media • Website • Partnerplattformen (Jochen Schweitzer) • Franchise Konzept 	3x3-Modell Stufe 7, 8, 9

Abb.1: ELCK-Modell (eigene Darstellung)

In der ersten Stufe gilt es herauszufinden, wie sich die Zielgruppe zusammensetzt. Was die potentiellen Kunden denken und fühlen, auf was sie Lust haben oder was sie frustriert. Für die Zielgruppen-Analyse wurde die Empathie-Karte als Methode verwendet. Die Empathie-Karte hilft einen Kundeneinblick zu erhalten. Sie analysiert was Kunden denken, fühlen, sehen, hören, sagen und tun und welche Themen den Kunden frustrieren oder erfreuen (Schallmo 2013), S. 89; Herter (2015), S. 28). Für das Geschäftsmodell des Rätsel-Hauses hat sich das Bild eines aktiven, freizeitliebenden Kunden ergeben, der sich gerne mit Freunden trifft und die Herausforderung liebt.

Phase 2 – Produktidee

Für die Weiterentwicklung der Idee wurde das Marktmodell 3x3 von Winfried Ruf verwendet (2015a). Diese einfache und praktische Neuner-Matrix ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung von Produkt und Markt. Die Matrix überzeugt durch eine Drei-Säulen-Aufteilung in Konsum-, Produkt-, und Bezugssäule und drei Level: Inhalt-, Gestalt- und Trägerlevel.

Das ELCK-Modell verwendet in dieser Phase aus dem 3x3 Modell die Felder „Merkmale“, „Verhalten“, „Entwicklung“, „Konstruktion“ und „Produktion“.

Während der Anwendung am Beispiel des Rätsel-Hauses ist der Produktname „House of Riddle“ entstanden sowie eine detaillierte konzeptionelle Ausarbeitung. Das „House of Riddle“ ist in drei Schwierigkeitsstufen zu je vier Zimmern unterteilt. Die Besucher haben eine Stunde Zeit aus dem verschlossenen Raum zu gelangen, indem sie durch Rätsellösen und anderen Spaß den Schlüssel finden.

Phase 3 – Market Research

Phase 3 ist eine der wichtigsten Phasen. Durch eine Marktanalyse wird herausgefunden, ob die entwickelte Idee auf dem Markt Bestand hat oder nicht und ob das Projekt in die nächste Phase kommt oder beendet wird. Die Analyse wird mit dem „Münchener Business Plan Wettbewerb“ Modell (2015c; Büsching (2015), S.44) durchgeführt. Das Modell umfasst mit seinen vier Bereichen einen aussagekräftigen Bericht über das Marktpotential.

Phase 4 – Pilotprojekt

Nach einem erfolgreichen Market Research geht es darum einen ersten Prototypen des Hauses zu erstellen. Ziel dabei ist es, die Idee zu visualisieren und ein vorläufiges Ergebnis zu testen. Es geht darum frühzeitig herauszufinden, ob das Produkt allen Kundenwünschen entspricht und welcher Nachbesserungsbedarf besteht (2015b).

Für das „House of Riddle“ wurde ein Prototyp in einer Wohnung nachgebaut und von Testpersonen besucht und bewertet.

Phase 5 – Marketing und Vertrieb

Für die letzte Phase wird der Bereich Marketing und Vertrieb mit der Bezugssäule des 3x3 Modells (2015a) beleuchtet, welche sich mit den Themen der Werbebotschaft, Verkaufsaktionen, Marktaktivitäten, sowie mit Preiskonzepten und Vertriebsmaßnahmen beschäftigt. Folgende Felder werden betrachtet:

Werbung: Beschreibt Werbebotschaft, -mittel und -träger.

Verkauf: Beschreibt das Preis-/Leistungsangebot sowie die Angebotsform und den Verkaufsweg.

Vertrieb: Beschreibt den Liefer-/Rechnungsinhalt und Auftragsabwicklung.

Bei der praktischen Anwendung der Phase 5 am „House of Riddle“ hat sich ergeben, dass das Konzept über die Homepage, das soziale Netzwerk sowie über außergewöhnliche Guerilla-Aktionen vermarktet werden soll.

2.2.3 Wissensvermittlung durch einen Film

Der zweite Teil des Projektes „Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells“ bezieht sich auf die Wissensvermittlung von Teil 1 dieser Ausarbeitung. Ziel des Films ist es, die Ergebnisse des ELCK-Modells auf eine außergewöhnliche Art und Weise zu vermitteln. Durch einen multimedialen Einsatz und das Zusammenspiel von Text, Bildern, Videos und Ton soll dem Lernenden Wissen langfristig und nachhaltig vermittelt werden. Für die Bearbeitung des Films wurde das Programm Adobe Premiere verwendet (2015d).

Für den Film hat sich das Projektteam einen Vorgehensplan in Form eines Drehbuches erstellt. Das Drehbuch ist analog zu den fünf Phasen von ELCK aufgebaut. Dem Zuschauer ist zu Beginn nicht bewusst, dass er Wissen über Totalmodelle vermittelt bekommt. Eine Auflösung erfolgt erst zum Schluss des Films.

Im Mittelpunkt des Films steht der idealtypische Kunde Fred. Um seine Wünsche und Leidenschaften entwickelt sich die Produktidee.

Die Anfangsszene beschreibt Phase 1, das Bedürfnis. In einem Dialog mit Fred werden dessen Bedürfnisse vermittelt. Wegen eines unverhofften Regenschauers kommt es nicht zur geplanten Freizeitaktivität.

In Szene 2 wird am runden Tisch die Produktidee entwickelt. Ausgangspunkt ist hier Freds Misere mit der verregneten Freizeitaktion und die Frage: „Was tun bei schlechtem Wetter?“ Als Antwort darauf entwickeln die Freunde eine erste grobe Produktidee.

In der nachfolgenden Szene 3 beschäftigen sich die Freunde mit dem Market Research. Die Szene wird durch das Einblenden der jeweiligen Statistik, welche mit Straßenmalkreide visualisiert wurden, belebt. Die darauffolgende Szene 4 beschreibt den Prototypen vom „House of Riddle“. Die ausgewählte Musik unterstreicht den Rätselspaß. Ein Medienwechsel erzeugt erneute Aufmerksamkeit beim Lernenden. Statt einem erwarteten Video folgt eine Reihe von Bildern, welche Sequenzen aus dem Prototypen-Raum zeigen.

Szene 5 thematisiert die Phase Marketing und Vertrieb. Es folgt ein Szenenwechsel in die belebte Stadt. Damit soll vermittelt werden, dass bereits die ganze Stadt über das „House of Riddle“ spricht. Die eingeblendeten Sequenzen zeigen, wie das Geschäftsmodell vermarktet wird, sei es über das soziale Netzwerk, Printwerbung oder Sponsoring.

Als Abschlusszene gibt Fred als Kunde ein Statement über die erfolgreiche Markteinführung ab und das Projektteam erklärt dem Zuschauer, welche Modelle dem Film zugrunde liegen. Als Abschluss folgen die Modelle und Links zu weiterführender Literatur. Damit besteht für den Zuschauer die Möglichkeit sich noch selbst intensiver mit den Modellen zu beschäftigen.

Für alle Szenen wurden die Requisiten genauestens ausgewählt. Ziel war es, die Umgebung wie eine normale Wohnung aussehen zu lassen, in der junge Leute wohnen. Die verwendete Musik unterstreicht die jeweiligen Emotionen im Film. Kleine Überleitungen zwischen den Szenen machen das Konzept stimmig.

2.2.4 Fazit

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass durch die sinnvolle Kombination von Totalmodellen, eine anfänglich grobe Produktidee in recht kurzer Zeit zu einem marktreifen Geschäftsmodell entwickelt werden kann. Das Projektteam ist vom praxisnahen Einsatz der Modelle überzeugt. Durch die Entscheidung, den Lerninhalt über einen Film zu vermitteln, baute sich das Team zusätzliche methodische Kompetenzen auf.

2.2.5 Literatur

Büsching, T. (2015): Innovatives Marketing; Skript – i2m Master DrB150511 1.0-1; Folie 44.

Hauschildt, J./Salomo, S. (2010): Innovationsmanagement, 5. Auflage, Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Herter, R. (2015): Business Plan; Skript – Finanz- und Businessplanung – Markt + Wettbewerb; Folie 28.

Schallmo, D. (2013): Geschäftsmodell Innovation – Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

(2015a) in: <http://www.3x3managementinstitut.de/>, Abruf am 12.07.2015.

(2015b) in: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/prototyping>, Abruf am 12.07.2015.

(2015c) in <http://www.mbpw.de>, Abruf am 13.07.2015.

(2015d) in <http://www.adobe.com/de/products/premiere.html>, Abruf am 13.07.2015.

2.3 Entwicklung eines Erfolgsfaktorenmodells („Engels-Modell“) für Gründer

Autoren: Daniel Dorsch, Stefan Ebner, Christian Englert, Florian Kaufmann, Anna Winkler

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo BÜsching

2.3.1 Ausgangslage

Im Rahmen der Vorlesung *Innovatives Marketing* von Prof. Dr. Thilo BÜsching des Masterstudiengangs Innovation im Mittelstand an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, wurde den Studierenden die Aufgabe gestellt, ein moderationswissenschaftliches Lehrvideo zu konzipieren und zu drehen. Inhalt dieses Videos sollte ein weiterentwickeltes oder neu kreierte Totalmodell zur Geschäftsmodellentwicklung sein. Die genaue Zielsetzung wurde den einzelnen Projektteams selbst überlassen (Vgl. Punkt 3).

2.3.2 Team-Profil

Die Mitglieder des Projektteams waren Studierende aus dem zweiten Semester des Masterstudiengangs „Innovation im Mittelstand“. Von links nach rechts: Christian Englert (E), Stefan Ebner (S), Florian Kaufmann (K), Anna Winkler (W) und Daniel Dorsch (D) (Vgl. Abbildung 1).



Gruppenbild des Projektteams

2.3.4 Zielsetzung

Ziel des Projekts war es, ein Totalmodell zu entwickeln, das sich vor allem an Gründer und junge Unternehmen richtet. Mithilfe dieses Modells soll einerseits eine grundlegende Überprüfung der Geschäfts- oder Produktidee ermöglicht werden, andererseits soll es Gründern als eine Art Leitfaden zur Erstellung eines eigenen Geschäftsmodells dienen. Die Funktion als Leitfaden soll zugleich das Projektmanagement der Zielgruppe erleichtern.

2.3.5 Wissenschaftliche Methodik

Um das neue Totalmodell zu entwickeln, wurden unterschiedliche wissenschaftliche Methodiken verwendet. Diese waren im zeitlichen Ablauf zunächst eine umfangreiche Recherche und anschließende Analyse bestehender Totalmodelle, gefolgt von einer logischen und kreativen Synthese dieser Modelle. Der nächste Schritt war eine beispielhafte Anwendung des neu entwickelten Modells, um seine Praxistauglichkeit zu überprüfen. Abschließend erfolgte die didaktische Erläuterung des neuen Modells in Form eines moderationswissenschaftlichen Lehrvideos.

Die verwendeten Modelle waren dabei die *6 Dimensionen der Innovation* nach Hauschildt/Hube (Vgl. Hube 2014a, S. 94), die *Bewertungskriterien des Münchner Businessplan Wettbewerbs* (Vgl. BayStartUp o. J., S. 16-19), das *Business Model Canvas* (Vgl. Hube 2014b, S. 86), das *3x3 Mediamodell* (Vgl. Ruf 2015, online) sowie die Erweiterung, das *3x4 Mediamodell* (Vgl. Büsching 2015, S. 32-33) und die *Checkliste Geschäftsidee* (Vgl. Herter 2015, S. 11). Auch der gedankliche Ansatz Gassmanns, dass neue Geschäftsmodelle nur in wenigen Fällen komplett neu kreiert werden, sondern häufig das Übertragen, Kombinieren oder Wiederholen von bereits bestehenden Geschäftsmodellen ebenso zum Erfolg führen kann, wurde berücksichtigt (Vgl. Gassmann et. al. 2012, S. 2-3).

2.3.6 Projektmanagement

Um einen reibungslosen Ablauf des Projektes und eine möglichst vollständige Zielerreichung zu gewährleisten, wurden von Anfang an Methoden des Projektmanagements eingesetzt. Das bedeutet, es wurden zunächst die genauen Ziele des Projektes definiert und festgelegt. Anschließend wurden die einzelnen Projektphasen und die unterschiedlichen Aufgaben geplant. Im nächsten Schritt wurde eine Aufwandsschätzung vorgenommen, so dass es möglich war, die nächsten Treffen des Teams festzulegen. In diesem Schritt wurde auch klar definiert bis wann der Film spätestens gedreht sein muss, damit noch ausreichend Zeit für Schnitt und Nachbearbeitung zur Verfügung steht. Dieser Termin wurde als Meilenstein des Projektes definiert. Für die Einteilung der Ressourcen – in diesem Fall der benötigten Zeit für die einzelnen Arbeitspakete – waren die Studenten jeweils selbst verantwortlich. Jeder hatte eigene Arbeitspakete, die bis zu einem bestimmten Termin abgeschlossen sein mussten. Aufgrund des überschaubaren Projektumfangs wurde keine Analyse der potentiellen Risiken vorgenommen. Der verwendete Prozess (Vgl. Abbildung 2) wurde an den Prozess der Planung von Innovationsprojekten von Prof. Dr. Rudolf Fiedler angelehnt (Vgl. Fiedler 2015, S. 106).

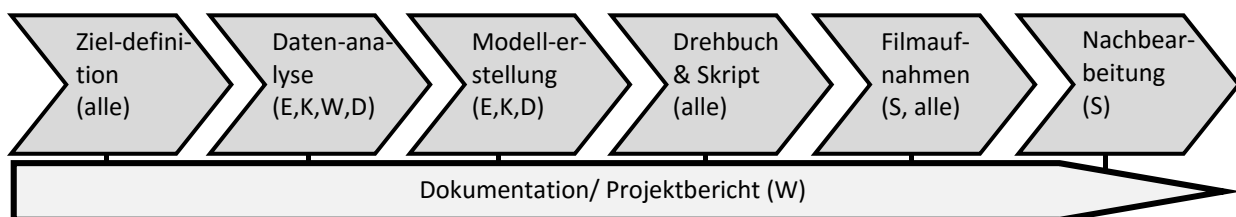
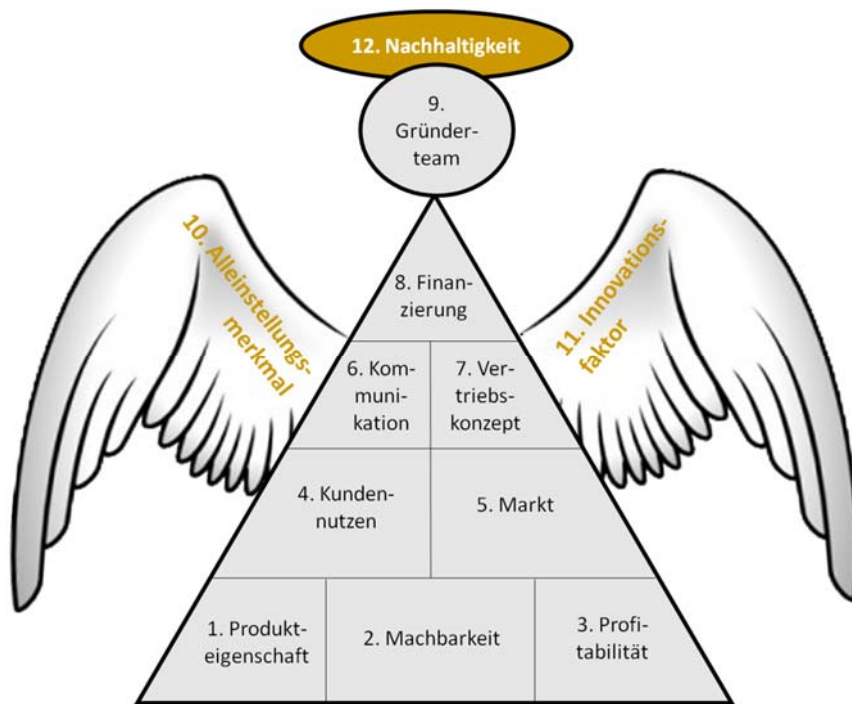


Abb. 1: Darstellung des Projektablaufs (eigene Darstellung)

2.3.7 Totalmodell

Das neu entwickelte Totalmodell ist visuell als Engel aufgebaut (Vgl. Abbildung 3). Der Gedanke dahinter ist, dass die Ideen zum Fliegen gebracht werden sollen. Mithilfe dieses Totalmodells ist es durch das Abarbeiten der einzelnen Schritte möglich, eine Idee auf ihren Innovationsgrad und ihre potentiellen Erfolgchancen zu überprüfen und gleichzeitig die wichtigsten Informationen (Punkte) für ein vollständiges Geschäftsmodell zu erarbeiten.



Der erste Schritt ist dabei eine genaue Definition des zukünftigen Produktes oder der Dienstleistung. Dadurch wird die Idee in einen festen Rahmen gebracht.

Im nächsten Schritt wird die Idee auf ihre Machbarkeit überprüft. Als Beispiel wäre die Idee Teleporter zu bauen vermutlich aus Sicht des Marktes genial, würde an diesem Punkt jedoch ausscheiden, da sie technisch und wirtschaftlich aktuell noch nicht realisierbar ist. Der dritte Faktor, der als Basis des kompletten Modells dient, ist die Profitabilität.

Abb. 2: Erfolgsfaktorenmodell „Engels-Modell“ (eigene Darstellung)

stellung)

Auch diese muss gegeben sein, da es sonst keinen Sinn macht weiter in die Idee zu investieren. Hier wird lediglich überprüft, ob die Idee profitabel sein kann. Ein detaillierter Finanzierungsplan wird hingegen erst später ausgearbeitet. Sind sinnvolle Antworten auf diese drei Faktoren gefunden, geht es weiter mit der nächsten Ebene des Modells.

Die Punkte vier und fünf beschäftigen sich mit den zukünftigen Kunden. Obwohl sich der Kundennutzen häufig bereits über die Produkteigenschaften definiert, soll in diesem Schritt noch einmal bewusst über den potentiellen Kundennutzen nachgedacht werden. Deshalb ist es wichtig, sich in die Lage des Kunden zu versetzen und sich zu fragen, welches Problem des Kunden gelöst bzw. welches Kundenbedürfnis befriedigt werden soll. Gerade bei neuen Ideen ist es häufig so, dass der tatsächliche Kundennutzen deutlich größer ist, wie der zunächst erwartete oder gesehene.

Der Markt bezeichnet in diesem Fall eine Analyse der geplanten Zielgruppe und deren Größe. Zusätzlich sollte in diesem Schritt das Umfeld auf potentielle Wettbewerber und Substitutionsprodukte analysiert werden. Bis Punkt fünf sind alle Faktoren K.O.-Kriterien, das bedeutet, es muss für die Idee bei jedem dieser Punkte eine positive Antwort gegeben werden, sonst ist es zu empfehlen, eine andere Idee zu wählen oder das Projekt in dieser Form nicht zu realisieren.

Die beiden Punkte sechs und sieben befassen sich mit dem Marketing und dem Vertrieb des Produktes. Gerade am Anfang ist es wichtig, die Kommunikation zum Kunden zu planen und mögliche Vertriebskanäle zu identifizieren. Hierbei ist es oftmals hilfreich, auf bereits vorhandene Netzwerke und Kontakte zurückzugreifen. Beide Punkte zusammengenommen bilden die Markteinführungsstrategie für das neue Produkt oder die Dienstleistung.

Der letzte Punkt im Dreieck ist die Finanzierung. Vermutlich sind im Vorfeld bereits erste Gedanken an eine mögliche Finanzierung angestellt worden. Jetzt ist der Zeitpunkt, um alle diese Überlegungen zu konzentrieren und zu kombinieren. Die Finanzierung wird deshalb erst so spät in dem Modell aufgeführt, da hier schwerpunktmäßig der tatsächliche Vorgang der Finanzierung gemeint ist. Vor allem bei Start-ups erwarten potentielle Geldgeber häufig die Informationen, die im Laufe der Punkte eins bis sieben erarbeitet werden.

An dieser Stelle sollten sich die Gedanken dem Gründerteam zuwenden. Natürlich sind der oder die Ideengeber die absolute Grundlage für ein erfolgreiches Geschäftsmodell. Allerdings ist es häufig so, dass in einem Gründerteam bestimmte Kompetenzen fehlen. Sofern noch nicht geschehen, sollte jetzt das Team sinnvoll ergänzt werden, damit möglichst umfangreiches und auch fachspezifisches Know-how zur Verfügung steht.

Zu diesem Zeitpunkt ist im Idealfall eine gute Idee mitsamt einer Planung der ersten Schritte in Richtung Markteinführung vorhanden. Jetzt ist es wichtig, die Idee noch hinsichtlich zwei weiterer Faktoren zu überprüfen. Diese sind das Alleinstellungsmerkmal und der Innovationsfaktor oder der Innovationsgrad. Ziel dieser Überprüfung ist es, die Idee weiter zu optimieren und möglichst hohe Markteintrittsbarrieren für zukünftige Wettbewerber zu schaffen. Je einzigartiger und je schwieriger die Idee zu imitieren ist, desto besser. Beide Punkte zusammen ermöglichen einem Start-up einen strategischen Wettbewerbsvorteil.

Die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit von Produkten oder Dienstleistungen spielt heutzutage eine immer größere Rolle. Wenn ein Produkt nicht nachhaltig ist, bedeutet das nicht, dass es nicht erfolgreich sein kann, aber ein nachhaltiges Produkt kann zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Je nach Branche kann es sogar sein, dass die Kunden Nachhaltigkeit erwarten.

2.3.8 Modellentwicklungsperspektive

Für das neue Totalmodell gibt es vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Beispielsweise wäre es möglich, für die unterschiedlichen Punkte (Erfolgsfaktoren) weitere (Unter-)Kategorien oder Abstufungen festzulegen, damit eine eindeutige Einordnung und Bewertung der Geschäftsidee möglich wird. Dadurch könnte auch die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Ideen besser gewährleistet werden.

2.3.9 Reflexion des Projekts

Keep: Es wurde bei diesem Projekt zeitnah mit der Bearbeitung begonnen, so dass ausreichend Zeit für die Nachbearbeitung des Films, die Optimierung der Folien und des Berichtes zur Verfügung stand. Auch zukünftig soll in kleineren Projekten von Beginn an ein aktives Projektmanagement durchgeführt werden.

Drop: Die einzelnen Arbeitspakete des Projektes wurden erfolgreich und zielgerecht abgearbeitet. In dieser Hinsicht gibt es nichts wegzulassen.

Improve:

Sogar bei kleinen und kurzen Projekten macht es Sinn, zumindest eine grobe Abschätzung potentieller Risiken vorzunehmen. Deshalb wird zukünftig eine Risikoanalyse auch in kleineren Projekten umgesetzt.

2.3.10 Quellen

BayStartUp (o. J.): Handbuch zur Businessplan-Erstellung, 8. überarbeitete Auflage, In: <http://www.baystartup.de/assets/pdf/BPHandbuch-BAYSTARTUP.pdf>, Abruf am 15.07.2015.

Büsching, T. (2015): Skript Innovatives Marketing, SS 15, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Würzburg.

Fiedler, R. (2015): Skript Controlling von Innovationsprojekten, SS 15, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Würzburg.

Gassmann, O./Csik, M./Frankenberger, K. (2012): Aus alt mach neu, In: Harvard Business Manager, Heft 6/2012, S. 2-3.

Herter, R. (2015): Skript Finanz- und Businessplanung von Innovationen, SS 15, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Würzburg.

Hube, G. (2014a): Skript Zukunftstechnologien, WS 14/15, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Würzburg.

Hube, G. (2014b): Skript Trenderkennung und Innovationsbewertung, WS 14/15, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Würzburg.

Ruf, W. (2015): 3x3 Media Modell, In: <http://www.fachmedieninstitut.de/3x3-MEDIAMODELL.8.0.html>, Abruf am 01.07.2015.

2.4 Konzeption eines Totalmodells zur Entwicklung neuartiger Geschäftsmodelle mit MyJoghurt

Autoren: Florian Feyen, Thomas Grieb, Lukas Horst, Karolin Vitzthum

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

2.4.1 Problemstellung

Ausgangslage des Projekts war die Vorlesung *Innovatives Marketing* des Masterstudiengangs Innovation im Mittelstand bei Prof. Dr. Thilo Büsching. Als Prüfungsleistung galt es ein moderationswissenschaftliches Lehrvideo zu entwickeln und umzusetzen. Dabei stand die Verschmelzung unterschiedlicher Totalmodell-Ansätze hin zu einem eigenen Totalmodell zur Entwicklung neuartiger Geschäftsmodelle im Vordergrund. Die Gruppen konnten eigenständig mit viel Freiraum die eigene Zielsetzung konkretisieren.

2.4.2 Team-Profil

Das Projektteam bestand aus folgenden Masterstudenten des Studiengangs Innovation im Mittelstand mit sehr differenzierten Vorkenntnissen (von links nach rechts, siehe Abbildung 1):

- Thomas Grieb, B. S. Wirtschaftsinformatik
- Karolin Vitzthum, B. A. Betriebswirtschaftslehre Bankwesen
- Lukas Horst, B. Sc. Mittelstandsmanagement
- Florian Feyen, B. Eng. Holzingenieurwesen



Gruppenbild des Projektteams beim Joghurt-Prototyping

2.4.3 Ziel und Forschungsleitfrage

Ziel des Projekts war die Konzeption eines Totalmodells zur Entwicklung neuartiger Geschäftsmodelle.

2.4.4 Wissenschaftliche Methodik

Zur Entwicklung des Totalmodells dienten unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze zur Modellierung von Geschäfts- und Produktideen. Nach einer ausführlichen Recherchephase folgte eine detaillierte Analyse und Auswahl der in Frage kommenden Methoden.

Folgende Modelle wurden hierbei mit einbezogen:

- Innerinnovation - Innovationen aus eigenem Anbau (Buck, 2014, Absatz 21)
- Bewertungskriterien des Münchner Businessplan Wettbewerbs (MBPW, 2015, Online)
- Oliver Gassmanns (Gassmann, 2012, S.1-4)
- „6 Dimensionen der Innovation nach Hauschildt/ Hube“ (Hube, 2014, S.94)
- 3x3 Mediamodell (Ruf, 1990, Online)
- 3x4 Mediamodell (Büsching, 2015, S.33)
- „Checkliste Geschäftsidee“ (Herter, 2015, S.11)

Nach der Extraktion der wichtigsten Erfolgsfaktoren der einzelnen Modelle, erfolgte die Synthese dieser Faktoren zu einem neuen einzigartigen Totalmodell. Durch die Anwendung der Scamper-Kreativitätsmethode wurde das Modell weiter optimiert und konkretisiert.

2.4.5 Projektmanagement/Maßnahmen

Zur Durchführung des Projekts wurden von Anfang an verschiedene Methoden des Projektmanagements eingesetzt. In der Definitionsphase wurden die Ziele des Projekts definiert und festgelegt. Anschließend wurde in der Planungsphase der Projektablauf geplant, die zu leistende Arbeit in Arbeitspakete aufgeteilt und den Mitgliedern der Projektgruppe zugeteilt. Hier wurde versucht persönliche Präferenzen mit zu berücksichtigen. Auch wurden für die Arbeitspakete entsprechende Fristigkeiten festgelegt. Die Fertigstellung der Planungsphase stellte außerdem einen Meilenstein dar, den es zu erfüllen galt, bevor das Projekt fortgeführt wurde. Ebenso wurden die Fertigstellung des Videos, inklusive Nachbearbeitung und Verknüpfung mit den erstellten Folien in iSpring und der Abschluss des Projekts als Meilenstein definiert.



Abb. 1: Projektmanagement (eigene Darstellung)

2.4.6 Totalmodell

Ausgangspunkt unseres Totalmodells sind das 3x3-Mediamodell von Ruf und die Bewertungskriterien des Münchener Businessplan Wettbewerbs. Dabei wurden einzelne Komponenten aus dem 3x3- Mediamodell zusammengefasst und logisch durch die Bewertungskriterien des Münchener Businessplan Wettbewerbs ergänzt. Durch die Nutzung des 3x3- Mediamodell werden alle wichtigen Details des neuen Geschäftsmodells betrachtet und hinterfragt. Das Münchener Business-Modell hingegen prüft, ob jeweils ein ausreichend großer Markt, ein klarer Kundennutzen, ausreichend Innovationsgrad und eine gewisse Machbarkeit vorhanden sind. Um alles abzurunden und einen ganzheitlichen Blick auf das Geschäftsmodell zu gewährleisten, haben wir unterschiedliche Aspekte aus weiteren Modellen, wie zum Beispiel die 6 Innovations-Dimensionen nach Hauschildt/Hube, ergänzt. Die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit sind Faktoren, die in unserem Totalmodell auf allen Ebenen betrachtet werden.

Durch die Kombination unterschiedlicher Modelle konnten wir ein Totalmodell schaffen, welches einen ganzheitlichen Ansatz abbildet. Es ermöglicht die Betrachtung und Überprüfung von Geschäftsmodellen aus unterschiedlichen Blickwinkeln und unterstützt dadurch auf vielfältige Weise beim Hinterfragen, Bewerten und Konkretisieren von Geschäftsmodellen.

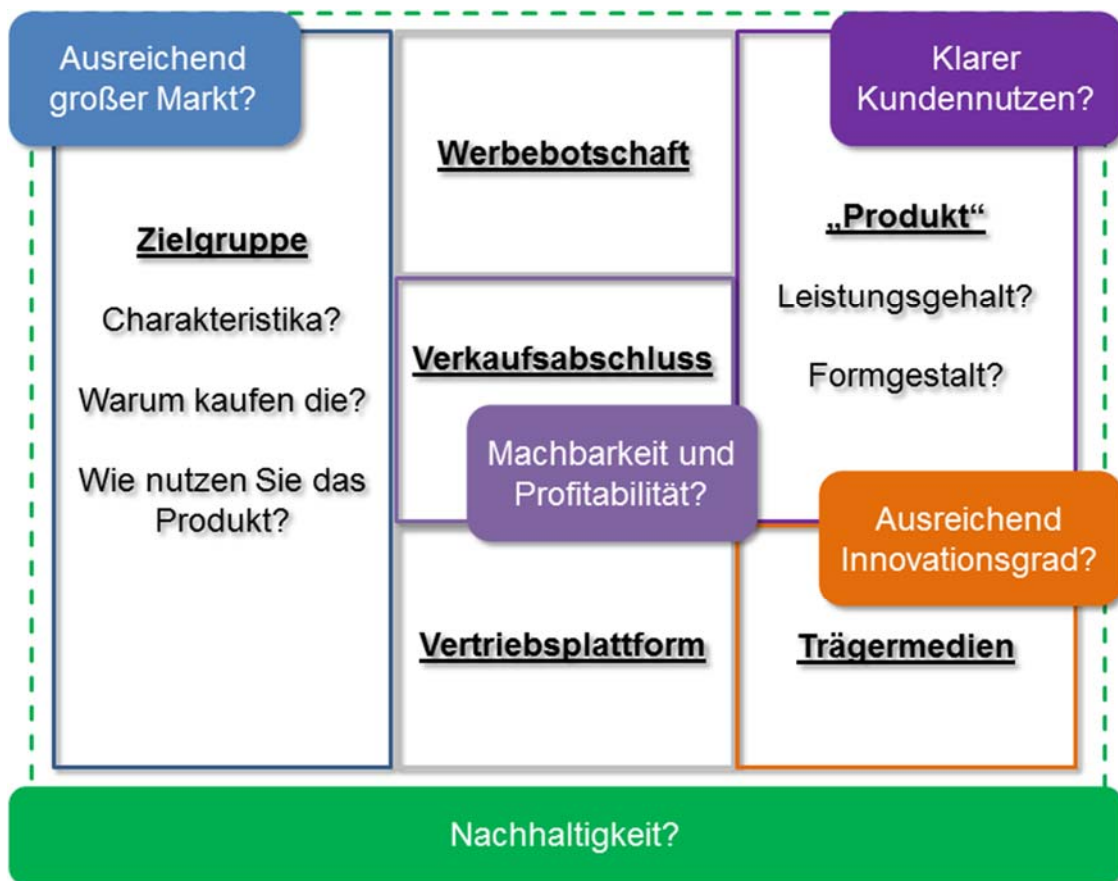


Abb. 2: Totalmodell Geschäftsmodellentwicklung MyJoghurt (eigene Darstellung)

2.4.7 Perspektive

Das von uns entwickelte Totalmodell besitzt Weiterentwicklungspotential. Es wäre möglich das Modell hinsichtlich Abbildung weiterer Faktoren zu optimieren, in dem weitere Modelle integriert werden. Eine zusätzliche Möglichkeit wäre die Entwicklung eines Bewertungsschemas auf Basis des Totalmodells zur schnellen und simplen Überprüfung von Geschäftsmodellen. Dieses Instrument könnte in der Praxis schnell eingesetzt werden.

2.4.8 Reflexionen

Zur Reflexion des Projekts wenden wir die Keep-Drop-Improve-Methode an:

Keep: Das gesamte Projekt wurde sehr ziel- und lösungsorientiert durchgeführt. Die frühe Verteilung von Aufgabenpaketen, nach Kompetenz der Teammitglieder, hat den zügigen Fortschritt im Projekt gewährleistet.

Drop: Vermehrter Kommunikationsaufwand auf nicht-persönlicher Ebene. Dies hätte zu Kommunikationsfehlern führen können, konnte aber durch das Projektmanagement und klare Aufgabenverteilung verhindert werden.

Improve: Zwischenzeitlich fand eine eher geringere Kommunikation statt. Trotz vielzähliger Kommunikationsmöglichkeiten wären häufigere persönliche Treffen möglicherweise sinnvoll gewesen.

2.4.9 Quellenangaben

Büsching, T. (2015): 3x4 Mediamodell, S.33.

Buck B, Buck U. (2014): Innerinnovation - Innovationen aus eigenem Anbau, Absatz 21.

Gassmann, O. (2014): Oliver Gassmanns, S. 1 -4.

Herter, R. (2015): Checkliste Geschäftsidee, S.11.

Hube, G (2014): 6 Dimensionen der Innovation nach Hauschildt/ Hube, S.94.

MBPW (2015): Bewertungskriterien des Münchner Businessplan, Online.

Ruf, W. (1990): 3x3 Mediamodell, vgl. nach <http://www.fachmedieninstitut.de/3x3-MEDIAMO-DELL.8.0.html>, Abruf am 28.09.2015.

2.5 Ein Bewertungsmodell für innovative und nachhaltige E-Commerce-Start-Up-Konzepte

Autoren: Philipp Maurer, Benjamin Reis, Daniel Stölzle, Ralf Weinhold

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

2.5.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Im Rahmen der verschiedenen Fachmodule des Masterstudiengangs Innovation im Mittelstand an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, bietet sich den Studierenden die Möglichkeit, die Theorie in konkreten Projekten direkt in der Praxis umzusetzen. So entstand im Sommersemester 2015 von einer Gruppe von Studenten die Geschäftsidee „Mainteig“. Eine erste positive Überprüfung der Geschäftsidee mittels Business Model Canvas (2015a) führte im Fachmodul „Business Plan“ bei Prof. Dr. Ronald Herter zur Erstellung eines konkreten Business Plans. Diese detaillierte Überprüfung motivierte die Projektgruppe „Mainteig“ dazu, die Geschäftsidee am Markt mittels eines Imagefilms zu testen und damit gegebenenfalls auch eine erste Fremdkapital-Finanzierungsrunde durchzuführen. Im Fachmodul „Innovatives Marketing“ bei Prof. Dr. Thilo Büsching bot sich zeitgleich die Möglichkeit an, einen Moderations-Wissensfilm zu erstellen. Diese Gelegenheit nutzte die Gruppe, um den Imagefilm anhand des neu entwickelten Totalmodells zu analysieren und diese Analyse im Rahmen des Moderations-Wissensfilm zu verarbeiten.

Zentrale Ziele

- Die Werte und das Geschäftsmodell der „Mainteig“-Geschäftsidee basieren auf den Grundpfeilern Nachhaltigkeit und Innovation. Der Projektgruppe war es daher ein Anliegen, im zu erstellenden webbasierten Imagefilm, diese Unternehmenswerte auch verständlich an potentielle Geldgeber und Kunden zu transportieren. Im Rahmen des MoWis wurde die Möglichkeit gesehen, eine wissenschaftlich fundierte Basis zur Überprüfung und Bewertung von Unternehmenswerten in webbasierten Imagefilmen zu erarbeiten.
- Konzeptionierung und Erstellung des Imagefilms der „Mainteig“- Projektgruppe nach einem wissenschaftlichen Totalmodell, welches die oben dargestellten ersten Ziele berücksichtigt.
- Einbettung des Imagefilms und Totalmodells in den Mo-Wis inklusive der Anwendung und Überprüfung des Imagefilms anhand des Totalmodells des Mo-Wis

Kern des Projektes: Erstellung und Überprüfung der im Imagefilm „Mainteig“ transportierten Nachhaltigkeits- und Innovationswerte unter Berücksichtigung eines wissenschaftlichen Modells.

Forschungsleitfrage: Wie sieht ein wissenschaftliches Modell zur Überprüfung des Transports unternehmerischer Nachhaltigkeits- und Innovationswerte in einem webbasierten Imagefilm von E-Commerce Unternehmen aus?

2.5.2 Profil der MoWis Projektgruppe

Das Projektteam „Mainteig“ bestand aus vier Personen. Daniel Stölzle übernahm die Projektleitung. Benjamin Reis agierte als sein Stellvertreter. Weitere Mitglieder des Teams waren Ralf Weinhold und Philipp Maurer.



Porträts der Projektgruppenmitglieder
 von links nach rechts: Daniel Stölzle, Benjamin Reis, Ralf Weinhold, Philipp Maurer

2.5.3 Ziele des Totalmodells

Das entwickelte Totalmodell bietet E-Commerce Unternehmen, die ein nachhaltiges und innovatives Geschäftsmodell haben, die Möglichkeit zur Überprüfung, in welchem Maß dieses Modell in webbasierten Imagefilmen Berücksichtigung findet und transportiert wird.

Die Ziele wurden dabei von der Projektgruppe nach dem „SMART“ Ansatz (Vgl. Doran, G. T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), S. 35-36) aufgestellt.

- S**pezifisch - Das Totalmodell ist speziell für E-Commerce-Unternehmen entwickelt worden.
- M**essbar - Die Reife des Geschäftsmodells kann anhand konkreter Kategorien bewertet werden.
- A**ttaktiv - Das Totalmodell soll als Grundlage für Startups und Innovationsabteilungen dienen, die damit ihre Geschäftsideen bewerten können.
- R**ealistisch - Das Totalmodell wurde nach der Entwicklung auf die konkrete Geschäftsidee „Mainteig“ angewendet.
- T**erminiert - Das Projekt wurde im Zeitraum der zweiten Sommersemesterhälfte vom 11. Mai bis 30. Juli 2015 durchgeführt.

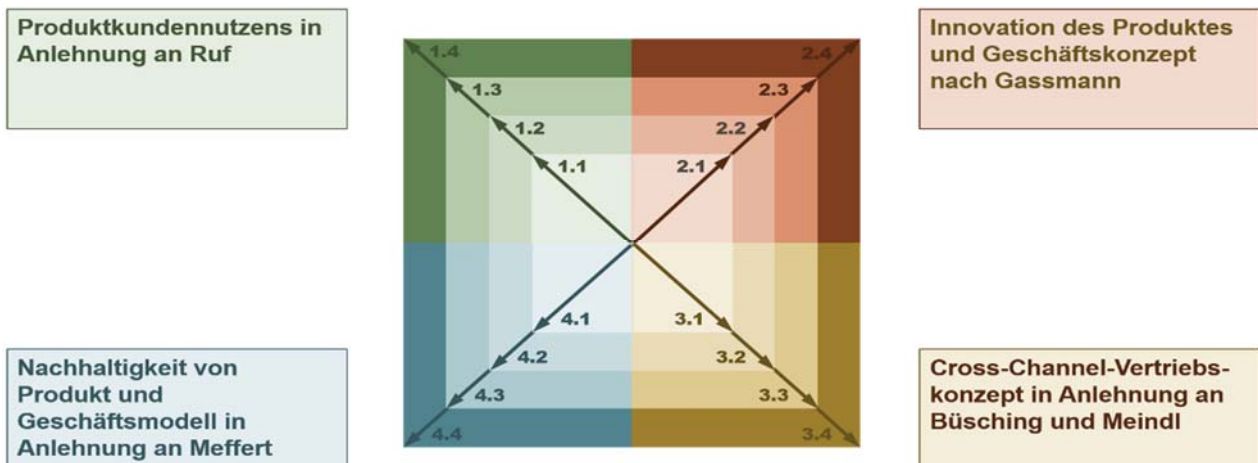
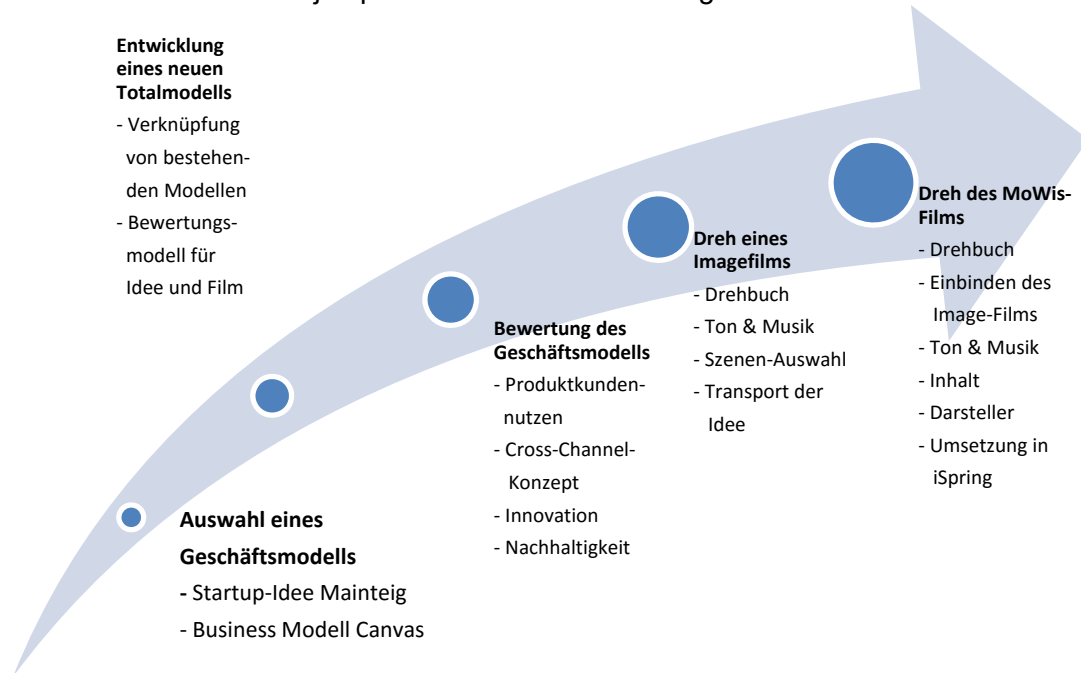


Abb. 1: Bewertungsmodell (Eigene Abbildung angelehnt an Gassmann O., Frankenberger C., Csik M. (2013). Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator; Ruf W. (1997). S.414, Büsching T., Meindl B. (2015). 8x4 Wissenschaftliches Video Modell (WiViMo); Meffert H. (2009). Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 430)

2.5.4 Totalmodell für den Projektprozess

Die einzelnen Schritte im Projektprozess lassen sich sehr gut anhand der obenstehenden Dar-



stellung erläutern. Sie zeigt den Prozess von der Auswahl des Geschäftsmodells über die Entwicklung eines neuen Totalmodells zur Bewertung bis hin zum Dreh des Image-Films und abschließend der Präsentation der Projektergebnisse innerhalb des MoWis-Films durch Nutzung der Software iSpring Solutions (2015b). Die wissenschaftliche Grundlage des Projektes wurde durch eine umfassende Recherche zum Thema Geschäftsmodellentwicklung geschaffen. Auf dieser Basis wurde dann das Totalmodell entwickelt und anschließend in Form eines Mo-Wis-Film umgesetzt.

2.5.5 Ergebnisse

Die Projektarbeit ist aus unserer Sicht als positiv zu bewerten. Im Rahmen des Projektes ist ein neues Totalmodell zum Thema Geschäftsmodellentwicklung entstanden. Dabei wurde gleichzeitig eine bestehende Idee anhand des neuen Modells analysiert und anhand der vier verschiedenen Dimensionen eingestuft.

Das Modell kann somit zukünftig für eine Erstbetrachtung von neuen E-Commerce- Geschäftsmodellen herangezogen werden. Die Einteilung in verschiedene Grade der Zielerreichung hilft dem Testenden dabei, eine Einschätzung über die Ausgereiftheit des Geschäftsmodells innerhalb dieser Dimension zu treffen. Je höher die Grade der Zielerreichung sind, desto besser ist das Geschäftsmodell für den Markt vorbereitet.

2.5.6 Erfolgsfaktoren

Wesentliche Erfolgsfaktoren bei diesem Projekt waren die gute Teamarbeit und die klare Einteilung nach Arbeitspaketen. Das Projektteam erstellte zu Beginn einen Strukturplan, teilte die Arbeit in Pakete auf und wies die Aufgaben einzelnen Teammitgliedern zu. Regelmäßig wurden dann der aktuelle Stand und die Ergebnisse von der Projektleitung abgefragt. Die aufeinander aufbauenden Themenfelder führten zu einer gesteigerten Motivation der einzelnen Teammitglieder. Da das ausgewählte Geschäftsmodell vom Projektteam selbst entwickelt wurde, konnte sich jedes Teammitglied zu 100% mit der Aufgabe des Projektes identifizieren. Zum Ende des Projektes wurden die Ergebnisse dann zusammengeführt und im Rahmen des MoWis-Film dargestellt.

2.5.7 Literatur

Kommentierter Top-Literatur-Tipp: Die Literatur, die uns im Rahmen des Projektes am meisten weitergeholfen hat, ist das Buch „Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator“ von Oliver Gassmann. Er verdeutlicht in seinem Buch, wie man anhand 55 standardisierter Geschäftsmodelle neue Geschäftsmodellinnovationen entwickeln kann. Das Buch von Gassmann hat einen wesentlichen Beitrag zur Dimension Innovation des entwickelten Totalmodells beigetragen. Darüber hinaus ist das Buch jedem mit Interesse an Geschäftsmodellinnovationen zu empfehlen. Auch weil es sehr kurzweilig, aber dennoch fundiert geschrieben ist.

Büsching T./Meindl B. (2014): 8x4 Wissenschaftliches Video Modell (WiViMo).

Doran, G. T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM).

Gassmann O./Frankenberger C./Csik M. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator.

Meffert H. (2009): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung.

o. V. (2015a) in: <http://www.businessmodelgeneration.com>, Abruf am 15.07.2015.

o. V. (2015b), in: <http://www.ispringsolutions.com/>, Abruf am 15.07.2015.

Ruf W. (1997): 3x3 basierte Arbeitshilfen zum Thema: "Strategische Geschäftsmodelle - Begriffe, Gattungen, Beispiele".

3.1 Ticketverkaufssteigerungen im Eventmanagement online und offline mit Hilfe der Erstellung eines Instagram-Accounts und weiteren crossmedialen Strategien

Autoren: Florin Räthel, Rüya Atac, Isabel Borel, Sandra Endrich, Franziska Gerull, Anika Gottschall, Ina-Sophie Reigl

Coach und Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: Purside Concept UG

Coach des Projektpartners: Mo Shanneik

3.1.1 Projektpartner und Projektauftrag

Projektpartner

Partner für dieses Semesterprojekt war die Event-Firma Purside Concept UG aus Würzburg. Diese organisiert und führt Events auf der ganzen Welt aus, von der PR-Arbeit bis zum Ticketing deckt die Firma alle Aufgaben einer erfolgreichen Events ab.¹ Die Firma umfasst aktuell sechs Mitarbeiter und organisiert verschiedene Events. Beispiele für Formate sind hier die Farbgefühle Festivals, Campus Dinner und Whirlpool-Flimmern. Das von uns betreute Festival „Farbgefühle Duisburg“ fand am 20.06.2015 das erste Mal in Duisburg statt und wurde von Purside komplett organisiert. Farbgefühle ist ein Festival, bei dem es um Musik und Farbe geht. Farbbeutel werden zu bestimmten Zeiten von der Menge gleichzeitig in die Luft geworfen und färben so die Menge bunt ein.

Problemstellung

Purside möchte für sein Festival Farbgefühle, welches in der ganzen Welt veranstaltet wird, ein einheitliches Instagram-Konzept sowie den Aufbau eines erfolgreichen Instagram-Accounts. Begleitet werden soll dieser von Film- und Bildmaterial, welches von der Gruppe selbst produziert wird. Des Weiteren soll der Kartenverkauf für das Festival in Duisburg beworben werden und eine Promotionaktion soll geplant und durchgeführt werden.

3.1.2 Profil des Teams

Das Projektteam bestand aus sieben Mitgliedern. Florin Räthel übernahm die Rolle der Gruppenleiterin, Anika Gottschall die Funktion der Stellvertretung. Weitere Teammitglieder waren Rüya Atac, Franziska Gerull, Isabel Borel, Sandra Endrich und Ina-Sophie Reigl.



Gruppenbild des Projektteams

3.1.3 Ziele und Forschungsleitfragen

Das ursprüngliche Ziel des Projektes war die Ticketverkaufssteigerung im Online- und Offlinebereich mit Hilfe von crossmedialen Strategien. Dabei wurde die Forschungsleitfrage verfolgt, mit welchen crossmedialen Marketing-Instrumenten die Zielgruppe direkt und viral motiviert wird Tickets für die Farbgefühle Tour 2015 zu kaufen.

Im Laufe der Projektarbeit wurde die Zielsetzung verändert und diese auf die Erstellung sowie Pflege eines Instagram-Accounts fokussiert. Hierbei wurde und dabei die neue Forschungsleitfrage erörtert, ob und wie Instagram als Dachportal zur Unterstützung der generellen Vertriebsziele für das Farbgefühle Festival 2015 eingesetzt werden kann.

3.1.4 Wissenschaftliche Methodik

Um dem Konzept, das die Basis für den Instagram-Auftritt bildet, einen wissenschaftlichen Hintergrund zu geben, mussten die unterschiedlichen Bestandteile des Konzeptes analysiert und ausgewertet werden.

Zielgruppe

Die Verbraucher, die mit dem Medium Instagram erreicht werden, sind 46% weibliche - und 54% männliche Nutzer. In einer Studie wurde außerdem erkannt, dass sich das Altersspektrum der Zielgruppe hauptsächlich zwischen 16 und 25 Jahren liegt.¹

Operative Zielsetzung

Mit dem Aufbau des Instagram-Accounts „Farbgefühle_Festival_Tour“ werden bestimmte Ziele angestrebt, die Imageaufbau und Imageverbesserung, Erhöhung der Kundenbindung und Reichweite, Neukundengewinnung, Bekanntheitssteigerung, Vermarktung, Aufbau einer langfristigen Community und Konkurrenzbeobachtung sowie Marktforschung lauten.²

Erfolgsfaktoren wirksamer Postings

Um die angestrebten Ziele zu erreichen, müssen einige Erfolgsfaktoren beachtet werden. Es ist wichtig den Nutzer Interaktionsmöglichkeiten zu bieten und auch selbst mit dem User zu interagieren (v.a. Kommentarfunktion). Des Weiteren sollte ein Redaktionsplan vorliegen, der den Content und die regelmäßige Veröffentlichung der Beiträge regelt.³

Inhaltlich gilt: Keine Angst vor negativen Kommentaren und so wenig wie möglich geschäftliche Inhalte und so viel wie möglich Entertainment bieten (Social-Media-Content-Konzept). Außerdem sollten Hashtags genutzt werden, um Image und Reichweite des Auftritts zu steigern. Abschließend ist es wichtig, Möglichkeiten zu finden, den Erfolg des Instagram-Accounts zu prüfen.⁴

Anforderungen an Content und Bildkommunikation

Es existieren eine Reihe von inhaltliche Anforderungen, die den Erfolg des Instagram-Accounts erleichtern. Neben der Entwicklung einer Posting-Strategie, ist es auch wichtig, Identität zu schaffen, indem die Frage nach dem Wunsch der Außenwirkung beantwortet wird.⁵ Es sollten leicht verständliche, qualitativ hochwertige, emotionale Bilder verwendet werden. Um neue Follower zu generieren sollte der Instagram Account mit anderen sozialen Netzwerken verlinkt werden, auf denen das Unternehmen bereits aktiv ist. Außerdem muss hierbei die regelmäßige Interaktion sichergestellt werden.⁶

Bewertung des Vertriebsbeitrages von Instagram

¹ Vgl. All Facebook, 2015

² Vgl. Rankel, J., 2013

³ Vgl. PR-Gateway, (2015)

⁴ Facebook Fanpage, 2015

⁵ Eichstädt, B./ Kuch K., o.J.

⁶ Hepp, A., o.J.

Da Instagram besonders im Privatbereich genutzt wird, darf das Profil keinesfalls einer Verkaufsausstellung gleichen. Denn auch die User verstehen, dass so nur Profit, statt Kundenservice Ziel des Ganzen wäre. Deshalb ist es wichtig, den Link der eigenen Website des Unternehmens mit in das Profil einzubauen. Dieser Link kann interessierte User an die Domain weiterleiten und sie so mit den produktbezogenen und verkaufsorientierten Details versorgen.⁷

Im Social Media Marketing (besonders auf Instagram) werden Likes und Followers über Dialogmanagement und Service generiert. Darum sollte vor allem versucht werden, eine Absatzsteigerung über Events, Gewinnspiele und vertrauensbildende Maßnahmen, wie dem Umgang mit Kundenbewertungen, zu erreichen.

3.1.5 Maßnahmen

Um das oberste Ziel des Semesterprojekts zu erreichen, wurden mit dem Projektpartner verschiedene Maßnahmen zur Absatzsteigerung festgelegt.

Tägliche Instagram Postings

Ein Benchmark, welches am Anfang des Projektes durchgeführt wurde, zeigte dass die Farbgefühle Tour bisher noch nicht auf dem Social Media Kanal Instagram vertreten war. Da der Dienst in der Zielgruppe eine sehr hohe Reichweite hat und die Festivals sehr guten Content für Fotos und kurze Videos liefern, entschlossen wir uns, einen Instagram Account anzulegen. Mit täglichen Posts gelang es uns, mehr als 1300 Follower innerhalb des Projekts zu generieren.

Promotour Regensburg

Im Rahmen einer Promotionsaktion konnte unsere Projektgruppe und der Projektpartner auf dem Campus der Universität Regensburg via Gewinnspiele und Promostand reges Interesse bei der gewünschten Zielgruppe wecken. Zudem eignete sich diese Maßnahme zum Direktverkauf von Tickets für das Farbgefühle Festival. Des Weiteren erhielten wir gutes Posting-Material für den Instagram-Auftritt, indem wir Emotionen und Momente durch Fotos festhielten.

Fotoaktion

Um weiteren Content den Instagram-Auftritt zu liefern, veranstaltete unser Team mehrere Aktionen. Bei diesem wurden einige Teammitglieder gemäß der Corporate Identity mit viel Farbe abgelichtet und repräsentierte die zu transportierenden Emotionen.

Promotour Duisburg

Für die Promotour in Duisburg entwickelten wir ein Standkonzept mit neuen Bannern und Gewinnspielen. Wie in Regensburg positionierten wir uns auf dem Campus um Aufmerksamkeit zu wecken und Tickets zu verkaufen. Darüber hinaus positionierten wir uns in der Innenstadt von Essen um O-Töne mit Kamera und Mikrofon für mehrere Kanäle der Soziale Medien aufzunehmen.

Videoaktion

Im Rahmen der Videoaktion wurden für Instagram sieben Kurzvideos gedreht, geschnitten und mit Musik unterlegt.

Farbgefühle Festival Regensburg

Das Ziel der Teilnahme des Festivals in Regensburg war es die Dramaturgie einzufangen. Mit einer wasserdichten Kamera wurden die Emotionen des Publikums für ein After Event Video eingefangen. Ebenso führten wir Interviews wurden und sammelten Bilder, die auf den Social Media Plattformen veröffentlicht werden können

3.1.6 Totalmodell für das Gesamt-Projekt

⁷ Vgl. Marktplatz Mittelstand GmbH & Co. KG, o.J.

Das folgende Modell ergibt einen Überblick über die Anforderungen und die Projektkomplexität.

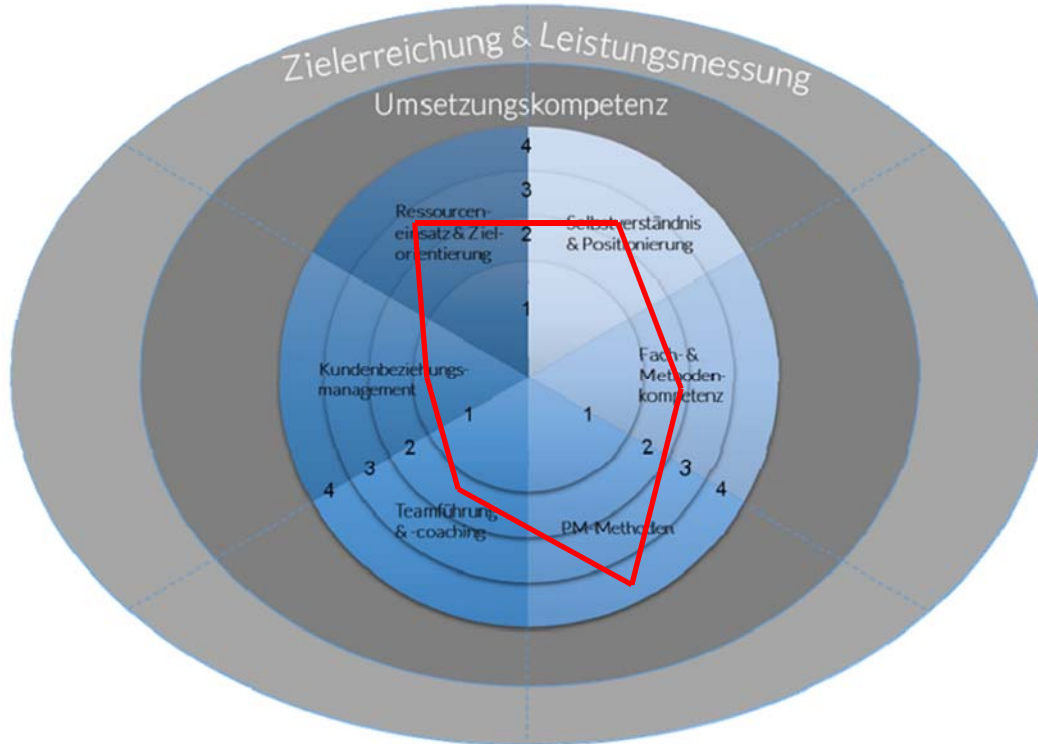


Abb. 1: Gesamtmodell für das Projekt „Farbgefühle“ (eigene Darstellung)

3.1.7 Reflexion und Learning: Keep, Drop, Improve

Die harmonische Stimmung innerhalb der Projektgruppe ist auf die gute Arbeitsteilung und Delegation von Seiten des Projektleiters und die stets motivierte Mitarbeit der einzelnen Teammitglieder zurückzuführen. Dieser starke Zusammenhalt und die ausgeglichene Kommunikation innerhalb des Teams wird weiterhin ein Teil der Gruppe bleiben.

Die Projektgruppe wird Konfrontationen mit schwierigen Projektpartnern in Zukunft gelassener hinnehmen. Sich nicht aus dem Konzept bringen zu lassen, wenn der Projektpartner seiner Unzufriedenheit Ausdruck verleiht, ist eine Eigenschaft, die die Projektgruppe noch besser lernen kann.

3.1.8 Literatur

All Facebook (2015): http://allfacebook.de/zahlen_fakten/infografik-instagram, Abruf am 28.06.2015.

Eichstädt, B./Kuch K. (o.J.): Social Media, http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-36476-1_7, Abruf am 28.06.2015.

Facebook Fanpage (2015): 10 Tipps für erfolgreiche Postings, <http://t3n.de/news/facebookfanpage-10-tipps-erfolgreiche-postings-302642/>, Abruf am 28.06.2015.

Hepp, A. (o.J.): <https://www.video2brain.com/de/tutorial/kommunizieren-und-eine-community-aufbauen>, Abruf am 28.06.2015.

Marktplatz Mittelstand GmbH & Co. KG (o.J.) in: [unternehmer.de](http://www.undernehmer.de), Abruf am 01.06.2015.

PR-Gateway(2015): 5 Tipps für erfolgreiche Social Media Beiträge, <http://www.freipressemitteilungen.de/modules.php?name=PresseMitteilungen&file=article&sid=169156>, Abruf am 28.06.2015.

Rankel J. (2013): Social Media Marketing, <http://emarcon.de/social-media-ziele-fuer-unternehmen/>, Abruf am 28.06.2015.

3.2 Erstellen einer crossmedialen Social-Media-Kampagne

Autoren: Sandra Bächmann, Bettina Berwanger, David Kern, Katharina Klabouch, Theresa Lüttich, Lisa Schöller

Studentischer Coach: Tim Binder

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: gebrüder götz, Würzburg

Coaches des Projektpartners: Stephanie Berchem (Leitung Marketing), Anja Hörnlein (Marketing Brandmanagement) und Inna Renner (Social Media-Management)

3.2.1 Projektpartner, Problemstellung

Im Rahmen des Schwerpunktes Betriebswirtschaft der Medien an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Würzburg werden jedes Semester verschiedene Projekte mit unterschiedlichen Projektpartnern angeboten. Unser Team arbeitete mit dem Versandhändler gebrüder götz zusammen. Der Fokus des Unternehmens liegt in erster Linie auf Damen-, Herren-, und Kinderschuh. Weiterhin hat das Unternehmen auch Mode und Accessoires im Sortiment. Gegründet wurde gebrüder götz im Jahr 1939 von den Brüdern Franz und Walter Götz und ist seitdem ein Familienunternehmen mit Hauptsitz in Würzburg.⁸

Das Unternehmen nutzt unterschiedliche Absatz- und Werbekanäle, um möglichst viele seiner Kunden anzusprechen sowie neue Kunden zu gewinnen. Sehr erfolgreich ist gebrüder götz im Bereich Social Media mit annähernd 19.000 Fans. Der Schuhversender verzeichnete vor dem Projektbeginn, am 29.04.2015, insgesamt 18.406 Fans⁹. Trotz dieser hohen Zahl werden die angestrebten Interaktionen oftmals nicht erreicht. Unser Team analysierte die Ursachen und plante Gegenmaßnahmen. Dieser Aspekt wurde auch in die Zielsetzung aufgenommen.

3.2.2 Teamprofil

Das Team bestand aus insgesamt sechs Mitgliedern (s. Foto oben v. links): Theresa Lüttich, die Projektleiterin des Teams, Sandra Bächmann, Lisa Schöller, David Kern als Stellvertretender Projektleiter, Katharina Klabouch und Bettina Berwanger.

Die Abbildung im Folgenden zeigt die zentralen Rollen, die jedes Mitglied der Gruppe übernahm. Hierfür orientierten wir uns am *Team Management System*. Das Modell hilft, die jeweiligen Stärken und Rollen innerhalb des Teams zu erarbeiten. Es wurde von Charles Margerison und Dick



Gruppenbild der Projektgruppe

McCann entwickelt, um herauszufinden, was ein erfolgreiches Team ausmacht. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass es in allen erfolgreichen Teams neun zentrale Rollen gibt, die in der folgenden Abbildung aufgezeigt werden¹⁰. Die fehlenden Rollen wurden durch Nebenrollen innerhalb des Teams aufgefangen, sodass alle Bereiche des *Team Management Systems* abgedeckt wurden.

⁸ Vgl. o.V. (2015b), in: <http://www.gebrueder-goetz.de/ueberuns/firmenportrait/> Abruf am 07.07.2015

⁹ Vgl. o.V. (2015c), in: <https://www.facebook.com/gebruedergoetz>, Abruf am 29.04.2015

¹⁰ Vgl. Wagner H./,Tscheuschner M., 2008, S.29

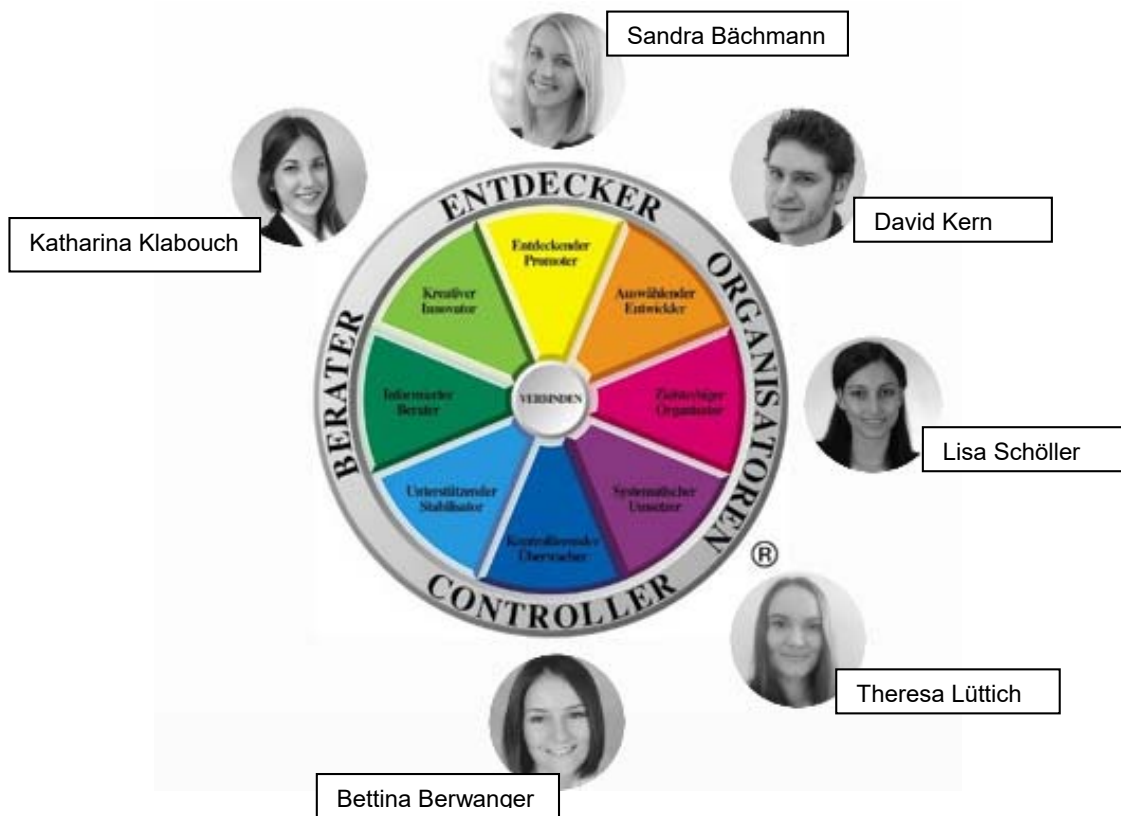


Abb. 1: TMS-Profile des Projektteams (eigene Darstellung)

3.2.3 Ziele und Forschungsleitfrage

Zu Beginn des Projekts stellte unser Projektpartner, die gebrüder götz GmbH & Co. KG, uns die Aufgabe, den Erfolg des im Frühjahr 2015 laufenden Fernsehspots fortzuführen. Das bedeutete, den Bekanntheitsgrad der Firma zu steigern, Neukunden zu gewinnen, das „Relevant Set“ zu vergrößern, die Marke zu emotionalisieren und das Kundendurchschnittsalter zu senken, ohne dabei bestehende Kundenzielgruppen zu vernachlässigen. Aus dieser Zielsetzung ergab sich für uns folgende Forschungsleitfrage:

„Wie gelingt es, eine weiterführende, abwechslungsreiche und zielgruppenorientierte Social Media-, Content-, Online- und Newsletterkampagne zu entwickeln, die den Bekanntheitsgrad des Unternehmens gebrüder götz GmbH & Co. KG steigert? Wie können diese Teilkampagnen, sowohl für sich alleine genommen als auch in Kombination miteinander, zur Erschließung einer neuen Käuferschicht aus der Altersgruppe der 25- bis 35-Jährigen führen, sodass parallel die Bedürfnisse des bestehenden Kundenstamms berücksichtigt werden und gleichzeitig das Käuferpotenzial optimiert wird?“

3.2.4 Wissenschaftliche Methodik

Nach der Festlegung der Ziele, die mit dem Projekt verfolgt wurden, und der Konkretisierung des Vorhabens durch die Forschungsleitfrage, bedienten wir uns verschiedener Methoden, um eine umfassende Basis für das weitere Vorgehen zu schaffen.

Für die Ist-Analyse des Projekts und die Auswertung des aktuellen Social-Media-Auftritts von gebrüder götz zogen wir das *Social-Media-Business-Content-Modell* heran. Das Modell setzt sich aus acht verschiedenen Handlungskategorien zusammen. Strategische Markenentwicklung, Ziele, Zielgruppen, Redaktionsplan & Content, Bildkommunikation, Medienkanäle, Dialogmanagement und KPI's im Prozess. Für jede der acht Analyse- und Handlungskategorien gibt es vier

Ausprägungsstufen, die abhängig vom Ressourceneinsatz und Kompetenzniveau sind¹¹. Anhand dieses Modells konnten wir den IST-Zustand des Projekts beurteilen und definierten die zukünftig angestrebten Stufen, die unter Berücksichtigung der Gegebenheiten für das Unternehmen sinnvoll sind.

Überwiegend lag unser Fokus jedoch auf der Primärforschung. Über einen Zeitraum von zwei bis drei Wochen beobachteten wir vergleichbare Unternehmen, die mit gebrüder götz in unmittelbarer Konkurrenz stehen. Ziel war es, festzuhalten, welche Unterschiede zwischen den Unternehmen hinsichtlich ihres Social-Media-Auftritts bestehen. Verglichen wurden hierfür die Produkte und die Methoden der Umsetzung, wie z.B. Video, Bild oder Text und die Art der Bildkommunikation.

Für ideale Projekt-Umsetzungen nutzten wir zudem wissenschaftliche Literatur und Videos. Vor allem für die richtige Inszenierung der Kampagnenbilder „shoes in the city“ setzten wir uns intensiv mit der Bild-Kommunikation auseinander. Das Video „iPhone 4S Werbung (german) - SIRI“ war für uns die Inspiration einer gezielten Bildkommunikation.¹²

3.2.5 Maßnahmen

Auf Basis der oben beschriebenen theoretischen Grundlagen und einem umfangreichen Brainstorming entwickelten wir vier zentrale Facebook-Kampagnen:

- shoes in the city
- Highlight der Woche
- Anteaern des WebTV-Spots
- Sonntagsposts

Den einzelnen Kampagnen wurde jeweils ein fester Tag in der Woche zugeteilt – sie bildeten den Kerninhalt des Facebook-Auftritts. Ergänzend dazu wurden von Zeit zu Zeit weitere Beiträge gepostet.

Bei „shoes in the city“ wurden Alltagssituationen dargestellt, mit denen sich der Kunde identifizieren konnte und die gleichzeitig die Vielfältigkeit des gebrüder götz-Angebots aufzeigten. Bei der Fotografie der Bilder wurde hierbei sehr stark auf die Bildkommunikation geachtet.

Als „Highlight der Woche“ wurde wöchentlich ein aktuelles Modell aus dem Produktportfolio vorgestellt. Als Basis der Bilder wurden die jeweiligen Produktfotos der Homepage verwendet und mit einem entsprechenden Kampagnenlogo versehen, um den Wiedererkennungswert zu gewährleisten.

Das „Anteaern des Spots“ erfolgte in Zusammenarbeit mit der zweiten gebrüder götz-Gruppe. Deren zentrale Aufgabe war es, einen neuen Werbespot für gebrüder götz zu drehen. Der Spot wurde hierfür in Form von Making-Off Bildern oder einzelnen Ausschnitten auf Facebook beworben und letztlich in Verbindung mit einem Gewinnspiel den Kunden präsentiert.

Die Idee des „Sonntagspost“ war es, dem Nutzer eine Abwechslung zu präsentieren, die nur bedingt mit Schuhen zu tun hat. Dafür verwendeten wir in erster Linie Sprüche oder Zitate.

Bei Instagram legten wir unseren Fokus sehr stark auf die jüngere Zielgruppe. Die Bilder sollten daher modern, abwechslungsreich und spontan sein. Wichtig war auch hier, dass sich die Zielgruppe mit den Bildern und den jeweiligen Schuhen identifizieren kann. Weiterhin wurde explizit darauf geachtet, mindestens einmal täglich präsent zu sein.

3.2.6 Totalmodell für den Projektprozess

Im folgenden Modell soll der Prozessablauf unseres Projektes veranschaulicht werden. Das Projekt begann mit dem Auftrag unseres Projektpartners. Auf dieser Basis legten wir unsere Ziele in Absprache mit gebrüder götz fest. Im weiteren Vorgehen definierten wir die zu erreichende Zielgruppe. Danach generierten wir den Content mit Hilfe eines ausgiebigen Benchmarks und verschiedenen Fotoreihen sowohl für Facebook als auch für Instagram. In der Umsetzungsphase

¹¹ Vgl. Büsching, T. (2015a) in: [https://elearning.fhws.de/ Kapitel 11 - SoMeBizCo 8x4 Anwendung.pdf](https://elearning.fhws.de/Kapitel%2011%20-%20SoMeBizCo%208x4%20Anwendung.pdf), Abruf am 26.06.2015

¹² Vgl. o.V. (o.J.), 2:24 – 3:32, in: <https://www.youtube.com/watch?v=gZztlQfhNN0>, Abruf am 24.06.15

wurde ein Konzept erstellt, ein Postingplan aufgebaut und die entsprechenden Bildformate erzeugt.

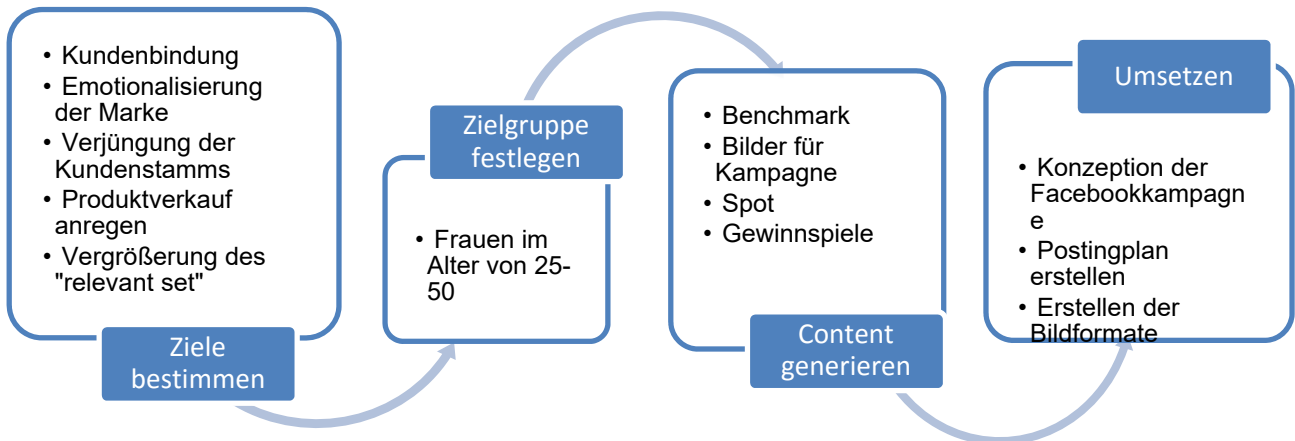


Abb. 2: Ziele, Zielgruppe, Content, Umsetzen (eigene Darstellung)

3.2.7 Reflexion

Sowohl auf fachlicher als auch auf sozialer und methodischer Ebene stellte das Projekt einen großen Mehrwert für alle Teammitglieder dar. Durch praktische Erfahrungen und theoretische Modelle haben sich die Kernkompetenzen der einzelnen Gruppenmitglieder schnell herauskristallisiert. Diese Erkenntnis haben wir für das Projekt genutzt, um unsere Teamarbeit kontinuierlich zu optimieren, Aufgaben zielgerecht zu verteilen und ein produktives Miteinander zu fördern. Zudem sind in einer Gruppe von sechs Personen Toleranz, Leistungsbereitschaft und Motivation gefragt. Auf fachlicher Ebene konnten wir unser Wissen und unsere Fähigkeiten vor allem durch den starken Bezug zur Praxis und die hohe Eigenständigkeit ausbauen. Uns wurde die Möglichkeit gegeben, das Projekt von der ersten Idee bis zum abschließenden Post selbst umzusetzen.

3.2.8 Quellennachweis

Büsching, T. (2015a) in: [https://elearning.fhws.de/ Kapitel 11 - SoMeBizCo 8x4 Anwendung.pdf](https://elearning.fhws.de/Kapitel%2011%20-%20SoMeBizCo%208x4%20Anwendung.pdf), Abruf am 26.06.2015.
 Wagner H./Tscheuschner M. in: TMS – der Weg zum Hochleistungsteam, Offenbach, 2008.
 o.V. (2015b), in: <http://www.gebrueder-goetz.de/ueberuns/firmenportrait/> Abruf am 07.07.2015.
 o.V. (2015c), in: <https://www.facebook.com/gebruedergoetz>, Abruf am 29.04.2015.
 o.V. (o.J.), 2:24 – 3:32, in: <https://www.youtube.com/watch?v=gZztIQfhNN0>, Abruf am 24.06.15.

3.3 Konzeption eines Social-Media-Auftrittes zur Unternehmenspräsentation

Autoren: Ivana Blaic, Elena Brand, Nida Güllep, Tobias Neubauer, Rebecca Reinhard, Anton Reisenbüchler

Studentischer Coach: Benedikt Freimann

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: pad4rent

Coach des Projektpartners: Florian Vetter

3.3.1 Ausgangslage und Kundenauftrag

Das im Folgenden beschriebene Projekt ist eines mehrerer schwerpunktübergreifender Langzeitprojekte zwischen der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt und dem Mobile-Device-Verleiher pad4rent. Es entstand im Bachelor Studiengang Betriebswirtschaftslehre im Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien im Sommersemester 2015. Die Geschäftsführer von pad4rent, die selbst ehemalige Studierende der FHWS sind, erkannten, dass im wachsenden Markt der Tablet Verleiher noch ungenutzte Potenziale bestanden und traten daher an den Dozenten Prof. Dr. Thilo Büsching heran, um so durch eine Projektkooperation gegenseitige Synergien zu realisieren. Der Projektpartner stellte die Aufgabe, einen umfassenden Social-Media-Auftritt zu gestalten. Dabei ließ dieser den Studierenden weitgehende Freiheiten bei der Konzeption und Umsetzung. Es wurde nicht nur der bereits bestehende Facebook-Auftritt auf die Belange des Mobile-Device-Verleihers hin optimiert und neu gestaltet, sondern auch neue Plattformen wie Xing und ein websiteeigener Blog für ein innovatives Erscheinungsbild eingerichtet. Für die Ermittlung der Kanäle waren zunächst umfassende Benchmarkings nötig, ebenso war eine konkrete Zielgruppenermittlung dem weiteren Verfahren voranzustellen. Anschließend wurden die zielgruppen- und unternehmensrelevanten Kanäle erstellt und gestaltet. Nicht zuletzt war die Hauptaufgabe jedoch, die implementierten Plattformen mit zielgerichtetem Content zu füllen und diesen zu produzieren.

3.3.2 Profil des Kunden

pad4rent verleiht gemäß dem Slogan „mieten statt kaufen“ verschiedenste Geräte wie Tablets, Smartphones und passendes Zubehör. Dabei hat sich das Unternehmen auf B2B-Kunden spezialisiert und bietet nach Bedarf Komplettlösungen für Messen, Events oder sonstige Veranstaltungen, wie Schulungen oder Softwaretestphasen. Als eine seit Dezember 2013 eingetragene Marke der Lunkenheimer Business Intelligence UG (LBI UG) konnte sich das Start-Up unter der Geschäftsführung durch Andreas und Manfred Lunkenheimer bereits im Markt der Verleiher mobiler Geräte etablieren und erfolgreiche Zahlen verbuchen.

3.3.3 Profil des Teams

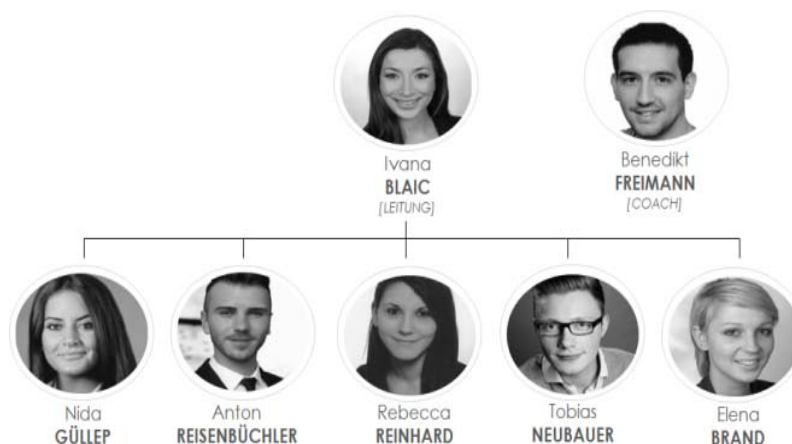


Abb. 1: Organigramm der Projektgruppe (eigene Darstellung)

Das Organigramm stellt die Projektmitglieder des Teams „pad4rent Social Media“ sowie den Projektcoach Benedikt Freimann, welcher den Gruppen unterstützend zur Seite stand und im vergangenen Semester selbst als Projektleitung im Vorgängerprojekt aktiv war vor. Als Projektleiterin des Teams Social Media steht Ivana Blaic in engem Kontakt mit dem Projektcoach, weiteren Projektgruppen, dem verantwortlichen Dozenten Prof. Dr. Thilo Büsching sowie entsprechend der Vorgabe „one face to the customer“ dem Kunden pad4rent. Ebenfalls pflegt sie nach Auftrag des Kunden den von der Gruppe erstellten Content auf die jeweiligen Social-Media-Plattformen ein. Zudem übernimmt sie die Organisation und Koordination der gesamten Gruppenaktivitäten. Dazu zählen die Verteilung von Aufgaben an einzelne Personen oder Untergruppen, welche dann eigenständig von den Gruppenmitgliedern bearbeitet werden. Während Anton Reisenbüchler, Elena Brand, Ivana Blaic und Nida Güllep bereits ihr zweites Schwerpunktsemester ablegten und durch Vorprojekte Kenntnisse im Projektmanagement sammeln konnten, war es für Rebecca Reinhard und Tobias Neubauer, die erstmalig ein Schwerpunktprojekt absolvierten, eine ganz neue Erfahrung. Durch die fürsorgliche Integration ins Team und die Weitergabe von Know-How der erfahreneren Mitglieder, war es den neuen Teammitgliedern jedoch möglich, schnell bestehende Wissenslücken zu füllen und aktiv an der Projektarbeit mitzuwirken.

3.3.4 Ziele und Zielgruppen

Ziele des Projekts waren, den Umsatz zu steigern, pad4rent durch einen einzigartigen Marketingauftritt von den Wettbewerbern abzuheben und eine starke Marktposition zu erzielen. Um dies zu erreichen und Erfolge kurz- und mittelfristig messbar zu machen, galt es die Ziele in Zielvorgaben zu unterteilen. Die sich daraus ergebenden Soft Facts stellten die Projektgruppe vor die Aufgabe, durch die Implementierung eines Social-Media-Auftritts den Imageaufbau zu planen und diesen konsequent zu pflegen sowie eine maßgebliche Bekanntheitssteigerung der Marke zu generieren. Da für eine erfolgreiche Bekanntheitssteigerung und effektive Imagepflege im B2B-Bereich die zielgruppengenaue Ansprache notwendig ist, wurden fünf wesentliche Zielgruppen ermittelt. Der Bereich „Bildung“ beinhaltete Lehrer, Dozenten, Coaches und Verantwortliche von Bildungseinrichtungen, mit „Messe“ wurden Messeveranstalter und Messeaussteller angesprochen, der Themenbereich „Event“ umfasste Eventmanager und Agenturen, unter „Vertrieb“ wurden Vertriebsmitarbeiter sowie deren Institutionen gefasst und zuletzt wurde die Zielgruppe „Software“ definiert, welche Anwender der IT- und Technikbranche einschließt. Selbstverständlich ist der Kreis der Zielgruppen noch weiter zu fassen, jedoch ergab die Zielgruppenanalyse, dass eben diese Themenbereiche den Hauptkundenbestand von pad4rent abdecken und somit effizient durch Social-Media-Content angesprochen werden können. Dabei war es wichtig, den individuellen Kundennutzen zu vermitteln, der sich durch schnelle und günstige Bereitstellung der aktuellsten Geräte auszeichnet und das Argument, „mieten statt kaufen“ zu bewerben, da so für den Kunden keine Anschaffungs- und Verwaltungskosten anfallen und zudem die Mietkosten als Betriebsausgaben verrechnet werden können.

3.3.5 Methodik

Zur Umsetzung der Aufgaben bediente sich das Team unterschiedlicher Verfahrensweisen. Beginnend mit der Sekundärforschung in Form von Literaturstudium und Internetrecherche, konnten sich die Gruppenmitglieder einen Überblick über die relevanten Gesichtspunkte im Social-Media-Business-Content verschaffen und daraus das in Punkt 7 beschriebene SoMeBizCo 8x4 – Modell zur eigenen Anwendung ableiten. Mit den Erkenntnissen der Sekundärforschung wurde dann die Primärforschung betrieben. Während der Konkurrenzanalyse konnten die sieben stärksten Wettbewerber von pad4rent identifiziert und auf ihren Social-Media-Auftritt hin analysiert werden. Die Beobachtungen zeigten schnell, dass keiner der Konkurrenten in den Social Communitys einen professionellen Eindruck vermitteln konnte. Konkludente Schlussfolgerungen legten daher nahe, dass in diesem Bereich großes Potential bestand, sich als „interaktive Marke“ zu profilieren. Um diese Position zu erreichen war es nötig, die einzelnen Teilprozesse durch Projektmanagement zu koordinieren. In einem Projektstrukturplan konnten Zeit- und Risikomanagement durch Terminierung vereint werden. Auch wurde durch die Projektmeilensteine in Form der ersten Kick-Off-

Veranstaltung, der Zwischenpräsentation und zuletzt der Endpräsentation eine Kontrolle der Ergebnisse gewährleistet.

3.3.6 Maßnahmen

Der Projektstrukturplan gliederte die anfallenden Teilaufgaben zu einem einheitlichen Prozess, der sowohl den Studierenden als auch dem Dozenten und dem Kunden jederzeit den aktuellen Stand der Bearbeitung aufzeigte. Wie bereits beschrieben, konnte nach dem ersten Meilenstein und somit der ersten Abstimmung mit dem Kunden durch Benchmark, Zielgruppenanalyse und Analyse der Social-Media-Kanäle eine Auswahl zur Konzentration auf die wichtigsten Zielgruppen und eine Kanalbeschränkung auf Facebook, Xing und einem websiteinternen Blog erfolgen. Durch die Zwischenpräsentation wurden dann die Vorschläge genehmigt und von den Studierenden implementiert. Ebenfalls wurden die Interessengebiete der einzelnen Zielgruppen untersucht und eigenständig zielgruppenspezifischer und kanalrelevanter Content produziert und gepostet. In der Endpräsentation sollten schlussendlich die Ergebnisse evaluiert werden.

3.3.7 Totalmodell für den Projektprozess

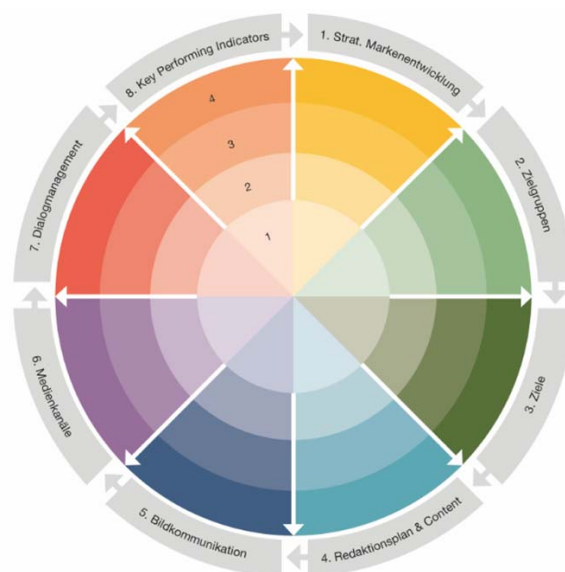


Abb. 2: Totalmodell für den Projektprozess (Büsching, T.)

Die Umsetzung des Projektauftrages, den Aufbau eines Social-Media-Auftritts für pad4rent, wurde anhand des dargestellten SoMeBizCo-8x4-Modells erarbeitet. Bevor die strategische Markenentwicklung untersucht werden konnte, wurden anfangs die Konkurrenten analysiert und anschließend die Zielgruppen genau definiert. Im nächsten Schritt konnten die Ziele des Projekts aus der Forschungsleitfrage abgeleitet werden. Anschließend wurde ein Content- und Redaktionsplan für die vorher ausgewählten Social-Media-Plattformen erstellt. Schlussendlich wurde die Bildkommunikation und das Dialogmanagement für den Internetauftritt definiert, welcher in der Abschlusspräsentation präsentiert wurde.

3.3.8 Ergebnisse

Das SoMeBizCo-8x4-Modell eignet sich besonders gut, um die Projektarbeit anhand der vier Entwicklungsstufen und der acht Kategorien zu bewerten. Die strategische Markenentwicklung wird bei drei eingestuft. Das bedeutet, es wurde eine unverwechselbare, kreative Markeninszenierung geschaffen, mit einer klaren dialogischen Kommunikation und einem emotionalen Markenmehrwert. Die Zielgruppenanalyse ergibt Qualitätsstufe vier, denn die Zielgruppe wurde nach Einstellungen, Interessen, Webnutzungsverhalten und Kaufverhalten analysiert und es wurden Personas und Use Cases entwickelt. Außerdem wurden die User mit klaren Informations-, Unterhaltungs- und Verkaufszielen angesprochen, was dazu führt die Kategorie Ziele auf Stufe drei anzusetzen.

Es bestehen vielfältige Themen sowie zeitlich abgestimmte Formate. Die Content-Strategie ist eine wirkungsorientierte, kreative und inszenierte Darstellung. Somit erreicht der Redaktionsplan & Content Stufe drei. Bei der Bildkommunikation konnte Stufe zwei erreicht werden, indem Inszenierungen geschaffen wurden, die das Interesse wecken und die Wahrnehmung vertiefen. Insgesamt werden die Beiträge auf drei verschiedenen Plattformen, auf dem Corporate Blog, Facebook und Xing, veröffentlicht. Drei Kanäle ergibt Stufe drei. Das Dialogmanagement wird zwischen Stufe eins und zwei eingestuft, da ein Mix aus Aussagen, Fragen und Thesen geschaffen wurde, jedoch nur geringe Reaktionen der User erfolgten. Die Key Performing Indicators (KPI) werden auf Stufe zwei angesetzt. Hierzu wurden systemeigene KPI's wie beispielsweise, Likes und Shares sowohl für das eigene Unternehmen, als auch für die Konkurrenz ausgewertet.

3.3.9 Erfolgsfaktoren des Projektmanagement

Um solch ein anspruchsvolles Projekt erfolgreich abschließen zu können, gibt es einige wichtige Faktoren, die diesen Erfolg gewährleisten. Sowohl die regelmäßigen Projektsitzungen, als auch der informative Input von Professor und Kunde tragen neben der dauernden Pflege des Projektbarometers entscheidend zum Erfolg bei. Mit Hilfe des Projektbarometers können Professor und Coach auf einem Blick erkennen, welches Teammitglied mit welchen Aufgaben vertraut ist, wie der Stand des Projekts ist und wo es Bedarf für Lösungsansätze gibt. Jedes einzelne Teammitglied baut durch das Projekt persönliche und fachliche Kompetenzen auf. Somit ist die Projektarbeit ein Mehrwert sowohl für den Projektpartner als auch für die Studierenden.

3.3.10 Reflexion

Im Rahmen des vorgestellten Projekts wurde der Gedanke des fächerübergreifenden Lernens am lebensnahen Praxisbeispiel konsequent umgesetzt. Besonders der Faktor Gruppenarbeit stellte einen großen Baustein für die Entwicklung und Förderung von Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz im Rahmen des Projekts dar. Zielorientierte Aufgabenstellungen steigerten die Beteiligung, Aktivitäten und auch die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder.

Die Kombination aus theoretischer Lehre, welche inhaltlich, methodisch, medial und sozial in angemessener Kombination erlebt wurde und der Tatsache, dieses Wissen direkt in der Praxis anwenden zu können, vereinfachte das Erlernen theoretischer Grundlagen enorm.

Darüber hinaus begünstigt die wertschätzende Interaktion der betreuenden Kräfte die Projektkooperation als wesentlichen Faktor.

4. Quellen

Büsching, T./Goderbauer-Marchner, G. (2015): Social-Media-Content, UTB: Konstanz (in Vorbereitung).

Dittert, M. (2014): Kommunikation im Projektmanagement: Projektbezogene Kommunikationskanäle durch Social Media, Hamburg.

Duarte, N. (2009): Slide:ology: Oder die Kunst, brillante Präsentationen zu entwickeln, Köln.

Fischer, D. (2015): Social-Media-Marketing und Strategien: Facebook, Twitter, Xing & Co. erfolgreich nutzen, Berlin.

Förster, H. (2008): Texten wie ein Profi: Ein Buch für Einsteiger und Köhner, Frankfurt am Main.

Stöhler, C. (2013): Projektmanagement für Durchstarter: die Toolbox für die Projektarbeit im Studium, Augsburg.

Tantau, B. (2012): Google+, Einstieg und Strategien für erfolgreiches Marketing und mehr Reichweite, Hamburg.

3.4 Produktion eines weiterführenden Web TV-Spots für Gebrüder Götz

Autoren: Jessica Dietrich, Elisabeth Dömling, Sebastian Hiller, Martina Schuster, Alexandra Stiefl, Dominik Strauss, Dennis Weber

Studentischer Coach: Tim Binder

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: Gebrüder Götz, Würzburg

Coach des Projektpartners: Frau Berchem

3.4.1 Ausgangslage und Kundenauftrag

Im Rahmen eines Projektes des Studienschwerpunktes Betriebswirtschaft der Medien an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS) wurde unserem 7-köpfigen Projektteam die Möglichkeit eröffnet, mit dem **Unternehmen Gebrüder Götz** als Projektpartner zu arbeiten. Als Ansprechpartner und Coach stand uns in diesem Zeitraum Tim Binder sowie Prof. Dr. Thilo Büsching unterstützend zu Verfügung. Der Projektauftrag bestand in diesem Semester darin, einen **Web-TV-Spot** angelehnt an die bereits bestehende TV-Kampagne zu konzipieren und über soziale Netzwerke, insbesondere Facebook, publik zu machen.

3.4.2 Profil des Projektpartners

Gebrüder Götz ist ein international **agierender Schuh-Versandhandel** mit Hauptsitz in Würzburg und jährlich erzielten **100 Millionen Euro Umsatz**. Der Hauptbestandteil liegt dabei mit ca. 80 Prozent im Distanzhandel. Rund **20 Prozent Umsatzanteile** verbuchen der Stationär- Handel des Modehauses und der Lagerverkauf in Würzburg.¹³

3.4.3 Profil des Teams



Das Projektteam Gebrüder Götz Film

Unser Team bestand aus sieben hochmotivierten Studenten des 6. und 7. Semesters im Studiengang Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. Als Teamleiterin wurde Jessica Dietrich, sowie ihre Stellvertreterin Martina Schuster gewählt, welche im vorherigen Semester schon Erfahrungen in der medialen Projektarbeit gesammelt hatten.

3.4.4 Ziele und Zielgruppen

¹³ Vgl. Gebrüder Götz Firmenportrait (2015)

Ziel des Werbespots und der Kampagne war a) eine **signifikante Steigerung des Bekanntheitsgrades** besonders in der avisierten Media-Zielgruppe von 30-59 Jahren und b) die **Neukundengewinnung**. So sollte das **Kundendurchschnittsalter verjüngt** werden, ohne die bestehende Kundenzielgruppe im fortgeschrittenen Alter zu vernachlässigen. Außerdem sollte der „**relevant set**“, also die vom Konsumenten getroffene Auswahl aus einem bestimmten Produktangebot, die für ihn persönlich für einen Kauf in Frage kommen würde, vergrößert und die Marke emotional aufgeladen werden.¹⁴

3.4.5 Methodik

Als Methode der Primärforschung entschied sich unsere Projektgruppe zunächst für das **Brainstorming**. Hierbei wurden zahlreiche Ideen gesammelt, welche später diskutiert und bewertet wurden. Anschließend selektierte die Gruppe die umzusetzenden Maßnahmen. Die grundlegende Idee für den Web-TV-Spot stand unter dem Motto "**Gebrüder Götz-Schuhe tragen dich durchs Leben**". Eine Lebensgeschichte von der Kindheit über die Jugend, die erste Liebe und Hochzeit bis hin zur Familiengründung. Dabei sollte der Fokus permanent auf den Schuhen liegen. Dies bedeutet, dass nicht die Schauspieler und deren Gesichter im Fokus der Kameras standen, sondern dass primär die Schuhe gefilmt wurden.

Im **Benchmarking** analysierten wir vergleichbare Unternehmen hinsichtlich deren Auftritte in sozialen Netzwerken, insbesondere Werbespots, deren Einbindung in Kampagnen und Distribution über unterschiedliche Kanäle.¹⁵

In diesem Rahmen recherchierten und analysierten wir. Hierbei gliederten wir relevante Themengebiete in einer Mind-Map und erstellten in Arbeitsteilung Kurzzusammenfassungen über die erforderlichen medialen Anforderungen und die allgemeinen Inhalte und wandelten diese in die Spotkonzeptionierung um.

Als Grundlage für Vorgehensweise, Arbeitspakete und die Planung der Umsetzung dienten diverse **Projektmanagement-Tools**. Beispielsweise fertigten wir ein Projektbarometer an, in dem der jeweilige Projekt-Status und die Arbeits-Fortschritte wöchentlich festgehalten und regelmäßig ergänzt wurden. Mit dem Online-Zeiterfassungstool Mite behielten wir einen Überblick über den Zeitaufwand für das Projekt.

3.4.6 Maßnahmen

Als Maßnahmen zur Spot- Konzeption entwickelten wir zunächst ein **Drehbuch** und ergänzten die erforderlichen Schauspieler, die passende Drehorte, sowie die zu präsentierenden Gebrüder Götz Schuhe.

Alle Drehorte mussten im Vorfeld besichtigt und die Schauspieler aus der geeigneten Perspektive fotografiert werden, um ein **Storyboard** zu erstellen.

Zudem haben wir uns vor dem Filmdreh um die Auswahl des Equipments gekümmert. Um dieses auch richtig zu bedienen, absolvierten wir im **Hochschulmedienzentrum der FHWS** Schulungen für die Kameras, das Equipment und das Schnittprogramm. Daraufhin stand der Dreh des Spots an. Dabei mussten die jeweiligen Szenen mehrmals wiederholt werden, um ausreichend Schnittmaterial zu erhalten und eventuelle Fehler auszugleichen. Insgesamt wurden drei Tage zum Filmdreh angesetzt, der 11. 12. und 14. Mai 2015. Da an einem Drehtag bis zu drei Mal der Drehort gewechselt werden musste, war es zwingend erforderlich, dass immer das komplette sieben-köpfige Team anwesend war und dass jeder seine feste Aufgabe hatte. So konnte ein reibungsloser Dreh und ein rascher Drehortwechsel garantiert werden. Es wurden Außen- sowie Innen-Drehorte benötigt, die im Voraus besichtigt wurden. Für einen Drehort, die Stift-

¹⁴ Vgl. Marketing-Lexikon-Online (2015)

¹⁵ Vgl. Zalando (2015)

Haug Kirche in Würzburg, wurde eine Drehgenehmigung benötigt. Weitere Drehorte waren unter anderem das Cinemaxx Kino Würzburg, ein Spielplatz, ein Sandstreifen am Main und ein Wohnzimmer. An den ersten zwei Drehtagen, wurde von Vormittag bis in den frühen Abend hinein gedreht. Am dritten Drehtag wurde nur der Vormittag für den Dreh benötigt. Unser Team wurde außerdem professionell von Herrn Waigand begleitet, der uns stets beim Filmen geholfen hat. Im Anschluss daran wurde zunächst Musik zur Untermalung für den Spot unter Berücksichtigung der rechtlichen Situation ausgewählt. Es wurde zuerst ein Schnittplan erstellt, in dem sich die Teammitglieder eintrugen, an welchen Tagen sie zu schneiden hätten. Es waren dann zwei, maximal drei Personen im Schnittraum. Gearbeitet wurde mit dem Schnittprogramm Premiere Pro von Adobe. Hierbei handelt es sich um ein modernes Video- und Schneideprogramm¹⁶. Anschließend erfolgte der Filmschnitt, bei dem die Schnitte der Szenen passend zur Musik erfolgten. Nach einigen langen Tagen im Schnittraum der FHWS, entstand dann der fertige Werbespot für Gebrüder Götz.

3.4.7 Totalmodell/ Mind-Map: Ziele, Zielgruppen, Methoden, Maßnahmen

Damit wir durch den Spot stets die Zielformulierung erfüllt sahen, griffen wir auf das **Corporate Video-Modell** von Thilo Büsching und Bernd Meidel zurück, um die wichtigsten Kategorien näher zu spezifizieren. Das Modell wird dazu genutzt, um ein Video oder einen Spot aufgrund der acht – siehe Anlage - Kernaspekte Markenführung, Zielgruppendefinition, Ziele & KPIs, Kostenkalkulation, Pre-Production (Story & Drehbuch), Produktion, Post-Production und Promotion zu bewerten. Das daraus resultierende Netzdiagramm analysiert das Video und hilft bei der qualitativen Beurteilung der einzelnen Bereiche. Um nach dem Dreh keine qualitativen Herabstufungen befürchten zu müssen, legten wir unsere anvisierten Ausprägungsstufen des Modells bereits vor der Videoproduktion fest. So hatten wir einen guten Anhaltspunkt für die Erstellung unseres Drehbuches und Storyboards als Vorbereitung auf den Drehtermin, aber auch als Arbeitsplan beim Schneiden und Fertigstellen des Spots. Um auch mit dem Projektpartner nochmals die Zielsetzung und unsere Herangehensweise für den Spot abzustimmen, präsentierten wir die Einstufungen der Ausprägungsstufen aufgrund der Erfolgsfaktoren und unsere Umsetzungspunkte in der Zwischenpräsentation dem Projektpartner. Dadurch konnten wir uns laufend sicher sein, die Wünsche und Anforderungen von Gebrüder Götz zu erfüllen. Dies war auch die Grundlage dafür, einen qualitativen und Zielgruppen orientierten Spot produzieren zu können.¹⁷

3.4.8 Ergebnisse

Am Ende unseres Projekts konnten wir ein gelungenes Medienprodukt – Imagefilm und Werbespot in einem - von eineinhalb Minuten vorweisen. Dieser wurde in zwei einzelnen Teilen sowie als Ganzes auf der Facebook-Seite von Gebrüder Götz gepostet. Zudem wurde ein Gewinnspiel erstellt mit der Aufgabe, die einzelnen Szenen des Werbespots in die richtige Reihenfolge zu bringen. So konnte eine höhere Reichweite generiert werden.¹⁸

3.4.9 Erfolgsfaktoren des PM

Bei Projekten stellt sich immer auch die Frage: Was macht ein Projekt zu einem erfolgreichen Projekt? Beim **Projektmanagement** spielen viele unterschiedliche Erfolgsfaktoren eine zentrale Rolle. Das Projektteam hat sich intern mindestens ein Mal in der Woche getroffen, um Ideen zu generieren, ein Konzept zu entwickeln und dieses schließlich umzusetzen. Weiterhin wurde das Team professionell vom Professor sowie von einem Projektcoach unterstützt, mit denen auch regelmäßige Projektsitzungen stattfanden. Darüber hinaus wurde wöchentlich von der Projektleiterin ein **Projektbarometer** erstellt, welches den Projektstatus, erledigte Aufgaben der vergangenen Woche sowie die jeweiligen Arbeitspakete der nächsten Woche der einzelnen Teammitglieder aufzeigte. Dieses wurde an den Professor sowie an den Coach geschickt. Somit waren

¹⁶ Vgl. Adobe Premiere Pro CC (2015)

¹⁷ Vgl. Thilo Büsching, Bernd Meidel (2015)

¹⁸ Vgl. YouTube (2015)

diese mit nur einem Blick auf dem aktuellen Projektstand. Das Team wurde stets auch von den Ansprechpartnern von Gebrüder Götz, Frau Hörnlein, Frau Berchem und Frau Renner unterstützt. Diese waren sehr kooperativ und hilfsbereit. Die Unterstützung unseres Professors, unserem Projektpartner, des Projektcoaches und letztendlich die Leistung jedes einzelnen Projektmitgliedes hat maßgeblich dazu beigetragen, dass das Projekt so erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

3.4.10 Reflexion

Rückblickend haben die Studierenden durch das Projekt mit dem Projektpartner Gebrüder Götz viel gelernt. Zum einen wurde **die Wichtigkeit eines gut durchdachten Drehbuchs** erkannt. Dieses hilft dem Kameramann die richtige Einstellung und Perspektive zu wählen, die gewünscht war und zum anderen können durch das Drehbuch alle Requisiten und Orte geplant werden. Auch beim Filmdreh selbst haben wir festgestellt, dass Vorstellungen von bestimmten Szenen in der Realität doch nicht umsetzbar sind und dass in solchen Situationen **Flexibilität und Kreativität** erfordert sind. Beim Schneiden wurde den Studierenden erst bewusst, wie wichtig die Musik ist und dass diese mit der Handlung des Films übereinstimmen muss, um einen perfekt aufeinander abgestimmten Film zu kreieren. Förderlich für das gesamte Projekt war auch die Harmonie im Team. Dadurch, dass Aufgaben gerecht verteilt wurden und man sich untereinander auch gut verstand, hatte jeder Spaß und Motivation daran, einen guten Web-TV-Spot zu entwickeln.

3.4.11 Literatur

- Adobe (2015) Adobe Premiere Pro CC in: <http://www.adobe.com/de/products/premiere.html>, Abruf am 15.08.2015.
- Büsching, T./ Meidel, B. (2015), Das wirtschaftliche WiViMo-Modell.
- D4Darius (2015), Top 15 Mistakes Beginner Filmmakers Make in: https://www.youtube.com/watch?v=t1myw_0W5E8, Abruf am 30.06.2015.
- Gebrüder Götz (2015) Firmenportrait, in <http://www.gebrueder-goetz.de/ueberuns/firmenportrait/>, Abruf am 15.08.2015.
- Gebrüder Götz (2015), Mit Gebrüder Götz Schuhen durchs Leben gehen, in <https://www.youtube.com/watch?v=MFjAk1LJTOY>, Abruf am 15.07.2015.
- Gustavo Mercado (2010), The filmmaker's eye - Learning (and Breaking) the Rules of Cinematic Composition, Taylor & Francis Ltd.
- o.V. (2015), Marketing-Lexikon-Online, in http://www.marketing-lexikon-online.de/index.php?option=com_content&view=article&id=302:relevantset&catid=1:lexikon&directory=2, Abruf am 15.08.2015.
- YouTube (2015) Mit Gebrüder Götz Schuhen durchs Leben gehen, in: <https://www.youtube.com/watch?v=MFjAk1LJTOY>, Abruf am 15.08.2015.
- Zalando (2015) Valentinstag bei Zalando - Mach' den ersten #ZalandoSchritt, in: <https://www.youtube.com/watch?v=DYTwm8aWbKs>, Abruf am 15.08.2015.

3.5 Konzeption einer Cross-Media-Kampagne für das Studentenwerk Würzburg

Autoren: Florian Ehrbar, Patrick Hainke, Katharina Reinig, Yannic Riegger, Thomas Schmidt, Ivan Terziev, Alena Zezula

Studentischer Coach: Moritz Häberle

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: Studentenwerk Würzburg

Coach des Projektpartners: Roland Krefft

3.5.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Im Rahmen des Studiengangs Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS) bietet der Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien jedes Semester Studierenden die Möglichkeit, mit Partnern aus der Wirtschaft, Projekte team- und ergebnisorientiert zu realisieren. Unser Team mit dem Namen „Swerk“ wurde durch den studentischen Coach Moritz Häberle und Herrn Prof. Dr. Thilo Büsching unterstützt. Projektpartner im Sommersemester 2015 war das Studentenwerk Würzburg. Als Ansprechpartner des Kunden stand uns Roland Krefft zur Verfügung.

Fokus des Projektes: Im Fokus lag die Produktion der Imageclips, welche auf der Kernaussage der von uns konzipierten und gestalterisch ausgearbeiteten Kaffee-Claims basieren und einen Anstieg des Kaffeekonsums im Studentenwerk bewirken sollen. Zudem haben wir die Konzeption des YouTube-Formats und die Entwicklung des dazugehörigen ersten Pilot-Clips in den Fokus gerückt.

Die **Forschungsleitfrage** lautete: „Inwieweit kann ein Video entweder als „Stand Alone“ oder in mehreren Videos isoliert bzw. in einer noch näher zu definierenden Crossmedia-Kampagne für das Leitwachstum von mind. 1.000 Likes in der angestrebten Zielgruppe fungieren?“ **Zentrale Aufgaben im Projekt waren** das gesamte Projektmanagement inkl. Zeiterfassung und Kalkulation, die Recherche und Bewertung anderer Studentenwerke, das allgemeine Benchmarking, die Onlineumfrage, das Tastingevent, die Konzeption des MaFo-Clips, die Konzeption und gestalterische Ausarbeitung der Logos und Claims, die Anfertigung der Imageclips, die Konzeption und Umsetzung eines YouTube-Kanals, die Anfertigung eines YouTube-Pilot-Clips, die Konzeption und gestalterische Ausarbeitung der Werbemittel inkl. der Erstellung von Produkt-Dummys, Vorbereitungsmaßnahmen einer möglichen Sommerkampagne, das Verfassen von Facebook-Posts, das Partnerbeziehungsmanagement, die Start-, Zwischen- und Endpräsentation sowie der Projektbericht.

3.5.2 Profil des Projektpartners

Projektkooperationspartner war das Studentenwerk Würzburg mit Standorten in Aschaffenburg, Bamberg, Schweinfurt und Würzburg. Das Studentenwerk ist der erste Ansprechpartner für Studierende rund um die Themen Bafög, Mensa, Cafeteria und vielem mehr.¹⁹

3.5.3 Profil des Teams

Das Projektteam „Swerk“ bestand aus sieben Mitgliedern. Thomas Schmidt übernahm die Rolle des Projektleiters, Florian Ehrbar die Funktion der Stellvertretung. Weitere Teammitglieder waren Ivan Terziev, Alena Zezula, Yannic Riegger, Patrick Hainke und Katharina Reinig (siehe Abb.1).

¹⁹ Vgl. <https://www.studentenwerk-wuerzburg.de> (Aufruf 02.07.2015)

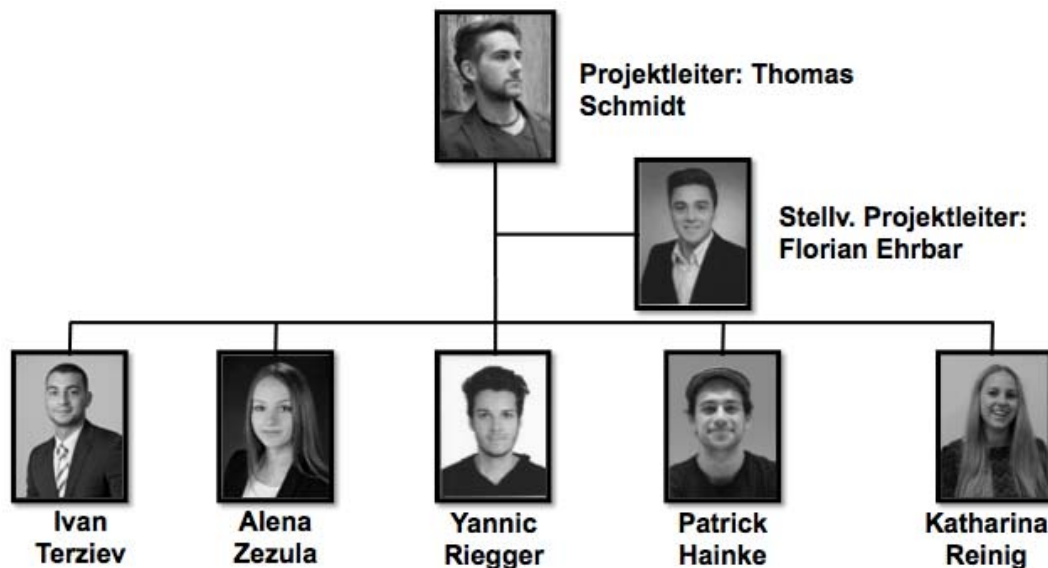


Abb. 1: Organigramm der Projektgruppe (eigene Darstellung)

3.5.4 Ziele und Zielgruppen

Die Imageclips²⁰ sollen die Aufmerksamkeit auf die Cafeterien des Studentenwerks lenken und infolgedessen die Studierenden dazu animieren, mehr Kaffee zu konsumieren. Die Zielgruppe besteht vorrangig aus Studierenden der 1.- 4. Semester. Zur qualitativen und quantitativen Messung unserer Ziele präzisieren wir diese mit der „SMART“-Methode, die im Folgenden projektspezifisch erklärt wird:²¹

- **S** = Spezifisch: Entwicklung der Imageclips, Recherchieren der Interessen und des Konsumverhaltens der Studierenden mit Hilfe der Onlineumfrage und des Tastingevents
- **M** = Messbar: Likes und Klicks auf Facebook und Youtube
- **A** = Attraktiv: Kaffee ist das „In-Getränk“ welches Studierende in den unterschiedlichsten Situationen konsumieren, ja genießen.
- **R** = Realistisch: klar definierte realisierbare Zielvorgaben und Abläufe
- **T** = Terminiert: Meilensteine erreichen, erfolgreicher Projektabschluss am 2. Juli 2015

3.5.5 Methodeneinsatz

Benchmark:²² Ein Benchmark ergab, dass es sowohl zahlreiche lokale Cafés, wie beispielsweise Barrossi oder Rösner, aber auch weltweit agierende Ketten wie z.B. Starbucks gibt, die als Orientierungspunkt und Inspiration für Verbesserungen fungieren können. Auch Studentenwerke, wie beispielsweise das Studentenwerk in Göttingen oder Freiburg haben Eigenschaften, an denen man sich durchaus orientieren kann und sollte.

Befragung:²⁴ Für die zielgruppengerechte Anpassung des Angebots an den Standorten des Studentenwerks haben wir sowohl eine 14-tägige Onlineumfrage als auch ein Tasting-Event in Würzburg durchgeführt. Im Zeitraum vom 02.04.2015 – 17.04.2015 beantworteten über 531 Personen unseren Onlinefragebogen. Am Tastingevent am 16. April 2015 nahmen 127 Personen teil.

3.5.6 Maßnahmen

²⁰ Jovy J. (2012): Digital filmen - das große Handbuch: Planen, Aufnehmen, Schneiden, Vorführen

²¹ Vgl. <http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/die-smart-formel/> (Aufruf 02.07.2015)

²² <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/benchmark> (Aufruf 02.07.2015)

²³ Vahs, D., Schäfer-Kunz, J.(2007):Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart

²⁴ http://www.adm-ev.de/fileadmin/user_upload/PDFS/R08_D_07_08.pdf (Aufruf 02.07.2015)

Für die Imageclips war es essentiell, passgenaue, also attraktive und wirksame als auch kostengünstig umzusetzende Drehbücher zu konzipieren, welche unsere Anforderungen erfüllten und somit zur Zielerreichung führten. In ausführlichen Teambesprechungen hat sich das Team einstimmig für die Verfilmung der zuvor entwickelten Claims entschieden.

Die Idee dahinter war, das Image des Studentenwerks zu lockern und eine wiedererkennbare Kaffee-Marke mit Hilfe von verschiedenen Botschaften zu schaffen. Die „Kaffee Claims“ wurden anhand der Umfrageergebnisse entwickelt und sprachlich an die Zielgruppe angepasst, um Authentizität zu signalisieren bzw. auszustrahlen. Mit dem Einverständnis unseres Projektcoaches Moritz Häberle und seiner vollen Unterstützung ist die Entscheidung zur Umsetzung gefallen.

Im nächsten Schritt ging es in die Planungsphase. Zum optimalen Einsatz der vorhandenen Ressourcen wurden die Arbeitspakete pro Person definiert. Die Mitglieder wurden beauftragt, in Kleingruppen folgende Aufgaben zu bearbeiten: Ähnliche Clips und Werbeclips auf YouTube analysieren, Ideen generieren (Benchmark), Equipment und Statisten organisieren, Drehpläne erstellen, Schnitträume reservieren und sich mit dem Schnittprogramm Adobe Premiere vertraut machen. Die Rollenverteilung war wie folgt:

Drehbuch/Skript: Thomas Schmidt und Florian Ehrbar
 Layout und Design: Yannic Riegger und Alena Zezula
 Bildeffekte: Mathias Weigand und Team
 Toneffekte/Moderation: Patrick Hainke
 Umsetzung: Katharina Reinig/Ivan Terziev

3.5.7 Totalmodell für den Projektprozess

Das Modell (siehe Abb. 2) veranschaulicht den Prozess unseres Projektes vom Projektauftrag, aus dem wir unsere Ziele ableiteten, bis zur finalen Umsetzung. Im zweiten Schritt bestimmten wir die Zielgruppe, danach generierten wir den Content mit Hilfe eines Benchmarks und eines Drehbuches sowie bereits erworbener Kenntnisse aus der Vorlesung. In der Umsetzungsphase filmten wir die einzelnen Szenen und schnitten diese komplementär zu stilgerechter musikalischer Untermalung zu einem fertigen Clip, welchen wir schließlich in der Abschlusspräsentation vorführten.

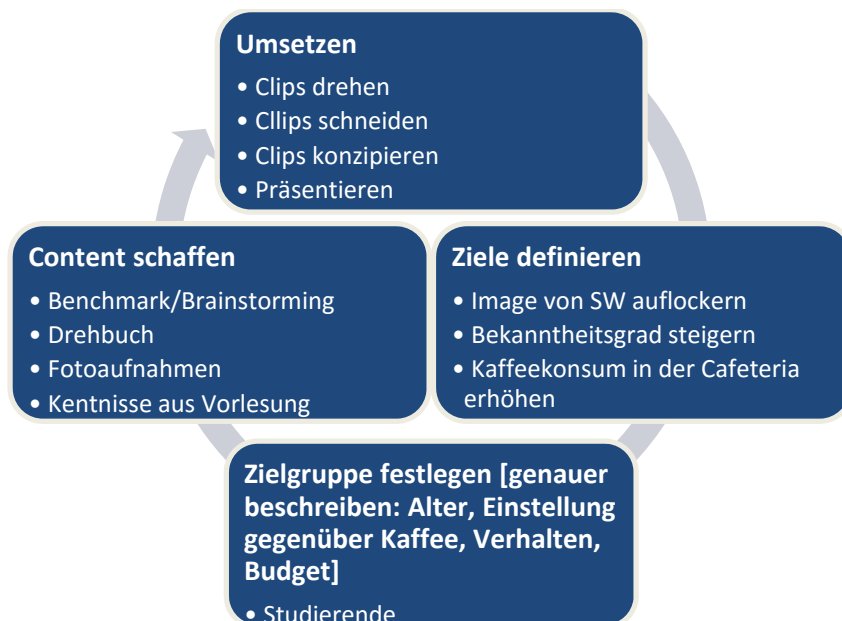


Abb. 1: Totalmodell für den Projektprozess (eigene Darstellung)

3.5.8 Ergebnisse

Die Projektarbeit war aus der Sicht des Geschäftsführers ... zu bewerten. Nach Abschluss des Projektes und des positiven Feedbacks des Studentenwerks Würzburg wurde uns zugesichert, dass die Imageclips genauso wie das YouTube-Konzept veröffentlicht werden. Zudem haben wir weitere sehr positive Resonanz durch Herrn Professor Dr. Thilo Büsching und unseren eigenen Freundes- und Bekanntenkreis erhalten.

3.5.9 Erfolgsfaktoren

Durch die Kombination verschiedener Erfolgsfaktoren kann ein Projekt zu guten und innovativen Ergebnissen führen. Neben wöchentlichen Projektsitzungen und der fortlaufenden Aktualisierung des Projektbarometers trugen der Fachinput von Coach und Professor sowie die Ablaufplanung in MS-Project ²⁵maßgeblich zum Erfolg bei.

Auf Basis unserer wöchentlichen Teammeetings haben wir neue Arbeitspakete definiert und verteilt. Mit Hilfe des Projektbarometers haben wir diese Fortschritte schriftlich festgehalten, sodass Coach und Professor einen Überblick des aktuellen Projektstandes erhielten und hierdurch die Möglichkeit bekamen, Feedback, Input und Tipps zur Problemlösung zu geben.

Durch die Vielzahl unserer Arbeitspakete war es besonders wichtig ein klares Zeitmanagement²⁶ zu besitzen, was wir mit Hilfe unseres Projektstrukturplans²⁷ gut organisieren konnten.

Zudem haben wir sehr von dem Input unseres Projektcoach Moritz Häberle und unserem Filmexperten Matthias Waigand profitieren können.

3.5.10 Literatur

Buch

¹ Jovy J. (2012): Digital filmen - das große Handbuch: Planen, Aufnehmen, Schneiden, Vorführen.

¹ Vahs, D., Schäfer-Kunz, J.(2007):Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart.

Internet

¹ Vgl. <https://www.studentenwerk-wuerzburg.de> (Abruf am 02.07.2015)

¹ Vgl. <http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/die-smart-formel/> (Abruf am 02.07.2015)

¹http://www.adm-ev.de/fileadmin/user_upload/PDFS/R08_D_07_08.pdf (Abruf am 02.07.2015)

¹ <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/benchmark> (Abruf am 02.07.2015)

¹ <https://support.office.com/de-at/article/Project-2013---Schnellstarthandbuch-1c7a29f9-c0a1-486d-b945-c48cb0091ddb?ui=de-DE&rs=de-AT&ad=AT> (Abruf am 02.07.2015)

¹http://www.bolbrueggeconsulting.de/pm/fileadmin/user_upload/documents/Zeitmanagement_fuer_Teams_pdf (Abruf am 02.07.2015)

¹ <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/projektstrukturplan/> (Aufruf: 02.07.2015).

²⁵ <https://support.office.com/de-at/article/Project-2013---Schnellstarthandbuch-1c7a29f9-c0a1-486d-b945-c48cb0091ddb?ui=de-DE&rs=de-AT&ad=AT> (Aufruf 02.07.2015)

²⁶http://www.bolbrueggeconsulting.de/pm/fileadmin/user_upload/documents/Zeitmanagement_fuer_Teams_pdf (Aufruf 02.07.2015)

²⁷ <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/projektstrukturplan/> (Aufruf: 02.07.2015)

3.6 Optimierung der Website eines B2B-Unternehmens bezüglich Usability, User Journey und SEO - zur Auftrags- und Umsatzsteigerung

Autoren: Tom Feltgen, Sebastian Günther, Julian Lenhart, Anna Matzewitzki, Jaqueline Rüd, Alexander Schmidt

Studentischer Coach: Benedikt Freimann

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: pad4rent, Würzburg

Coach des Projektpartners: Andreas Lunkenheimer, Manfred Lunkenheimer

3.6.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Um erkannte Marktpotentiale für das Vermieten von Mobile Devices bestmöglich auszuschöpfen, bot die Lunkenheimer Business Intelligence UG ein Langzeitprojekt mit mehreren Schwerpunkten der FHWS ein, um der steigenden Nachfrage Herr zu werden und das Wachstum zu verstärken. So wurde im Zuge dessen ein CRM- und ERP-System etabliert, die Firmenwebsite optimiert, eine Unternehmenspräsentation, Content-Marketing-Instrumente sowie eine modulare App erstellt. Nachdem diese Projektkooperationen positiv verliefen, ergab sich u.a. die weitere On- & Off-Page-Optimierung der Website als Folgeprojekt. Diese beinhaltet: Benchmark von Konkurrenzunternehmen, Erweiterung der Google AdWords-Kampagnen, Implementierung von Success Stories, Cross-Selling-Maßnahmen und Use Cases, um den Kundennutzen greifbarer zu machen, das Neuerstellen von Produktbildern und -beschreibungen sowie die Einführung eines After-Sales-Services.

3.6.2 Profil des Projektpartners

pad4rent ist eine seit Dezember 2013 eingetragene Marke der Lunkenheimer Business Intelligence UG. Diese reagierte somit auf vielfache Anfragen verschiedenster Kunden aus dem IT-Bereich, benötigtes mediales Equipment und Mobile Devices für Veranstaltungen zu Verfügung zu stellen.

3.6.3 Profil des Teams

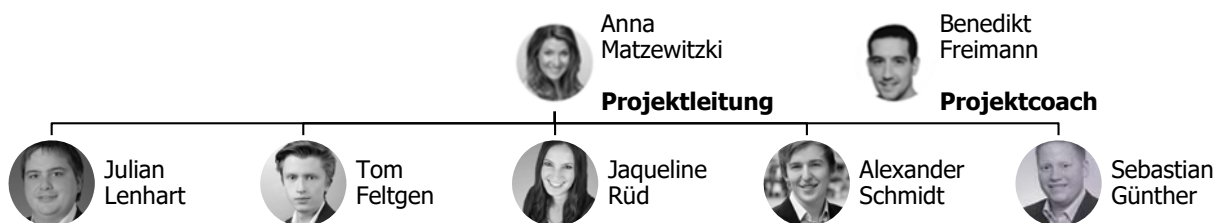


Abb. 1: Das Projektteam pad4Rent Website (eigene Darstellung)

Das Team „pad4rent Website“ setzt sich aus insgesamt sechs Studierenden der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt zusammen. Diese wurden vom Projektcoach Benedikt Freimann betreut, welcher selbst die Projektleitung des Vorgängerprojektes innehatte. Eben diese wurde nun von Anna Matzewitzki übernommen. Für sie ist es, wie auch für Julian Lenhart und Sebastian Günther das zweite Semester mit dem Projektpartner pad4rent. Die Studierenden Tom Feltgen, Alexander Schmidt und Jaqueline Rüd durften als neue Teammitglieder begrüßt werden. **Jedes Teammitglied hat seinen eigenen Bereich zu verantworten** und trägt somit als Spezialist zum großen Ganzen bei. Anna Matzewitzki behält hierbei den Gesamtüberblick und ist Schnittstelle zwischen Professor, Coach und Praxispartner. Des Weiteren übernimmt sie zusammen mit Jaqueline Rüd den Part Produktbeschreibungen. Die zugehörigen Produktfotografien werden von Tom Feltgen angefertigt. Alexander Schmidt zeichnet sich für einen besser visualisierten Kundennutzens verantwortlich, indem er mehrere Use Cases anfertigt. Sebastian Günther hat sich dem Bereich After Sales Services angenommen, um noch mehr zufriedene Kun-

den und mehr Bestandskunden zu generieren. Alle diese Faktoren werden vom „Webmaster“ Julian Lenhart in die neu aufgelegte Homepage von pad4rent eingepflegt, welche er qua SEO und SEA leichter auffindbar machte.

3.6.4 Ziele und Zielgruppen

Das langfristige Geschäftsziel von pad4rent ist es, eine marktdominierende Position in dem Media Devices Vermietungsmarkt zu übernehmen und diese beständig auszubauen und nachhaltig zu sichern. Die primären Kundengruppen bewegen sich im B2B-Bereich und sind: Messeveranstalter, Eventagenturen, Bildungseinrichtungen, Tagungsstätten, Marktforschungsunternehmen, Aussteller, Marketingagenturen sowie Personal-, Marketing-, und Vertriebsabteilungen. Diese finden ihren Kundennutzen vor allem im schnellen und günstigen Bereitstellen aktueller Mobile Devices. Kunden sparen sich die hohen Anschaffungs- und Verwaltungskosten der Geräte und können die Mietkosten voll als Betriebsausgaben geltend machen.

3.6.5 Methodik und Maßnahmen

Während der vorlesungsfreien Zeit zwischen dem vorherigen und diesem Projektsemester konnten alle Implementierungen nur oberflächlich betrachtet werden. So hat es sich das Projektteam zum Kick-Off zur Aufgabe gemacht, bereits bekannte Konkurrenten erneut einem **Benchmark** zu unterziehen. Um bisheriges Wissen weiter auszubauen hat jeder Studierende weitere Recherchen zu Themen wie Projektmanagement, Webgestaltung, B2B-Email sowie Content Marketing, Websiteoptimierung und Content-Management-Systemen durchgeführt. Diese **Sekundärquellen** (Literatur) und **Primärwissen** (Benchmark) nutzte das Projektteam als Basis, um mittels verschiedenster Kreativtechniken Ansätze zu entwickeln, das Projekt erfolgreich zu gestalten.

Um optimale Ergebnisse in einem eng gesteckten Zeitrahmen erzielen zu können, nahm sich die Projektleiterin in einem **Projektstrukturplan** an. Dieser wurde klassisch in **Teilaufgaben** und weitere **Arbeitspakete** untergliedert. Zudem wurde eine **Risikoanalyse** ausgefertigt, um etwaigen Eventualitäten nicht unvorbereitet gegenüber zu stehen. Es herrscht für alle Teammitglieder Klarheit über zu leistende Arbeiten, in welchem Zusammenhang diese stehen und welche Ressourcen hierzu von Nöten sind. Um sowohl Ansprüche des Projektpartners als auch der Hochschule zu vereinen, wurde zudem eine **Forschungsleitfrage** entwickelt, die wie folgt lautet: „Wie kann sich pad4rent durch die Implementierung eines Social-Media-Auftritts sowie On- und Off-Page-Optimierung im B2B-Bereich abheben und messbare Bekanntheits- und Umsatzsteigerungen generieren?“. Die Ergebnisse aus diesem wurden mit den anderen Projektgruppen, welche alle sich für einen Teil des Gesamtprojektes „pad4rent“ verantwortlich zeichnen, abgestimmt. Nach dieser Koordination wurden **Leitfäden** zum Aufbau aller nötigen Teilgebiete wie zum Beispiel Produktfotos oder After Sales Services angefertigt, um den Studierenden einen festen Plan in die Hand zu geben. Anhand dieser Leitfäden wurden die einzelnen Arbeitspakete abgearbeitet und dem Praxispartner in einer Abschlusspräsentation dargelegt.

3.6.6 Ergebnisse

Durch erweiterte Google AdWords-Kampagnen, Implementierung von Success Stories, Cross-Selling-Maßnahmen und Use Cases oder das Neuerstellen von Produktbildern und –Beschreibungen, sowie das Einführen eines After Sales Services, war ein spürbarer Erfolg auf der Website von pad4rent zu messen. Der Erfolg wird nachfolgend anhand verschiedener Key Performance Indicators angegeben. Bezugszeitraum ist hierbei der 01.03.2015 bis 18.06.2015, welcher den Zeitraum des Projekts abbildet. Die Zahlen wurden mit denen vor dem Projektstart am 01.03.2015 verglichen. Die Sitzungen auf www.pad4rent.de nahmen im Bezugszeitraum um 122,36 % zu. Es wurde eine Zunahme der neuen Nutzer von 97,54 % registriert. Die Sitzungsdauer der Nutzer stieg um 154,66 %. Die Absprungrate reduzierte sich um 21,62 %. Die Seiten pro Sitzung stiegen um 49,25 % an. Grund für diese Erfolge ist vor allem eine deutlich interessanter gestaltete Website durch oben angesprochene Maßnahmen, welche nun eine verbesserte User Journey bieten, sowie die Search Engine Optimization.

3.6.7 Totalmodell



Abb. 2: Das Totalmodell für den Projektprozess und die Erfolgsfaktoren von pad4Rent Website

3.6.8 Erfolgsfaktoren des Projektmanagement

Nur durch das Zusammenspiel verschiedener Erfolgsfaktoren kann Projektmanagement zu guten Ergebnissen führen. Der erste Faktor ist das Stellen einer **projektwürdigen Aufgabenstellung**. Welche durch den zweiten wichtigen Faktor, den Auftraggeber pad4rent, gegeben wurde. Die Geschäftsleitung hat den Faktor berücksichtigt, eine Aufgabe zu stellen, welche der Projektgruppe das Gefühl gibt maßgeblich für den Erfolg des jungen Unternehmens beitragen zu können: „Wie kann sich pad4rent durch das Implementieren eines Social-Media-Auftritts sowie On- und Off-Page-Optimierung im B2B-Bereich abheben und messbare Bekanntheits- und Umsatzsteigerungen generieren?“ Weiterführend kann man sagen, dass das **Schaffen einer Projektmanagementkultur** seitens des Auftragsgebers ein weiterer Erfolgsfaktor ist. Hierzu gehören alle Rahmenbedingungen, die gelungenes Projektmanagement möglich machen. Dies umfasst beispielsweise zeitliches Freistellen für besondere Tätigkeiten oder das Anerkennen für außergewöhnliche Leistungen. Für das Projekt ist eine **genaue Zieldefinition** von hoher Bedeutung. Diese ermöglicht es, Ziele und Nicht-Ziele innerhalb der Aufgabe abzugrenzen. Die Zieldefinition wird durch Projektmanagement Hilfsmittel wie dem Einsatz eines **Projektstrukturplanes** unterstützt, welcher ermöglicht die Ziele zu definieren und zu kontrollieren. Ein anderes Hilfsmittel ist die von uns durchgeführte **Risikoanalyse**, welche bereits zu Beginn hilft, mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen und eine geeignete Lösung dafür zu finden. Das Projektteam; allen voran aber die Projektleiterin verfügte über **fachliche** und **methodische** gepaart mit sozialen und **Führungskompetenzen**. Hierdurch wird es möglich ein geschlossenes Team zu führen und kleinere Störungen,

seien diese intern oder extern, abzuwenden. Die Projektleiterin sollte außerdem die Kompetenzen jedes einzelnen Mitglieds richtig einschätzen und die Projektaufgaben idealerweise danach verteilen. Die fachlichen Kompetenzen werden idealerweise im passenden Projektbereich eingesetzt, um das Projektergebnis zu optimieren. Alle Kompetenzen wurden im Voraus durch ein dreitägiges Teamtraining geschult. Der letzte entscheidende aus dem Team sowie der Teamleiterin resultierende Erfolgsfaktor ist die Projektkommunikation. Sowohl die interne als auch die externe **Kommunikation** waren sehr bedeutend für den Projekterfolg.

3.6.9 Reflexionen, Learnings, Keep

Generell ist zu betonen, dass der Einsatz von Projektarbeiten innerhalb des Studiums den Studierenden einen enormen Mehrwert gegenüber theoretischen Vorlesungen bietet. Die Erfahrungen und Learnings aus dem Projekt sind für Studierende direkt berufsqualifizierend. Auch die zu Beginn durchgeführte Risikoanalyse hat sich als wichtiges Learning aus dem Projekt erwiesen und hat Risiken innerhalb der Projektarbeit aufgezeigt und vermeidbar gemacht. Das wohl wichtigste Learning war jedoch die Zusammenarbeit im Team und die daraus resultierenden Kommunikationsregeln. Weitere Reflexionen speziell auf das hier beschriebene Projekt waren unter anderem: enormer Wissensaufbau für das Gestalten von Websites, SEO-Optimierung, Social-Media-Content, Präsentationsaufbau und Präsentationsfähigkeit, Textfähigkeiten und viele weitere zukunftssichere Aspekte.

3.6.10 Top Literatur Tipp

Speziell für die gestellte Aufgabe der On- und Offpage Optimierung der Website von pad4rent ist das Magazin Website Boosting von Mario Fischer, Michael Müßig und Kai Neubauer ein Literatur-Tipp. Das Magazin vermittelt hochwertiges Wissen rund um das Betreiben einer eigenen Webpräsenz und der Optimierung der Website für Google.

Weitere Quellen:

Alpar, A./Wojcik, D. (2012): Das große Online Marketing Praxisbuch, Düsseldorf.

Beird, J. (2011): Gelungenes Webdesign: Die Prinzipien der Webseitengestaltung – ein Leitfadens für Webprogrammierer, Heidelberg.

Broschart, S. (2009): Suchmaschinenoptimierung und Usability, Poing.

Heijnk, S. (2011): Texten fürs Web. Planen, schreiben, multimedial erzählen. Das Handbuch für Online Journalisten, Heidelberg.

Herberg, D./Kinne, M./Steffens, D. (2005): Neuer Wortschatz: Neologismen der 90er Jahre“, Berlin.

Meerman Scott, D. (2012): Die neuen Marketing- und PR-Regeln im Social Web, Hoboken (NJ)

Muther, A. (1999): Electronic Customer Care, Berlin.

o.V. (2015), in: www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/, Abruf am 25.06.2015.

Rapp, R. (2000): Mit CRM loyale Kunden schaffen, in: CRM Report 2000, 2. Jg. 2000, S. 20-22

Vollmer, L. (2015), in: www.business-wissen.de/artikel/gewusst-wie-regeln-fuererfolgreiches-projektmanagement/, Abruf am 25.06.2015.

Wicher, H. (2008): Nachkaufmarketing, Wiesbaden.

3.7 Konzeption und Realisierung eines Sponsoring Films für die s.Oliver Baskets

Autoren: Sarah-Lisa Hartmann, Mario Hofmann, Simone Kiehne, Isabell Page, Melina Popp, Felix Popp, Nicole Skotniczny

Studentischer Coach: Steffen Wienhold

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: s.Oliver Baskets Würzburg

Projektcoach: Max Baumgart, Christian Dierl

3.7.1 Projektpartner und Problemstellung

Die s.Oliver Baskets sind eine in 2007 gegründete Basketballmannschaft aus Würzburg, damals noch unter dem Namen SCH Würzburg Baskets. In nur fünf Jahren ist es ihnen gelungen, von der Regionalliga bis auf Platz vier der Beko Basketball Bundesliga aufzusteigen und sich damit eine Teilnahme am Europa-Pokal zu sichern. In der Saison 2014/15 spielte das Team zweitklassig, wobei der Aufstieg realisiert wurde und die Mannschaft ab Oktober 2015 wieder in der ersten Liga auflaufen wird (s.Oliver Baskets (Hrsg. o.J.): Die s.Oliver Baskets - Durchmarsch in die Beko BBL). Die s.Oliver Arena, Heimspielstätte der Baskets, ist nahezu komplett vermarktet und bietet daher wenig Raum für neue Sponsoren. Aus dieser Problematik heraus entwickelte sich der Projektauftrag: Mithilfe eines Werbemediums innovative Sponsoring Ideen aufzeigen, die dazu beitragen, Entscheidungsträger potentieller und bestehender Kunden von einem innovativen Sportsponsoring Engagement mit den s.Oliver Baskets zu überzeugen.

3.7.2 Team-Profil



Das Projektteam besteht aus sieben Betriebswirtschaft-Studierenden der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien. Weitere, von den Teilnehmern belegte Schwerpunkte, sind Marketing, General Management sowie Organisation und Wirtschaftsinformatik. Die zwischen 21 und 26 Jahre alten Teammitglieder befinden sich im sechsten und siebten Studiensemester. Drei Studierende des Projektteams haben bereits im vergangenen Semester Projekterfahrung gesammelt und sind erste Anlaufstelle für Fragen der neuen Projektmitglieder.

Gruppenbild des Projektteams, von links: Nicole Skotniczny, Melina Popp, Mario Hofmann (Projektleitung), Sarah-Lisa Hofmann (Stellvertretende Projektleitung), Felix Popp, Simone Kiehne, Isabell Page

3.7.3 Forschungsleitfrage und Ziele

Die Vorgabe der s.Oliver Baskets bestand darin, mittels Werbemedien Entscheidungsträger der Bestands- und Neukunden von einem innovativen Sportsponsoring zu überzeugen. Im Folgenden sind die Ziele anhand des „SMART“-Modells (Büsching T. (2014): Einführung in iSeko 140312 2.0) aufgeführt, die eine qualitative und quantitative Messung ermöglichen:

S – Spezifisch: Die Bemessungsgrundlage des Projekts ist die Erstellung eines Sponsoring Films, sowie die Gestaltung einer Broschüre zur Generierung neuer Werbepartner.
M – Messbar: Während der Projektlaufzeit lässt sich die Akquise von Sponsoren mit Interesse an innovativem Sponsoring noch nicht messen.
A – Aktivierend: Antrieb war die Herausforderung des umfangreichen Projektauftrages.
R – Realistisch: Damit das Projektziel im „Good Case“ erreichbar ist, wurde aus dem Hochschulmedienzentrum das benötigte Equipment ausgeliehen.
T – Terminiert: Der Film, sowie die Broschüre, wurden am 02. Juli 2015 bei der Abschlusspräsentation unter Anwesenheit der Projektpartner vorgestellt.

3.7.4 Maßnahmen und grafisches Projektmanagement-Totalmodell

Um das Projekt zu visualisieren, lassen sich die Produktionsmaßnahmen des Sponsoring Films für die s.Oliver Baskets mithilfe des wissenschaftlichen Video Modells von Thilo Büsching und Bernd Meidel darstellen. Hierbei handelt es sich um eine Ist-Analyse durch eigenständige Einteilung in die unterschiedlichen Stufen:

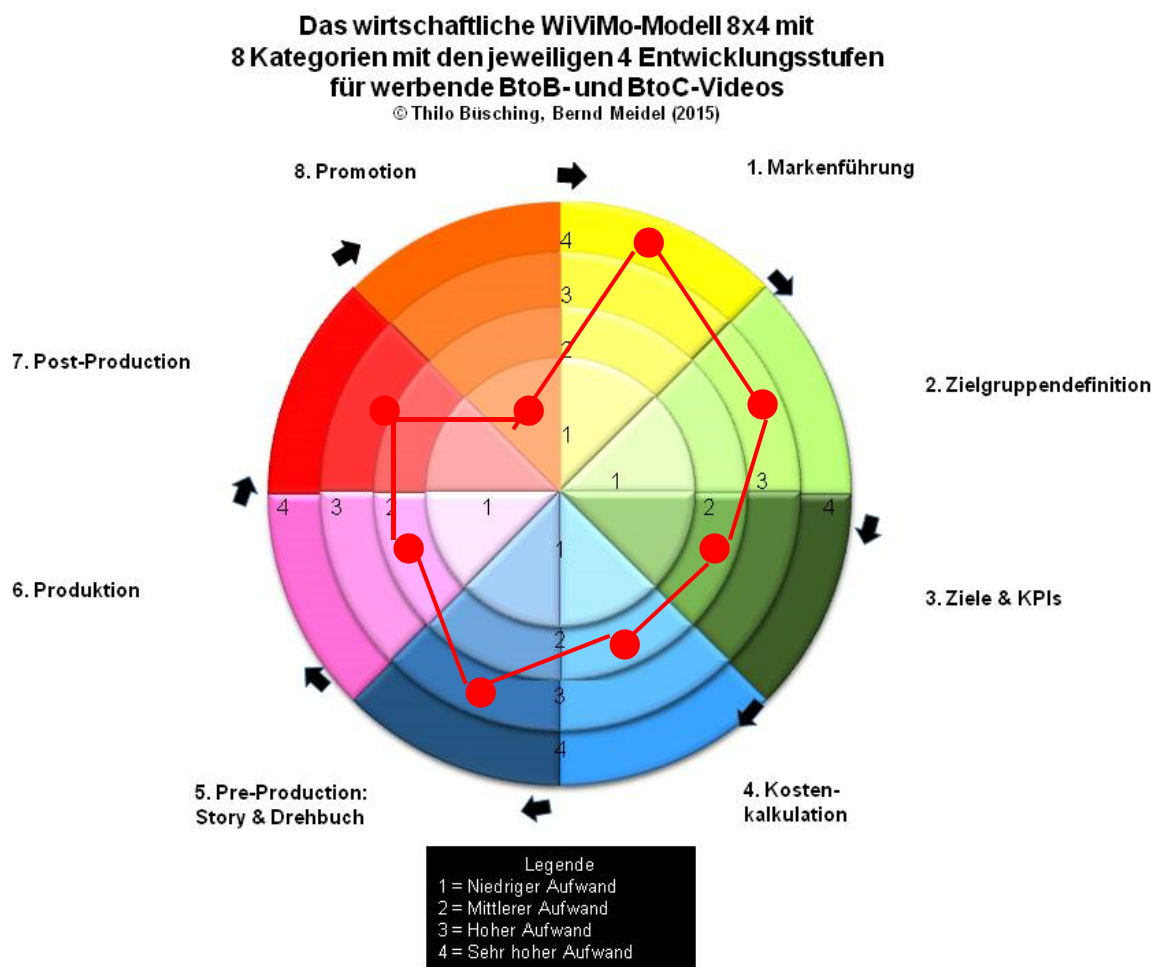


Abb. 1: Wissenschaftliches Video Modell WiViMo (Büsching, T./Meidel, B.; 2015)

1. **Markenführung: 4** – Assoziation der Marke s.Oliver Baskets mit starker Fanbase und daraus resultierender, emotional mitreißender Hallenatmosphäre. Der eindeutige USP als innovative Sponsoring Maßnahme ist Moving Sven. Jener ist ein, von einem führenden Technologieunternehmen entwickelter, rotierender Basketballkorb. Dieser verschafft den s.Oliver Baskets, als innovative Sponsoring Form und somit einen Wettbewerbsvorteil zu anderen Basketballvereinen.

2. **Zielgruppendefinition: 3** – Die Zielgruppenansprache erfolgt breit gefächert über viele Branchen, da hier auf eine Innovation im Sportsponsoring aufmerksam gemacht wird. Das Technologieunternehmen mit dem rotierenden Basketballkorb fungiert hierfür als Best-Practice Beispiel. Weiter werden die Werte der Marke s.Oliver Baskets durch emotionale Fanszenen im Film besonders hervorgehoben.
3. **Ziele & KPIs: 2** – Als mögliche Kennzahl kann nach einer oder mehrerer Perioden die Anzahl an neuen, durch innovative Sponsoring Ideen gewonnenen Partnern, festgelegt und gemessen werden. Dies ist allerdings, wie beschrieben, zum aktuellen Zeitpunkt nicht möglich.
4. **Kostenkalkulation: 2** – Aufstellung potentieller, fiktiver Kosten – unter stetiger Berücksichtigung des Zeitfaktors – durch Verwendung eines virtuellen Zeiterfassungsprogramms (mite).
5. **Pre-Produktion: Story & Drehbuch: 3** – Realisierung des vorher aufgestellten Konzepts für die Wirkung jeder einzelnen Szene. Der Fokus liegt hier auf einer Dramaturgie von klassischem zu innovativem Sponsoring, in Einrahmung emotionaler Szenen.
6. **Produktion: 2** – Aufnahme strukturierter Bildsequenzen und Tonspuren unter Verwendung professioneller, digitaler Spiegelreflexkameras (Einsatz der Canon EOS 5D Mark III) und weiterem Filmequipment.
7. **Post-Produktion: 2/3** – Systematischer Zusammenschnitt der einzelnen Bildsequenzen und Tonspuren mit einer gezielten Ausrichtung an den zu erkennenden Emotionen. Anschließend Bearbeitung und Hinterlegung mit Spezialeffekten in dreidimensionaler Textform.
8. **Promotion: 1** – Unternehmensinterne Demonstration für die Akquise neuer, potentieller Sponsoren und als Best-Practice Beispiel für schon bestehende Partner.

Um zu einem Soll-Diagramm zu gelangen, das eindeutig zum Projekt passt, sollten die fachlichen Kompetenzen des Teams von der Pre- bis zur Post-Produktion optimiert werden. Somit können vorzeigbar erzielte Ergebnisse optimal und professionell dargestellt werden.

3.7.5 Broschüre als unterstützendes Printmedium

Um die Botschaft des Sponsoring- Films zu unterstreichen, wurde eine weitere innovative Idee seitens des Projektteams entwickelt. Diese soll den potentiellen Sponsoring- Partnern im Anschluss an die Präsentation des Sponsoring Films ausgehändigt werden. Hierfür gab der Projektpartner favorisierte Branchen vor, aus denen das Team eine Sponsoring-Maßnahme für die der Sportwetten herausgearbeitet hat. Das grobe Konzept stellt eine Fan-Wette gegen das mannschaftseigene Maskottchen Olli #99 dar. Der Wettanbieter wird hierbei immer als Initiator präsentiert. Entwicklung und Visualisierung der Broschüre geschah mithilfe des Adobe Programms „In-Design“ (Brutzman, N. (Hrsg. 2015): Broschüre erstellen mit Adobe InDesign), welches von der Hochschule in Computerräumen frei zur Verfügung gestellt wird.

3.7.6 Wissenschaftliche Methodik

Um herauszufinden, wie nationale und internationale Basketballmannschaften potentielle Sponsoren für sich gewinnen, führte das Team einen Benchmark durch. Hierbei wurden verschiedene Social Media- Plattformen, Videoportale und mannschaftseigene Websites verglichen. Bei der Analyse zeigte sich deutlich, dass die Arten des Sponsorings nur selten mithilfe eines Films aufgezeigt werden. Somit entschied sich die Gruppe diesem entgegenzuwirken und dokumentierte während jedem Play-off Heimspiel alle Eindrücke in der Halle mit digitalen Spiegelreflexkameras, Licht- und Tonequipment. Aus diesen Bildaufnahmen und Tonspuren konnte dem Event- und Marketing- Management- Team nach aufwendiger Postproduktion ein überzeugender Sponsoring-Film präsentiert werden.

3.7.7 Erfolgsfaktoren

Bei einem anspruchsvollen Projekt dieser Art lassen sich viele Erfolgsfaktoren finden, die zu einer bestmöglichen Realisierung führen. Die Basis hierbei bildeten wöchentliche Projektgruppensitzungen mit dem gesamten Team. Besprochenes wurde in Protokollen festgehalten und bevorstehende Aufgaben in einer, speziell dafür angelegten Google Drive-Datei, abgelegt. In jener Datei stellte der Projektleiter das aktuelle Projektbarometer zur internen Leistungsdemonstration stets aktualisiert zur Verfügung. Auch der Projektcoach konnte sich dadurch auf dem aktuellen Stand halten und gezielt Fachinput liefern. Zusätzlich wurden jede Woche neue Arbeitspakete mit den To Do's jedes einzelnen Projektmitglieds in einem eigens dafür angelegten Reiter aufgeführt. Somit war jeder Teilnehmer, wie auch der Coach und der Professor, immer über den aktuellen Projektstand informiert und konnte Fortschritte jeglicher Art kommentieren. Das Einteilen des gesamten Projektauftrages in unterschiedliche Teilgebiete steigerte zusätzlich die Arbeitseffizienz. So bildeten sich Untergruppen zur Bearbeitung der einzelnen Teilgebiete. In den wöchentlichen Gruppentreffen wurden abschließend stets alle Projektmitglieder in den Kontrollprozess miteinbezogen, um bei Bedarf Feedback und Hilfestellungen geben zu können.

3.7.8 Reflexion

Der Sponsoring-Film erforderte nicht nur technisches Know-How, sondern auch im Vorfeld ein gut geplantes Storyboard. Neben ausreichend Ton- und Filmequipment musste genügend Zeit eingeplant werden, um das gedrehte Material anschließend sichten zu können. Vorgabe der Marketingbeauftragten Christian Dierl und Max Baumgart war es, die unterschiedlichen Rankings der Sponsoren zu beachten. Aufgrund dessen hielt sich das Projektteam immer vor Augen alle bestehenden Sponsoring-Formen der s.Oliver Baskets miteinzubeziehen und keinen Partner dabei zu vernachlässigen.

3.7.9 Literatur

Büsching T./Meidel B. (2015): Wissenschaftliches Video Modell WiViMo.

Büsching T. (2014): Einführung in iSeko 140312 2.0.

Brutzman, N. (Hrsg. 2015): Broschüre erstellen mit Adobe InDesign, vgl. nach

<https://helpx.adobe.com/de/indesign/how-to/make-brochure.html>, Abruf am 09.07.2015.

s.Oliver Baskets (Hrsg. o.J.): Die s.Oliver Baskets - Durchmarsch in die Beko BBL, vgl. nach <http://www.soliver-baskets.de/club/historie/>, Abruf am 19.06.2015.

3.8 Organisation und Umsetzung einer Eventreihe mit dem Industrieunternehmen SKF

Autoren: Sarah-Lisa Hartmann, Mario Hofmann, Simone Kiehne, Isabell Page, Melina Popp, Felix Popp, Nicole Skotniczny

Studentischer Coach: Steffen Wienhold

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: SKF

Projektcoach: Bastian Mattlener

3.8.1 Projektpartner und Problemstellung

SKF, kurz für Svenska Kugellagerfabriken, wurde 1907 von Sven Wingqvist in Göteborg, Schweden, gegründet und zählt seitdem zu den weltweit führenden Technologieanbietern. Zu den Kompetenzfeldern gehören Lager und Lagereinheiten, Dichtungen, Schmiersysteme, Mechatronik und umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Technischer Support, Wartung und Instandhaltung sowie Engineering Beratung und Training. Insgesamt sind für SKF 48.593 Mitarbeiter in 130 Ländern tätig. Die Unternehmensgruppe erwirtschaftete im Jahr 2014 einen Umsatz von MSEK 70.975. In Deutschland ist das Unternehmen derzeit an über 17 Standorten vertreten, wobei sich der größte Produktionsstandort in Schweinfurt befindet²⁸. Ein Arbeitgeber, der sich in seiner Branche weltweit einen Namen gemacht hat, aber als Marke in Würzburg und Umgebung nur einen geringen Bekanntheitsgrad vorweisen kann. Daher lautete der Auftrag an die Studierenden, die allgemeine Aufmerksamkeit auf SKF zu lenken und Awareness für das Unternehmen als potentiellen Arbeitgeber zu generieren. Als Business Partner der s.Oliver Baskets entwickelte SKF den „Moving Sven“, einen rotierenden Basketballkorb, benannt nach dem schwedischen Unternehmensgründer, der eine neue und innovative Sportsponsoring Form darstellt. Somit war der Projektauftrag klar definiert und das Team startete während der Play-Off Heimspiele der s.Oliver Baskets eine Reihe von Events mit dem rotierenden Korb vor der s.Oliver Arena in Würzburg.

3.8.2 Team-Profil

Das Projektteam besteht aus sieben Betriebswirtschafts-Studierenden der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien. Weitere, von den Teilnehmern belegte Schwerpunkte, sind Marketing, General Management sowie Organisation und Wirtschaftsinformatik. Die zwischen 21 und 26 Jahre alten Teammitglieder befinden sich im sechsten und siebten Studiensemester. Drei Studierende des Projektteams haben bereits im vergangenen Semester Projekterfahrung gesammelt und sind erste Anlaufstelle für Fragen der neuen Projektmitglieder.



Gruppenbild des Projektteams

von links: Isabell Page, Melina Popp, Mario Hofmann (Projektleitung), Sara-Lisa Hartmann (stellv. Projektleitung), Simone Kiehne, Felix Popp, Nicole Skotniczny²⁹

3.8.3 Ziele und Forschungsleitfragen

²⁸ Vgl. Interview mit Herr Bastian Mattlener und <http://www.skf.com/de/our-company/index.html>, Abruf am 19.06.2015.

²⁹ Eigene Darstellung.

Die Zielgruppe und der Projektauftrag wurde durch SKF eindeutig vorgegeben: das Industrieunternehmen möchte einerseits intern die Identifikation mit sich als Arbeitgeber steigern, sowie extern Awareness schaffen um – bestenfalls MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technologie) Studierende – als neue, qualifizierte Arbeitnehmer zu akquirieren.

3.8.4 Maßnahmen und grafisches PM-Totalmodell

Die Maßnahmen zur Umsetzung des Projektes werden hier anhand des Totalmodells „How to create the Wow Effect“ von Hermann-Josef Kiel und Ralf Bäuchl aus dem Eventmanagement zyklisch erklärt.



Abb. 2: Zutaten und Kompass für die erfolgreiche Erschaffung von Erlebniswelten ³⁰

1. Die Architektur des Eventbereiches gestaltete sich immer ähnlich. Im Fokus stand der rotierende Basketballkorb, welcher von SKF gebrandeten Holzkisten eingerahmt wurde. Wenige Meter entfernt ragte eine Fotoleinwand inklusive zugehörigem Equipment empor, auf der die Marken SKF und der zu unterstützenden Basketballmannschaft gedruckt waren.

2. Das professionelle Equipment lieh sich das Team von der Hochschule. Ein sehr wichtiger Bestandteil der Events war der Einsatz einer digitalen Spiegelreflexkamera. Mit ihrer Hilfe konnten Fotoaufnahmen der Eventteilnehmer mit dem offiziellen SKF Maskottchen Törn vor der Fotoleinwand aufgenommen werden. Weitere Komponenten waren technische Hilfsmittel wie Musikboxen mit Mikrofon, Beleuchtung für die Bilder, ein Fotodrucker sowie ein Laptop zur Erfassung der Teilnehmerdaten.

3. Die optische Gestaltung optimierte sich mit jedem weiteren Event. So war der Stand beim letzten Heimspiel mit einem portablen Boden in Spielfeldoptik inklusive eines Aufdrucks des „Moving Sven“-Logos, Helium Ballons in den Farben des Unternehmens und einheitlicher Kleidung für alle Teammitglieder komplett. Es stellte sich als hilfreich heraus, das zu gewinnende Merchandise sichtbar auszustellen und die Präsenz des SKF Maskottchens Törn zu erhöhen, um eine große Teilnehmerzahl anzulocken.

4. Aufgrund der begrenzten Räumlichkeit bei den Events vor der s.Oliver Arena, konnte den Teilnehmern kein Catering zur Verfügung gestellt werden.

³⁰ Kiel/Bäuchl 2014, S.41

5. Während zwei durchgeführten Halbzeiten in den Basketball- Heimspielen wurden kleine Shows abgehalten. Einmal mit dem Werfen auf den Basketballkorb „Moving Sven“ und ein anderes Mal mit einer abgewandelten Form von der „Reise nach Jerusalem“, jeweils auf dem Spielfeld in der Arena.
6. Das Sprechen und Anmoderieren des Events übernahm stets ein Mitglied des Projektteams, welches mithilfe eines Mikrofons potentielle Teilnehmer auf das Event aufmerksam machte.
7. Durch das aktive Werfen auf den Korb konnten die Besucher kleine Präsente in Form von Merchandise oder einer Qualifikation für die Halbzeitshows gewinnen.
8. Das Fotogeschenk ist zum Service-Punkt dieses Projektes geworden, das für jeden Freiwilligen vor Ort gedruckt und mit einem SKF Lanyard zum Umhängen aufbereitet wurde.
9. Die Dramaturgie ließ sich während des finalen Events erkennen, da dies das Highlight aller Termine darstellte. Hier gab es als besonderen Anreiz - eine Fahrt zum entscheidenden Auswärts-spiel der Mannschaft inklusive Fankleidung, Eintritt und Busreise für zwei Personen zu gewinnen.
10. Facebook und Instagram wurden als primäre Social Media-Kanäle genutzt, um die anstehen-den Eventtermine zu publizieren und auf Neuerungen aufmerksam zu machen.
11. Die Kommunikationsmittel während des Events lassen sich in „Wort und Schrift“ zusammen-fassen: Schlichte und effektive Mundpropaganda mit Mikrofon und umherlaufenden, animieren-den Teammitgliedern sowie Plakate, auf denen das Event und die Gewinne angeworben wurden

3.8.5 Redaktioneller Beitrag auf einem B2B-Portal

Um den Projektverlauf und die damit verbundenen Ziele nach Ablauf der Eventserie, nochmals redaktionell aufbereitet, festhalten zu können, entschied sich die Gruppe für eine Publikation auf dem B2B-Portal marconomy.de, einer Medienmarke des Fachverlags Vogel Business Media. Mit dem Fokus Business-to-Business berichtet marconomy über Trends und Themen aus Kommuni-kation und Marketing.³¹ Nach Absprache mit der leitenden Redakteurin Dr. Gesine Herzberger wurde eine vierteilige Serie, untermalt durch eine Bildergalerie und einem auf YouTube verbreite-ten Video, verfasst und veröffentlicht. Die Artikel beschreiben ausführlich die Projektplanung und -beschreibung sowie deren Umsetzung anhand der Events und einem Interview mit dem SKF Marketingverantwortlichen Bastian Mattlener. Das Business-Portal erreicht mit monatlich 80.000 Pls und einem redaktionellen Newsletter mit rund 30.000 Abonnenten eine breite Zielgruppe von B2B-Marketingentscheidern, was einen weiteren, großen Benefit für SKF darstellt. Hieraus resul-tiert eine zusätzliche Awareness des Technologieanbieters, als Best Practice für innovatives Sport- Sponsoring.

3.8.6 Wissenschaftliche Methodik

Nach jedem Spiel führte die Projektgruppe eine Umfrage durch, um von den Zuschauern Informa-tionen über die Wahrnehmung des Sponsoring- Auftritts zu erhalten: „Haben Sie das Event vor der Halle wahrgenommen?“ „Welcher Sponsor präsentierte sich?“ Und vor allem: „Wie zufrieden waren Sie mit dem Auftritt von SKF?“. Auf Basis dieser Befragung sammelte das Team bei jedem Event neue kreative Ideen. Das Projekt sollte lückenlos geplant und gestaltet werden, um die Performance der Veranstaltungen stetig zu steigern und den Projektauftrag somit bestmöglich umsetzen zu können.

3.8.7 Erfolgsfaktoren

³¹ Vgl. <http://www.marconomy.de/>, Abruf am 20.06.2015

Bei einem anspruchsvollen Projekt dieser Art lassen sich viele Erfolgsfaktoren finden, die zu einer bestmöglichen Realisierung führen. Die Basis hierbei bildeten wöchentliche Projektgruppensitzungen mit dem gesamten Team, die mithilfe von Protokollen in einer dafür angelegten Google Drive Datei³² abgelegt wurden. In jener Datei stellte der Projektleiter das aktuelle Projektbarometer zur internen Leistungsdemonstration stets aktualisiert zur Verfügung. Auch der Projektcoach konnte sich dadurch auf dem aktuellen Stand halten und gezielt Fachinput liefern. Zusätzlich wurden jede Woche neue Arbeitspakete mit den To Do's jedes einzelnen Projektmitglieds in einem eigens dafür angelegten Reiter aufgeführt. Somit war jeder Teilnehmer, wie auch der Coach und der Professor, immer über den aktuellen Projektstand informiert und konnte Fortschritte jeglicher Art kommentieren. Das Einteilen des gesamten Projektauftrages in unterschiedliche Teilgebiete steigerte zusätzlich die Arbeitseffizienz. So bildeten sich Untergruppen zur Bearbeitung der einzelnen Teilgebiete. In den wöchentlichen Gruppentreffen wurden abschließend stets alle Projektmitglieder in den Kontrollprozess miteinbezogen, um bei Bedarf Feedback und Hilfestellungen geben zu können.

3.8.8 Reflexion

Auch wenn die Events der Projektgruppe viel Zeit und Energie abverlangt haben, gingen alle Studierenden immer motiviert und zielstrebig an die Planung und Durchführung heran. Sie haben gelernt, was es heißt zusammenzuhalten und ein Team zu sein. Auch wenn es einmal stressig wurde, lag das Ziel stets im Fokus. Somit war es zum Beispiel wichtig bei jedem Event genügend Zeit und Helfer einzuplanen und stets einen Plan B bereitzuhalten. Außerdem war es hilfreich, wiederholt die Planung durchzugehen, um das Team auch wirklich auf alle Eventualitäten und Überraschungen vorzubereiten.

3.8.9 Literatur

Kiel, H.-J./Bäuchi, R. (2014): Eventmanagement - Konzeption, Organisation, Erfolgskontrolle, 1. Auflage, München.

Mattlener, B.: SKF Interview vom 23.06.2015.

o.V.: marconomy - Das B2B Portal, vgl. nach <http://www.marconomy.de/>, Abruf am 20.06.2015.

o.V.: Google Drive, alle Ihre Dateien immer und überall einsetzbar, vgl. nach https://www.google.com/intl/de_de/drive/, Abruf am 09.07.2015.

SKF (Hrsg.): Unser Unternehmen, vgl. nach <http://www.skf.com/de/our-company/index.html>, Abruf am 19.06.2015.

³² Vgl. https://www.google.com/intl/de_de/drive/, Abruf am 09.07.2015.

3.9 Produktion eines innovativen E-Learning-Angebotes für das „Azubi“-Rekrutierung

Autoren: Julia Koersgen, Natascha Kunkel, Nadja Müller, Teresa Mühleck, Katharina Prengel, Kristina Wetterich

Studentischer Coach: Robert Regendantz

Moderations-Coaching: Ronja Bürger

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: Sparkasse Mainfranken, Würzburg

Coach des Projektpartners: Frank Welzenbach

3.9.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Im Rahmen des Studiengangs Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS) bietet der Schwerpunkt Betriebswirtschaft der Medien jedes Semester Studierenden die Möglichkeit, mit Partnern aus der Wirtschaft Projekte team- und ergebnisorientiert zu bearbeiten. Unser Team mit dem Namen „Redutainment“ wurde von dem studentischen Coach Robert Regendantz und Prof. Dr. Thilo Büsching unterstützt. Projektpartner im SS 2015 war die Sparkasse Mainfranken Würzburg. Als Ansprechpartner und Coach stand Frank Welzenbach, zentraler Ausbilder bei der Sparkasse Mainfranken Würzburg, Woche für Woche zur Verfügung und bot Top-Input.

Kern des Projektes: Das geplante multimediale E-Learning-Angebot mit Moderation, Animationen und Quiz soll Wissen vermitteln, unterhalten und die Bekanntheit und das Image der Sparkasse im potentiellen Bewerberkreis so positiv beeinflussen, dass geeignete Kandidatinnen und Kandidaten sich um einen Ausbildungsplatz bei der Sparkasse bewerben. Texte, Bilder, Ton und Film sollen die potentiellen Bewerberinnen und Bewerber einladen, sich spielerisch mit dem Ausbildungskonzept der Sparkasse Mainfranken Würzburg zu beschäftigen.³³ Besonders wichtig war dem Projektpartner u.a. die elektronische Wissensvermittlung durch Edutainment. Edutainment ist ein Neologismus, kombiniert aus den Wörtern „Education“ und „Entertainment“.

Die **Forschungsleitfrage** lautete: „Wie lässt sich das Rekrutierung der Sparkasse Mainfranken Würzburg durch die Konzeption und Implementierung eines multimedialen und interaktiven E-Learning-Angebotes, das gleichzeitig informiert, unterhält und zur Reflektion anregt, effizient unterstützen?“ **Zentrale Aufgaben im Projekt waren** das gesamte Projektmanagement inkl. MS-Project, Zeiterfassung und Kalkulation, die Recherche und Bewertung von E-Learning-Tools, der Benchmark, vergleichbare Angebote von Finanzinstitute zu erfassen und zu bewerten, die Befragung von Auszubildenden, die Einarbeitung in das mächtige E-Learning-Tool Articulate 2, die Konzeption- und Umsetzung der E-Learning-Plattform mit eigenen Designs, Texten, Bildern, Filmen, Animationen, Moderationen, das Partnerbeziehungsmanagement, die Start-, Zwischen- und Endpräsentation und (!): Dieser Projekt-Bericht.

3.9.2 Profil des Projektpartners

Projektkooperationspartner war die Sparkasse Mainfranken Würzburg. Mit 1.800 Mitarbeitern und 150 Auszubildenden ist die Sparkasse Mainfranken seit 190 Jahren der „größte Finanzdienstleister vor Ort.“³⁴ Das Unternehmen engagiert sich in den Bereichen Sport, Kultur und Umwelt; dies alles trägt mit dazu bei, dass die Sparkasse in der Region zu den beliebtesten Ausbildungsbetrieben zählt.³⁵

3.9.3 Profil des Teams

³³ Vgl. Herberg, D./Kinne, M., Steffens, D. (2004), S. 90.

³⁴ Vgl. o.V. (2015 a), in: <http://www.ausbildung-sparkasse-mainfranken.de/>, Abruf am 02.06.2015.

³⁵ Vgl. o.V. (2015 b), in: <https://karriere.sparkasse.de/schulabgaenger/ausbildung-bei-der-sparkasse/>, Abruf am 07.06.2015.



Abb. 1: Gruppenfoto der Projektgruppe (eigene Darstellung)

Das Team „Redutainment“ bestand aus sechs Mitgliedern. Katharina Prengel übernahm die Rolle der Gruppenleiterin, Nadja Müller die Funktion der Stellvertretung.

3.9.4 Ziele und Zielgruppen

Das interaktive Quiz soll die Employer-Branding-Aktivitäten der Sparkasse auf Messen und über Social-Media-Netzwerke unterstützen. Die Zielgruppen sind vorrangig Realschüler, (Fach-) Abiturienten und Studienabbrecher. Ziel ist es, das Image der Arbeitgebermarke positiv zu unterstützen. Zur qualitativen und quantitativen Messung unserer Ziele präzisieren wir diese mit der „SMART“-Methode, die im Folgenden projektspezifisch erklärt wird:

- **S** = Spezifisch: Entwicklung eines Edutainment-Tools, Recherchieren der Interessen und des Lern- und Spiel-Verhaltens der Zielgruppe
- **M** = Messbar: Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Klickraten auf Social-Media-Plattformen, Anzahl Bewerbungseingänge, weitere Statistiken aus dem LMS-System Articulate
- **A** = Attraktiv: Edutainment liegt im Trend, High-End-Funktionen, erfahrener Projektpartner
- **R** = Realistisch: klar definierte Ziele und Abläufe, erfüllbare Erwartungen
- **T** = Terminiert: Meilensteine erreichen, erfolgreicher Projektabschluss am 25. Juni 2015

3.9.5 Wesentlicher Methodeneinsatz

Benchmark: Ein Benchmark ergab, dass es zahlreiche Videos und Quizze in der Kombination mit Education- und Entertainment-Inhalten gibt, welche meistens einen sehr spielerischen Charakter aufweisen.³⁶

Befragung: Für die zielgruppengerechte Erstellung der Lehrinhalte befragten wir die aktuellen Auszubildenden der Sparkasse Mainfranken Würzburg. Mithilfe der Ergebnisse konnten wir uns leichter in das Denken der Zielgruppe hineinversetzen. Den Fragebogen, welcher in elektronischer und anonymisierter Form bereitgestellt wurde, erstellten wir mit dem kostenlosen Dienst von umfrageonline.com. Er beinhaltete 19 Fragen, welche die Ausbildung bei der Sparkasse sowie das Bewerbungstraining in der Schule behandelte. Im Zeitraum von vier Wochen, beginnend ab dem 8. Mai 2015, antworteten 72 Auszubildende. Das entsprach einer Rücklaufquote von genau 72 %.

Statistische und logische Modellierung: Die analysierten Interessengebiete clusterten wir in die drei Themengebiete „Finanzen“, „Ausbildung“ und „Personalabteilung“ und generierten auf dieser Basis die fachspezifischen Quizfragen für das multimediale Angebot.

3.9.6 Maßnahmen

³⁶ Vgl. o.V. (2015 c), in: Karrierebibel.de/edutainment-10-unterhaltsame-content-beispiele-mit-mehrwert/, Abruf am 22.06.2015.

Für die Quiz-Entwicklung war es wichtig, eine Lern-Software zu finden, die unsere Anforderungen erfüllte. Nach einer ausführlichen Prüfung und Gegenüberstellung der Programme iSpringSolutions Presenter³⁷, Capira³⁸ und Articulate Storyline 2³⁹ entschied sich das Team einstimmig für Articulate. Diese Entscheidung für Articulate fiel u.a. auf Grund der flexibleren Interaktionsmöglichkeiten sowie der vielen gestalterischen Optionen. Articulate Storyline 2 wurde im Jahr 2014 zum wiederholten Mal als bestes E-Learning Programm ausgezeichnet⁴⁰ und bietet eine uneingeschränkte 30-tägige Testversion an.

Im nächsten Schritt ging es in die Planungsphase. Zum optimalen Einsatz vorhandener Ressourcen wurden Arbeitspakete pro Person definiert. Die Mitglieder wurden beauftragt, in Kleingruppen folgende Aufgaben zu bearbeiten: Zielgruppenerforschung, Messemarketing und Entwicklung in Articulate Storyline 2. Nach Bildung der Expertenteams folgte die Umsetzungsphase, in der weitere Arbeitspakete vergeben wurden.



Abb. 2: Planungsphase (eigene Darstellung)

3.9.7 Totalmodell für den Projektprozess

Das unten abgebildete Modell veranschaulicht den Prozess unseres Projektes vom Auftrag, aus dem wir unsere Ziele ableiteten, bis zur Umsetzung. Im zweiten Schritt bestimmten wir die Zielgruppe, danach generierten wir den Content mit Hilfe eines Benchmarks und einer Zielgruppenbefragung, einem Drehbuch sowie Foto- und Tonaufnahmen. In der Umsetzungsphase designten wir das Layout, moderierten das Quiz, setzen alles in Articulate 2 Storyline um und präsentieren in der Abschlusspräsentation unser E-Learning-Produkt.

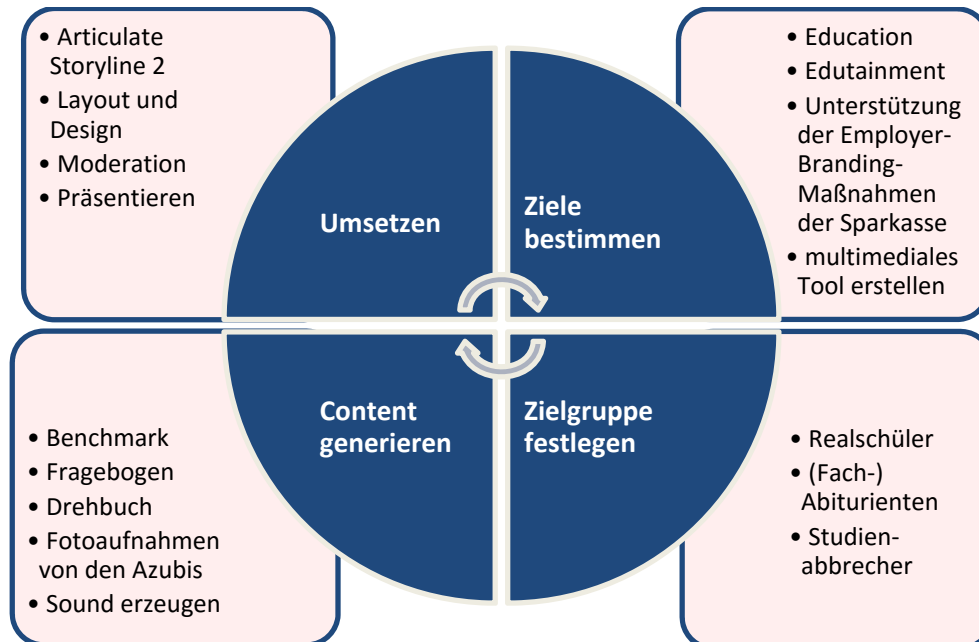


Abb. 3: Totalmodell für den Projektprozess (eigene Darstellung)

3.9.8 Ergebnisse

³⁷ Vgl. o.V. (2015 d), in: <http://www.ispringsolutions.com/>, Abruf am 21.06.2015.

³⁸ Vgl. o.V. (2015 e), in: <https://capira.de/channel/start.html>, Abruf am 21.06.2015.

³⁹ Vgl. o.V. (2015 f), in: <https://de.articulate.com/products/storyline-why.php>, Abruf am 21.06.2015.

⁴⁰ Vgl. o.V. (2015 g), in: <https://de.articulate.com/company/awards.php>, Abruf am 22.06.2015.

Die Projektarbeit ist aus unserer Sicht auf fünf Ebenen positiv zu bewerten. Nach Abschluss des Projektes und der positiven Resonanz von der Sparkasse, könnte das Quiz erstens auf Ausbildungsmessen – nach kleineren Design- und Textanpassungen – auf allen Endgeräten (Desktop, Tablet, Smartphone mit den Betriebssystemen iOS und Android) eingesetzt und zweitens der Punktestand jedes Spielers, jeder Spielerin ermittelt werden. Drittens wissen wir, wie viele Spieler an dem Quiz teilgenommen haben. Viertens unterstützt das Quiz die Arbeitgebermarke „Sparkasse“ positiv. Fünftens könnte der Projekterfolg mit Hilfe der zusätzlich eingegangenen qualifizierten Bewerbungen gemessen werden.

3.9.9 Erfolgsfaktoren

Bei einem anspruchsvollen Projekt gibt es viele Erfolgsfaktoren. Neben den wöchentlichen Projektsitzungen und der fortlaufenden Aktualisierung des Projektbarometers tragen der Fachinput von Coach und Professor sowie die Ablaufplanung in MS-Project maßgeblich zum Erfolg bei. Das Projektbarometer ist ein Excel-Dokument, das wöchentlich erstellt wird und die wichtigsten Themen und Arbeitspakete jedes einzelnen Teammitglieds aufführt. Auf Basis dieses Dokuments wird die Agenda für die Projektsitzung generiert. Coach und Professor können so mit einem Blick den Projektstand erkennen, Feedback, Input und Tipps zur Problemlösung geben. Diese Projektarbeit wäre ohne die fortlaufende Betreuung von Frank Welzenbach von der Sparkasse Mainfranken Würzburg und ohne die FHWS-Unterstützung, insbesondere bei der Ansprache von Auszubildenden, bei der Bereitstellung von Räumen, Messestand- und Fotoequipment sowie Produktions-Laptops in dieser Art nicht möglich gewesen. Die Projektarbeit bietet so jedem einzelnen Teammitglied einen hohen und nachhaltigen Mehrwert, da sie persönliche, soziale, methodische und vielschichtige fachliche Kompetenz aufbaut.

3.9.10 Literatur

Kommentierter Top-Literatur-Tipp: Die Internetseite, die uns am besten bei der Content-Konzeption weitergeholfen hat, ist unter www.karrierebibel.de/edutainment-10-unterhaltsame-content-beispiele-mit-mehrwert/ zu finden. Dort wird aufgeführt, warum Edutainment dem Nutzer einen so enormen Mehrwert bietet und wie relevant Gestaltung und Layout ist. Am Beispiel einer Fluggesellschaft wird veranschaulicht, wie fachlich komplexe Themen unterhaltsamer gestaltet werden können. Des Weiteren werden Verhaltensregeln, wie Energiesparen oder Verkehrsregeln auf spielerische Weise erklärt. Mit Hilfe dieser konkreten Vorschläge konnten wir unser Ziel, Wissen unterhaltsam und interaktiv mit digitalen Medien zu vermitteln, schneller erreichen.

Buch

Herberg, D./Kinne, M./Steffens, D. (2005): Neuer Wortschatz: Neologismen der 90er Jahre“, Berlin

Internet

o.V. (2015 a), in: <http://www.ausbildung-sparkasse-mainfranken.de/>, Abruf am 02.06.2015.

o.V. (2015 b), in: <http://www.ausbildung-sparkasse-mainfranken.de/>, Abruf am 02.06.2015.

o.V. (2015 c), in: [Karrierebibel.de/edutainment-10-unterhaltsame-content-beispiele-mit-mehrwert/](http://www.karrierebibel.de/edutainment-10-unterhaltsame-content-beispiele-mit-mehrwert/), Abruf am 22.06.2015.

o.V. (2015 d), in: <http://www.ispringsolutions.com/>, Abruf am 21.06.2015.

o.V. (2015 e), in: <https://capira.de/channel/start.html>, Abruf am 21.06.2015.

o.V. (2015 f), in: <https://de.articulate.com/products/storyline-why.php>, Abruf am 21.06.2015.

o. V. (2015 g),in: <https://de.articulate.com/company/awards.php>, Abruf am 22.06.2015.

4.1 Onlinemarketing-Konzept Entwicklung für die Caritas-Stellenbörsen für soziale Berufe

Autoren: Anna-Lena Becker, Madeleine Braun, Jasmin Krüger, Denise Kühl

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Ing. Christine Wegerich

Projektpartner: Caritas Diözesanverband Würzburg e. V.

Coach des Projektpartners: Sabrina Göpfert, Jan Wurschy

4.1.1 Projektpartner und Problemstellung

Der akute Fachkräftemangel in der Altenhilfe und der stark zunehmende Fachkräftemangel in der Jugendhilfe sind Anlass für dieses Projekt. Um zukünftig qualifiziertes Personal finden sowie langfristig binden zu können, ist eine Analyse der Bewerbungsprozesse und der Stellenbörsen von großem Interesse. Ebenso soll der sinkenden Attraktivität der sozialen Arbeitsfelder (insbesondere im Bereich Alten- und Jugendhilfe) entgegengewirkt werden.

Die Caritas ist Deutschlands größter Wohlfahrtsverband und engagiert sich auf vielen Gebieten sozialer Not (Caritas (Hrsg.), Geschichte der Caritas). Als Wohlfahrtsverband der katholischen Kirche wirkt die Caritas an der Gestaltung des kirchlichen und gesellschaftlichen Lebens mit. Knapp elf Millionen Menschen wenden sich Jahr für Jahr an die Caritas. Der Caritas Diözesanverband Würzburg e.V. verfügt derzeit über 49 stationäre Einrichtungen (Alten- und Pflegeheime), 47 ambulante Pflegedienste (Sozialstationen), 22 Tagespflegen und 54 Einrichtungen im Jugendbereich (Caritas (Hrsg.), Jahresbericht 2013).

4.1.2 Team-Profil



Gruppenbild Caritas Projektgruppe

von links: Jan Wurschy (Projektauftraggeber), Johannes Hofbauer, Jasmin Krüger (stellvertretende Teamleitung), Ann-Kathrin Rosta (stellvertretende Teamleitung), Janina Bachmann, Anna-Lena Becker, Mirjam Otto, Katharina Piesche, Madeleine Braun (Teamleitung), Franziska Floth, Denise Kühl, Sabrina Göpfert (Projektauftraggeberin)

Für dieses Projekt stand ein Team, bestehend aus zehn Studentinnen und Studenten aus dem Schwerpunkt Personalmanagement der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, zur Verfügung. Um effektiver und schneller arbeiten zu können, wurde das Projektteam in zwei Kleingruppen eingeteilt. Dabei wurden die beiden Themenschwerpunkte „Schüler“ und „Einrichtungen“ jeweils von den Gruppen erarbeitet.

4.1.3 Ziele und Forschungsleitfragen

Die Ziele des Semesterprojektes umfassten:

- Die Gewinnung von Erkenntnissen über den Bewerbungsprozess von Schülern und Studenten sowie der Nutzung von Social Media. Dabei sollten mindestens 100 Schüler und Studenten aus dem sozialen Bereich befragt werden.
Teilziele: Konzeption der Umfrage, Durchführung der Umfrage, Analyse der Ergebnisse
- Eine Analyse der Caritas-Stellenbörsen. Auch hier sollten mindestens 100 Einrichtungen und Dienste befragt werden.
Teilziele: Konzeption der Umfrage, Durchführung der Umfrage, Analyse der Ergebnisse
- Die Formulierung einer Empfehlung, die den Einrichtungen hilft, die Stellenanzeigen möglichst einheitlich und optimal zu gestalten.
- Vier Empfehlungen für die Optimierung und Vernetzung der Jobbörsen des Caritasverbands für die Diözese Würzburg e.V. erstellen.
- Den Vorschlag einer Projektbezeichnung für das interne Projekt des Caritasverbands der Diözese Würzburg e.V.

4.1.4 Wissenschaftliche Methodik

Gerade für das Personalmanagement ist Benchmarking eine gängige Methode, um Prozesse kontinuierlich oder auch zu einem bestimmten Zeitpunkt zu vergleichen (Berthel/Becker 2010, S. 300). Dabei sollen Unterschiede zu anderen Unternehmen verdeutlicht werden. Weiterhin können Prozesse von anderen erkannt, analysiert sowie Unterschiede und Möglichkeiten zur Verbesserung herausgearbeitet werden (Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler, Benchmarking).

4.1.4.1 Kreativitätstechniken

„Zur Ideenfindung und Verknüpfung von Wissen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Lebensbereichen gibt es hilfreiche Verfahren“ (Balzert et al. 2008, S. 39). Die gefundenen Ideen können dabei bestehende Systeme verständlicher machen und verbessern. Durch die Anwendung von Kreativitätsmethoden in einem Team, können oft ungeahnte Ideen zu Tage kommen, welche alleine nicht in diesem Umfang möglich gewesen wären (Vgl. Karrierebibel, Kreativitätstechniken).

4.1.4.2 Brainstorming

Ein häufiges Verfahren für Kreativitätsmethoden ist das Brainstorming. In diesem Verfahren suchen fünf bis zwölf Teilnehmer nach neuen Ideen. Zuvor ist es wichtig, den Teilnehmern die genaue und präzise formulierte Fragestellung vor Augen zu führen (Vgl. Fiedler 2007, S. 118).

4.1.4.3 Mind Mapping

Beim Mind Mapping werden im Gegensatz zum Brainstorming die Gedanken unverzüglich visualisiert und mit den Ideen der anderen Teilnehmer verknüpft. Dies ist oftmals übersichtlicher und man findet neue Ideen zu bereits genannten Gedanken (Vgl. Fiedler 2007, S. 120f.).

4.1.4.4 Befragungen

Befragungen können mündlich, beispielsweise als Experteninterview, oder schriftlich durchgeführt werden. Durch die Erarbeitung eines strukturierten Fragebogens kann man die erlangten (quantitativen und qualitativen) Daten vergleichen und analysieren. Vorteile von schriftlichen Befragungen sind unter anderem die Anonymität der Befragung sowie die Möglichkeit der quantitativen Ergebnisauswertung durch Computerprogramme (Vgl. Balzert et. al. 2008, S.55f.).

4.1.5 Maßnahmen

4.1.5.1 Umfrage von Schülern und Studenten

Die Umfrage startete am 5. Mai 2015 und endete am 17. Mai 2015. Während dieser Laufzeit wurden die Rückläufe kontinuierlich überprüft. An der Umfrage beteiligten sich drei Schulen sowie ein Studiengang der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. Nach

Beendigung der Umfrage konnten 280 Rückläufe verzeichnet werden. □

4.1.5.2 Umfrage von Einrichtungen und Diensten der Caritas

An der Umfrage hatten folgende Einrichtungen und Dienste die Möglichkeit zur Teilnahme: 49 stationäre Einrichtungen (Alten- und Pflegeheime), 47 ambulante Pflegedienste (Sozialstationen), 22 Tagespflegeeinrichtungen sowie 54 Einrichtungen im Jugendbereichen. Die Umfrage startete am 4. Mai 2015 und endete am 17. Mai 2015. Nach Abschluss der Umfrage wurden insgesamt 75 Rückläufe verzeichnet. Es gibt einige Einrichtungen, die als „Träger“ für Untereinrichtungen geantwortet haben. Somit steht der Rücklauf für mehr als 75 Einrichtungen und Dienste.

4.1.5.3 Auswertung und Verknüpfung der Umfrage

Stellt man nun die Ergebnisse der Befragung von Schülern und Studenten sowie der Einrichtungen gegenüber, werden Übereinstimmungen und Diskrepanzen sichtbar:

- Um sich über neue Stellenangebote zu informieren nutzen Schüler und Studenten (Grundgesamtheit N=277) mit 60% am häufigsten Internetstellenbörsen. Printmedien folgen an zweiter Stelle mit 55% vor der Information durch Mundpropaganda 43%. Von den Einrichtungen (N=75) werden diese drei Kanäle ebenfalls bevorzugt genutzt, jedoch in einer anderen Reihenfolge.
- Der PC wird von 94% der befragten Schüler und Studenten (N=267) zur Recherche genutzt. Allerdings nutzen 44% der Befragten auch das Smartphone. Die Homepage des DiCV sollte deshalb unbedingt in einem angepassten (responsive) Design erstellt werden, das sich auf einem kleinen Handydisplay auf eine Mobilversion anpasst.
- Die befragten Schüler und Studenten (N=275) haben am häufigsten (66%) angegeben, dass sie sich bevorzugt mit einer papierbasierten Bewerbungsmappe bewerben. An zweiter Stelle folgten Bewerbungen per E-Mail mit 40% und Online-Bewerbungsformulare mit 33%. Die Einrichtungen der Caritas (N=75) bevorzugen ebenfalls Bewerbungen auf dem Postweg (68%) sowie E-Mail-Bewerbungen (14%) und erhalten auch die meisten Bewerbungen über diesen Weg.
- Der Umkreis, in dem sich fast die Hälfte der Schüler und Studenten (43%, N=269) bewerben, beträgt bis zu 20 Kilometer. Die meisten Ausschreibungen (60%, N=75) werden auch im Umkreis von 20 bis 50 Kilometer publiziert.

4.1.5.4 Benchmark von zehn Stellenbörsen ähnlicher Unternehmen

Im Rahmen des Projekts zur Optimierung der Online-Stellenbörse der Caritas wurde eine Benchmark-Analyse nach dem Modell von Weber und Wertz durchgeführt. Im Zuge der Analyse wurden zehn verschiedene Online-Stellenbörsen mit der Jobbörse des Caritasverbandes für die Diözese Würzburg e.V. verglichen.

4.1.5.5 Literaturrecherche

Während des gesamten Zeitraumes des Projektes wurde eine intensive Literaturrecherche betrieben. Nicht nur zum Verständnis der Methoden des Projektmanagements, sondern auch zur Entwicklung des Fragebogens, des Benchmark und der Handlungsempfehlungen.

4.1.6 Grafisches PM-Totalmodell: Ziele, Methoden, Maßnahmen, Ergebnisse, Erfolgsfaktoren



4.1.7 Reflexion – Learnings: „keep, drop, improve“

Das Projekt „Entwicklung eines Onlinemarketing-Konzepts für die Caritas-Stellenbörsen für soziale Berufe“ ermöglichte der Projektgruppe einen Einblick, wie Bewerberinnen und Bewerber effizient akquiriert und angesprochen werden können und wer die überhaupt sind. Durch die Bearbeitung einer komplexen Fragestellung hatte die Projektgruppe außerdem die Möglichkeit, sich intensiv mit einer Thematik zu beschäftigen. Auf diese Weise konnte jedes Gruppenmitglied einen Fortschritt in der selbständigen und strukturierten Arbeit innerhalb eines Teams verzeichnen. Durch die gute Kooperation und Unterstützung unserer Projektauftraggeber war bei der gesamten Projektgruppe die Motivation stets hoch.

4.1.8 Quellennachweise

Balzert, H./Schäfer, C./Schröder, M./Kern, U. (2008): Wissenschaftliches Arbeiten, Herdecke/Witten: W3L GmbH.

Berthel, J./Becker, F. (2010): Personal-Management, 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Caritasverband für die Diözese Würzburg e.V. (Hrsg.): Homepage, URL <http://www.caritaswuerzburg.de/bwo/dcms/sites/caritas/dv/index.html>, Abruf am 20.05.2015.

Caritasverband für die Diözese Würzburg e.V. (Hrsg.) (2013): Jahresbericht 2013 des Caritasverband für die Diözese Würzburg e.V., Würzburg.

Fiedler, R. (2007): Organisation kompakt, München/Wien: Oldenbourg Verlag.

Mai, J. (Hrsg.): Kreativitätstechniken Beispiele: Übersicht der Kreativtechniken, vgl. nach <http://karrierebibel.de/kreativitaetstechniken/>, Abruf am 20.05.2015.

Online-Redaktion DCV (Hrsg.): Geschichte der Caritas, vgl. nach <http://www.caritas.de/diecaritas/wofuerwirstehen/geschichte-der-caritas>, Abruf am 06.06.2015.

Wübbenhorst, K. (Hrsg.): Benchmarking, vgl. nach <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/benchmarking.html>, Abruf am 07.06.2015.

4.2 Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Handwerks unter dem Aspekt des zukünftigen Fach- und Führungskräftemangels – Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze

Autoren: Lisa Marie Beyer, Christina Hager

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Ing. Christine Wegerich

Projektpartner: Handwerkskammer Service GmbH

Coach des Projektpartners: Thomas Gauer

4.2.1 Projektpartner und Problemstellung

„Die Handwerkskammer Service GmbH ist ein innovativer und zukunftsorientierter Bildungsanbieter“ (Handwerkskammer Service GmbH (Hrsg.); Über uns, 2014.) der Handwerkskammer für Unterfranken in der Region Mainfranken. Sie bietet mit ihrem Sitz in Würzburg Handwerksunternehmen Lösungen zur Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern im Rahmen derer Personalentwicklung (PE) an. Die Position der Geschäftsführung wird von Dipl.-Pädagoge Gerold Stühler-Lenhard übernommen.

„Im Angebot der Handwerkskammer Service GmbH sind „Kurse, Maßnahmen, Einzelbetreuung und Beratung zu den Bereichen Bildung, Beruf und Arbeitswelt vorhanden“ (Handwerkskammer Service GmbH (Hrsg.); Über uns, 2014.). Des Weiteren unterstützt sie Jugendliche und Erwachsene bei der Qualifizierung, Berufsorientierung und -vorbereitung. Ein weiteres Feld ist die Personalvermittlung für das Handwerk. In diesem Zusammenhang entstand auch die Idee, die Zusammensetzung und Rolle eines Beirats in Familien dominierten Gesellschaften zu untersuchen.

Handwerksunternehmen werden zunehmend mit der Problemstellung des einsetzenden Fach- und Führungskräftemangels konfrontiert. Die zukünftigen Anforderungen an Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU) wachsen stetig. Aufgrund des demographischen Wandels, der zunehmenden Technologisierung und der fortschreitenden globalisierten Wirtschaft ist es für Handwerksunternehmen schwierig, geeignete Fach- und Führungskräfte zu finden. Aus diesem Grund hat der Projektauftraggeber das Projekt ins Leben gerufen, um die Ergebnisse des Projektes (Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen) den Handwerksunternehmen an die Hand zu geben. Die Forschungsleitfrage lautete: „Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Handwerks unter dem Aspekt des zukünftigen Fach- und Führungskräftemangels – Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze“.

4.2.2 Team- Profil

Für das Projekt im Wintersemester 2014/15 stand ein Team, bestehend aus acht Studentinnen und Studenten aus dem Schwerpunkt Personalmanagement der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, bereit. Diese sind aus dem sechsten und siebten Semester in einer Gruppe vereint, um Erfahrungen und frische Ideen in die Gruppenarbeit einzubringen. Organisiert wurde das Team von Projektleiterin Christina Hager und ihren Stellvertreterinnen Sandra Göpfert und Sabrina Dörfel. Die Professorin Christine Wegerich stand der Projektgruppe für Fragen und Anregungen stets zur Seite.



Abb. 1: Organigramm der Projektgruppe (eigene Darstellung)

4.2.3 Ziele und Forschungsleitfrage

Das Projektziel ist es, den Stand beziehungsweise die Umsetzung von Strategien der Personalentwicklung im Rahmen einer Bedarfsanalyse festzustellen. Dies soll in ausgewählten regionalen Handwerksbetrieben (sogenannte Premiumbetriebe) vorgenommen werden. Das Projekt soll des Weiteren die Problematik fehlender oder mangelhafter Personalentwicklung aufzeigen und Lösungsvorschläge einer zielorientierten, für Klein- und Mittelständische Unternehmen (nachfolgend KMU genannt) geeigneten Personalentwicklung unterbreiten. Die Projektziele im Einzelnen sind:

- Die Durchführung einer IST-Analyse über vorhandene Personalentwicklung (PE) in ausgewählten Premiumbetrieben mit Hilfe eines Online-Fragebogens.
- Die Auswertung der Ergebnisse und die Entwicklung von Lösungsvorschlägen zur Einführung bzw. Umsetzung strategischer PE.
- Das Aufzeigen des Nutzens strategischer PE mit Auswirkungen auf die Existenzsicherung des Unternehmens.

Die Ergebnisse finden Eingang in das zukünftige Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot der Handwerkskammer Service GmbH.

4.2.4 Wissenschaftliche Methodik und Maßnahmen

Um das Projekt zielführend zu bearbeiten, musste sich das Team zunächst tief in die Thematik einarbeiten. Hierzu war eine umfassende Recherche zu den Themen strategische Personalentwicklung, Fach- und Führungskräfte-mangel, kleinere und mittlere Unternehmen, Handwerk und Handwerksbetriebe notwendig. Nach der theoretischen Einarbeitung in die Thematik sowie in die Besonderheiten des Handwerks, wurde zunächst eine Bestandsaufnahme mithilfe einer Ist-Analyse durchgeführt. Diese fand in Form einer Onlineumfrage für ausgewählte Betriebe in Unterfranken statt. Insgesamt haben von 11.379 befragten Handwerksunternehmen 2.435 Betriebe teilgenommen. Grundlage für die Onlinebefragung und somit auch für die Ausarbeitung des gesamten Projekts bildet das theoretische Modell „Fünf Phasen einer Talent Management Strategie“ nach Towers Perrin. Somit ist eine wissenschaftliche Basis im Zusammenhang mit der strategischen Personalentwicklung gegeben.

Ziel der Umfrage war es, bereits vorhandene Maßnahmen in den Bereichen der Personalentwicklung herauszuarbeiten und zu intensivieren, Missstände aufzudecken und den Handlungsbedarf zu analysieren. Auf Basis der Umfrageergebnisse wurden die Handlungsempfehlungen zunächst theoretisch ausgearbeitet. Hieraus konnte die Projektgruppe konkrete Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen ableiten, die von der Handwerkskammer Service GmbH für zukünftige Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote für Handwerksunternehmen genutzt werden können.



Abb. 2: Towers Perrin Management Studie 2005, S. 4 und Skript FHWS Prof. Dr. Wegerich, Christine Talentmanagement SS14, S. 26

4.2.5 Totalmodell für den Projektprozess

Das Totalmodell veranschaulicht den gesamten Projektprozess. Nachdem sich die Projektgruppe zu Beginn in die Thematik der strategischen Personalentwicklung, insbesondere bei Handwerksbetrieben, einarbeiten musste, legte das Team Ziele und Teilziele fest. Außerdem wurden ein Projektstrukturplan, ein Meilensteinplan sowie das Mengengerüst ausgearbeitet. Die festgelegten Ziele sollten durch die Erstellung, Durchführung und Auswertung der Onlineumfrage erreicht werden. Aufgrund einer Vielzahl an Rückläufen der Umfrage gelang es der Projektgruppe, vielfältige Ergebnisse für die Handwerkskammer Service GmbH auszuarbeiten. Die Handlungsempfehlungen zu den Bereichen Employer Branding und Diversity Management, die im Abschlussbericht dokumentiert wurden, konnten ausschließlich durch eine erfolgreiche Gruppenarbeit erreicht werden.

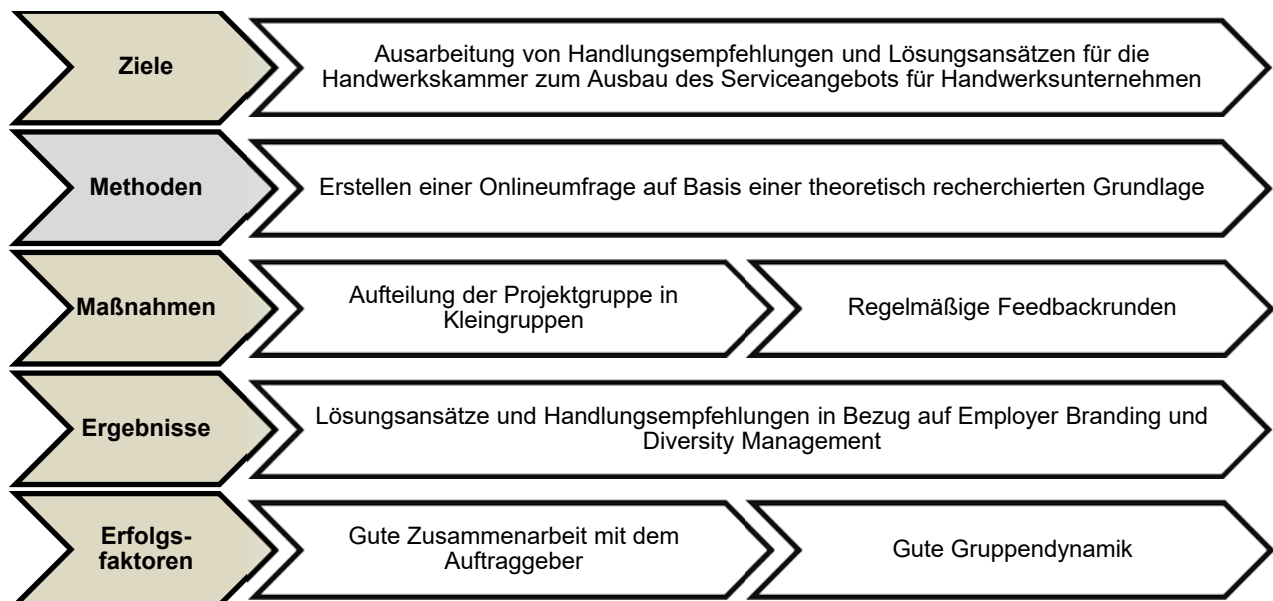


Abb. 3: Totalmodell Projektverlauf (eigene Darstellung)

4.2.6 Ergebnisse

Die aussagekräftigen Erkenntnisse der Onlineumfrage ergaben, dass das Bewusstsein der Arbeitgebermarke, also das Employer Branding, gestärkt werden müsse. Das Handwerk muss an Attraktivität gewinnen, um dem Fach- und Führungskräftemangel entgegen zu wirken. Die Projektgruppe hat hierfür Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen ausgesprochen, welche sich insbesondere auf das Employer Branding und das Diversity Management beziehen. Der Handwerkskammer Service GmbH wurden Instrumente, wie beispielsweise das Hochschulmarketing, der Social Media Auftritt und die Firmenwebsite zur internen und externen Kommunikation der Arbeitgebermarke vorgestellt, die nun im Schulungsangebot wieder zu finden sind. Die Handwerksunternehmen können nun auf dieses Angebot zurückgreifen.

4.2.7 Erfolgsfaktoren und Reflexion

Durch die hervorragende Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Service GmbH von der Erstellung bis hin zur Auswertung der qualitativ hochwertigen Onlineumfrage, konnte die Projektgruppe einen umfangreichen Einblick in dieses aktuelle Thema bekommen und ihr Wissen über Personalentwicklung und das strategische Personalmanagement ausbauen. Durch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema vorab des Projektes, konnten alle Teammitglieder einen hohen Beitrag zum Projekterfolg einbringen. Ein großer Erfolgsfaktor war die Aufteilung in Kleingruppen. Dadurch konnte ein besserer organisatorischer Ablauf generiert werden und die Zusammenarbeit im Team sowie die Gruppendynamik gestärkt werden. Dank dem Semesterprojekt hat die Projektgruppe neue Eindrücke, Projekterfahrungen und Erkenntnisse zum Thema Fachkräftemangel in KMU's gesammelt und kann diese für ihren zukünftigen beruflichen Werdegang stets mitbringen.

4.2.8 Literaturnachweise

Immerschitt, W./Stumpf, M.: Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, Wiesbaden 2014.

Kerzner, H.: Projektmanagement: Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, 2. deutsche Auflage, Heidelberg 2008.

Kilian, K./Schmidt, H. (2012): Internal Branding, Employer Branding & Co.:

Der Mitarbeiter im Markenfokus, in: transfer Werbeforschung & Praxis 01/2012.

Loffing, D./Christian (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar, Heidelberg: Springer-Verlag GmbH. Towers Perrin Management Studie 2005, S. 4.

Wegerich, C.: Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Springer-Gabler, 3. Aufl., Heidelberg 2015.

Handwerkskammer Service GmbH (Hrsg.): Über uns (2014), <http://www.hwk-service.de/ueber-uns/>, Abruf am 22.12.2014.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014),

<http://www.zdh.de/datenund-fakten/das-handwerk/die-handwerksordnung.html>, Abruf am 28.11.2014.

4.3 „Entwicklung eines Personalmarketingkonzepts zur Gewinnung von geeigneten Auszubildenden“ für die Garmin Würzburg GmbH

Autoren: Julia Bode, Kristin Burkard, Simone Sauer, Miriam Seel, Nicole Weinert

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Christine Wegerich

Projektpartner: Garmin Würzburg GmbH

Coach des Projektpartners: Sandra Jost, Sonja Laugwitz

4.3.1 Projektpartner, Problemstellung

Der Projektpartner Garmin Würzburg GmbH ist eine Tochtergesellschaft der Garmin International Inc. mit „der weltweiten Firmenzentrale in Olathe, Kansas, USA“. (Garmin Austria GmbH 2015.). Garmin ist „globaler Marktführer im Bereich mobiler Navigationslösungen“. Der Standort Würzburg ist mit rund 348 Mitarbeitern das internationale Forschungs- und Entwicklungszentrum (Vgl. Garmin Würzburg International 2015.) und bildet derzeit in den zwei Ausbildungsberufen Fachinformatiker/in - Anwendungsentwicklung und - Systemintegration aus.

Wie in der Ausgangslage von der Garmin Würzburg GmbH geschildert wurde, wird davon ausgegangen, dass in der Region Würzburg eine geringe Bekanntheit des Unternehmens als Arbeitgeber und Ausbildungsstätte besteht. Zudem gehen nur wenige und nicht qualitativ hochwertige Bewerbungen für die ausgeschriebenen Ausbildungsplätze ein. Auch der Aufwand mit „mittelmäßigen“ Auszubildenden ist für die zuständigen Betreuer sehr hoch, da zum Beispiel schlechte Noten in der Berufsschule erzielt werden und Probleme in den Fachabteilungen auftreten. Aus diesen Gründen entstand das Projekt „Entwicklung eines Personalmarketingkonzepts zur Gewinnung von geeigneten Auszubildenden“ in Verbindung mit der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

4.3.2 Team-Profil

Das Projektteam bestand aus elf Studentinnen des Schwerpunktes Personalmanagement und der betreuenden Professorin Dr. Ing. Christine Wegerich. Sämtliche Erfahrungen wie beispielsweise eine bereits abgeschlossene Berufsausbildung, Auslandsaufenthalte oder Nebentätigkeiten, konnten die Studentinnen im Projekt einsetzen.



Gruppenbild des Projektteams

von links: Sophie Pfrang, Nicole Weinert (Projektleiterin), Kristin Schlembach (stv. Projektleiterin), Miriam Seel (stv. Projektleiterin), Kristin Burkard, Julia Bode, Viola Modesti, Lena Müller, Franziska Vogel, Ulrike Engelbrecht, Frau Prof. Dr. Christine Wegerich (Leitung des angewandten Forschungsprojektes), Simone Sauer

4.3.3 Ziele und Forschungsleitfrage

Ziel des Projektes war es, das bisher bestehende Marketingkonzept zur Rekrutierung von Auszubildenden zu durchleuchten und an die neuen wirtschaftlichen Gegebenheiten anzupassen. Nach Bedarf sollte das Konzept optimiert beziehungsweise neu aufgebaut werden, um das Unternehmen zukünftig bei der Suche und Einstellung junger Bewerber zu unterstützen (Projektauftrag).

4.3.4 Wissenschaftliche Methodik

Neben der internen Organisation zwischen den Projektmitgliedern bedarf es auch einer Planung der organisatorischen Abläufe im Projekt. Das schließt sowohl das Team selbst, als auch die Praxisvertreter der Garmin Würzburg GmbH sowie die betreuende Professorin Christine Wegerich mit ein. Für die erfolgreiche Bearbeitung eines Projektes erfordert es deshalb eine gründliche Projektplanung von Beginn an, in der die anfallenden Arbeitsschritte genauestens strukturiert und definiert werden (Vgl. Becker 2012, S. 17ff). Für die Analyse, Bearbeitung und Fertigstellung der Auftragsstellung entschloss sich die Gruppe, die Gesamtaufgabe in einzelne Phasen zu unterteilen. Die Phaseneinteilung erfolgte an den logisch zusammenhängenden Aktivitäten des Projektlebenszyklus, welcher in vier Hauptphasen unterteilt ist. Der Initiierungsphase, Planungsphase, Realisierungsphase und Abschlussphase (Vgl. TRUECARE GmbH 2015). Das Phasenmodell galt dabei als stetiger Orientierungspunkt und ermöglichte der Gruppe zudem eine systematische Herangehensweise und Problemlösung der Auftragslage (Vgl. Hölzle/ Grünig 2002, S. 55f).

4.3.5 Maßnahmen

Zur Bearbeitung der vorgegebenen Themenstellung wurde von der Projektgruppe in Zusammenarbeit mit den Projektpartnern zunächst die Zielgruppe für die Garmin Würzburg GmbH genauer festgelegt, um darauf aufbauend, Personalmarketing-Aktivitäten ausrichten zu können (Vgl. Beck 2008, S. 36). Daran anschließend wurde das Modell des Ausbildungsmarketing-Mix als Grundlage für die weitere Vorgehensweise ausgewählt. Der Ausbildungsmarketing-Mix besteht, ähnlich wie der klassische Marketing-Mix, aus den vier Kategorien Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik (Vgl. PolymerMat e.V. Kunststoffcluster Thüringen 2010, S. 3). Anhand dieser Bereiche wurde zur Ermittlung der Ist-Situation für die Zielgruppe ein Fragebogen entwickelt. Zudem erfolgte die Erstellung des Fragebogens in Anlehnung an bereits durchgeführte Befragungen rund um das Thema Ausbildung wie beispielsweise das Schülerbarometer des Marktforschungsinstitutes "trendence" (Vgl. trendence Institut GmbH 2013). Durch die Befragung wurden unter anderem der aktuelle Bekanntheitsgrad der Garmin Würzburg GmbH und die Kriterien, die für die potentiellen Auszubildenden bei der Ausbildungswahl von großer Bedeutung sind, herausgestellt. Die aus der Befragung gewonnenen Ergebnisse dienten im weiteren Verlauf der Projektarbeit zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Garmin Würzburg GmbH. Somit entstand eine Vielzahl an Ideen für jeden Bereich des Ausbildungsmarketing-Mix.

Im Rahmen der Produktpolitik, bei der es um die Vermarktung des Produktes "Ausbildung" geht, wurde unter anderem empfohlen das bereits vorhandene Employer Branding weiter auszubauen sowie die Benefits für Arbeitnehmer transparenter nach außen zu verbreiten, um Garmin als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Im Bereich der Preispolitik wurden vor allem Handlungsempfehlungen bezüglich des Auswahlverfahrens von Auszubildenden entwickelt. Innerhalb der Kommunikationspolitik wurden die Kanäle angesprochen, die Garmin in Zukunft für die Suche nach geeigneten Auszubildenden nutzen sollte. Die Distributionspolitik kommt im Ausbildungsmarketing-Mix zum Einsatz, wenn zwischen Unternehmen und potentiellen Bewerbern sogenannte Multiplikatoren als Vermittler eingeschaltet werden (Vgl. PolymerMat e.V. Kunststoffcluster Thüringen 2010, S. 3). Hierbei wurden von der Projektgruppe die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit oder auch der Industrie- und Handelskammer erläutert.

4.3.6 Grafisches PM-Totalmodell

Ziele

- 1.) Optimierung des bestehenden Personalmarketingkonzepts
- 2.) Verbesserung des vorhandenen Auswahlverfahrens zur Besetzung der Ausbildungsplätze

Methoden

4.3.7 Reflexion – Learnings: „keep, drop, improve“

Die Projektarbeit im Sommersemester 2015 wurde von unterschiedlichen Aspekten, darunter Erfolgen und Herausforderungen, aber auch Rückschlägen und Unstimmigkeiten geprägt, die zu individuellen und gemeinsamen Erkenntnissen beziehungsweise „Learnings“ geführt haben.

Keep: Zu den Learnings, die das Team auch in Zukunft beibehalten sollte, zählen unter anderem die Beachtung zuvor getroffener Gruppenregeln, eine strukturierte Vorgehensweise mit Agenda und das Einhalten gesetzter Deadlines.

Drop: Anfangs wurden Entscheidungen von den Kleingruppen vielfach umgeworfen oder übergangen. Dies führte zu Doppelarbeit und Zeitverlust und hat sich als uneffektiv erwiesen. Besser ist es, in die Kompetenzen der Kleingruppen zu vertrauen und bei gefällten Entscheidungen zu bleiben.

Improve: Eine Eigenschaft, die es stets zu verbessern gilt, ist die offene und effektive Kommunikation im Team, um zum einen alle Teammitglieder abzuholen und zum anderen eine reibungslose Arbeit zu ermöglichen.

4.3.8 Quellennachweis

Beck, C. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0 - Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln, 2008.

Becker, J./Berning, W./Kahn, D.: Projektmanagement, in: Becker, Jörg et al. (Hrsg.): Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Auflage, Berlin, 2012, Seite 17-45.

Garmin International, Inc. (Hrsg.): Unternehmensprofil Garmin, o.O., 2015, zitiert nach: garmin.com, <http://www.garmin.com/de/index.php/company/uebergarmin/>, Abruf am 17.06.2015.

Garmin Austria GmbH (Hrsg.): Über Garmin, o.O., 2015, zitiert nach: garmin.com, <http://www.garmin.com/at/company/uebergarmin/>, Abruf am 26.08.2015.

Hölzle, P./Grünig, C.: Projektmanagement - Professionell führen - Erfolge präsentieren, Freiburg, 2002.

PolymerMat e.V. Kunststoffcluster Thüringen (Hrsg.): Leitfaden Ausbildungsmarketing, Thüringen, Mai 2010, zitiert nach: plasticker.de, <http://plasticker.de/news/shownews.php?nr=11017>, Abruf am 06.06.2015.

Trendence Institut GmbH (Hrsg.): Die Studie „trendence Schülerbarometer“, o.O., Februar 2014, zitiert nach: schuelerbarometer.de, <http://www.schuelerbarometer.de/schuelerbarometer/die-studie.html>, Abruf am 23.05.2015.

TRUECARE GmbH (Hrsg.): Projektmanagement-Handbuch, o.O., 2015, zitiert nach: projektmanagementhandbuch.de, <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/>, Abruf am 06.06.2015.

4.4 Entwicklung eines umfassenden Konzepts zur Förderung eines positiven und motivierten Betriebsklimas

Autor: Franziska Deppisch

Leitung des angewandten Forschungsprojekts: Prof. Dr. Ing. Christine Wegerich

Projektpartner: Franz Schuck GmbH

Coach des Projektpartners: Christine Straub-Delvo

4.4.1 Projektpartner und Problemstellung

Der Projektpartner Franz Schuck GmbH gehört als Systemhersteller für Armaturen und Pipeline-zubehör für Gas, Öl, Wasser und Fernwärme zu den erfahrensten Unternehmen am noch relativ jungen Gasmarkt. Neben dem Bereich Schuck Service, bilden die Abteilungen Schuck Transport, Schuck Antriebe und Schuck Verteilung die vier Unternehmensbereiche der Franz Schuck GmbH. Gegründet wurde das Familienunternehmen im Jahr 1972 durch Franz Schuck und wird in zweiter Generation geführt (Franz Schuck GmbH (Hrsg.) 2015).

Im Jahr 2014 wurde die Franz Schuck GmbH mit dem TOP JOB Siegel ausgezeichnet. TOP JOB bewertet die Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen auf wissenschaftlicher Basis und erstellt einen Arbeitgebervergleich mit Hilfe von Human Ressource- und Mitarbeiterumfragen (Zeag GmbH – Zentrum für Arbeitgeberattraktivität (Hrsg.) 2015). Trotz bereits bestehenden Konzepten und konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation sowie des Betriebsklimas und guten Ergebnissen im Test bestand für die Leitung der Franz Schuck GmbH weiterhin Handlungsbedarf.

4.4.2 Team-Profil



Gruppenbild Projektgruppe Schuck Group von links: Jessica David, Christine Straub-Delvo (Projektauftraggeberin), Dana Hoffmann, Ramona Zwiesler, Nandino Scialpi, Christina Schmer (stellvertretende Projektleiterin), Jasmin Fritzsche, Jasmin Schaub (stellvertretende Projektleiterin), Christina Englert, Franziska Deppisch (Projektleiterin), Jürgen Kratochwil, Anna-Sophie Kreis, Franziska Lurz

Für dieses Projekt stand ein Team, bestehend aus zwölf Studentinnen und Studenten aus dem Schwerpunkt Personalmanagement, der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-

Schweinfurt zur Verfügung. Um den Projektauftrag effektiv bearbeiten zu können, wurde das Projektteam in insgesamt fünf Kleingruppen eingeteilt. Diese erarbeiteten Konzepte bezüglich Kennzahlen und Frühwarnsystemen, ein Schulungskonzept, Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation sowie einen Benchmark.

4.4.3 Ziele und Forschungsleitfragen

Das Ziel des Semesterprojektes umfasste die Entwicklung eines umfassenden Konzepts zur Förderung eines positiven und motivierten Betriebsklimas.

Die Teilziele des Semesterprojektes waren:

- Überprüfung und Erweiterung des bereits bestehenden Schulungskonzepts um mindestens zwei neue Ideen
- Auswertung der Krankheitsquote und der Anzahl der Arbeitsunfälle und Erarbeitung mindestens einer neuen Kennzahl zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Betriebsklimas
- Entwicklung von mindestens zwei Frühwarnsystemen
- Erarbeitung eines Konzepts zur Schichtarbeit und eines Urlaubskonzepts sowie mindestens einer weiteren Maßnahme zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Betriebsklimas
- Durchführung eines Benchmarks mit einem direkten Konkurrenten der Franz Schuck GmbH

4.4.4 Wissenschaftliche Methodik

4.4.4.1 Wissenslandkarte

Wissen ist eine besonders wichtige Ressource zur Zielerreichung einer Organisation (Willke 2004, S. 99). Um diese besonders wichtige Ressource festzuhalten und dadurch den Projektgruppenmitgliedern einen Überblick für die bereits bestehenden Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und Verbesserung des Betriebsklimas zu verschaffen, bot sich die Erstellung einer Wissenslandkarte an. Die Informationen zur Erstellung lieferte die Projektauftraggeberin.

4.4.4.2 Recherche

Nicht nur um an gesuchte Informationen zu gelangen, kann die Recherche genutzt werden. Oft stößt der/die Recherchierende auf noch nicht beachtete Aspekte oder neue Informationen. Neben einer ausführlichen Grundlagenrecherche nutzte die Projektgruppe die Methodik auch dazu, um auf neue Ideen zu stoßen und diese zu entwickeln.

4.4.4.3 Brainstorming

Brainstorming ist eine Kreativitätstechnik, die mit dem Ziel der Ideenfindung angewendet wird (Vahs/Schäfer-Kunz 2007, S. 263). Während eines Brainstormings dürfen Lösungsansätze nicht kommentiert und bewertet werden, denn sie dienen nur als Anregung für die anderen Teilnehmer. Besonders wichtig beim Brainstorming ist der Moderator, welcher die Ergebnisse schriftlich festhält und dabei auf die Einhaltung der Regeln achtet (Wübbenhorst 2014). Vor allem in der Anfangsphase des Projekts betrieb die Gruppe im Plenum Brainstorming. Durch den Einbezug aller Gruppenmitglieder war es möglich eine Vielzahl neuer Ideen zu entwickeln.

4.4.4.4 Benchmark

Benchmarking ist eine Analysemethode, bei der ein Unternehmen mit den Marktmitbewerbern systematisch verglichen wird. Ziel ist es, die besten Praktiken einer Branche oder eines Marktes zu finden und Maßnahmen gegebenenfalls selbst im eigenen Unternehmen zu implementieren. Benchmarking ist somit das Lernen von Organisationen und Unternehmen anhand von Best Practices (Vahs/Schäfer-Kunz 2007, S. 263). Im Zuge des Projekts wurden insbesondere Unternehmen als Benchmark Partner in Betracht gezogen, die in unmittelbarer Konkurrenz zur Franz Schuck GmbH stehen.

4.4.4.5 Experteninterviews

Unter dem Begriff Experteninterviews ist allgemein die „Aufklärung und Deutung ungeklärter/unverstandener Vorgänge und Sachverhalte“ (Haller 2013, S. 133) zu verstehen. Um verschiedene Themengebiete auch aus praktischer Sicht zu durchleuchten und um zusätzlich zur Literatur weitere Inputs zu erhalten, wurden von zwei der fünf Teilgruppen Experteninterviews durchgeführt. Diese fanden telefonisch oder persönlich statt.

4.4.5 Maßnahmen

„Maßnahmen sind Ausführungserfordernisse, die zu der und bei der Projektdurchführung erforderlich werden.“ (Olfert 2007, S. 27). Zu diesen Ausführungserfordernissen sind Motivationsmaßnahmen, betreffend der Projektmitarbeiter oder „von den Projektergebnissen berührte Mitarbeiter“ (Olfert 2007, S. 27), Informationsmaßnahmen in mündlicher, schriftlicher oder elektronischer Form sowie Schulungsmaßnahmen mit denen Mitarbeitern Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen vermittelt werden sollen, zu zählen. Projektbedingt können aber auch weitere Maßnahmen hinzukommen (Olfert 2007, S. 27).

4.4.5.1 Motivationsmaßnahmen

Um die Projektgruppenmitglieder über den gesamten Zeitraum des Semesterprojekts (31. März bis 30. Juni 2015) zu motivieren, wurden von der Projektleitung verschiedene Motivatoren eingesetzt. Die Studierenden konnten ihr während des Semesters zu bearbeitendes Themengebiet selbst auswählen. Dies förderte, durch persönliches Interesse, das Engagement. Zusätzlich wurde einzelnen Projektgruppenmitgliedern, durch die Übertragung von anfallenden Arbeitspaketen, Verantwortung übergeben. Dieses Instrument wurde auch gezielt genutzt, wenn die Arbeitsleistung oder die Integration in der Gruppe nachließ. Bei guten Leistungen wurden die Teammitglieder gelobt. Zusätzlich hierzu wurde zum Abschluss des Projekts jedem Gruppenmitglied eine schriftliche Ausarbeitung über die erbrachte Leistung während des Projekts übergeben. Dies wurde zu Beginn des Projekts mitgeteilt.

4.4.5.2 Informationsmaßnahmen

Wichtige Informationen wie Arbeitsaufträge, die Kommunikation mit der Projektauftraggeberin oder Deadlines wurden mündlich oder schriftlich während der Projektgruppensitzungen mittels Protokoll festgehalten. Weitere Informationen lagen in der Dropbox bzw. wurden nicht während der Projektgruppensitzung besprochene Details über Facebook ausgetauscht. Alle mit der Projektauftraggeberin per Mail kommunizierten Details wurden mittels Cc an Professorin Christine Wegerich weitergeleitet.

4.4.5.3 Schulungsmaßnahmen

Um die Projektleitenden der vier Praxisprojekte des Semesters in ihrer Rolle zu unterstützen, wurde wöchentlich eine Projektleitendenrunde, an der diese, sowie jeweils und abwechselnd der/die stellvertretende Projektleitung teilnahmen, durchgeführt. In diesen Runden wurden Aufgaben und Schwierigkeiten der vergangenen und künftigen Woche mit der Professorin Christine Wegerich besprochen. Dadurch hatten die Projektleitenden die Möglichkeit, an der Projektarbeit der anderen Gruppen mitzuwirken und auch durch deren projektspezifische Aufgaben und Schwierigkeiten sowie durch die fachliche und persönliche Unterstützung der Dozentin, Erfahrung zu sammeln.

4.4.6 Grafisches PM-Totalmodell: Ziele, Methoden, Maßnahmen, Ergebnisse, Erfolgsfaktoren



4.4.7 Reflexion – Learnings: „keep, drop, improve“

Wichtig für ein Projekt ist ein vorab klar formulierter Projektauftrag mit, nach der SMART- Formel, definierten Zielen. Auch Kommunikationsregeln, um den Informationsaustausch sicherzustellen, sollten vorab festgelegt werden. Um mit dem Projekt nicht in Verzug zu kommen, ist die Einhaltung von fixen Terminen sowie vereinbarte Fristen von enormer Bedeutung. Des Weiteren ist die Aufteilung der Arbeitspakete in Kleingruppen zu empfehlen.

4.4.8 Quellennachweise

Franz Schuck GmbH (Hrsg.) (o.J.): Historie, Steinheim, [online] <http://www.schuck-group.com/de/schuck-group/unternehmen/historie.html>, Abruf am 19.05.2015.

Franz Schuck GmbH (Hrsg.) (o.J.): Unternehmensbereiche, [online] <http://www.schuck-group.com/de/schuck-group/unternehmensbereiche.html>, Abruf am 19.05.2015.

Haller, M. (2013): *Das Interview*, 5. Auflage, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Olfert, K. (2007): *Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft*, 5. Auflage, Leipzig: Friedrich Kiel Verlag GmbH.

Vahs, D./ Schäfer-Kunz, J. (2007): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

Willke, H. (2004): *Einführung in das systematische Wissensmanagement*, Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Wübbenhorst, K. (o.J.): Benchmarking [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/benchmarking.html>, Abruf am 24.04.2015.

Zeag GmbH – Zentrum für Arbeitsgeberattraktivität (Hrsg.) (2015): TOP JOB: Das Arbeitgebersiegel mit Substanz, [online] <http://www.topjob.de/teilnahme/so-geht-039s/top-arbeitgeber.html>, Abruf am 18.08.2015.

4.5 Entwicklung eines Marketing- und Finanzierungskonzeptes

Autor: unter Verwendung von Textteilen aus dem Projektbericht - Franziska Deppisch

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Thilo Büsching

Projektpartner: Vision Aktion GmbH

Coach des Projektpartners: Korinna Steffen

4.5.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Bei dem Projekt „40-feet – Xplore your world“ handelt es sich um ein Kunst- und Kulturprojekt in Hamburg. In circa zehn architektonisch gestalteten Seefrachtcontainern sollen in dem Bereich des Hamburger Hafens Ausstellungsräume für erlebnisorientierte Kunst entstehen. Die Ausstellung soll im Jahr 2016 eröffnet werden. Das Projekt befand sich in der Planungs- und Standortfindungsphase. Um das Projekt voran zu bringen und spezifischer planen zu können sowie Partner und Förderer für „40-feet“ zu gewinnen, wurden die Überprüfung des Finanzierungsplanes, sowie ein Marketingkonzept benötigt.

4.5.2 Profil des Projektpartners

Der Projektpartner VisionAktion GmbH mit Sitz in Hamburg ist eine Spezialagentur für erlebnisorientiertes Personal- und Managementtraining und Coaching. (Steffen o.J.) Die geschäftsführende Gesellschafterin Frau Korinna Steffen startete „40-feet – Xplore your world“ als ein Projekt der VisionAktion GmbH mit dem Ziel der Ausgründung als gGmbH. Die Namensgebung des Projektes „40-feet - Xplore your world“ stammt von dem Maß eines Seefrachtcontainers, da diese als Standardmaß „40-Fuß“ groß sind. (Hapag Lloyd AG (Hrsg.) o.J.)

4.5.3 Profil des Teams

Für dieses Projekt stand ein Team, bestehend aus neun Studentinnen mit dem Schwerpunkt Personalmanagement der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, zur Verfügung. Der Projektauftrag sowie das Projektteam wurden in die Teilprojekte Marketingkonzept und Finanzierungskonzept unterteilt. Innerhalb dieser Teilprojekte entstanden wiederum Kleingruppen, um effektiver arbeiten zu können.



Abb. 1: Team Vision Aktion

4.5.4 Ziele

Das Ziel des Semesterprojektes umfasste die Erstellung eines Marketing- und Finanzierungskonzeptes.

Teilziele waren:

- Überprüfung des vorhandenen Businessplanes
- Überprüfung der bereits erarbeiteten Fördermöglichkeiten seitens der VisionAktion GmbH
- Ausarbeitung mindestens drei alternativer Fördermöglichkeiten
- Aufstellung der Gesamtkosten für die Bereiche Finanzierung und Marketing mit anschließendem Soll/Ist-Vergleich
- Konzeption des allgemeinen Aufbaus und einer Startseite für die Website
- Erarbeitung von mindestens zwei Werbemaßnahmen während der Aufbauphase
- Erarbeitung von mindestens drei Werbemaßnahmen nach Ausstellungsbeginn

4.5.5 Wesentlicher Methodeneinsatz

Recherche: Nicht nur um an gesuchte Informationen zu gelangen, kann die Recherche genutzt werden. Oft stößt der/die Recherchierende auf noch nicht beachtete Aspekte oder neue Informationen. Neben einer ausführlichen Grundlagenrecherche nutzte die Projektgruppe die Methodik auch dazu, um auf neue Ideen zu stoßen und diese zu entwickeln. Die Rechercheergebnisse wurden in den Projektmeetings vorgestellt und besprochen.

Benchmark: Neben der Literaturrecherche wurden auch andere Unternehmen mit ähnlichen Konzepten untersucht. Dazu wurde die Methode des Benchmarking genutzt. Benchmarking ist eine Analyseverfahren, bei der ein Unternehmen mit den Marktmitbewerbern systematisch verglichen wird. Ziel ist es, die besten Praktiken einer Branche oder eines Marktes zu finden und Maßnahmen gegebenenfalls selbst im eigenen Unternehmen zu implementieren und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit mit den vergleichsweise besten Methoden und Verfahren zu erhöhen. Benchmarking ist somit das Lernen von Organisationen und Unternehmen anhand von Best Practices. (Vahls/Schäfer-Kunz 2007, S. 263) (Wübbenhorst 2014)

Brainstorming: Brainstorming ist eine Kreativitätstechnik, die mit dem Ziel der Ideenfindung angewendet wird. (Vahs/Schäfer-Kunz 2007, S. 263) „Während eines Brainstormings dürfen Lösungsansätze nicht kommentiert und bewertet werden, denn sie dienen nur als Anregung für die anderen Teilnehmer.“ Besonders wichtig beim Brainstorming ist der Moderator, welcher die Ergebnisse schriftlich festhält und dabei auf die Einhaltung der Regeln achtet. (Wübbenhorst 2014) (Enger, Schäfer 2004, S. 127ff) Gerade zum Projektstart diente das Brainstorming auch als eine Art „Eisbrecher“. Gerade weil das Projekt viel Freiraum und Platz für eigene Ideen bot, konnte sich hierbei eine Art flüssiger „Gedankensturm“ entfalten.

Mindmapping: Beim Mindmapping geht es darum, ein Thema aus allen Blickwinkeln zu betrachten und die Beziehungen zwischen den Elementen bildhaft darzustellen. In der Mitte steht das Problem oder die Idee, von dem aus sich verschiedene Äste - die Unterideen, Einflussfaktoren oder andere Aspekte nach außen hin verzweigen. (Schawel, Billing 2009, S. 128) Mit dieser Methode konnte die Projektgruppe ihre vielfältigen Ideen strukturieren und übersichtlich darstellen. Auch neue Ideen konnten einfach hinzu geordnet werden. Die Gruppe verwendete diese Methode oft in Verbindung mit dem vorher genannten Brainstorming oder um bei Experteninterviews ihre bisherigen Gedanken zu ergänzen.

Experteninterviews: Unter dem Begriff Experteninterviews ist allgemein die „Aufklärung und Deutung ungeklärter/unverstandener Vorgänge und Sachverhalte“ (Haller 2013, S. 133) zu verstehen. Da sich das Projektthema über viele Bereiche erstreckte und es viele Details zu beachten gab, entschied sich die Gruppe Interviews mit Experten zu führen und sich dadurch hilfreiche Tipps und Hinweise zu holen und die bisherige Arbeit professionell beurteilen zu lassen. Kontakte für diese Interviews erhielt die Projektgruppe von der Projektverantwortlichen Frau Prof. Dr. Wegerich sowie der Projektauftraggeberin Korinna Steffen. Die Projektgruppenmitglieder nutzen aber auch ihr eigenes Netzwerk, um hierüber weitere Gespräche zu initiieren.

4.5.6 Maßnahmen

„Maßnahmen sind Ausführungserfordernisse, die zu der und bei der Projektdurchführung erforderlich werden.“ (Olfert 2007, S. 27) Zu diesen Ausführungserfordernissen sind Motivationsmaßnahmen, betreffend der Projektmitarbeiter oder „von den Projektergebnissen berührte Mitarbeiter“ (Olfert 2007, S. 27), Informationsmaßnahmen in mündlicher, schriftlicher oder elektronischer Form, sowie Schulungsmaßnahmen mit denen Mitarbeitern Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen vermittelt werden sollen, zu zählen. Projektbedingt können aber auch weitere Maßnahmen hinzukommen. (Olfert 2007, S. 27)

Motivationsmaßnahmen: Um die Projektgruppenmitglieder über den gesamten Zeitraum des Semesterprojekts (07.10.2014 - 20.01.2015) zu motivieren, wurden von der Projektleitung verschiedene Motivatoren eingesetzt. Die Studierenden konnten ihr, während des Semesters zu bearbeitendes, Themengebiet selbst auswählen. Dies förderte das Engagement durch persönliches Interesse. Zusätzlich wurden einzelnen Projektgruppenmitgliedern, durch die Übertragung von anfallenden Arbeitspaketen, Verantwortung übergeben. Bei guten Leistungen wurden die Teammitglieder gelobt. Zusätzlich hierzu wurde zum Abschluss des Projekts jedem Gruppenmitglied eine Bewertung über die erbrachte Leistung während des Projekts übergeben. Die Studienfahrt nach Hamburg diente zusätzlich als Motivator für die Gruppenmitglieder.

Informationsmaßnahmen: Wichtige Informationen wie Arbeitsaufträge, die Kommunikation mit der Projektauftraggeberin oder Deadlines wurden mündlich, während der Projektgruppensitzungen, schriftlich, mittels Protokoll der Projektgruppensitzungen, zu finden in einer für das Projekt eingerichteten Dropbox, oder bei nicht während der Projektgruppensitzung besprochenen Details, über facebook oder WhatsApp ausgetauscht. Alle mit der Projektauftraggeberin per Mail kommunizierten Details wurden mittels Cc an Frau Prof. Dr. Wegerich weitergeleitet.

Schulungsmaßnahmen: Um die Projektleitenden der vier Praxisprojekte des Semesters in ihrer Rolle zu unterstützen, wurde wöchentlich eine Projektleitendenrunde durchgeführt. In diesen Runden wurden Aufgaben und Schwierigkeiten der vergangenen und künftigen Woche mit der Dozentin Frau Wegerich besprochen. Dadurch hatten die Projektleitenden die Möglichkeit, an der Projektarbeit der anderen Gruppen mitzuwirken und auch durch deren projektspezifische Aufgaben und Schwierigkeiten sowie durch die fachliche und persönliche Unterstützung der Dozentin Erfahrung zu sammeln.

4.5.7 Totalmodell für den Projektprozess

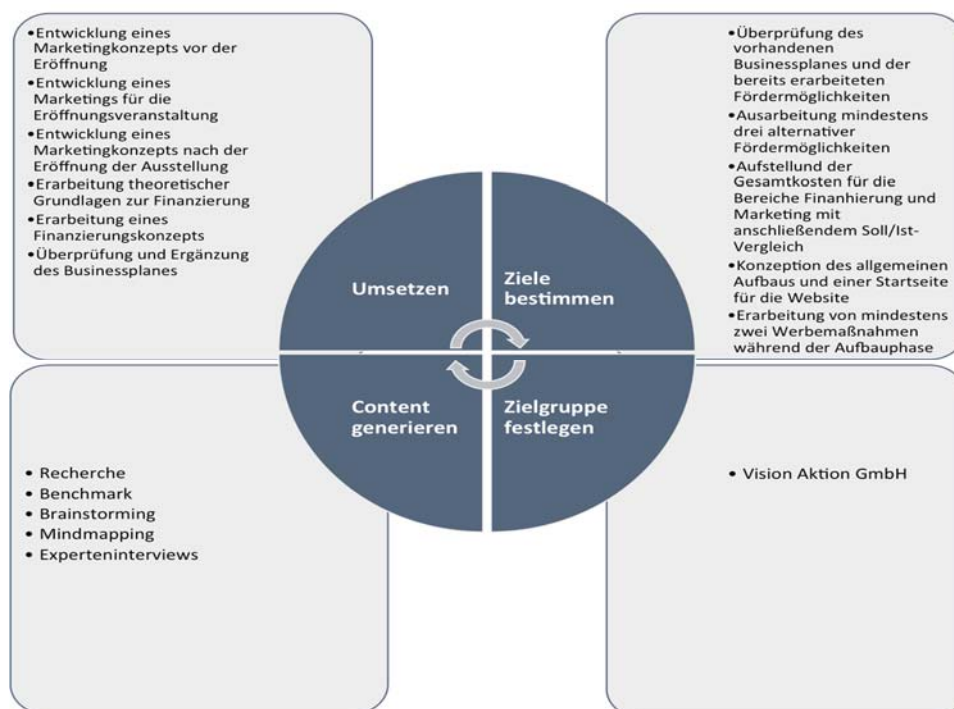


Abb. 2: Totalmodell für den Projektprozess (eigene Darstellung)

4.5.8 Ergebnisse

Für das Projekt wurde ein Marketing- und Finanzierungskonzept erarbeitet. Das Marketingkonzept gliedert sich in Maßnahmen vor, während und nach der Eröffnung der Ausstellung. Das Finanzierungskonzept beruht auf der Erarbeitung einer Patchworkfinanzierung in Verbindung mit der Überprüfung und Ergänzung des Businessplans.

Die Marketingmaßnahmen vor der Eröffnung unterteilen sich in Außenwerbung, Printwerbung, Kooperationen sowie die Internetkommunikation.

Die Außenwerbung untergliedert sich in Baustellenwerbung, mobile Außenwerbung, Plakatwerbung und Flyerwerbung, die Printwerbung umfasst Zeitungen und Magazine. Kooperationen könnten mit der Hamburg Tourismus GmbH, verschiedenen Reiseveranstaltern, Hotels, Buch- und Kunsthandlungen, Musicals, Museen, Hochschulen und mittels Medienpartnerschaften mit Lokal-sendern entstehen. Um über das Medium Internet präsent zu sein, ist es unumgänglich, eine eigene Homepage zu konzipieren, aber auch sich auf Social Media-Plattformen wie Facebook, Blogs, Instagram oder Pinterest zu präsentieren. Weiterhin wurden Maßnahmen für den Ablauf der Eröffnungsveranstaltung erarbeitet.

Die Marketingmaßnahmen nach der Eröffnung der Ausstellung beinhalten verkaufsfördernde Maßnahmen, wie die Gestaltung der Eintrittskartenpreise, die Einführung eines Familientages und die Verteilung von Give-Aways.

Das Patchworkfinanzierungskonzept stützt sich auf vier Säulen der Finanzierung. Die erste und größte Säule der Finanzierung besteht aus Stiftungsgeldern. Die weiteren drei Säulen betreffen Spenden/Sponsoring, staatliche Förderungen und Patenschaften. Zusätzlich finden sich im Bericht allgemeine Informationen zur Finanzierung sowie die Ergänzung des Businessplans mit eigens erstelltem Executive Summary.

Die erarbeiteten Maßnahmen sind speziell auf die Beschaffenheit und die zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln des Projekts ausgerichtet und sind daher alle für die Umsetzung des Projekts 40-feet empfehlenswert.

4.5.9 Erfolgsfaktoren

Die Arbeit an dem Projekt „40-feet – Xplore your world“ ermöglichte den Projektgruppenmitgliedern einen ersten Einblick in die Arbeit im Kunst- und Kulturbereich und bot ihnen durch den offen gestalteten Projektauftrag die Möglichkeit, selbst kreativ zu werden. Deutlich wurde, wie wichtig ein klar formulierter Projektauftrag sowie die Einhaltung von Terminen und Deadlines ist. Damit jedes Gruppenmitglied auf dem gleichen Wissensstand ist, ist die Kommunikation bei der Zusammenarbeit eines so großen Teams von enormer Bedeutung.

4.5.10 Literatur

Deutscher Manager-Verband e.V. (Hrsg.) (2004): *Handbuch Soft Skills Band III: Methodenkompetenz*, Berlin: vdf Hochschulvlg.

Haller, M. (2013): *Das Interview*, 5. Auflage, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Hapag-Lloyd AG (Hrsg.) (o.J.): *Allgemeine Container Informationen*, [online] http://www.hapag-lloyd.de/de/fleet/container_40_standard.html, Abruf am 02.12.2014.

Olfert, K. (2007): *Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft*, 5. Auflage, Leipzig: Friedrich Kiel Verlag GmbH.

Schawel, C./ Billing, F. (2009): *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers*, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Steffen, K. (o.J.): *Vision Aktion* [online] <http://www.visionaktion.de/visionaktion>, Abruf am 20.12.2014.

Vahs, D./ Schäfer-Kunz, J. (2007): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

Wübbenhorst, K. (o.J.): *Benchmarking* [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/benchmarking.html>, Abruf am 24.04.2015.

4.6 Analyse derzeitiger sozialer Aktivitäten von Unternehmen sowie Darstellung von Möglichkeiten der Auditierung / Bilanzierung im Rahmen der Unternehmensbewertung

Autoren: Lea Mencner, Katarina Pandurovic, Tabea Seidenspinner

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Ing. Christine Wegerich

Projektpartner: Institut für betriebliche Bildung und Unternehmenskultur - //IBU

Coach des Projektpartners: Dr. Gerhard Herz

4.6.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Eine sozialverantwortliche Unternehmenspolitik gewinnt heutzutage immer mehr an Bedeutung. So wie Bio-Produkte oder Produkte aus der Region immer stärker nachgefragt werden, so achten Stakeholder bei einem Unternehmen auch immer mehr darauf, wie sich das Unternehmen in der Gesellschaft und gegenüber seinen Mitarbeitern verhält (Vgl. Hanano, R. (o. J.): Corporate Social Responsibility – Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen). Daher bearbeitete unser Team das „IBU-Projekt“, welches unser externer Projektpartner Dr. Gerhard Herz ins Leben gerufen hat. Geleitet wurde die Durchführung von Tabea Seidenspinner, einer Studentin im zweiten Schwerpunktsemester.

Kern des Projektes: Im Projekt wurde untersucht, wie sich das soziale Verhalten der Unternehmen mithilfe einer Sozialbilanz dokumentieren lässt. Entscheidend für eine Sozialbilanz ist aber nicht nur das Interesse der Gesellschaft an dieser Thematik, sondern auch, wie Unternehmen dazu stehen. Daher hat sich die Projektgruppe intensiv damit beschäftigt und eine Umfrage durchgeführt, die beantworten sollte, wie sozial Unternehmen derzeit handeln und ob Interesse an der Erstellung einer Sozialbilanz besteht. Der Praxisbezug des Projektes wurde durch zwei Modellunternehmen gesteigert, die bereits sehr hohe soziale Verantwortung bewiesen haben und dem Projektteam für Fragen zur Verfügung standen. Ziel war es, für diese Unternehmen einen Leitfaden zu entwickeln, der sie bei der Auditierung einer Sozialbilanz unterstützt.

Zentrale Aufgaben im Projekt waren das Projekt mit Hilfe von Projektmanagementtools zu organisieren, strukturieren und letztendlich termingerecht und erfolgreich umzusetzen. Während dem Projektverlauf wurden Präsentationen erstellt, Projektpartner interviewt und Modellunternehmen besucht. Des Weiteren wurde eine Umfrage erstellt und ausgewertet. Das Ergebnis der Projektarbeit war nicht nur eine abschließende Präsentation sondern bestand auch aus einem ausführlichen Projektbericht und einem Leitfaden zur Erstellung einer Sozialbilanz.

4.6.2 Profil des Projektpartners

Das Institut für betriebliche Bildung und Unternehmenskultur begleitet Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Betrieben, therapeutischen Einrichtungen und Schulen. Dabei bietet das Institut Problemlösungen in den Formen Beratung und Konzept, Schulungen, Qualitätsentwicklung und Forschung an. Ziel dieser Beratung und Begleitung ist es, eine eigenverantwortliche Organisationskultur aufzubauen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, welche das Arbeiten und Lernen miteinander verbinden, sowie Initiative, Kreativität und Kompetenzen der Mitarbeiter zu fördern (Vgl. IBU (Hrsg.) (2014): Unser Angebot).

4.6.3 Profil des Teams

Unser Projektteam bestand aus neun Projektmitgliedern und war folgendermaßen gegliedert: Die Projektleitung wurde von Tabea Seidenspinner übernommen. Die stellvertretende Projektleitung wurde auf Kathrin Gehrman und Lea Mencner übertragen. Zu den Projektmitgliedern zählten Lena Nenner, Lisa Dietrich, Caroline Schmidt, Alexandra Stiefl, Marie Günther und Katarina Pandurovic.



IBU Projektgruppe, hinten von links: Kathrin Gehrman, Lea Mencner, Lena Nenner, Lisa Dietrich, Tabea Seidenspinner, vorne von links: Caroline Schmidt, Alexandra Stiefl, Marie Günther, Katarina Pandurovic

4.6.4 Ziele und Zielgruppen

Unser Projekt war in Haupt- und Teilziele gegliedert, welche während der Bearbeitung alle erreicht werden sollten.

Hauptziele:

- Durchführung einer Befragung von 160 Unternehmen zum Thema Sozialbilanz und Ergebnisbeurteilung/Interpretation
- Einen Auditierungsleitfaden erstellen und auf zwei Modellunternehmen anpassen

Teilziele:

- Sichtung der vorhandenen Unterlagen zum Thema
- Erstellung und Durchführung einer Befragung von gelisteten Unternehmen der Auditierung „Great place to work-Deutschlands beste Arbeitgeber“ der Jahre 2013 und 2014 mit Hilfe des Fragebogens (n=160)
- Befragung von zwei Modellunternehmen mit diesem Fragebogen
- Weiterführendes Interview mit ca. fünf Unternehmen (Vorschläge von Dr. Gerhard Herz)
- Auswertung der Umfrage
- Erstellung eines Leitfadens für die Auditierung

4.6.5 Wesentlicher Methodeneinsatz

Bei der Einarbeitung in das Thema bildeten Recherche, Brainstorming und Mindmapping das wesentliche Fundament. Im weiteren Verlauf des Projekts waren aber vor allem die Onlineumfrage, Telefoninterviews und die persönlichen Interviews mit den Modellunternehmen von großer Bedeutung.

Online-Umfrage: Um herauszufinden, inwiefern Unternehmen eine Sozialbilanz führen, welche Bestandteile einer Sozialbilanz bereits in Unternehmen verankert sind und wie groß das Interesse an der Erstellung einer Sozialbilanz ist, wurde eine Onlineumfrage mithilfe des kostenlosen Umfragetools von umfrageonline.com erstellt. Der Fragebogen umfasste 19 Fragen und wurde 451

Unternehmen zugesandt, die sich in den Jahren 2013 und 2014 als Deutschlands beste Arbeitgeber zertifizieren ließen (Vgl. GPTW Deutschland GmbH (Hrsg.) (2015): Deutschlands beste Arbeitgeber; trendence Institut GmbH (Hrsg.) (2015): Deutschlands 100: Top-Arbeitgeber A-Z). **Die Rücklaufquote lag bei 7,54 %.**

Telefoninterviews: Um mehr über den Prozess der Auditierung einer Sozialbilanz zu erfahren, führten wir ein Telefoninterview mit dem Geschäftsführer einer Auditierungsgesellschaft. Außerdem konnten wir Gespräche mit Unternehmen führen, die an unserer Umfrage teilgenommen hatten. So konnten wir Best-Practice-Beispiele identifizieren, aber auch herausfinden, warum viele Unternehmen nicht an einer Sozialbilanz interessiert waren.

Persönliche Interviews: Der große Vorteil von persönlichen Interviews ist, dass tiefgründigere Fragen gestellt und Rückfragen schnell geklärt werden können (Vgl. Scheuch, E. K. (1973): Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R., Handbuch der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, Stuttgart). Daher nutzten wir diese Methode für den Kontakt zu den Modellunternehmen. So konnten wir klären, was sie sich von dem Projekt erhofften und sehen, wie sie soziale Verantwortung in ihren Unternehmen bereits umsetzen.

4.6.6 Maßnahmen

Um unser zweites Hauptziel, das Erstellen eines Auditierungsleitfadens, zu erreichen, nutzen wir die Erkenntnisse aus der Onlineumfrage, ebenso wie die Ergebnisse aus den Telefoninterviews. Wichtigste Bestandteile waren die Ergebnisse unserer Recherche im Vorfeld, also der theoretische Rahmen und die Informationen, die wir durch die persönlichen Interviews erhalten hatten.

Um unsere Ressourcen optimal zu nutzen, bildeten wir Kleingruppen. Eine Gruppe kümmerte sich um die Auswertung der Onlineumfrage, eine weitere um die Auswertung der Telefoninterviews, während die dritte Gruppe den theoretischen Teil des Leitfadens erstellte. Dieser basierte auf dem Verfahren zur Qualitätsentwicklung der Stiftung „Wege zur Qualität“. Dabei werden 12 Gestaltungsfelder beschrieben, die bei einer kritischen Auseinandersetzung mit der Erstellung einer Sozialbilanz helfen sollen (Vgl. Stiftung Wege zur Qualität (Hrsg.) (2014): Die Gestaltungsfelder).

Anschließend wurde der praktische Teil mit konkreten Handlungsempfehlungen ergänzt. Dieser baute auf den Ergebnissen der Umfrage und den ausgewerteten Interviews auf.

4.6.7 Totalmodell für den Projektprozess

Das unten abgebildete Modell veranschaulicht den Prozess unseres Projektes.

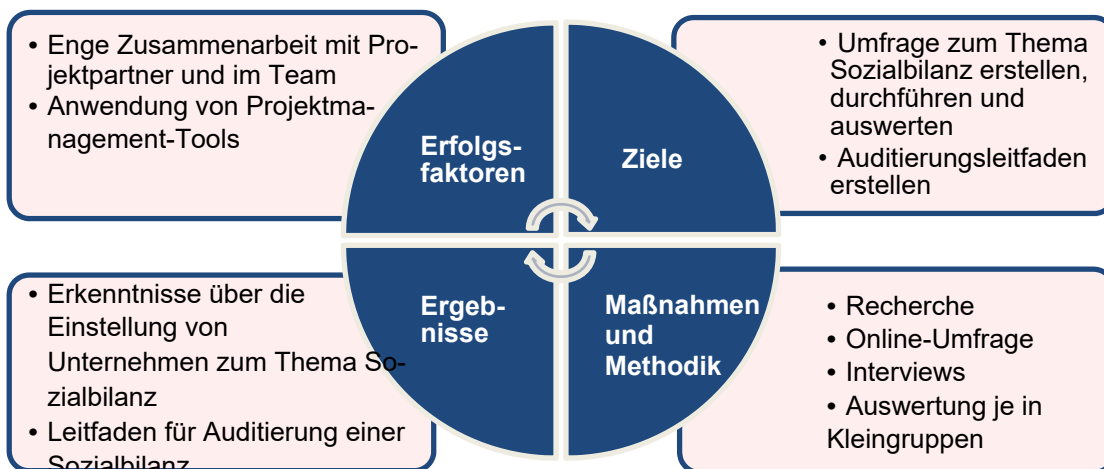


Abb. 3: Totalmodell für den Projektprozess (eigene Darstellung)

Nachdem die Ziele anhand unseres Projektauftrags SMART definiert waren, wurden mithilfe von Recherche, der Onlineumfrage und Interviews die notwendigen Informationen beschafft, um zu den Ergebnissen zu gelangen. Die Erfolgsfaktoren waren dabei vor allem die enge Zusammenarbeit mit dem Projektpartner und im Team und die Anwendung der Projektmanagement-Tools.

4.6.8 Ergebnisse

Mit Hilfe einer Onlineumfrage und Telefoninterviews kristallisierte sich heraus, dass die meisten der befragten Unternehmen bereits Energie in soziale Aktivitäten zugunsten ihrer Interessensgruppen stecken. Auch, dass ein grundsätzliches Interesse an der Thematik der Sozialbilanz besteht, jedoch die Wenigsten eine Notwendigkeit sehen, Informationen über die gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Unternehmensaktivitäten zu veröffentlichen. Oft liegt es daran, dass sich viele Unternehmensverantwortliche nur wenig unter dem Begriff der Sozialbilanz vorstellen können.

Diese gewonnenen Erkenntnisse verwendete das Projektteam, um einen Leitfaden zur Erstellung einer freiwilligen Sozialbilanz auszuarbeiten, um es so interessierten Unternehmen einfacher zu machen. Außerdem wurde der Leitfaden den Modellunternehmen zur Verfügung gestellt.

4.6.9 Erfolgsfaktoren

Zum erfolgreichen Abschluss des Projekts hat in besonderem Maße die sehr gute und enge Zusammenarbeit zwischen dem Projektpartner Herrn Dr. Gerhard Herz und der Projektgruppe beigetragen. Durch den ständigen Informationsaustausch und Dokumentation aller Schritte konnten Pläne flexibel auf aktuelle Entwicklungen angepasst werden. Auch die Zusammenarbeit des Projektteams, gestärkt durch regelmäßige Gruppentreffen, Teambuildingmaßnahmen und das Interesse am Thema hat maßgeblich zum erfolgreichen Abschluss des Projekts geführt.

4.5.10 Literatur

CRF Deutschland GmbH & Co. KG (Hrsg.) (2015): Die Top Employers, in: <http://www.top-employers.com/de/zertifizierte-top-arbeitgeber/?Certificate=54>, Abruf am 02.07.2015.

GPTW Deutschland GmbH (Hrsg.) (2015): Deutschlands beste Arbeitgeber, in: <http://www.greatplacetowork.de/siegerliste-dba-2014>, Abruf am 02.07.2015.

Hanano, R. (o. J.): Corporate Social Responsibility – Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, in: <http://reset.org/knowledge/corporate-social-responsibility-csr-%E2%80%93-die-gesellschaftliche-verantwortung-von-unternehmen>, Abruf am 02.07.2015.

IBU (Hrsg.) (2014): Unser Angebot, <http://www.ibuibu.com/angebot.htm>, Abruf am 21.12.2014.

Scheuch, E. K. (1973): Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R., Handbuch der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, Stuttgart.

Stiftung Wege zur Qualität (Hrsg.) (2014): Die Gestaltungsfelder, <http://www.wegezurqualitaet.info/home/schweiz/wegezurqualitaet/das-verfahren/gestaltungsfelder.html>, Abruf am 21.12.2014.

trendence Institut GmbH (Hrsg.) (2015): Deutschlands 100: Top-Arbeitgeber A-Z, in: <https://www.deutschlands100.de/top-arbeitgeber/a-z-index.html>, Abruf am 02.07.2015.

Werkstatt für Unternehmensentwicklung GmbH (Hrsg.) (2001): Das Handbuch zur Unternehmensentwicklung, Rieden.

4.7 Verändert sich im Zuge der gewachsenen Anforderungen an Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen (DAX/MDAX) auch die Rolle und Zusammensetzung von Beiräten in Gesellschaften, die von Familien dominiert werden?

Autoren: Antonia Waider, Julia Weegen

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Ing. Wegerich

Projektpartner: Signium International GmbH

Coach des Projektpartners: Gert Schmidt

4.7.1 Projektpartner und Problemstellung

Der Projektauftraggeber, die Signium International GmbH, ist eine weltweit tätige Personalberatungsfirma, die 1951 unter dem Namen „Ward Howell International“ in den USA gegründet wurde. Seit 35 Jahren ist das Unternehmen nicht nur in Asien, Australien und Neuseeland, sondern auch in Deutschland tätig. Die Umbenennung zur „Signium International GmbH“ ist im Jahr 1998 erfolgt (Vgl. Signium International GmbH (Hrsg.): Über uns, 2015).

Das Kerngeschäft der Signium International GmbH ist das Executive Search (Direktsuche). Darunter versteht man die Besetzung der oberen Führungsebene in Klein-, Mittelstands-, und Großunternehmen (Vgl. Signium International GmbH (Hrsg.): Beratungsfelder, 2015.). Der Auftraggeber dieses Projekts unterstützt häufig Familienunternehmen bei der Beiratsbesetzung. In diesem Zusammenhang entstand auch die Idee zum Projektthema die Zusammensetzung und Rolle eines Beirats in Familien dominierten Gesellschaften zu untersuchen.

Die Forschungsleitfrage lautete: „Verändert sich im Zuge der gewachsenen Anforderungen an Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen (DAX/MDAX) auch die Rolle und Zusammensetzung von Beiräten in Gesellschaften, die von Familien dominiert werden?“

Der Projektauftraggeber hat mit diesem Thema die Intention verfolgt, auf Grundlage empirisch erhobener Daten, die Wahrnehmung der Familienunternehmen zur optimalen Besetzung des Beirats zu schärfen, da diese durch die Vergabe eines Beiratsmandats an den Golfpartner oder Nachbarn nicht gewährleistet scheint. Vor diesem Hintergrund hat das Projektteam die Fragestellung untersucht.

4.7.2 Team-Profil

Die Projektgruppe der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt bestand aus einem elfköpfigen Team. Julia Weegen übernahm die Projektleitung. Ihre Stellvertreterinnen Christina Hager und Antonia Waider standen ihr in organisatorischen Fragen zur Seite.

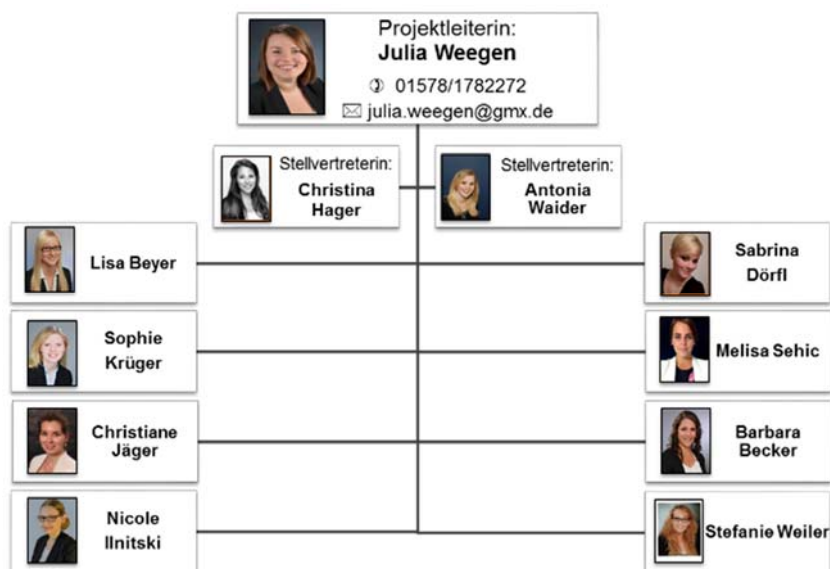


Abb. 1: Organigramm der Projektgruppe (eigene Darstellung)

4.7.3 Projektauftrag und Zielsetzung

Ziel des Projekts war es, Erkenntnisse über die Veränderungen der Rolle und der Zusammensetzung von Beiräten in Familien dominierten Gesellschaften zu gewinnen. Die Aufgabe der Projektgruppe bestand darin, mithilfe einer Onlineumfrage und deren empirisch erhobenen Daten sowie persönlichen Interviews die Fragestellung zu bearbeiten.

Die Projektgruppe setzte sich sechs Teilziele, die sie Schritt für Schritt erreichen wollte.

Das erste Teilziel war eine gründliche Recherche über familiengeführte Unternehmen und Familienunternehmen durchzuführen, um auf eine geeignete Grundlage für die Onlineumfrage zu kommen. Das zweite Zwischenziel stellte die Konzeption und die anschließende Durchführung der Online-Befragung dar. Das Führen persönlicher Interviews war das dritte Ziel. Des Weiteren hat sich die Projektgruppe vorgenommen, die Online-Befragung sowie die Interviews auszuwerten und daraus Rückschlüsse abzuleiten. Das letzte Teilziel beinhaltete die schriftliche Ausarbeitung und die 20minütige Präsentation der Projektarbeit.

4.7.4 Wissenschaftliche Methodik und Maßnahmen

Um das Projekt erfolgreich ausarbeiten zu können, war zunächst eine umfassende Literaturrecherche nötig. Das Projektteam eignete sich Fachwissen zu den Themenbereichen Beiräte, Familienunternehmen und Personalberatung an. Dazu gehörten Informationen zum Personalberatungsprozess, zur Beiratsarbeit und zu den Besonderheiten bei familiengeführten Unternehmen sowie vorhandene Studien, die sich bereits mit der Beiratsarbeit befasst haben.

Nach der theoretischen Einarbeitung folgte die Ist-Analyse. Diese fand in Form einer Onlineumfrage statt. Die Deloitte Studie „Beiräte im Mittelstand“ (Vgl. Deloitte: Beiräte im Mittelstand (Hrsg.), 2010) sowie die Studie von PricewaterhouseCoopers (PWC) „Beiräte statten Familienunternehmen mit mehr Kompetenzen aus“ (Vgl. PWC: Der Beirat in Familienunternehmen (Hrsg.), 2013) dienten als Grundlage bei der Konzeption der Onlineumfrage. Außerdem diente das Vier-Stufen-Modell zum professionellen Beirat von Koeberle-Schmid ebenfalls als Grundlage, um die Onlineumfrage zu konzipieren (Koeberle-Schmid, A., Groß, J. und Lehmann-Tolkmitt, A.: Der Beirat als Garant für erfolgreiche Governance im Familienunternehmen, 2011, S. 899 - 906.). Dieses Modell wurde mithilfe von Best-Practice-Empfehlungen aus der Praxis für die Praxis entwickelt (Vgl. Alexander Koeberle-Schmid (Hrsg.): Best-Practice-Beispiel, 2011.). Dieses kann nicht nur für die erstmalige Besetzung eines Beirats verwendet werden, sondern ist ebenfalls hilfreich bei einer Analyse auf etwaigen Anpassungsbedarf (Vgl. Koeberle-Schmid/Groß/Lehmann-Tolkmitt: Der Beirat als Garant guter Governance im Familienunternehmen, 2011, S. 900.).

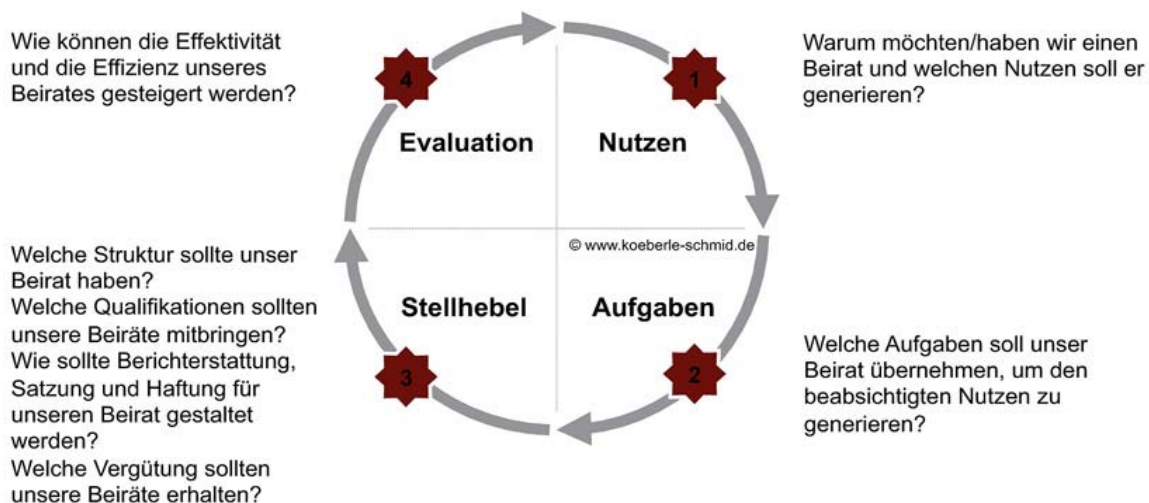


Abb. 2: Koeberle-Schmid Vier-Stufen-Modell zum professionellen Beirat (eigene Darstellung)

Zunächst wurden über 570 Familienunternehmen befragt. Die Firmendaten wurden aus dem Wirtschaftsblatt Ranking „Top 500 – der große Familienunternehmer Report 2015“ entnommen (Wirtschaftsblatt (Hrsg.): Top 500 – der große Familienunternehmer Report 2015, 2015.).

Ziel der Umfrage war es, Erkenntnisse über „Veränderungen von Rolle und Zusammensetzung von Beiräten in Familien dominierten Gesellschaften“ zu gewinnen. Der Entwurf der Onlineumfrage wurde im Rahmen eines persönlichen Besuchs des Praxispartners, der Signium International GmbH in Frankfurt, abgestimmt. Im Zuge dessen bestand für die Projektgruppe die Möglichkeit in einem persönlichen Interview mit einem Unternehmensvertreter die erstellten Fragen der Onlineumfrage zu besprechen und Optimierungsbedarf zu generieren.

Die daraufhin gestartete Befragung verzeichnete keine Rückläufe. Essentielle Informationen konnten somit nicht eingeholt werden, um ein Projektergebnis zu erzielen. Daraus resultierend, wurde die Anzahl der Unternehmen verringert, um diese telefonisch zu kontaktieren. Dieser Ansatz brachte ebenfalls keine Rückläufe ein, weshalb sich die Projektgruppe in Abstimmung mit dem Praxispartner für eine Alternative entschied, um das Projektziel zu erreichen. Hierfür wurde die Studie von PricewaterhouseCoopers (PWC) „Familienunternehmen statt Beiräte mit mehr Kompetenzen aus“ als Grundlage herangezogen und zudem ein Interview mit einer Beiratsvorsitzenden eines Familienunternehmens geführt. Die Projektgruppe zog einen Vergleich aus den gewonnen Erkenntnissen und konnte somit Aussagen über die Rolle und Zusammensetzung von Beiräten in Familienunternehmen treffen.

4.7.5 Totalmodell für den Projektprozess

Das Totalmodell veranschaulicht den Verlauf des Projekts. Zu Beginn wurden Recherchen über die wesentlichen Inhalte des Projektauftrags angestellt. Daraus abgeleitet setzte sich die Projektgruppe sechs Teilziele. Die Ziele sollten durch Maßnahmen wie der Onlineumfrage und persönlichen Interviews erreicht werden. Da die Projektgruppe vor einige Herausforderungen hinsichtlich der Onlineumfrage gestellt wurde, hat sie sich in Abstimmung mit dem Praxispartner auf eine Alternative geeinigt, um somit Erkenntnisse über die Rolle und Zusammensetzung eines Beirats in einem Familienunternehmen zu erlangen. Die finalen Ergebnisse, die in der Abschlusspräsentation und im Abschlussbericht dokumentiert wurden, konnten nur durch eine erfolgreiche Gruppenarbeit und gründlicher Recherchen erreicht werden.

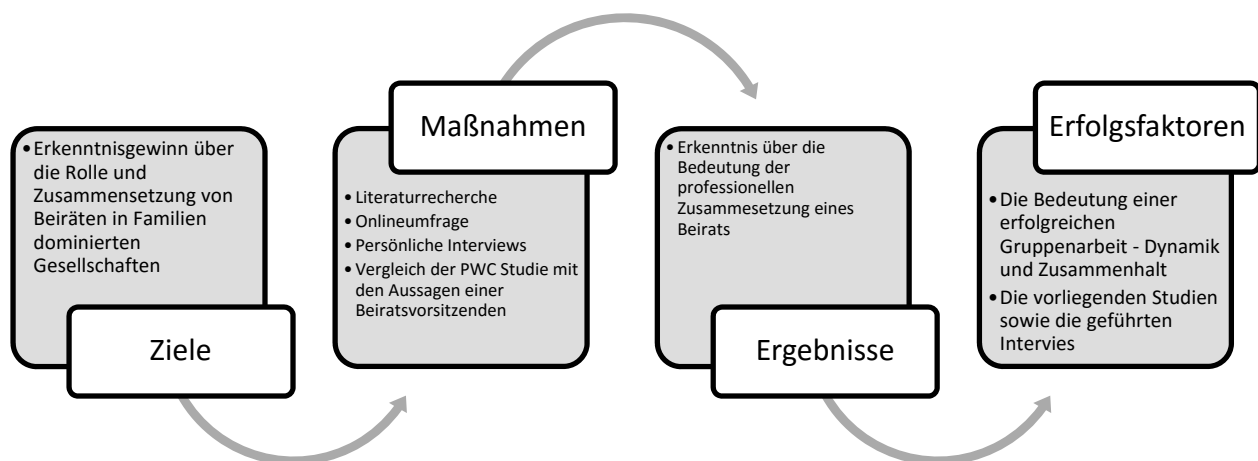


Abb. 3: Totalmodell Projektverlauf (eigene Darstellung)

4.7.6 Ergebnisse

Zwei wichtige Erkenntnisse kristallisierten sich für die Projektgruppe heraus: Das Bewusstsein in Familienunternehmen für die professionelle Besetzung eines Beirats sollte gestärkt werden. Dies ist erforderlich, um einen Mehrwert für die Gesellschaft zu generieren und

zudem die Zusammenarbeit der Beiratsmitglieder effizient zu gestalten. Des Weiteren sollte ein Beirat einen Gegenpol darstellen, beispielsweise wenn die Geschäftsführung im Familienunternehmen extern besetzt ist. Der Beirat sollte somit überwiegend aus Familienmitgliedern bestehen, um sich somit die Möglichkeit einzuräumen, die Geschäftsführung zu lenken.

4.7.7 Erfolgsfaktoren und Reflexion

Entscheidende Erfolgsfaktoren stellten der Gruppenzusammenhalt sowie die Flexibilität des Projektteams dar. Durch die Veränderung der Vorgehensweise aufgrund der fehlenden Rückläufe der Onlineumfrage, wurde dies ersichtlich.

Im Rahmen des Projekts sammelte das Team zahlreiche Erfahrungen zu den Themenbereichen Personalberatung, Familienunternehmen und der Beiratsarbeit, was die Gruppe als äußerst spannend empfand. Auf Basis einer wissenschaftlichen Vorgehensweise und der guten Gruppendynamik gelang es, die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Ergebnissen der vorliegenden Studien zu vergleichen und daraus Anregungen für die Signium International GmbH abzuleiten.

4.7.8 Literatur

Deloitte (Hrsg.): Beiräte im Mittelstand, 2010,

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/BeiraeteimMittelstand.pdf> Abruf am 10.06.2015.

Koeberle-Schmid, A./Groß, J./Lehmann-Tolkmitt, A. (2011): Der Beirat als Garant guter Governance im Familienunternehmen: Mit dem Vier-Stufen-Modell zum professionellen Beirat, o.A., S. 899-906.

Koeberle-Schmid, A./Groß, J./Lehmann-Tolkmitt, A. (2011): Der Beirat als Garant guter Governance im Familienunternehmen: Mit dem Vier-Stufen-Modell zum professionellen Beirat, o.A., S. 900.

Koeberle-Schmid, A. (Hrsg.): Best-Practice-Beispiel, 2011, <http://www.koeberleschmid.de/beirat/best-practice-beispiel.html>, Abruf am 03.06.2015.

PWC AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Der Beirat in Familienunternehmen, 2013, http://www.beiratfamilienunternehmen.de/download/Der_Beirat_in_Familienunternehmen.pdf, Abruf am 10.06.2015.

Signium International GmbH (Hrsg.): Über uns, 2015, <http://www.signium.de/%C3%9Cber-Uns/tabid/3999/language/de-DE/Default.aspx>, Abruf am 24.05.2015.

Signium International GmbH (Hrsg.): Beratungsfelder, 2015, <http://www.signium.de/Beratungsfelder/ExecutiveSearch/tabid/3438/language/de-DE/Default.aspx>, Abruf am 24.05.2015.

Wirtschaftsblatt (Hrsg.): Top 500 – der große Familienunternehmer Report 2015, 2015, http://www.renolit.com/fileadmin/renolit/corporate/pdf/Pressemitteilungen_Pressebox/Wirtschaftsblatt_Top_500_Familienunternehmen_2012_aktualisiert.pdf, Abruf am 22.04.2015.

5.1 Differenzierung & Positionierung der Evenord-Bank eG-KG durch externe Wertekommunikation

Autoren: Emre Degirmenci, Lukas Götz, Alica Hechtel, Kathrin Landgraf

Leitung des angewandten Forschungsprojektes: Prof. Dr. Harald J. Bolsinger

Projektpartner: Evenord Bank eG-KG, Nürnberg

Coach des Projektpartners: Wertebeauftragte Vanessa Kugler

5.1.1 Ausgangslage und Projektauftrag

Im Rahmen des Studiengangs Betriebswirtschaftslehre der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS) bietet der Schwerpunkt Angewandte Ökonomik jedes Semester Studierenden die Möglichkeit, mit Partnern aus der Wirtschaft Projekte team- und ergebnisorientiert zu bearbeiten. Unser Team wurde von Prof. Dr. Bolsinger unterstützt. Projektpartner im SS 2015 war die Evenord Bank eG-KG. Als Ansprechpartnerin stand die Wertebeauftragte Frau Vanessa Kugler zur Verfügung.

Kern des Projektes: Geplant war die Produktion kurzer Videoclips für den bankeigenen Youtube-Channel und die Website der Evenord Bank eG-KG. Hierfür wurden Mitarbeiter und Vorstand zum Thema „Werte“ befragt und dabei gefilmt. Durch diese Videos soll die Zielgruppe mit den Werten der Bank in Berührung kommen können. Die **Forschungsleitfrage** lautete: „Wie lassen sich die Werte der Evenord Bank eG-KG authentisch und zielgruppengerecht zur Differenzierung sichtbar machen?“ **Zentrale Aufgaben im Projekt waren** somit die Recherche und Bewertung geeigneter Kommunikationskanäle zur Präsentation der relevanten Werte und deren Einordnung in die PR- & Marketingstrategie der Bank, die Konzeption, Produktion und Postproduktion der Videoclips, die Zeiterfassung des Projektes, die Ausarbeitung eines qualitativ hochwertigen Fragebogens für teilstrukturierte Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bank, das Erstellen eines Projektberichts sowie die Zwischen- und Endpräsentation in der Evenord Bank in Nürnberg.

5.1.2 Profil des Projektpartners

Projektkooperationspartner war die Evenord Bank eG-KG in Nürnberg. Sie ist im regionalen Markt der Metropolregion Nürnberg tätig und beschäftigt rund 40 Mitarbeiter in Nürnberg und Fürth. Die Evenord Bank eG-KG ist ein Allfinanzinstitut und bietet eine breite Palette an Finanzdienstleistungen und Versicherungsprodukten an. Zu ihren Kundengruppen zählen vor allem Gewerbe- und Privatkunden, hauptsächlich aus dem Mittelstand.

Bereits seit dem Jahr 2009 befasst sich die Evenord Bank eG-KG konsequent mit dem Thema werteorientierter Unternehmensführung und wurde so zur ersten Bank Deutschlands mit zertifiziertem Wertemanagement nach dem Modell von Prof. Dr. Bolsinger. Die Zertifizierung erfolgte durch das Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW). Im Januar 2013 wurde die Evenord Bank eG-KG erneut vom ZfW auditiert und zertifiziert.⁴¹

5.1.3 Profil des Teams



Das Team bestand aus den vier Mitgliedern: Emre Degirmenci übernahm die Rolle des Gruppenleiters. Weitere Teammitglieder waren Alica Hechtel, Lukas Götz und Kathrin Landgraf.

Gruppenfoto der Projektgruppe

5.1.4 Ziele und Zielgruppen

⁴¹ Vgl. o.V. (2015A), in: <https://www.evenordbank.de/homepage/auf-einen-blick.html>, Abruf am 04.07.2015.

Die kurzen Videoclips, die in Kürze auf dem Youtube-Channel „Evenord-Bank eG-KG“ zu finden sind, sollen hauptsächlich Bestands- und Neukunden ab 18 Jahren ansprechen. Ziel ist es, die Werte der Bank glaubwürdig und emotional erlebbar im Kontext der Einzigartigkeit der Bank darzustellen.

Zur qualitativen und quantitativen Messung unserer Ziele präzisieren wir diese mit der „SMART“-Methode, die im Folgenden projektspezifisch erklärt wird:

- **S** = Spezifisch: Entwicklung kurzer Videoclips, Auswahl passender Social-Media-Möglichkeiten für die Kommunikation von Werten.
- **M** = Messbar: Interviewpartner, Klickraten des Youtube-Channels, Interviews.
- **A** = Attraktiv: Nutzung von Social Media (Youtube), kurze Videoclips (ca. 2 min), emotionale Aufladung.
- **R** = Realistisch: Klar definierte Ziele und Abläufe, erfüllbare Erwartungen.
- **T** = Terminiert: Projektstrukturplan, Zeitplan, Meilensteine, erfolgreicher Projektabschluss am 30. Juni 2015.

5.1.5 Wesentlicher Methodeneinsatz

Benchmark/Wettbewerbsanalyse: Die Analyse der Social-Media-Kanäle der regionalen Kernwettbewerber ergab, dass zwar viele Kanäle bespielt werden, insbesondere auf Facebook jedoch wenig Content und kaum zielgruppenrelevante Interaktion zu finden ist. Nicht zuletzt deshalb entschieden wir uns gegen die Nutzung der Plattform Facebook. Andere Kanäle wie Instagram, Pinterest o.ä. wurden nach einer Kosten-Nutzen-Analyse aufgrund des dadurch entstehenden Zusatzaufwandes in der Evenord Bank eG-KG verworfen. Sowohl die Wettbewerbsanalyse als auch eine Analyse der Ressourcen der Evenord Bank eG-KG sprach für die Wahl des bestehenden Youtube-Channels.

Qualitative Mitarbeiterbefragung (Tiefeninterviews): Für den Inhalt der Videoclips wurden einige Mitarbeiter sowie der Vorstand der Evenord Bank eG-KG zum Thema Werte interviewt. Im Zentrum des Interesses standen hierbei sowohl persönlich Werte und Erfahrungen, als auch Werte im Berufsleben sowie der Entstehungsprozess der Werte der Evenord Bank. Der qualitativ ausgerichtete teilstrukturierte Fragebogen wurde hierbei von uns in einem gemeinsamen Gruppentreffen erarbeitet. Weder dem Vorstand noch den Mitarbeitern wurde der Fragebogen vorab gezeigt, um am Drehtag spontane und ehrliche Antworten zu erhalten.

5.1.6 Maßnahmen

Zu Beginn des Projekts erarbeiten wir in Gruppentreffen und unter teilweiser Beteiligung von Studierenden der Fakultät Gestaltung mit Hilfe von Kreativtechniken erste Projektideen, die nach eingehender Prüfung teils verworfen, teils aufgegriffen wurden. Aufgrund der Werte-Thematik sowie vorhandener Ressourcen seitens der Evenord Bank eG-KG und der Charakteristika von Youtube, entschieden wir uns für die Produktion kurzer Videoclips für den Youtube-Channel und die Bankwebsite. Ziel sollte die Differenzierung der Evenord Bank eG-KG von ihren Wettbewerbern durch eine emotionale und starke Ansprache der definierten Zielgruppe mittels Verankerung der Wertebesonderheiten der Bank bei den Kommunikationsadressaten sein. Die Bank hat im Projektzeitraum ihr Geschäftsmodell in einzigartiger Weise umgestellt, so dass auf die neuen Unterscheidungsmerkmale zu gewöhnlichen Banken besonders einzugehen war.

Nach der Erarbeitung des Fragebogens trafen wir uns mit dem Vorstand der Evenord Bank in Nürnberg und stellten die Idee vor. Ausgestattet mit Kamera, Ton und Licht der FHWS, gingen wir noch am selben Tag in die Produktion und interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Vorstandsvorsitzenden. Völlig frei sollten die Interviewpartner z.B. den Entstehungsprozess der Werteerklärung aufzeigen, erläutern, wie sich die Werte im Berufsleben insbesondere für die Kunden tatsächlich bemerkbar machen und über persönliche Erfahrungen und Präferenzen berichten. Zurück in Würzburg wurde das Material gesichtet, um anschließend in die Postproduktion zu gehen.

5.1.7 Totalmodell für den Projektprozess

Das unten abgebildete Modell veranschaulicht den Prozess unseres Projektes von der Auftragskonkretisierung, aus der wir unsere Ziele ableiteten, über die Festlegung der Zielgruppen, der Content-Generierung bis zur Umsetzung.

Das Ziel dieses Projektes lautete, die Evenord Bank eG-KG von anderen Wettbewerbern durch Sichtbarkeit ihrer Werte zu differenzieren. Als Zielgruppe definierten wir Bestands- und Neukunden ab 18 Jahren. Anschließend wurden mit der Hilfe eines eigens entwickelten Werte-Fragebogens Filminterviews mit Mitarbeitern der Evenord Bank eG-KG durchgeführt. Nach den Dreharbeiten folgte die Umsetzungsphase, bei der das produzierte Filmmaterial gesichtet, ausgewählt und geschnitten wurde. Insgesamt erstellten wir vier Videoclips zwischen 2 und 2,5 Minuten zu den im Marketingkontext als relevant erachteten Werte-Themen. Für jedes der Videos produzierten wir ein emotional ansprechendes, wissensvermittelndes Intro und Outro⁴² und unterlegten und synchronisierten diese mit leicht emotionalisierender, zielgruppengerechter und GEMA-freier Musik. Zusätzlich integrierten wir animierte Bauchblenden und präsentierten die Filmclips als Release-Kandidaten an der Abschlusspräsentation in der Evenord Bank eG-KG in Nürnberg zusammen mit Begleitempfehlungen zum sinnvollen Einsatz im Gesamtmediaplan.

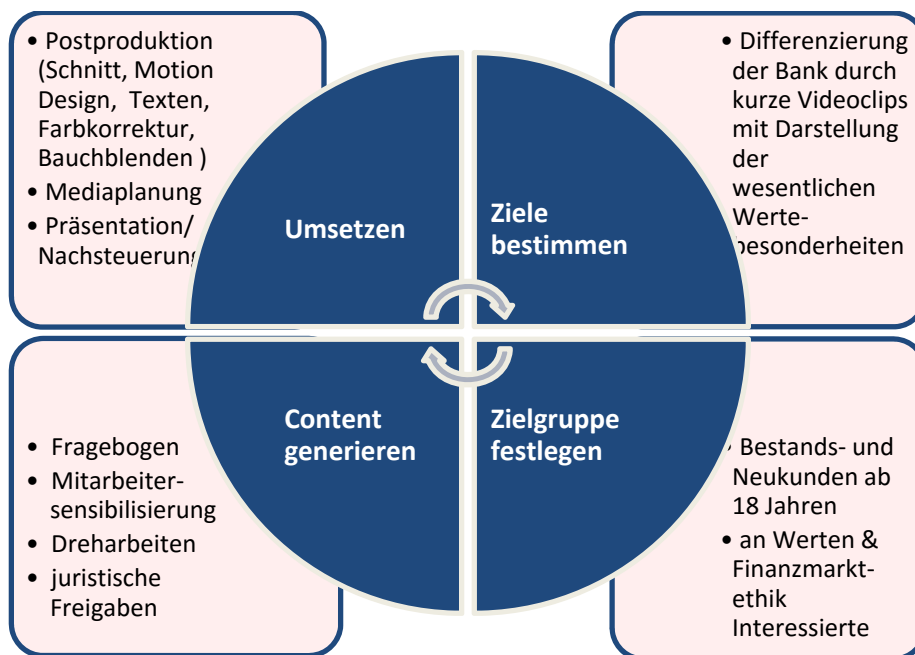


Abb. 1: Totalmodell für den Projektprozess

5.1.8 Ergebnisse

Die Projektarbeit ist aus unserer Sicht sehr positiv zu bewerten. Sowohl die Zusammenarbeit im Projektteam, als auch mit der Evenord Bank eG-KG verlief stets sehr angenehm und effizient. Über die enorm positive Resonanz unseres Projektpartners sind wir sehr glücklich.

In naher Zukunft sollen die vier Videoclips nacheinander, mit einem Abstand von etwa einem Monat, veröffentlicht werden. Als Kommunikationskanäle sind sowohl der eigene YouTube-Channel, als auch die neue Webseite der Evenord Bank eG-KG perfekt geeignet. Die Videoclips bringen nicht nur Wertevorstellungen der Bank und die Verantwortungsübernahme der Bank gegenüber Mensch, Umwelt und regionaler Wirtschaft auf den Punkt, sondern wirken durch die gewählte Vorgehensweise auch emotional und glaubwürdig: Ein weiterer Baustein für die Steigerung der Sichtbarkeit der wesentlichen Besonderheiten im Geschäftsmodell der **Bank und für die nachhaltige Verankerung im Kopf der Kunden und Interessenten.**

5.1.9 Erfolgsfaktoren

⁴² Vgl. Hegewald, F.: Motion Design mit After Effects: Arbeitsstrategien für Einsteiger und Fortgeschrittene. Berlin 2012.

Hinsichtlich der Projektarbeit war es wichtig, genaue Verantwortungsbeziehungen im Vorfeld zu gestalten und Koabhängigkeiten zu identifizieren. Neben regelmäßigen Projektsitzungen und der intensiven Abstimmung mit dem Projektpartner war auch der kompetente Fachinput der Lehrperson ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Um die Passung der Produktion für den Projektpartner sicherzustellen, war es wesentlich, in der zugehörigen Veranstaltung „Wertemanagement“ von Prof. Bolsinger den theoretischen Unterbau und die praktische Umsetzung des angewandten Wertemanagement-Modells in der Evenord Bank eG-KG ausführlich erläutert zu bekommen.

Die Befähigung zur weitestgehenden Neutralität bei der Bearbeitung von wertegetriebenen Themen trug ebenfalls zum Erfolg des Projektes bei. Diese wurde durch gezielte Reflexion der eigenen prätheoretischen Annahmen mittels Weltanschauungsanalysen gestärkt, so dass es dem Projektteam möglich wurde, die Moralvorstellungen der Bankmitarbeiter und der Zielgruppen zu verstehen und möglichst unverfälscht abzubilden.

5.1.10 Literatur

Im „**Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance**, Hamburg: Murmann, 2004 von Josef Wieland“ fanden wir einen guten Überblick zu grundlegenden Notwendigkeiten eines erfolgreichen Wertemanagements. Die entscheidenden Unterschiede zur Herangehensweise der Evenord-Bank eG-KG nach dem Vorbild des Wertemanagementkreislaufs von Bolsinger wurden in der zugehörigen Vorlesung und im Austausch mit unserem Praxispartner deutlich.

Tiefergehendes Verständnis für den Zusammenhang von weltanschaulichen Prägungen und Wertvorstellungen lieferte uns die Vorlesungsbegleitliteratur von J.W. Sire. In „Sire, J.W., **The Universe Next Door: A Basic Worldview Catalog**, 5. Auflage., Downers Grove 2009“ und „Sire, J.W., **Naming the Elephant: Worldview as a Concept**, Downers Grove 2004“ wird das Konzept der Weltanschauungsanalyse verdeutlicht. Gleichzeitig findet sich dort ein Katalog generischer Weltanschauungen, der daraus ableitbare Wertvorstellungen leicht verständlich macht.

Internet

Das unternehmensethische Grundverständnis im Kontext unseres Projektes konnten wir der Website des Praxispartners entnehmen unter <https://www.evenordbank.de/so-sind-wir-evenord/e-Wertekultur/Bankgeschaeft-mit-Werten/Unternehmensethische-Basis.html>

Einen spannenden Überblick über die Zusammenhänge von weltanschaulicher Prägung und Werteverständnis bekamen wir durch die Einsichten der größten empirischen sozialwissenschaftlichen Wertestudie der Welt unter <http://www.worldvaluessurvey.org> Dadurch wurde schnell klar, wie wichtig die Wertepassung von Unternehmen in ihren Märkten für langfristigen Erfolg wirklich ist.

5.2 Green Controlling als neue Herausforderung für die Unternehmen. Ansätze, Wegweiser und Instrumente

Autor: Sarah Grießhammer

Betreuer der Bachelorarbeit: Prof. Dr. William Jórasz

5.2.1 Problemstellung

Bei der Arbeit, die hier unter dem Arbeitstitel Green Controlling verfasst wurde, handelt es sich um eine theoretische Bachelorarbeit, die ca. 60 Seiten umfasst und im Fach Controlling unter der Aufsicht von Prof. Dr. William Jórasz durchgeführt wurde.

Sie gilt als Abschlussarbeit an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, des Studienganges Wirtschaftswissenschaften. Controlling ist ein Hilfsmittel für das Management im Unternehmen und soll Daten erheben, auswerten und so aufbereiten, dass die Entscheidungsträger grundlegende und verständliche Informationen haben, um Ziele und Entscheidungen im Unternehmen zu treffen und umzusetzen. Bei Green Controlling geht es um die Informationsbeschaffung, Auswertung und Aufbereitung von Umweltdaten, wie Abwasser, Abluft oder Abfall. Da das Thema Umweltschutz und Nachhaltigkeit immer größere Brisanz in der Gesellschaft bekommt, ist es auch wichtig für Unternehmen, mit der Zeit zu gehen und über Umweltschutz im Betrieb nachzudenken.

5.2.2 Profil

Diese Bachelorarbeit wurde von mir persönlich verfasst.



5.2.3 Ziele und Forschungsleitfragen

Das Ziel der Arbeit ist es, vor allem mittelständische Unternehmen, die noch kein Green Controlling haben oder nur in kleinem Maße, zu zeigen, dass Umweltcontrolling in der heutigen Zeit kaum noch wegzudenken ist und unbedingt ein Bestandteil der Unternehmensstruktur werden sollte. Zudem gibt die Arbeit einen Leitfaden, wie eine solche Einführung eines Green Controlling Systems aussehen kann, um Betrieben eine Hilfestellung zu geben. Der Hauptteil der Arbeit umfasst eine Sammlung an Instrumenten und Kennzahlen, die ein Green Controlling braucht, um zu funktionieren. Auch hier ist das Ziel, einen Überblick über die Möglichkeiten im Green Controlling zu geben.

5.2.4 Wissenschaftliche Methodik

Die Informationen für eine solche Arbeit wurden wissenschaftlichen Arbeiten entnommen. Dabei wurde sich an Büchern, Zeitschriften, Internetquellen und Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen bedient. Diese Informationen konnten ausgewertet und zusammengesetzt werden.

5.2.5 Maßnahmen

Nachdem der Arbeitstitel Green Controlling festgelegt war, wurde als erste Maßnahmen eine grobe Arbeitsgliederung über das Thema erstellt, um eine Richtung zu haben, in die die Arbeit

gehen wird. Diese Gliederung konnte nach Belieben erweitert und neu strukturiert werden. Dadurch verlor man sich nicht in unwichtigen Detailfragen und Bereichen, die nicht relevant für die Arbeit waren. Zudem konnte durch eine genaue Strukturierung der Literatur zu den einzelnen Kapiteln der Arbeit ein langwieriges Hin- und Herblättern und Suchen verhindert werden. Dies wurde erreicht, indem in Frage kommende Passagen kopiert und Kapitel bezogen abgeheftet wurden.

5.2.6 PM-Totalmodell

Der Ablauf des Projektes Bachelorarbeit verlief wie im folgenden Modell.

Nachdem ein Arbeitstitel gefunden wurde, konnte mit dem betreuenden Professor eine grobe Gliederung erstellt werden. Danach fand die Literaturrecherche statt. Anhand der gefundenen Informationen konnte die Gliederung weiter gefüttert werden. Die gesammelten Daten wurden nach Kapitel sortiert und die Quellennachweise dokumentiert. Danach fand eine weitere Bearbeitung der Literatur hinsichtlich des genauen Inhaltes statt. Wichtige Themenbereiche wurden auf Karteikarten festgehalten. Diese konnten dann nach Belieben angeordnet werden und erstellten so eine Struktur für den Inhalt der jeweiligen Kapitel.

Hier fand zudem eine Analyse statt, ob die bearbeiteten Themen dem Anspruch der Arbeit und deren Zielen genügen. Nun konnte mit dem tatsächlichen Schreiben der Texte begonnen werden. Dies erfolgte kapitelweise, um keine Überschneidungen und Doppelnennungen zuzulassen. In diesem Schritt wurden auch die Graphiken gestaltet. Nach Schreiben der Arbeit musste der Text in das vorgegebene Format gebracht werden und mit Abschnitten und Seitenwechsel ordentlich hergerichtet werden. Danach konnten zwei Exemplare gedruckt und gebunden werden.



5.2.7 Reflexion

Im Nachhinein betrachtet wäre ein noch besser ausgearbeiteter Zeitplan von Vorteil gewesen, um Arbeitsschritte besser abstimmen zu können.

Die Strukturierung der Literatur nach Kapiteln war sehr sinnvoll und erleichterte die Arbeit ungemein. Dadurch konnte Arbeitsaufwand und Zeit gespart werden. Ein weiterer wichtiger Punkt war die Führung einer To-Do Liste. Statt einer solchen Liste könnte man auch alternativ einen Projektplan erstellen mit Aufgaben, die jeden Tag gemacht werden müssen. Der Vorteil ist ein genauer Plan über den bisherigen Stand und die noch anstehenden Aufgaben. Außerdem erspart man sich böse Überraschungen am Ende des Projektes.

5.2.8 Quellennachweise

Das Umweltbundesministerium und Bundesumweltamt brachten Handbücher über Umweltcontrolling und Kostenrechnung heraus. In diesen Werken war eine gute Übersicht über die Methodiken und Aufgaben des Green Controlling zusammengefasst. Gute Informationen brachte auch der Internationale Controller Verein. Dieser konnte durch Studien zu Green Controlling einige Umfragen liefern, wie sich der Ist-Stand in den Unternehmen darstellt. Diese konnten oft als Graphiken in die Arbeit mit einfließen.

Um einen praktischen Bezug herzustellen, kamen Nachhaltigkeitsberichte von beispielsweise Hansgrohe SE, einem großen Badausstatter oder der deutschen Lufthansa AG zum Einsatz. Hier gaben die Unternehmen Umweltinformationen an die Öffentlichkeit weiter.