



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

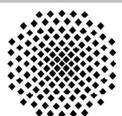


## **Prozessintegration durch e-Services**

**Ute Reuter**

Fallstudienreihe **IST** 22/2009

**ISSN 1869-3105**



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **Prozessintegration durch e-Services**

*Dipl. Oec. Ute Reuter*

*Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

*e-mail: ute.reuter@bwi.uni-stuttgart.de*

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Fallstudie</b> .....	<b>2</b>
<b>3 Aufgabenstellung</b> .....	<b>4</b>
3.1 Innerbetriebliches Innovationsmanagement .....	5
3.2 Zwischenbetriebliches Innovationsmanagement .....	5
<b>4 Literatur</b> .....	<b>5</b>
4.1 Literaturquellen .....	5
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	6
4.2.1 Literaturhinweise zum innerbetrieblichen Innovationsmanagement .....	6
4.2.2 Literaturhinweise zum zwischenbetrieblichen Innovationsmanagement	6

## 1 Einleitung

Eine innovationsfähige Organisation ist keine Struktur, die Innovationen auslöst, sondern kann vielmehr als eine Struktur betrachtet werden, die geschmeidig auf Innovationen reagiert.<sup>1</sup> Die Informations- und Kommunikationstechnologie unterstützt bei geeigneter Anwendung die Fähigkeit des Unternehmens, derart geschmeidig auf Innovationen zu reagieren. Am Beispiel der Salzgitter AG wird im Folgenden aufgezeigt, wie eine unternehmensübergreifende Kooperation zwischen Unternehmen, Kunden und Zulieferern durch IT-Lösungen geeignet unterstützt werden kann, damit eine leistungsfähige, innovative Struktur entsteht.

## 2 Fallstudie

Die Salzgitter AG<sup>2</sup> gehört zu den führenden Stahltechnologie-Konzernen Europas. Sie weist etwa 12 Mrd. € Umsatz jährlich aus, produziert über 7 Millionen Tonnen Rohstahl und beschäftigt etwa 24.000 Mitarbeiter. Der Konzern, der etwa 200 nationale und internationale Tochter- und Beteiligungsgesellschaften umfasst, gliedert sich unter einer Management-Holding in die Unternehmensbereiche Stahl, Handel, Röhren, Dienstleistungen und Technologie. Die Aktie der Salzgitter AG ist Mitglied des DAX und gehört damit zu den TOP 30 der deutschen Aktiengesellschaften.<sup>3</sup>

Die Salzgitter AG besteht aus mehreren parallelen Unternehmensbereichen. Zu nennen sind hier Stahl, Handel, Röhren, Dienstleistungen und Technologie. Im Unternehmensbereich Informations- und Telekommunikationsdienstleistungen gehört die Gesellschaft für Informationssysteme (GESIS) zur Salzgitter AG.<sup>4</sup> Die GESIS wurde im April 1989 durch die Ausgliederung der IT-Aktivitäten der

---

<sup>1</sup> Witte (1988) S. 145.

<sup>2</sup> Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um eine Fallstudie, die im Rahmen der Lehre an der Universität Stuttgart eingesetzt wird. Die der Fallstudie zu Grunde liegenden Informationen über die Salzgitter AG wurden dem Internet bzw. entsprechenden Publikationen entnommen (siehe Literaturquellen). Alle Informationen, die nicht explizit mit einer Fußnote versehen sind, wurden aus lehrdidaktischen Gründen in die Fallstudie eingefügt und erheben nicht den Anspruch, die realen Gegebenheiten in der Salzgitter AG wieder zu geben.

<sup>3</sup> Salzgitter AG (2009a): URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>4</sup> Salzgitter AG (2009b): URL siehe Literaturverzeichnis

Salzgitter Stahlgesellschaften gegründet und ist eine 100-prozentige Tochter der Salzgitter AG. Als langjähriger IT-Partner der Salzgitter Gruppe bietet die GESIS mit ihren 180 Mitarbeitern bewährte Lösungsmethoden kombiniert mit praktischen Erfahrungen sowie Best Practice Lösungen an. GESIS hat sich zum Ziel gesetzt, Informationstechnologie zu standardisierten und für ihre Kunden maßgeschneiderte Lösungen zur Optimierung der Geschäftsprozesse zu entwickeln.<sup>5</sup> Die GESIS ist dabei gleichzeitig als internes Dienstleistungsunternehmen für die Salzgitter AG als auch als externes Dienstleistungsunternehmen für unternehmensexterne Kunden tätig.

Die konsequent wirtschaftliche Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien erschließt Innovationspotentiale, die gewinnbringend genutzt werden können.<sup>6</sup> Dies ist deshalb so wichtig, weil die Auftragsabwicklung in der Stahlbranche durch sehr komplexe und abstimmungsintensive Prozesse geprägt ist.<sup>7</sup> Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen war, insbesondere im Bereich der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen bzw. der Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen, in der Vergangenheit von Problemen im Schnittstellenmanagement, Reibungs- und Zeitverlusten sowie Missverständnissen geprägt.<sup>8</sup>

Mit der e-Service-Plattform der Salzgitter AG ist es gelungen, im Stahlbereich eine optimale interne und externe Abstimmung aller Geschäftsprozesse unter Einbindung der Zulieferer zu erreichen.<sup>9</sup> Virtuelle Projekträume auf der e-Service-Plattform dienen unternehmensübergreifend zur Unterstützung der Kollaboration sowohl im Tagesgeschäft als auch im Innovationsbereich durch die Bereitstellung von Dokumentenablagen, Aufgabenverwaltung, Kalenderintegration, Sitzungshistorien und Diskussionsforen.<sup>10</sup> Damit ist eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit bei Störungen im Projektablauf gewährleistet, da alle Kooperationspartner zeitgleich auf dieselben Informationen zugreifen

---

<sup>5</sup> GESIS (2009a): URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>6</sup> GESIS (2009b): URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>7</sup> König (2006) S. 257.

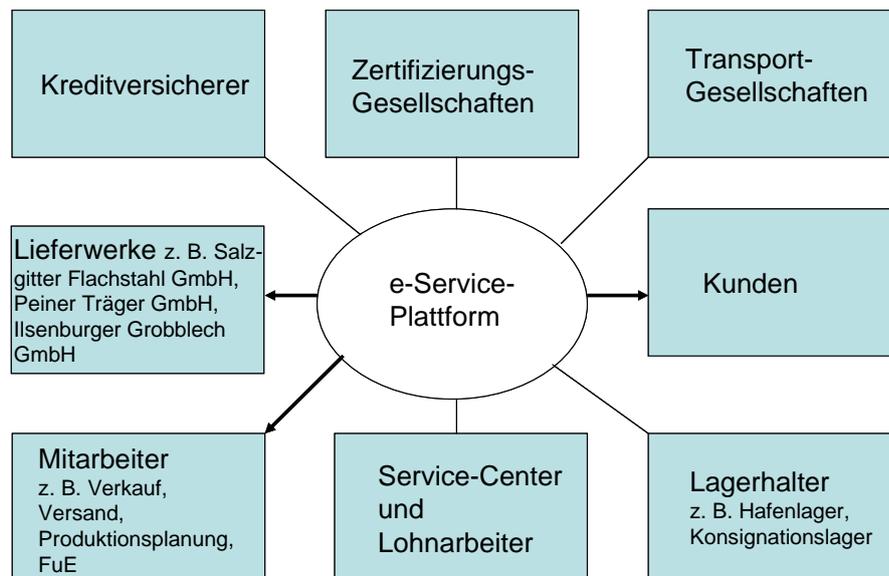
<sup>8</sup> König (2006) S. 259.

<sup>9</sup> GESIS (2009b): URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>10</sup> König (2006) S. 269/70.

und diese bewerten können. Insbesondere diese Möglichkeit einer schnellen, von der e-Service-Plattform unterstützten Zusammenfassung zu interdisziplinären Gruppen wird von der Unternehmensleitung als großer Vorteil gesehen.

Abbildung 1: Die e-Service-Plattform als Informations- und Prozess-Hub



Quelle: In Anlehnung an König (2006) Abbildung 9, S. 272.

Die e-Service-Plattform kann als Informations- und Prozesshub angesehen werden,<sup>11</sup> der besonders dazu geeignet ist, in zeitlich befristeten Projekten Mehrwert zu stiften. Die Flexibilität im Ressourceneinsatz sowie die konsequente Förderung von sich ergebenden Synergien sind weitere positive Merkmale der Organisation über die e-Service-Plattform. Die unternehmensinternen und unternehmensexternen Kooperationspartner, die über die e-Service-Plattform miteinander verknüpft werden können, entnehmen Sie bitte Abbildung 1.

### 3 Aufgabenstellung

Nach Abschluss Ihres Studiums an der Universität Stuttgart werden Sie als Assistent der Geschäftsführung bei der Salzgitter AG angestellt.

<sup>11</sup> König (2006) S. 272.

### **3.1 Innerbetriebliches Innovationsmanagement**

Zu Ihren Aufgaben gehört es, die e-Service-Plattform des Unternehmens zu betreuen. Dazu müssen Sie sich Gedanken machen, ob die momentane Organisationsstruktur der Salzgitter AG dazu geeignet ist, die Vorteile der e-Service-Plattform voll auszuschöpfen. Aus Ihrem Studium wissen Sie, dass bei der Betrachtung des Innovationsmanagement als Projektmanagement die Organisationsstruktur von der Befristung der Innovationsaufgabe abhängt.<sup>12</sup> Beantworten sie vor diesem Hintergrund bitte fallstudienbezogen die Frage, welche Organisationsstruktur sich für die Organisation der Innovationsprozesse in der Salzgitter AG Ihrer Meinung nach am ehesten eignet. Begründen Sie Ihre Auswahl, indem sie die Vor- und Nachteile der gewählten Organisationsstruktur darstellen und auf den konkreten Fall beziehen.

### **3.2 Zwischenbetriebliches Innovationsmanagement**

Die e-Service-Plattform dient neben der unternehmensinternen Kommunikation auch als Plattform für die interindustrielle Innovationskooperation. Aus Ihrem Studium erinnern Sie sich daran, dass die Kooperationsformen der Innovation nach Verknüpfungsrichtung unterschieden werden können. Gehen Sie zunächst theoretisch darauf ein, welche Innovationskooperationsformen es gibt und erklären Sie dann fallstudienbezogen, welche dieser Innovationskooperationsformen von der e-Service-Plattform unterstützt werden. Gehen Sie auch auf die Vor- und Nachteile des zwischenbetrieblichen Innovationsmanagements ein.

## **4 Literatur**

### **4.1 Literaturquellen**

Burr, W. / Musil, A. / Stephan, M. / Werkmeister, C. (2005):  
Unternehmensführung. Verlag Franz Vahlen: München.

---

<sup>12</sup> Burr et al (2005) S. 376.

GESIS (2009a): Das Unternehmen. Download am 13.10.2009 unter [http://www.gesis.de/deutsch/unternehmen\\_ueberuns.php](http://www.gesis.de/deutsch/unternehmen_ueberuns.php)

GESIS (2009b): IT-unterstützte Prozesslösungen. Download am 13.10.2009 unter [http://www.gesis.de/deutsch/dienstleistungen\\_leistungsspektrum\\_pl.php](http://www.gesis.de/deutsch/dienstleistungen_leistungsspektrum_pl.php)

König, G. (2006): e-Service-Plattform Salzgitter. In: Dietrich, L.; Schirra, W. (Hrsg.): Innovationen durch IT. Erfolgsbeispiele aus der Praxis. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg, S. 257-274.

Salzgitter AG (2009a): Der Konzern. Download am 13.10.2009 unter <http://www.salzgitter-ag.de/de/Konzern/>

Salzgitter AG (2009b): Unternehmensbereiche. Download am 13.10.2009 unter <http://www.salzgitter-ag.de/de/Konzern/Unternehmensbereiche/>

Witter, E. (1988): Innovationsfähige Organisation. In Witte, E. / Hauschildt, J. / Grün, O. (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse. Tübingen, S. 144-161.

## **4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

### **4.2.1 Literaturhinweise zum innerbetrieblichen Innovationsmanagement**

Burr, W. / Musil, A. / Stephan, M. / Werkmeister, C. (2005): Unternehmensführung. Verlag Franz Vahlen: München, insbesondere S. 375–381.

### **4.2.2 Literaturhinweise zum zwischenbetrieblichen Innovationsmanagement**

Bea, F. X. / Göbel, E. (2006): Organisation. Lucius & Lucius Verlag, 3. Auflage, insbesondere S. 441-457.

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on  
Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich
IST 02/2009	Stilianidis, Anastasios	Mobilfunkmarkt Afrika
IST 03/2009	Reuter, Ute	Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen
IST 04/2009	Frohwein, Torsten	Schutzinstrumente für intellektuelles Eigentum und Lizenzierung
IST 05/2009	Reuter, Ute	Service Level Agreements und Dienstleistungsinnovation in der Software Branche
IST 06/2009	Stilianidis, Anastasios	Ideengewinnung und Dienstleistungsentwicklung in der Tourismusindustrie
IST 07/2009	Stilianidis, Anastasios	Die neue Fitneß-Welt: Qualitätsmanagement und Service Level Agreements.
IST 08/2009	Frohwein, Torsten	Patentfunktionen
IST 09/2009	Reuter, Ute	Modebranche in der Krise
IST 10/2009	Reuter, Ute	Maschinenbau als Dienstleistung
IST 11/2009	Frohwein, Torsten	Patentverzicht im Maschinenbau und alternative Strategien in der Pharmaindustrie
IST 12/2009	Frohwein, Torsten	Neuheitsschonfrist
IST 13/2009	Hartmann, Irina	Neue Designlinie bei Escada
IST 14/2009	Frohwein, Torsten	Patentstrategien
IST 15/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsstrategien im Projekt ‚e-mobility Berlin‘

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on  
Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 16/2009	Hartmann, Irina	Projektplanentwicklung für Betriebssport
IST 17/2009	Frohwein, Torsten	Standortbestimmung, Markteinführung und Innovationsschutz im ‚Mobile Computing‘
IST 18/2009	Hartmann, Irina	Planung eines Einkaufsprojektes
IST 19/2009	Frohwein, Torsten	Die Zukunft des Automobils
IST 20/2009	Frohwein, Torsten	Dominant Design in the Aircraft Industry
IST 21/2009	Hartmann, Irina	Der vorzeitige Trainerwechsel im Profifußballverein
IST 22/2009	Reuter, Ute	Prozessintegration durch e-Services