



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

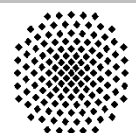
Innovation, Services and Technology

**Innovationsorientierung und
Organisation bei der Salzgitter AG**

Ute Reuter

IST Volume 5, Issue 5 (2013)

ISSN 2193-231X



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut, Abteilung I
Lehrstuhl für ABWL – insbesondere Innovations-
und Dienstleistungsmanagement

Herausgeber

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Abteilung I, Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Innovations-
und Dienstleistungsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Innovationsorientierung und Organisation bei der Salzgitter AG

Dr. Ute Reuter

Lehrstuhl für ABWL, Innovations- und Dienstleistungsmanagement

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

1 Einleitung	2
2 Fallstudie	2
3 Aufgabenstellung	5
3.1 Innerbetriebliche Organisationsstruktur	5
3.2 Interindustrielle Organisationsstruktur	5
4 Literatur	6
4.1 Literaturquellen	6
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	7
4.2.1 Literaturhinweise zur innerbetrieblichen Organisationsstruktur	7
4.2.2 Literaturhinweise zur interindustriellen Organisationsstruktur.....	7

1 Einleitung

Eine innovationsfähige Organisation ist keine Struktur, die Innovationen auslöst, sondern kann vielmehr als eine Struktur betrachtet werden, die geschmeidig auf Innovationen reagiert.¹ 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 Organisationsstruktur entsteht.

2 Fallstudie

Die Salzgitter AG² gehört zu den führenden Stahltechnologie-Konzernen Europas. Sie weist etwa 10 Mrd. € Umsatz jährlich aus, produziert über 9 Millionen Tonnen Rohstahl und beschäftigt 25.500 Mitarbeiter.³ 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.⁴

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.⁵ Die GESIS wurde im April 1989 durch die Ausgliederung der IT-Aktivitäten der

¹ Vgl. Witte (1988), S. 145.

² Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um eine Fallstudie, die im Rahmen der Lehre 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.

³ Vgl. Salzgitter AG (2013a), URL siehe Literaturverzeichnis.

⁴ Vgl. Salzgitter AG (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

⁵ Vgl. Salzgitter AG (2013b), 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.⁶ 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.⁷ Dies ist deshalb so wichtig, weil die Auftragsabwicklung in der Stahlbranche durch sehr komplexe und abstimmungsintensive Prozesse geprägt ist.⁸ 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.⁹

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.¹⁰ 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.¹¹ Damit ist eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit bei Störungen im Projektablauf gewährleistet, da alle Kooperationspartner zeitgleich auf dieselben Informationen zugreifen

⁶ Vgl. o. V. (2013), URL siehe Literaturverzeichnis.

⁷ Vgl. GESIS (2009), URL siehe Literaturverzeichnis.

⁸ Vgl. König (2006), S. 257.

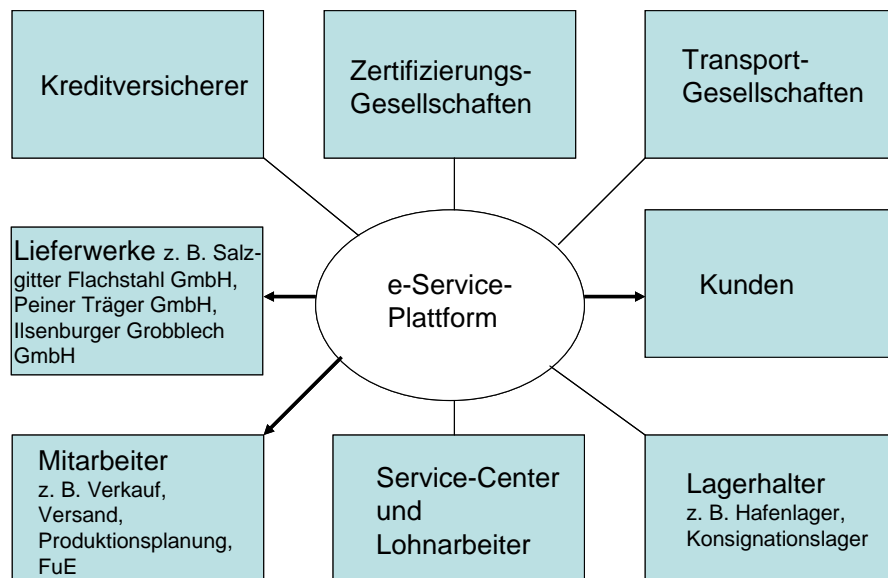
⁹ Vgl. König (2006), S. 259.

¹⁰ Vgl. GESIS (2009), URL siehe Literaturverzeichnis.

¹¹ Vgl. Salzgitter AG (2013c), URL siehe Literaturverzeichnis, sowie 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,¹² 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.

¹² Vgl. König (2006), S. 272.

3 Aufgabenstellung

Sie sind als Assistent der Geschäftsführung bei der Salzgitter AG angestellt. Zu Ihren Aufgaben gehört es, die e-Service-Plattform des Unternehmens zu betreuen.

3.1 Innerbetriebliche Organisationsstruktur

Es stellt sich die Frage, ob die momentane Organisationsstruktur der Salzgitter AG dazu geeignet ist, die Vorteile der e-Service-Plattform voll auszuschöpfen. Bedenken Sie dabei, dass die Organisationsstruktur von Innovationsprojekten von der Befristung der Innovationsaufgabe abhängt.¹³ Welche innerbetriebliche Organisationsstruktur eignet sich vor diesem Hintergrund für die Organisation der Innovationsprozesse in der Salzgitter AG? Begründen Sie Ihre Auswahl, indem Sie die Vor- und Nachteile der gewählten Organisationsstruktur darstellen und auf den konkreten Fall beziehen.

3.2 Interindustrielle Organisationsstruktur

Die e-Service-Plattform dient neben der unternehmensinternen Kommunikation auch als Plattform für interindustrielle Innovationskooperationen. Bedenken Sie dabei, dass die Kooperationsformen der Innovation nach deren 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 der Salzgitter AG unterstützt werden. Gehen Sie auch auf die Vor- und Nachteile der interindustriellen Organisationsstrukturen ein.

¹³ Vgl. Burr et al (2011), S. 532.

4 Literatur

4.1 Literaturquellen

Burr, W. / Stephan, M. / Werkmeister, C. (2011): Unternehmensführung. Verlag Franz Vahlen.

GESIS (2009): IT-unterstützte Prozesslösungen. Download am 13.10.2009 unter

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.

o. V. (2013): GESIS, das Unternehmen. Download am 05.09.2013 unter <http://www.it-region38.de/web/unternehmen-salgitter-firma-geois-gesellschaft-fuer-informationssysteme-mbh>

Salzgitter AG (2013a): Der Konzern. Download am 05.09.2013 unter <http://www.salzgitter-ag.com/de/Konzern/>

Salzgitter AG (2013b): Unternehmensbereiche. Download am 05.09.2013 unter <http://www.salzgitter-ag.com/de/Konzern/Unternehmensbereiche/Dienstleistungen/>

Salzgitter AG (2013c): eService. Download am 05.09.2013 unter <http://www.salzgitter-flachstahl.de/de/Services/eService/>

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

Witte, 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 zur innerbetrieblichen Organisationsstruktur

Burr, W. / Stephan, M. / Werkmeister, C. (2011): Unternehmensführung. Verlag Franz Vahlen, insbesondere S. 531 - 537.

4.2.2 Literaturhinweise zur interindustriellen Organisationsstruktur

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

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 04/2012 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Innovations- und Dienstleistungsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

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

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2013	Reuter, Ute und Stilianidis, Anastasios	Der Kaffee-Kapsel-Markt in Deutschland
IST 02/2013	Reuter, Ute und Stilianidis, Anastasios	IKEA: Standardisierungspotenzial und Unternehmensvision
IST 03/2013	Bail, Manuel	In Würde altern – pflegen oder pflegen lassen
IST 04/2013	Bail, Manuel	One-stop shopping, one-stop billing
IST 05/2013	Reuter, Ute	Innovationsorientierung und Organisation bei der Salzgitter AG