

# Management-Kompetenzen in der Praxis deutscher Unternehmen

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE



Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

„Fit for Partnership with Germany“  
Managerfortbildungsprogramm des  
Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

Friedrich-Ebert-Allee 36+40  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 4460-1227  
F +49 228 4460-1333

E info@giz.de  
E mp-pr@giz.de  
www.managerprogramme.com  
www.giz.de

Programmleitung:  
Reimut Düring

Gesamtverantwortung: Prof. h.c. Dr. Gerd Schimansky-Geier  
Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Bertram Lohmüller  
Koordination: Dr. Angela Leeke  
Redaktion: Natalia Astrin, Anke Flören

Design:  
Diamond media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid  
www.diamond-media-pr.de

Fotonachweise/Quellen:  
istockphoto.com, shutterstock.com

URL-Verweise:  
In dieser Publikation befinden sich Verweise auf externe Internetseiten.  
Für die Inhalte der aufgeführten externen Seiten ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Die GIZ hat beim erstmaligen Verweis den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der Verweise auf externe Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Wenn die GIZ feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein externes Angebot, auf das sie verwiesen hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot unverzüglich aufheben. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von derartigen Inhalten.

Kartenmaterial:  
Die kartografischen Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten.  
Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.

Im Auftrag des  
Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden Publikation verantwortlich.

Druck:  
f&m DTP & Print GmbH & Co KG, St. Augustin

Bonn 2018

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

dieser Reader wendet sich in erster Linie an die Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms (MP), die ihre Fortbildung in Deutschland und in der deutschen Wirtschaft absolvieren. Ziel des MP ist es, sie „fit for Partnership with Germany“ zu machen – das heißt konkret, sie auf eine Geschäftsanbahnung mit deutschen Unternehmen vorzubereiten. Die GIZ und ihre in- und ausländischen MP-Partner haben Kompetenzen definiert, über die eine ausländische Führungskraft verfügen sollte, um mit deutschen Unternehmen zu kooperieren und auf dem deutschen Markt erfolgreich Geschäftsabschlüsse zu erzielen. Diese sind Leadership, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Marketing und Logistik, Innovations- und Changemanagement, International Project Management, Global Business Management, Interkulturelles Management, Kommunikation und Unternehmensdarstellung, Suche nach internationalen Geschäftspartnern, Verhandlungsführung, Vorbereitung von Verträgen und Erstellung eines Businessplans. Unabdingbar ist dabei auch das Wissen um die Grundlagen der deutschen Wirtschaft. Die genannten Kompetenzen bilden den methodischen Schwerpunkt der Fortbildung und können im praktischen Fortbildungsteil – beim Herstellen von Geschäftskontakten zu deutschen Unternehmen – direkt angewendet werden. Bei ihren Unternehmensbesuchen und Verhandlungen mit potentiellen deutschen Geschäftspartnern erleben die Führungskräfte hautnah, wie diese Kompetenzen in der deutschen Wirtschaft real existieren. Der vorliegende Reader gibt einen ersten Einblick.

Die Texte zeigen, wie die Kompetenzen in den deutschen Unternehmen gelebt werden. Dabei spiegeln sie „deutsche“ Besonderheiten, Herangehens- und Sichtweisen. Der Reader macht deutlich, dass es unter den Akteuren in der deutschen Wirtschaft unterschiedliche Handlungsstrategien gibt, oft in Abhängigkeit von der Größe, der Branche und den Traditionen des jeweiligen Unternehmens. Die Autoren kommen direkt aus der Praxis der Unternehmen, aus Beratungsfirmen oder aus wirtschaftsnahen Lehreinrichtungen und sind anerkannte Fachleute auf ihrem Gebiet. Unterschiedlich sind auch ihre Beiträge, die von einer Art Vorlesung über einen Fachartikel bis zum Erfahrungsbericht reichen. Alle sind ausgesprochen praxisnah und enthalten konkrete Beispiele, Handlungsempfehlungen sowie Hinweise auf weiterführende Literatur, um den Nutzen für den Leser zu erhöhen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!



Im Namen des Managerfortbildungsprogramms  
Reimut Düring, Programmleiter bei der GIZ

# Inhalt



GRUNDLAGEN DER DEUTSCHEN  
WIRTSCHAFT

6



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

14



PERSONALMANAGEMENT

20



QUALITÄTSMANAGEMENT

28



MARKETING UND LOGISTIK

34



INNOVATIONSMANAGEMENT

42



INTERNATIONALES  
PROJEKTMANAGEMENT

48



GLOBAL BUSINESS PROCESS  
MANAGEMENT

56



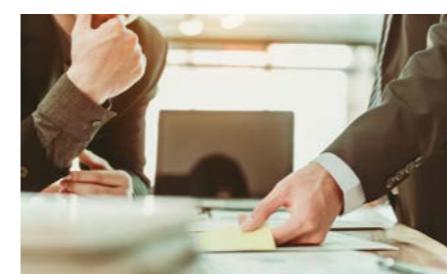
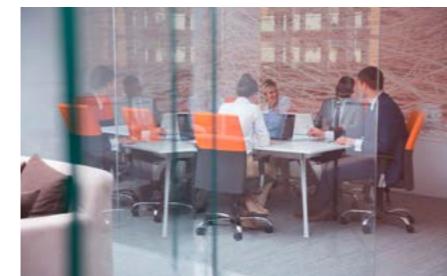
INTERKULTURELLES MANAGEMENT

64



UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

72



SUCHE NACH INTERNATIONALEN  
GESCHÄFTSPARTNERN

78

VERHANDLUNGSFÜHRUNG  
MIT AUSLÄNDISCHEN PARTNERN

84

VERTRAGSVORBEREITUNG

90

BUSINESSPLAN

96



# Grundlagen der deutschen Wirtschaft



Die deutsche Wirtschaft beruht auf dem Konzept der sozialen Marktwirtschaft, d.h. sie kombiniert die hohe Leistungsfähigkeit der freien Marktwirtschaft mit dem sozialen Ausgleich. Eine gezielte Wirtschaftspolitik fördert den Wettbewerb, unterstützt die Interessenvertretung der Wirtschaft sowie das System der dualen Ausbildung. Im Allgemeinen agiert die derzeitige Wirtschaftspolitik Deutschlands nach zwei Grundsätzen: Nachhaltigkeit und Investitionsförderung. Die Förderung privater und öffentlicher Investitionen ist ein bedeutender Grundpfeiler, da diese auch den Mittelstand fördert. Einen enormen Schwerpunkt für die deutsche Wirtschaft bildet der Außenhandel.

## POLITISCHER AUFBAU, INTERNATIONALE VERFLECHTUNGEN UND WIRTSCHAFTSPROFIL DEUTSCHLANDS

In ihrer heutigen Gestalt existiert die Bundesrepublik Deutschland seit dem 03. Oktober 1990. Die Bundesrepublik Deutschland wurde zwar bereits am 23. Mai 1949 gegründet; diese umfasste aber zu diesem Zeitpunkt nur West-Berlin und die zehn Bundesländer in Westdeutschland: Baden-Württemberg, Bayern, Bremen, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland und Schleswig-Holstein. Nach der Wiedervereinigung im Jahr 1990 von Westdeutschland (ehemalige Bundesrepublik Deutschland) und Ostdeutschland (ehemalige Deutsche Demokratische Republik, gegründet am 07. Oktober 1949) erhöhte sich die Anzahl der Bundesländer von 10 auf 16.

Die sechs neu hinzugekommenen Bundesländer, die sogenannten „neuen“ Bundesländer, umfassen Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Ost-Berlin, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen; wobei Ost- und West-Berlin in ein Bundesland zusammengeführt wurden. Aufgrund der unterschiedlichen Wirtschafts- und Sozialpolitik beider ehemaligen Republiken und der stark unterschiedlichen Ausgangssituation zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung ist die politische Diskussion über das sogenannte Ost-West-Gefälle bis heute präsent. Ziel dabei ist es, die Lebensverhältnisse in Ost und West anzugeleichen, was auch im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland verankert ist. Die schnelle Transformation von Plan- zu Marktwirtschaft führte in Ost-Deutschland zur Abschaffung der ehemals dominierenden Staatsbetriebe. Während viele Industriekombinate schließen mussten, wurden andere Betriebe erfolgreich umstrukturiert und sind nun international wettbewerbsfähig.

### Politische Struktur der Bundesrepublik Deutschland & Verteilung der politischen Kompetenzen

Die Bundesrepublik Deutschland ist eine bundesstaatlich, d.h. föderalistisch, organisierte parlamentarische Demokratie mit

einer pluralistischen Parteienlandschaft. Anders als in einer Konföderation behalten im Föderalismus die einzelnen bundesstaatlichen Parteien ihre Souveränität nicht gänzlich bei. So besteht die Bundesrepublik Deutschland aus sogenannten teilsouveränen Gliedstaaten, den Bundesländern. Diese Teilsouveränität ist u.a. durch die Verteilung der Gesetzgebungskompetenzen festgehalten. Das bedeutet, dass im Grundgesetz geregelt ist, auf welcher politischen Ebene entweder der Bund oder die Länder souverän entscheiden können bzw. Gesetze erlassen können. Grundsätzlich können Bundesländer Gesetze dann erlassen, wenn das Grundgesetz nicht ausdrücklich etwas anderes vorsieht.

Bereiche der ausschließlichen Gesetzgebungskompetenz des Bundes sind insbesondere außenpolitischer und außenwirtschaftlicher Natur (Handelspolitik, Luftverkehr, Kommunikation, Kernenergie, Grenzschutz) sowie auswärtige Angelegenheiten. Bei der sogenannten „konkurrierenden“ Gesetzgebungskompetenz zwischen Bund und Ländern dürfen die Länder so lange eigenständig Gesetze erlassen, bis der Bund von seiner Zuständigkeit Gebrauch macht. Dies betrifft Bürgerliches Recht und Strafrecht, Umwelt- und Naturschutz, Hochschulzulassungsrecht, Schifffahrt und Straßenverkehr, Vereinsrecht und Arbeitsrecht, Forschungsförderung sowie Gesetze über Lebensmittel, Futter und Tierschutz. Alle anderen Bereiche liegen in der Zuständigkeit der Länder.

Gleichzeitig herrscht in Deutschland das Prinzip der Gewaltenteilung in die Exekutive (ausführende Gewalt), die Legislative (gesetzgebende Gewalt) und die Judikative (Rechtsprechung). Dieses Prinzip wird sowohl auf Bundesebene als auch auf Länderebene eingehalten, d.h. auch jedes Bundesland verfügt über eine Landesverfassung, über durch Wahlen legitimierte politische Institutionen und über die landspezifischen Organe der Exekutive, Legislative und Judikative. Das Prinzip der Gewaltenteilung dient dabei der gegen-

seitigen Kontrolle der Organe. So kann auf Bundesebene das Verfassungsgericht (Teil der Judikative) den Bundeskanzler, die Bundesregierung und die Ministerien (Teile der Exekutive) sowie den Bundespräsidenten, den Bundestag und den Bundesrat (Teile der Legislative) auf verfassungskonformes Verhalten hin kontrollieren. Dieser Prozess greift in gleicher Weise auch auf der Länderebene. Auch die Verteilung der Gesetzgebungskompetenz zwischen Bund und Ländern ist damit ein Teil der Gewaltenteilung.

### Außenpolitische Verflechtungen

Deutschland gilt als besonders einflussreicher Staat Europas und zudem als wirtschaftsstärkster in der EU und in der Eurozone. Als Mitglied der wichtigsten internationalen Verbände, Zusammenschlüsse und Konföderationen wie der UN, der NATO und der G7 ist Deutschland auch auf globaler Ebene sehr



**Das Prinzip der Gewaltenteilung dient dabei der gegenseitigen Kontrolle der Organe.**

einflussreich. Aber es ist auch viele Verpflichtungen hinsichtlich seiner Souveränität eingegangen. Insbesondere mit der Mitgliedschaft in der Europäischen Union (EU), in der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion (EWWU) seit 1990 und in der Eurozone seit 1999, welche durch die Schaffung eines großen europäischen Binnenmarktes u.a. als ein globales Gegengewicht zum amerikanischen und zum asiatischen Markt dienen soll. Die EU und die EWWU, deren Anfänge auf die 1950er Jahre zurückgehen, ist ein supranationaler Zusammenschluss von 28 europäischen Mitgliedsländern, der 1992 mit dem Vertrag von Maastricht besiegelt wurde. Insgesamt 19 dieser Mitgliedsstaaten schufen durch die Einführung des Euro als gemeinsame Währung zum 01.01.1999 (Bargeldumstellung zum 01.01.2002) die sogenannte Eurozone. Für Deutschland, wie auch für jeden anderen EU-Mitgliedsstaat, existiert somit noch eine dem Bund übergeordnete Ebene mit Gesetzgebungskompetenz, die ebenfalls weitestgehend die Züge eines föderalen



und den Handel unter diesen Ländern zu stärken. Die Zollunion umfasst die EU züglich der Türkei, Andorra, Monaco und San Marino.

Die G7 (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, Kanada und die USA) ist ein informeller Zusammenschluss der wirtschaftsstarken Industrienationen, um in wiederkehrenden Kongressen Fragen der Weltwirtschaft zu erörtern.

Die NATO (*North Atlantic Treaty Organization*) ist ein militärisches Defensivbündnis, welches nach Ende des Zweiten Weltkriegs ins Leben gerufen wurde und heute nunmehr 28 westliche Staaten, primär in Europa, inkl. Deutschland, und Nordamerika umfasst.

#### UN & Weltbank, IWF und WTO:

Als Zusammenschluss bzw. internationale Organisation von 193 Staaten sind die Vereinten Nationen (UN) ein internationales Völkerrechtssubjekt. Hauptziele der UN sind u.a. die Sicherung und Förderung der Menschenrechte und des globalen Friedens. Die Weltbank und der Internationale Währungsfonds (IWF) sind Sonderorganisationen der UN und dienen ursprünglich im weitesten Sinne dem Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg. Vereinfacht dargestellt, während die Weltbank Länder eher realwirtschaftlich durch die Bereitstellung von Kapital zu vergünstigten Konditionen unterstützt, bezieht sich die Zuständigkeit des IWF primär auf Länder mit Zahlungsbilanzschwierigkeiten. Die Welthandelsorganisation (WTO) ist eine verwandte Organisation der UN und beschäftigt sich in erster Linie mit Regelungen der internationalen Handelsbeziehungen. Insbesondere dient sie dabei als Koordinator und Schlichter im Falle von Streitigkeiten bei Handelsfragen. Darüber hinaus ist Deutschland auch Mitglied weiterer internationaler (Wirtschafts-)Organisationen, zum Beispiel der OECD.

Die EU stellt eine eigene Rechtspersönlichkeit dar, die durch eine gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik einheitlich gegenüber Drittstaaten auftritt und eine entsprechende Vertretung als Verbund bei den Vereinten Nationen (UN), den G7 und den G20 sowie in der Welthandelsorganisation (WTO) innehat. Es gibt in der gemeinsamen Europapolitik sowohl supranationale als auch zwischenstaatliche Elemente. Dabei hat jeder Mitgliedsstaat in den Institutionen und Organen der EU ein Vetorecht bei politischen Entscheidungen, die einstimmig gefällt werden müssen, inne. Das bedeutet, dass ein Teil der nationalen Souveränität von den Mitgliedsstaaten abgegeben wird, um die politische Integration und Zusammenarbeit zu ermöglichen. Diese 28 EU-Mitgliedsstaaten gehören auch zu der EWWU, deren Zielsetzung ist, einen stärkeren

europeischen Binnenmarkt zu schaffen. Dabei hat sich jeder Mitgliedsstaat der stufenweisen Umsetzung wirtschafts- und währungspolitischer Maßnahmen verschrieben. Ein Hauptziel der EWWU ist, den europäischen Binnenmarkt durch eine gemeinsame Währung mit hoher Preisstabilität zu ergänzen. Für 19 Länder der Eurozone, und damit auch für Deutschland, bedeutet dies die endgültige Abtretung der eigenen souveränen Geld- und Außenhandelspolitik. Die Steuerung der eigenen Außenwirtschaft und das Auffangen wirtschaftlicher Schocks durch den Wechselkurs, im Hinblick auf den Ex- und Importsektor, und die Beeinflussung von Kapitalbewegungen (im Inland) durch die Geldmengen- und Zinspolitik obliegt nun der übergeordneten, gemeinsamen europäischen Zentralbank (EZB).

Deutschland ist seit 1985 bzw. 1990 Teil des **Schengener Abkommens**. Der Schengen-Raum ist nicht deckungsgleich mit der EU, er umfasst die EU ohne Großbritannien und Irland, aber zuzüglich Norwegen, der Schweiz und Island. In ihm wurde durch den Abbau stationärer Grenzkontrollen an den gemeinsamen Grenzen der Personenverkehr erleichtert. Gleichzeitig sind die Zollkontrollen für den Warenverkehr zwischen den EU-Staaten untereinander ausgesetzt. Ziel der 1968 gegründeten **Europäischen Zollunion** war die bis heute gültige Abschaffung von Zöllen und gleichwirksamen Abgaben für Mitgliedsstaaten, um den Warenverkehr weniger zu behindern

#### Wirtschaftsgeografie und Wirtschaftsprofil

Die Bundesrepublik Deutschland ist mit einem aktuellen Bruttoinlandsprodukt von 3.026,6 Mrd. Euro (2015) das wirtschaftsstarkste Land in der Europäischen Union und das viertstärkste Land der Welt. Im Dienstleistungssektor werden 69,0 Prozent der Wertschöpfung erwirtschaftet, 25,8

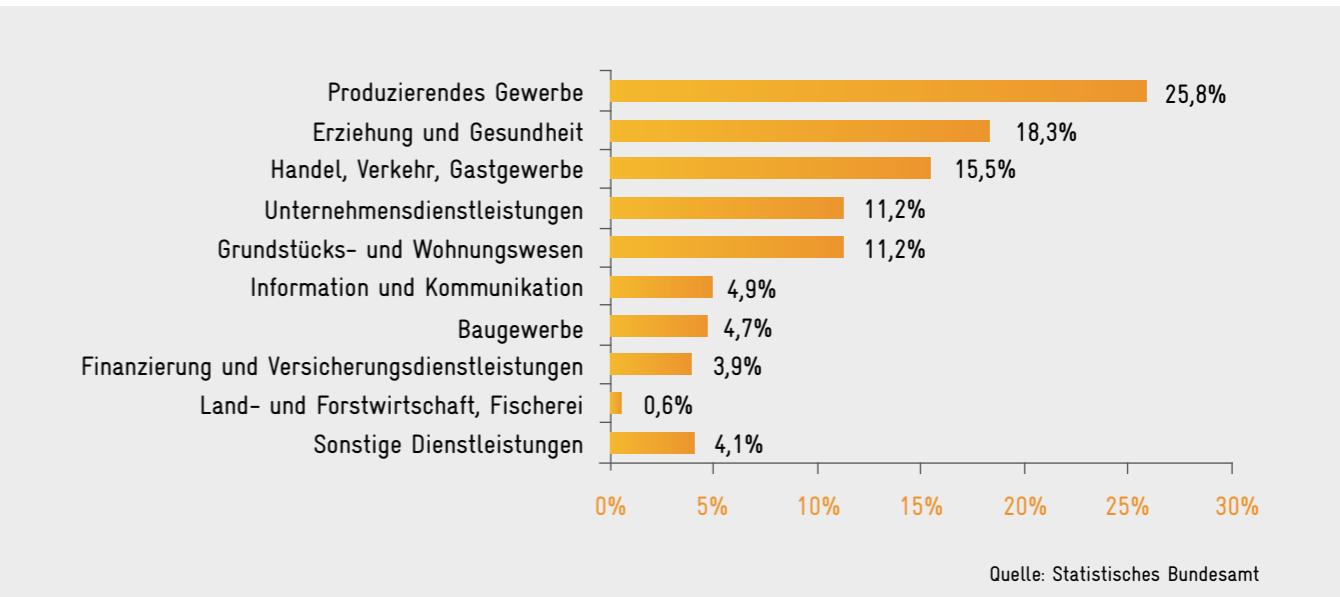


Abbildung 1: Deutsche Wertschöpfung nach Sektoren in 2015

Prozent im produzierenden Gewerbe, 4,7 Prozent im Baugewerbe und 0,6 Prozent in der Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei. Der Anteil der Industrie ist höher als in vergleichbar entwickelten Ländern und höher als in den meisten anderen EU-Staaten.

Die Industrie spielt sowohl für die deutsche Wertschöpfung als auch für den Export eine wichtige Rolle.

Die vier wichtigsten Branchen in der Industrie sind der Kraftfahrzeugbau, der Maschinenbau, die chemisch-pharmazeutische Industrie und die Ernährungsindustrie. In Deutschland gibt es, wie auch in anderen großen Staaten, ein wirtschaftliches Gefälle zwischen wirtschaftsstarken und schwächeren Regionen. Die wirtschaftsstarken Gebiete befinden sich heute in den Ballungsräumen im Süden, insbesondere München und Stuttgart, aber auch in Frankfurt am Main und Mannheim. Weitere Ballungszentren befinden sich in der Mitte und im Norden, dazu gehören die wirtschaftsstarken Hafenstädte Hamburg und Bremen, das Rhein-Ruhr-Gebiet, Hannover sowie Berlin und Dresden.

In ländlichen Gebieten sind viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ansiedelt, wobei sie besonders im Süden eine hohe Dichte erreichen. Über 99 Prozent der Unternehmen zählen zum Mittelstand, sie stellen knapp 60 Prozent aller Arbeitsplätze und 56 Prozent der Wirtschaftsleistung. Darunter sind viele relativ unbekannte, spezialisierte Unternehmen, die in ihrer Nische Weltmarktführer sind.

Sie werden häufig als „Hidden Champions“ bezeichnet und tragen maßgeblich zum hohen deutschen Industrieexport bei.

Die deutsche Wirtschaft wuchs in 2015 um 1,7 Prozent. Das liegt über dem mittelfristigen Durchschnitt zwischen 2004 und 2014 von 1,3 Prozent. Zu den Wachstumsmotoren gehören die guten Grundbedingungen für Investitionen in Deutschland. Deutschland ist Europas größter Markt mit 80 Mio. Konsumenten und einem hohen

Pro-Kopf-Einkommen. Laut der Weltbank hat Deutschland die weltbeste Infrastruktur und Logistik. Das Rechtssystem ist transparent, unabhängig und effizient und die Arbeitskräfte haben ein hohes Qualifikationsniveau. Mehr als 80 Prozent der Arbeitskräfte verfügen über eine Berufsausbildung oder einen Universitätsabschluss. Auch die Forschungsintensität ist hoch: 2,84 Prozent des BIP werden in die Forschung und Entwicklung investiert, dieser Wert gehört zu den höchsten in der EU.

## DEUTSCHE WIRTSCHAFT

### Das Konzept der sozialen Marktwirtschaft

Die Bundesrepublik Deutschland ist eine soziale Marktwirtschaft, bei welcher die Vorteile der hohen Leistungsfähigkeit und Güterversorgung aus der freien Marktwirtschaft mit dem sozialen Ausgleich kombiniert werden. Über den Preismechanismus aus Angebot und Nachfrage können im freien Wettbewerb Produktionsmittel effizient eingesetzt, Konsummöglichkeiten erhöht und Innovationen gefördert werden. Der soziale Ausgleich sichert jene ab, die aufgrund von Alter, Krankheit, Arbeitslosigkeit o.ä. nicht in der Lage sind, am freien Wettbewerb teilzunehmen. Wichtigster Grundsatz ist daher die Sicherstellung der Chancengleichheit durch den sozialen Ausgleich.

### Gezielte Wirtschaftspolitik: Ordnungspolitik und Wirtschaftsförderung

Im Allgemeinen agiert die derzeitige Wirtschaftspolitik Deutschlands nach zwei Grundsätzen: Nachhaltigkeit und Investitionsförderung. Darüber hinaus lassen sich in den Politikmaßnahmen und -zielen die Grundprinzipien der Chancengleichheit und des sozialen Ausgleichs erkennen. Zurzeit setzt die Wirtschaftspolitik folgende Schwerpunkte: die Förderung von privaten und öffentlichen Investitionen, die Förderung der Digitalisierung im Hinblick auf digitale Märkte, IT-Sicherheit und Datenschutz, der Fortschritt der Energiewende (der Ausbau erneuerbarer Energien, Steigerung der Energieeffizienz) und der Fortschritt der EWWU im Hinblick auf das EU-weite öffentliche Finanzwesen,

Systems zeigt, mit zentralen europäischen Institutionen unterteilt in Exekutive (Europäische Kommission), Legislative (Europäisches Parlament; Europäischer Rat; Rat der Europäischen Union) und Judikative (Gerichtshof der Europäischen Union; Europäischer Rechnungshof). Für die 19 Mitgliedsstaaten, die auch der Eurozone beigetreten sind, ist 1999 zusätzlich die Europäische Zentralbank (EZB) als exekutives Organ der Geldpolitik hinzugekommen. Sie hat nunmehr die Entscheidungsgewalt über die Geldmenge, den Leitzins und den Wechselkurs sowie über andere außerordentliche geldpolitische Maßnahmen inne.

Die EU stellt eine eigene Rechtspersönlichkeit dar, die durch eine gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik einheitlich gegenüber Drittstaaten auftritt und eine entsprechende Vertretung als Verbund bei den Vereinten Nationen (UN), den G7 und den G20 sowie in der Welthandelsorganisation (WTO) innehat. Es gibt in der gemeinsamen Europapolitik sowohl supranationale als auch zwischenstaatliche Elemente. Dabei hat jeder Mitgliedsstaat in den Institutionen und Organen der EU ein Vetorecht bei politischen Entscheidungen, die einstimmig gefällt werden müssen, inne. Das bedeutet, dass ein Teil der nationalen Souveränität von den Mitgliedsstaaten abgegeben wird, um die politische Integration und Zusammenarbeit zu ermöglichen. Diese 28 EU-Mitgliedsstaaten gehören auch zu der EWWU, deren Zielsetzung ist, einen stärkeren

staatliche Investitionen und die weitere Öffnung des EU-Binnenmarktes.

Die Förderung privater und öffentlicher Investitionen ist dabei wohl einer der bedeutendsten Grundpfeiler, da diese auch die Förderung des Mittelstands einschließt. Nach der zuletzt insgesamt schwächeren Investitionsdynamik sollen nun primär Investitionen in Infrastruktur, Forschung und Entwicklung sowie in Energieeffizienz gesteigert werden. Der Bund selbst hat laut des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) in 2015 seine Investitionsausgaben von 8,5 Prozent in 2014 auf 9,7 Prozent der gesamten Ausgaben des Bundeshaushalts erhöht. Zum einen dient dies der Steigerung der öffentlichen Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur, die Digitalisierung und in die Förderung der Energiewende. Zum anderen sollen verstärkte Investitionen auf Bundesebene die Länder und Kommunen entlasten, damit diesen

zur KMU-Förderung (insb. der Small Business Act) festgelegt. Im Inland ist die staatliche Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) einer der wichtigsten Förderer durch Förderungsprogramme, Gründungsberatung und Kapitalbereitstellung zu vergünstigten Konditionen. In 2015 machten private Investitionen ca. 90 Prozent aller getätigten Investitionen in Deutschland aus.

#### Wettbewerbsförderung, Wettbewerbsrecht & Verbraucherschutz

Ein weiterer entscheidender Pfeiler für die deutsche Wirtschaftspolitik und ein Selbststeuerungselement der Wirtschaft ist der funktionierende Wettbewerb, denn dieser fördert Innovationen, eine optimale Allokation von Ressourcen, die Souveränität der Verbraucher sowie eine leistungsgerechte Verteilung finanzieller Mittel und begrenzt wirtschaftliche Macht. In Deutschland wurde der freie Wettbewerb zuletzt durch die Öffnung netzgebundener Märkte in den Bereichen Telekommunikation, Strom und Gas, Schienenverkehr für den Regional- und Güterverkehr sowie im Postwesen entscheidend vorangetrieben. Der funktionierende Wettbewerb in Deutschland wird weiter durch das Gesetz gegen

Wettbewerbsbeschränkungen mit den Prämissen Kartellbekämpfung, Fusionskontrolle und Missbrauchsauflauf und durch das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb geschützt. Diese dienen natürlich auch dem Verbraucherschutz, zum Beispiel vor überhöhten Preisen.

Dazu zählt auch das formelle Preisrecht über Preisangaben und die Preisbildung (d.h. die Einhaltung gewisser Normen in der Preisbildung bestimmter Güter wie Büchern), welches die Preistransparenz und die Möglichkeit zum Preis- bzw. Angebotsvergleich sicherstellt.

Die Landeskartellbehörden und das Bundeskartellamt setzen das Kartellgesetz durch, wobei die Fusionskontrolle allein dem Bundeskartellamt obliegt. Die Monopolkommission überwacht den Wettbewerb in einzelnen Wirtschaftssektoren, insbesondere die Entwicklung der Marktmacht einzelner Unternehmen zur „Erhaltung wettbewerblicher Marktstrukturen“.

In besonderen Fällen kann der Bundeswirtschaftsminister als Kartellbehörde auftreten und eine Ministerialerlaubnis zur Fusion größerer Unternehmen erteilen oder untersagen. Grundsätzlich dienen diese Organe also der Verhinderung unverhältnismäßiger Marktmacht, die zu einer Verzerrung der Preise und damit Schädigung der Wirtschaft und der Verbraucher führen würde. Auf EU-Ebene wurde ein gemeinsames EU-weites Wettbewerbsrecht durchgesetzt, dem auch die nationalen Behörden und Ämter zu folgen haben.

Ebenfalls wurden EU-weite Richtlinien zum Verbraucherschutz für den EU-Binnenmarkt eingeführt. Ausgehend von der Annahme, dass Verbraucher grundsätzlich über weniger Information über Produkte verfügen als die Hersteller, ist die „Gesundheit“ der Verbraucher im Umgang mit bestimmten Waren und Dienstleistungen sicherzustellen. So gibt es beispielsweise für Lebens- und Arzneimittel, Bedarfsgegenstände und andere Waren mit (teilweise) chemischer Zusammensetzung Richtlinien über die Aufklärung und die Informationspflicht über Gesundheitsrisiken. Dies hat auch positive Auswirkungen auf den Arbeitnehmerschutz am Arbeitsplatz. Gleichzeitig regelt der Verbraucherschutz auch entscheidende juristische Aspekte wie die Gewährleistung und das Widerrufsrecht, insbesondere für Fernabsatzverträge. Die Regelungen auf EU-Ebene sind den nationalen Vorschriften übergeordnet bzw. ergänzen diese und sind daher ebenfalls als Teil des nationalen Rechts durchzusetzen.

#### Interessenvertretung in der Wirtschaft

Nach dem deutschen Grundgesetz haben alle Staatsbürger das Recht, Vereine und Gesellschaften zu bilden, um ihre Interessen zu bündeln und kundzutun. Insbesondere Wirtschaftsverbänden kommt dabei eine große Rolle zu. Nahezu jede Branche oder Wirtschaftszweig hat in Deutschland, und meist auch auf europäischer Ebene, einen Interessenverband, der im weitesten Sinne Lobbyismus betreibt, sprich die wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen und Arbeitgeber vertritt und deren Durchsetzung vorantreibt.

Daneben gibt es regionale Industrie- und Handelskammern (IHK), die als Körperschaften des öffentlichen Rechts die Selbstverwaltung der regionalen Wirtschaft betreiben. Jedes Unternehmen fällt

automatisch unter die Zuständigkeit der jeweiligen regionalen IHK und findet somit seine Interessen (Standortpolitik, Unternehmensförderung & Weiterbildung, Bürokratie und Steuerfragen, internationaler Dialog) vertreten. So gibt es allein in Deutschland nunmehr 79 IHK.

Auf der anderen Seite erfolgt die Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu meist durch die Gewerkschaften. Ziel von Gewerkschaften ist es, die Verhandlungsposition eines einzelnen Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber, also dem Unternehmen, zu stärken. Die ebenfalls im Grundgesetz verankerte Tarifautonomie erlaubt es zwei Tarifvertrags-Parteien, sich ohne staatliche Interventionen über die Konditionen der Arbeitsverhältnisse (Arbeitsentgelt und Lohnsteigerungen, Urlaubs- und

Überstundenregelungen, Kündigungsrecht, Arbeitsbedingungen usw.) zu einigen und diese gesetzlich geltend zu machen. Von staatlicher Seite ist dabei strikt Neutralität zu wahren. Tarifverträge sind meist branchenbezogen, und auf unternehmensspezifischer Ebene sind dabei nur Abweichungen zugunsten des Arbeitnehmers erlaubt. Darüber hinaus gibt es in einigen Unternehmen auch Firmen- oder Konzerntarifverträge. Mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmer in Deutschland arbeitet unter einem solchen Tarifvertrag.

#### Der deutsche Arbeitsmarkt

Derzeit herrscht in Deutschland eine besonders geringe Arbeitslosigkeit, vor allem im europäischen Vergleich. In 2015 gab es in Deutschland ca. 43 Mio.

Erwerbstätige, was einen nie dagewesenen Höchststand darstellt. Das gilt auch für die Jugendarbeitslosigkeit. Das System der dualen Ausbildung, der sogenannten Berufsausbildung, leistet dabei einen entscheidenden Beitrag. So können Schulabgänger nach erfolgreichem Abschluss der mittleren Reife (nach der 10. Klasse) oder nach dem Erwerb der Hochschulreife (bzw. der Hochschulzugangsberechtigung nach der 12. bzw. 13. Klasse) als Lehrling in einen Betrieb gehen. Dort werden sie dual – praktisch im Betrieb und theoretisch an der Berufsschule – bis zur Abschlussprüfung weitergebildet. Die duale Ausbildung wird sowohl in handwerklichen als auch kaufmännischen Betrieben angewandt und bietet somit jungen Menschen, insbesondere denen, die keine akademische Ausbildung anstreben, eine Perspektive.

**Deutschland will weiterhin seine Position als international wettbewerbsfähiger Innovations- und Technologiestandort halten und ausbauen.**

größere finanzielle Mittel in den Bereichen Infrastruktur, Bildung und Kinderbetreuung nachhaltig zur Verfügung stehen, was nicht zuletzt die Erwerbsbeteiligung stärken soll. Deutschland will weiterhin seine Position als international wettbewerbsfähiger Innovations- und Technologiestandort halten und ausbauen. Insbesondere im Bereich der Mittelstandsförderung, also der privaten Investitionsförderung, und damit auch in der Innovationsförderung wird ein Bürokratieabbau durch das Bürokratielosungsgesetz und eine Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen für Wagniskapital und Start-ups in Deutschland beabsichtigt. Besonders in der Gründungs- und Wachstumsphase von KMU bilden letztere die größten Hürden. In Deutschland gelten KMU als Wachstums- und Innovationsförderer und erhalten in den letzten Jahren daher zunehmend auch wirtschaftspolitische Aufmerksamkeit. So wurden auch auf EU-Ebene Regelungen

## ROLLE DER INTERNATIONALEN BEZIEHUNGEN & DES EU-BINNENMARKTES FÜR DIE AUSSENWIRTSCHAFT

Die Bundesrepublik Deutschland ist eine der exportstärksten Volkswirtschaften der Welt. In 2015 betrugen die Exporte 1.195,9 Mrd. Euro. Exportiert werden primär Hochtechnologiegüter wie Maschinen, Beförderungsmittel (in erster Linie Kraftfahrzeuge) und chemische Erzeugnisse. Die Importe betrugen 948,2 Mrd. Euro in 2015, was zu einem deutlichen Handelsüberschuss von 247,7 Mrd. Euro führte. Importiert werden in erster Linie Maschinen, gefolgt von mineralischen Brennstoffen – primär Öl und Gas – sowie Beförderungsmittel und chemische Erzeugnisse.

Die Staaten des europäischen Binnenmarktes sind mit großem Abstand Deutschlands wichtigste Handelspartner. 2015 gingen rund 58 Prozent der Exporte in die Partnerstaaten der Europäischen Union, gleichzeitig wurden 57,3 Prozent der Importe aus diesen Ländern eingeführt. Die nächstwichtigen Handelspartner sind die Vereinigten Staaten und China, wobei Deutschland einen hohen Handelsbilanzüberschuss gegenüber den USA aufweist und ein Defizit gegenüber China.

Die Europäische Zollunion bildet die Basis für diese enge wirtschaftliche Ver-

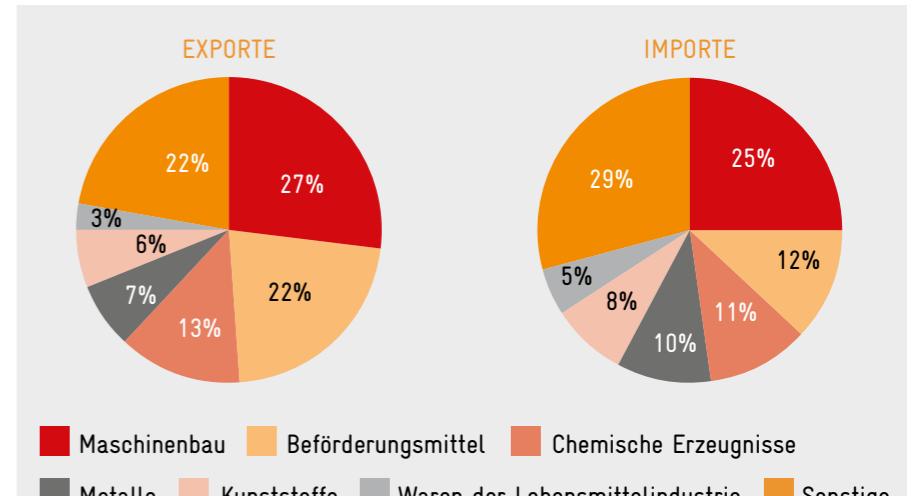


Abbildung 2: Deutsche Export- und Importstruktur in 2015

flechtung Deutschlands mit seinen Partnern in der Europäischen Union und garantiert ungehinderte Warenströme innerhalb ihrer Grenzen. Die Mitgliedschaft in der Zollunion impliziert für Deutschland außerdem die Vereinheitlichung und Übernahme von EU-Normen. Ein öffentlicher Normungsprozess schafft einheitliche Standards, die von allen Mitglie-

dern in nationale Normen übernommen werden. Das dient dem Ziel, die Umsetzung des stärkeren EU-Binnenmarktes zu erleichtern. Ein weiteres Merkmal einer Zollunion besteht darin, dass die Mitgliedsstaaten keine eigene Zollpolitik mehr betreiben können. Die EU vertritt für die Mitgliedsstaaten eine gemeinsame Zollpolitik gegenüber Drittländern. Die

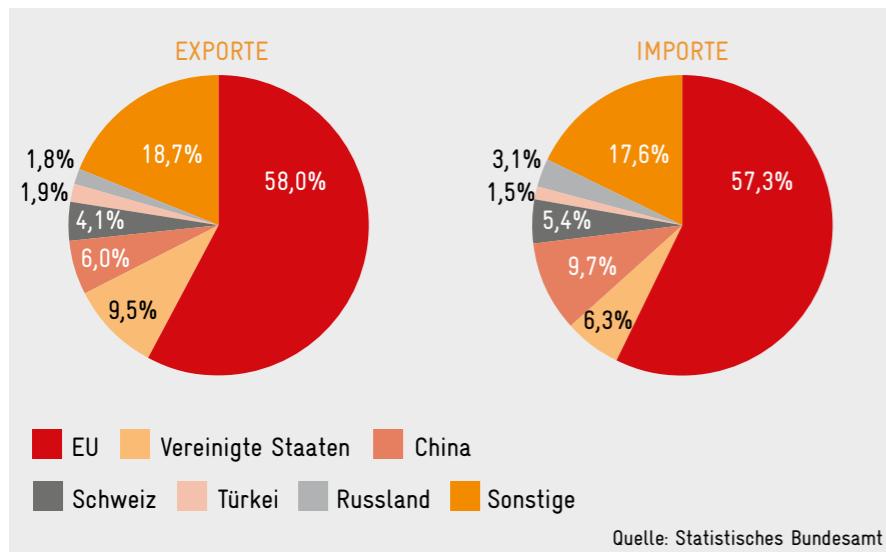


Abbildung 3: Die wichtigsten Handelspartner in 2015

EU hat derzeit 52 Freihandelsabkommen mit anderen Ländern abgeschlossen und umgesetzt, was auch Deutschland einen zollfreien Handel mit diesen Ländern ermöglicht. Zusätzlich wird mit 80 Ländern über künftige Freihandelsabkommen verhandelt oder es bestehen bereits Abkommen, die noch nicht umgesetzt sind. Im Gegensatz zu einer Zollunion behalten bei einem Freihandelsabkommen die Vertragsparteien ihre Zollautonomie. Der Nachteil eines Freihandelsabkommens gegenüber der Zollunion besteht darin, dass der Ursprung der gehandelten Waren

durch sogenannte Ursprungszertifikate nachgewiesen werden muss, was bürokratische Kosten verursacht.

Die Landwirtschaftspolitik der EU-Länder wurde bereits 1962 vergemeinschaftet: Der gesamte Agrar-Binnenmarkt sollte dadurch einheitlichen Regelungen unterliegen und die staatlichen Eingriffe wurden so auf die Ebene der Wirtschaftsgemeinschaft übertragen. Alle Ausgaben im Rahmen der gemeinsamen Agrarpolitik, darunter auch Direktzahlungen an Landwirte, werden heute durch den



Gemeinschaftshaushalt der Europäischen Union getragen und machen einen bedeutenden Teil des EU-Gesamtbudgets aus.

Schließlich stellt der Euro als einheitliche Währung einen weiteren Integrations schritt zur Erleichterung des Binnenhandels dar. Eine gemeinsame Währung bietet Vorteile wie die Beseitigung schwankender Wechselkurse und Gebühren, für die Unternehmen wird der grenzüberschreitende Handel erleichtert und für die Verbraucher erweitert sich das Angebot.

Insgesamt ergeben sich aus der EU-Mitgliedschaft Deutschlands erhebliche Vorteile für die wirtschaftliche Entwicklung und für bilaterale Geschäfte. Aus Unternehmenssicht liegen die Vorteile insbesondere auf der Reduktion der administrativen Hürden durch die Vereinheitlichung nationaler Standards und die Eliminierung der Formalitäten und Abgaben an den EU-Binnengrenzen. Unternehmen können in allen Mitgliedsstaaten ungehindert tätig werden, Zweigstellen aufbauen und ihre Versorgungsketten und Finanzen über jeden Anbieter in der EU organisieren. Auf diese Weise können neben großen Unternehmen auch KMU ihre Effizienz steigern und wettbewerbsfähiger werden. Die EU-Mitgliedschaft stärkt darüber hinaus die deutsche Stellung im globalen Wertbewerb und die Verhandlungsposition gegenüber Drittstaaten.

## ZUSAMMENFASSUNG

Deutschland ist eine föderalistisch organisierte parlamentarische Demokratie, die auf dem Prinzip der Gewaltenteilung beruht und in der heutigen Gestalt seit 1990 existiert. Deutschland ist Teil der Europäischen Union, eines supranationalen Zusammenschlusses von 28 Mitgliedsstaaten, die einen gemeinsamen Wirtschaftsraum bilden und mit dem Euro in ihrer Mehrzahl auch eine Währung teilen. Die deutsche Wirtschaft beruht auf dem Konzept der sozialen Marktwirtschaft, was die hohe Leistungsfähigkeit der freien Marktwirtschaft mit dem sozialen Ausgleich kombiniert. Eine gezielte Wirtschaftspolitik beinhaltet die Wettbewerbsförderung, die Interessenvertretung der Wirtschaft und das System der dualen Ausbildung.

Deutschland besitzt einen enormen Schwerpunkt im Außenhandel, wobei primär Hochtechnologiegüter exportiert werden. Der Hauptteil des deutschen Außenhandels findet innerhalb der EU statt, was die Bedeutung der EU-Mitgliedschaft Deutschlands und damit verbundene Vorteile für die wirtschaftliche Entwicklung und für bilaterale Geschäfte unterstreicht.

Obwohl das Wirtschaftswachstum sich stabil entwickelt, stehen die Wirtschaftspolitik und Sozialpolitik weiterhin vor interdependenten Herausforderungen, darunter auch die vermeidbare „Investitionslücke“ und die sogenannte „Schere zwischen Arm und Reich“. Deutschland steht auch den Herausforderungen des demografischen Wandels gegenüber. Daher zielt die Wirtschafts- und Sozialpolitik auch in Zukunft darauf ab, sich daraus ergebende Engpässe zu kompensieren. An dieser Stelle könnte, laut des BMWi, die verstärkte Zuwanderung von Fachkräften und die erfolgreiche Integration von Flüchtlingen eine Chance darstellen, diesen Mangel zwar nicht endgültig zu beseitigen, ihm aber immerhin entgegenzuwirken.

Die aktuell sehr niedrige Inflation sowohl in Deutschland als auch in der Eurozone, die merklich hinter dem Inflationsziel von zwei Prozent liegt, spiegelt derzeit auch eine schwächernde Konjunktur in Teilen der Eurozone wider. Nichtsdestotrotz profitiert Deutschland von der eigenen äußerst stabilen Wirtschaftslage und stei-

genden Steuereinnahmen und hat daher gute Voraussetzungen, um zusätzlich durch seine eigene Fiskalpolitik Nachhaltigkeit und Investitionsförderung nachzugehen.

Eine der größten Herausforderungen auf EU-Ebene stellt derzeit wohl die Flüchtlingskrise dar, die den europäischen Zusammenhalt auf die Probe stellt und auch Deutschland im Hinblick auf die Aufnahme und Integration einer großen Anzahl von Flüchtlingen beschäftigt.

Dustmann, C., Fitzenberger, B., Schönberg, U. and Spitz-Oener, A. (2014), From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy, Journal of Economic Perspectives, vol. 28, no. 1, pp. 167-88.

Fabre, A. (2012), The German Economic Model: A Strategy for Europe, European Issue n°237, Robert Schuman Foundation.

Schmidt, M. G. (2003), Political Institutions in the Federal Republic of Germany, Oxford University Press.

Siebert, H. (2005), The German Economy: Beyond the Social Market, Princeton University Press.

Streeck, W. (2010), Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy, Oxford Press.

Wallace, H. and Pollack, M.A. (2014), Policy-Making in the European Union (The New European Union Series), Oxford University Press.



Katharina Kolb verfügt über einen B.Sc. und M.Sc. Economics der Freien Universität Berlin sowie einen M.Sc. Banking and International Finance der Cass Business School London. Kolb war bereits während des Studiums am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung e.V. und in weiteren internationalen Organisationen forschend tätig. Heute erstellt sie für Berlin Economics makroökonomische Länderanalysen und ist als Analystin für die Konzeption von Beraterpapieren für die Regierungsberatung in Osteuropa zuständig.



Woldemar Walter absolvierte seinen B.Sc. und M.Sc. Public Economics an der Freien Universität Berlin und war danach im Bundesministerium für Finanzen, der Deutschen Bank Research und der Stiftung Marktwirtschaft als makroökonomischer Analyst tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen auf bilateralen Beziehungen und der Bankenaufsicht. Heute ist er volkswirtschaftlicher Analyst bei Berlin Economics und erstellt Länderanalysen der Staaten Osteuropas.

- European Union
- Federal Ministry of Economic Affairs and Energy
- European Central Bank
- Statistical Federal Office Germany
- Federal Institute for Vocational Training The dual system in Germany



# Unternehmensführung



Unternehmensführung im internationalen Kontext ist eine große Herausforderung und verlangt von den Managern integriertes Denken und Handeln. Das heißt, Manager müssen in der Lage sein, komplexe Sachverhalte zu erfassen, zu analysieren und Entscheidungen zu treffen. Unterschiedliche Modelle helfen dabei, die Rolle eines Managers als Führungskraft effizient auszustalten und in der heutigen komplexen Geschäftswelt ihr Unternehmen zu steuern.

In den letzten Jahren wurden unterschiedliche Systeme zur Unternehmenssteuerung entwickelt. Ein bekanntes System für das strategische Management ist die Balanced Scorecard (BSC), entwickelt von Kaplan und Norton (Harvard University, 2001). Sie behandelt vier Bereiche: Finanzen, Mitarbeiter, interne Prozesse und Kunden. Dabei werden je Bereich drei bis vier unternehmensspezifische Kennzahlen – Key Performance Indicators (KPI) – betrachtet. Heute ist die BSC eines der bekanntesten Systeme zur Steuerung von Unternehmen. Dabei bilden Kennzahlen den strategischen Rahmen.

Die BSC ist eine Möglichkeit, die Zusammenhänge zwischen den vier genannten Unternehmensbereichen ganzheitlich zu betrachten. Sich einer interdisziplinären, ganzheitlichen, prozess- und rückkopplungsorientierten, integrierten Denkweise zu bedienen, ist heutzutage die größte Herausforderung für eine Führungskraft. Oder anders formuliert: Sie liegt darin, für jedes Unternehmen und für alle Bereiche die individuellen Strukturen und Vorgehensweisen zu identifizieren, um damit langfristig erfolgreich im Markt agieren zu können.

## Führung

Im Duden wird „Führung“ wie folgt definiert: 1a. das Führen, Geführt werden; verantwortliches Leiten; 1b. das Führen; 1c. leitende Personengruppe. Oft wird dieser Terminus durch den Begriff „Leadership“ ersetzt. „Leadership“ heißt, das „Richtige“ tun. Man kann es aber auch bezeichnen als Aktivitäten der Zukunftsplanung und deren Bewertung und Umsetzung (= Effektivität). Im Gegensatz dazu heißt „Management“, die Dinge „richtig“ tun – oder anders gesagt – Routine-Aktivitäten abarbeiten (= Effizienz). In der Tabelle 1 sind anhand einiger Beispiele die Unterschiede zwischen Management und Leadership vergleichend dargestellt.

Gute Führungskräfte zeichnen sich in erster Linie nicht durch „Wissen“, sondern durch „Können“ und „integriertes Denken und Handeln“ aus. Für Führungskräfte ist es deshalb notwendig, die beiden Bereiche Management & Leadership miteinander zu verknüpfen. Folgende Schlüssellemente sind wichtige Voraussetzungen dafür:

Bereiche	Management	Leadership
Entscheidungen	Entscheidungen umsetzen	Entscheidungen treffen
Kommunikation	Kommunikationsfluss steuern	Festlegen, was und wie kommuniziert wird
Key Drivers	Prozesse / Controlling / Umsetzung	Realität / Vision / Ideen / Inspiration / Bewertung
Möglichkeiten	Agieren im vorgegebenen Rahmen	Unabhängiges Agieren, offen für neue Möglichkeiten
Ergebnisse	Effizienz Die Dinge richtig tun!	Effektivität Die richtigen Dinge tun!

Tabelle 1: Definition von Management und Leadership für einzelne Bereiche

- Jede Führungskraft braucht eine persönliche Vision ...
- ...und muss imstande sein, andere – insbesondere die Mitarbeiter – für diese Idee zu begeistern und zu mobilisieren.
- Dafür muss die Führungskraft eigene Ideen mit internen und externen Ideen evaluieren und bewerten und die eigene Vision kommunizieren.
- Die Weiterentwicklung mit aktuellen Trends und neuesten Technologien sowie ständige Innovation sind dabei wichtige Bestandteile (Innovation).
- Dabei muss die Führungskraft darauf achten, dass Abläufe und die Umsetzung der Aktivitäten optimal und reibungslos erfolgen (die optimalen Prozesse im Unternehmen).
- Die sich schnell wandelnden Märkte erfordern es, die Umsetzungsstrategien einer Vision den sich ständig ändernden Herausforderungen anzupassen (Flexibilität).
- Der integrierte (gesamtheitliche) Management-Ansatz (integriertes Denken und Handeln) bildet dabei den Rahmen, um die Vision umzusetzen.

Die oben genannten Punkte zeigen auf, dass eine Führungskraft ein Set an unterschiedlichen Kompetenzen benötigt, um das Unternehmen ganzheitlich zu steuern. Je nach Art der Organisation (z.B. Startup, Unternehmen im Wachstum, Restrukturierung) und aktuellen Marktherausforderungen (wie die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Eintritt in neue Märkte, Rückzug aus bestehenden Märkten) muss eine Führungskraft in der Lage sein, ihre Kompetenzen zielgerichtet und flexibel aktivieren zu können. Erst wenn Managementkompetenzen mit Leadership-Kompetenzen verknüpft werden, kann eine Führungskraft erfolgreich ein Unternehmen steuern. Dieses Zusammenspiel bezeichnet man als integriertes Management & Leadership (IMLead®).

## Der Manager als Führungskraft

Der Manager, verstanden als Führungskraft, ist der Motor und Regler in einem Unternehmen. Er bestimmt den optimalen Einsatz und die Kombination der Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel, Material und Kapital. Die Führungskraft hat nicht delegierbare, autonome, richtungweisende und risikoreiche, in allen Bereichen des Unternehmens wirksame Ganzheitsentscheidungen zu treffen. Das sind unter anderem: Grundlagen und Grundsätze der Unternehmenspolitik und der zugrunde liegenden Unternehmensphilosophie, Grundlagen und Grundsätze der Personalpolitik, anzustrebende Unternehmensziele, Überwachung und Koordination der betrieblichen Teilbereiche, Repräsentation und Interessenvertretung.

Der Manager als Führungskraft trägt die Verantwortung, Ziele zu den genannten Entscheidungsbereichen zu bilden und diese gegenüber anderen Personen durchzusetzen. Zudem hat er zu beachten, dass die Optimierung eines Bereichs im Unter-

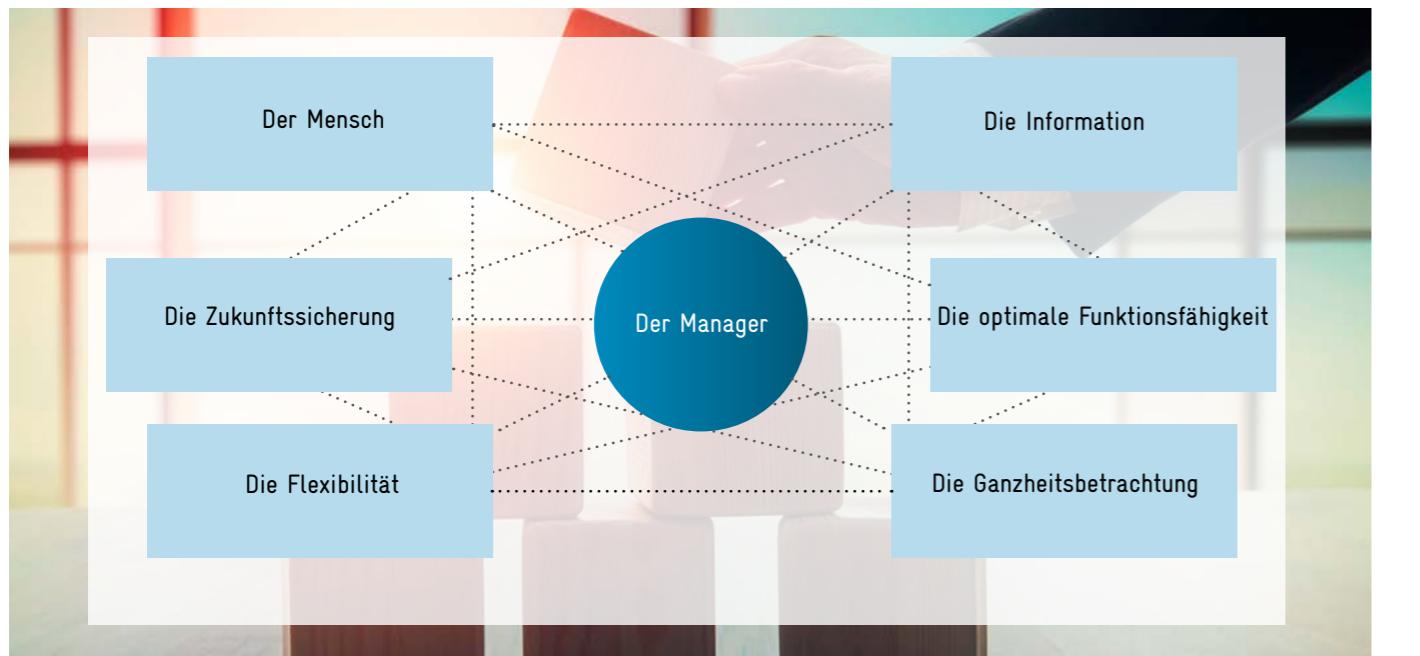


Abbildung 1: Integriertes Management & Leadership IMLead®

nehmen Auswirkungen auf andere Bereiche haben kann. Denn eine Vielzahl von Regelkreisen und Rückkopplungsprozessen im Unternehmen überlagern sich. Daher ist bei einzelnen Maßnahmen in Teilbereichen des Unternehmens auf die Wirkungsketten zu anderen Teilbereichen und deren Rückwirkungen zu achten.

Das Unternehmen ist immer als Ganzes zu sehen – und das Optimum bedeutet dabei, die negativen Einflüsse zwischen den Bereichen auf ein Minimum zu reduzieren. Die entsprechenden Unterziele und Maßnahmen sind an der langfristigen Sicherung der wirtschaftlichen und sozialen Belange des Unternehmens bei hoher Lebensqualität der Mitarbeiter zu orientieren. Die effiziente Koordination der Entscheidungsprozesse muss das Organisations-, Planungs- und Kontrollsysteem des Unternehmens leisten. Ein wichtiges Hilfsmittel ist hierbei ein klares Kennzahlensystem (Kennzahlenspitze) wie zum Beispiel die BSC, das die Liquidität, Finanzstruktur, Produktivität und Rentabilität des Gesamtunternehmens abbildet. Hilfreich sind auch die neu entwickelten betrieblichen kybernetischen Regel- und Kontrollsysteme.

Das integrierte Management & Leadership erfordert von der Führungskraft eine interdisziplinäre, ganzheitliche, prozess- und feedbackorientierte Denkweise. Um Führungskräfte in der Praxis zu unterstützen, haben wir im Rahmen eines empirischen Forschungsprojekts sieben Felder

identifiziert, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung notwendig sind: der Manager, der Mensch, die Informations-, die optimale Funktionsfähigkeit, die Zukunftssicherung, die Flexibilität und die Ganzheitsbetrachtung (Abbildung 1).

Um diese Faktoren erfolgreich zu steuern, muss eine Führungskraft den Rücken frei von Tagesgeschäften haben. Das Unternehmen sollte daher wie ein Organismus mit allen Funktionen und selbstheilenden Kräften, also mit selbstregelnden, stabilen Regelkreisen funktionieren. Dies erreicht man durch den Einsatz optimaler Mitarbeiter auf allen Ebenen. Dabei sollten die Führungskräfte analytisch und ganzheitlich, ablauforientiert, interdisziplinär und pragmatisch – also kybernetisch – denken und zudem entscheidungsfreudig, verantwortungsbewusst, kreativ und belastbar sein. In der Regel investieren Führungskräfte von mittleren Unternehmen 15 bis 20 Prozent ihrer Zeit in strategische Überlegungen. Dadurch entsteht Raum für „gesunde“ Projekte, neue Ideen – und für Notfälle.

Die Delegation von Aufgaben mit klaren Abgrenzungen auf allen Ebenen ist ein wichtiges Element. Dabei benötigen die Mitarbeiter einen Handlungsspielraum (keine Überforderung!), der ein selbständiges Beheben von Störungen terminlicher, qualitativer und ablauforganisatorischer Art ermöglicht. Dazu gehört die Nutzung der passenden modernsten technischen und wissenschaftlichen Hilfssysteme in allen

Bereichen, wie zum Beispiel Datenverarbeitung, kybernetische Regel- und Kontrollsysteme, modernes Marketing und strategisches Management. Basis ist ein funktionierendes und transparentes Planungs- und Kontrollsysteem, das die Koordination der Teilbereiche – also das organisatorische Gleichgewicht – und die Erreichung der gesetzten Ziele gewährleistet.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist Flexibilität. Um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, ist es für Unternehmen wichtig, sich frühzeitig und schnell neuen Situationen anzupassen. Dies kann der Manager durch Förderung der Denkfähigkeit von Führungskräften erreichen, unter anderem durch Schaffung einer Atmosphäre mit freier Meinungsäußerung, Verwendung von Kreativitätstechniken, Teilnahme an Seminaren und Tagungen sowie Job-Rotation. Eine weitere Möglichkeit ist die Etablierung eines flexiblen Organisations-, Planungs- und Kontrollsysteams (Koordinationsystems) zur schnellen Aufnahme und Verarbeitung von Informationen. Dadurch verkürzen sich die Durchlaufzeiten in der Konstruktion, Materialwirtschaft, Fertigung und im Vertrieb und alle Funktionsbereiche, von der Konstruktion bis zum Vertrieb, können schneller umgestellt werden.

#### Mitarbeiterführung

Betrachtet man das Wort Führung, so wird dieses oft gleichgesetzt mit Mitarbeiterführung. Mitarbeiter sind die

wichtigste Ressource im Unternehmen. Deshalb ist Menschenführung eine der wichtigsten Aufgaben eines Managers. Diese ist jedoch zu vielschichtig, als dass der Manager sie allein durch sein Talent optimal erfüllen kann. Das Wissen über sozial richtiges Verhalten und die Beachtung von Grundregeln erleichtert das „In-Gang-Setzen“ der Entscheidungen des Managers und eine konstruktive Mitarbeit der Menschen im Unternehmen. Drei grundsätzliche Aspekte sind bei der Menschenführung zu beachten.

#### ► Grundsatz 1: Den richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz beschäftigen

Die Leistung eines Menschen hängt von seinen Fähigkeiten, seinem Antrieb und seiner aktuellen Disposition ab, wobei die aktuelle Disposition mehr oder weniger in Relation zum gesamten Arbeitsleben des Mitarbeiters zu sehen ist. Diese persönlichen Komponenten sind im Unternehmen im Vergleich zu den Anforderungen der Arbeitsaufgabe zu sehen: Dies zeigt die Eignung eines Mitarbeiters für die jeweilige Aufgabe.

Dabei muss eine Führungskraft in der Lage sein, die Mitarbeiter zu motivieren. Der Personalführungsgrundsatz zur Motivation der Mitarbeiter lautet: Mitarbeiter erreichen ihre eigenen persönlichen Ziele am besten, wenn sie sich um die Erfolge des Unternehmens bemühen (Identifikation). Die wichtigsten Ziele für die Mitarbeiter, d.h. motivierende Faktoren, sind abhängig von den Potentialen und persönlichen Plänen der Mitarbeiter.

Bei Mitarbeitern, die sich für einen Aufstieg innerhalb des Unternehmens interessieren, sollte die Aufgabenstellung gemeinsam herausgearbeitet und Aufstiegsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Durch gezielte Weiterbildung und Coaching werden ihre Führungsfähigkeiten und der persönliche Führungsstil entwickelt. Ein wichtiges Element dabei ist, die Grundlagen für Malsprache- und Mitwirkungsmöglichkeiten bei Führungsentscheidungen zu schaffen. Auch sollte man die Gehaltsentwicklung bezogen auf die Führung von Teams oder Abteilungen aufzeigen.

Für Mitarbeiter, die kein Interesse am Aufstieg haben, gilt es, einen Plan für eine Fachkarriere zu erstellen. Viele Unternehmen in Deutschland bieten daher gleichwertige

Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich der Gehaltsentwicklung an. Hintergrund ist, dass Spezialisten mit hohem Fachwissen immer wichtiger werden und sich mit geeigneten Fortbildungen fachlich weiterentwickeln können. Dabei spielen Faktoren wie räumliche, technische und organisatorische Arbeitsbedingungen, Sicherheit der Position, Betriebsklima und Aufgabenstellung eine wichtige Rolle.

Die Gewichtung dieser Faktoren hängt von der subjektiven individuellen Einschätzung der Führungskraft und von der jeweiligen Situation des Mitarbeiters ab. Um die „richtigen“ Mitarbeiter für eine Führungs- oder Fachkarriere zu identifizieren und zu entwickeln, muss die Führungskraft das personalpolitische Instrumentarium des Unternehmens einsetzen. Das sind unter anderem die Wahl des Führungsstils, Entgeltpolitik, Ausbildungs- und Stellenbesetzungspraktik, Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie Zukunftsperspektive für das Unternehmen und die Mitarbeiter.

#### ► Grundsatz 2: Förderung der kooperativen Zusammenarbeit

Neben dem natürlichen Talent des Managers, mit seinen Mitarbeitern auf menschlicher Basis zusammenzuarbeiten, sollte er bewusst das kooperative Verhalten der Mitarbeiter fördern, um ein gutes Betriebsklima zu erhalten. Dies erreicht er durch konstruktive Kritik und Anerkennung, gegenseitige Information und freien Meinungsaustausch sowie Delegation von Aufgaben und Verantwortung. Basis dafür sind Mitarbeiterbesprechungen und -gespräche, in denen eine „gerechte“ Beurteilung und Bewertung der persönlichen Leistungen nach transparenten Maßstäben und anhand regelmäßiger Kontrolle erfolgen. Dieser kooperative Führungsstil beinhaltet auch den richtigen Ton bei situationsbedingten autoritären Entscheidungen.

#### ► Grundsatz 3: Erarbeitung von langfristigen Unternehmensgrundsätzen

Eine kooperative Zusammenarbeit wird gefördert durch geeignete Unternehmensgrundsätze, die sich auch auf das Verhalten der Mitarbeiter untereinander und gegenüber Vorgesetzten, auf Zielsetzungen, Beteiligungsfelder, Geschäftsmoral beziehen. Führung ist ein komplexes Zusammenspiel der oben genannten Punkte, dessen

Ziel es ist, das Unternehmen erfolgreich für die Zukunft zu wappnen.

#### Führung bedeutet Zukunftssicherung

Nur Innovationen können in einer sich schnell ändernden Umwelt die Zukunft des Unternehmens sichern. Die Aktivitäten einer Führungskraft sollten daher zielbewusstes Erkennen und Umwandlung von Innovationen zu Produkten, Fertigungsverfahren und organisatorischen Abläufen einschließen. Allerdings ist dazu eine realistische Einschätzung der eigenen Unternehmenspotentiale (Stärken und Schwächen) notwendig, um deren gezielte Förderung bzw. Beseitigung vornehmen zu können. Weiterhin sollten Ideen systematisch gefördert und gesammelt werden.

Da dies allein nicht genügt und der spontane Erfinder für vollkommen Neues selten ist, muss der Denkprozess im Unternehmen durch die Führungskraft ausgelöst werden. Entscheidend ist dabei eine gute Aufgabenstellung, aber auch die Etablierung eines effizienten Vorgehens zur Lösung der Aufgabe. Dabei empfiehlt es sich, in drei Schritten vorzugehen: Schritt 1 ist die Festlegung von Innovationsprojekten. Dazu ist es erforderlich, Ideen im Unternehmen zu sammeln, zu bewerten und geeignete Projekte festzulegen. Innovationsprojekte sollte man realisieren aufbauend auf dem neuesten Stand der Technik bei Produkten, Dienstleistungen, Verfahren und Organisationssystemen, unter Einbeziehung der eigenen Stärken und Schwächen und denjenigen der Konkurrenz. Dabei sind wünschenswerte zusätzliche Eigenschaften zu entwickeln. Schritt 2 ist die Formulierung der Aufgabenstellung in einem Leistungsheft, und in Schritt 3 werden die Innovationsprojekte operational umgesetzt. Das erreicht man durch ständige Diskussion und iterative Weiterentwicklung der Lösung.

Zukunftsentscheidungen basieren auf der ständigen Analyse der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse, um neue Chancen und Gefahren aufzuspüren. Eine sorgfältige Erstellung einer Langfristplanung unter Nutzung aller Informationen moderner Prognoseverfahren ist dabei entscheidend. Um strategische Schlüsselprobleme und deren Lösung marktnah herauszuarbeiten, ist es erforderlich, den Marketingbereich als Ausgangs- und Endpunkt für die strategische Planung zu wählen.



Wie bereits erwähnt, ist es für eine Führungskraft mit am wichtigsten, einen großen Teil der Zeit den Zukunftsproblemen zu widmen. Dies resultiert bereits aus den zuvor dargestellten arbeitsaufwendigen Aktivitäten. Jack Welch, der frühere CEO von General Electric, hat diesen Grundsatz konsequent umgesetzt. An einem Tag in der Woche hat er keine Termine vereinbart, sondern sich die Zeit genommen, um im Unternehmen vor Ort zu sein und mit den Mitarbeitern zu sprechen. Mittelständische Unternehmer in Deutschland leben dieses Vorgehen ebenfalls. Viele Gespräche mit deutschen Unternehmern bezüglich Strategie und Unternehmensplanung zeigten, dass sie mindestens 15 Prozent der verfügbaren Zeit in die Zukunftsplanung stecken.

## ZUSAMMENFASSUNG

Eine erfolgreiche Unternehmensführung erfordert die Betrachtung aller relevanten Faktoren, die das zu steuernde Unternehmen beeinflussen. Dabei steht der Manager im Mittelpunkt. Zur erfolgreichen Unternehmenssteuerung ist der Manager gefordert, seine Management- & Leadership-Kompetenzen gezielt zu aktivieren. Damit ist er in der Lage, komplexe Zusammenhänge im Unternehmen und am Markt zu erfassen, zu bewerten und darauf aufbauend zu einer optimalen Entscheidungsfindung zu kommen, die zu einer langfristigen Zukunftssicherung des Unternehmens führt. Zudem kann er damit die notwendigen Veränderungen im Unternehmen initiieren, um sich den

schnell wandelnden Markt- und Technologiebedingungen erfolgreich anzupassen.

Empfehlungen für Manager in Bezug auf das integrierte Management & Leadership:

- **Der Manager:** Machen Sie sich bewusst, dass Ihre Aktivitäten und Entscheidungen ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens sind.
- **Der Mensch:** Bei all Ihren Handlungen denken Sie daran, dass Sie es mit Menschen zu tun haben.
- **Die Information:** Unerlässliche Voraussetzung für eine optimale Entscheidung

ist, dass Sie sich bestmöglich informieren – aus internen und externen Quellen.

- **Die optimale Funktionsfähigkeit:** Sorgen Sie dafür, dass alle bekannten betriebswirtschaftlichen und technischen Systeme im Unternehmen eingesetzt werden und ohne Ihr Zutun optimal funktionieren.
- **Die Zukunftssicherung:** Ihre Aufgabe ist die Zukunftssicherung des Unternehmens, wobei Innovationen in allen Bereichen entscheidend sind.
- **Die Flexibilität:** Wettbewerbsvorteile erreichen Sie durch eine optimale sachliche und zeitliche Flexibilität.



Prof. Dr. Bertram Lohmüller ist Direktor der Export-Akademie Baden-Württemberg und lehrt Innovationsmanagement und Leadership an der Steinbeis-Universität Berlin (SHB). bertram.lohmuller@steinbeis.education



Prof. Dr. Rolf Pfeiffer ist Direktor der Export-Akademie Baden-Württemberg und Urheber des Managementsystems IMLead®. Er forscht seit vielen Jahren im Bereich Leadership und kybernetische Systeme. rolf.pfeiffer@steinbeis.education

### Beispiele aus der Praxis

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Führungsgrundsätze erarbeitet, die als Leitlinie für ihre Führungskräfte dienen. Recaro ist Marktführer bei Auto- und Flugzeugsitzen und hat weltweit ca. 2000 Mitarbeiter. Recaro hat die wichtigsten Eckpunkte seiner Führungsgrundsätze im Internet veröffentlicht und diese somit Mitarbeitern und Kunden zugänglich gemacht. Ein zentrales Element sind die Werte von Recaro, die sich in sechs Kernthemen spiegeln:



*„Unsere Werte bündeln sich in sechs Kernthemen: Ehrlichkeit, Verantwortung, Teamgeist, Exzellenz, Unternehmertum und Begeisterung. Erst ihre Kombination ermöglicht es uns, dem unternehmerischen Anspruch gerecht zu werden und ist gleichzeitig Voraussetzung für unseren Erfolg.“ Die gesamte Vision des Unternehmens gliedert sich in die sechs Hauptaussagen, Kultur, Mensch, Tradition, Anspruch, Werte und Zukunft, die Leitfaden für das tägliche Handeln sind. Die Aussage*

*zur Unternehmenskultur lautet wie folgt: „Unsere größte Stärke ist unsere Kultur. Sie setzt sich aus Werten zusammen, die uns einen. Uns prägen. Und uns Orientierung geben. Damit wir jeden Tag die richtigen Entscheidungen treffen können. Als Familienunternehmen ist Tradition ein wichtiges Element, die wie folgt beschrieben wird: „Eine starke Tradition bildet das solide Fundament, das unsere Werte geprägt hat. Durch Jahrzehntelange Erfahrung kreieren wir innovative, zukunftsorientierte Lösungen für anspruchsvolle Kunden und Anwender.“ Obwohl Tradition eine wichtige Rolle spielt, liegt der Schwerpunkt auf hoher Qualität und Innovation. „Der Mensch im Mittelpunkt, sein Komfort und seine Unversehbarkeit ist unser oberstes Streben. Die kontinuierliche Weiterentwicklung und stets herausragende Qualität ist für uns selbstverständlich... So entsteht Zukunft! Gemeinsam. Auf der Suche nach Perfektion. Durch verantwortungsvolle Mitarbeiter und klare, ehrliche Kommunikation. Aus dem Einsatz der Stärken, im Sinne unseres Anspruchs und im Bewusstsein einer starken Tradition. Wir sind RECARO.“*

Ein weiteres Beispiel ist die Firma Trumpf, die im Rahmen ihrer Unternehmensgrundsätze auch die Führungsgrundsätze festgeschrieben hat. Im Bereich industrieller Laser und Lasersysteme ist Trumpf Weltmarktführer. Am Stammsitz der

Trumpf Gruppe bündeln sich alle zentralen Prozesse des Unternehmens. Über 2.500 Mitarbeiter sind für Trumpf in Ditzingen in Produktion, Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Service sowie verwaltungsnahen Bereichen tätig.

Die Führungsgrundsätze lauten bei Trumpf wie folgt: „*Unsere Führungskräfte vermitteln die Werte von Trumpf durch ihr tägliches Tun. Von unseren Führungskräften erwarten wir, dass sie Initiative, Offenheit und Selbstvertrauen zeigen. Die Fähigkeit zur Führung geht von persönlicher und fachlicher Kompetenz aus. Führung bedeutet auch, Impulse für Innovationen zu setzen. Unsere Führungskräfte beziehen Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit ein. Die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist von Höflichkeit, Respekt und Vertrauen geprägt. Das Verhalten unserer Führungskräfte muss vorbildlich sein.*“

*Dabei werden die Mitarbeiter in den Mittelpunkt aller Aktivitäten gestellt. „Wir stellen an unsere Mitarbeiter denselben erstklassigen Leistungs- und Qualitätsanspruch, dem das gesamte Unternehmen folgt. Arbeitsplatzsicherheit hat für uns hohe Priorität. Ebenso faire Entlohnung. Wir fördern die persönliche und fachliche Kompetenz unserer Mitarbeiter durch ein breites Weiterbildungssystem. Wir sorgen für geistige Freiräume sowie Gestaltungs-*

*räume und sehen Kritik als Chance. Wir begegnen uns mit gegenseitigem Respekt und sorgen gemeinsam für den Schutz unseres geistigen und materiellen Eigentums.“*

Die Firma Joma-Polytec, ein kunststoffverarbeitendes Technologieunternehmen, wurde vor 50 Jahren von den Gebrüdern Maute gegründet. Das Familienunternehmen beschäftigt 500 Mitarbeiter. In den Unternehmensgrundsätzen werden insbesondere die strategischen Ziele und die Führungsgrundsätze festgelegt. „*Wir sind ein international tätiges mittelständisches Unternehmen ... und bieten ... für unsere Kunden innovative Lösungen auf dem neuesten Stand der Technik. Zukunftsorientierte und komplexe Technologien erfordern eine solide Ausbildungsbasis und hohe Weiterbildungstandards. Innovation, Qualität und Technologieführerschaft sind die Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und Zukunftsfähigkeit. Flexible Teams und eine flache Hierarchie sind entscheidende Akzente der Partnerschaft mit unseren Kunden, deren Anforderungen wir mit innovativen Lösungen in marktfähige Serienprodukte umsetzen.*“

Johnson, G. and Scholes, K. (2013), Exploring Corporate Strategy (8<sup>th</sup> ed.), Harvard Business School Publishing Corporation.

Jenkins, M. and Ambrosini, V. (2003), Strategic Management: A Multi-Perspective Approach, Palgrave Publishers.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), The Strategy-Focussed Organization, Harvard Business School Publishing Corporation.

Mathis, L. and Jackson, J.H. (2010), Human Resource Management (13<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill.

Voegtlin, C., Patzer, M. and Scherer, A. G. (2012), Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes, Journal of Business Ethics, Vol. 105, Issue 1, pp 1–16.



# Personalmanagement



Durch einen zunehmend härter werdenden Kampf um gut qualifizierte Mitarbeiter nimmt der Bereich Personalmanagement mehr denn je eine zentrale Rolle im Unternehmen ein. Dies gilt insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die sich im Wettbewerb mit Konzernen behaupten müssen. Es genügt schon längst nicht mehr, Mitarbeiter nur durch monetäre Anreize zu werben und zu halten, denn gut qualifizierte Mitarbeiter verlangen heute nach weitaus mehr. Hierzu zählen vor allem gut strukturierte Teams, die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich zu entwickeln und mit einem wertschätzenden Führungsstil durch das Management gefördert zu werden. Eingebettet in eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter ihre Potentiale entfalten können, gilt es, diese Rahmenbedingungen im modernen Personalmanagement zu erfüllen.

Für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist eine solide Personalauswahl, zielgerichtete Personalplanung und ein optimaler Personaleinsatz zwingend notwendig. Vor allem in deutschen KMU ist die „Ressource Mensch“ als Know-how-Träger besonders wertvoll. Durch falschen Personaleinsatz oder unzufriedene Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, fallen hohe Transaktionskosten an. Diese sind nicht zu unterschätzen, da sie den

Handlungsspielraum eines Unternehmens empfindlich beeinträchtigen können. Zudem birgt eine Fluktuation von gut qualifizierten Mitarbeitern immer die Gefahr einer sinkenden Wettbewerbsfähigkeit und bei Abwanderung zu Wettbewerbern eine verschärzte Konkurrenzsituation.  
  
Dieser Beitrag behandelt die wichtigsten Prinzipien und Vorgehensweisen im Personalmanagement aus Sicht eines „typisch deutschen“ Unternehmens.

Die Auswahlmethode aus dem jeweiligen Bewerberkreis kann divergieren: von Mitarbeiterbeurteilungen, Testverfahren, Probearbeit bis zu Assessment-Center. Welche Methode man verwendet, hängt ganz von den jeweiligen situativen Anforderungen der zu besetzenden Stelle ab. In der Praxis findet meist ein Mix aus verschiedenen Methoden statt, die das Risiko einer Stellenfehlbesetzung minimieren sollen.

Ziel der ausgewählten Methode ist immer, die Stelle möglichst ideal zu besetzen. Eine Probearbeit bietet eine gute Möglichkeit, unter realitätsnahen Rahmenbedingungen die Eignung des Bewerbers zu testen. Vor allem wenn es sich um die Stellenbesetzung innerhalb eines bestehenden Teams handelt.

Bei einem Bewerbungsgespräch oder einer entsprechenden Auswahlmethode ist neben der fachlichen Eignung vor allem auf die Motivation und die Wertevorstellungen des Bewerbers zu achten. Sie geben Aufschluss darüber, ob eine Stellenbesetzung durch den Bewerber erfolgreich sein kann.

## Gängige Methoden der Personalauswahl



### Personalbedarf

Die Personalplanung inkl. Ermittlung des Personalbedarfs ist Teil der Unternehmensplanung und eng mit den Entscheidungen und strategischen Ausrichtungen der Geschäftsleitung verbunden. Bei der mittel- und langfristigen Planung entsteht, je nach Strategie des Unternehmens, eine Personalüber- bzw. Personalunterdeckung, die behoben werden muss. Zudem findet ein regelmäßiger Abgleich zwischen der gegenwärtigen Arbeitsplatzsituation und den künftigen Anforderungen an den Stelleninhaber statt.

### Personalauswahl

Die Personalbedarfsplanung schafft Klarheit über die Anzahl der zu besetzenden Stellen, die zeitlichen Aspekte und über die qualitativen Ausprägungen. Anschließend kann eine Stellenausschreibung eingeleitet werden – entweder eine interne

oder externe. Bei Angestellten ohne Leitungsfunktion hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 93 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Daher sollte der Betriebsrat bei allen personellen Maßnahmen entsprechend der geltenden rechtlichen Regelungen des BetrVG mit einbezogen werden.

Die eingehenden Bewerbungen werden mit dem gestellten Anforderungsprofil verglichen. Schon bei Sichtung und Prüfung der eingereichten Bewerbungsunterlagen entsteht ein erster Gesamteindruck über die Eignung und die Motivation des Bewerbers.

Bei großer Übereinstimmung zwischen Anforderung und Bewerbung lädt man den Bewerber zu einem Bewerbungsgespräch ein. Bei fehlender Übereinstimmung wird entsprechend eine Absage erteilt.

■ **Personalfragebogen:** Hier werden personenbezogene Daten erhoben und strukturiert eine Überstimmung des Bewerbers mit den Anforderungen erfasst. Nach § 94 Abs. 1 S. 1 BetrVG bedarf ein solcher Bogen der Zustimmung des Betriebsrats. Diese Methode kann zur systematischen Entscheidungsfindung herangezogen werden. Sie eignet sich besonders bei Stellen, die eine geringe Qualifikation erfordern.



■ **Assessment-Center:** Eine Gruppe von Bewerbern erhält Aufgabenstellungen, die im Team gelöst werden sollen. Geschulte Beobachter prüfen sie dabei nach zuvor festgelegten Kriterien. In der Praxis sind die Ergebnisse nicht sehr aussagekräftig, da es eine künstliche Prüfungssituation ist. Ebenso sind die Ergebnisse stark von der Wahrnehmung der Beobachter und deren Verständnis abhängig. Es kann sich also maximal um Tendenzen handeln. Wie der Bewerber im beruflichen Alltag agiert, kann so nicht ermittelt werden.

■ **Eignungstest:** In einigen Unternehmen ist es sinnvoll, einen Eignungstest in das Auswahlverfahren aufzunehmen, beispielsweise wenn Kernkompetenzen überprüft werden, die für den Unternehmenserfolg maßgeblich entscheidend sind. Doch auch in diesem Falle gilt: Die Testergebnisse sollten nur ergänzend mit in die Entscheidung einfließen, da sie die Realität nur bedingt abbilden.

■ **Probearbeit:** Mit dieser Methode prüft man unter möglichst realen Bedingungen, wie gut die Erwartungshaltung des Bewerbers mit den Anforderungen des Unternehmens übereinstimmt. Die Probearbeit kann von einem „Schnuppertag“ bis hin zu mehrtägiger Mitarbeit im Unternehmen dauern.

In der Praxis ist eine Mischung aus strukturiertem Bewerbungsgespräch und

Probearbeit besonders zielführend. Hierbei kann die Passung gleich auf mehreren Ebenen (Fachwissen, Teamfähigkeit, stimmige Wertevorstellungen) überprüft werden.

#### Personaleinsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung ordnet das vorhandene Personal konkreten Stellen und Aufgaben im Unternehmen zu. Dies bezieht sich sowohl auf die qualitative, quantitative und zeitliche, als auch lokale Zuordnung. Damit dies gelingt, bedarf es einer guten Datenbasis über die personalen Ressourcen des Unternehmens. Je präziser die Daten sind, umso besser gelingt die Einsatzplanung.

Für den Personaleinsatz sind laut Reiner Bröckermann die nachstehenden Grundsätze zu berücksichtigen:

■ **Wirtschaftliche Rentabilität:** Mitarbeiter sollten entsprechend ihrer Qualifikation optimal eingesetzt werden und somit ihre wirtschaftliche Rentabilität sichern.

■ **Längerfristige Verlässlichkeit:** Eine Personaleinsatzplanung sollte über einen längeren Zeitraum verlässlich und stabil sein. Ebenso verlässlich sollten die Mitarbeiter sein, welche die langfristigen Stellen inne haben. Hierbei gilt zu berücksichtigen, dass die Flexibilität bei sich ändernden be-

trieblichen Anforderungen erhalten bleibt.

■ **Anforderungsgerechte Besetzung:** Stellen sind so zu besetzen, dass Anforderung und Eignung deckungsgleich sind. Ist ein Mitarbeiter unzureichend, so ist die Versetzung auf eine passende höhere Stelle eine Alternative. Bei einer Überforderung ist zu prüfen, ob eine Personalentwicklungsmaßnahme diese beheben kann oder ob eine Änderung der Stellenbeschreibung möglich ist.

■ **Termingerechte Planung:** Die Maßnahmen müssen terminlich rechtzeitig geplant werden. Je besser dies gelingt, umso reibungsloser und effizienter gelingt der geplante Personaleinsatz.

■ **Information bei Veränderungen:** Ändern sich die Anforderungen an einen Arbeitsplatz, informiert man frühzeitig den Mitarbeiter und bespricht gemeinsam die Veränderungen. Nur so wird die Arbeitszufriedenheit aufrechterhalten.

Für die Praxis ist zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Einsatzplan um einen kontinuierlichen Prozess handelt. Dieser unterliegt einem Wandel, ebenso wie die sich ändernden Schwerpunkte des Unternehmens. Der Prozess wird stets neu überprüft und angepasst.

#### Motivation von Mitarbeitern

Motivation beschreibt, was einen Menschen antreibt und welche Beweggründe zur Handlung führen. Prinzipiell unterscheidet man zwischen **intrinsischer** und **extrinsicher** Motivation. Bei der **extrinsischen Motivation** kommt der Antrieb hauptsächlich aus der Erwartungshaltung des Umfelds. Bei der **intrinsischen Motivation** handelt es sich um das innere Wollen, einen Beitrag zu einem Idealbild zu leisten. Der Antrieb folgt hauptsächlich einer inneren Überzeugung und dem Streben danach, das Idealbild zu verwirklichen.

Im betrieblichen Umfeld erweisen sich zwei Theorien als praktikabel: zum einen das Modell der Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow und zum anderen die Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg.

Die Grundannahme der ersten Theorie stützt sich darauf, dass jeder Mensch grundlegende Bedürfnisse hat. Erst wenn ein vorangegangenes Bedürfnis befriedigt ist, kann die nächste Ebene angestrebt werden. Diese Bedürfnisentwicklung lässt sich auf die Arbeitswelt und die Arbeitstätigkeiten übertragen.

Bei der Zwei-Faktoren-Theorie geht man davon aus, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei unabhängige Größen sind. Dabei unterscheidet Herzberg zwei Arten von Einflussfaktoren: Die ersten (Motivatoren) sind auf den Inhalt der Arbeit bezogen, die zweiten (Hygienefaktoren) beziehen sich auf das Umfeld der Arbeit. Die Einflussfaktoren stellt man gegenüber und interpretiert sie entsprechend auf das betriebliche Umfeld. Daraus geht hervor, dass Mitarbeiter verstärkt auf Faktoren wie Sicherheit, Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten, Lohn- und Arbeitsbedingungen und Unternehmenspolitik Wert legen und so ihre Bedürfnisse befriedigen. Die Möglichkeiten zur freien Entfaltung in der Arbeit selbst und die damit verbundene Wertschätzung sind weitere wichtige Einflüsse. Sind diese Faktoren gegeben, führt dies zur Motivation der Mitarbeiter, bzw. bei Fehlen zu Unzufriedenheit.

Zu den speziellen **Motivatoren** zählen die Faktoren Erfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung, Aufstieg

und Wachstum. Sie beeinflussen die Zufriedenheit. Ihr Fehlen führt jedoch nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit.

Für das betriebliche Umfeld bieten sich als Motivationsinstrumente sowohl monetäre als auch nicht-monetäre (ideelle) Anreize an (siehe Abbildung 2).

Nur hochmotivierte Mitarbeiter können ihr Potential entfalten. Sie sind belastbarer und flexibler, je stärker sie sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen.

#### Führungsstile

Führungsstile gliedern sich grundsätzlich in drei Hauptgruppen: Autoritäre Führung, Demokratische Führung, Laissez-faire Führung. Jeder dieser Führungsstile bietet Vor-

und Nachteile. Sie sind abhängig von dem betrieblichen Umfeld, dem Reifegrade der Führungskraft und den zu führenden Mitarbeitern. In der Praxis treten diese Stile meist in Mischformen auf.

■ **Autoritärer Führungsstil:** Die Anweisungen und Aufgabenverteilungen erfolgen direkt durch die Führungskraft. Hierbei werden Mitarbeiter nicht in Entscheidungen einbezogen. Widerspruch und Meinungsäußerung sind in dieser Art der Führung nicht vorgesehen.

► **Vorteil:** Dieser Führungsstil eignet sich vor allem in Bereichen, bei denen die Geschwindigkeit von Entscheidungen eine wesentliche Rolle des Erfolgs ausmacht.



Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow

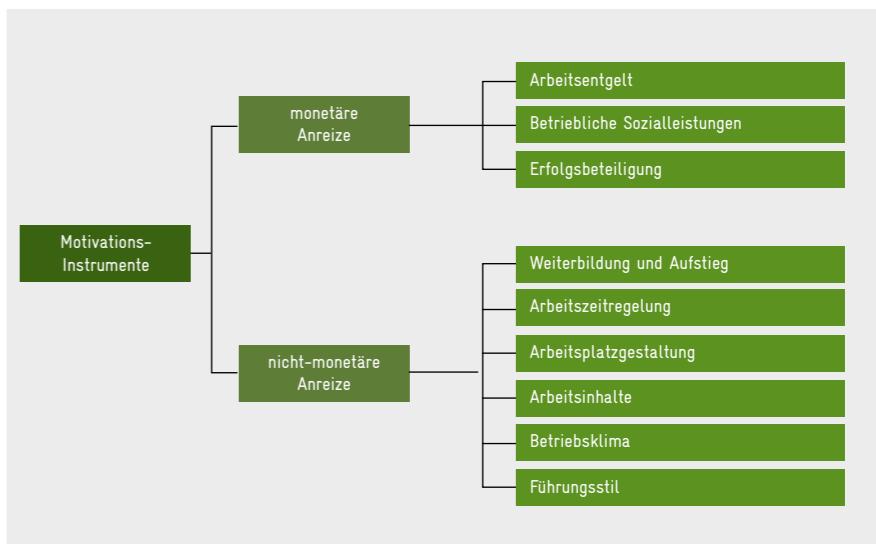


Abbildung 2: Instrumente der Mitarbeitermotivation

► **Nachteil:** Mitarbeiter können ihr eigenes Wissen meist nicht einbringen, was oftmals demotivierend ist. Auch hemmt das den Innovationsoutput im Unternehmen und schafft eine Unmündigkeit der Mitarbeiter. Sollte die Führungskraft ausfallen, führt dies zu ernsten Störungen des Betriebsablaufs. Oft findet hier nur eine geringe Identifikation mit dem Unternehmen statt.

■ **Demokratischer Führungsstil:** Dieser Stil bezieht die Mitarbeiter weitgehend in Entscheidungen mit ein, daher wird er auch als kooperativer Führungsstil bezeichnet.

► **Vorteil:** Bei einer passenden Kommunikationsstruktur bietet dieser Stil ein hohes Maß an kreativem und innovativem Potential, da die Mitarbeiter meist sehr gut motiviert sind. Sie können sich aktiv an Entscheidungen beteiligen und identifizieren sich daher stark mit dem Unternehmen. Dies bildet die Grundlage für eine offene Unternehmenskultur, welche sich positiv auf das Betriebsklima und die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt.

► **Nachteil:** Ein wesentlicher Nachteil liegt im Entscheidungstempo. Durch die Einbindung der Mitarbeiter kommt es zu Verzögerungen, die den Unternehmenserfolg hemmen. Bei Diskussionen zwischen den Mitarbeitern muss die Führungskraft regulierend eingreifen, um Meinungen entsprechend zu kanalisieren und die Arbeitseffizienz zu erhalten.

■ **Laisser-faire Führungsstil:** Die Mitarbeiter genießen ein sehr hohes Maß an Freiheit, da die Führung kaum regulierend eingreift. Sie sorgt hauptsächlich für den entsprechenden Handlungsräumen.

► **Vorteil:** Bei einem hohen Reifegrad der Mitarbeiter führt dieser Stil zu sehr gu-

ten Ergebnissen in innovativen und kreativen Bereichen.

► **Nachteil:** Die Mitarbeiter entwickeln sich aufgrund geringer Anleitung nicht zielführend genug im Sinne des Unternehmens, und der Unternehmenserfolg bleibt hinter den Möglichkeiten zurück. Mangelnde hierarchische Klarheit kann zu erhöhtem Konfliktpotential unter den Mitarbeitern führen.

Die dargestellten Führungsstile treten in der Praxis meist nur in Mischformen mit feinen Abstufungen auf. Das **Führungskontinuum-Modell** basiert auf den vom berühmten US-amerikanischen Psychologen Kurt Lewin definierten Führungsstilen. Die beiden Pole dieses Modells sind Autorität und Demokratie.

Die vorherrschenden Führungsstile lassen sich maßgeblich anhand des Entscheidungsspielraums des Vorgesetzten bzw. der Mitarbeiter untergliedern. Je höher der Autonomiegrad, umso geringer der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter.

■ **Autoritärer Führungsstil:** Der Vorgesetzte entscheidet und ordnet an.

■ **Patriarchalischer Führungsstil:** Der Vorgesetzte entscheidet, er ist aber gleichzeitig bestrebt, die Mitarbeiter von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet.

■ **Informierender Führungsstil:** Der Vorgesetzte entscheidet, er gestattet jedoch, seine Entscheidungen zu hinterfragen, um durch Beantwortung deren Akzeptanz zu erreichen.

■ **Beratender Führungsstil:** Der Vorgesetzte informiert seine Mitarbeiter über die beabsichtigten Entscheidungen. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.

■ **Kooperativer Führungsstil:** Die Gruppe entwickelt Vorschläge und mögliche Problemlösungen. Der Vorgesetzte entscheidet sich für die von ihm favorisierte Lösung.

■ **Delegativer Führungsstil:** Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.

■ **Autonomer Führungsstil:** Die Gruppe entscheidet, der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und außen.

Die einzelnen Modelle und Definitionen dienen in der Praxis oftmals nur dazu, einen gewissen Grundtypus zu beschreiben. Unternehmen verfolgen den Ansatz eines **situativen Führungsstils**, bei dem sich das Führungsverhalten an der jeweils gültigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens orientiert. Diese Ausrichtung unterliegt heutzutage meist einem schnellen und häufigen Wandel. Für moderne Führungskräfte ist es daher enorm wichtig, sich selbst zu reflektieren und in jeder Situation neu zu entscheiden, welche Art der Führung zur Zielerreichung angebracht ist.

Dieser situative Führungsstil erfordert einen hohen Reifegrad der Führungskraft, ist jedoch sehr wirksam und führt zu einem hohen Maß an Zielerreichung. Vorteil ist hierbei, dass Mitarbeiter diese Art der Führung als angenehm und motivierend empfinden und Konflikte so schon im Vorfeld weitestgehend vermieden werden können.

#### Innerbetriebliche Kommunikation

Hierunter versteht man sowohl die verbale als auch nonverbale Kommunikation innerhalb einer Organisation. Sie optimiert Arbeitsabläufe, stellt den Austausch zwischen einzelnen Organisationseinheiten sicher und sorgt für eine ausreichende Transparenz im Unternehmen.

Eine erfolgreiche innerbetriebliche Kommunikation erkennt man in der Regel an gut informierten und motivierten Mitarbeitern. Denn sie bringen durch ausreichende Informationen ihr Handeln im Unternehmen in einen Gesamtzusammenhang und ordnen ihren eigenen Arbeitsanteil am Erfolg ein. Dies stärkt

die Bindung zum Unternehmen und sorgt für ein starkes Wir-Gefühl.

Bei der innerbetrieblichen Kommunikation unterscheidet man zwischen der **formellen** und der **informellen Kommunikation**. Die **formelle innerbetriebliche Kommunikation** unterliegt einer vereinbarten Form mit definierten Inhalten und ist nicht an eine Person, sondern an einen Prozess gebunden. Deutlich wird dies bei typisch formeller Kommunikation wie Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen oder Protokollen.

Die **informelle interne Kommunikation** ist nicht speziell geregelt. Diese Art der Kommunikation wird umgangssprachlich als „Tratsch“ bezeichnet. Inzwischen ist nachgewiesen, dass dieser soziale Austausch von Informationen wesentlich zur Effizienzsteigerung im Unternehmen beiträgt. In der Vergangenheit hat man versucht, den „Flur-Funk“ zu vermeiden. In modernen Unternehmen werden heutzutage spezielle Lounge-Bereiche und Kaffee-Ecken eingerichtet, um die informelle Kommunikation zu fördern.

Zudem unterstützt diese Art der Kommunikation den sozialen Faktor der Zugehörigkeit. Das Unternehmen wird unangreifbar gegenüber Einflüssen von außen.

Zwar ist die informelle interne Kommunikation durchaus wünschenswert, doch birgt sie auch die Gefahr, dass ein verfälschtes Eigenbild des Unternehmens entsteht. In dem Fall muss das Bild durch gezielten Informationsfluss modifiziert werden.

#### Unternehmenskultur als akzeptiertes Wertesystem

Die Unternehmenskultur kennzeichnet das Erscheinungsbild eines Unternehmens, das durch Grundwerte, Spielregeln und Normen, Verhaltens- und Denkmuster geprägt ist. Jedes Unternehmen verfügt über eine eigene Unternehmenskultur, ob bewusst oder unbewusst. Diese bilden das zentrale Element des Unternehmens, welches das Denken und Handeln der Mitarbeiter bestimmt. Gemeinsame Weltanschauungen, Wertevorstellungen und Prinzipien vereinen die Mitarbeiter.

Unternehmen, welche sich dessen bewusst sind, schreiben ihre Unternehmenskultur oftmals in Form eines Leitbildes nieder und verankern dieses als zentrales Element im Unternehmen. Hieraus leitet man die gemeinsamen Wertevorstellungen für jeden Bereich gesondert ab und sorgt dafür, dass die Mitarbeiter sie verinnerlichen. So werden Wertevorstellungen wie Qualität und Innovation auf jeden Funktionsbereich heruntergebrochen. Ein Unternehmen, welches zum Beispiel vom Qualitätsgedanken als Wert geprägt ist, wird diesen sowohl bei der Einstellung von Mitarbeitern als auch bei der Erstellung von Produkten als Maßstab anlegen. In Folge dessen erstreckt sich der Qualitätsgedanke einheitlich über das ganze Unternehmen. Das verbessert die Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern und fördert das Image der Firma in der Öffentlichkeit.

Die Wertevorstellungen und die Unternehmenskultur machen das jeweilige Unternehmen einzigartig – sie verleihen dem Unternehmen seine unverwechselbare Identität.



Für moderne Führungskräfte ist es enorm wichtig, sich selbst zu reflektieren und in jeder Situation neu zu entscheiden, welche Art der Führung zur Zielerreichung angebracht ist.





#### Funktionale Kompetenzen – Motivationsmethoden in der Praxis

Beim Mitarbeitergespräch, das Sie als Führungskraft jährlich mit Ihren Mitarbeitern führen, macht ein sonst engagierter Mitarbeiter einen demotivierten Eindruck. Er bringt Ihnen gegenüber die zunehmende Arbeitsverdichtung in seinem Aufgabenbereich zur Sprache. Diese offene Ansprache sollten Sie nutzen, um den Mitarbeiter erneut für seine Aufgaben und seinen Arbeitsbereich zu

motivieren. Egal welchen Führungsstil Sie bevorzugen, in einem solchen Gespräch ist idealerweise auf eine situative und kooperative Führung zurückzugreifen. Erfragen Sie, worin seiner Ansicht nach die zunehmende Arbeitsbelastung begründet ist und welche Lösungsansätze er sieht, die Sie Ihrem Mitarbeiter entgegenbringen, wodurch er die Arbeit schwerer empfindet. Bedenken Sie, jeder Mitarbeiter benötigt unterschiedliche Arten der Wertschätzung und Anerkennung. Hier bietet das Gespräch eine gute Gelegenheit, diese zu zeigen.

gen Sie solche Situationen. Verlockend ist, mehr Geld anzubieten, doch dadurch ist das Problem nicht gelöst, sondern der Leidensdruck nur kurzzeitig betäubt. Die Niedergeschlagenheit kann auch von der zu geringen Wertschätzung herrühren, die Sie Ihrem Mitarbeiter entgegenbringen, wodurch er die Arbeit schwerer empfindet. Bedenken Sie, jeder Mitarbeiter benötigt unterschiedliche Arten der Wertschätzung und Anerkennung. Hier bietet das Gespräch eine gute Gelegenheit, diese zu zeigen.

Noch wichtiger als das Niederschreiben von Werten und Leitbildern ist, diese zu leben. Nur dadurch resultiert der unternehmenskulturelle Zusammenhalt der Mitarbeiter. Die Kommunikation in solchen Unternehmen ist sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene sehr intensiv. Dies äußert sich sowohl im täglichen Umgang miteinander sowie bei der Kommunikation und Zielverfolgung des Unternehmens. Die Unternehmensgrundsätze prägen somit das Unternehmen und das Verhalten der Mitarbeiter.

#### Grundlegende Motivationsprobleme von Mitarbeitern unter sich ändernden Marktfordernissen

Sich schnell wandelnde Märkte führen oftmals zu Motivationsproblemen von Mitarbeitern, da sich die definierten Prozesse im Arbeitsumfeld nicht in ebenso schnellem Maße ändern. Zudem rufen schnelle Veränderungen bei vielen Mitarbeitern Ängste hervor, welche sich erst mit zunehmender Routine wieder legen. Beispiel: Sie führen ein neues Auftragserfassungssystem ein. Die Mitarbeiter der Auftragserfassung akzeptieren dieses nur schwer, da sie keine wahrnehmbaren Verbesserungen sehen. Dieser

Mitarbeiterkreis nimmt nicht wahr, dass nachgelagerte Prozesse enorm erleichtert werden. In diesem Falle handelt es sich um grundlegende Verfehlungen. Zunächst liegt ein Versäumnis in der mangelnden Kommunikation zwischen dem Prozessgestalter – meistens einer Führungskraft – und den Mitarbeitern vor. Eine offene und zielgerichtete Kommunikation ist enorm wichtig, damit die neuen Prozesse akzeptiert werden und keine Ängste auftreten. Nur wer weiß, weshalb er etwas macht, hat eine positive Einstellung. Zudem empfinden Mitarbeiter eine Nicht-Information bzw. eine Nicht-Kommunikation oftmals als mangelnde Wertschätzung. Auch wenn dies von der Führung nicht so gemeint ist, wichtig ist, wie das Gegenüber es empfindet. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter: Je persönlicher (Mitarbeiterversammlung, Teamsitzung) dies geschieht, umso größer ist die empfundene Wertschätzung bei den Mitarbeitern. Je formaler Sie etwas bekanntgeben (E-Mails, Rundschreiben oder gar keine Kommunikation), umso weniger Akzeptanz erhalten Sie. Idealerweise lassen Sie Raum für Rückfragen und erklären den neuen Prozess ganzheitlich.

## ZUSAMMENFASSUNG

Für ein Unternehmen sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiter der wichtigste Erfolgsfaktor. Das Ziel muss es daher sein, Mitarbeiter nach ihren Stärken und Interessen einzusetzen und vorhandene Potentiale optimal zu fördern. Dies gelingt zum einen durch eine geeignete Personalauswahl und einem auf die Unternehmensziele ausgerichteten Personaleinsatz. Zum anderen schafft eine situativ angepasste und werteorientierte Personalführung eine Unternehmenskultur, in welcher der Erfolgs- und Leistungsgedanke gelebt werden kann.

Hierzu ist es wichtig, dass die Kommunikation im Unternehmen fließen kann, damit sich die Unternehmenskultur informell über alle Hierarchien erstreckt. Bei der länderübergreifenden Zusammenarbeit sind interkulturelle Unterschiede zu berücksichtigen, welche meistens eine

Anpassung in der Personalführung erforderlich machen, um die Unternehmensziele entsprechend zu erreichen. Die große Chance interkultureller Zusammenarbeit liegt darin, dass bei richtigem Wissenseinsatz enorme Potentiale freigesetzt werden können – sowohl die der Mitarbeiter als auch die der Unternehmen selbst.



Dipl.-Kfm. (FH) Peter Staub ist Leiter der Personalentwicklung bei der HAHN+KOLB Werkzeuge GmbH. 2015 wurde dem Unternehmen der „Innovationspreis Weiterbildung – Region Stuttgart“ für die vorbildliche und nachhaltige Personalarbeit verliehen. Staub verfügt über 15 Jahre internationaler Erfahrung im Bereich PE/HR in den Branchen Maschinenbau und Handel. Peter.Staub@Hahn-Kolb.de

Luthans, F. and Doh, J.P. (2012), International Management – Culture, Strategy and Behaviour (8<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill.

Malik, F. (2015), Managing Performing Living: Effective Management for a New World (2<sup>nd</sup> ed.), Campus Verlag.

Mathis, L. and Jackson, J.H. (2010), Human Resource Management (13<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill.

Sprenger, R. (2013), Radical Leadership (1<sup>st</sup> ed.), Campus Verlag.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2014), Human Resource Management (9<sup>th</sup> ed.), Pearson.

Welch, J. and Welch, S. (2005), Winning (1<sup>st</sup> ed.), HarperCollins.

Zeuch, M. (Ed.) (2016), Handbook of Human Resources Management, Springer Verlag.



# Qualitätsmanagement



Qualitätsmanagement ist Führungssache, d.h. Führungskräfte verantworten die Umsetzung des Qualitätsmanagements im Unternehmen. Sie stützen sich dabei auf Leitbilder für das Qualitätsmanagement (QM) als wichtige Bausteine der aktiven zielgerichteten Ausgestaltung einer Unternehmenskultur. Qualitätssysteme wie die Normenreihe ISO EN 9001 unterstützen ebenfalls die Umsetzung – sie dienen als Qualitätsziel und setzen Prioritäten innerhalb einer Organisation. Die Anforderungen und Erwartungen der Kunden, Lieferanten usw. fließen in die Ziele ein. QM-Prozesse ermöglichen das Design, die Analyse, die Optimierung und die Automatisierung von Geschäftsprozessen.

Als Kunde und Lieferant stuften wir Qualität als etwas Positives und Erstrebenswertes ein. Dabei fragen wir uns: Was ist konkret die von mir als Kunde bzw. Lieferant benötigte Qualität? Welche Merkmale oder Anforderungen beschreiben diese Qualität?

Qualität ist also Verhandlungssache. Deshalb sind Anforderungen wesentliche Bausteine des Qualitäts-Managements (QM). Anforderungen sind eine Übersetzung in Qualitätsmerkmale des Produkts oder der Dienstleistung sowie der Prozesse, die sie erzeugen. Besonders relevant ist die Sicht der Führungskräfte im Unternehmen, weil sie die Umsetzung von QM verantworten. Das Bekenntnis zur Qualität geht Führungskräften oft leicht von den Lippen, bewirkt aber in der Produktion nur wenig. Und in letzter Konsequenz geht Schnelligkeit vor Gründlichkeit, Kostenreduktion vor Lebensdauer und Quantität vor Qualität. Das QM-Bild der Führungskräfte wird stark durch Audits und Zertifizierungen geprägt. Die Einführung von QM in den Unternehmen war daher in hohem Maße den Forderungen von Kunden und Branchenverbänden zu verdanken.

Deutsche Produkte gelten weltweit als qualitativ hochwertig. Qualität war über viele Jahrzehnte ein Verkaufsargument, das die starke Weltmarktposition der deutschen Wirtschaft bis heute maßgeblich begründet. „Made in Germany“ entstand ursprünglich, um deutsche Produkte in England zu diskreditieren, ist aber inzwischen ein Qualitäts-Siegel. Es entwickelte sich zu einer wertvollen Marke, die der gesamten Nation gehört. Jedoch bringen aktuelle Entwicklungen und Trends den Vorsprung bei Qualitätsprodukten in Gefahr. Durch kürzere Produktlebenszyklen verlieren Robustheit und Lebensdauer an Bedeutung, auch weil die Komplexität von Produkten zunimmt. Zudem verspricht die Werbung eine Qualität, die in der Realität nicht vorgefunden wird. Wir werden auf niedrige Einkaufspreise dressiert. Zudem holen viele andere Länder in ihrer Qualitäts-Fähigkeit auf – zum Beispiel China.

Welche deutschen Eigenschaften weisen auf eine Affinität zum Thema Qualität hin? Manche sagen den Deutschen einen besonderen Hang zu Ordnung und Sauberkeit nach. Auch deutsche Gründlichkeit ist sprichwörtlich. Diese Aspekte

haben sehr viel mit dem klassischen Qualitätsbegriff zu tun. Mit der Gründlichkeit verwandt sind auch die Attribute Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit, für die man deutsche Unternehmen und vor allem deutsche Ingenieure weltweit sehr schätzt.

## Leitbilder für Qualitätsmanagement

Unternehmen erhoffen sich von Leitbildern Klärung, Orientierung und Fokussierung auf das Wesentliche. Dazu trägt oft schon das Entwickeln von Leitbildern bei, je nachdem wie breit die Beteiligung ist. Leitbilder sind ein wichtiger Baustein zur aktiven, zielgerichteten Ausgestaltung der Unternehmenskultur. Die eigentliche Wirkung entfalten Leitbilder durch gezielte Umsetzung der Inhalte.

Werte, die das Unternehmen nur bespricht, aber deren Erlebbarkeit nicht einfordert, sind nicht nur wirkungslos, sondern werden zu eklatanten Hinweisen für das Versagen der Führung eines Unternehmens. Was Produktqualität des Unternehmens für die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft leistet, wie sie zur Gesundheit und Sicherheit beitragen und dabei gegen die Verschwendungen von Ressourcen vorgehen kann, wird allen Mitarbeitern, Kunden, Stakeholdern und der Öffentlichkeit mittels QM deutlich. QM fördert den Stolz der Mitarbeiter auf ihre Tätigkeit und das Ansehen des Unternehmens. Die Attraktivität des Unternehmens steigt bei Nachwuchskräften und weckt dadurch das Interesse an der Mitarbeit im QM.

arbeiter, Prozessorientierung, kontinuierliche Verbesserung, Entscheidungsfindung und Lieferantenbeziehungen. Wirksam ist ein Q-System dann, wenn klare Unternehmensziele in messbaren Ergebnissen (Kennzahlen) formuliert wurden. Der beste Nachweis für die Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens sind kontinuierlich verbesserte Ergebnisse.

## Qualitäts-Systeme (Q-System)

Weltweit haben schätzungsweise eineinhalb bis zwei Millionen Unternehmen ihr Q-System auf die Anforderungen der Normenreihe ISO EN 9001 ausgerichtet. Damit dürfte dieses Modell das am stärksten verbreitete Führungsmodell überhaupt sein. Die neue ISO-Norm 9001:2015 betont verstärkt die Verantwortung der Führungsebene bei der erfolgreichen Umsetzung von QM im Unternehmen. Schwerpunkte setzt sie auf Einhaltung der Umweltstandards, Schonung der Ressourcen und Nachhaltigkeit in den Lieferketten.

Aus der QM-Politik und der vereinbarten QM-Strategie leiten sich die Ziele ab. Sie müssen messbar sein, d.h. Messdaten samt Termine werden festgelegt. Die Anforderungen und Erwartungen der Kunden, Lieferanten usw. fließen in die Ziele ein. Dadurch verbessert sich die Leistung und Qualität der Prozesse kontinuierlich. Manager beziehen ihre Mitarbeiter in diesen Prozess ein und treffen gemeinsame

ungen bietet die Zertifizierung Chancen zur Verbesserung des angewandten QM-Systems. In einem Managementhandbuch sollten vorhandene Abläufe analysiert und verbessert werden. Der eigentliche Zweck einer Zertifizierung ist die Verbesserung des QM-Systems. Voraussetzung für die Zertifizierung ist ein vorhandenes QM-System, das den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 entspricht. Akkreditierte Stellen zertifizieren Organisationen, die über ein System verfügen, das sie entsprechend dokumentieren und wirksam umsetzen. Die wichtigste Voraussetzung für ein QM-System ist die Ausrichtung der Unternehmensphilosophie an den Management-Grundsätzen: Kundenorientierung, weitsichtige Unternehmensführung, Einbeziehung der Mit-

Die eigentliche Wirkung entfalten Leitbilder durch gezielte Umsetzung der Inhalte.

## Qualitäts-Ziele setzen und Strategie planen

Die Vorgabe konkreter und messbarer Ziele setzt Prioritäten innerhalb einer Organisation. Alle Beteiligten lenken dann die Kräfte auf das Erreichen der Vorgaben. Die Ziele sollten S-M-A-R-T formuliert sein: Spezifisch – Messbar – Akzeptiert – Realistisch – Terminiert.

Aus der QM-Politik und der vereinbarten QM-Strategie leiten sich die Ziele ab. Sie müssen messbar sein, d.h. Messdaten samt Termine werden festgelegt. Die Anforderungen und Erwartungen der Kunden, Lieferanten usw. fließen in die Ziele ein. Dadurch verbessert sich die Leistung und Qualität der Prozesse kontinuierlich. Manager beziehen ihre Mitarbeiter in diesen Prozess ein und treffen gemeinsame

Vereinbarungen, um die Ziele zu überwachen und anzupassen.

Ein Maßnahmenplan definiert konkrete Aufgaben und Verantwortlichkeiten und legt notwendige Ressourcen, Termine und die Bewertung der erreichten Ziele fest. Der Maßnahmenplan gibt den Überblick: Er steuert die Maßnahmen systematisch und passt sie kontinuierlich an. Er optimiert den Einsatz der Ressourcen und legt die Prioritäten verbindlich fest.

### Qualitätsmanagement-Prozesse

QM-Prozesse ermöglichen das Design, die Analyse, die Optimierung und die Automatisierung von Geschäftsprozessen. Konzentriert man sich auf Wertschöpfung, d.h. auf die vom Kunden honorierten Aktivitäten, führt man zerstückelte Arbeitsabläufe wieder zusammen. Zudem verringert sich der Leistungsverlust an Schnittstellen zu anderen Prozessen und Verschwendungen werden vermieden. Dadurch reagiert das Unternehmen schneller auf Kundenwünsche, was zu einer kürzeren Durchlaufzeit und höherer Kundenzufriedenheit führt. Gleichzeitig werden Kosten reduziert und die Prozess- und Produktqualität verbessert. Der Kunde steht im Mittelpunkt, nicht die eigenen Abteilungsinteressen.

### Wichtigste Methoden für Qualitätsmanagement

**Statistische Prozess-Steuerung (SPC):** Mit SPC überprüft man, ob ein Qualitätsmerkmal eines Produkts in den geforderten Toleranzen erzeugt wird. Ist dieser Zustand erreicht, ermöglicht die SPC, den Prozess auf diesem Niveau zu halten und weiter zu verbessern. Die SPC zeigt Veränderungen des Prozesses direkt auf. Ein Nachregeln minimiert Ausschuss und Nacharbeit. Die SPC hat das Ziel, fehlerhafte Einheiten nicht erst am Ende der Fertigung durch Sortieren herauszufiltern, sondern bereits während des laufenden Prozesses fehlerfrei zu arbeiten (Null-Fehler-Produktion). Durch Stichproben vermeidet man hohe Kosten für die Kontrolle jedes einzelnen Produkts. Die SPC wird daher vor allem bei der Produktion von hohen Stückzahlen eingesetzt.

**Prozessfähigkeit:** Als Maß für die Güte eines Produktionsprozesses gilt

die Prozessfähigkeit. Sie wird mit den Prozessfähigkeitsindizes Cp und CpK gemessen. Diese Kennzahlen dienen der statistischen Bewertung eines Prozesses in der Produktionstechnik. Sie geben an, wie sicher die laut Spezifikation vorgegebenen Ziele erreicht werden.

**Regelkarten:** Qualitäts-Regelkarten sind hilfreich, um gute Prozesszustände aufrecht zu erhalten. Die Regelkarte stellt einen fortlaufenden statistischen Test dar. Er zeigt, ob eine entnommene Stichprobe aus einer laufenden Produktionsfolge innerhalb errechneter Zufallsgrenzen liegt oder systematisch abweicht. Stichprobenumfang und Entnahmehäufigkeit sollten je nach Prozess und Produkt so gewählt werden, dass alle wichtigen Änderungen rechtzeitig entdeckt werden. Die Stichproben sollten repräsentativ für das betrachtete Merkmal sein. Dabei muss der Umfang und die Frequenz der Stichproben den typischen Prozessablauf erfassen. Eingestellte Prozess-Parameter sowie alle Maßnahmen und Ereignisse sind so zu erfassen, dass man sie bei Bedarf den einzelnen Stichproben zuordnen kann. Für eine ausreichende statistische Aussagefähigkeit müssen mindestens 125 einzelne Merkmals-Ausprägungen erfasst sein.

**Ursache-Wirkungs-Diagramm:** Um ein Problem in seine Ursachen zu zerlegen, hilft das sogenannte Fischgrätenbzw. nach seinem Erfinder benannte Ishikawa-Diagramm. Bei einem Problem (Wirkung) sammelt man mögliche und bekannte Einflüsse (Ursachen), unterteilt sie in Haupt- und Nebenur-

sachen und stellt sie grafisch dar. Bewertet man diese, ergeben sich einige Ursachenschwerpunkte, die dann weiter untersucht werden können.

**Pareto:** Im Pareto-Diagramm werden die einzelnen Fehler nicht nur nach ihrer absoluten Anzahl, sondern zusätzlich nach ihrer relativen Bedeutung geordnet (siehe Abbildung 1). Dadurch lokalisiert man Fehler, die zum Beispiel für die größten Kosten verantwortlich sind. Es ist empirisch belegt, dass 20 bis 30 Prozent der Fehlerarten 70 bis 80 Prozent der Fehler ausmachen (Pareto-Regel). Die größtmögliche Wirkung erreicht man also, indem man diese Fehler beseitigt.

**Poka-Yoke:** Poka-Yoke ist eine einfache Methode zur Fehlervermeidung mit dem Ziel einer Null-Fehler-Produktion. Das japanische Wort „poka“ bedeutet Versehen, Lapsus, Schnitzer, Fehler, „yoke“ bedeutet vermeiden, verhindern; Poka-Yoke kann man dementsprechend als „Vermeidung unbeabsichtigter Fehler“ übersetzen. Die Anwendung des Poka-Yoke-Prinzips in Kombination mit der Fehlerquellen-Inspektion soll die fehlerfreie Arbeit von Menschen als Elemente von Arbeitssystemen und Prozessen gewährleisten, also zufällige Fehler verhindern bzw. vermeiden und sichere Prozessschritte nachhaltig einsetzen.

**Fehlermöglichkeits- und -einfluss-Analyse (FMEA):** Die FMEA ist eine zielgerichtete Methode, um mögliche Fehler frühzeitig zu identifizieren. Die aus Fehlern entstehenden Risiken werden

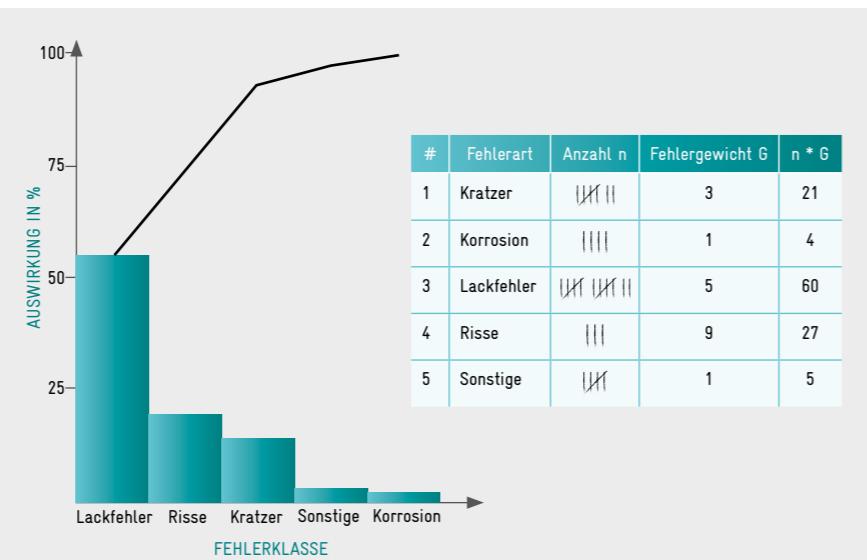


Abbildung 1: Pareto-Diagramm zur Fehleranalyse

bewertet und anschließend Gegenmaßnahmen zur Vermeidung entwickelt. Weitere Vorteile des FMEA-Einsatzes sind die Steigerung des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiter, der fachübergreifende Wissensaustausch sowie die geordnete und lückenlose Dokumentation der möglichen Fehler und Gegenmaßnahmen. Messgrößen sind unter anderem: mögliche Fehler und Fehlerfolgen, Bedeutung der Fehlerfolge für den Kunden (B), Wahrscheinlichkeit des Eintritts möglicher Fehlerursachen (A), Vermeidungsmaßnahmen und Entdeckungs-Wahrscheinlichkeit (E), Risiko-Prioritäts-Zahl ( $RPZ = B \times A \times E$ ).

**Six Sigma:** Six Sigma bietet Ansätze zu Projektmanagement. Sie sind an den sogenannten Deming-Zyklus mit den vier Elementen Plan, Do, Check, Act (PDCA) angelehnt und orientieren sich an der Wertschöpfung für den Kunden. In „Plan“ analysiert man die Ist-Situation und legt Verbesserungsmaßnahmen und Termine fest. In „Do“ wird der Plan als Pilot angewendet; in „Check“ beobachtet man die Auswirkungen und überprüft die Ergebnisse. In „Act“ werden aus den Ergebnissen weitere Potentiale für den nächsten Durchlauf ermittelt. Zusammengefasst steht der Six Sigma Prozess für Define – Measure – Analyse – Improve – Control.

### Audits im Unternehmen und bei Lieferanten

Zu den Aufgaben der Führungskräfte gehört, dass sie die Forderungen an Prozesse erfüllen und Produkte überwachen. Dafür eignen sich Audits in besonderer Weise. Das sind Prüfungen durch unabhängige Personen, die zusätzlich zu der routinemäßigen Qualitätslenkung in den überwachten Bereichen stattfinden. Wenige Stichproben liefern dabei sehr detaillierte Informationen über den Bereich. Mit den Auditergebnissen stehen Führungskräften zuverlässige Informationen zur Verfügung, die einen vergleichsweise geringen Aufwand erfordern.

Insbesondere Audits beim Lieferanten sichern die Qualität in der Supply Chain. Fließen Erhebungen vor Ort mit in die Beurteilung ein, erhält man Informationen aus erster Hand und verringert gleichzeitig Risiken. Schwachstellen können direkt diskutiert werden. Persönlicher



### Team-Oriented-Problem-Solving in 8 Disciplines (TOPS 8 D)

**TOPS 8 D** eignet sich bei Problemen, die neben der Problembeseitigung auch Sofortmaßnahmen erfordern. Das heißt, es handelt sich um Notfälle, bei denen man schnell und professionell handeln muss. (Beispiel: Fehlteile an Montagebändern)

**Schritt 1: Team bilden und Teamleiter benennen:** Das Team verfügt über die fachliche Kompetenz. Der Teamleiter ist verantwortlich.

**Schritt 2: Problem beschreiben:** Das Problem wird vollständig erfasst, klar beschrieben und abgegrenzt.

**Schritt 3: Sofortmaßnahmen treffen:** Die Fehler-Auswirkungen werden klein gehalten. Alle fehlerhaften Teile entfernen.

**Schritt 4: Grund-Ursachen analysieren:** Problemursachen und die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge werden ermittelt.

**Schritt 5: Korrekturmaßnahmen festlegen (inklusive Wirksamkeitsprüfung):** Mögliche Korrekturmaßnahmen werden bewertet. Das Ziel dabei ist der Nachweis der Wirksamkeit.

**Schritt 6: Korrekturmaßnahmen organisatorisch verankern:** Entsprechende Korrekturen der Vorgabedokumente oder Veränderungen von Standards.

**Schritt 7: Vorbeugungsmaßnahmen treffen:** Der Fehler sollte nachhaltig verhindert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse für andere bestehende und für zukünftige Produkte verfügbar machen. Checklisten, Datenbank.

**Schritt 8: Problemlösungsprozess abschließen:** Wurden vereinbarte Maßnahmen erfolgreich umgesetzt? Ist die Wirksamkeit klar erkennbar?

Kontakt ist wichtig. Dabei kommt es auf eine gute Vorbereitung an, da Audits zeitaufwendig und kostspielig sind. Daher sollte man festlegen, welche Warengruppen dafür in Frage kommen und welche Dokumente der Lieferant bereitstellen soll, zum Beispiel Dokumentationen für Bemusterungen, Prüfabläufe, Dokumente über Prozesse und Verbesserungen, Anforderungen an Produktion.

Bei der Auditierung vor Ort beurteilt man nach einem Einführungsgespräch anhand der Auditprotokolle die entsprechenden Prozesse und hält die Ergebnisse im Abschluss-Protokoll fest. Die Auditoren verfassen einen schriftlichen Bericht.

### Führung als Basis für Fehlerkultur und Verbesserungen

Fehler-Management berührt die Kultur im Unternehmen. Nur in einem sicheren Umfeld trauen sich die Mitarbeiter, über Fehler zu reden. Dazu sind Aspekte der Organisation, aber auch soziale Fähigkeiten der Führung wichtig. QM

und Fehler-Management ist nur sinnvoll, wenn die Mitarbeiter daran mitwirken. Führungskräfte müssen sich in ihrem Verständnis von Mitarbeiterfehlern sensibel auf ihre Mitarbeiter einstellen.

Fehler müssen im Alltag auch als solche wahrgenommen werden. Oft werden Abweichungen nicht mehr hinterfragt. Klare Regeln und Vereinbarungen ermöglichen Offenheit und Umsicht. Ist ein Fehler aufgetreten, ist zu prüfen, ob man ihn durch Sofortmaßnahmen beheben kann. Die Grundursache des Fehlers ist damit jedoch noch nicht gefunden.

Nur die genaue Fehler-Erfassung der Ursachen ermöglicht die Darstellung der Häufigkeit und die Bearbeitung der Probleme. Mitarbeiter tun sich schwer, wenn dabei die Schuldfrage im Vordergrund steht. War der Fehler ein Zufall? Entstanden Gefahren? Betraf es Kunden? Ist der Fehler schon mal aufgetreten? Oft liegen bei fehlerhaften Produkten die Ursachen in mehreren Abteilungen und Prozessen. Ist die Grundursache des Fehlers ermittelt und der Feh-



ler beispielhaft rekonstruiert, ist es sinnvoll, Korrekturmaßnahmen vorzunehmen. Sie unterliegen ebenfalls einer Bewertung.

Führungskräfte können die Fehlerkultur als Teil der Unternehmenskultur durchaus fördern, indem sie den Kunden in den Fokus ihrer Leistung rücken und Qualität zum zentralen Inhalt ihres Handelns machen. Dabei sollen sie Vorbild für ihre Mitarbeiter sein und Qualität mit gutem Beispiel vorleben. Als Führungskraft ist es insbesondere wichtig, mit Fehlern „richtig“ umzugehen:

- Das Auftreten eines Fehlers ist nichts Peinliches, was man vertuschen und verstecken muss. Der Fehler zeigt eine Abweichung, d.h. ein Sachverhalt ist nicht so, wie es der Kunde erwartet. Führungskräfte müssen Transparenz als etwas Positives und Erwünschtes leben.
- Was könnte das Ergebnis der Klärung der Schuldfrage sein? Höchstens Er-

kenntnisse, wie der Fehler aufgetreten ist und wie man ihn künftig vermeiden kann. Ansonsten bringt die Klärung der Schuldfrage eher wenig. In der Regel ist es keine Hilfe für den „Schuldigen“ und meistens keine Lösung für das Problem. Denn sie klärt nicht, wer die Auswirkungen des Fehlers beseitigt.

- Die Auswirkungen des Fehlers auf die Kunden zu beseitigen, ist die erste Aufgabe von Führungskräften. Rückwärtsgewandte Diskussionen helfen dabei nicht. Der Verursacher des Fehlers ist meist nicht der sinnvollste Problemlöser. Es geht primär darum, wer den Fehler für den Kunden am besten beseitigt.
- Die Auswirkungen des Fehlers auf den Kunden sind so schnell wie möglich zu beseitigen. Man sollte Maßnahmen veranlassen, die den Anforderungen des Kunden entsprechen. Danach erst folgt eine Fehlerursachen-Analyse, in

der man auch klärt, wer den Fehler verursacht hat. Denn dieser kann am besten erklären, wie der Fehler passieren konnte und warum. Die Ergebnisse der Ursachenanalyse verhindern ein Wiederauftreten des Fehlers.

- Die Ursachenanalyse kann auch hervorbringen, welche anderen Fehler vermieden werden können und wie man den Geschäftsprozess verbessern kann. „Fehler sind unsere Schatzkammer“, ist eine Q-Manager-Weisheit. Lessons learned für neue Fortschritte.

Ein gesamtheitliches Managementmodell für Qualität wurde von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt und beschreibt das europäische QM-Verständnis modellhaft mit neun Kriterien. In 32 Unterpunkten gewichtet das Modell durch Selbsteinschätzung die Kriterien und erläutert sie stichpunktartig.

## ZUSAMMENFASSUNG

Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe und erfordert ein ganzheitliches Management im Unternehmen. Bei der Einführung sollte man schrittweise vorgehen. Ein guter Auftakt ist dabei ein Pilotprojekt zu einem überschaubaren Problem mit einem ausgewählten Team. Wichtig ist es, schnelle Erfolge zu erzie-

len, die man gut präsentieren kann. Diese setzen positive Signale für das ganze Unternehmen. Nach dem Start weiterer Projekte in anderen Abteilungen gilt es, eine Qualitäts-Gesamtstrategie für das Unternehmen zu entwickeln, Ziele, Inhalte und Termine zu definieren und eine Organisationsstruktur für das QM zu schaffen.

Mit der Einbindung von Lieferanten und Kunden wendet man das Qualitätsmanagement auf die gesamte Supply Chain an. Lieferketten werden ausgewählt und erste Projekte mit besonders fortschrittlichen Lieferanten begonnen. Nach Analyse der ersten Ergebnisse und Erfahrungswerte wird das QM auf alle Zulieferer ausgerollt.

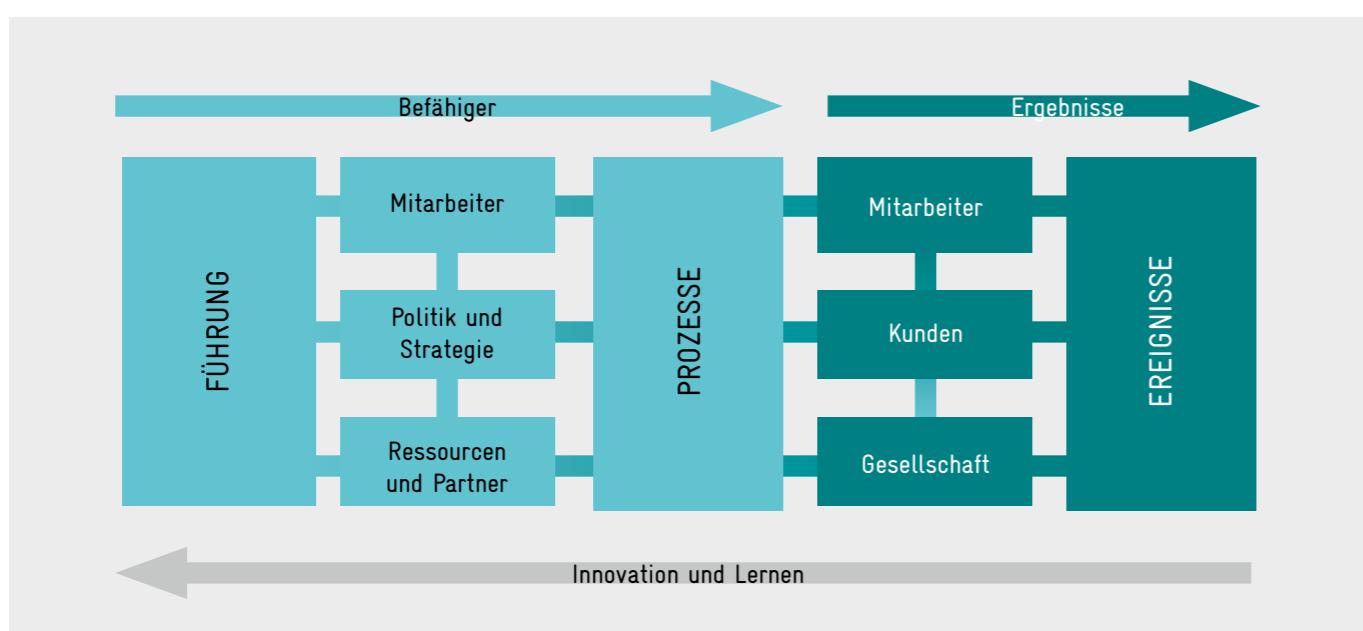


Abbildung 2: EFQM-Managementmodell für Qualität

Tabelle 1: Übersicht über die Qualitätsmanagement-Werkzeuge

QM-Tool	Aufwand	Schwierigkeit	Nutzen, Effekt
Prozess-fähigkeit	Lange Anlaufzeiten; Mehrere Versuche und Training erforderlich	Sehr schwierig; Erfahrung erforderlich	Stabile Prozesse; Geringe Fehlerraten; Wenig Störungen
Q-Regelkarten	Anlaufschwierigkeiten; Monate der Einführung; Training	Schwierig; Erfahrung erforderlich	Stabile Prozesse; Geringe Fehlerraten; Wenig Störungen
Ursache-Wirkungs-Diagramm	1 bis 2 Stunden	Einfach; Leicht verständlich	Projekt-Themen schnell finden und festlegen
SWOT-Analyse	1 bis 2 Stunden	Einfach; Leicht verständlich	Projekt-Themen schnell finden und festlegen
Pareto-Diagramm	1 bis 2 Stunden	Einfach; Leicht verständlich	Projekt-Themen schnell finden und festlegen
Poka-Yoke	Einige Monate Ausbildung; Erfahrungsaustausch	Spezialwissen nötig; Praxiserfahrung	Stabile Prozesse; Geringe Fehlerraten; Wenig Störungen
FMEA	3 Wochen beim Start; Laufend Verbesserungen; Software-Training	Spezialwissen nötig; Praxiserfahrung; Projekterfahrung	Stabile Prozesse; Geringe Fehlerraten; Laufend Verbesserungen
Six Sigma	6 Monate für die ersten Projekte; Trainings	Spezialwissen nötig; Praxiserfahrung; Projekterfahrung	Stabile Prozesse; Geringe Fehlerraten; Laufend Verbesserungen
Audits im Unternehmen	Anlauf mit 6 Monaten; Später 3 Wochen Trainings	Spezialwissen nötig; Praxiserfahrung; Projekterfahrung	Stabile Prozesse; Geringe Fehlerraten; Laufend Verbesserungen
Audits bei Lieferanten	Anlauf mit 6 Monaten; Später 1 Woche/ Laufend Trainings	Spezialwissen nötig; Praxiserfahrung; Projekterfahrung	Stabile Prozesse; Geringe Fehlerraten; Laufend Verbesserungen
TOPS 8 D	Anlauf mit 6 Monaten; Später 2 Wochen Trainings	Spezialwissen nötig; Praxiserfahrung; Projekterfahrung	Sofortmaßnahmen; Geringe Fehlerraten; Laufend Verbesserungen

Nach fester Etablierung eines QM im Unternehmen kann ein Benchmarking sinnvoll sein. Ein Vergleich der Unternehmensdaten mit anderen Unternehmen, nicht nur innerhalb der Branche, findet zum Beispiel einmal pro Jahr im EFQM-System statt. Auch der Austausch von Erfahrungen auf Kongressen oder mit befreundeten Unternehmen bringt wichtige Hinweise zur Verbesserung des QM.

Als letzter Schritt kann dann eine Zertifizierung nach DIN ISO eingeleitet werden.



Peter Kroetz, Dipl. Ing./Dipl. Wirtsch. Ing., ist seit 35 Jahren Berater in TQM. Er berät seit vielen Jahren unterschiedliche Branchen, Großfirmen und KMU. Sein Methodenwissen und seine Erfahrungen bei der Einführung von Systemen zur Qualitäts-Sicherung trugen zum Erfolg der Unternehmen bei.

Defeo, J.A. (2017), Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence, McGraw-Hill Education.

Denning, S. (2010), The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21<sup>st</sup> Century, John Wiley & Sons, Inc.

DIN e.V., Reimann, G. (2016), Successful Quality Management According to DIN EN ISO 9001:2015: Solutions for Practical Implementation – Sample Texts, Templates, Checklists, Beuth Verlag.

Liker, J.K and Ross, K. (2016), The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organizations, McGraw Hill.

Lunau, S. and Meran, R. (2016), Six Sigma+Lean Toolset: Mindset for Successful Implementation of Improvement Projects (Management for Professionals) (2<sup>nd</sup> ed.), Springer Verlag.

Thomson, A. (2016), The Implementation of Quality Management System and Its Strategy, Kindle.

European Foundation for Quality Management, Excellence Success Stories



# Marketing und Logistik



Über kaum ein Thema aus der Betriebswirtschaftslehre wird so viel Widersprüchliches und Irrtümliches gedacht und verbreitet wie über das Marketing. Die einen – je nach politischer oder sozial-kritischer Orientierung – halten das Marketing für eine Manipulationstechnik, die uns Dinge verkaufen will, die wir gar nicht brauchen, und das auf eine diffuse und nicht genau definierte Art und Weise. Für die anderen ist es so etwas wie eine Wunderwaffe, um auch noch das schlechteste Produkt unter die Leute zu bringen. Unbestritten ist jedoch, dass Marketing eine Wettbewerbsstrategie ist, die sich am Markt orientiert – also daran, was der Markt bzw. der Kunde fordert. Eine umfangreiche und systematische Marktforschung bildet die Grundlage für die Marktziele eines Unternehmens und legt Maßnahmen fest, wie diese Ziele erreicht werden sollen.

Marketing ist weder eine Wunderwaffe noch eine Manipulationstechnik, und genau darüber will dieser Artikel aufklären. Zunächst wird ein erster Teil über einige Vorurteile des Marketings aufklären, danach soll ein zweiter Teil deutlich machen, was das Marketing für ein Unternehmen leisten kann – sei es produzierendes Unternehmen, ein Dienstleistungsunternehmen oder eine Non-Profit-Organisation. Im dritten Teil wird dann der Weg zu einem Marketingkonzept beschrieben.

## Marketing und Werbung

Die Begriffe Marketing und Werbung sind nicht deckungsgleich! Wohl ist die Werbung ein Instrument des Marketings, sie steht aber erst am Ende eines langen strategischen Prozesses. Sie ist die Botschaft, die am Ende dieses Prozesses dem Kunden übermittelt wird. Davor stehen die strategischen Überlegungen des Marketings:

- Definition der Kunden und Auswahl der Marktforschungsmethoden
- Festlegung und Entwicklung eines passenden Produkts, einer adäquaten Problemlösung
- Entscheidung für einen passenden Vertriebskanal
- Positionierung des Preises, der dem Wert des Produkts entsprechen sollte
- Formulierung der Nutzenbotschaft

Das bedeutet, dass sehr viele Einzelpunkte geklärt sein müssen, bevor überhaupt eine Botschaft an den Kunden gesendet werden kann. Je mehr wir über unsere Kunden wissen, über ihre Erwartungen, Ansprüche, Probleme, Wünsche, Widerstände etc., desto besser können wir unsere Werbebotschaft festlegen und formulieren.

Marketing ist also die Strategie, Werbung ist lediglich die operative Botschaft, die aus vielen Einzelinformationen entsteht. Und da wir alle permanent Werbung in den Medien wahrnehmen, glauben wir häufig, dass wir von Werbung etwas verstehen. Dadurch kommt es zu den beschriebenen Verwechslungen. Damit steht auch der Irrtum in Verbindung, dass Marketing eine kreative Tätigkeit sei. In der Tat ist Marketing nur zu einem Bruchteil eine kreative Tätigkeit. Davor stehen Handwerk, Werk-

zeuge und systematische Vorgehensweisen. Werbeleute sind die Kreativen im Marketing. Deshalb überlassen Marketingleute diesen Teil des Marketings gerne denen, die kreatives Denken gelernt haben – nämlich den Werbefachleuten. Die verbreitete Meinung, man müsse nur kreativ sein, um Werbung und Marketing zu machen, hat mit der Wirklichkeit deshalb nichts zu tun.

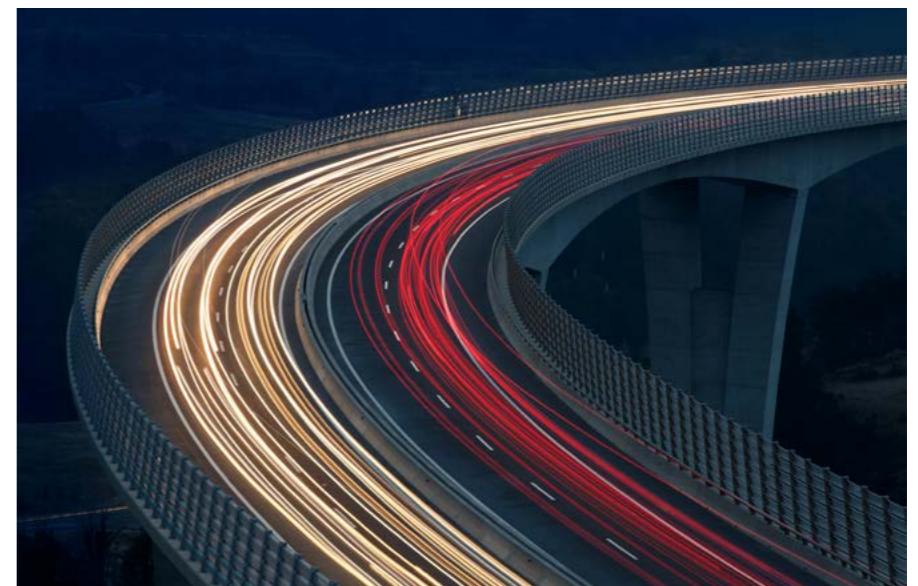
## Marketing und Verkaufsförderung

„Unser Produkt läuft nicht, wir müssen mehr Marketing betreiben!“ soll eigentlich heißen: Wir müssen den Verkauf des Produkts forcieren! Nur: Das ist kein Marketing, sondern Verkaufsförderung. Auch hier gilt: Verkaufsförderung ist nicht Marketing, und Verkaufsförderung für ein notleidendes Produkt ist erst recht nicht Marketing. Denn Marketing hat zunächst das zentrale Ziel, dass das Produkt einen zusätzlichen Nutzen, einen echten Wert für den Kunden darstellt. Dann erst macht Verkaufsförderung Sinn. Erst wenn klar ist, dass das Produkt in Ordnung ist, starten die anderen Instrumente. Insofern ist die Verkaufsförderung ebenso wie die Werbung ein Instrument des Marketings. Sie wird aber in dem gesamten System des Marketings (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation) eingesetzt und ist Teil der Kommunikationsstrategie. Die wichtigste Voraussetzung ist, dass das Produkt das Problem des Kunden löst. Notleidende Produkte lassen sich durch Verkaufsförderung, Werbung oder andere Maßnahmen erfahrungsgemäß nicht mittelfristig erfolgreich verkaufen, denn der Kunde entdeckt sehr schnell, ob etwas für ihn von Nutzen ist oder nicht, denn er bezahlt dafür mit

seinem persönlichen limitierten Geld. Das gilt umso mehr im Business-to-Business-Marketing, wenn also der Kunde keine Privatperson ist, sondern eine Organisation (Unternehmen, Institut, Behörde usw.), denn keine Organisation hat beliebig viele finanzielle Ressourcen. Die Hauptfrage ist, ob sich eine Investition rechnet.

## Produkt als Herz des Marketings

Originalton eines erfolgreichen Anbieters: „Wir brauchen kein Marketing. Ein gutes Produkt verkauft sich von alleine.“ Richtig, aber was ist ein gutes Produkt? Das Marketing hat eine klare Antwort auf diese Frage: Ein gutes Produkt ist das, was der Kunde als gutes Produkt bezeichnet, das sein Problem löst, das wie für ihn gemacht ist. Er entscheidet, ob ein Produkt gut ist, und niemand sonst. Bevor sich der Anbieter über ein neues Produkt Gedanken macht, muss er herausfinden, ob seine Zielgruppe vor allem ein preiswertes Produkt erwartet oder ein technisch ausgereiftes, ob das Produkt lange haltbar sein soll oder vor allem innovativ, ob es wirtschaftlich, langlebig, leicht zu bedienen sein muss. Oft haben wir es mit einem Markt der Überangebote zu tun. Viele Unternehmen haben gute Produkte, manche sind regelrecht austauschbar. Einfaches Beispiel: Ob der Kunde ein Papier-taschentuch gut oder schlecht findet, hängt von seinen Erwartungen an das Produkt ab. Im Marketing bezeichnen wir Produkte als Problemlösungen. Das setzt voraus, dass es ein Problem gibt, und zwar beim Kunden. Dieses Problem müssen wir kennen. Je besser wir dieses Problem kennen, desto besser können wir es lösen. Kurzum: Nicht wir selbst loben unser Produkt. Das müssen



wir unserem Kunden überlassen. Das wird der Kunde uns auch sagen, denn ansonsten wird er nicht mehr unser Produkt kaufen, sondern das des Wettbewerbers. Das bedeutet letztlich, dass unser Produkt am Markt vorbei konzipiert wurde.

#### Marketing als systematische Disziplin

„Marketing kann jeder! Man macht es aus dem Bauch heraus.“ Nein, nicht der Bauch entscheidet. Marketing ist eine wissenschaftliche Disziplin der Betriebswirtschaft und bedeutet das systematische, stra-

tegische und operative Agieren am Markt und damit ein Denken und Handeln, das sich vorrangig am Markt orientiert. Gefährlich wird es dann, wenn man Sätze hört wie „nach meiner Produkterfahrung sollte man Folgendes machen“ oder „aus meiner Erfahrung kenne ich meine Kunden ganz genau.“ Nichts spricht dagegen, die Erfahrung zu Rate zu ziehen, mit Kunden zu kommunizieren und zu sprechen, nur: Wenn wir tausende oder noch mehr Kunden haben, können wir nicht alle Kunden und deren Meinungen kennen. Fehler Nummer Eins im Marketing ist, von sich

auf andere zu schließen. Wir als Anbieter sind nicht der Nabel der Produktwelt, unsere Meinung ist nicht entscheidend und unsere Kunden denken nicht immer genauso wie wir. Nicht wir sollen unsere Produkte in möglichst großer Anzahl kaufen, sondern unsere Kunden!

Nachdem wir nun vor allem darüber gesprochen haben, was das Marketing nicht ist, bleibt immer noch die Frage offen, was das Marketing nun eigentlich ist und welchen Beitrag es für Ihr Unternehmen leisten kann.

## WAS DAS MARKETING KANN



Marketing ist **marktorientierte Unternehmensführung**. Das klingt etwas theoretisch, deshalb ist eine Übersetzung ins Operative nötig: Wir orientieren uns daran, was der Markt fordert, und nicht daran, was wir herstellen können, denn das interessiert unsere Kunden nicht. Seine persönliche Problemlösung hat der Kunde häufig bereits im Kopf, und wenn wir sie nicht anbieten können, wird er sie bei unserem Wettbewerber kaufen. Wir als Hersteller suchen Lösungen für die Probleme unserer Kunden und nicht umgekehrt. Im Marketing sagen wir: Das Produkt ist eine Problemlösung. Wer ein Produkt entwickelt und herstellt und dann erst Kunden dafür sucht, der agiert wie jemand, der sagt: „Hier habe ich eine hervorragende Lösung, jetzt suche ich mal das Problem dafür.“ So würden das Marketingleute formulieren. Das kann man vielleicht in ungesättigten Märkten machen,

wo der Kunde bei uns eine unvollkommene Lösung kaufen muss, weil er nirgends eine optimale Lösung bekommt. Aber sobald er die Auswahl hat, wird er sich für die letztere entscheiden. Also:

#### Marketing ist eine Wettbewerbsstrategie

Wenn andere Abteilungen im Unternehmen über den Wettbewerb stöhnen, kommen die Marketingleute erst richtig in Fahrt, denn sie entwickeln die Wettbewerbsstrategien, sie entwickeln am Markt. Sie brauchen regelrecht den Wettbewerb, denn sie wollen die Kunden des Wettbewerbers! Etwas provokativ könnte man sagen: Das Marketing hat ohne Wettbewerber überhaupt keine Existenzberechtigung! Wenn man früher sagte: „Verkaufe, was du herstellen kannst“, heißt es heute: „Stelle her, was du verkaufen kannst“. Und dafür müssen wir unsere Kunden kennen, möglichst besser als unser Wett-

bewerber sie kennt. Wir müssen besser sein als unser Wettbewerber, und zwar aus Sicht des Kunden.

Deshalb ist die genaue Kenntnis des Kunden so wichtig, denn wir wollen sein Problem so lösen, damit er uns besser findet als unseren Wettbewerber. Gute Marketingfachleute kennen ihre Kunden in- und auswendig, ihre Probleme, ihre Vorlieben, ihren Geschmack. Die Kunden, die wir haben, versuchen wir so gut wie es irgend geht zufrieden zu stellen, denn der zufriedene Kunde ist ein treuer Kunde. Das ist eine wichtige Aufgabe des Marketings.

#### Kundenbindung

Man kann sich leicht vorstellen, dass man keinen Kunden binden kann, dem man etwas verkaufen will, was er nicht wirklich braucht. Damit sich der Kunde für uns entscheidet, müssen wir ihm gute Argumente liefern, mit anderen Worten: Wir müssen aus Sicht des Kunden besser sein als unsere Wettbewerber. Klassische Maßnahmen zur Kundenbindung wie etwa Bonus- und Punkteprogramme werden heute durch psychologisch fundierte Kundenbeziehungspflege ergänzt und teilweise sogar ersetzt. Psychologische Kundenbindungsmaßnahmen erweisen sich heute als effektivere und kundennähere Möglichkeit zur Kundenbindung, während klassische Bonusprogramme (Preisvorteile) in Zukunft nur noch eine untergeordnete Rolle spielen werden. Systematische und kontinuierliche Markenführung ist dafür ein typisches Beispiel. Eine Marke ist ein Bild im Kopf des Kunden, also die Assozi-

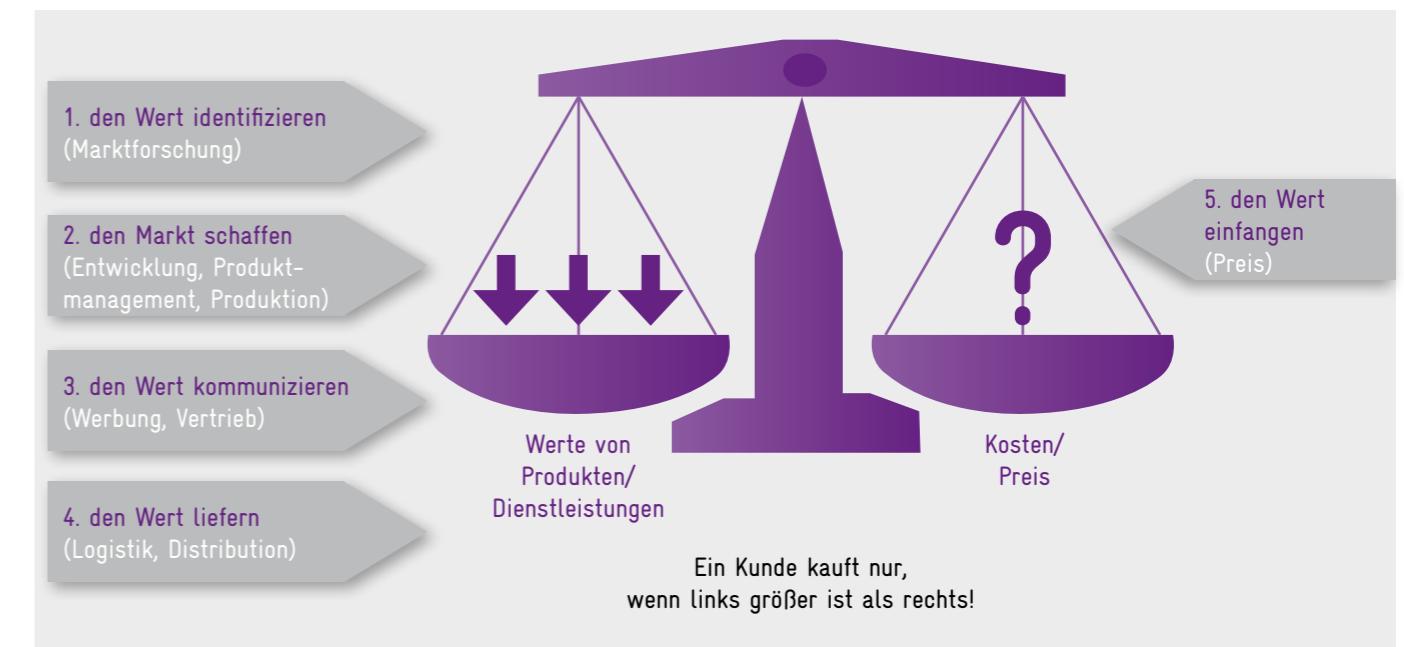


Abbildung 1: Die fünf Disziplinen des Wertemanagements

ation, die er mit einem Produkt verbindet. Dieses Bild kann sehr langlebig sein und ist ein Maß für den Wert einer Marke.

#### Kundenrelevante Unterscheidung vom Wettbewerber

Es geht darum, aus der breiten Masse der Produkte herauszustechen, Dinge anders zu machen als andere, sich vom Massenbetrieb zu differenzieren, Kundenprobleme besser zu lösen. Was besser ist, sagt uns der Kunde, nicht unsere Entwicklungsabteilung!

Das ist es, was gutes Marketing kann. Es hilft uns, selbst in preisaggressiven Märkten einen angemessenen Preis zu erzielen, unsere Kunden zu binden und dem Wettbewerb Marktanteile abzujagen durch die bessere Strategie. Das ist keine Aufgabe für Laien, die sich selbst als kreativ einschätzen, sondern eine harte Wissenschaft, die sich in der Praxis des Unternehmens und des Marktes bewähren muss. Es ist wie Controlling, wie Finanzierung, wie Produktionsmanagement: Man kann es lernen, man kann es studieren, es ist ein System, das unter den Marktbedingungen des gesättigten oder übervollen Marktes unabdinglich ist.

Die Abbildung 1 verdeutlicht, wie entscheidend es ist, den Kunden möglichst gut zu kennen, denn nur wenn wir die erste Disziplin erfolgreich bewältigen, machen die anderen Schritte überhaupt Sinn: den Wert unseres Angebots aus Sicht des Kunden zu identifizieren. Das bedeutet, dass wir uns intensiv mit unseren Kunden be-

schäftigen müssen, dass wir uns ihnen zuwenden müssen, dass wir Zeit und Geld für Marktforschung aufwenden müssen. Wenn uns Schritt 1 gelingt, werden die folgenden Schritte in der Regel immer leichter.

Die Aufgabe und Zielsetzung der Preisbildung (Schritt 5) besteht darin, den durch Produkte und Dienstleistungen geschaffenen Wert für den Kunden durch einen wettbewerbsfähigen und fairen Preis maximal abzuschöpfen. Ein Kunde kauft allerdings nur, wenn der Preis sich am Wert des Angebots orientiert. Bei Industriegütern können wir den Wert oft vorrechnen – eine neue Maschine ist zum Beispiel energieeffizienter und schneller. Bei Konsumgütern ist es hingegen eher ein gefühlter Wert, den wir entsprechend kommunizieren müssen (wie „Freiheit“ und „Abenteuer“ bei Marlboro). Wichtig ist der Preis allemal, da er das einzige Marketinginstrument ist, mit dem wir Geld einnehmen.

Alle anderen Instrumente kosten Geld. Der Preis ist also eine überaus wichtige Stellschraube im Marketing und beeinflusst oft mit großer Hebelwirkung den Gewinn.

geht es im Schaubild auch um das **Geheimnis des Marketings**: aus den zahllosen Varianten der Instrumente die optimale Mischung zu finden, den optimalen Marketing-Mix – und zwar aus Sicht unserer Kunden, im Bild dargestellt durch das fünfte P („People“). Das wird uns nur gelingen, wenn wir unsere Kunden möglichst gut kennen. Damit sind wir wieder beim zentralen Thema des Marketings, nämlich der Kundenorientierung. Und Kundenkenntnis zu erlangen kann sehr anstrengend sein und viel Geld kosten. Wenn wir alles richtig machen, kommt das sechste P mehr oder weniger automatisch: der Profit. Nicht er soll allerdings im Zentrum unserer Überlegungen sein, sondern der Kunde.



Abbildung 2: Der Marketing-Mix



## WIE EIN MARKETINGKONZEPT AUSSEHEN SOLL

Ein Marketingkonzept soll klar und präzise sein, wenn es als Entscheidungsgrundlage dienen soll. Es soll also nicht zu weitschweifend sein und keine nebensächlichen Details enthalten. Die notwendigen Details können in Anhänger ausgelagert werden. Sehr empfehlenswert ist eine „Management Summary“ am Anfang, die die wichtigen Ergebnisse der Analyse und Handlungsempfehlungen auf einer Seite bietet. Ein Entscheider hat meist nicht die Zeit, 20 oder gar 100 Seiten genau zu lesen, und kann deshalb mit diesem Einstieg neugierig gemacht werden. Ist ein Papier zu umfangreich, wird es nicht gelesen. Wichtig sind Verständlichkeit (möglichst wenig Abkürzungen), Übersichtlichkeit (klare Struktur) und Lesbarkeit (angemessen große Abbildungen).

Im Grunde besteht ein Marketingkonzept aus drei Teilen: einer Analyse, aus der wir ein **Marketingziel** ableiten und dann erläutern, mit welchen **Maßnahmen** wir dieses Ziel erreichen wollen. Diese Maßnahmen sind die eigentliche **Marketingstrategie**. Eine Strategie ist der Weg zum Ziel. Ohne Ziel ist eine Strategie nicht sinnvoll, denn wenn wir nicht wissen, wohin wir gehen sollen, werden wir dort auch nicht ankommen. Das Marketing-

ziel ist deshalb das zentrale Element eines Marketingplans.

Zunächst braucht ein Marketingkonzept einen guten **Titel**. Mit dem Titel können wir den Leser in wenigen Sekunden informieren, worum es geht, zum Beispiel „Markterweiterung für Zulieferteile in Osteuropa“. Gleich nach dem Titel empfiehlt sich eine **Management Summary** (siehe oben), auf die das **Inhaltsverzeichnis** mit Seitenzahlen folgt. Danach ist eine **Vorstellung des Projekts** ratsam, also eine kurze Darstellung über Sinn und Zweck des Projekts und der relevanten Produkte, wie „In den letzten Jahren stagnierte der Umsatz für unsere Zulieferteile in Osteuropa. Wir verkauften immer eine attraktive Menge an Abnehmern aus der Holzwirtschaft, wissen aber zu wenig über andere attraktive Branchen und deren Potentiale. Deshalb wollen wir neue Absatzmöglichkeiten in anderen Branchen untersuchen, die neues Absatz- und Umsatzwachstum versprechen...“ Hier sollten auch die Aussichten dargestellt werden, welche Produkte in welchen Branchen neuen Absatz versprechen. Ziel des Konzepts soll sein, eine Entscheidungsgrundlage zum Beispiel für eine neue Osteuropastrategie zu liefern. Nach den einleitenden Teilen

des Marketingkonzepts folgen die drei Hauptteile: Marktanalyse, Marketing- und Vertriebsziele und Maßnahmen zu ihrer Erreichung.

### Analyse der aktuellen Marktsituation

Hier geht es um die Lieferung wichtiger Hintergrunddaten über den Markt (u.a. Marktanteil, Marktpotential, Prognosen), das Produkt/die Produkte (u.a. Portfolioanalyse, Produktlebenszyklus), die Zielgruppe, die aktuellen Kunden (A-, B- und C-Kunden definieren), die Wettbewerber, das Distributionssystem und die weitere Unternehmensumwelt (Makroumfeld). Von größter Wichtigkeit ist eine genaue Definition des Produktangebots und der möglichen Zielgruppe, deren Probleme wir mit unserem Angebot lösen wollen. Ebenso entscheidend ist, dass wir unsere bisherigen Erfahrungen in vergleichbaren Branchen, Ländern, Situationen systematisch erfassen und in die Analyse mit einbringen. Einige wichtige Informationsquellen:

- Das **World Factbook** der CIA (Central Intelligence Agency der USA) liefert exzellente aktuelle Daten, wenn es um systematische Ländervergleiche geht. Da kein Unternehmen unendliche

Ressourcen hat, ist eine Konzentration auf die wichtigsten Märkte unerlässlich (Marktselektion).

- **German Trade and Invest** hält eine Fülle von spezifischen Marktstudien für alle wichtigen Märkte der Welt bereit.

- Statistische Ämter der Industriestaaten bieten im Internet eine Datenbank an, in der beispielsweise die Handelsströme für einzelne Produkte sehr spezifisch abrufbar sind – in Deutschland die weitgehend kostenlose Datenbank GENESIS des Statistischen Bundesamtes.

- Die besten Quellen für Wettbewerbsinformationen sind für die Unternehmen die internationalen **Messen** in den jeweiligen Ländern, da sich dort der gesamte internationale und lokale Wettbewerb versammelt, und das in einer sehr offenen und kommunikativen Atmosphäre. Die richtige Messe findet sich unter anderem über die weltweite Messedatenbank beim Ausstellungsmesseausschuss der deutschen Wirtschaft (AUMA).

Einige wichtige Ratschläge für die Marktanalyse:

- a) Ermitteln Sie Ihren gegenwärtigen Informationsgrad. Subjektive Schätzungen genügen am Anfang. Fehlendes Problembeusstsein lässt die Informationssituation häufig positiver aussehen als sie ist.
- b) Legen Sie den optimalen Informationsgrad fest. Erfahrungsgemäß wächst er mit der Größe des Unternehmens.
- c) Machen Sie einen Stufenplan für die Informationsbeschaffung. Verschaffen Sie sich mit möglichst wenig Aufwand einen ersten Überblick und gehen Sie schrittweise zu kostspieligerer Marktforschung über.
- d) Erschließen Sie zuerst die besten Sekundärquellen. Sekundärforschung ist das Sammeln und Aufbereiten von geeignetem Material, das andere Stellen wie Institute oder Verbände bereits erarbeitet haben.
- e) Beschränken Sie sich auf die besten Quellen. Nach kurzer Zeit kennt man die sinnvollsten Quellen für ein spezifisches Problem.
- f) Betreiben Sie erst danach gezielte Primärforschung. Primärforschung ist das direkte Befragen von Abnehmern, Absatzmittlern, Experten usw.

entweder schriftlich, am Telefon oder persönlich.

g) Legen Sie das Budget für die Informationsbeschaffung großzügig fest. Beseitigen Sie organisatorische Beschaffungshürden. Unterstützen Sie Kreativität und Engagement Ihres Marktforschers.

Eine **SWOT-Analyse** muss nicht sein, ist aber ein beliebtes Instrument, einen Business Case zu beschreiben und mögliche Strategien daraus abzuleiten. Dabei geht es um Identifikation und Diskussion von Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) in Bezug auf Produkt und Märkte. Stärken und Schwächen sind interne Faktoren und damit beeinflussbar, Chancen und Risiken extern und in der Regel nicht beeinflussbar!

### Marketing- und Vertriebsziele

Aus dem Analyseteil sind jetzt mögliche Marketing- und Vertriebsziele abzuleiten

(z.B. Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Kundenzufriedenheit, Markenimage, Kaufintensität). Die Ziele müssen realistisch sein, da sie in der Regel mit finanziellen Konsequenzen verbunden sind (z.B. Erweiterung von Produktionskapazitäten). Ein Markteintritt ist nicht zum Nulltarif zu haben. Vertriebsziele können sein: „Jährliche Umsatzsteigerung in Polen, Tschechien und Ungarn von zehn Prozent in den folgenden drei Jahren“ oder „Erreichen eines Bekanntheitsgrades von 80 Prozent in der Branchen X, Y und Z innerhalb von zwei Jahren“ oder „Erreichen einer Umsatzrentabilität von 20 Prozent in spätestens drei Jahren in den oben erwähnten Märkten“. Diese Ziele sind das Zentrum des Marketingplans und stehen immer zwischen Analyseteil und Maßnahmenteil.

### Marketing- und Vertriebsstrategie

Im dritten Teil des Marketingkonzepts schlagen wir die Maßnahmen vor, mit



**Ein Marketingkonzept soll klar und präzise sein, wenn es als Entscheidungsgrundlage dienen soll.**





denen wir die festgelegten Ziele erreichen wollen. Zunächst geht es um die Festlegung der grundsätzlichen strategischen Optionen für die Verfolgung der festgelegten Marketing- und Vertriebsziele, danach um die Präzisierung, was im Einzelnen getan werden muss. Dabei ist es sinnvoll, sich an den „4 P“ (siehe Abbildung 2) zu orientieren. Es ist zu definieren, wer für die einzelnen Aktionen verantwortlich sein wird, wann bzw. bis wann sie erfolgen und wie viel sie kosten sollen. Dazu ist ein kommentierter Aktionsplan zu erstellen und zu erklären, wie der Fortschritt der Strategiumsetzung sinnvoll gesteuert werden soll. Je nach Produkt oder Dienstleistung können sich hier völlig unterschiedliche Gewichtungen ergeben. Sind wir zum Beispiel ein Zulieferer von Maschinenbaukomponenten in verschiedene Branchen, kann die Lieferung der Teile – also die Logistik – eine überragende Rolle spielen. Deshalb hier ein Beispiel aus dem Logistikbereich.

#### Logistik

Wenn Industrieunternehmen auf schlanke Produktion umstellen, ändern sie auch ihr Kaufverhalten. Sie stellen dann ganz neue Forderungen an die Zulieferer. Zulieferer

müssen diese Veränderungen erkennen und sich daran anpassen. Die wesentliche Idee einer schlanken Produktion ist es, möglichst viel Verantwortung auf den Lieferanten zu übertragen. Ein **Just-In-Time-Konzept** (JIT) hat zum Ziel, mit einem „Null-Vorrat“ höchste Qualität zu erzeugen. Komponenten müssen genau dann eintreffen, wenn sie in der Produktion benötigt werden. Lieferant und Kunde müssen ihre Herstellung so synchronisieren, dass Pufferbestände unnötig werden. Das kann so weit gehen, dass der Lieferant beim Kunden Teile der Montage übernimmt. Auch die **Qualitäts sicherung** kann völlig auf den Lieferanten verlagert werden, der Kunde erwartet perfekte Teile und spart sich einen Großteil der Qualitätsprüfung. Dabei spielt die **Kundennähe** eine große Rolle. Da bei JIT sehr häufig geliefert werden muss (unter Umständen halbstündlich), lohnt es sich für den Lieferanten, in der Nähe des Kunden zu produzieren, egal ob in Shanghai oder in São Paolo. Voraussetzung ist in jedem Fall eine zuverlässige und schnelle **Datenverbindung**: Internet und EDI (Electronic Data Interchange) machen es möglich, die Systeme von Lieferant und Kunde so zu vernetzen, dass fertigungssynchrone Bestellungen

erfolgen. Sind mehrere Lieferanten eingeschaltet, sucht der Computer die günstigsten Angebote aus.

Damit der Lieferant disponieren kann, erhält er die **Produktionspläne** des Kunden im Voraus. Zum Beispiel erhält Recaro (Hersteller von Autositzen) von der nur 40 km entfernten Daimler AG täglich den Bedarf der nächsten neun Tage, so dass die Disposition für alle Komponenten, Materialbestände, Maschinenkapazitäten und Personal erfolgen kann. Beim JIT-Konzept arbeiten Lieferant und Kunde sehr eng zusammen. Der beste Anbieter erreicht dabei oft ein langfristiges, exklusives Abkommen (single sourcing) und kann dann nur schwer von einem Wettbewerber verdrängt werden. Das führt zu einer **Alleinstellung des Lieferanten**, allerdings auch oft zu einer riskanten Abhängigkeit.

Die genannten Elemente der schlanken Produktion tragen dazu bei, dass zwischen Industriekunden und Lieferanten eine enge Beziehung entsteht. Ein Wechsel des Partners ist teuer, da in die Verbindung viel Arbeitszeit, Standortkosten, Daten-Vernetzung, Systemabstimmung etc. investiert wurde. Deshalb ist das

Industriegütermarketing sehr beziehungsorientiert. Die Gewinnbetrachtung muss sich auch auf die Dauer der Geschäftsbeziehung und nicht nur auf einzelne Verträge beziehen.

#### Marketing-Budget und Marketing-Controlling

Am Ende eines Marketingplans ist zu erläutern und zahlenmäßig darzustellen, mit welchen Kosten im ersten, zweiten, dritten etc. Jahr zu rechnen ist und wie etwaige Verluste und Gewinne ausfallen werden. Es ist in Ordnung, wenn das Projekt im ersten Jahr zunächst ein Verlustgeschäft ist, sofern im zweiten oder spätestens im dritten Jahr die Gewinnzone erreicht wird. Wichtig ist dabei, dass am Beginn einer Markteinführung das Marketingbudget besonders hoch sein muss, da ein halbherziger Markteintritt

nicht zu den gewünschten Verkaufszielen führen wird. Die Marketingausgaben laufen also in der Regel antizyklisch zu den Umsätzen. Deshalb ist ein Marketingbudget, das sich an den Umsatzzahlen orientiert, bei einer Markterschließung nicht sinnvoll. Umso wichtiger ist es deshalb, die Verkaufsprognosen so systematisch wie möglich aus den Analysedaten abzuleiten.

Das Marketing-Controlling ist das Instrument, mit dem wir unser Projekt steuern. Meistens sieht die Realität anders aus als der Plan, d.h. wir müssen reagieren, wenn wir unsere Planzahlen nicht erreichen. Vielleicht ist der Preis zu hoch, die Produkte werden über einen falschen Vertriebskanal angeboten oder die Werbung spricht nicht die gewünschte Zielgruppe an. Das Controlling ist eine permanente Aufgabe.

Cingillioglu, I. (2015), International Logistics (1<sup>st</sup> ed.), CreateSpace.

Hollensen, S. (2016), Global Marketing (7<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall.

Jobber, D. and Ellis-Chadwick, F. (2016), Principles and Practice of Marketing (8<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill.

Kenyon, A. and Lowe, R. (2016), International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation (7<sup>th</sup> ed.), Cengage.

Kotler, P. and Andreasen, A. R. (2013), Strategic Marketing for Non-Profit Organisations (7<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K.L. et.al. (2016), Marketing Management (3<sup>rd</sup> ed.), Pearson.

Lee, N.R. and Kotler, P. (2015), Social Marketing: Changing Behaviours for Good, Sage Publications.

Rizomyliotis, I., Konstantoulaki, K. and Kostopoulos, I. (2017), Business-to-Business Marketing Communications (1<sup>st</sup> ed.), Springer.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2013), Services Marketing (6<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill.

Central Intelligence Agency The World Factbook



Prof. Dr. Jörg Fuß ist Professor für Internationales Marketing und lehrt an der ESB Business School Reutlingen. Er promovierte in der Metallforschung und arbeitete als Vertriebsmanager von Prüfsystemen. Er ist Mitbegründer und später Leiter der Export-Akademie Baden-Württemberg. Fuß betreute weltweit ca. 200 Weiterbildungsprojekte zu Management, Marketing und Außenhandel.



# Innovationsmanagement



Innovation ist die Umsetzung von Ideen, Erfindungen, neuen Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Technologien zu wirtschaftlichem Erfolg. Dies bedeutet Veränderung und Umgestaltung von bestehenden Strukturen, Denkweisen und eingespielten Routinen und ist damit eng mit einem Changemanagement verbunden. Innovationen brauchen Reibflächen – sie entstehen meistens an den Randbereichen und Schnittstellen von unterschiedlichen Disziplinen. Um neue Wege zu gehen, ist es notwendig, die Perspektive zu wechseln, neue Fragen zu stellen und offen zu sein für Veränderung und andere Denkweisen.

Unter Innovationsmanagement versteht man die Organisation und Fähigkeit zur Durchsetzung von Innovationen in einem Unternehmen. Es ist wichtig, dass Methoden und Prozesse anpassungsfähig an die Schnittstellen im Unternehmen gemacht werden. Somit ist das Innovationsmanagement gleichzeitig Treiber für Veränderungen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Innovationsmanagement ist die Unterstützung des oberen Managements und die Bereitschaft zur konsequenten Umsetzung der notwendigen Veränderung. Innovationsmanager werden damit automatisch wichtiger Bestandteil des Changemanagements im Unternehmen.

Das Internet und die Globalisierung haben die Informationswege kürzer und schneller gemacht, die globale Verfügbarkeit von Wissen hat sich innerhalb eines Jahrzehnts rasant verändert. In den sozialen und wissenschaftlichen Netzwerken sind Neuigkeiten innerhalb von wenigen Minuten global verteilt und verfügbar. Konnte man bis 2000 das Innovationsmanagement noch mit technologischer Kompetenz, Umsetzungskompetenz und Marktpositionierung beschreiben und umsetzen, so wird dies heute deutlich komplexer.

## Generierung von Ideen

Jeder Nutzer mit Zugang zum Internet hat die Chance, Wissen zu verteilen, seine Ideen und Konzepte weltweit zu veröffentlichen und Fragestellungen mit der Suche nach Lösungen an alle Internetnutzer zu richten. Die Grenzen für Information und Wissensvermittlung sind fließend geworden. Damit ändern sich auch die Möglichkeiten, wie und wo Innovationen stattfinden, sehr dynamisch. Soziale Netzwerke richten sich nach Interessengebieten und möglichen Suchfeldern, es bilden sich virtuelle Communities für Themenfelder zum fachlichen Austausch von Informationen.

Neue Ideen kann man auf verschiedene Weise generieren.

## Technology Push

Führende Unternehmen in den unterschiedlichen Branchen haben sich Märkte geschaffen, indem sie durch ihre technologische Kompetenz und den Push von Technologien und neuen Anwendungen neue Märkte entwickelt haben.

Innovationen entstehen hier meist aus der Zusammenarbeit mit Universitäten und Instituten in gemeinsamen Forschungsprojekten und der eigenen Forschung & Entwicklung, indem neue Materialien, Technologien oder Prozesse aus dem eigenen Kompetenzfeld heraus entwickelt und den Marktpartnern vorgestellt werden.

## Market Pull

Die Frage nach den Kundenbedürfnissen und einer geeigneten Lösung, um diese Bedürfnisse zu erfüllen, wird in dem sogenannten Design Thinking Prozess gestellt. Hier werden Lösungsvarianten erarbeitet, die nach den geeigneten Technologien, Prozessen und Materialien suchen, um die Lösung wirtschaftlich und prozesssicher in ein marktreifes Produkt zu überführen. Diese Lösung ist auf eine definierte Zielgruppe ausgerichtet.

## Ideen sind noch keine Innovationen

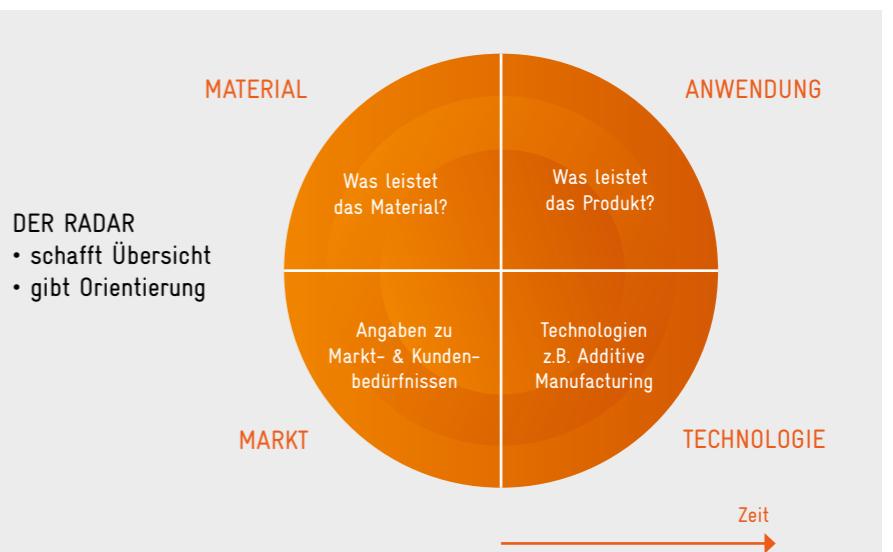
Nicht jede gute Idee wird notwendigerweise auch zu einem Markterfolg. Die Dynamik der Veränderung durch die Digitalisierung macht es notwendig, die beiden oben genannten Methoden der Ideengenerierung in einem Unternehmen zu betrachten, um alle Perspektiven des Inno-

vationsmanagements zu erfüllen und sich rechtzeitig auf Technologie- und Marktveränderungen einzustellen. Innovationen sind messbar durch ihre Umsetzung im Markt und den erzielten Markterfolg.

## Innovationstreiber

Eine Studie von Thomson Reuters in 2015 zeigt, wie Innovationen der unterschiedlichen Industrien von neuen Spielern und Start-ups beeinflusst werden. Diese Entwicklung bedeutet für alle etablierten Unternehmen der Branche, sich nach außen zu öffnen und Netzwerke zu den Impulsgebern aufzubauen. Die Dynamik des Entwicklungsprozesses nimmt durch die Konvergenz von Technologien und Marktsegmenten deutlich zu.

Die Wertschöpfungsmodelle verändern sich und beeinflussen etablierte Partnerchaften. Durch die Digitalisierung findet eine De-Materialisierung statt – Software und Algorithmen übernehmen funktionale Tätigkeiten – die Künstliche Intelligenz hat Einzug gehalten und übernimmt zunehmend auch Entscheidungsprozesse in automatisierten Abläufen. Damit greifen auch Wertschöpfungsketten ineinander und verändern die Anforderungsprofile an Produkte und Technologien.



**Abbildung 1:** Der Orientierungsradar verbindet Innovationsziele und Marktfaktoren. Erfolgreiche Unternehmen formulieren deutlich, wie sich das Innovationsportfolio aufteilt.  
Quelle: Foltin Future Consulting

Die Veränderung des Ökosystems schafft Verunsicherung – Innovation und Marketing müssen eng miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten, um mit den Entwicklungen und Bedürfnissen des Marktes Schritt zu halten und geeignete Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können.

#### Zukunftscompetenz

Für Unternehmen ist es sehr wichtig, ein Bild über die Veränderung des Marktes zu haben, um sich frühzeitig darauf einzustellen zu können. Die Zeithorizonte für diese Vorausschau sind von den Industriebranchen und deren Dynamik abhängig. Die Entwicklungszyklen der Unterhaltungselektronik sind deutlich kürzer als die der Automobilindustrie oder Bau- und Energiewirtschaft.

Daran müssen sich die Unternehmen orientieren, um ihre Strategie und das Innovationsportfolio dem Veränderungsprozess anzupassen und synchron agieren zu können. Eine systematische Vorausschau soll Orientierung für die Strategie des Unternehmens geben, den Handlungsspielraum des Unternehmens klären, Überraschungen vermeiden und rechtzeitige Veränderungsprozesse ermöglichen. Sie betrachtet Trends und Technologieentwicklungen im Spannungsfeld des Unternehmens und bewertet sie aus verschiedenen Perspektiven.

#### Der „Orientierungsradar“ als Kommunikationswerkzeug

Um Komplexität aufzulösen und die Zusammenhänge in einen Kontext zu setzen, nutzt man zunehmend die Methode des Radars (siehe Abbildung 1). Sie gibt Orientierung und setzt die Entwicklungen in einen zeitlichen Bezug. Als Kennwerte für das Innovationsportfolio werden Technologien und Materialien im Radar aufgenommen. Aus dem Marketing werden Marktbedingungen und Anwendungslösungen erfasst.

Um Innovation und Marketing miteinander zu verzahnen, werden die beiden Schlüsselfragen beantwortet: Wo wollen wir uns als Unternehmen künftig engagieren und positionieren? Wie können wir hierbei Vorteile in der Wettbewerbsfähigkeit erzielen?

## von der Idee zum Geschäftsmodell



Die heutigen Trends in der Wirtschaft stehen sich diametral gegenüber: einerseits die Konzentration auf Kernkompetenzen und andererseits die Zunahme der Komplexität von Systemlösungen.

Der Wechsel von der geschlossenen zur offenen Innovation ist bereits vollzogen und Zukunftsmärkte werden in partnerschaftlichen Entwicklungsprojekten erschlossen.

#### Innovationsprozess öffnen – Netzwerke bilden

Die Bildung von interdisziplinären Projektgruppen ist hilfreich, um Fachkompetenzen komplementär zu definierten Projektzielen zu bündeln. Ein erfolgreiches Innovationsprojekt sorgt für die frühe Zusammenführung von Partnern und Kunden. Interdisziplinäre Projektteams können komplexe Fragestellungen sehr dynamisch und effizient für alle Partner ausarbeiten und umsetzen.

Der Abgleich von innovativen Konzepten mit zukünftigen potentiellen Marktgästen und Teilnehmern ermöglicht eine frühe Weichenstellung von Entwicklungspfaden. Gleichzeitig beeinflusst und fördert die Kundenintegration aktiv die Marktentwicklung. Die Mitwirkung in „Open Innovation“-Netzwerkstrukturen dient dazu, Zukunftswissen aufzubauen und abzugleichen, komplexe Anwendungslösungen zu erkennen, Systemlösungen zu definieren und Roadmaps für die Zukunft zu validieren. Diese Form der Zusammenarbeit erfordert besondere Berücksichtigung im Umgang mit dem Wissenstransfer.

#### Umgang mit Wissen in der Netzwerkarbeit

In der frühen Phase der Innovation ist es besonders wichtig, von Anfang an die spätere Nutzung der erworbenen Kenntnisse zu bedenken. In der „Open Innovation“-Phase kommt es auf den vorwettbewerblichen Aspekt an. Hier werden gemeinsame Zukunftsthemen bearbeitet, die in der Regel aber noch keine patentfähigen Lösungen darstellen. Gemeinsam vereinbart man Regeln zur Vertraulichkeit. In gegenseitigem Vertrauen wird die gemeinsame Projektarbeit als Partnernetzwerk durchgeführt. Wer die Regeln nicht einhält, wird vom Netzwerk ausgeschlossen. Arbeitsergebnisse im „Open Innovation“-Netzwerk werden den Netzwerkpartnern als Gemeingut zur Verfügung gestellt. Dies bringt für alle Partner den Nutzen, dass sie Zukunftswissen aufbauen und aktualisieren können, ohne sich an jedem Arbeitsprojekt aktiv beteiligen zu müssen.

#### Kernkompetenzen transparent machen

Die Umwandlung von Zukunftswissen in Aktionsfelder für neue Produktlösungen ist eine Kernkompetenz von innovativen Unternehmen. Hier werden Standards zur Wissensbildung und Wege für neue Kooperationen und geistiges Eigentum aufgebaut.

Führen Partner gemeinsame Entwicklungen durch, so sollten die Kompetenzen vorher geklärt sein. Die Partner müssen einen Mechanismus finden, wie sie die Rechteverteilung von gemeinsam erworbenem geistigem Eigentum regeln. Bei der gezielten Generierung von IP-Rech-

ten – Rechten an geistigem Eigentum – sollte die Zahl der Entwicklungspartner auf ein Minimum begrenzt sein. Die Schlüsselrolle jedes Partners ist zu definieren. Entwicklungsaufgaben, die externe Partner im Auftrag durchführen, sind ausschließlich als eigenes Know-how zu sichern und vertraglich festzulegen. Bei der Generierung von IP sollte man im frühen Stadium klären, in welcher Form eine Patentanmeldung zu erfolgen hat und wie die Nutzungsrechte geregelt sind.

#### Marktorientierung und interdisziplinäre Teamarbeit

In jeder Projektphase steht der Kunde im Fokus, die Markt- und Kundenbedürfnisse werden in allen Projektphasen hinterfragt und dargestellt. Innovation passiert an den Schnittstellen – daher ist es wichtig, dies durch interdisziplinäre Teams aufzulösen und neue Perspektiven hereinzuholen. Eine fach- und unternehmensübergreifende Zusammensetzung von Projektteams fördert Anzahl und Diversität der Ideen.

Die Visualisierung von Zwischenergebnissen durch Skizzen, haptische Muster oder Inspirationsmodelle ist ein wichtiger

Baustein, um neue Impulse zu geben und gemeinsames Verständnis zu erzielen.

Die Kommunikation von Projektzielen und -ergebnissen gehört zu den wichtigen Erfolgsfaktoren des Innovationsprozesses. Nur durch Transparenz und klare Darstellung der Entwicklungsziele sind Barrieren zu vermeiden und Hürden zu überbrücken. Wichtig ist es, Impulse zu erzeugen und den Partnern den Spielraum zu geben, ihre eigenen Vorstellungen und Kompetenzen in die Umsetzung mit einzubringen.

#### Wandel und Ideengenerierung

Bei dem dynamischen Wandel, der sich durch die Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Informationsvermittlung durch neue Formate in den sozialen Netzwerken ergibt, ist auch ein Wertewandel in der Gesellschaft zu beobachten. Der Wechsel von einer analogen zu einer digitalen Welt verändert zunehmend die Entwicklungsdimension, Fertigungstechnologien und Entscheidungsprozesse.

Die Lehre wird durch schnelles Lernen ersetzt, indem man im 3D-Druck in kurzer

Zeit haptische Muster entwickelt und sie im Versuch testen und optimieren kann. Die Iterationsschleifen für eine Produktoptimierung werden auf diese Weise innerhalb weniger Stunden realisiert.

Der Entwurfsprozess wird digital und der Produktionsstandort beliebig, wenn sich die generative Fertigungsmethode durchsetzt. Zunehmend erfüllen Anwendungslösungen und Produkte nicht mehr nur eine Funktion, sondern sie erledigen eine Aufgabe und kommunizieren miteinander. In diesem Wandel wird der Mensch eine neue gestalterische Aufgabe übernehmen müssen, um vielseitig einsetzbar zu sein. Für Unternehmen ist es sehr wichtig, sehr früh mit jungen Talenten zusammen zu arbeiten, um sich auf die neue Zukunft einzustellen.

Ein Innovationsprozess, der mit einer Market-Pull-Strategie auf die Beobachtung der Marktentwicklung ausgelegt ist, lässt sich in unterschiedlichen Phasen beschreiben (siehe Abbildung 2). Damit wird ein agiles Anpassen an die Entwicklungsdimension der Marktsegmente erreicht.

Bezeichnung	Trendscouting	Ideen Management	Machbarkeitsstudien
Beispielhafte Aktivitäten	Marktbeobachtung Technologie Screening Zukunftsorientierung Netzwerkaufbau	Ideen Screening Ideen Generierung Ideen Bewertung Ideen Priorisierung Technologie Umsetzung	Technische Machbarkeit/Patentlage Alleinstellungsmerkmale Marktsegment Analyse Wertschöpfungsmodell Wertschöpfungskette Partner/Kunden Auswahl
Output	Trendlandkarte Zukunftsbilder Orientierungsradar Technologieroadmaps	Lösungsprinzipien Konzeptionelle Prototypen Markt Feedback Anwendungs-/ Anforderungsprofil	Balanced Innovation Card Übergabe/Projektportfolio Start: Stage Gate Prozess

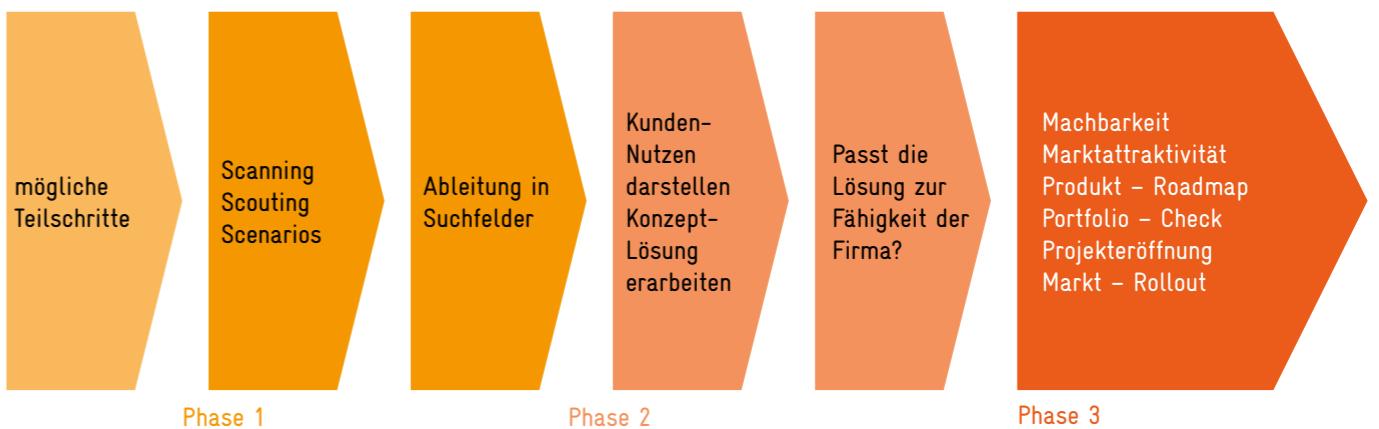
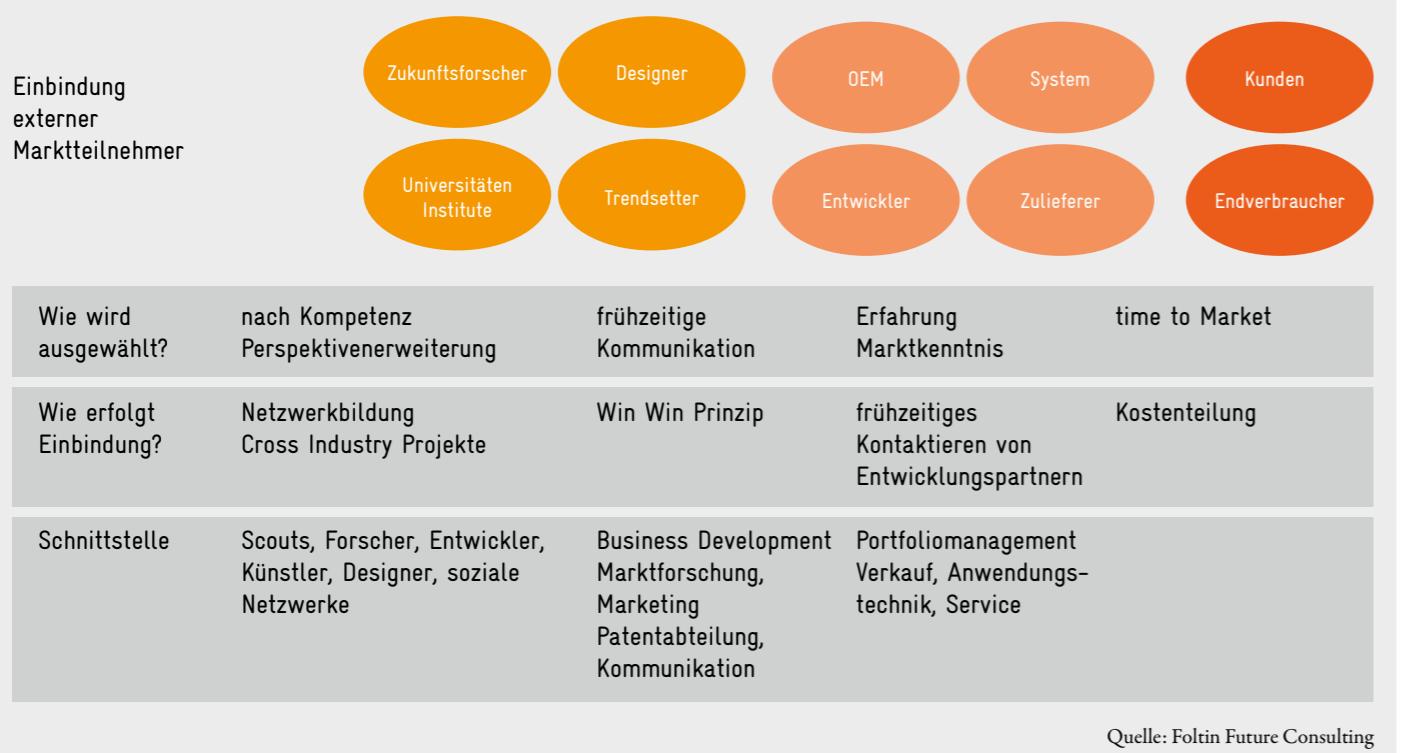


Abbildung 2: Phasen des Innovationsprozesses

Quelle: Foltin Future Consulting

## Schnittstellenmanagement



**Fallbeispiel: Wechsel vom optischen Datenträger zur attraktiven Leuchte**

Anfang der 80er Jahre waren optische Datenträger der Beginn des digitalen Zeitalters, entstanden aus dem Technologie-Push von Material- und Technologie-experten. Nach den ersten Compact Discs (CD) für Musik folgten weitere Entwicklungsschritte zur Ausweitung der Technologie (DVD) und Anwendungsfelder mit neuen Entwicklungen von Systemen mit digitaler Datenspeicherung.

Heute befinden sich die optischen Datenspeicher am Ende ihrer Lebenszyklen – Festplattenspeicher und kompakte Systeme der Halbleiterindustrie lösen sie ab. Ihr Marktanteil fällt rapide, und die Pro-

duzenten sind auf der Suche nach neuen Anwendungsfeldern, um ihre Technologien, Kompetenzen und Produktionsanlagen weiter zu nutzen oder auf neue Anwendungsfelder auszurichten.

2010 wurden in einem Innovationsgespräch zwischen einem Materialhersteller und einem CD/DVD-Produzenten die Möglichkeiten für neue Anwendungsfelder im Markt diskutiert, um auf den Kompetenzen der CD-Fertigung inklusive der Logistikkompetenz aufzubauen. Damals stand die Lichtindustrie vor der großen Umstellung ihrer Produktionskapazitäten von Glühlampen auf energieeffiziente und nachhaltige Lichtlösungen. Glühlampen und Energiesparlampen mit Quecksilberanteil wurden und werden in einem definierten Zeitplan gemäß internationaler Regularien vom Markt genommen. Die LED-Lichttechnik offerierte das Entwicklungspotential zur Nutzung als Leuchtmittel in ganz neuen Leuchtsystemen.

Die Idee und ein erstes leuchtendes Modell einer integrierten SMD-LED (SMD = Surface Mounted Devices; LED = Light Emitting Diodes) in einer CD inspirierte die Manager des CD/DVD-Herstellers (Einkauf, Produktion und Marketing). Sie beschlossen, einen Elektronikspezialisten mit in ihr Entwicklungsteam aufzu-

nehmen und eine Technikumsanlage für Versuche bereitzustellen, um erste Feasibility-Studien mit einer Produktionsanlage durchzuführen. Aufbauend auf den Patentanmeldungen des Materialherstellers wurden die Nutzungsrechte geklärt. Für die gemeinsam erarbeitete konkrete Produktlösung haben die Partner gemeinsam ein Gebrauchsmuster angemeldet.

Die Produktionsanlage wurde mit entsprechender Zusatzanlage zur Bestückung von SMD-Bauteilen und Herstellung von Funktionsschichten erweitert und auf Qualitätsstandards, Zykluszeiten, Reproduzierbarkeit und Leistungsfähigkeit getrimmt. Der Elektronik-Partner entwickelte Varianten von Leuchten, die mit geringstem Energieverbrauch eine Lichteinsparung für Arbeitsplatzbedingungen erfüllten, und reduzierte durch die Verwendung von leitenden Funktionsschichten den Einsatz von elektronischen Bauelementen wie z.B. Vorwiderstände. Das Leuchtmittel wurde so ausgelegt, dass es auch bei Dauerbelastung keine Hitzebildung gab und eine balancierte Wärmeabstrahlung gewährleistet wurde. Die Leuchte ist dimmbar und als besonders flache Leuchte von <2 mm Wanddicke einsetzbar. Durch die Transparenz des Trägers lassen sich auch besondere Lichteffekte durch formgebende Geometrien, zusätzliche Linsen oder

## ZUSAMMENFASSUNG UND EMPFEHLUNGEN

Neue Anwendungsfelder ergeben sich, wenn sich Anforderungen und Rahmenbedingungen verändern und neue Technologien entstehen. Die Dynamik der Veränderung erhöht die Komplexität, die Unternehmensgrenzen öffnen sich und innovative Unternehmen nutzen die Chance der Vernetzung. Die genaue Beschreibung des Zukunftsmarktes in seinem veränderten Umfeld zeigt Möglichkeiten für neue ganzheitliche Systemlösungen auf. Die Be-trachtung von Bedürfnissen der Kunden ermöglicht die Betrachtung von Marktpoten-tialen nach Zielgruppen, die sich zwar verändern, aber heute schon erlebbar sind.

### Empfehlungen

- Zu jedem Innovationsprozess gehört die Entwicklung einer schlüssigen Geschichte und die Visualisierung von Kernaussagen, die ein konsistentes Bild ergeben und die Rahmenbedingungen für die Innovation veranschaulichen.
- Die Darstellung des Veränderungsprozesses durch Technologie-Entwicklungsfade oder Veranschaulichung neuer Kunden- und Marktbedürfnisse ist ein essentieller Schlüssel, um Akzeptanz und Mitstreiter für die Innovation zu gewinnen.

### Einschränkungen / typische Störungen

- Fluktuation von Mitarbeitern, wechselnde Prioritäten
- Bewertungsmechanismen von heute werden auf Zukunftsthemen übertragen
- Zeitdruck und zu stark fokussierte Be-trachtungsweise schadet dem Prozess
- Task Force Mentalität überwiegt vor Langfristdenken
- Messbarkeit und Berücksichtigung in Zielvereinbarungen wird nicht konse-quent umgesetzt
- zu wenig Kopplung von Vorausschau mit Kommunikationsarbeit (intern & extern)



Eckard Foltin verfügt über mehr als 30 Jahre internationale Erfahrung in einem Großkonzern. Die globale Umsetzung von Foresight-Prozessen in die Unternehmensstrategie mit Bezug zu den Marketingzielen gehört zu seinen strategischen Aufgaben. Er hat ein internationales, interdisziplinäres und inter-kulturelles Scoutingteam geführt und ein Netzwerk an der Schnittstelle zwischen Anwendungsentwicklung und Materialanforderung zu Industriepartnern und Designern aufgebaut.



## Quellen und Literatur

Chesbrough, H. W. (2003), Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (1<sup>st</sup> ed.), Havard Business School Press.

Christensen, C. M. (2011), The Innovator's Dilemma, Harvard Business Review Press.

Goffin, K. and Mitchel, R. (2017), Innovation Management, (3<sup>rd</sup> ed.), Palgrave Macmillan.

Goffin, K., Lemke, F. and Koners, U. (2010), Identifying Hidden Needs – Creating Breakthrough Products, Palgrave Macmillan.

Jaruzelski, B. and Dehoff, K. (2010), The Global Innovation 1000: How the Top Innovators Keep Winning, in: Booz & Company Inc. (Ed.): strategy + business magazine, No. 61, pp. 46-61.

Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005), Managing Innovation (3<sup>rd</sup> ed.), John Wiley & Sons, Ltd.

Verganti, R. (2009), Design-Driven Innovation – Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean (1<sup>st</sup> ed.), Harvard Business Press.

► ABC news, Video Ideo (Global Design Company) (2000), Youtube

► Hasso Plattner Institut Pots-dam (2012), d.confestival: Design Thinking the Future.



# Internationales Projektmanagement



Lokale und internationale Projekte unterscheiden sich aus Sicht des Projektmanagements im Grundsatz nicht. Internationale Projekte sind in der Regel komplexer in der Planung und Umsetzung – alleine schon durch die räumliche Distanz, interkulturelle und sprachliche Barrieren. Dies macht es erforderlich, auf einige Prozessbereiche des Projektmanagements spezielles Augenmerk zu legen, da diese einen besonderen Einfluss auf die Erfüllung der Projektziele haben. Die Stellung des Projektmanagers im Unternehmen sowie die Fehlerkultur gehören ebenso zu den Erfolgsfaktoren wie das Kommunikationsmanagement und die Teamorganisation. Im internationalen Kontext sind zudem insbesondere die interkulturellen Aspekte zu berücksichtigen.

## ERFOLGREICHES PROJEKTMANAGEMENT – GENERELLE ERFOLGSFAKTOREN

### Stellenwert des Projektmanagements im Unternehmen

Für das Projektmanagement internationaler Projekte gelten ebenso grundlegende Regeln und Anforderungen wie für lokale Projekte. So ist beispielsweise der Stellenwert des Projektmanagements in einem Unternehmen von zentraler Bedeutung. Wie das Projektmanagement in dem jeweiligen Unternehmen umgesetzt ist und welchen Stellenwert diese Managementaufgabe besitzt, hängt von vielen Faktoren wie Branche, Produkt, Führungskultur, Unternehmensgröße, Firmengeschichte usw. ab und ist entsprechend vielfältig anzutreffen.

Die Rolle des Projektmanagers wird oft leichtfertig vergeben – dies auch ohne die eigentliche Rolle des Projektmanagers gemäß den geltenden Standards verstanden zu haben. Ob ein Mitarbeiter tatsächlich die Aufgaben eines Projektmanagers oder lediglich eine koordinierende Funktion wahrnimmt, hängt stark von der Organisation und dem Stellenwert des Projektmanagements im jeweiligen Unternehmen ab. Es gibt starke und bedenkenswert schwach ausgeprägte Projektmanagement-Organisationen.

In der Automobilzuliefererindustrie gibt es zum Beispiel Firmen, die nicht nur Komponenten, sondern ergänzend dazu auch „Projektmanagement“ als separates Dienstleistungspaket anbieten. So werden sogar im Premiumsegment Firmen damit beauftragt, das Projektmanagement für komplett Sitzanlagen eines Pkws mit über 40 Unterlieferanten vom Kick-Off bis zur Serienbetreuung zu steuern. Dabei findet man eine ganze Palette im Lieferanten-Portfolio von kleinen und mittelständischen Unternehmen bis zum Großkonzern – Projektmanagement als eigenständiges vermarktungsfähiges Produkt, als erfolgreiches Geschäftsmodell. In diesem Unternehmen war das Projektmanagement in einer sehr starken Projektorganisation verankert. Der Projektleiter hatte die komplette Budget- und Personalverantwortung für sein Projektteam und koordinierte mit diesem Team alle Lieferanten der Sitzanlage und seine eigene Komponente.

der jeweilige Projektmanager berichtet. In starken Projektorganisationen findet man häufig ein Projektmanagement-Office, welches den Projektleiter zum Beispiel bei Fragen des Projektcontrollings und der Projektplanung unterstützt. Die Projektorganisation ist eine eigene Organisationseinheit auf gleicher Ebene wie eine Bereichs- oder Abteilungsleitung. Ebenso erhält man Aufschluss über die Wichtigkeit von Projektmanagement, wenn man analysiert, wie stark Verantwortung im Unternehmen verteilt wird. Es gibt Organisationseinheiten, in denen die Führungskräfte aus den Fachabteilungen in der Linienorganisation vermeiden, Verantwortung abzugeben oder zu delegieren, weil sie dadurch einen Machtverlust befürchten.

Verantwortung für ein Projekt zu tragen, heißt auch Kompetenzen und Befugnisse zu haben. Hat der Projektmanager entsprechend der Projektgröße einen Entscheidungsspielraum und die Verfügungsgewalt über ein Projektbudget, übernimmt er Personalverantwortung, wie etwa die Mitwirkung an Personalentscheidungen. Bringt er sich in jährliche Beurteilungsgespräche aktiv ein oder sind ihm sogar die Mitarbeiter disziplinarisch unterstellt, so kann er ein Projekt gestalten und den Verlauf aktiv steuern. Dann hat er tatsächlich die Funktion eines Projektmanagers inne.





Oft geschehen Fehler aufgrund einer zu hohen Arbeitsbelastung und daraus resultierender geringerer Sorgfalt.

#### Fehlerkultur im Unternehmen

Als ein weiterer wichtiger Faktor hat sich die Fehlerkultur etabliert, welche sehr stark durch die Unternehmenskultur beeinflusst wird. Diese hat eine signifikante Auswirkung auf den Erfolg eines Projekts und die Arbeit eines Projektleiters. Je nachdem, ob Fehler offen diskutiert, transparent gemacht oder vertuscht werden, hat dies entscheidenden Einfluss, den der Projektmanager berücksichtigen muss.

In jedem Projekt arbeiten Menschen, und es passieren Fehler. Kein Mitarbeiter in einem Projekt wird einen Fehler vorsätzlich machen. Oft geschehen Fehler aus einer zu hohen Arbeitsbelastung und daraus resultierender geringerer Sorgfalt. Oder das Team hat die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos falsch eingeschätzt. Früher oder später kommen alle Fehler auf den Tisch. Diese zu vertuschen, zu verheimlichen oder zu ignorieren, ist völlig sinnlos. Jedes Problem wird irgendwann erkannt – und wenn, dann ist die Konsequenz für die Projektziele umso schwerwiegender, je später dies geschieht. Daher sollte es im Interesse jedes Projektleiters sein, auf eine positive Fehlerkultur hinzuarbeiten. Und man bringe denen Wertschätzung entgegen, die den Fehler entdeckt haben oder eingestehen. Die Schuldfrage sollte niemals im Mittelpunkt stehen, da diese nur die unveränderbare Vergangenheit erklärt und dem Projekt in Zukunft nicht hilft.

Natürlich gibt es in hocheffizienten Organisationen methodische Ansätze wie die 8D-Systematik, um Fehler zu beurteilen und die Wiederholung von Fehlern nachhaltig zu vermeiden. Hier kommt man sicherlich auch auf die Frage der Ursachen und auch auf eine mögliche Schuldfrage – aber ein persönlicher Fehler entsteht in vielen Fällen durch Überlastung oder Zeitdruck. Und damit liegt die eigentliche Ursache oft in falschen oder zu späten Managemententscheidungen der Führungskraft.

#### Erfolgsfaktoren im Projekt

Sicherlich werden auch Projekte mit einer schwachen Projektorganisation und einer

negativen Fehlerkultur irgendwie ihre Projekte in einen Zielkorridor bringen. In der Automobilindustrie gilt das ehrne Gesetz: „Zum Start of Production (SOP) werden die Autos gebaut“. Das heißt, Termine werden letztlich irgendwie eingehalten – fraglich ist dabei, ob dies zu den erwarteten Kosten und der gewünschten Qualität geschieht und mit welchen verbleibenden Risiken.

Und so kann man folgende These formulieren: Mit einer starken Projektorganisation und einer offenen positiven Fehlerkultur sind Projekte erfolgreicher und die drei klassischen Kernziele „Termintreue (ON TIME)“, „Funktionalität (ON SPEC + QUALITY)“ und „Kosten (ON COST)“ leichter in einem Optimum zu realisieren.

Der Einfluss dieser beiden Faktoren wie auch viele andere Erfolgsfaktoren sind nicht berechenbar und selten kann man im Nachhinein bewerten, ob tatsächlich das Optimum aus dem Projekt herausgeholt wurde. Beide haben aber besonders im internationalen Kontext eine hohe Bedeutung.

#### Besonderheiten internationaler Projekte

Die Besonderheiten von internationalen Projekten ergeben sich aus der erhöhten Komplexität – im folgenden Abschnitt werden einige ausgewählte Schwerpunkte anhand des Standardhandbuchs für Projektmanagement (PMBOK) vom Project Management Institute (PMI) behandelt.

## DER PROJEKTSTART

#### Projektvorbereitung

In dieser Phase werden bereits alle Belange des Projektmanagements beleuchtet und zumindest für die Planungsphase vorbereitet. Im PMI wird man beispielsweise mit so hochtrabenden Begriffen, wie „Kommunikationsmanagement“, „Stakeholder-Management“ oder „Risiko-Management“ konfrontiert. Im Einzelnen geben diese drei Themengebiete Antworten auf folgende wichtige und naheliegende Fragestellungen:

#### Projektmanagement-Standards

Neben dem PMI hat sich mittlerweile auch eine Vielzahl von weiteren Projektmanagement-Standards etabliert, die sich teils in der Methodik und Struktur, inhaltlich in den Grundsätzen allerdings weniger unterscheiden:

- IPMA Competence Baseline (ICB 3.0): PM-Standard der „International Project Management Association“ (IPMA) in Deutschland repräsentiert durch die GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.),
- PMBOK Guide: US American PM-Standard of Project Management Institute (PMI),
- PRINCE2: Projektmanagementmethode aus dem Vereinigten Königreich,
- HERMES: Projekt Management Standard aus der Schweiz (IT-Schwerpunkt),
- DIN 69901: Deutsche Industrie Norm zu Projektmanagementsystemen.

Welchem Standard man folgt, ist vom Land als auch vom jeweiligen Unternehmen abhängig. PMI ist ein weltweit anerkannter Standard mit einer gewissen Reputation und sehr weiten internationalen Verbreitung, aber die Bedeutung der anderen Organisationen nimmt zumindest in den jeweiligen Regionen zu. PMI hat in den vergangenen Jahren aus einer beinahe monopolistischen Position auch ein sehr lukratives Geschäftsmodell entwickelt.

**Kommunikationsmanagement:** Wie organisiert man die Kommunikation, d.h. Besprechungen, Management-Reviews, Dokumentation, Projektablage usw., damit alle Team-Mitglieder ihre Aufgaben erledigen können und das Team und das Management hinreichend informiert sind?

**„Stake-Holder-Management“:** Wer kann meine Projektziele durch aktives Tun oder Unterlassen beeinflussen?

„Risiko-Management“: Welche potentiellen Risiken, die meine Projektziele beeinflussen können, sind schon zum Projektstart bekannt? Dabei ist zu beachten, dass auch Chancen, die positiven Einfluss auf die Projektziele haben, ebenso zum Tragen kommen.

Diese an sich abgeschlossenen Projektmanagement-Bereiche hängen doch sehr

eng zusammen, interagieren und sind über den Projektverlauf hinweg regelmäßig auf Veränderungen zu prüfen. Um ein paar Beispiele zu nennen: Zur Planung der Kommunikation muss man alle „Spieler“ (=Stakeholder) im Projekt kennen – dazu gehören nicht nur diejenigen innerhalb des Unternehmens, sondern natürlich auch Kunden, Lieferanten und ggf. auch deren

Unterlieferanten. Und alle Stakeholder können wichtige Informationen liefern, um bereits in einer frühen Phase Risiken zu identifizieren und zu bewerten.

Eine sehr hilfreiche Methode bei der initialen Projektplanung ist der sogenannte PIA-Workshop.

## PROJEKTORGANISATION UND TEAMSTRUKTUR

#### Auswahl des Projektmanagers

Es geschieht relativ häufig, dass ein Entwicklungingenieur zum Projektleiter gekürt wird, wenn er sich als besonders guter Entwickler bewährt hat. Schwierig wird es, wenn der Projektmanager dann auf die Aufgabe des Chefentwicklers reduziert wird. Denn die Aufgabe des Projektmanagers ist eher eine Aufgabe für einen Generalisten, der sehr vielfältig alle Bereiche eines Produkts betrachten sollte.

Natürlich sind auch die technischen Inhalte und Funktionen eines Produkts wichtig, aber daneben sind ebenso nicht-technische Themen wie Kostencontrolling, Qualitätsmanagement, Einkauf,

Logistik, Infrastruktur, Mitarbeiterschulung, Marketing, Service usw. entscheidend für den Markterfolg eines Produkts. Und für die Realisierung ist eine nicht-technische Fähigkeit von essentieller Bedeutung: die Kommunikation.

Dabei sind besonders kleine und mittelgroße Unternehmen oder Start-ups im Vorteil, da diese in der Regel deutlich weniger arbeitsteilig organisiert sind und die Aufgabenverteilung einfacher und transparenter ist. Aber spätestens im Falle eines internationalen Projekts, welches sich über mehrere Standorte verteilt, hat die Fähigkeit der Kommunikation – sowohl in der Planung als auch in der Umsetzung – einen entscheidenden Stellenwert. Und

hier ist dann nicht der beste Entwickler gefragt, sondern ein herausragend emphatischer Mensch, der sich in einem Umfeld unterschiedlicher Sprachen und Kulturen zu bewegen weiß.

#### „Think global – act local“

Um ein internationales Projekt zu steuern und die Kommunikation effizient zu gestalten, ist es notwendig, für jede Region einen Teilprojektleiter einzusetzen. Jeder dieser Teilprojektleiter ist verantwortlich für das Teilprojekt in seiner Region.

Ergänzend zu dem Projektleiter sollte man in jeder Region ein Projektteam zu-

#### Der PIA-Workshop als Methode

PIA steht für „Project-Initialization and -Acceleration“ – also Projekt-Initialisierung und -Beschleunigung – und soll die wichtigsten Stakeholder des Projekts bei Projektstart in die grundlegende Projektplanung einbinden und aktiv beteiligen.

Dazu benötigt man in der Regel ein Kern-Team aus möglichst allen Fachabteilungen, die dem Projekt zuarbeiten. Neben den oben genannten drei Planungsbereichen Risiko-, Kommunikations- und Stakeholder-Management definiert man gemeinsam weitere Projektmanagementbereiche, wie zum Beispiel der Inhalt und Ziel des Projektes (Project-Scope), die initiale Terminplanung, Qualitäts- und Zulieferermanagement sowie weitere Projekt-Schwerpunkte. Welche Schwerpunkte ein PIA-Workshop zum Zeitpunkt des Projektstarts sinnvoll behandeln soll, muss man für jedes Projekt individuell je nach



Innovationsgrad und Projektgröße betrachten – Scope-, Risiko- und Kommunikations-Management sowie Terminplanung sollten aber immer Bestandteil sein.

Bei sehr großen Projekten ist es sinnvoll, auch in Teilprojekten einen separaten Workshop aufzusetzen.

Je nach Größe und Komplexität des Projekts sollte man sich ein bis zwei Tage Zeit

nehmen, die grundlegenden Rahmenbedingungen für das Projekt abzustimmen und zu dokumentieren.

Idealerweise erstellt man im Anschluss eine formelle Project-Charter, in der man die Leitungsbereiche aus den Fachabteilungen und ggf. höhere Führungsebenen hinzuzieht und das im Kernteam Erarbeitete formell genehmigen lässt.

sammenstellen, welches alle benötigten Kompetenzen in seiner Region 1:1 zu den anderen Regionen spiegelt (siehe Abbildung 1). Diese Strukturen sollten weltweit im gesamten Projektteam bekannt sein. Dies erleichtert die Kommunikation zwischen den Fachleuten überregional, wenn es fachspezifische Fragestellungen zu klären gibt. Es klingt trivial, aber diese Eins-zu-Eins-Abbildung der jeweiligen Teamstruktur ist ein einfacher aber elementarer Erfolgsfaktor in internationalen Projekten. Als Beispiel kann man hier ein weltweites Industrialisierungsprojekt der Automobilbranche anführen, in dem mit einem Zeitversatz von wenigen Monaten in allen drei Ländern insgesamt neun Produktionslinien geplant, erstellt, erprobt und freigegeben wurden.

Zum Zweiten ist es von Vorteil, nach dem Vorbild lokaler Projekte in jeder Region einen PIA-Workshop durchzuführen – damit können regionale Besonderheiten bereits in der Projektstart-Phase identifiziert und in der Planung berücksichtigt werden.

Parallel kann man die wertvolle Zeit vor Ort nutzen, um auch Kunden und Lieferanten als wichtige Stakeholder in den Pla-

nungsprozess einzubinden. Damit identifiziert man Schnittstellen zu den regionalen Kunden- und Lieferantenorganisationen und baut einen wichtigen Baustein der Kommunikationsplanung in das Projekt ein. In der frühen Projektstart-Phase ist dieses Vorgehen überaus hilfreich und erweist sich als außerordentlich nützlich über den gesamten Projektverlauf.

Eine derartige Projektorganisation ist, wenn sie mit den notwendigen Kompetenzen und Befugnissen ausgestattet und im Unternehmen entsprechend hierarchisch positioniert ist, eine ausgeprägt starke Projektorganisation.

#### Fehlerkultur im internationalen Kontext

Die Fehlerkultur wird besonders interessant, wenn sie im internationalen Kontext betrachtet wird. Denn hier wird ein Projektmanager nicht nur mit unternehmensspezifischen, sondern auch mit interkulturellen Rahmenbedingungen konfrontiert. Zum Beispiel in der Rolle eines Projektmanagers für ein Industrialisierungsprojekt in der „Triade“ – also in Europa, Nord-/Mittelamerika und Asien – stößt man auf Kulturen, wie sie unterschiedlicher nicht sein können.

Die einen Projektteilnehmer pflegen in der Kommunikation einen eher offenen Stil und gehen entsprechend transparent mit Fehlern um. Fehler oder Versagen sind möglich, wenn man Risiken eingeht – und letztlich birgt jedes Projekt immer eine Vielzahl von Risiken. Aber „es ist nicht entscheidend, dass man fällt“, wenn ein Risiko tatsächlich eintritt, sondern „wichtig ist, wieder aufzustehen“. In diesen Fehlerkulturen arbeitet man tendenziell sehr stark prozessorientiert.

Für die anderen ist es weit schwieriger, einen Fehler offen zu kommunizieren geschweige denn einzugehen. In manchen Kulturen hat es eine tiefgreifende emotionale Bedeutung, „sein Gesicht zu verlieren“. Und so geht man mit Fehlern anders um. Hierfür eine allgemeingültige Empfehlung abzugeben, ist schwierig. Es kann in manchen Fällen hilfreich sein, als zentrales Führungsinstrument klar definierte Zielvereinbarungen zu verwenden. Das heißt Führen, indem man den Endzustand terminlich und inhaltlich vereinbart und nicht durch eine sehr enge, ständige Kontrolle in den Umsetzungsprozess eingreift.

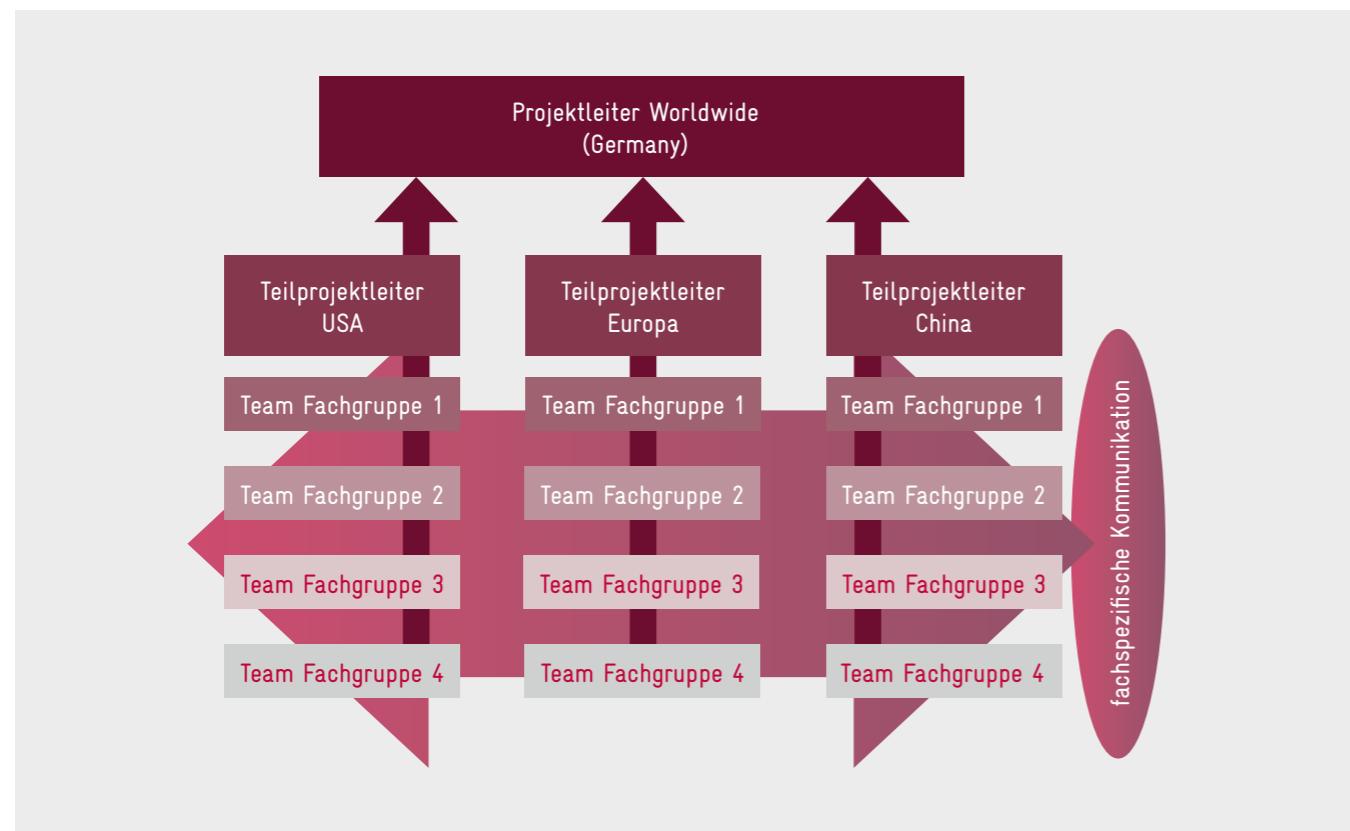


Abbildung 1: Projektteam in jeder Region 1:1 gespiegelt

#### Zeitzonen

Führt man einen lokalen PIA-Workshop als initiales Planungs- und Kommunikationsinstrument durch, erhält auch das Projekt frühzeitig inhaltlich in allen wesentlichen Planungsbereichen eine solide Basis. Trotz dieser organisatorischen Strukturen ist es angeraten, in den Regionen regelmäßig Präsenz zu zeigen. Einerseits untermauert dies die Bedeutung des Projekts, andererseits zeigt man damit eine Wertschätzung der Projektteam-Mitglieder vor Ort. Dies gilt unabhängig von der Region. Über eine gut dosierte Präsenz und Wertschätzung vor Ort kann man auch persönliche Beziehungen aufbauen, die es einem ermöglichen, auch die Grenzen lokaler Fehlerkultur zu überwinden. Man darf niemals persönliche Beziehungen im nationalen wie internationalen Kontext unterbewerten.

Durch die klare Verantwortlichkeit in Teilprojekten wird ein wesentliches Problem der Zeitzonen besser steuerbar. Ein Teilprojektleiter vor Ort mit entsprechenden Kompetenzen und Befugnissen ist eine Schlüsselposition, die optimal besetzt werden muss. Dabei sind klare Vereinbarungen über dessen Kompetenzen und Befugnisse unbedingt notwendig, um vor Ort schnell entscheiden zu können. In einem zeitkritischen Projekt müssen in vielen Fällen innerhalb weniger Stunden Entscheidungen getroffen werden. Sollte es dann erforderlich sein, eine Entscheidung auf eine höhere Management-Ebene zu eskalieren, so sollte dies maximal auf der nächsthöheren Managementebene geschehen. So können alle Projektgremien innerhalb von 24 Stunden informiert werden und eine Entscheidung zeitnah treffen.

#### Kommunikation und Sprache

Für die Kommunikation in einem internationalen Projekt ist sicherlich Englisch als Geschäftssprache am weitesten verbreitet und in Nordamerika natürlich perfekt, aber trotzdem mit Vorsicht zu behandeln. Auch wenn man überdurchschnittlich sprachbegabt ist, bleibt genug Spielraum

für Missverständnisse. Gute Englischkenntnisse muss man jedoch überall voraussetzen, da dies der „kleinste gemeinsame Nenner“ einer Verständigung auf Augenhöhe ist.

Ideal ist es in allen fremdsprachigen Regionen, einen fachlich kompetenten Teilprojektleiter vor Ort zu haben, der über sehr gute Englischkenntnisse verfügt. Insbesondere im asiatischen Sprachraum ist es aber nahezu unabdingbar, einen Teilprojektleiter zu platzieren, der die lokale Sprache als Muttersprache spricht. Fachliche Klärungen erfolgen am effektivsten und sichersten in der Muttersprache – und ganz wichtig dabei ist, die Gefahr von Missverständnissen zu vermeiden. Und das kann man prinzipiell auf jedes Land und jede Sprache anwenden. Schafft man es nicht, eine Stelle mit der idealen sprachlichen Qualifikation zu besetzen, muss man dies in der Kommunikationsplanung berücksichtigen – beispielsweise durch eine engere Führung, d.h. häufigere Reviews oder einfach längere Meetings.

Allgemein sollte man der klassischen Empfehlung aus der Kommunikationstheorie folgen, wenn keine Möglichkeit

besteht, mit Muttersprachlern vor Ort zu agieren. Hierbei gilt der Grundsatz jeder Kommunikation: „Versichere Dich, dass Du Deinen Gesprächspartner richtig verstanden hast, und versichere Dich, dass Du richtig verstanden wurdest.“

#### Barrieren – was tun, wenn es eng wird?

Was tun, wenn es eng wird, Terminverzug zu befürchten ist oder die Kosten aus dem Ruder laufen und eine Eskalation droht? Eskalation ist einer der inflationären Begriffe in deutschen Unternehmen. Sie passiert umso häufiger, je weniger Kompetenzen und Einfluss ein Projektleiter im Unternehmen besitzt, das heißt, je schwächer die Projektorganisation im Unternehmen ist.

Eine einfache Regel, die auch auf persönlicher Erfahrung beruht, ist folgende: Ein Problem sollte durch Eskalation auf der nächsthöheren Management-Ebene gelöst werden – Eskalation über mehrere Ebenen

kostet nur Zeit und Aufwand. Dies gilt auf der einen Seite, um schnelle Unterstützung durch höhere Managementebenen zu bekommen, welche entscheidungsbefugt sind. Auf der anderen Seite sind hierarchische Strukturen je nach Kultur eines Landes von erheblicher Bedeutung. Damit verknüpft ist auch hierbei die hierarchische Stellung des Projektmanagers im Unternehmen mit der Besonderheit bei internationalen Projekten.

Mit der entsprechenden hierarchischen Einordnung des Projektmanagers im Unternehmen erleichtert man ihm den Zugang zu den Entscheidungsträgern in den Regionen. Dies gilt grundsätzlich unabhängig von der Nationalität (siehe Abbildung 2).

Schnelle Entscheidungen zu erreichen, die die eigenen Kompetenzen übersteigen, ist möglich, wenn man schnell Zugang zu den Entscheidungsträgern bekommt. Das Projekt benötigt ein Gremium, welches in der Lage ist, diese

Entscheidungen zu treffen – in der Darstellung unten als Review-Team bezeichnet. Wichtig ist auch, mit diesem Review-Gremium eine Projektvereinbarung schriftlich zu dokumentieren und von allen Mitgliedern des Gremiums unterzeichnen zu lassen.

Für den Projekterfolg ist wichtig, klare Projektinhalte separat mit jedem Teilprojektleiter zu vereinbaren, in dem die benötigten Budgets, personelle und materielle Ressourcen, Verantwortlichkeiten (RASIC), Projektziele, Termine und wesentliche Rahmenbedingungen des Projekts festgelegt sind. Das erspart in kritischen Projektphasen unnötige Diskussionen. Mit einem schlanken entscheidungsfähigen Review-Team kann man sogar wöchentlich in 30 Minuten effizient informieren und bei Bedarf sehr schnell Entscheidungen treffen. Durch die Projektvereinbarungen sind die Mitglieder des Review-Teams in das Projekt von Beginn an involviert.

#### Interkulturelles Training

Für mehrjährige Aufenthalte oder das Erschließen neuer Märkte und Kunden als „Einzelkämpfer“ ist es sehr empfehlenswert, sich intensiv vorher mit der Kultur und bestimmten Verhaltensweisen vertraut zu machen. Einschlägige Literatur,

das Internet und gezielte „interkulturelle Seminare“ bieten ein weites Spektrum, seine Kenntnisse über ein Land oder eine Region zu vertiefen. Interkulturelle Seminare sind besonders hilfreich, wenn man länger mit anderen Kulturen zusammenarbeitet, und zwar über alle Hierarchieebenen innerhalb eines Projekts hinweg.

## ZUSAMMENFASSUNG

Für internationale Projekte gelten dieselbe Projektmanagement-Standards wie für globale oder regionale Projekte. Die Globalität erhöht letztlich die Komplexität und erfordert in bestimmten Projektmanagement-Bereichen ein besonderes Augenmerk und erhöhte Sensibilität.

Dies sind auf der einen Seite die grundlegenden Aspekte, auf die ein Projektmanager keinen direkten Einfluss hat – die Stellung des Projektmanagements im Unternehmen oder die Fehlertypen sowohl im Unternehmen als auch im jeweiligen Einsatzland. Dies ist zwar eine Managementaufgabe vom Top-Management über alle Management-Ebenen, aber der Projektmanager muss sich zumindest dieser Rahmenbedingungen bewusst sein. Die Projektmanagementbereiche wie Kommunikationsmanagement und Teamorganisation sind zwei elementare Themen, die in globalen Projekten mit hoher Aufmerksamkeit und Sorgfalt geplant werden müssen. Hierbei sind insbesondere interkulturelle Aspekte zu berücksichtigen.

Den Besonderheiten wie unterschiedliche Zeitzonen und Sprachbarrieren kann man durch die Benennung von Teilprojektleitern in Teilprojekten der Region begegnen. Wesentlich dabei ist, die notwendigen Kompetenzen vor Ort zu haben – die fachlichen und die sprachlichen Kompetenzen. Weiterhin ist es ideal, wenn die regionalen Teilprojekte auch in der Projektteamstruktur mit den gleichen fachlichen Kompetenzen besetzt werden – sich also 1:1 spiegeln.

Um die nötige Management-Unterstützung für das Projekt frühzeitig abzusichern, ist es sinnvoll, zum Projektstart in den jeweiligen Regionen einen initialen Projekt-Workshop mit dem Projektteam und dessen direkten Vorgesetzten durchzuführen, um

gemeinsam die wesentlichen Projektinhalte zu vereinbaren. Das Ergebnis dieser Projektinhalte lässt man sich von der nächsthöheren Hierarchieebene genehmigen. Diese Projektcharter sollte, wenn möglich, auch zur Projektvereinbarung ausgearbeitet werden – das kann auch nachträglich (aber zeitnah) erfolgen. Frühzeitige Vereinbarungen kosten initialen Aufwand, dieser rechnet sich über den Zeitraum der Projektumsetzung jedoch leicht.

Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse sollten möglichst regional im Projektteam oder beim Teilprojektleiter liegen. Alle weitergehenden Entscheidungen sollten dann beim Gesamtprojektleiter oder maximal auf der nächsthöheren Hierarchieebene getroffen werden. Nur dann sind schnelle und kompetente Entscheidungen möglich. Das setzt voraus, dass diese Entscheidungsbefugnisse entsprechend vorliegen – und damit auch der Projektleiter und seine Teilprojektleiter in ihrer Position einen entsprechend hohen Stellenwert besitzen.

 Anonymous PMP (2013), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (4<sup>th</sup> ed.), Project Management Institute.

 Berkun, S. (2008), Making Things Happen: Mastering Project Management (Theory in Practice), O'Reilly.

 Dingen, B. and Wollmann, P. (2016), Leading International Projects, Kogan Page.

 Kerzner, H. (2010), Project Management. Best Practices: Achieving Global Excellence, Wiley.

 Mulcahy, R. (2013), PMP Exam Prep (8<sup>th</sup> ed.), Paperback.

 Oswald, A. (2017), Management 4.0: Handbook for Agile Practices, Books on Demand.

 PMBOK Guide – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2008) (4<sup>th</sup> ed.), Project Management Institute.

 Verzuh, E. (2015), The Fast Forward MBA in Project Management (The Fast Forward MBA Series), John Wiley & Sons.

► Project Management Institute

► Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

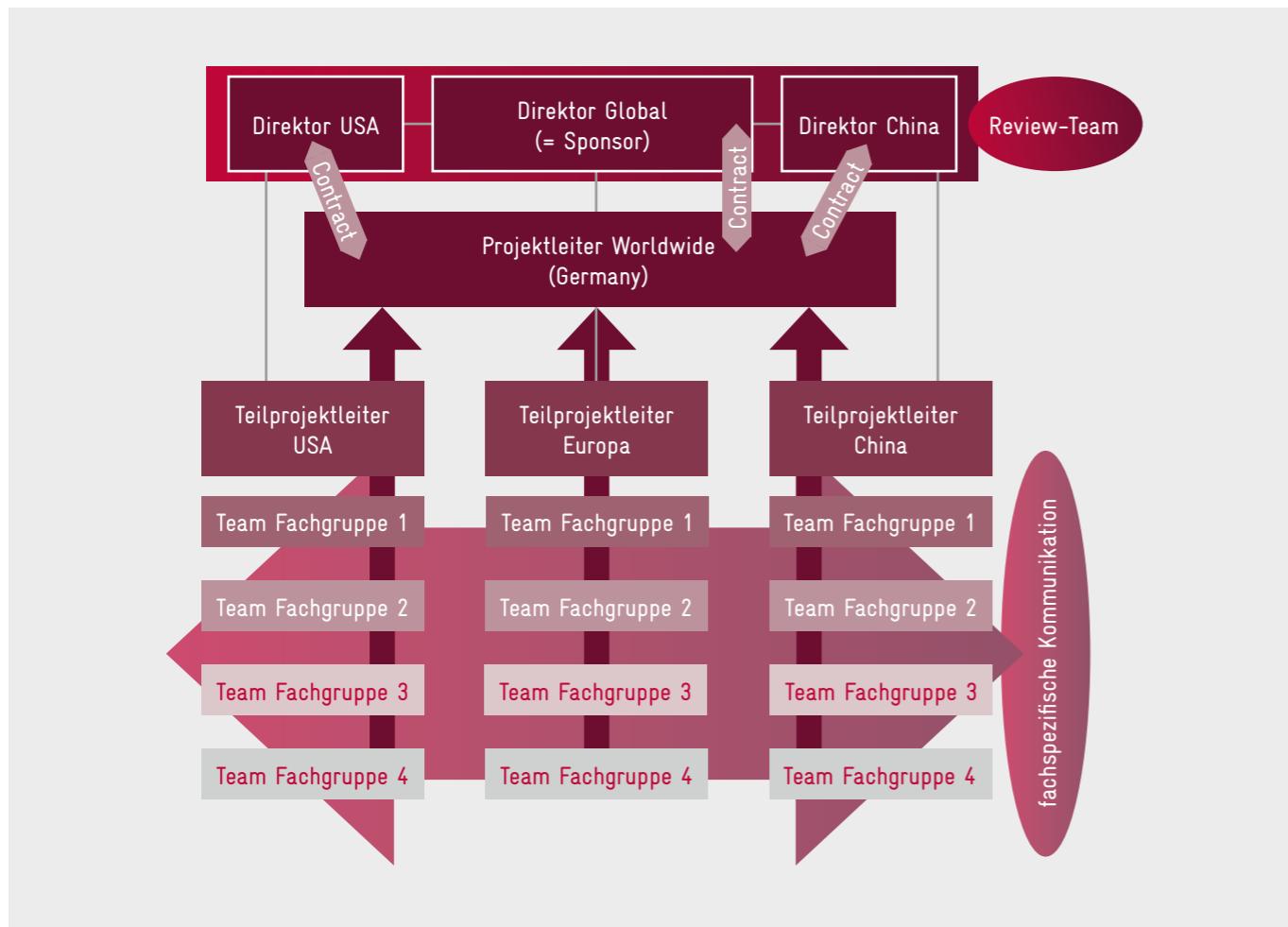


Abbildung 2: Eskalation über maximal eine Ebene und klare Projektvereinbarungen

 Arno Faust, Dipl. Ing. Luft- und Raumfahrttechnik, ist PMP-zertifiziert und arbeitet seit über 20 Jahren in der Robert Bosch GmbH im Vertrieb sowie im Projektmanagement in der Produktentwicklung und Industrialisierung in verschiedenen Produktbereichen wie Karosserie-elektronik, Airbag-Sensorik, Lenkantriebe, Leistungs-elektronik und eBike-Systems.



# Global Business Process Management



In fast allen Branchen weisen die globalen Märkte heutzutage eine Volatilität auf, wie sie noch wenige Jahre zuvor höchstens von Finanzmärkten her bekannt war. Während neue Zielmärkte erschlossen werden, befinden sich vormals prosperierende Märkte auf dem Weg in die Bedeutungslosigkeit. Hochentwickelte und zudem rohstoffarme Volkswirtschaften wie die Bundesrepublik Deutschland können unter solchen Marktbedingungen ihre Wettbewerbsfähigkeit nur dann erhalten, wenn die Unternehmen kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Business Excellence arbeiten. Konkret bedeutet dies eine laufende und aufeinander abgestimmte Optimierung der Geschäftsmodelle, der am Markt angebotenen Produkte und Services, der ökonomischen und gesellschaftlichen Vernetzung, des verfügbaren Humankapitals und vor allem auch der Geschäftsprozesse. Business Excellence setzt zudem kontinuierliches Lernen, Kreativität und Innovation in der Organisation voraus.

Ein Blick in die Unternehmen am Standort Deutschland zeigt, dass dort die Zeichen der Zeit erkannt und ehrgeizige Programme zur Verbesserung der Business Excellence in der Umsetzung oder doch zumindest in der Planung sind. Dreh- und Angelpunkt für Business Excellence sind dabei Geschäftsprozesse, was schon ein kurzer Blick auf aktuelle Marktführer zeigt: Einige sind in ihren Märkten die Innovationsführer (z.B. Google, BMW), einige führen im Hinblick auf ihre Preis- und Kostenstruktur (z.B. Aldi), einige bieten den besten Kundenservice (z.B. Amazon, Carglass) oder Kundennähe (z.B. Sparkassen), doch alle überzeugen durch die Excellence ihrer Geschäftsprozesse.

Der vorliegende Beitrag beschreibt das Kompetenzfeld „Global Business Process Management“ aus Sicht der praktischen Erfordernisse deutscher mittelständischer und großer Unternehmen.

## Was ist Business Process Management?

Business Process Management (BPM) hat sich weltweit längst als eigenständige Disziplin etabliert, die die Brücke zwischen der Unternehmensstrategie und den im Unternehmen eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien schlägt.

BPM hat sich seit 1990 rasant weiterentwickelt und weltweit in Organisationen Eingang gefunden. BPM ist eine Disziplin, in der verschiedene Methoden und

Softwarewerkzeuge genutzt werden, um Geschäftsprozesse zu entdecken, in Modelle zu fassen, zu analysieren und zu simulieren, zu messen, zu verbessern und anhand vorgegebener Kriterien zu optimieren. BPM richtet sich dabei an den für das Unternehmen bzw. allgemeiner für die Organisation relevanten Geschäftsstrategien aus. Geschäftsprozesse koordinieren das Verhalten von Personen, Systemen, Informationen und Dingen (vgl. Internet der Dinge) innerhalb eines Unternehmens oder über Unternehmensgrenzen hinweg, um ein für die Organisation nutzbringendes Ergebnis zu erzielen.

In vielen erfolgreichen und zukunftsorientierten Unternehmen ist das BPM zu einem kritischen Faktor für den nachhaltigen Unternehmenserfolg geworden. Neben einer vollständigen Dokumentation ist das Ziel des Geschäftsprozessmanagements oft eine Verbesserung bzw. eine Optimierung der Prozesse. Dies kann unter verschiedenen Zielsetzungen geschehen. Grundsätzlich gibt es, wie in Abbildung 1 dargestellt, mehrere mögliche Ziele bzw. kontinuierlich ausgeführte Aktivitäten des BPM:

■ **Design:** Geschäftsprozessmanagement wird erstmalig eingerichtet und eingeführt. Die Prozesse des betreffenden Unternehmens werden einem Design unterzogen.

■ **Engineering:** Entworfene Prozesse werden implementiert und zur Ausführung

bereitgestellt. Dabei ist eine effiziente Ressourcennutzung wichtig, ferner eine angemessene Verbindung von Ablauf-, Objekt- und Organisationsmodellen.

■ **Monitoring:** Vorhandene und bereits eingeführte Geschäftsprozesse werden einer laufenden Überwachung unterzogen, um Engpässe in Prozessabläufen oder Ressourcenbereitstellung zu erkennen und zu beseitigen. Das Management der Geschäftsprozesse wird laufend verbessert; dies kann kontinuierlich oder in bestimmten zeitlichen Abständen geschehen. Ziel ist eine ständige Optimierung des laufenden Betriebs vorhandener Prozesse.

■ **Reengineering:** Ein bereits eingeführtes Prozessmanagement wird aufgrund veränderter Rahmenbedingungen teilweise oder vollständig neu gestaltet oder optimiert.

Für die Modellierung und Analyse von Geschäftsprozessen kann man verschiedene Vorgehensweisen verwenden. Beispiele liefern die Horus® Methode und die ARIS® Methode. An dieser Stelle sei bemerkt, dass man entweder top-down, also von oben nach unten (Methode der zunehmenden Spezialisierung), oder bottom-up, also von unten nach oben (Methode der zunehmenden Abstraktion), vorgehen kann. Welches Vorgehen oder ob eine Kombination beider gewählt wird, ist von speziellen Gegebenheiten abhängig. Jedoch ist häufig

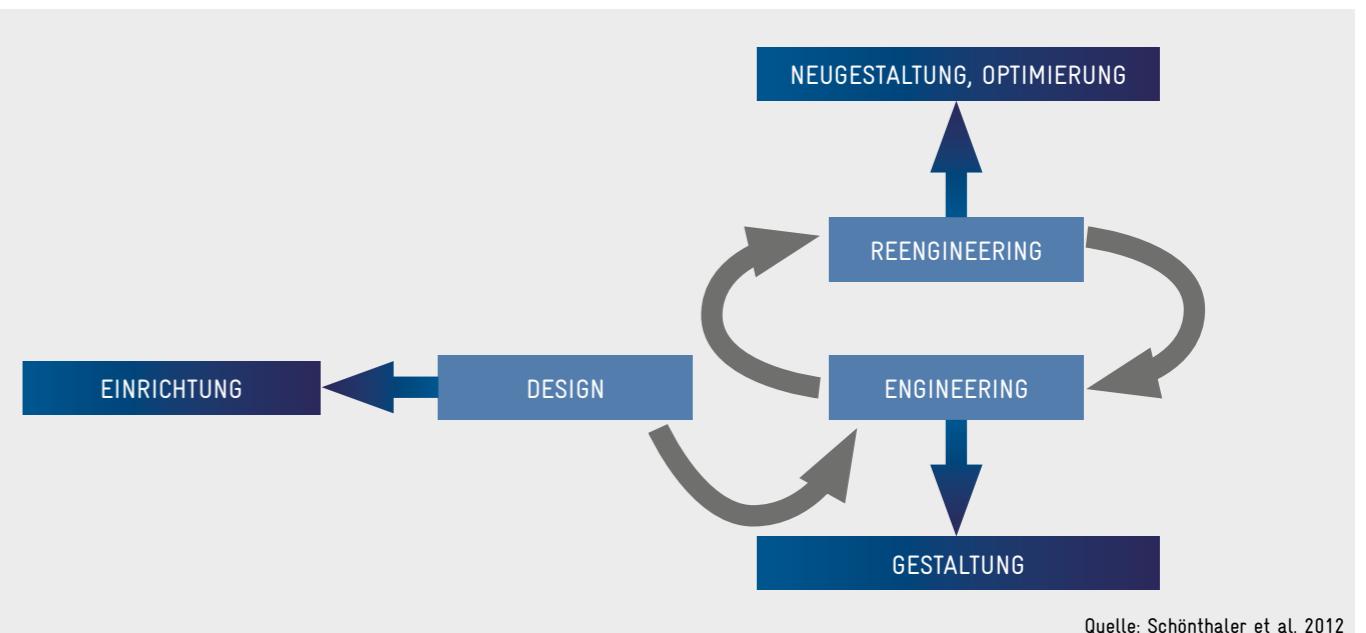


Abbildung 1: Ziele des Geschäftsprozessmanagements

Quelle: Schönthaler et al. 2012

„

Aus Business-Sicht umfasst Business Process Management Maßnahmen zur Erreichung und nachhaltigen Sicherstellung von Business Process Excellence.

ein Top-Down-Vorgehen zu bevorzugen, um so der Komplexität der Prozesse begegnen zu können.

#### Einordnung in die Unternehmensarchitektur

In der Praxis wird BPM häufig mit Workflow Management gleichgesetzt. Für ein grundlegendes Verständnis von BPM ist es wichtig, dass hier eine Abgrenzung vorgenommen wird. Ausgehend von dieser Abgrenzung wird im Folgenden gezeigt, wie sich BPM und Workflow Management in die Unternehmensarchitektur einordnen. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass BPM in erster Linie ein Business-Werkzeug ist und kein Programmierwerkzeug.

Ganzheitliche BPM-Konzepte gehen heute weit über das implementierungsorientierte BPM hinaus (Abbildung 2). Die dort abgebildete Pyramide illustriert eine Unternehmensarchitektur, die aus vier Ebenen besteht:

■ **Geschäftsmodell**, welches das Geschäftsumfeld (Normen, Werte, Märkte, Standards, Regularien etc.) beschreibt

sowie die Unternehmensziele, Strategien und Performance-Indikatoren

■ **Geschäftsarchitektur**, gebildet aus den angebotenen Produkten und Services sowie aus den Geschäftsprozessen

■ **Informationssystem-Architektur** mit den Geschäftsobjekten, den Geschäftsservices und -applikationen sowie den IT-Services

■ **Technische Architektur**: Software, Hardware, Engineered Systems, Appliances und die Kommunikationsinfrastruktur

Für das Verständnis eines ganzheitlichen, fachlich orientierten BPM-Ansatzes ist es wichtig zu erkennen, dass sich dieser über die gesamte Unternehmensarchitektur hinweg erstreckt. Er umfasst die Implementierungsaspekte des Workflow Managements, better diese aber in einen Gesamt-Unternehmenszusammenhang ein. Aus Business-Sicht umfasst BPM Maßnahmen zur Erreichung und nachhaltigen Sicherstellung von Business Process Excellence. Aus dieser Betrachtung lassen

sich für ein ganzheitliches BPM essentielle Handlungsfelder ableiten:

■ Wahrung der Unternehmenskultur

■ Reduzierung von Komplexität und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

■ Verschlankung, Harmonisierung und Standardisierung von Geschäftsprozessen mit ihren zugehörigen Services und Stammdaten

■ Geschäftsprozess-Transparenz

■ Umsetzung von Governance-, Risiko-, Compliance- und Sicherheits-Strategien

■ Simulation von Geschäftsszenarien und Prognosen

■ Prozess- und Serviceinnovationen



In allen diesen Handlungsfeldern ist auch implizit die Umsetzung der Geschäftsprozesse mittels organisatorischer Maßnahmen oder durch Automatisierung berücksichtigt. Durch diese verschiedenen Sichtweisen auf BPM entsteht für die BPM-Verantwortlichen in der Praxis ein Spannungsfeld zwischen Geschäftsstrategien und BPM-Umsetzung. In diesem Spannungsfeld sind alle BPM-Aktivitäten laufend auf ihre Wirtschaftlichkeit und Zukunftssicherheit hin zu überprüfen. Insofern sind BPM-Verantwortliche gut beraten, stets ein Augenmerk auf neue BPM-Trends zu legen und deren

Nutzenpotentiale für das eigene Unternehmen zu bewerten.

#### Neueste Entwicklungen

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Studie von Forrester Research, in der die Analysten fünf disruptive Trends identifizieren, die BPM in Zukunft grundlegend verändern werden. Ausgehend von diesen Trends haben wir für die oben definierten Handlungsfelder folgende Veränderungspotentiale definiert:

■ **Kundenerlebnis als Treiber für BPM**: Die traditionellen Anwendungsbereiche von BPM in den internen Geschäftsabläufen werden mehr und mehr durch Anwendungen im Bereich der Verbesserung von Kundenerfahrungen ergänzt. BPM sorgt dort für die Individualisierung und qualitative Verbesserung der Kundenerlebnisse.

■ **BPM wird mobil**: Getrieben durch Produkt- und Serviceinnovationen und die zunehmende Bedeutung der Mobilität im geschäftlichen und privaten Alltag entstehen zahllose Geschäfts-

prozess-Reengineering-Initiativen mit dem Ziel, BPM auch für mobile Anwendungen zu nutzen.

■ **Automatisierung und „Human touch“**: Die Bündelung von vormals isolierten BPM-Aktivitäten in nun unternehmensweiten BPM-Programmen, in denen große Mengen von Prozessen vereinfacht, standardisiert und integriert werden, ruft nach neuen Wegen zur Automatisierung und Bereitstellung von Prozessen. Gleichzeitig gewinnt der menschliche Faktor wieder zunehmend an Bedeutung, der trotz – oder gerade als Folge? – der fortgeschrittenen Automatisierung persönliche Kundenerlebnisse möglich macht.

■ **„Big Data – Big Process“**: Punktuelle Geschäftsprozess-Verbesserungen werden mehr und mehr der Vergangenheit angehören. Im Trend sind unternehmensweite, oft auch unternehmensübergreifende BPM-Initiativen, die eine nachhaltige Transformation aller Geschäftsabläufe zum Ziel haben. Hierzu müssen Geschäftsprozesse eng mit den Unternehmensdaten verknüpft werden. Außerdem muss BPM durch neuartige Prozesse von den Potenzialen profitieren können, die Big Data und Big Data Analytics bieten. Zudem werden leichtgewichtige BPM-Plattformen die schnelle Umsetzung von strukturierten und unstrukturierten Prozessen ermöglichen.

■ **Smart Business Processes**: Die zunehmende Verbreitung cyber-physicaler Systeme (CPS) erweist sich als Treiber für die vierte industrielle Revolution. In einer neuen Dimension der Digitalisierung sind nun auch Gegenstände und Maschinen („Dinge“) jederzeit und überall über Sensoren und SIM-Karten digital ansprechbar. CPS wirken als selbst-organisierte, autonome Agenten, die sich untereinander oder mit menschlichen Akteuren im Internet of Things (IoT) vernetzen, kollaborativ Aufgaben planen und erledigen und damit völlig neuartige Wertschöpfungsketten schaffen. Daraus ergeben sich in der Folge unter dem Stichwort Smart BPM auch neue Anforderungen an BPM-Methoden und Softwarewerkzeuge.

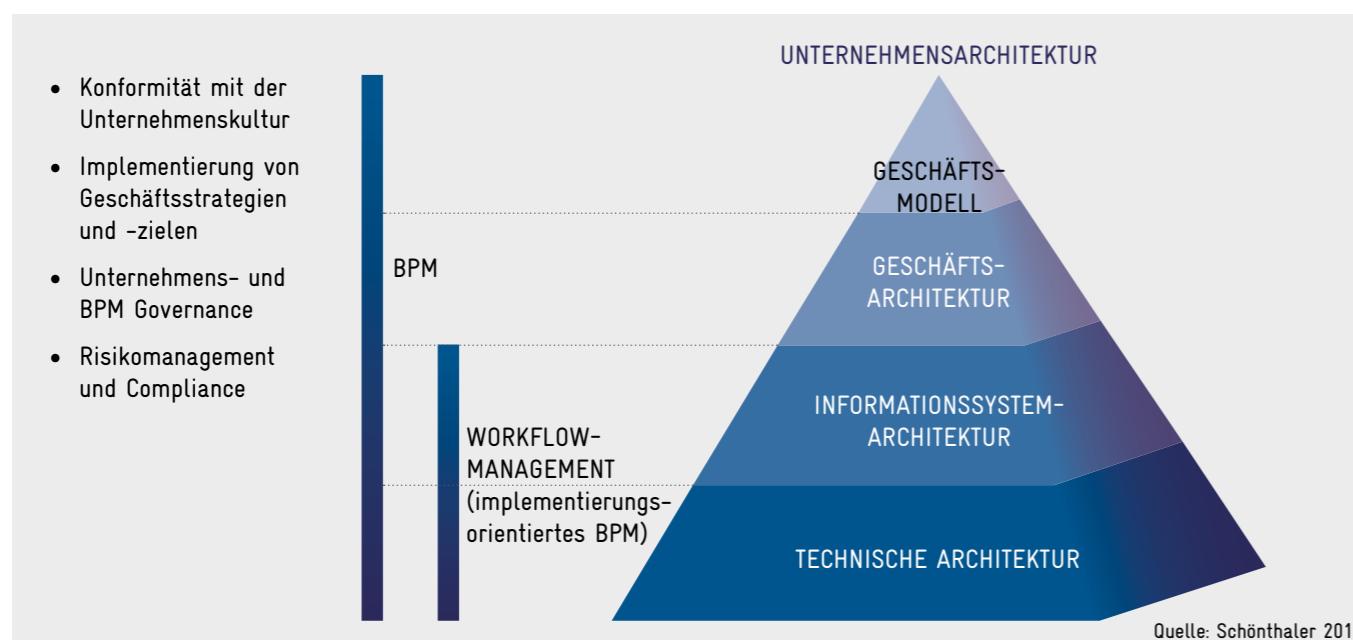


Abbildung 2: Unternehmensarchitektur-übergreifende Bedeutung von BPM



„Die Zeiten, in denen ein Unternehmen ganz nach „Gutsherren-Art“ geführt werden konnte, sind längst vorbei.“

**Kundenorientiertes Process Mining:** Durch die Verbindung von Prozesskennzahlen mit Indikatoren für Kundenerlebnisse, Produktivität, Qualität und Agilität entstehen neue Process-Mining-Techniken. Diese Techniken ermöglichen es, ausgehend von der Kundenschnittstelle neuartige Prozesse zu entdecken, die ein optimales Kundenerlebnis sicherstellen.

#### Global BPM in der Unternehmenspraxis

Geschäftsprozesse sind der Dreh- und Angelpunkt, wenn es um Veränderungen im Unternehmen geht. Sei es bei der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle und Strategien, bei der Realisierung von Informationssystemen oder aber im Zusammenhang mit Qualitätsverbesserungen – immer dreht sich die Diskussion in erster Linie um die Geschäftsprozesse.

geeignete Software-Tools zur Verfügung stehen.

Die Zeiten, in denen ein Unternehmen ganz nach „Gutsherren-Art“ geführt werden konnte, sind längst vorbei. Auf die rund um den Globus stark zunehmende Wirtschafts-, Umwelt- und Computerkriminalität reagieren die Aufsichtsbehörden mit immer komplexeren Regelwerken. Die Krux dabei ist, dass es für ein global tätiges Unternehmen dann nicht mehr genügt, nur die nationalen Regelwerke am Sitz des Unternehmens zu beachten. Es muss sich an sämtliche Regelwerke halten, die im Rahmen der länderübergreifenden Geschäftsprozesse tangiert werden. Diese stoßen allerdings an ihre Grenzen, wenn es um die Diskussion konkreter Geschäftsabläufe, Geschäftsobjekte oder -regeln geht. Dann treten Missverständnisse auf; nicht erkannte Inkonsistenzen und Unvollständigkeiten informaler Aussagen erschweren die Kommunikation erheblich und führen nicht selten zu fragwürdigen Ergebnissen. Auch in punkto Dokumentation lassen sich signifikante Qualitätsmängel beobachten. Das Arbeiten mit Geschäftsprozessmodellen kann hier Abhilfe schaffen, insbesondere wenn

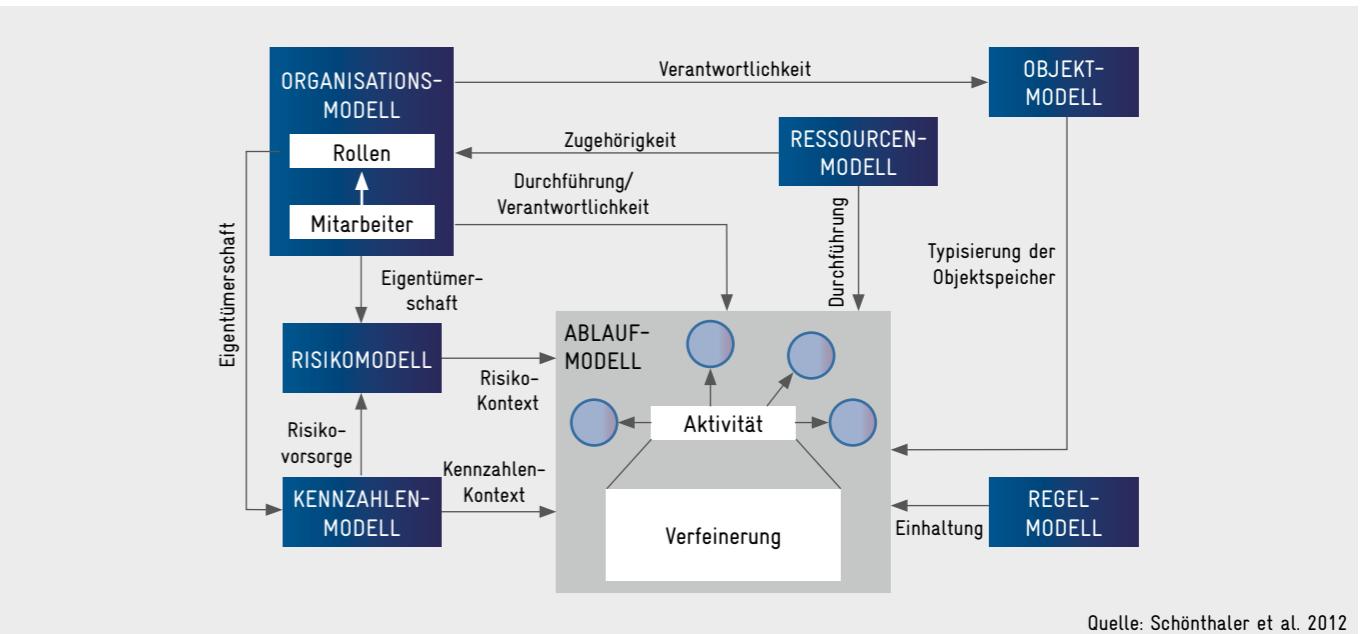


Abbildung 3: Integriertes Horus GRC+ Unternehmensmodell

pliance-Themen (GRC) stehen auf der Management-Agenda ganz oben; diese Themen umreißen eines der wichtigsten Anwendungsfelder für Business Process Management. Der Nutzen umfassender Geschäftsprozessmodelle ist bei GRC besonders groß, weil sich ein Großteil der Anforderungen auf die Qualität der Prozessführung und die Transparenz des Geschäftsbetriebs bezieht. Zunächst aber eine kurze Begriffsklärung:

■ **Compliance** bezeichnet die Erfüllung, Entsprechung bzw. Konformität mit staatlichen Gesetzen sowie mit Regeln und Spezifikationen, mit ethischen und moralischen Grundsätzen und mit Verfahren sowie mit Standards (z.B. ISO) und Konventionen, die klar definiert sind. Die Erfüllung der Compliance kann sowohl auf Zwang (z.B. durch Gesetze) als auch auf Freiwilligkeit durch Einhaltung von Standards beruhen.

ebenso wie Maßnahmen zur Beseitigung von Risikopotentialen und zur Behandlung eingetretener Risiken.

■ **Governance** ist die Führung eines Unternehmens auf der Basis klar und verständlich formulierter Unternehmensziele und Handlungsanweisungen. Wichtige Bedingungen sind Gesetzeskonformität und Vollständigkeit. Governance erstreckt sich damit über alle Unternehmensbereiche und -ebenen hinweg, weshalb wir von horizontaler und von vertikaler Governance sprechen.

In der Unternehmenspraxis hat es sich bewährt, Governance-, Risiko- und Compliance-Management im themenübergreifenden Kontext zu behandeln. Die Begründung liegt auf der Hand: Es existieren sehr viele Wirkungszusammenhänge, und bei der Umsetzung ergeben sich

Synergieeffekte, die zum einen die Effektivität der geplanten Maßnahmen erhöhen und zum anderen kostensenkend wirken. Übrigens zeigt sich, dass Unternehmen, die GRC nicht in erster Linie als lästige Pflicht, sondern vor allem als Chance



## Virtualisierung von Business Prozessen

Neue Entwicklungen im BPM beinhalten eine zunehmende Virtualisierung in Verbindung mit einer globalen Verteilung von Wertschöpfungsketten. Damit einher geht eine relative Steigerung des Wertbeitrags, den die mit einer Dienstleistung oder Nutzung eines Produkts anfallenden Daten im Vergleich zur Kernleistung selbst liefern. Um diesen Wertbeitrag zu optimieren, müssen alle Prozesspartner einschließlich der beteiligten Systeme und Dinge (IoT) in die Dateninfrastruktur eingebunden sein. Viele Unternehmen haben erkannt, dass konventionelle On-Premise-Systeme (d.h. servergestützte Computerprogramme) aus Kosten- und Performancesicht mit dieser Anforderung an ihre Grenzen stoßen. Und dies gilt insbesondere auch für die genutzten BPM-Systeme. Sie müssen – von der Prozessgestaltung bis zur Ausführung und zum Monitoring – mit bester Anwendererfahrung und Performance weltweit und zu jeder Zeit kostengünstig verfügbar sein. Für viele Unternehmen liegt hier der Schritt in eine Private oder Public Cloud nahe. Viele führende BPM-Anbieter

vertreiben deshalb ihre BPM-Produkte nicht nur in einem bewährten On-Premise-Deployment, sondern auch als Service, der über eine Cloud preiswert angeboten wird. Die Horus BPM-Tools beispielsweise werden heute zu mehr als 80 Prozent als Service aus einer Private oder Public Cloud bezogen.

## Globale Geschäftsprozess- und Service-Innovationen

Als Treiber der digitalen Transformation erweisen sich in vielen Fällen Geschäftsprozess- oder Service-Innovationen, die durch neue digitale Technologien oder neue Arten ihrer Nutzung erst möglich werden. Erfolgskritisch sind mehr als jemals zuvor Schnelligkeit und Konsequenz in der Durchsetzung der Innovation im Markt. Zudem ist es wichtig, das Wissen der gesamten Business Community für das Innovationsmanagement zu nutzen. Aus diesem Grund gehen mehr und mehr Unternehmen dazu über, ihr Innovationsmanagement unmittelbar in der Business Community zu verankern. In der Bereitstellung des gesamten dort vorhandenen Wissens und der Kreativität entsteht eine

ideale Basis zur Generierung eines kontinuierlichen Stroms innovativer Kundenservices und Geschäftsprozesse.

Für das Innovationsmanagement hat sich ein Verfahren bewährt, welches auf Social BPM aufsetzt. In der Business Community entstehen dabei Soziale Innovationsnetzwerke, in denen sich Domänenexperten unterschiedlicher Disziplinen, Fachexperten unterschiedlicher Disziplinen, idealerweise potentielle Kunden und externe Partner in der Wertschöpfungskette sowie Meinungsführer und Ideengeber in einem sozialen Netzwerk – der Innovations-Community – miteinander vernetzen. Die Community arbeitet auf einer Online-Kollaborationsplattform, in der neben gängigen Social Media auch intuitiv nutzbare Softwarewerkzeuge zur grafischen Modellierung von Prozessen und Services zur Verfügung stehen. In der aktiven Beteiligung an der Community-Arbeit fließen Kreativität und Wissen des Einzelnen ein, die in gruppendifferenziellen Verfahren miteinander verbunden und verstärkt werden und in Prozess- und Service-Innovationen münden.



# ZUSAMMENFASSUNG

Ein Blick zurück zu den Anfängen des BPM Mitte/Ende der Achtzigerjahre belegt Deutschlands Bedeutung als „Mutterland des Geschäftsprozessmanagements“. Es mag daher nicht verwundern, dass gerade in Unternehmen im deutschen Sprachraum organisatorisches Wissen vorrangig in Form von Geschäftsprozessen kommuniziert und diskutiert wird. Im Unterschied zu Wettbewerbern in Nordamerika oder Asien stehen dabei weniger die technologischen Neuerungen im Vordergrund – und dies gilt selbst für Digitalisierungsprojekte! – sondern vor allem die Frage nach dem betriebswirtschaftlichen Nutzen. Innovationen setzen man also nicht um ihrer Selbst willen um, sondern nur dann, wenn ein betriebswirtschaftlicher Nutzen nachgewiesen oder doch zumindest prognostiziert werden kann.

Das Geschäftsprozessmanagement hat eine herausragende Bedeutung für Veränderungen in den Unternehmen. Dies gilt in besonderem Maß im Kontext globaler, unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten. Geschäftsprozesse stellen die Verbindung zwischen Unternehmenszielen und Geschäftsstrategien einerseits und

der zugrundeliegenden Informations- und Kommunikationsinfrastruktur andererseits her. Sie koordinieren Personen, Informationen, Wissen, Systeme und Dinge, um einen hohen betriebswirtschaftlichen Nutzwert zu erzielen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit, leistungsstarke Unternehmensapplikationen und Cloud Services nahtlos über die komplette Wertschöpfungskette hinweg zu integrieren.

Gerade diese Rolle als Bindeglied zwischen verschiedenen Welten macht BPM zu einem top-aktuellen Thema in der Geschäftswelt. Auf bewährten Standardmethoden aufbauend muss sich BPM immer wieder neu erfinden, weil Technologie- und Serviceinnovationen stets Prozessinnovationen nach sich ziehen. Digitale Transformation, Industrie 4.0, Big Data, Cloud, Share Economy – die Liste ließe sich unendlich fortsetzen – sind spätestens bei ihrer Umsetzung in der betrieblichen Praxis immer auch Prozessthemen.



Gilchrist, A. (2016), Industry 4.0: The Industrial Internet of Things, Apress Media.

Harmon, P. (2014), Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals (3<sup>rd</sup> ed.), Morgan Kaufmann.

Raykumar, B. and Dastjerdi, A.V. (2016), Internet of Things: Principles and Paradigms, Morgan Kaufmann.

Richardson, C. et al. (2012), Embrace Five Disruptive Trends That Will Reshape BPM Excellence, Forrester Research.

Rosing von, M. et al. (2015), The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM (Vol. 1), Morgan Kaufmann.

Schönthaler, F. (2014), BPM is Not for Programmers – It's a Business Tool and Makes Your Business Processes More Excellent, Proc. of COLLABORATE14 Technology and Applications Forum for the Oracle Community.

Schönthaler, F. et al. (2012), Business Processes for Business Communities: Modeling Languages, Methods, Tools, Springer.

Swenson, K. D. (2010), Mastering the Unpredictable: How Adaptive Case Management Will Revolutionize the Way That Knowledge Workers Get Things Done, Meghan-Kiffer Press.

Swenson, K. D. et al. (2011), Social BPM: Work, Planning and Collaboration. Under the Impact of Social Technology, Future Strategies.



Dipl.-Wirtschaftsing. Dr. Frank Schönthaler ist diplomierter Wirtschaftsingenieur und Doktor der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.). Als Serial Entrepreneur gründete er 1990 in Deutschland, Österreich, Schweiz, Großbritannien, Spanien, USA und Kanada mehrere Unternehmen der Beratungs- und IT-Branche. Als geschäftsführender Gesellschafter leitet er die international tätige PROMATIS Unternehmensgruppe und ist als Executive Consultant in strategischen Projekten involviert.



# Interkulturelles Management



Der erfolgreichen interkulturellen Zusammenarbeit liegt die interkulturelle Kompetenz zugrunde – die Fähigkeit, sich mit anderen Kulturen positiv auseinanderzusetzen, das Anderssein zu respektieren, nicht eindeutige oder doppeldeutige Situationen auszuhalten und aufzulösen und unter allen Umständen handlungsfähig zu bleiben. Es ist daher hilfreich zu wissen, worin sich die Kulturkreise im Geschäftsleben unterscheiden sowie Werte, Kommunikations- und Arbeitsstile des potentiellen Geschäftspartners zu kennen. Offenheit für Neues ist eine wichtige Voraussetzung, um sich in fremden Kulturen erfolgreich zu bewegen. Denn: Der Schlüssel zur anderen Welt liegt im Erkennen, Verstehen und Anerkennen der Unterschiede. Das heißt nicht, dass die eigene Kultur abgelegt werden muss. Interkulturelle Zusammenarbeit ist vielmehr der Versuch, sich auf die andere Welt einzustellen, ohne in die Falle der Klischees und Vorurteile zu tappen.

Das Wissen um die interkulturellen Aspekte bei der Zusammenarbeit mit deutschen Geschäftspartnern und Mitarbeitern ist essenziell, um das Weltbild, Denken und Handeln dieser besser zu verstehen. Daher arbeiten wir im Folgenden die Hauptunterschiede zwischen den Kulturen heraus und lösen unklare oder auch verletzende Situationen auf, um den Weg zur fruchtbaren Zusammenarbeit mit deutschen Geschäftspartnern zu ebnen.

## Kultur und ihr Einfluss auf die internationale Zusammenarbeit

In unserer stark vereinfachten Darstellung der kulturellen Unterschiede reduzieren wir die Komplexität des Kulturbegriffs auf Nationalkulturen zur Verdeutlichung von Verhaltensweisen im Geschäftsleben. Wir sprechen also von Deutschen, Franzosen, Amerikanern, Chinesen etc. in vollem Bewusstsein, dabei den kulturellen Reichtum innerhalb eines jeden Landes außer Acht zu lassen. In der Essenz führen wir auf den nachfolgenden Seiten die Kernwerte einer Kultur auf, die Lebens- und Arbeitsstile beeinflussen und für die Zusammenarbeit essenziell sind.

Jede Kultur ist einzigartig, ein in sich geschlossenes organisches System, in dem Menschen aufgrund von ökologischen Rahmenbedingungen und historischen Erfahrungen über Jahrhunderte gelernt haben, in Frieden zusammenzuleben. Jeder von uns wird im Denken und Handeln durch seine eigene Kultur geprägt, durch die Erziehung, das soziale Umfeld, die Medien sowie eigene Erfahrungen. Jeder hat auch ein bestimmtes Bild von einer anderen Kultur, das bei negativen Erfahrungen zu Vorurteilen und Blockaden in der Kommunikation und in der Zusammenarbeit führen kann.

## Das *Wir* und das *Ich* – zwei gegensätzliche Weltbilder

Es gibt zwei große Kulturkreise: Im einen ist die Gemeinschaft, das *WIR*, und im anderen das Individuum, das *ICH*, bestimmt. Der auch in Deutschland anerkannte niederländische Wissenschaftler Gert Hofstede beschreibt und erklärt diese grundsätzlichen Unterschiede im Geschäftsleben für Nationalkulturen mit dem Powerindex und dem Individualitätsindex. Der Powerindex beschreibt Anerkennung oder Ablehnung einer hierar-



Abbildung 1: Weltbilder in kollektivistischen und individualistischen Kulturen

chischen Führung im Unternehmen. Der Individualitätsindex zeigt auf, ob in einer Organisation das Individuum oder die Gruppe bestimmt sind.

Die *Wir*-Welt der Kulturen des Orients, des Islams und Osteuropas werden von der stetigen Bedrohung durch Naturkatastrophen, wie beispielsweise Taifune, Vulkanausbrüche, Erdbeben sowie Kriege geprägt. Über Jahrhunderte und Jahrtausende lernten die Menschen, dass nur eine nach Zusammenhalt und Harmonie strebende Gemeinschaft dauerhaft überleben kann. Die Gemeinschaft steht immer

im Mittelpunkt des Denkens und Handelns. Die Mitglieder einer Familie, als kleinste Zelle der Gemeinschaft, haben feste Rollen mit Pflichten und Rechten zum Wohle aller. In Asien steht nach dem konfuzianischen Prinzip der Vater als Vorsorger der Familie im Zentrum. Er schuldet dem Fürsten, der das Richtige tut, uneingeschränkte Loyalität. Zugeordnet sind Freunde und Mutter als Stützen und Fürsorge für das Wohl der Familie. Die Kinder sind untergeordnet und ein Leben lang den Eltern zu Gehorsam und Respekt verpflichtet. Die Erziehung beruht primär auf Frontalunterricht, dem Weitergeben



von Erfahrungen. Der Einzelne wird nach seiner Fähigkeit, sich in die Gruppe zu integrieren, beurteilt. Das Individuum tritt in den Hintergrund.

Die **Ich-Welt des Westens** hat ihren Ursprung im ausgehenden 18. Jahrhundert mit der Abkehr vom Absolutismus der Monarchien und dem nachfolgenden Zeitalter der Aufklärung. Die westliche Welt glaubt, dass der Mensch durch rationales Denken und Handeln alle Dogmen beseitigen und die essentiellen Fragen des Seins selbst neu beantworten kann. Das angestrebte Ideal ist eine vernetzorientierte Gesellschaft, in der alle konfliktfrei zusammenleben. Das Individuum steht im Mittelpunkt. Die Erziehung ist rational und soll zu selbstständigem Denken und Handeln führen. Maßstab für den Menschen in der Arbeitswelt sind seine analytischen und methodischen Fähigkeiten sowie seine individuelle Leistung. Das Ziel ist die Eigenbestimmung. Fremdbestimmung wird abgelehnt. Das Team tritt in den Hintergrund.

**Fazit:** Die Maßstäbe für das Bewerten von Verhaltensweisen in beiden Gesellschaftsformen sind einander diametral entgegengesetzt: In der einen kann etwas positiv bewertet werden, was in der anderen abgelehnt wird. So wird zum Beispiel Redefertigkeit in der Individualgesellschaft hoch angesehen. In einer Kollektivgemeinschaft wird sie eher negativ bewertet, weil sie oft als Selbstdarstellung empfunden wird und so die Harmonie in der Gruppe stört.

## WORIN UNTERSCHIEDEN SICH DIE GROSSEN KULTURKREISE IM GESCHÄFTSLEBEN?

### Führungsstile und Erwartungen der Mitarbeiter

In **Wir-Kulturen** ist die Führungskraft in erster Linie **menschliches Vorbild**. Sie sorgt gleichsam als Familienvater für Harmonie in ihrem Verantwortungsbereich. Sie hat häufig ein gereiftes Alter, weil sie dadurch den Respekt der jüngeren Mitarbeiter genießt. Sie wird die großen Ziele vorgeben und deren Erfüllung auch kontrollieren, sich jedoch kaum auf sachlicher Ebene einbringen, es sei denn, es handelt sich um eine Konfliktsituation. Beförderungen erfolgen meist aufgrund der persönlichen Akzeptanz in der Gruppe. Der ideale Mitarbeiter erreicht den Respekt und das Vertrauen des Chefs und seiner Kollegen, indem er sich zurückhält und bedingungslos in die Gruppe einfügt, um sie als Ganzes weiterzubringen. Konflikte werden oft in der gemeinsam verbrachten Freizeit gelöst.

### Kommunizieren

In **ICH-Kulturen** ist eine Führungskraft in erster Linie **fachliches Vorbild**. Sie ist Coach und Berater eines Teams: Beförderungen erfolgen meist aufgrund von technischem Wissen, dem fachlichen Leistungsnachweis und dem persönlich gezeigten Engagement. Der ideale Mitarbeiter handelt proaktiv und erreicht Anerkennung, Respekt, Sicherheit und

Vertrauen in der Gruppe durch seine fachlichen Beiträge und Initiativen. Entscheidungen sind Mehrheitsfindungen, bei denen der Einzelne manchmal überstimmt wird. Konflikte im Team werden oft durch außenstehende Coaches und Trainer in Seminaren aufgearbeitet und gelöst.

### Beziehungen aufbauen

In **Wir-Kulturen** beruhen Beziehungen meistens auf der Herkunft, den besuchten Schulen und Universitäten, dem angemessenen Kommunikationsstil und dem Beachten der Konventionen der Gemeinschaft.

In **Ich-Kulturen** entstehen Beziehungen aufgrund persönlicher Affinitäten und Erfahrungen während der schulischen Erziehung und in der beruflichen Zusammenarbeit.

### Kommunizieren

In **Wir-Kulturen** ist das primäre Ziel einer Kommunikation der Aufbau und Erhalt von Beziehungen, das Schaffen eines harmonischen Klimas. Es gibt in der Regel zwei Kommunikationsebenen: Die erste ist die formelle Ebene während der Tagesarbeit, in der Hierarchie, Regeln und Konventionen in der Zusammenarbeit strikt befolgt werden. Die zweite ist die

informelle Ebene, die sich zwar auch im Team, aber außerhalb der Geschäftsräume abspielt. Bei einem gemeinsamen Besuch in einer Bar oder bei einem Abendessen können kritische Themen angesprochen werden, um die Harmonie im Team wieder herzustellen.

In **Ich-Kulturen** wird ein Thema oder ein Konflikt in der Regel direkt angesprochen und eine Lösung auf sachlicher Ebene gesucht.

### Der deutsche Geschäftsmann und die Mitarbeiter aus der Eigen- und Fremdsicht

Dieser Informationsteil beruht auf den Erfahrungen des Autors als internationale Führungskraft multinationaler Unternehmen und als interkultureller Trainer mit mehrheitlich deutschen Teilnehmern aus der Wirtschaft sowie als interkultureller Seminarleiter an Hoch- und Fachhochschulen. Die Seminare sind so aufgebaut, dass die Teilnehmer nach einer kurzen Einführung in Kleingruppen aufgeteilt werden und die Frage „Welche Eigenschaften haben Deutsche und zum Beispiel Russen oder Chinesen“ beantworten und schriftlich auf Flipcharts festhalten sollen. Die Vorgabe ist, diese Arbeit mit einem Brainstorming zu beginnen und erst zu diskutieren, wenn nach ein paar Minuten keine spontanen Nennungen zu den kulturellen Eigenschaften mehr kommen.

Die nachfolgenden Nennungen erfolgten mehrheitlich durch Deutsche, aber auch durch Teilnehmer aus der ganzen Welt. Die Erkenntnis aus diesen Gruppenarbeiten hilft dem Seminarleiter, Wissensstand und kulturelle Prägung – positiv oder negativ – einer Gruppe zu erfassen und das Seminar darauf auszurichten. Die hier aufgeführten Eigenschaften für Deutsche beruhen auf den Rückmeldungen verschiedener Arbeitsgruppen im Laufe von zwei Jahrzehnten. Die Rangfolge entspricht der Häufigkeit der Nennungen:

### Pünktlichkeit:

wird am häufigsten als hervorstechendes Merkmal für die Zusammenarbeit mit Deutschen genannt.

### Perfektion:

Dem Streben nach Perfektion können die ebenfalls oft genannten folgenden Eigenschaften zugeordnet werden:



In **Wir-Kulturen** ist das primäre Ziel einer Kommunikation der Aufbau und Erhalt von Beziehungen, das Schaffen eines harmonischen Klimas.

- Ordnungssinn und Sauberkeit
- Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit
- Strukturiertes Denken
- Methodisches Planen
- Anwenden von Regeln und Normen
- Hohes Sicherheitsbedürfnis

### Direktheit:

Diese Eigenschaft wird von deutschen Teilnehmern mit internationaler Erfahrung und von solchen aus anderen Kulturkreisen erwähnt. Weitere Nennungen zur Direktheit:

- Kritikfähigkeit
- Konfliktbewältigung
- Entscheidungsfreudigkeit

### Fleiß:

ist das vierhäufigste Attribut, das der deutschen Geschäftswelt zugeordnet wird.

Wer schon mit Deutschland geschäftlich zu tun hatte oder viel über die deutsche Geschäftswelt weiß, wird diese Eigenschaften wahrscheinlich nachvollziehen können. Diese Darstellung ist jedoch ein „Roboterbild“ eines deutschen Geschäftspartners oder Mitarbeiters. Natürlich gleicht kein deutscher Gesprächspartner dem anderen und diese stereotypen kulturellen Eigenschaften sind sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Die Nennungen dieser typischen „deutschen“ Eigenschaften sind als Messlatte gedacht, die mit den eigenen kulturellen Denk- und Verhaltensweisen verglichen und daraus die persönliche Einstellung und Handlungen für künftige Kontakte mit deutschen Geschäftsleuten abgeleitet werden können.

## INTERKULTURELLES MANAGEMENT IN DER PRAXIS



### Beziehungsauflauf

Für den Beziehungsauflauf im Geschäftsleben ist Deutschland ein Sonderfall. Der Autor kennt keine andere Kultur, in der das Vertrauen in erster Linie über sachliche Inhalte gewonnen wird. Dieses rationale Verhalten ist anderen Kulturen fremd und kann zu Konflikten führen. Der Vertrauensaufbau und damit die Beziehung in der deutschen Geschäftskultur erfolgt primär über den Austausch von



**Beispiel: Arbeitsessen während einer deutsch-französischen Verhandlung**

Einen beispielhaften Konflikt schilderte eine deutsche Teilnehmerin in einem Seminar: Nach Vertragsverhandlungen mit Franzosen ging sie während des Mittagessens in Paris ständig auf die geschäftlichen Aspekte ein. Allmählich wurde ihr bewusst, dass ihr Verhalten auf die Stimmung der französischen Partner drückte. Wieder in Deutschland zurück, erzählte sie davon einem Kollegen. Dieser erklärte ihr, dass Franzosen dieses Verhalten als äußerst unhöflich empfinden. Wie in vielen Kulturen, ist auch in Frankreich das gemeinsame Essen ein sozialer Anlass, der dem persönlichen Kennenlernen dient. Beim nachfolgenden Besuch passte sich die deutsche Geschäftsfrau den französischen Gegebenheiten an und sprach während des Mittagessens nur über persönliche und soziale Themen. Mit dem Resultat, dass der französische Manager am Schluss des Essens meinte: „Pour le contrat nous sommes d'accord“ – „Mit dem Vertrag sind wir einverstanden“.

**Beispiel: Verhandlungen mit einem chinesischen Kunden**

Ein besonders bemerkenswerter Vorfall geschah während einer Verhandlung für einen Großauftrag zwischen einem chinesischen Kunden und einem Unternehmen der Telekommunikation in Deutschland. Der chinesische Chefingenieur äußerte den Wunsch nach einer technischen Änderung, worauf ein deutscher Ingenieur meinte: „It is not a good idea“. Am nächsten Tag erschien die chinesische Delegation nicht mehr zur Verhandlung. Der deutsche Teamleiter erkundigte sich bei seinem chinesischen Kollegen nach der Ursache und erfuhr, dass sie den Partner aus China brüskiert hatten. Man einige sich darauf, ein Entschuldigungsschreiben für einen unwichtigen Vertragspunkt zu erstellen, das vom Vorstandsvorsitzenden unterschrieben wurde. Eine Entschuldigung bezogen auf den Vorfall hätte den Konflikt noch verschärft. Als Konsequenz aus dieser Situation wurde das deutsche Team in einem China-Seminar interkulturell geschult.

Sachverhalten. Persönliche und soziale Themen werden in der Regel ausgeklammert. Denken Sie daran, dass der private Bereich in einer Geschäftsbeziehung mit Deutschen eine Tabuzone sein kann. Vermeiden Sie aktuelle Konfliktthemen, wenn Sie keine intensive Diskussion wünschen. In Deutschland werden Geschäft und Privatbereich strikt getrennt. Ein oft gehörtes Motto lautet: „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“. Ein Deutscher wird während der Geschäftszeit sachliche Fakten und Probleme diskutieren wollen. In Deutschland wird ein Geschäftssessen mit Geschäftspartnern „Arbeitsessen“ genannt, was es auch ist.

#### Geschenke / Korruption

Der Begriff der Korruption wird in Deutschland sehr eng ausgelegt. Um sich Peinlichkeiten zu ersparen, vermeiden Sie großzügige Geschenke und Einladungen, denn diese werden abgelehnt. Akzeptabel ist ein kleines Geschenk für die Firma, das zum Beispiel die handwerkliche Kultur Ihres Landes widerspiegelt.

#### Kommunizieren

In keiner anderen Kultur werden Konflikte so offen und direkt angesprochen, wie unter Deutschen. Die Suche nach der Wahrheit, an alles gedacht und der Sicherheit Genüge getan zu haben, bildet dafür die Grundlage. Um eine vertrauliche Beziehung zu Deutschen aufzubauen, ist dieser Kommunikationsstil erforderlich. Im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen führt dies oft zu Konflikten. Die dabei erzeugten Verletzungen können damit enden, dass das Gegenüber aus einer anderen Kultur auf „Tauchstation“ geht oder sich ganz abwendet.

In anderen westlichen Kulturen, zum Beispiel in der englisch- und romanischsprachigen Welt, ist die Verständigung verbindlicher. Fakten werden „eingekleidet“. Die sprichwörtliche Höflichkeit der Diplomatisprachen, des Französischen und des Englischen, drücken in diesen Kulturen Allgemeinbildung und Sprachkultur aus und sind Grundlagen für die gesellschaftliche Akzeptanz.

Der Umgang mit deutscher Direktheit dürfte für die meisten Kulturen ein schwieriger Aspekt in einer Zusammenarbeit mit deutschen Geschäftsleuten sein. Doch aus deutscher Sicht dient die Di-



**Beispiel: Ein deutsch-französisches Projektmeeting**

Ein deutscher Trainer leitete ein Meeting eines deutschen Projektteams mit dessen französischem Vorgesetzten. Im Meeting sollten Projektinhalte besprochen, Ziele definiert und Entscheidungen getroffen werden. Nach kurzer Zeit verließ der französische Vorgesetzte unter lautem Protest das Meeting, da die Ziele und die anstehenden Entscheidungen nicht im Vorfeld mit ihm abgesprochen waren. Diese Form von Projektmeetings war dem Franzosen unbekannt. Er war so brüskiert darüber, nicht im Vorhinein Entscheidungen treffen zu können, dass er das Projekt stoppte.

Teamarbeit ist die Grundlage der deutschen Geschäftskultur. Jeder bringt sich ein und leistet einen Beitrag. Wer schweigt, ist suspekt, weil er etwas verborgen oder rein persönliche Ziele verfolgen könnte – oder ganz einfach nicht dazu fähig ist, einen Beitrag zu leisten.

Meetings in Deutschland haben eine feste Agenda mit im Voraus fixierten Themen und Zeitrahmen. Sie enden in einem Aktions- und Zeitplan sowie mit Verteilung von persönlichen Verantwortlichkeiten. Sie finden am Anfang eines Projekts, aber auch bei Zwischenschritten oder Konflikten statt.

Die Ergebnisse der Teammeetings dienen dem Vorgesetzten für die eigene Entscheidung. Nur in Krisenfällen wird er direkt in den Teamprozess eingreifen. Dabei besteht die Gefahr, dass er damit Frustrationen und Abwehrhaltungen auslöst und das Team von der Verantwortung entbindet.

Deutsche beziehen sich oft auf ihre „Meeting-Kultur“ und meinen damit die regelmäßigen Treffen im Kreise der Verantwortlichen, um sachlich über den Projektfortschritt und Probleme zu sprechen und gemeinsam Entscheidungen zu fällen. Anderen Geschäftskulturen spre-

chen sie diese Eigenschaft ab – zum Beispiel den Amerikanern, weil sie ein unstrukturiertes Brainstorming als reine Zeitverschwendungen empfinden.

#### Projektmanagement

Deutsche Mitarbeiter sind überzeugt, dass die Feinplanung zur besten Qualität, Funktionstüchtigkeit, Betriebssicherheit, termingerechten Lieferung und damit zum Erfolg führt. Projekte werden ausschließlich in Meetings vorbereitet mit dem Ziel einer detaillierten Planung mit möglichst vielen Meilensteinen und Maßnahmenpaketen. Wenn im Team die Details abgestimmt sind, wird der Projektplan dem Chef zur Entscheidung vorgelegt. Auch hier ist die deutsche Geschäftskultur nahezu einzigartig: Viele andere, auch westliche Geschäftskulturen planen nicht detailliert. Und in vielen Kulturen werden Entscheidungen und Richtlinien vom Vorgesetzten eingeht, bevor ein Meeting mit dem Projektteam stattfindet.

## GESCHÄFTLICHE KONTAKTE MIT PARTNERN IN DEUTSCHLAND

#### Vorbereitung

Ein deutscher Geschäftspartner wird erwarten, dass der Partner aus dem Ausland sehr gut vorbereitet in eine Verhandlung kommt. Voraussetzung für den Verhandlungserfolg sind klar formulierte Ziele und eine Dokumentation mit sachlich gestützten Argumenten und Beweisführungen. Ein Konzept ist in den meisten Kulturen – auch in der westlichen

Welt – eine Idee, die verbal vorgetragen oder schriftlich skizziert wird. In Deutschland ist ein Konzept ein schriftliches Dokument, das durch Recherchen und Fakten schon abgesichert ist und realisierbar erscheint.



**Voraussetzung für den Verhandlungserfolg sind klar formulierte Ziele und eine Dokumentation mit sachlich gestützten Argumenten und Beweisführungen.**



“

Überlassen Sie die Initiative dem deutschen Geschäftspartner und versuchen Sie nicht, Small Talk zu führen: Dieser wird als Zeitverschwendungen empfunden und Ihr deutsches Gegenüber könnte ungeduldig werden.

#### Anbahnung einer Geschäftsbeziehung

In der Regel ist jeder potentielle deutsche Geschäftspartner für interessante Angebote empfänglich. Erstkontakte erfolgen meistens per E-Mail oder durch einen Brief, wobei auf Höflichkeitsfloskeln verzichtet wird, das sachliche Thema im Zentrum steht und direkt angesprochen wird. Achten Sie bei schriftlichen Dokumenten darauf, dass die Rechtschreibung fehlerfrei ist. Vorherrschende Geschäftssprache in Deutschland ist neben der Muttersprache auch das Englische.

#### Besuch

Im Unterschied zu Ihrer eigenen Kultur und Erfahrung, in der ein Besucher und Gast oft eng betreut und geführt wird, werden Sie wahrscheinlich in Deutsch-

land keine spezielle Betreuung erfahren. Die deutschen Geschäftspartner erwarten, dass der Besucher sich selbst zurechtfindet und alle notwendigen Vorkehrungen für seinen Aufenthalt trifft.

#### Vorstellung in der Firma

Erscheinen Sie pünktlich zum Gespräch und planen Sie genügend Zeit ein, um nicht durch Verkehrsstaus etc. zu spät zu kommen. Sollte dies einmal der Fall sein,

so machen Sie es wie Deutsche unter sich: Entschuldigen Sie sich für die Verspätung, denn Deutsche mögen es nicht, das Gefühl zu haben, dass über ihre Zeit verfügt wird.

Das persönliche Vorstellen beim Eintreffen in der Firma erfolgt mit Händedruck,

mit kurzen Blick in die Augen und dem formlosen Überreichen der Visitenkarte. Nach zwei, drei Sätzen zu der Anreise, Unterkunft etc. geht es gleich ins Meeting und zur Sache. Überlassen Sie die Initiative dem deutschen Geschäftspartner und versuchen Sie nicht, Small Talk zu führen: Dieser wird als Zeitverschwendungen empfunden und Ihr deutsches Gegenüber könnte ungeduldig werden.

In der Regel dauern Meetings ein bis maximal zwei Stunden, es sei denn, man ist in einem fortgeschrittenen Stadium der Verhandlungen. Die bevorzugte Geschäftskommunikation in Deutschland ist die schriftliche Form. Bereiten Sie deshalb eine Präsentation vor, in der Sie Ihr Ziel detail-

liert aufführen, so dass Ihre Geschäftsidee und Absicht klar werden. Denken Sie sich in der Vorbereitung alle möglichen Fragen aus, die Ihnen gestellt werden könnten, und bereiten Sie beweisführende und stützende Argumente und Fakten vorher auf, so dass Sie Ihre Antworten während des Meetings auch belegen können. Je besser Sie vorbereitet sind, desto größer die Chance, dass ein Geschäftsabschluss zustande kommt. Ziehen Sie wenn nötig einen Experten für den deutschen Markt für die Vorbereitung hinzu.

## ZUSAMMENFASSUNG

Vielleicht erscheint Ihnen der Schritt in den deutschen Markt nach der Lektüre dieses Kapitels schwierig. Doch wenn Sie sich darauf konzentrieren, was Ihre Kerninteressen sind, so wird es für Sie nicht nur leichter, sondern auch erfolgreich sein. Bezogen auf Deutschland heißt das, dass in der Regel geschäftliche Termine nicht mit persönlichen Terminen vermischt werden und Geschäftstermine sehr formell ablaufen. Die Erfahrung zeigt, dass Offenheit für Neues und die Fähigkeit, sich in die „Füße

#### Verhandlung und Vertrag

In den Verhandlungen wird der deutsche Partner immer zuerst auf die Kernthemen bzw. Hauptunterschiede eingehen wollen. Denn wenn man sich über die grundsätzlichen Themen nicht einigen kann, lohnt es sich aus seiner Sicht nicht, über die Details zu sprechen.

Ein Geschäftsabschluss endet immer in einem schriftlichen Dokument, Brief oder Vertrag. Ist der Vertrag einmal ausgehandelt und unterschrieben, ist er nicht mehr veränderbar und gilt als absolut bindend.

#### Soziale Kontakte

Erwarten Sie nicht, dass der deutsche Geschäftspartner Sie vom Flughafen abholt und außerhalb der Geschäftszeit betreut. In der Regel gibt es zur Mittagszeit ein Essen in der Kantine oder einem Lokal, in dem die Mitarbeiter üblicherweise das Mittagsmahl einnehmen. Den Abend werden Sie in der Regel alleine gestalten müssen, mit eventuellen Tipps der Gastgeber.

#### Nacharbeiten

Auch dafür ist die schriftliche Form per E-Mail das gängige Medium, um den Besuch, eventuelle Abmachungen, Termine und weitere Schritte zu bestätigen und um in Kontakt zu bleiben. Halten Sie Dankesbezeugungen und persönliche Botschaften möglichst kurz, in ein bis zwei Sätzen, und konzentrieren Sie sich auf die Sache und die Fakten.

Fisher, R. and Ury, W. (2012), Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in, Random House Business, New Edition.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., and Minkov, M. (2010), Cultures and Organizations: Software of the Mind (3<sup>rd</sup> ed.), McGraw-Hill.

Kavalchuk, A. (2012), Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans – A Guide (2<sup>nd</sup> ed.), Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ GmbH.

Lewis, Richard D. (2005), When Cultures Collide, Nicholas Brealey.

Luthans, F. and Doh, J.P. (2012), International Management – Culture, Strategy and Behaviour (8<sup>th</sup> ed.), McGraw Hill.

Magee, D. (2003), Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan, HarperCollins.

Urech, E. (1997/2004), Speaking Globally – How to Make Effective Presentations across International and Cultural Borders, Kogan Page.

des anderen zu stellen“ sehr gute Rahmenbedingungen sind, um sich erfolgreich in fremden Kulturen zu bewegen.



Peter M. Haller ist interkultureller Trainer und Coach. Er war 30 Jahre internationale Führungskraft für multinationale Unternehmen. Seit 1994 arbeitet er als interkultureller Ausbilder in weltweit tätigen Unternehmen für die Entsendungsvorbereitung und Teamentwicklung. Zudem ist er Lehrbeauftragter für Weiterbildungsprojekte in Afrika, Osteuropa und Asien.



# Unternehmenskommunikation



Der globale Wettbewerb und damit auch der Wettbewerb von Unternehmen aus aller Welt um Märkte und Kunden nimmt immer mehr zu. Um als Unternehmen in diesem Wettbewerb Erfolg zu haben, ist es notwendig, seine Marke und seine Produkte gut und glaubwürdig zu präsentieren, möglichst besser als die Wettbewerber. Die erfolgreiche Kommunikation und eine professionelle Darstellung ist also wettbewerbsentscheidend. Eine stimmige Unternehmenskommunikation zeigt sich in einer wiedererkennbaren Corporate Identity und einem Corporate Design. Die Botschaften richten sich nach den Zielgruppen und werden über alle Kommunikations-Instrumente ausgesendet. Mittelständische Unternehmen setzen dabei insbesondere auf digitale Kommunikation, Messen und Kundenpflege.

Unternehmen müssen in der Öffentlichkeit und insbesondere bei ihren Kunden mit ihren Leistungen als unverwechselbar und unverzichtbar wahrgenommen werden. Kommunikation mit den Kunden ist somit ein zentraler Faktor für den Geschäftserfolg eines Unternehmens. Wer seine Produkte und Dienstleistungen verkaufen will, muss sie sein Unternehmen und seine Marke bekannt machen. Gleichzeitig verschärft sich der Kommunikationswettbewerb, da das weltweite Kommunikationsangebot ständig zunimmt, ebenso die Kommunikationsmöglichkeiten und -kanäle sowie die Zahl der kommunizierenden Menschen und Unternehmen. Diese Vielfalt der Kommunikation macht es erforderlich, Wege und Mittel zu finden und einzusetzen, mittels derer ein Unternehmen von seinen Zielgruppen wahrgenommen wird.

Dabei ist es von großer Bedeutung, dass die Kommunikationsaktivitäten auf einer Strategie beruhen – einer Unternehmensstrategie, in der klar festgelegt ist, was das Unternehmen erreichen will. Und auf einer darauf basierenden Kommunikationsstrategie, die festlegt, was mit der Kommunikation erreicht werden soll. Damit wird die Unternehmenskommunikation zu einem festen Bestandteil, ja zu einem notwendigen Element der Unternehmensführung.

## Was ist unter Kommunikation zu verstehen?

So vielfältig Kommunikation selbst ist, so zahlreich sind auch die Ansätze und Definitionen. Da hier die erfolgsorientierte Kommunikation von Unternehmen in der Öffentlichkeit und vor allem in ihren Absatzmärkten im Vordergrund steht, bietet sich ein Kommunikationsbegriff von Manfred Bruhn an, der in seinem Handbuch zu Unternehmens- und Marketingkommunikation (2005) einen marketingspezifischen Kontext vermittelt: „Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.“

In der Praxis lassen sich die verschiedenen weiteren Begriffselemente nur schwer tren-

nen, was zudem auch nicht sinnvoll ist, wenn eine ganzheitliche und integrierte Kommunikation betrieben werden soll. Deswegen fasst Bruhn den Begriff entsprechend weit: „Unternehmens- und Marketingkommunikation umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen, Produkte und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“

Marketingkommunikation wird hier als ein wesentlicher Teil der Kommunikation verstanden und dargestellt. Im Marketing-Mix der „vier P“ – „Product“, „Price“, „Place“ und „Promotion“ geht es im Wesentlichen darum, mit „Promotion“, also mit (marktorientierten) Kommunikationsaktivitäten die Entscheidungen von Kunden zu beeinflussen. „Sie reichen von Pressearbeit und eigenen Medien des Unternehmens, z.B. Kundenzeitschriften oder Website und Social-Media-Kampagnen bis hin zu Maßnahmen der Verkaufskommunikation“, schreibt dazu die deutsche Kommunikationswissenschaftlerin Claudia Mast.

Vor diesem Hintergrund wird in diesem Beitrag die interne Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern im Unternehmen ausgeblendet. Ihr kommt aber im Sinne einer integrierten Kommunikation ebenfalls eine entsprechend große Bedeutung zu.

## Welche Grundlagen sind in der Unternehmenspraxis notwendig?

Ratgeber, wie man einzelne Kommunikationsaktivitäten – beispielsweise E-Mails oder Präsentationen für Besprechungen – verständlich und überzeugend gestalten kann, gibt es genug. Hier geht es darum, das gesamte Spektrum der Unternehmens- und Marketingkommunikation im Überblick darzustellen. Aufgrund ihrer hohen Bedeutung für das Unternehmen ist sie organisatorisch sehr oft bei der Unternehmens- oder Vertriebs- und Marketingleitung angesiedelt.

Auf Basis der Unternehmensstrategie kommt es zunächst auf eine Klärung der Ziele und der Zielgruppen an, die man mit der Kommunikation erreichen will. Letztere können insbesondere Kunden, mögliche Geschäftspartner, Medien und die allgemeine Öffentlichkeit sein. Entscheidend sind die Inhalte und Botschaften, die mit der Kommunikation vermittelt werden sollen. Diese können aus der Unternehmens-, Marken- und Produkt-Ebene kommen; selbstverständlich können auch alle Ebenen miteinander verknüpft sein.

Wenn diese Elemente feststehen, geht man an die eigentliche Planung der Kommunikationsmaßnahmen sowie der -instrumente, die dafür eingesetzt werden sollen (siehe Punkt „Integrierte Kommunikation



ist Chefsache“). Es empfiehlt sich, dies in Form einer integrierten strategischen *Themenplanung* anzugehen, welche die Kommunikationsmaßnahmen für ein spezifisches (Geschäfts-)Jahr verbindlich festlegt – einschließlich der dafür jeweils erforderlichen Budgetmittel.

Um sicherzustellen, dass die gewünschten Kommunikationsergebnisse auch tatsächlich eintreten, ist also ein systematischer und ganzheitlicher Managementprozess erforderlich. Dies gilt umso mehr, je komplexer die Aufgabenstellungen und die daraus resultierenden Kommunikationsaktivitäten sind, und erstreckt sich bis hin zur Erfolgskontrolle von Einzelmaßnahmen und der Gesamtkommunikation (siehe Abbildung 1).

Eine weitere Grundlage für eine stimmige Unternehmenskommunikation ist eine wiedererkennbare *Corporate Identity (CI)* und ein *Corporate Design (CD)*. Damit soll ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens und seiner Marken insbesondere beim kommunikativen Auftreten sichergestellt werden. Wichtig ist eine klare und durchgängige Gestaltung der Kommunikationsmittel, Schrift- und Bildzeichen (Logo) für Print- und Online-Medien, Präsentationen, Messe-Auftritte etc.

#### Neueste Entwicklungen: Elektronische Medien

Ein eindeutiger Entwicklungsschwerpunkt in den vergangenen Jahren war die weiterhin stark zunehmende Kommunikation über elektronische Kanäle. Ein eigener Internetauftritt ist schon längst selbstverständlich geworden; hinzu kommt aber die Nutzung der sozialen Medien, also der Netzwerke wie Facebook oder Twitter. Ihr großer Vorteil liegt darin, dass darüber potentielle Kunden, vor allem auch jüngere Zielgruppen, direkt angesprochen und mit ihnen kommuniziert werden kann. Dies eröffnet vor allem der Marketingkommunikation die Möglichkeit einer viel gezielteren Kundenansprache und ersetzt zunehmend klassische Werbekanäle wie Printanzeigen oder TV-Spots.

Auch in Letzteren wird oft auf die Webseite des Unternehmens oder der Marke verwiesen, die man beispielsweise über QR-Codes mit Smartphones oder Tablet-PCs aufrufen kann. Neben der Werbung im Internet werden zudem immer

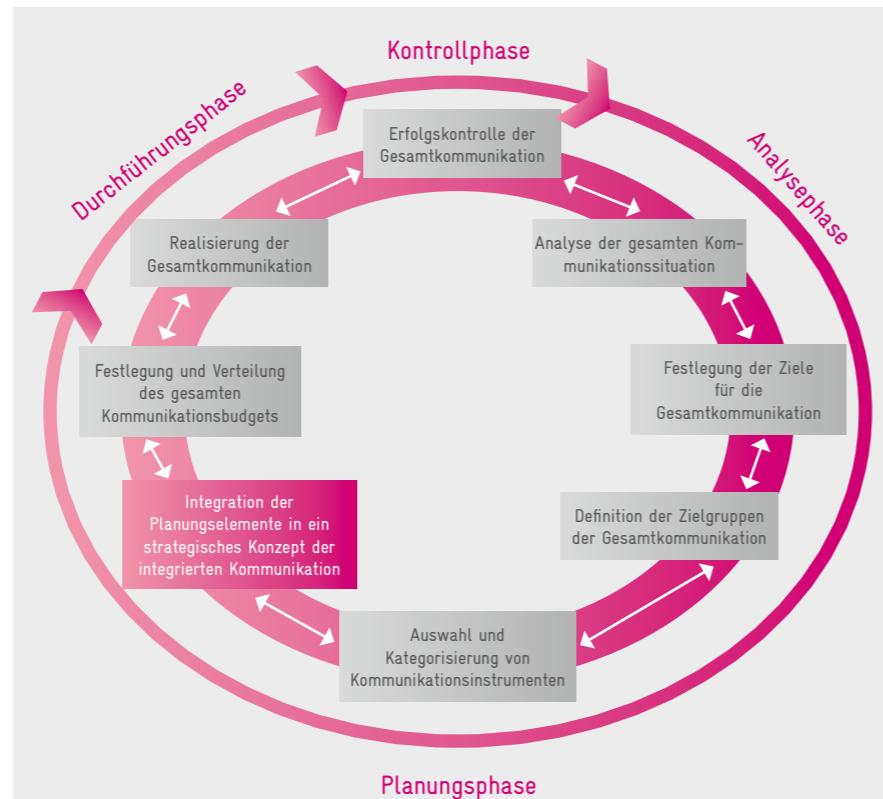


Abbildung 1: Managementprozess der Gesamtkommunikation (Top-down-Planung)

mehr Anwendungsprogramme, „Apps“, für Mobilgeräte angeboten, die ebenfalls der Unternehmens- oder Produktpresentation sowie der Kommunikation mit potentiellen Kunden zu bestimmten Themen dienen. Eine große Rolle in der elektronischen Kommunikation spielen auch Blogs – Beiträge zu bestimmten Themen im Internet. Diese dienen oft der freien Meinungsausübung der Blogger, die damit auch stark zur Meinungsbildung beitragen können; Unternehmen setzen sie aber auch zur Kommunikation insbesondere mit potentiellen Kunden ein.

Schon fast Allgemeingut ist die Feststellung, dass Bilder sehr stark die Vorstellung einer Marke oder eines Produkts prägen. Die digitalen Möglichkeiten des Bildereinsatzes, ihrer Bearbeitung und Verbreitung vervielfachen diese Art der Kommunikation. Dies gilt insbesondere für bewegte Bilder, also für mehr oder weniger kurze Filme auf Plattformen wie YouTube, deren Verbreitung immens sein kann. Ein teilweise damit verbundener Trend in den letzten Jahren ist das sogenannte Storytelling. Mit dem Erzählen von anschaulichen, einprägsamen Geschichten lassen sich Themen oft viel kla-

rer kommunizieren und sie bleiben auch besser in Erinnerung.

#### Integrierte Kommunikation ist Chefsache

Als Integrierte Kommunikation wird die zeitliche, formale und vor allem inhaltliche Integration sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente bezeichnet. Erfahrungsgemäß ist eine erfolgreiche Umsetzung in kleineren Unternehmen oder Einheiten leichter möglich als in großen, komplexen Organisationen mit getrennten Zuständigkeiten.

Bei der 360-Grad-Kommunikation prüft das Unternehmen themenabhängig, wie welche Kommunikationsinstrumente sinnvoll eingesetzt werden können. Nicht immer müssen alle Instrumente zum Einsatz kommen, aber alle genutzten Instrumente müssen die gleichen Botschaften aussenden! Nur dann spricht man von Integrierter Kommunikation, die erfolgreich bei den Zielgruppen ankommt.

Wie bereits gesagt, sollte Kommunikation immer auf Basis der Unternehmensstrategie erfolgen. Mit den daraus abgeleiteten



Abbildung 2: Die Kommunikations-Instrumente der 360-Grad-Kommunikation

(Kommunikations-)Zielen und Themen lässt sich die Frage beantworten, was man erreichen will. Danach kann man sich der operativen Kommunikationsplanung und ihrer Umsetzung zuwenden. Dabei stellt sich schnell die Frage, wie diese Umsetzung erfolgen kann und soll. Das ist zunächst immer die Aufgabe des Kommunikationsbereichs im eigenen Unternehmen. Dort, wo dieser über keine ausreichenden Kapazitäten oder Kompetenzen wie die Gestaltung von Werbemitteln verfügt, ist es üblich, auf externe Dienstleister zurückzugreifen, beispielsweise auf PR- oder Werbeagenturen.

Für die Beantwortung der Frage „Selber machen oder rausgeben?“ ist es neben der internen Kapazitätssituation notwendig, vorab zu klären, wieviel Budgetmittel zur Verfügung stehen. Kommunikation kostet Geld. Und für die Festlegung der Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der 360-Grad-Kommunikation ist es erforderlich, das Budget rechtzeitig vorher eingeplant zu haben. Dann kann man sich immer noch entscheiden, ob man die Budgetmittel in eine Broschüre oder lieber in einen neuen Internetauftritt investiert.

Auf der inhaltlichen Seite ist es erforderlich, dem Dienstleister ein klares Briefing mitzugeben, was er leisten soll. Darin muss in knapper, klarer Form alles enthalten sein, was er wissen muss, um den Auftrag erfüllen zu können. Dies umfasst vor allem den Sachverhalt und die Kernbotschaften sowie die Ziele und Zielgruppen. Für die Umsetzung sollte vor allem eine Werbeagentur den erforderlichen Freiraum erhalten, um zu kreativen Lösungen zu kommen.

Die Freigabe von Kommunikationsmaßnahmen obliegt aber grundsätzlich den Kommunikationsverantwortlichen im Unternehmen. Kommunikation ist Chefsache! Der frühere Vorstandsvorsitzende eines großen deutschen Unternehmens sagte einmal, er würde eher den Rechtsbereich abgeben, aber niemals die Kommunikation. Dasselbe gilt auch für mittelständische Unternehmen. Zu bestimmten Themen sollten nicht wechselnde Mitar-

beiter kommunizieren, sondern möglichst immer dieselben; wenn nicht der Chef eines Unternehmens oder ein Mitarbeiter als Sprecher fungiert, dann am besten derjenige, der für das betreffende Themenfeld verantwortlich ist. Auch hier gilt die Devise: One Face to the Customer!

Wichtig ist in jedem Fall ein souveränes, überzeugendes Auftreten, sei es bei Messen, Benefizveranstaltungen oder bei Kunden. Bei persönlichen Auftritten muss man allerdings nicht die allerneuesten Kommunikationstools einsetzen. Die Nutzung vorhandener, allgemein zugänglicher Werkzeuge, wie PowerPoint-Präsentationen auf dem Laptop, ist ausreichend. Hauptsache, sie funktionieren und die Botschaften kommen gut und anschaulich an. Wie überall auf der Welt, so wird es auch in Deutschland geschätzt, wenn man in der Landessprache kommuniziert. Im Zweifelsfall wird neben Deutsch aber fast immer auch Englisch verstanden.



## ZUSAMMENFASSUNG

Ohne Kommunikation und eine professionelle Darstellung von Unternehmen, Marke und Produkten geht es nicht. Nur damit können die eigenen Ziele und die Zielgruppen erreicht werden. Vor allem die Kommunikation mit den Kunden ist ein zentraler Faktor für den Geschäftserfolg. Für eine erfolgreiche Kommunikation ist weiterhin eine auf der Unternehmensstrategie beruhende, ganzheitliche Planung erforderlich, die in einer operativen Planung der Kommunikationsmaßnahmen durch die Kommunikationsinstrumente umgesetzt wird.

oder das Besondere an seinen Produkten und Dienstleistungen herausstellen. Das können vor allem technologische Highlights der Produkte sein, aber auch besondere Produktions- oder Arbeitsweisen. Hier bieten sich auch Veröffentlichungen in Fachzeitschriften an, in denen die Technologie und das Unternehmen präsentiert werden. Die Auswahl solcher Themen für die Kommunikation erfolgt wiederum auf Basis der strategischen Ziele.

Wenn das eigene Unternehmen und seine Produkte eine längere Tradition vorweisen, kann dies nutzbringend in die Kommunikation eingebaut werden. Erfindungen und auch die Erfinder selbst, die das Unternehmen in seiner Geschichte hervorgebracht hat, betonen die jeweiligen Kompetenzen und erhöhen die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit der aktuellen Aussagen. So gilt bei der Daimler AG folgende Aussage von Gottlieb Daimler († 06.03.1900) bis heute: „Das Beste oder nichts“. Ein weiteres Vorbild ist Robert Bosch († 12.03.1942), dessen Zitate bis heute bei der Robert Bosch GmbH kommuniziert werden. Ein Beispiel ist die soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, eine wichtige Philosophie des Unternehmens: „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle.“

Neben der geplanten Kommunikation positiver Themen kann es aber auch notwendig sein, sich mit negativen Themen auseinanderzusetzen, die das Unternehmen und seine Produkte betreffen, zum Beispiel bei Rückrufen wegen Produktmängeln. In solchen Fällen spricht man von Krisenkommunikation. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass man vorher einen Prozess festlegt, wie im Krisenfall vorzugehen ist – insbesondere wer intern daran beteiligt ist und wer sich gegenüber der Öffentlichkeit äußert. Und im Krisenfall ist es nach möglichst schneller Klärung des Sachverhalts noch viel wichtiger als sonst, dass nur abgestimmte, glaubwürdige und klare Botschaften kommuniziert werden.

das Prädikat „Preferred Supplier“ erhielt. Das war nur möglich, weil das chinesische Unternehmen eine Person mit der Kommunikation und Abstimmung mit dem deutschen Partnerunternehmen betraute und so auf einer gewachsenen Vertrauensbasis diese neue Entwicklung umsetzen konnte. Das chinesische Unternehmen hat auch erkannt, dass die chinesischen Kunden intensiv betreut werden müssen. Hintergrund war, dass die Maschine aufgrund ihrer Komplexität neben einer intensiven Kundenbetreuung auch Schulungen sowie Wartungs- und Serviceleistungen erforderte. Diese wurden gemeinsam mit dem deutschen Unternehmen konzipiert und im Markt eingeführt. Um diese kundenspezifischen Dienstleistungen in China anbieten zu können, war der Aufbau eines funktionierenden CRM-Systems mit einer 24-Stunden-Service-Hotline notwendig.

Wie die Beispiele zeigen, ist „zur Umsetzung der Positionierung eines Angebots die integrierte Kommunikation von zentraler Bedeutung, da durch diese langfristig klare Gedächtnisstrukturen und ein klares Image von einem Angebot aufgebaut werden“.<sup>1</sup> Dabei gilt es, alle neun Bereiche der 360-Grad-Kommunikation zu betrachten und abhängig von Produkt, Dienstleistung, Prozessen und Größe des Unternehmens den wirkungsvollsten Mix zu generieren.

Glaubwürdigkeit ist ein weiteres zentrales Element in allen Kommunikationsaktivitäten. Das Unternehmen sollte grundsätzlich nur solche Aussagen treffen, die belegbar sind und die einer Überprüfung seitens der Zielgruppen standhalten. Das gilt insbesondere für die direkte, persönliche Kommunikation, wenn Manager oder Mitarbeiter als Kommunikatoren auftreten, beispielsweise bei Unternehmenspräsentationen oder auf Messen.

Wie aus den Beispielen deutlich wird, sind für die Kommunikationsinhalte vor allem solche Themen besonders geeignet, die die Technologie- oder Innovationsführerschaft eines Unternehmens unterstreichen

- ten ins Englische
- Schritt 3: Aufbau der Seiten zu Forschung und Entwicklung mit der Darstellung, wie kundenspezifische Lösungen entwickelt und produziert werden können
- Schritt 4: Übersetzung einiger wichtiger Seiten ins Deutsche

Trotz digitaler Kommunikationsmöglichkeiten und der Verfügbarkeit vieler Informationen im Internet sind Messen nach wie vor ein wichtiges Element, um Kontakte zu knüpfen und sich als Unternehmen zu positionieren. Viele deutsche Unternehmen planen Messen bis zu fünf Jahre im Voraus und investieren viel Zeit und Energie in die Vorbereitung. Ausländische Unternehmen, die zum Beispiel auf der Hannover Messe oder der Control in Stuttgart ausstellen, sind in der Regel sehr erfolgreich bei Kooperationsanbahnung mit deutschen Unternehmen. Dabei gilt es, eine Messe als ein Projekt zu sehen, mit einer Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase – wobei der Hauptfokus auf der Vor- und Nachbereitung liegt. Zum einen gilt es, Einladungen im einheitlichen Corporate Design an potentielle Kooperationspartner zu verschicken. Nach den ersten Gesprächen auf der Messe, auf der auch Produktmuster oder Dienstleistungsangebote gezeigt werden, sollten dann in kurzer Zeit (ein bis zwei Wochen) Nachgespräche stattfinden und ergänzende Unterlagen (in englischer Sprache) an die potentiellen ausländischen Kunden verschickt werden.

In der mittel- bis langfristigen Strategie gilt es zudem, bestehende Kunden optimal zu betreuen und ein CRM-System zu etablieren. Im internationalen Geschäft ist es von Vorteil, die Kunden durch fest definierte Personen zu betreuen (Key Account Management). Insbesondere bei technologisch anspruchsvollen Produkten und Dienstleistungen ist dieses zwingend erforderlich, um langfristig Erfolg zu haben. Ein Beispiel ist ein chinesisches Unternehmen, das gemeinsam mit einem deutschen Partner eine hochpräzise Drehmaschinensteuerung entwickelt hat und dafür 2012

### Beispiele aus der Praxis

Bezogen auf mittelständische Unternehmen sind insbesondere digitale Kommunikation, Messen und Kundenpflege (CRM) wichtige Kommunikations-Instrumente.

Bereitet das Unternehmen internationale Kooperationen vor, wird heutzutage zuerst im Internet nachgeschaut, ob es Informationen zum potentiellen Partner gibt. Hat dieser keine Internetseite oder ist diese nur in der Heimatsprache verfügbar (z.B. Farsi), reagieren deutsche Unternehmen auf eine Anfrage sehr zurückhaltend. Ein Beispiel ist ein russisches Unternehmen, das auf der Suche nach einem deutschen Partner war, um als Zulieferer für Plastikhohlkörper tätig zu werden. Erste Kontaktanfragen aus Russland wurden entweder nicht beantwortet oder negativ beschieden. Diese Situation thematisierten russische Teilnehmer während ihrer Managerfortbildung in Deutschland. Im Rahmen einer Beratung wurde die Situation analysiert und ein Stufenplan für die Optimierung der Internetseiten festgelegt. Nachdem erste Internetseiten ins Englische übersetzt waren, wurden erneut potentielle Kunden angesprochen und auf die Internetseiten verwiesen. Ergebnis war, dass drei deutsche Unternehmen (nach Recherchen im Internet) bereit waren, erste Gespräche zu führen. Der Stufenplan sah folgende Schritte vor:

- Schritt 1: Übersetzung von zwei bis drei Hauptseiten ins Englische
- Schritt 2: Übersetzung der gesamten Sei-

<sup>1</sup> Esch, F.-R., Stichwort: integrierte Kommunikation, in: Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (Hrsg.), auch online im Internet.

Argenti, P.A. (2015), Corporate Communication (7<sup>th</sup> ed.), McGraw Hill.

Cialdini R.B., Morgan N. and Tannen D. (2013), On Communication, HBR's 10 Must Reads, Harvard Business Review Press.

Christensen, L.T., Morsing, M. and Cheney, G. (2008), Corporate Communications: Convention, Complexity and Critique, Sage Publications.

Cornelissen, J. (2017), Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice (5<sup>th</sup> ed.), SAGE Publications.

Hartley, P. and Chatterton, P. (2015), Business Communication (2<sup>nd</sup> ed.), Routledge.

Kelly, J.S., Jones, S.K. and Hagle, R.A. (2015), The IMC Handbook: Reading & Cases in Integrated Marketing Communications (3<sup>rd</sup> ed.), Racom Communications.

Percy, L. (2008), Strategic Integrated Marketing Communication: Theory and Practice, Elsevier.

Wheeler, A. (2012), Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team, Wiley.

  
Jürgen E. Wittmann arbeitet bei der Daimler AG als Leiter Archive & Sammlung Mercedes-Benz Classic und ist verantwortlich für die strategische Themenplanung des gesamten Bereiches. Er verfügt über 30 Jahre Kommunikationserfahrung in deutschen und internationalen Unternehmen in den Bereichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiterkommunikation und Marketingkommunikation. Kontakt: juergen@wittmann-kom.com



# Suche nach internationalen Geschäftspartnern



Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind auf der ständigen Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten. Basierend auf ausgereiften Produkten und Dienstleistungsangeboten, hinreichenden Kenntnissen in der Bearbeitung lokaler und angrenzender Märkte ist es sinnvoll, sich entsprechend zunehmender Erfahrung mit internationalen Märkten zu beschäftigen und diese stufenweise zu bearbeiten. In der Regel folgen Unternehmen dabei dem Prinzip der Expansion in konzentrischen Kreisen, wobei der Mittelpunkt des ersten Kreises der Stammsitz des Unternehmens ist. Weitere Kreise bilden sich dann um Vertretungen, Niederlassungen und Tochtergesellschaften. Dabei ist die Suche von internationalen Geschäftspartnern eine Aufgabe von strategischer Bedeutung. Sie ist eingebettet in eine Prozesskette und muss im Einklang mit anderen Instrumenten wie Marktforschung und Projektmanagement laufen.

Deutschland ist nach wie vor eine der exportstärksten Nationen weltweit. Schaut man sich die Statistik der Hauptpartnerländer an, so wird die obige These eindrucksvoll bestätigt. Rund 39 Prozent des gesamten Außenhandelsvolumens der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2015 wurde nach Angaben des Statistischen Bundesamtes durch den Warenverkehr mit Nachbarstaaten generiert: Frankreich (7,9%), Niederlande (7,8%), Polen (4,5%), Österreich (4,5%), Schweiz (4,3%), Belgien (3,7%), Tschechische Republik (3,5%), Schweden (1,7%) und Dänemark (1,4%). Zusammen mit Großbritannien (5,5%), Italien (5%), Spanien (3%), Ungarn (2,1%) und der Slowakei (1,2%) ergibt sich mit 56 Prozent deutlich mehr als die Hälfte des gesamten Außenhandelsvolumens. In der Kategorie „Entfernung“ gedacht folgt daraus, dass der Hauptteil des deutschen Außenhandels in einem Radius von 1.000 Kilometern erwirtschaftet wird. Was im Umkehrschluss nichts anderes bedeutet, als dass die Internationalisierung von deutschen Unternehmen in der Regel ein relativ langsamer, stetiger und „natürlicher“ Prozess ist, der einer Lernkurve folgt. Diese Lernkurve und die damit verbundenen Fragen und Antworten werden im dritten Abschnitt eingehender dargestellt.

Aus den deutschen Hauptexportgütern wird ersichtlich, warum eine Handelsbeziehung mit Deutschland für viele Länder attraktiv ist: Deutschland unterhielt 2015 mit mehr als 230 Ländern Handelsbeziehungen, wobei natürlich die Volumina stark differierten. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wurde mit 78 Ländern ein Volumen von mehr als einer Mrd. Euro erzielt, mit 37 Ländern zehn Mrd. Euro und mit sechs Ländern 100 Mrd. Euro. Die drei führenden Warenpositionen 2015 waren Kraftwagen und Kraftwagenteile (226 Mrd. Euro), Maschinen (169 Mrd. Euro) und chemische Erzeugnisse (108 Mrd. Euro). Im Bereich des Maschinenbaus ist Deutschland nach wie vor die führende Nation weltweit, und das gilt auch für viele Teilbereiche wie Antriebs- und Fördertechnik, Landtechnik, Werkzeugmaschinen, Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinen, Kompressoren, Präzisionswerkzeuge, Kunststoff- und Gummimaschinen, Druck- und Papiertechnik, Textilmaschinen, Mess- und Prüftechnik sowie Industrieöfen. Maschinen aus Deutschland sind

„Internationalisierung geht immer stufenweise vor sich und beginnt in den meisten Fällen mit Export- und Importoperationen.“



gefragt, weil sie bei der Prozessmodernisierung und -automatisierung, Qualitätsicherung und -steigerung sowie bei der flexiblen Herstellung maßgeschneiderter Produkte nach wie vor weitreichende Vorteile gegenüber dem weltweiten Wettbewerb genießen. Gepaart mit Trainings- und Schulungsmaßnahmen, Technologie- und Entwicklungspartnerschaften sowie Zulieferbeziehungen ergeben sich vielfältige Kooperationsmöglichkeiten weit über die reinen Export-/Importbeziehungen hinaus.

## Internationalisierung von KMU

Wenn die Firmenleitung eines KMU über dessen Internationalisierung positiv entschieden hat, dann ist damit eine substantielle Entscheidung über die weitere Entwicklung des Unternehmens gefallen. Diese Entscheidung hat zur Grundlage, dass unter anderem Ressourcenfragen geklärt sind, denn die mit der Internationalisierung anfallenden Tätigkeiten sind personal- und damit zeitintensiv. Das zur Verfügung stehende Personal muss unter Umständen geschult und qualifiziert werden, oder Neueinstellungen sind an der Tagesordnung. Internationalisierung geht immer stufenweise vor sich und beginnt in den meisten Fällen mit Export- und Importoperationen. Im weiteren Verlauf werden andere – qualitativ anspruchsvollere – außenwirtschaftliche Aktivitäten dazukommen: angefangen von der Lizenzfertigung über Kooperationen, Repräsentanzen, Einkaufsbüros, E-Commerce bis hin zu Tochtergesellschaften. Der qualitative Anspruch dieser Aktivitäten an das jeweilige Unternehmen ist hauptsächlich durch die Risiko-Parameter „Zeit“ und „Geld“ definiert.

Alle Aktivitäten haben jedoch das gleiche Ziel: geschäftliche Vorteile durch Grenzüberschreitung. Dies ist sozusagen ihr kleinster gemeinsamer Nenner. Beim Export eigener Produkte und Dienstleistungen versucht das Unternehmen zum Beispiel deren Einzigartigkeit zu nutzen, um Marktanteile in einem neuen Ver-

kaufsgebiet außerhalb der eigenen Landesgrenzen zu gewinnen. Importe sind notwendig, wenn beispielsweise für den eigenen Produktionsprozess erforderliche Maschinen nicht in der notwendigen Qualität auf dem Heimatmarkt erhältlich sind. Kooperationen und Joint Ventures eröffnen beiden Seiten Möglichkeiten, die Stärken der jeweiligen Seite (Produkt- und Produktionserfahrung, Marktkenntnis, Finanzierungsmöglichkeiten) in ein gemeinschaftliches Projekt/Unternehmen einzubringen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Auch wenn die jeweiligen Aktivitäten für das Unternehmen unterschiedlichen zeitlichen und finanziellen Einsatz bedeuten, setzen sie jeweils Abläufe in Gang, die hinsichtlich des verwendeten Instrumentariums weitestgehend deckungsgleich sind. Zu diesem Instrumentarium zählen vor allem: Marktforschungstätigkeit (primär und sekundär) verbunden mit einer intensiven Reisetätigkeit, Partnersuche, Partnerauswahl und -pflege, Verhandlungsführung, Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement, Projektmanagement und -controlling.

Somit ist die Suche nach internationalen Geschäftspartnern eingebettet in eine Prozesskette und kann nicht losgelöst von den anderen Instrumenten betrachtet werden: Ein aufgrund hervorragender Produkte als einzigartig erscheinender potentieller Partner kann sich als ungeeignet erweisen, wenn man in Betracht zieht, dass dessen Verhandlungsmacht aufgrund deutlicher Größenvorteile so immens ist, dass sich eine sinnvolle gemeinsame außenwirtschaftliche Tätigkeit nicht realisieren lässt. Oder ein Partner erweist sich als ausgezeichnet im Rahmen von Export-Import-Operationen, aber er kann/will sich nicht auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit im Rahmen einer Kooperation oder eines Joint Ventures einlassen. Eine Begründung kann sein, dass für ihn das zeitliche und finanzielle Risiko nicht ausreichend kalkulierbar ist. Mit einem Blick auf Deutschland und dessen Mittel-



Um die in Betracht kommenden Märkte eingehender zu analysieren, kann man im ersten Schritt auf vorhandene Studien zurückgreifen.

stand sei erwähnt, dass bei regelmäßigen Umfragen hinsichtlich des Spektrums außenwirtschaftlicher Tätigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland die Export-Import-Tätigkeit immer mit großem Abstand vorne liegt. So zeigt die Unternehmensumfrage der Industrie- und Handelskammern vom Herbst 2013 unter 2.200 auslandsaktiven Unternehmen, dass 89 Prozent den Export als Erschließungsinstrument für Waren und Dienstleistungen nutzen. Mit großem Abstand folgen kostengünstige Kooperationen ohne Gründung von juristischen Personen (34%) sowie die Gründung von Tochterunternehmen (rund 30%). Joint Ventures spielen nur bei zehn Prozent der befragten Unternehmen eine Rolle bei der Auslandsmarkterschließung. Bei der Bewertung dieser Ergebnisse ist zu beachten, dass Mehrfachnennungen bei den einzelnen Aktivitäten möglich sind.

#### Unternehmenspraxis: notwendige Grundlagen

Solange ein Unternehmen auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene agiert, konzentriert es sich auf Managementfragen wie Produktentwicklung, Qualitätssicherung, Marketing und Vertrieb, Finanzierung und Controlling. Erste nationale Messen werden besucht, später wird das Unternehmen auch selbst zum Aussteller. Meist fehlen in dieser Phase sowohl die Notwendigkeit, die Motivation als auch die erforderlichen Ressourcen, um sich auf die Internationalisierung gezielt vorzubereiten. Oftmals spielt hier eher der Zufall eine Rolle: eine Anfrage aus dem Ausland per E-Mail und ein daraus erwachsendes – meist nicht unattraktives – Geschäft, welches sozusagen die „Auslands-Sinne“ weckt und Lust auf mehr macht. Dagegen ist auch nichts zu sagen. So sind unternehmerischer Alltag und unternehmerisches Leben. Andere – weitaus objektivere – Gründe für den Beginn einer außenwirtschaftlichen Tätigkeit können sein: Sättigung des Marktes, stärker werdende (ausländische) Konkurrenz auf dem Heimatmarkt, zu Ende

gehende Produktlebenszyklen, gezielte Risikostreuung.

Ab diesem auftaktgebenden Moment sollte allerdings ein gesundes Maß an Analytik und zielgerichteter Vorbereitung für die nächsten Schritte der Auslandsmarkterschließung in den Unternehmensalltag integriert werden. Es geht zunächst darum, (weitere) geeignete Zielmärkte für das Auslandsengagement zu identifizieren. Folgt man dabei dem oben dargestellten Prinzip der konzentrischen Kreise, reduziert sich die Anzahl potentieller Märkte aus rein geografischen Gesichtspunkten.

Um die in Betracht kommenden Märkte eingehender zu analysieren, kann man im ersten Schritt auf vorhandene Studien zurückgreifen. Einen sehr guten weltweiten Überblick erhält man zum Beispiel durch die „Country Risk Assessment Map“ der Coface. Sehr gute Länder-Vergleichsmöglichkeiten zu den unterschiedlichsten Bewertungskriterien ergeben sich aus den Materialien von Countryreports. Diese und weitere Quellen sind auf jeden Fall zu nutzen, bevor man gezielte Studien selbst erstellt oder in Auftrag gibt. Detaillierte Brancheninformationen zu verschiedenen Ländern findet man auch im umfassenden Archiv der GTAI.

Der beschriebene Weg dient vor allem der Vorbereitung von Exportaktivitäten. Und die meisten analytischen Instrumente unterstützen Exporteure bei der Marktuntersuchung. Doch wie geht man vor, wenn man eine neue Produktionsmaschine benötigt, einen Zulieferer für ein Spritzgussteil, einen sehr guten Entwickler für eine Softwarelösung oder einen Produzenten für ein patentiertes Haushaltsgerät sucht und im eigenen Land nicht fündig wird?

Auch hier hilft zunächst nur die Recherche. Lieferantendatenbanken und Portale für Geschäftspartnersuche können hier nützlich sein. Für den deutschen Markt kann man bei der Lieferantsuche über die Seite von „Wer liefert was“ (WLW)

fündig werden. Man kann dort auch Suchbegriffe in Englisch und Französisch eingeben. Zum Beispiel lieferte der Eintrag „Spritzgießmaschinen“ im März 2016 47 Anbieter. Eine Vorstellung über die Größe des Unternehmens erhält man durch die Anzahl der Mitarbeiter. Einige Unternehmen geben ihr Gründungsjahr an, was auf die Branchenerfahrung schließen lässt. In jedem Fall geht aus dem Eintrag hervor, ob es sich um ein regional, europaweit oder weltweit agierendes Unternehmen handelt. Alle Kontaktdaten werden angezeigt, sodass man mit wenigen Mausklicks in der Lage ist, eine Anfrage an die ausgewählten Unternehmen zu versenden.

Hier sei ein kleiner Exkurs gestattet: Anfragen erhalten exportorientierte und vor allem etablierte Unternehmen täglich aus der ganzen Welt. Wie intensiv eine Anfrage bearbeitet wird, hängt in der Regel nicht von der guten oder schlechten Laune des jeweiligen Verantwortlichen ab, sondern einzig und allein von der Qualität der Anfrage. Was sind die existentiell notwendigen Angaben, die in einer Anfrage enthalten sein müssen, um ein qualifiziertes Angebot abgeben zu können? Auch wenn die technischen Details und Parameter sehr unterschiedlich sein können, sind folgende Hinweise zu berücksichtigen: Vor allem bei größeren Unternehmen sollte man sich die Mühe machen, die jeweilige Fachabteilung zu identifizieren und anzuschreiben. Viele Firmen veröffentlichen Datenblätter im Internet – gezielte Anfragen mit Typenbezeichnungen helfen der anbietenden Seite enorm bei der Angebotserstellung. Oftmals definieren sich Maschinen und Anlagen über Parameter wie Taktfrequenz (Ausstoß/Zeiteinheit), Leistung (kW), Kräfte (kN), Maßangaben (Einbau- oder Gerätemaße, Länge, Breite, Höhe), Steuerungstypen (analog, digital), Modellreihen (Einstiegs- oder Profimodelle) und natürlich Typenbezeichnungen. Ist die Anfrage auf Basis solcher Angaben bereits deutlich eingegrenzt, fällt es dem Bearbeiter viel leichter, ein passendes Angebot zu generieren. Auf jeden Fall wird die Anfrage nicht auf einem Stapel mit dem Vermerk „unangenehm“ landen, sondern relativ zügig beantwortet. Wenn dann auch noch alle Kontaktdaten vorhanden sind (Firmenname, Adresse, Ansprechpartner mit Verantwortungsbereich, Telefon, Fax, E-Mail, Internetadresse), steht einer erfolgreichen Kontakt- oder sogar Kooperationsanbahnung nichts mehr im Weg.

Der bislang geschilderte Prozess der Partnersuche und -auswahl findet vom Schreibtisch aus statt. Alles, was hierfür erforderlich ist, ist ein PC mit Internetzugang. Und in der Phase der Markt- (Export) und Lieferantenauswahl (Import) funktioniert diese Vorgehensweise auch ohne jegliche Einschränkung. Nun sind aber im wahrsten Sinne des Wortes weitere „Schritte“ gefragt. Es beginnt eine intensive Reisetätigkeit. Einen uneingeschränkten Überblick über die Situation auf dem selektierten Markt erhält man zweifelsfrei durch den Besuch einer Fachmesse. Bei der Auswahl der richtigen Veranstaltung kann der Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) sehr gut helfen. Denn der Internetauftritt des Vereins hilft nicht nur bei der welt- und deutschlandweiten Veranstaltungssuche, sondern gibt auch sehr gute Tipps für einen erfolgreichen Messeauftritt.

Nunmehr liegen dem Unternehmen nach vollzogenem Start eines Auslandsengagements mit Analysen vom Schreibtisch aus und ersten Reisen in den Zielmarkt reichlich Informationen über mögliche Partner vor. Ein einfaches Instrument zur Evaluierung potentieller Partner unter Berücksichtigung bereits genannter Faktoren ist eine Matrix in Form von Abbildung 1.

Diese lässt sich je nach individuellen Anforderungen um zusätzliche Sachpunkte erweitern. Man bewertet den jeweiligen



programms. Auf jeden Fall sollte man sich – wenn schon nicht die Zeit für den Besuch von Fachvorträgen reicht – das Programm mitnehmen, um für weitere Recherchen wichtige Themen und fachlich kompetente Ansprechpartner parat zu haben.

Sachpunkt auf einer Skala von 1-6 und multipliziert am Ende die jeweiligen Skalenwerte mit der Anzahl der gesetzten Kreuze. Der potentielle Partner mit der höchsten Gesamtpunktzahl hat „gewonnen“, und es ergibt sich eine Rangfolge. Es ist – bei allem Hang zur Objektivität – jedoch überhaupt kein Fehler, wenn man die Liste der Sachpunkte um die Position „Subjektive Einschätzung des Partners“ ergänzt. Mit dieser Analyse sind die Grundlagen dafür gelegt, sich ab diesem Zeitpunkt intensiv um die favorisierten Partner zu kümmern und diese zu umwerben. Eine weitere Runde intensiver Gespräche, Reisen und Verhandlungen ist eingeläutet!

#### Neueste Entwicklungen: national und international

Beim Aufbau von Geschäftskontakten ins Ausland ist sehr viel Eigeninitiative gefragt. Aber es gibt auch eine große Zahl von unterstützenden Dienstleistern. Und es ist dabei fast egal, wie die einzelnen Veranstaltungsformen heißen: Am Ende kommt es immer darauf an, Unternehmen und Unternehmer aus unterschiedlichen Ländern miteinander bekannt zu machen. Mögliche Veranstaltungsformen sind „Brokerage Events“ und „Matchmaking Events“, „Company Missions“ sowie die traditionellen Kooperationsbörsen.

Unter dem Namen Enterprise Europe Network hat sich ein europaweites Netzwerk gebildet, das mit Vertretungen in mehr als 60 Ländern das größte europäische Netzwerk von Informations- und Beratungsstellen für KMU darstellt.

In Deutschland wird die Auslandsmarkterschließung mittelständischer Unternehmen auf Bundes- und Länderebene

	Hervorragend (6)	Sehr gut (5)	Gut (4)	Befriedigend (3)	Mangelhaft (2)	Unzureichend (1)
Produkt		x				
Marktkenntnis	x					
Wirtschaftlicher Status			x			
Relative Verhandlungsmacht				x		
Qualifikation des Personals		x				
Gesamteinschätzung	6	10	4	3		
Gesamtpunktzahl				23		

Abbildung 1: Matrix zur Evaluierung potentieller Partner



intensiv (politisch) unterstützt. Vielfältige Fördermaßnahmen im Rahmen von Außenwirtschaftsprogrammen helfen Unternehmen vor allem bei den ersten Schritten. Eine wesentliche Hilfe stellen die geförderten Messebeteiligungen der einzelnen Bundesländer dar. Aber auch Markterkundungsreisen, die durch hochrangige politische Vertreter flankiert werden, zählen zu den effektiven Instrumenten staatlicher und föderaler Förderpolitik. Diese Programme sind vielfach geprägt mit Innovationsfördermaßnahmen, da bekanntlich nur innovative Produkte

maßgebliche und längerfristige Chancen auf den Weltmärkten haben. Die Frage, wie auch ein originär ausländisches Unternehmen in den Genuss dieser großzügigen Fördermaßnahmen gelangen kann, wird im Kapitel „Empfehlungen für ausländische Geschäftspartner“ beantwortet.

#### Empfehlungen für ausländische Geschäftspartner

Für ein Unternehmen ist die Suche nach internationalen Geschäftspartnern eine Aufgabe von strategischer Bedeutung.



#### Unternehmenspraxis – Beispiele und Best Practices

KMU haben sowohl im normalen Unternehmensalltag auf dem Heimatmarkt als auch im Rahmen der Erschließung neuer (internationaler) Märkte verschiedene Nachteile gegenüber Großunternehmen auszugleichen. Die Herausforderungen sind vielfältig: Innovationsdruck, Mangel an qualifizierten Fachkräften, finanzielle Engpässe. Diesen Herausforderungen zu begegnen, gelingt auf jeden Fall besser im Verbund, in Netzwerken. Gute Möglichkeiten ergeben sich dabei aus der Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft. Auf der einen Seite bieten die Hochschuleinrichtungen motivierte Spezialisten, die sich vor allem innovativen Themen widmen können. Innovation bezieht sich hier aber nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf die Auslandsmarkterschließung selbst. Studenten und Forscher, die aus dem Ausland kommen, können für Unternehmen sehr gute Ratgeber sein, wenn es um Marktanalysen und Markteintrittsstrategien geht. Umgekehrt profitieren die Hochschuleinrichtungen mit ihren Studenten und Forschern von den praxisnahen Aufgabenstellungen durch die Unternehmen.

Einen weiteren Erfolgsfaktor stellen Branchen- und Technologiecluster dar. Unternehmen bündeln ihre Stärken und binden Wissenschaft und Forschung mit ein. Regionale Wirtschaftsförderer begleiten die Projekte beratend und finanziell. Beispielgebend sei das Projekt „Strategische Marktentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen“ des Kunststoffinstituts Lüdenscheid genannt. Das Serviceangebot zielt laut BMWi „auf die Entwicklung wettbewerbssteigernder Maßnahmen in den Bereichen Fachkräfteentwicklung, neue Produktionsverfahren, internationale Geschäftsfelder, Kooperationen, Finanzierungsquellen, exogenes Unternehmenswachstum, Verschlankung“.

Diese Beispiele zeigen noch einmal deutlich, dass eine erfolgreiche Suche von Kooperationspartnern sehr stark von den gesetzten Zielen abhängt. Es gilt, immer zwischen kurzfristigen Gewinnen und langfristigen Erfolgen zu unterscheiden. Ein kurzfristiger Gewinn tritt zum Beispiel dort ein, wo für eine Leistung oder eine Ware ein minimaler finanzieller Einsatz erbracht wird. Langfristige Erfolge ringen meist beiden Seiten höhere Anfangsinvestitionen ab, die sich aber später für alle Beteiligten auszahlen. Deutsche Unternehmen sind mehrheitlich darin geübt, in langfristigeren zeitlichen und finanziellen Dimensionen zu denken und zu handeln.

Wer in die Berufsausbildung von Jugendlichen im Ausland investiert, sieht die Früchte seiner Bemühungen oft erst vier bis fünf Jahre später, die teilweise erheblichen Vorleistungen müssen aber komplett in der Periode davor erbracht werden. So gesehen ist das oben geschilderte Engagement deutscher Unternehmen im Ausland ein Paradebeispiel für weitsichtiges und auch nachhaltiges Unternehmertum.

Die dargestellten Anforderungen, die sich aus dieser Aufgabe ergeben, sind so interessant wie vielfältig. Es genügt ein Blick auf die große Zahl von unterstützenden Maßnahmen von Seiten deutscher Institutionen vor allem für KMU im Rahmen derer Auslandsaktivitäten (siehe Kapitel „Neueste Entwicklungen: national und international“). Können aber ausländische Unternehmen von diesen Dienstleistungen profitieren oder ist das geschilderte großflächige System ein System versteckter nationaler Subventionen und gleicht einer Einbahnstraße?

Die Antwort ist so einfach wie logisch: Solange es einen für alle gleichermaßen gültigen Zugang zu diesen Maßnahmen gibt, ist das System über jeden Zweifel erhaben. Und der Zugang ist tatsächlich vorhanden, wie folgender Beispielweg zeigt:

Ein internationales Unternehmen, welches nicht in Deutschland angesiedelt ist, möchte einige südamerikanische Märkte (z.B. Argentinien und Mexiko) erschließen. Seit einigen Monaten gibt es eine Repräsentanz des Unternehmens in Deutschland. Der Repräsentant hat im Rahmen seiner Marktuntersuchungen von den vielfältigen Unterstützungsmaßnahmen für KMU zur Erschließung südamerikanischer Märkte durch inländische Institutionen erfahren. Um in den Genuss dieser Maßnahmen zu kommen, überzeugt er das Management in seiner Heimat davon, die Repräsentanz in eine Niederlassung in Form einer GmbH umzuwandeln. Das Unternehmen unterliegt nämlich dann vollständig deutscher Gesetzgebung (u.a. dem GmbH-Gesetz) und muss sich auch in Buchführung, Steuererziehung und Bilanzierung an die deut-

schen Vorschriften halten. Und es wird vom ersten Tag an von seinem Namen und seinem Status her als deutsches Unternehmen wahrgenommen. Somit hat es einen legalen Anspruch auch auf Förderleistungen im Rahmen der Auslandsmarkterschließung. Dies entspricht dem Prinzip vom Geben (Steuern zahlen) und Nehmen (staatliche Leistungen in Anspruch nehmen).

Dieses Beispiel soll dazu ermutigen, sich im Rahmen von Auslandsaktivitäten wirklich umfassende und weitreichende Gedanken zu machen. Auf jeden Fall ist aber auch ein schrittweises Vorgehen – um noch einmal auf das obige Beispiel zurückzukommen – ratsam. Schrittweise bedeutet in diesem Fall zuerst Repräsentanz (für ca. zwei bis drei Jahre) und dann Gründung einer GmbH. Diese Empfehlung hat weniger mit den entstehenden Kosten zu tun, denn zum Beispiel das in eine GmbH investierte Stammkapital kann sofort in Form von Betriebskapital verwendet werden. Vielmehr empfiehlt der Autor eine stufenweise Entwicklung von Unternehmen im Ausland, um ein gesundes Wachstum zu erzielen.

## ZUSAMMENFASSUNG

Deutschland bleibt nicht nur wegen des reichen Volumens als Handelsnation ein wichtiger Partner im internationalen Geschäft, das Land ist nach wie vor auch in vielen industriellen Bereichen hinsichtlich Innovation und Zukunftsfähigkeit weltweit führend. Deutsche Unternehmen investieren einen hohen Anteil ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Nicht zuletzt deswegen finden sich in vielen Branchen Hidden (World) Champions aus Deutschland. Ein exzellentes duales Ausbildungssystem hilft den Unternehmen dabei, geeigneten Nachwuchs auch aus den eigenen Reihen zu rekrutieren. In Deutschland trifft man sich auf Weltleitmessen zum internationalen Vergleich, Dialog und zur Partnerschaftssuche. Und: Eine riesige Anzahl kleinerer und mittelständischer Unternehmen – von denen wiederum sehr viele im Familienbesitz sind – garantieren ihren Mitarbeitern, Kunden sowie in- und ausländischen Partnern eine geschäftliche Basis über viele Jahre und Jahrzehnte hinweg. Denn in diesen Unternehmen regiert das Denken und Planen in langen Zeiträumen mit dem Ziel einer dauerhaften Weiterentwicklung.

Diese Erfolgsfaktoren sprechen dafür, internationale Geschäftsbeziehungen mit deutschen Unternehmen zu suchen und einzugehen – Schritt für Schritt auf der niemals risikofreien Stufenleiter internationaler Kooperationsformen. Dabei können die ersten Schritte sehr überschaubar sein. Zum Beispiel ein erfolgreich umgesetzter Importvertrag. Es muss ja nicht gleich ein Joint Venture sein, denn es gilt, eine stabile Vertrauensbasis zu schaffen. Und Vertrauen benötigt Zeit, Ausdauer und Beharrlichkeit. Ich wünsche Ihnen für Ihren Weg im Rahmen der Internationalisierung viel Erfolg!



Karsten Thies ist Inhaber der Firma Karsten Thies Marketing und verfügt über 20 Jahre Erfahrung im Auslandsmarketing in Osteuropa in den Bereichen Vertrieb, Unternehmensgründung und -beteiligung. Er ist an einem ukrainisch-deutschen Joint Venture in der Westukraine beteiligt.

- ▶ AUMA – Association of the German Trade Fair Industry
- ▶ Coface
- ▶ Countryreports
- ▶ European Secretariat for Cluster Analysis, Cluster organisations in Europe – insights from Bronze and Gold Label assessments
- ▶ Enterprise Europe Network
- ▶ Federal Statistical Office
- ▶ Germany Trade and Invest (GTAI)
- ▶ Step-by-Step Guide to Exporting, The Canadian Trade Commissioner Service
- ▶ VDMA – Mechanical Engineering Industry Association
- ▶ WLW – Wer liefert was. Marketplace for B2B products and services



# Verhandlungsführung mit ausländischen Partnern



Verhandlungen sind integraler Bestandteil einer jeden Geschäftstätigkeit und gehören zum Arbeitsalltag von Fach- und Führungskräften. Zum Erfolg eines Unternehmens tragen Verhandlungsergebnisse maßgeblich bei. Damit die Ergebnisse für beide Seiten von Nutzen und Vorteil sind, empfiehlt das Harvard-Konzept, die Interessen beider Seiten zu ermitteln und möglichst viele Optionen und Wahlmöglichkeiten zu entwickeln.

Die Globalisierung und die damit einhergehende Intensivierung des internationalen Handels haben dazu geführt, dass Verhandlungen mit ausländischen Partnern immer häufiger werden. Laut Welthandelsorganisation WTO hat sich das weltweite Export-Volumen seit den 1990er Jahren verfünfacht; Deutschland hat im Jahr 2014 einen Anteil am weltweiten Waren-Export von 7,9 Prozent, der Import-Anteil liegt bei 6,4 Prozent. Die internationale wirtschaftliche Verflechtung hat nicht nur in Deutschland zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen erfasst. Einkauf und Verkauf erfolgen ebenso wie Kooperationsprojekte global.

## Was ist Verhandlung?

Anhand zahlreicher möglicher Definitionen lässt sich Verhandlung als ein kommunikativer Interaktionsprozess beschreiben, bei dem zwei oder mehrere Parteien ihre verschiedenen Interessen u.a. bezüglich der Bewertung von Gütern oder Sachverhalten abstimmen und auszugleichen versuchen und eine Einigung anstreben.

Wie Menschen miteinander kommunizieren, wie sie denken und sich verhalten, ist kulturgeprägt und mit erlernten und verinnerlichten Ritualen, Mustern und Strukturen verbunden. Kommunizieren Gesprächspartner verschiedener Kulturen miteinander, können durch unterschiedliche Ausdrucks-, Darstellungs- und Handlungsweisen Missverständnisse entstehen. Beim Empfänger kommt nicht genau das an, was der Sprecher mit verbalen und nonverbalen Zeichen ausdrücken wollte. Denn Botschaften werden nach dem zugrundeliegenden kulturspezifischen Codierungs- und Decodierungssystem gesendet und empfangen.

Neben unterschiedlichen Wert- und Denksystemen sowie sprachlichen Unterschieden zwischen den Beteiligten beeinflussen als äußere Faktoren die jeweiligen

Für grenz- und kulturüberschreitende Transaktionen müssen Führungskräfte zielführende Vereinbarungen mit ausländischen Geschäftspartnern treffen können.



Gesellschafts- und Organisationsstrukturen den gesamten Verhandlungsprozess stark.

## ► 1. Vorbereitungsphase

In dieser Phase werden Informationen gesammelt, die Positionen beider Seiten analysiert und die eigenen Ziele bestimmt.

## ► 2. Kontaktphase

Zu Gesprächsbeginn dient diese Phase dem Aufbau einer guten Beziehung und sorgt für ein positives Arbeitsklima. Die Verhandlungspartner bestimmen das weitere Vorgehen.

## ► 3. Kernphase

Bei der Diskussion um Inhalte und Details werden Angebote und Forderungen ausgetauscht sowie Zugeständnisse und Gegenvorschläge gemacht.

## ► 4. Vereinbarungsphase

Beide Seiten stimmen Details ab und bestätigen die getroffenen Absprachen. Das Abkommen wird vereinbart und eindeutig ausformuliert.

## ► 5. Umsetzungsphase

Jeder Verhandlungspartner macht, wozu er sich in den Vereinbarungen verpflichtet hat.

Je nach Kultur variieren Länge bzw. Tempo oder Ausgestaltung der einzelnen Phasen.

## Grundlagen

Für grenz- und kulturüberschreitende Transaktionen müssen Führungskräfte zielführende Vereinbarungen mit ausländischen Geschäftspartnern treffen können. Dazu ist u.a. erforderlich, sich mit

dem kulturellen Orientierungssystem des Partners auseinanderzusetzen, um dessen Erwartungen, Verhaltensweisen und Reaktionen besser zu erfassen und einzurorden und sich gleichzeitig der eigenen bewusst zu werden. Unmittelbaren Einfluss auf das Verhandlungsgeschehen nehmen insbesondere die verschiedenenartigen Konzepte hinsichtlich des Kommunikations- und Arbeitsstils, des Zeitverständnisses und der Strategien und Taktiken, die von den agierenden Personen auf dem Weg zu einer gemeinsamen Vereinbarung eingesetzt werden.

## Kommunikationsstil

Edward T. Hall gilt als Pionier der interkulturellen Kommunikation als Forschungsgegenstand. Um zu beschreiben, welche Bedeutung Menschen in einzelnen Kulturen dem nichtsprachlichen, persönlichen und situativen Kontext des Gesprächs beimessen, unterscheidet er zwischen der sogenannten kontextgebundenen („high context“) und kontextungebundenen („low context“) Kommunikation.

In einer „high context“-Botschaft wird nur ein geringer Teil der Gesamtinformation codiert und verbal übermittelt. Der Großteil der Information hingegen ist den Personen bereits bewusst oder durch gemeinsames Hintergrundwissen bekannt, das informell miteinander geteilt wird. In der Kommunikation spielen nonverbale (wie Gestik, Mimik und Augenkontakt) und paraverbale Elemente (Intonation, Sprechrhythmus, Stimmlage, Lautstärke, Pausen) eine große Rolle, während die eigentlichen sprachlichen Aussagen voller Symbole, Andeutungen, verdeck-

Jeder Verhandlungsprozess durchläuft mehrere Phasen:



Quelle: Erbacher, C. (2010), Grundzüge der Verhandlungsführung (3. Aufl.), vdf Hochschulverlag, S. 32.

Abbildung 1: Verhandlungsprozess

ter Hinweise und vieldeutiger Vergleiche sind, die nur unter Berücksichtigung des gesamten Gesprächskontextes verständlich sind.

Hingegen wird in einer „low context“-Nachricht das Meiste an Information explizit übertragen. Diese braucht nicht entschlüsselt zu werden und lässt kaum Raum für eigene Interpretationen. Der Kontext wird als gering erachtet und dem Empfänger direkt mitgeteilt, worum es geht. Es wird unpersönlich und auf der Sachebene kommuniziert. Der deutsche Kommunikationsstil wird übereinstimmend dem kontextgebundenen „low context“-Stil zugeordnet.

Charakteristisch für Deutsche ist, dass sie explizit formulieren, was sie denken, meinen oder für wichtig halten. Der Sachverhalt, das „Was“, steht im Vordergrund, während das „Wie“ einer Botschaft vernachlässigt wird, um so den Inhalt klar und unmissverständlich zu vermitteln. Dabei können Aussagen und diplomatisch und unbeabsichtigt verletzend wirken. Deutsche haben Schwierigkeiten, indirekte, im Kontext verborgene und unausgesprochene Äußerungen als mögliche Information wahrzunehmen, Anspielungen oder Mehrdeutigkeiten zu verstehen und neigen dazu, das Gesagte wortwörtlich aufzufassen.

Kritik kann offen oder allenfalls abgemildert in Worte gekleidet werden. Denn im geschäftlichen Umfeld geht es um die

Erfüllung des Ziels, dabei stehen mögliche Gefühle nur im Weg. Dies lässt sich in deutschen Augen durch strenge Sachlichkeit und Konzentration auf Zahlen und Fakten, objektiv belegbare Kriterien am effizientesten erreichen. Einzig diesen wird Überzeugungskraft eingeräumt und keinen subjektiven Faktoren wie einem starken emotionalen Auftritt oder guten Beziehungen. Diese werden erst im Laufe der Zeit aufgebaut und nicht als Voraussetzung für einen Geschäftsabschluss gesehen. So kommen deutsche Verhandler ohne größere Umschweife zum eigentlichen Gegenstand des Gesprächs. Die Kontaktphase halten sie dementsprechend kurz.

#### Verständnis und Umgang mit Zeit

Für unterschiedliche Zeitkonzepte von Gesellschaften und Individuen und den damit verbundenen Ablauf von Aktivitäten prägte Hall die Begriffe monochron und polychron, abgeleitet von den griechischen Wörtern *chrónos* = Zeit, *mónos* = eins und *polýs* = vieles. Bei Menschen mit polychronem Zeitverständnis überlappen sich mehrere Handlungsebenen. Sie führen mehrere Aktivitäten gleichzeitig aus („several things at a time“) und achten mehr auf persönliche Beziehungen als auf die Einhaltung zeitlicher Verpflichtungen. Im Gegensatz dazu wird Zeit in monochronen Kulturen wie der deutschen als etwas wahrgenommen, das linear verläuft und sich in einzelne, aufeinanderfolgenden Einheiten strukturieren lässt. Die ein-

zelnen Zeitabschnitte werden akribisch geplant, die zugeordneten Aufgaben jeweils gründlich und konzentriert bearbeitet und sukzessiv, eine nach der anderen („one thing at a time“), erledigt. Die Toleranz gegenüber Unterbrechungen oder Störungen im Handlungsablauf ist gering. Auf Pünktlichkeit wird großer Wert gelegt. Mit diesem Zeitverständnis korreliert, dass Deutsche aufgabenorientiert und nicht – wie Angehörige polychroner Kulturen – personenorientiert sind.

Auch der Verhandlungsprozess verläuft monochron: Nach einer vorher festgelegten und vereinbarten Tagesordnung werden die einzelnen Verhandlungspunkte nacheinander abgehandelt. Wenn in einem Punkt eine Übereinkunft getroffen wird, gilt dieser als abgeschlossen. Durch systematisches und logisch durchstrukturiertes Vorgehen gepaart mit einer tiefen und detaillierten Analyse der Problemstellung glauben Deutsche, eine Sache in den Griff zu bekommen. Zudem können Unsicherheiten und Fehler vermieden werden, indem bereits im Vorfeld mögliche Fehlerquellen oder Eventualitäten ausgemacht werden. So betreiben Deutsche auch die Verhandlungsplanung und -vorbereitung sorgfältig. Sie entwerfen ein Konzept der eigenen strategischen Ausrichtung sowie möglicher Konzessionen und versuchen abzuschätzen, wo Widerstände auftreten oder welche Gegenargumente fallen können.

In Verhandlungen bedeutet logisch-analytisch vorzugehen, Informationen nach einem bestimmten Schema zu sortieren. Begonnen wird mit dem Wichtigsten, dies wird dann logisch begründet und mit sachlichen Argumenten untermauert. Gegenargumente und Einwände des Partners werden auf Stichhaltigkeit geprüft und mit einem neuen Gegenvorschlag quittiert. Zwar begünstigt diese systematische Herangehensweise eine zügige Entscheidungsfindung, die detaillierte Analyse sorgt jedoch für Längen im Verhandlungsablauf.

#### Verhandlungsstil

Eine zentrale Stellung für Verlauf und Ausgang einer Verhandlung nimmt der Verhandlungsstil mit einer großen Bandbreite des harten oder weichen Verhandelns ein. Ein harter Verhandler nimmt seinen Vorteil in Verhandlungen rigoros wahr und will um jeden Preis gewinnen, auch

wenn es zu Lasten der anderen Partei geht. Dazu setzt er unfaire Taktiken wie Tricks, Bluffs oder Drohungen ein. Er ist hart in der Sache und hart zu den Menschen. Ein weicher Verhandler hingegen möchte die Beziehung nicht gefährden und gibt nach, macht Konzessionen, sobald Druck auf ihn ausgeübt wird. Er ist weich in der Sache und weich zu den Menschen.

Aus den unterschiedlichen Grundhaltungen in einem Konflikt, inwieweit eher die eigenen Interessen oder die der anderen Seite berücksichtigt werden, lassen sich fünf Strategien ableiten:

- **Win-lose:** Die eine Seite konkurriert und gewinnt auf Kosten der anderen Seite.
- **Lose-win:** Eine Seite gibt nach und verliert zugunsten der anderen Seite.
- **Lose-lose:** Beide Seiten vermeiden einen Konflikt und treten nicht in Verhandlung.
- **Win-win:** Beide Seiten kooperieren, indem sie gemeinsam nach Alternativen suchen, und gewinnen.
- **Kompromiss:** Beide Seiten treffen sich in der Mitte und erreichen keine ganz zufriedenstellende (Win-win) Lösung.

Der Veranschaulichung dieses Modells dienen oft zwei Schwestern, die sich um eine Apfelsine streiten. Beiden ist klar, dass eine Win-lose-Haltung, bei der eine Schwester die ganze Orange bekommt, ihr Verhältnis zueinander nachhaltig beeinträchtigen würde. Um des lieben Friedens willen einigen sie sich schließlich darauf, die Orange zu halbieren. Eine scheinbar gute und vernünftige Kompromisslösung. Nun nimmt die eine Schwester ihre Hälfte, isst das Fruchtfleisch und wirft die Schale weg; die andere wirft indes das Innere weg, da sie einen Kuchen backen möchte und dafür lediglich die Schale benötigt. Hätten sich die beiden jedoch über ihre Interessen ausgetauscht, wären sie zu dem Ergebnis gekommen, dass die eine das ganze Fruchtfleisch und die andere die ganze Schale erhält, und somit beide maximal zufrieden gestellt (Win-win).

Auf einer solchen Win-win-Haltung basiert das Harvard-Konzept, das eine Me-

thode beschreibt, Verhandlungen sachbezogen zu führen. Unter dem Motto „hart in der Sache, weich zu den Menschen“ vereint es den harten und den weichen Stil. Das Harvard-Konzept hat sich in den letzten 30 Jahren weltweit etabliert und wird als Leitfaden für erfolgreiches Verhandeln verwendet. Es beruht auf vier **Grundprinzipien**:

#### ► 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Die andere Seite wird nicht als Gegner, sondern als Partner beim Lösen eines Problems angesehen. Auf der Grundlage von Respekt und Verständnis für die jeweilige Sichtweise können Sachfragen gemeinsam angegangen werden. Die inhaltlichen Punkte sind klar und sachlich zu benennen und Angriffe auf den Verhandlungspartner zu vermeiden.

#### ► 2. Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen

Hinter Positionen, die nach außen hin vertreten werden, stehen Interessen – die eigentlichen Motive, die herausgefunden werden müssen. Warum und wozu wird diese Position eingenommen? Unterbleibt ein Gespräch über die jeweiligen Interessen, wie im Beispiel mit der Orange, verbauen sich die Verhandler möglicherweise eine optimale Interessenverwirklichung.

#### ► 3. Verschiedene Optionen entwickeln

Auf der Basis der herausgearbeiteten Interessen werden nun verschiedene Lösungsoptionen entworfen, die Interessen beider Seiten berücksichtigen und die Wahlmöglichkeiten erweitern.

#### ► 4. Neutrale Beurteilungskriterien vereinbaren

Für die Lösungsauswahl aus den vorhandenen Optionen werden objektive Kriterien zugrunde gelegt.

Das Harvard-Konzept stellt sich gegen positionsbezogenes Verhandeln, wie es zum Beispiel in distributiven Verhandlungen praktiziert wird. Diese kennzeichnet, dass eine begrenzte Ressource, ein einzelner Verhandlungsgegenstand verteilt wird und jede Seite um „das größere Stück des Kuchens“ („fixed pie“) feilscht. Die Gewinne der einen Seite sind die Verluste der anderen Seite; folglich kommt es immer zu einem Win-lose-Ergebnis. Distributives Verhandeln

lässt sich beispielsweise auf dem Basar beobachten: Der Käufer will die Ware zu einem möglichst niedrigen Preis, der Händler einen möglichst hohen Preis erzielen. Eine Einigung ist nur auf der Linie zwischen den eingenommenen Positionen möglich.

Komplexere Verkaufssituationen zeichnen sich hingegen durch eine Vielzahl an Verhandlungsgegenständen aus. Dazu zählen neben der Preisfrage:

- Produktqualität
- Produktoption
- Liefermenge und -termine
- Zahlungsbedingungen
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Garantien
- Service
- Schulung
- mögliche Folgeverträge
- Nebenleistungen wie mögliche Marketingunterstützung usw.

Auch wenn der Preis häufig die wichtigste Rolle spielt, erweitert die Behandlung mehrerer Themen den Verhandlungsspielraum und ermöglicht dadurch Tauschgewinne; der Kuchen wird also vergrößert, ehe er verteilt wird. Dieser Ansatz wird „integratives Verhandeln“ genannt. Eine Seite macht Zugeständnisse oder ein zusätzliches Angebot in einem Punkt, und die andere Partei reagiert darauf ihrerseits mit Konzessionen in einem anderen. Angenommen, einem Verkäufer einer Anlage ist an einem späten Liefertermin gelegen. Im Gegenzug kann er dem Käuferinteresse so entgegenkommen, dass er ihm eine kostenlose Mitarbeiterschulung offeriert. So rücken zwar beide Seiten von ihrer Maximalforderung ab, erhalten aber jeweils ein bedarfsgemäß größeres Stück des Kuchens, da der unterschiedlich hohen Priorität eines jeweiligen Verhandlungspunkts Rechnung getragen wird. Wie das Harvard-Konzept ermöglicht auch dieser Prozess des Gebens und Nehmens eine Win-win-



Abbildung 2: Verhandlungsstrategien



Situation, vor allem wenn die Partner die einzelnen Verhandlungsthemen unterschiedlich gewichten. Geht hingegen nur eine Seite als Gewinner aus Verhandlungen hervor (Win-lose), so ist deren Sieg lediglich ein kurzfristiger. Denn der Verlierer bemerkt spätestens nach dessen Abschluss die Einseitigkeit des Vertrags, wird diesen möglicherweise nur mangelhaft umsetzen und keine weiteren Geschäfte mit der anderen Seite eingehen wollen.

Wiewohl Verhandlungsstrategien vorwiegend von der jeweiligen Situation, den persönlichen Präferenzen, der Machtkonstellation, den Zielen und Bedürfnissen abhängen, machen etliche Autoren kulturell bedingte Neigungen zu einer bestimmten Haltung fest. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Win-lose-Ansatz in Deutschland verpönt ist und

deutsche Geschäftspartner tendenziell eine Lösung anstreben, die für beide Seiten von Vorteil und Nutzen ist.

### Neuere Entwicklungen

Durch die Globalisierung sind Nationalkulturen immer weniger voneinander abgrenzbar, da sie mannigfaltig miteinander verflochten sind und sich vermischen. Geschäftspraktiken werden immer einheitlicher: Managementtechniken, Curricula in

Business-Schulen oder das Prozedere, wie Geschäfte verhandelt und abgewickelt werden, gleichen sich weltweit an. Diese Standardisierung berührt indes nur die Oberfläche einer Kultur und löst kulturspezifische Werte, Normen oder Handlungsmuster nicht auf. Sie erleichtert es jedoch den Verhandlungsteilnehmern, ein gemeinsames Orientierungssystem zu entwickeln, in dem sie ohne allzu große Beeinträchtigungen oder Missverständnisse interagieren können.

## ZUSAMMENFASSUNG

Verhandlungen mit ausländischen Partnern gelten als Herausforderung für beide Seiten. Unterschiedliche Erwartungen sowie Ausdrucks-, Darstellungs- und Hand-

lungswisen können Missverständnisse verursachen. Deutsche Verhandler kommunizieren direkt und nüchtern sachbezogen; sie konzentrieren sich auf Zahlen und

Fakten und technische Inhalte. Auf der Basis einer gründlichen Vorbereitung handeln sie Tagesordnungspunkte strukturiert und detailliert nacheinander ab.

Damit Ergebnisse, die für beide Seiten von Nutzen und Vorteil sind, erzielt werden können, empfiehlt es sich nach dem Harvard-Konzept, die Interessen beider Seiten zu ermitteln und möglichst viele Optionen und Wahlmöglichkeiten zu entwickeln. Interessenausgleich fußt auf dem Prozess des gegenseitigen Gebens und Nehmens und auf Zugeständnissen beider Seiten.

### Empfehlungen:

- Bereiten Sie sich gründlich vor und klären Sie:
  - Was sind meine Haupt-, Maximum- und Minimumziele?
  - Was sind mögliche Konzessionen, und was verlange ich dafür im Gegenzug?

worten jedoch fast ausschließlich an Herrn B. und versucht diesen zu überzeugen.

So ist sie recht erstaunt, dass es der Einkäufer Herr C. und nicht etwa Herr B. ist, der ihr Angebot kommentiert und erklärt, dass bei ihnen ein neues Produkt grundsätzlich zunächst als eng umgrenztes Testprojekt laufe, bevor es in das Portfolio aufgenommen werde. Mit dieser Einschränkung hat Frau A. gerechnet, nicht aber mit dem offenen Hinweis, dass die Verpackung wenig ansprechend sei. Um darüber hinwegzugehen, offeriert sie den beiden die mitgebrachten Plätzchen. Herr C. lehnt mit dem Verweis auf seine Glutenintoleranz dankend ab, was Frau A. in Unkenntnis des Begriffs irritiert. Herr B. wiederum verzicht beim Verspeisen unverhohlen das Gesicht und bemerkt, er zweifle daran, dass die ungewöhnliche geschmackliche Komposition den deutschen Konsumentengeschmack trifft.

Ohne die Brüskierung von Frau A. zu registrieren, nimmt Herr C. seinen Gesprächsaufwand wieder auf und fährt ungerührt fort, dass für den deutschen Markt eine Änderung des Verpackungsdesigns notwendig und eine unerlässliche Voraussetzung für eine Probeflieferung sei. Eine Designanpassung könne der Marketing-Spezialist im Hause vornehmen. Die beiden Gesprächsparteien einigen sich schließlich schnell darauf, dass Frau A. nach Prüfung des technischen und finanziellen Aufwands ein neues Angebot vorlegt.



### Beispiele aus der Praxis

In die folgenden Beispiele aus der Praxis fließen weitere wichtige Aspekte wie die Rolle von Position bzw. die der Verhandlungsteammitglieder oder das Konsumentenverhalten ein.

#### Bei einem deutschen Anlagenhersteller

Herr B. ist Geschäftsführer eines Getränkeherstellers in einem nichteuropäischen Land. Er kommt zu einem ersten Kontakttreffen mit einem deutschen mittelständischen Produzent von Getränke-Abschlüssen, der diese weltweit vertreibt. Der ausländische potentielle Kunde wird sehr freundlich, aber kurz von der Leiterin der Exportabteilung begrüßt. Die Abteilungsleiterin zieht sich daraufhin zurück in der festen Annahme, dass der Gast bei ihrem Mitarbeiter Herrn S. in guten Händen ist. Schließlich ist Herr S. ein überaus kompetenter und erfahrener Mitarbeiter. Herr B. hätte indes einen vom Status her ebenbürtigen Gesprächspartner erwartet.

Nach einer Firmenpräsentation führt Herr S. den Gast in den Ausstellungsraum und beginnt sehr ausführlich und bis in alle Einzelheiten die Funktionsweise einer komplexen Abfüllanlage zu erklären. Da Herr B. im technischen Bereich nicht sehr bewandert ist, ermüdet – um nicht zu sagen quält – ihn die Fülle an Details. Viel mehr geht es ihm darum, sich einen Überblick über Sortiment und Preise zu verschaffen, und so stellt er die Frage nach den Kosten für eine Anlage. Der Deutsche meint nur, dass sie später darüber sprechen werden, und fährt nüchtern mit den technischen Erläuterungen fort. Denn in seinen Augen stellt er dadurch den Wert des Produkts am besten heraus.

Erst nach einem Blick auf die Uhr beendet Herr S. seinen Vortrag und lädt den Guest zu einem Kaffee im Besprechungszimmer ein. Um herauszufinden, was der potentielle Kunde konkret braucht und ob dem Bedarf entsprochen werden kann, stellt er zahlreiche Fragen zur Firma, den Mitarbeitern, Produktionsabläufen, der gewünschten Kapazität und Produktivität. Herr B. fühlt sich durch die „Ausfragerei“ jedoch bedrängt, geradezu in eine Prüfungssituation versetzt, und antwortet sehr unbestimmt, zumal er keine ausgereifte Vorstellung hat, sondern den Kauf vom gebotenen Preis-Leistungsverhältnis abhängig macht. Erneut erkundigt er sich nach den Preisen.

Zum Treffen kommt sie mit einer kleinen Auswahl an Kostproben ihres Sortiments. Bei der Besprechung ist außer Herr B. auch Herr C. zugegen, der für den Einkauf zuständig ist. Beide Herren verfolgen aufmerksam ihre Präsentation einschließlich eines Clips über die Gebäckproduktion und ihr Angebot. Mit den detaillierten Fragen geht sie souverän um, wendet sich in ihren Ant-

- Zeigen Sie von Anfang an, dass Ihnen an einer gemeinsamen Lösung zu beiderseitigem Nutzen und Vorteil gelegen ist.

- Versuchen Sie, sich in das Denken der anderen Seite hineinzuversetzen und deren Interessen zu ergründen.

- Seien Sie kreativ und entwickeln Sie möglichst viele Optionen und Alternativen, die den Interessen der anderen Seite entsprechen.

- Halten Sie sich an die vereinbarte Reihenfolge der einzelnen Verhandlungspunkte und stellen Sie bereits beschlossene Aspekte nicht in Frage.

- Wiederholen Sie die Äußerungen Ihres Gegenübers mit eigenen Worten, um zu zeigen, wie Sie das Gesagte verstehen.

- Fassen Sie wesentliche Punkte und Stellungnahmen von Zeit zu Zeit zusammen.

- Bedenken Sie, dass für Deutsche sachliche Argumente, Daten und Fakten, Gesetze sowie Expertenmeinungen zählen und Aufrichtigkeit und Geradlinigkeit von hohem Wert sind.

- Versuchen Sie, sich möglichst klar, eindeutig und direkt auszudrücken.

- Scheuen Sie sich nicht, nachzufragen, wenn für Sie etwas offen ist oder Sie etwas nicht verstanden haben.

- Maude, B. (2014), International Business Negotiation: Principles and Practice, Palgrave Macmillan.

- Opresnik, M. O. (2014), The Hidden Rules of Successful Negotiation and Communication. Getting to Yes!, Springer.

- Salacuse, J. W. (2003), The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century, Palgrave Macmillan.

- Schroll-Machl, S. (2008), Doing Business with Germans. Their Perception, our Perception (3rd ed.), Vandenhoeck & Ruprecht.



Katerina Ruhnke, M.A., ist Trainerin für Interkulturelles Management und Verhandlungsführung. Seit 2003 ist sie als freiberufliche Trainerin und Dozentin – u.a. auch im Rahmen des BMWi-Managerfortbildungsprogramms – tätig.

An verschiedenen (Business-)Hochschulen führt sie anwendungsorientierte Managementseminare für internationale Master-Studierende oder Firmenangehörige durch. Überdies trainiert sie Fach- und Führungskräfte in (Inhouse-)Fortbildungen im In- und Ausland.



# Vertragsvorbereitung



Wer Geschäfte machen will, muss mit seinen Geschäftspartnern, seien es nun private oder gewerbliche Abnehmer, Lieferanten, Vertriebspartner, Banken, Vermieter etc. ständig Verträge abschließen. Dies gilt nicht nur für Industrieunternehmen, sondern auch für KMU, die aufgrund ihres Zuschnitts besonders auf klare Verhältnisse angewiesen sind. Deshalb muss bereits bei den Vertragsverhandlungen auf eine klare Struktur geachtet werden. Kenntnisse der gesetzlich geregelten Grundprinzipien geben dabei wertvolle Hilfestellungen.

Ohne vertragliche Grundlage ist geschäftliches Handeln wie in anderen Regionen der Welt auch unter dem Regime des deutschen Rechts nicht vorstellbar. Das deutsche Recht geht vom Grundsatz der Vertragsfreiheit aus.

Vorstellungen und Wünsche der Geschäftspartner lassen sich bei sorgfältiger Vertragsgestaltung meist verwirklichen. Das Spektrum der Vertragskonstellationen reicht von Alltagsgeschäften – wie dem Erwerb von Lebensmitteln im B2C-Geschäft oder dem Einkauf von Zubehörteilen und Betriebsstoffen im geschäftlichen Bereich – über Turn-Key-Anlagenprojekte bis hin zum Unternehmenskauf. Für einzelne, immer wieder vorkommende Vertragsformen gibt es gesetzliche Regelungen. So werden zum Beispiel die Grundlagen von Kauf-, Werk-, Darlehens-, Dienst- und Mietverträgen ebenso wie die von Handelsvertreterverträgen gesetzlich geregelt. Individuelle Anpassungen an die Bedürfnisse des Einzelfalls sind bei allen Vertragsformen möglich. Im Übrigen lässt das deutsche Recht im Grundsatz alle denkbaren Vertragsgestaltungen zu. So können beispielsweise auch Franchise-, Factoring-, Forfaiting- oder Leasingverträge abgeschlossen werden, obwohl diese nicht gesetzlich geregelt sind. Die Liste der Beispiele ließe sich fortsetzen. Man kann bei der Vertragsgestaltung von den gesetzlichen Vorgaben abweichen, soweit

diese nicht zwingend sind oder die vertraglichen Regelungen nicht gegen rechtliche Grundprinzipien verstößen.

Dieser Beitrag legt besonderes Augenmerk auf die Regelungen des deutschen Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) und Handelsgesetzbuches (HGB). Wer sich mit Vertragsabschlüssen beschäftigt – also neben den Verhandlern auch alle Mitarbeiter, die im täglichen Kundenkontakt mit dem Abschluss von Verträgen befasst sind – sollte sich mit den gesetzlichen Regeln wenigstens durch Lesen des Gesetzestextes vertraut machen. Soweit bei grenzüberschreitenden Lieferverträgen die Anwendung der United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CISG) in Betracht kommt, die ebenfalls zum materiellen deutschen Recht gehört, wird auf die weiterführende Literatur verwiesen.

## Vertragsrelevante Erklärungen

Ein Vertrag setzt Einvernehmen zwischen den Vertragspartnern voraus. Deshalb müssen die Geschäftspartner inhaltlich übereinstimmende Erklärungen abgeben, um einen Vertrag abzuschließen. Dabei ist es gleichgültig, welche Vertragsseite (z.B. der Käufer) die Initiative ergreift und ein Vertragsangebot abgibt. Eine auf den Abschluss eines Vertrags ausgerichtete Erklärung wird verbindlich, wenn sie

dem jeweiligen Vertragspartner zugeht. Dazu muss die Erklärung in die Sphäre des Empfängers gelangen, so dass sie dort ohne weiteres zur Kenntnis genommen werden kann. Eine vertragsrelevante Erklärung muss so formuliert sein, dass sie alle wichtigen Vertragsbestandteile enthält (also die vollständige Leistung der einen Vertragspartei und die vollständige Gegenleistung der anderen Vertragspartei), so dass der Empfänger des Angebots sein Einverständnis nur noch mit einem bloßen „Ja“ zum Ausdruck bringen kann. Man sollte in diesem Zusammenhang immer darauf achten, dass alle Erklärungen auf beiden Seiten von vertretungsbefugten Personen abgegeben und entgegengenommen werden. Was oft übersehen wird: Bei Kapitalgesellschaften sind nur die gesetzlich vorgesehenen Organe zur Abgabe rechtsverbindlicher Erklärungen für die Gesellschaft befugt. Andere Personen benötigen grundsätzlich eine nachweisbare Vollmacht. Verlassen kann man sich in der Praxis auch auf die Erklärungen von Prokuristen, die im Handelsregister eingetragen sind. Deren Kompetenzen sind gesetzlich geregelt. Bei anderen Personen müssen Art, Inhalt, Umfang und Nachweis der Bevollmächtigung rechtzeitig vor Abschluss der Vertragsverhandlungen erklärt werden. Zu beachten ist, dass in vielen Unternehmen das Vier-Augen-Prinzip gilt. Wirksame Erklärungen können dann nur von zwei befugten Personen abge-

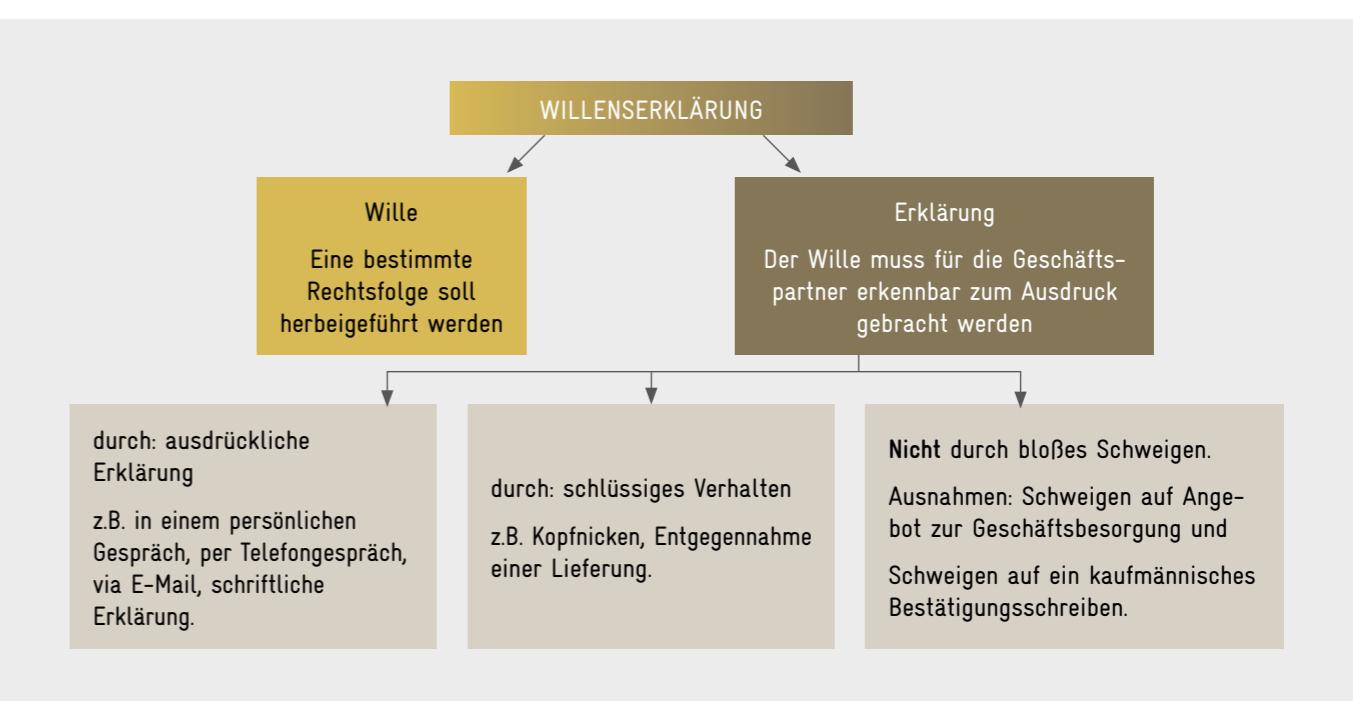


Abbildung 1: Willenserklärung

geben werden. Klarheit über die Vertretungsbefugnisse verschafft in allen Fällen ein Blick in das Handelsregister.

#### Verhandlungsgeschehen

Ein idealtypischer Vertragsabschluss nach dem eben beschriebenen Prinzip von Angebot und Annahme kommt in der Praxis vor, wenn von vornherein feststeht, dass einer der Vertragspartner in einer guten Markt- bzw. Verhandlungsposition ist und sich deshalb nicht auf Verhandlungen einlassen muss.

## „Ohne ausdrückliche Vereinbarung gibt es keine Bindefrist.“

Häufig ist es im Wirtschaftsleben aber so, dass sich die Parteien hinsichtlich der kaufmännischen Details und der rechtlichen Ausgestaltung erst einmal finden müssen. Dann beginnt ein Verhandlungs-Ping-Pong, bei dem wechselseitig immer neue Vertragsangebote abgegeben und verworfen werden, bis man sich auf eine endgültige Version geeinigt hat. Der Vertrag kommt dann zustande, wenn das Verhandlungsergebnis von beiden Seiten rechtsverbindlich unterschrieben wird. Das Angebot wird dann – in einer solchen Konstellation oft zufällig – von dem Verhandlungspartner abgegeben, der zuerst seine Unterschrift unter das gemeinsam erarbeitete Papier setzt.

#### Rechtliche Regeln

Diesen Abschlusskonstellationen ist gemeinsam, dass die juristischen Grundlagen durch eine Vielzahl von Paragrafen gesetzlich geregelt sind und sich im Einzelfall wie Teile eines Puzzles zusammensetzen lassen. Wer Verträge verhandelt, muss sich mit diesen Grundlagen befassen. Hier einige Hinweise aus der Praxis.

Ein Angebot ist bindend. Wenn es dem Geschäftspartner zugegangen ist, kann es grundsätzlich nicht widerrufen werden. Für die Dauer der Bindung gibt es keine verbindlichen Zeitvorgaben. Es kommt auf die Umstände des Einzelfalls an.

Nur bei persönlichen oder telefonischen Verhandlungen erlischt ein in diesem Rahmen abgegebenes Angebot, wenn es nicht sofort angenommen wird. Ohne ausdrückliche Vereinbarung gibt es hier also keine Bindefrist. Unterbleibt die sofortige Annahme des Angebots in einer solchen Situation, kann der Anbieter zum Beispiel als Verkäufer sein Produkt nach Beendigung der Verhandlungen sofort anderen Interessenten anbieten bzw. sich anderweitig eindecken.

► **Praxistipp:** Sie sollten Ihre Angebote immer befristen. Dadurch schaffen Sie klare Verhältnisse. Beide Parteien wissen dann ganz genau, bis zu welchem Termin das Angebot noch angenommen werden kann. Auch psychologisch ist eine Befristung vorteilhaft: Der Empfänger gerät unter Entscheidungsdruck. Lässt der Entscheidungsträger ein gutes Angebot unter den Tisch fallen, bekommt er möglicherweise Probleme mit seinem Vorgesetzten.

Unbefristete Angebote können nur bis zu dem Zeitpunkt angenommen werden, in dem der Anbieter den Eingang der Antwort – rechtlich die Annahme – unter regelmäßigen Umständen erwarten darf. Der Begriff „regelmäßige Umstände“ muss in jedem Einzelfall separat bestimmt werden. Zu berücksichtigen sind dabei die Postlaufzeit (hin und zurück) sowie vernünftige Überlegungs- und Bearbeitungsfristen. Diese können bei Standardgeschäften relativ kurz sein, bei komplexen Geschäften dagegen länger.

Wird das Angebot vom Empfänger abgelehnt, erlischt es.

Wird das Angebot von der Gegenseite angenommen, kommt es zu einem bindenden Vertrag auf der Grundlage des Angebots. Die Annahme erfolgt in der Praxis nicht immer rechtzeitig. Oft wird die Annahme erst erklärt, wenn im Angebot eine selbst vorgegebene Bindungsfrist enthalten ist oder wenn das Angebot laut gesetzlichen Regelungen bereits abgelaufen ist. Dann kann auf der Grundlage der abgegebenen Erklärungen rechtlich kein Vertrag mehr zustande kommen, denn ein erloschenes Angebot entfaltet keine Wirkung mehr und kann deshalb auch nicht mehr angenommen werden. Dennoch ist die verspä-

tete Annahmeklärung nicht ohne Bedeutung. Sie gilt als neues Angebot, das der ursprüngliche Anbieter annehmen oder ablehnen kann.

Häufig kommt es vor, dass der Empfänger eines Angebots dieses modifiziert. Dann entsteht kein Vertrag, weil sich Angebot und Annahme inhaltlich nicht decken. Für solche Fälle gilt Folgendes: Eine Annahme unter Erweiterungen, Einschränkungen und sonstigen Änderungen gilt als Ablehnung des bisherigen Angebots. Die modifizierte Annahme gilt selbst als neues Angebot, das vom ursprünglichen Anbieter wieder angenommen oder abgelehnt werden kann.

In Ausnahmefällen kann ein Vertrag auch dann zustande kommen, wenn das abgegebene Angebot von dessen Empfänger nicht unmittelbar angenommen wird. Typisch sind Fälle, in denen der Anbieter auf die Mitteilung der Annahmeklärung verzichtet hat oder die Mitteilung der Annahme unüblich ist.

► **Beispiel:** Der Käufer bestellt eine Ware und bittet um sofortige Auslieferung. Das kommt häufig bei der Bestellung von Ersatzteilen vor.

Die Bindungswirkung eines Angebots kann ausgeschlossen werden. Dies geschieht zum Beispiel durch die Verwendung der Formulierung „Angebot freibleibend“ im Angebot selbst. Dies macht Sinn, wenn Probleme mit Vorlieferanten zu befürchten sind, Engpässe im eigenen Haus drohen, Transportfragen noch offen sind oder Zollfragen geklärt werden müssen.

Bei den Vertragsverhandlungen sollte man auch an die Möglichkeit denken, dass Verträge unter einer Bedingung abgeschlossen werden können. Das macht Sinn, wenn sich die Parteien zwar über das Geschäft einig sind, dessen Umsetzung aber beispielsweise von einer behördlichen Erlaubnis (Baugenehmigung, Ausfuhr genehmigung etc.) abhängt. Wird der Eintritt der Bedingung von einer Vertragspartei vereitet, gilt die Bedingung als eingetreten. Kommt eine Bedingung in Betracht, sollte man sich Gedanken darüber machen, ob gewisse Anpassungsmechanismen in den Vertrag aufgenommen werden, wenn die Bedingung erst später eintritt als erwartet.

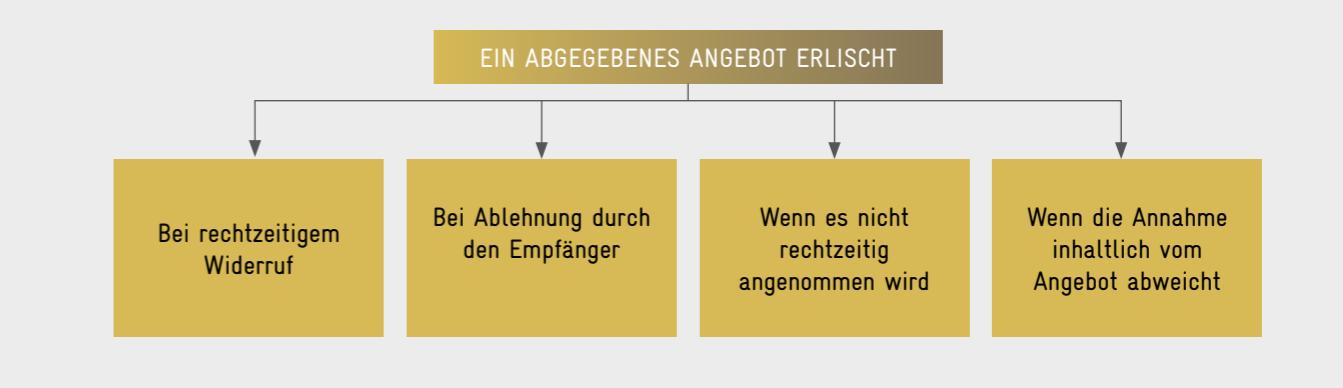


Abbildung 2: Erlöschen der Angebotsbindung

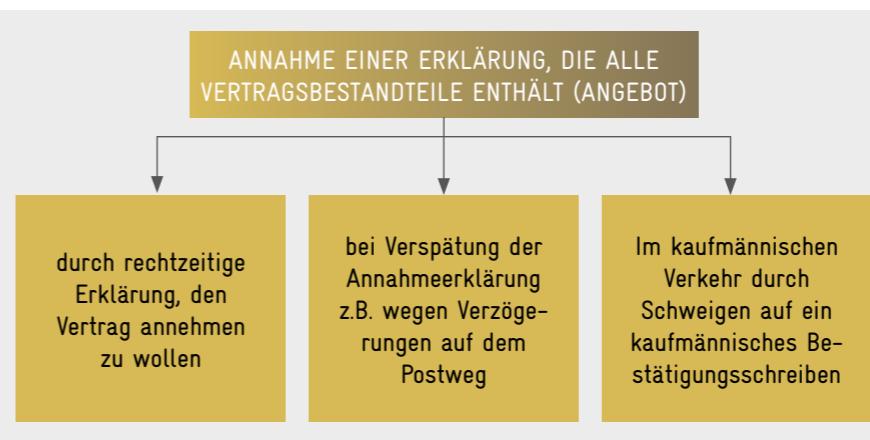


Abbildung 3: Zustandekommen von Verträgen

#### Formvorschriften

Grundsätzlich müssen beim Abschluss von Verträgen keine Formvorschriften beachtet werden. Ein mündlicher Vertrag oder gar ein durch schlüssiges Verhalten – quasi per Handschlag – begründeter Vertrag ist rechtlich ohne Weiteres wirksam.

Sonderregelungen bestehen zum Beispiel in folgenden Fällen: Grundstückskaufverträge und eng damit zusammenhängende Verträge sowie der Gesellschaftsvertrag einer GmbH erfordern eine notarielle Beurkundung. Formvorschriften können auch durch Vereinbarung zwischen den Parteien begründet werden. Die Vereinbarung der Schriftform bedeutet, dass das Vertragsdokument von den Parteien persönlich unterschrieben werden muss.

Werden mehrere gleichlautende Urkunden erstellt, genügt es, wenn jede Partei die für die andere Partei bestimmte Urkunde unterschreibt. Schriftformklauseln werden häufig dazu verwendet, um sicherzustellen, dass der schriftliche Vertragsinhalt nicht durch mündliche Nebenabreden verwässert wird. Verständigen sich die Parteien auf die elektronische Form,

müssen die Dokumente mit einer elektronischen Signatur versehen werden. Es bestehen dabei hohe Anforderungen, die zurzeit noch selten erfüllt werden. Werden Formvorschriften nicht eingehalten, so ist der Vertrag unwirksam.

► **Praxistipp:** Wichtige Verträge sollten aus Beweisgründen immer schriftlich abgeschlossen werden. Es gilt das Motto: Wer schreibt, der bleibt.

#### Vertragsinhalte

Am Ende der Verhandlungen sollte das von beiden Parteien gewünschte Ergebnis in Form eines schriftlichen Vertrags fixiert werden. Dies ist regelmäßig mit einem beachtlichen Arbeitsaufwand verbunden. Verhandlern ist das oft nicht bewusst. Trotz des zu erbringenden Aufwands empfiehlt es sich, das Angebot bzw. den ersten Vertragsentwurf gemeinsam mit einem fachkundigen und erfahrenen Juristen selbst zu erstellen. Oft kommt es vor, dass wenig geschäftserfahrene Parteien einen Vertrag vorlegen, der in wichtigen Passagen unvollständig ist. Liegt ein solcher

Vertrag erst einmal auf dem Tisch, ist es schwierig, diesen Entwurf wieder in geregelte Bahnen zu bringen. Verhandler sind gut beraten, wenn sie den Geschäftspartner bereits von vorne herein darauf hinweisen, dass ein Geschäft ohne Regelung gewisser Eckpunkte nicht abgewickelt werden kann. Es kommt immer wieder vor, dass sich Geschäftspartner nicht darüber im Klaren sind, was eigentlich alles geregelt werden muss. Am Einfachsten ist es, wenn man sich dieser Problematik aus dem Blickwinkel des Projektmanagements nähert. Ein guter Vertrag zeichnet sich dadurch aus, dass er für alle Beteiligten verständlich ist, alle Beteiligten wissen, was mit den verwendeten Formulierungen gemeint ist, und die wechselseitigen Rechte und Pflichten einschließlich technischer Details und Abwicklung der Zahlungsmodalitäten vollständig geregelt sind.

Um die Details der Lieferung praxistauglich zu regeln, empfiehlt es sich, geeignete Lieferklauseln aus den Incoterms 2010 zu verwenden.

► **Merke:** Bei der Gestaltung eines Vertrags sollte als Mindeststandard immer festgelegt werden, wer was wann wie und wo zu tun hat und welche ergänzenden Dokumente dem Vertrag beigelegt werden müssen.

Daraus ergeben sich typische Vertragsinhalte für einen Liefervertrag, die je nach Art des Geschäfts (z.B. Beschaffung von Konsum- oder Investitionsgütern) und den Besonderheiten des Einzelfalls modifiziert werden müssen (siehe Kasten auf S. 94).

#### Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)

In der Praxis ist es üblich, AGB in die Verträge einzubeziehen, um Routinegeschäfte



1. Wer sind die Vertragsparteien? Wer ist vertretungsbefugt? Nachweis?
2. Welche Rechtsform haben die Vertragsparteien? Ist deren Existenz dokumentiert? Gibt es Steuernummern als Ergänzung zur Identifikation?
3. Wie lautet die ladungsfähige Anschrift (Straßenadresse)?
4. Welche Kommunikationsmöglichkeiten bestehen?
5. Beschreibung des genauen Vertragsgegenstands.
6. Wann und wo erfolgt die Lieferung?
7. Wie erfolgt die Eigentumsübertragung? Wird ein Eigentumsvorbehalt vereinbart? Ist dieser auch im Ausland wirksam?
8. Welche Incoterms-2010-Klauseln können herangezogen werden? Sind zu der gewählten Incoterms-2010-Klausel alle erforderlichen Angaben gemacht? Lassen sich die daraus resultierenden Pflichten in der Praxis umsetzen?
9. Gibt es Benachrichtigungspflichten?
10. Müssen Lizenzen, Erlaubnisse etc. für das Geschäft beschafft werden?
11. Wer ist dafür verantwortlich?
12. Was geschieht, wenn erforderliche Genehmigungen nicht erteilt werden?
13. Welche technischen Spezifizierungen gelten für die gelieferten Produkte?
14. Gibt es Leistungsverweigerungsrechte, wenn sich abzeichnet, dass eine Partei nicht in der Lage oder nicht willens ist, ihre Vertragspflichten zu erfüllen?
15. Wie hoch ist der Kaufpreis? In welcher Währung und wo ist dieser zu erbringen? Sind Skonto-Abzüge erlaubt?
16. Gibt es Leistungen, die zusätzlich vergütet werden müssen?
17. Ist die Verpackung vollständig geregelt?
18. Wer zahlt den Transport, die Verpackung und die Steuern?
19. Kann der jeweilige Vertragspartner die ihm auferlegten Verpflichtungen (z.B. Steuermodalitäten) erfüllen?
20. Wie ist die Zahlung zu erbringen? Werden besondere Zahlungsmethoden vereinbart (Dokumenteninkasso, Dokumentenakkreditiv, Bank Payment Obligation)?
21. Wo ist der Gefahrenübergang?
22. Wer kümmert sich um die Organisation des Transports?
23. Wie wird definiert, ob die Vertragsprodukte vertragsgerecht sind? Gibt es dazu technische Standards?
24. Ist insoweit auf die Rechtsordnung des Importeurs oder des Exporteurs abzustellen?
25. Gibt es Untersuchungs- und Benachrichtigungspflichten?
26. Was sind die Folgen, wenn nicht vertragsgerechte Produkte geliefert werden?
27. Besteht die Gefahr, dass Rechte Dritter beeinträchtigt werden?
28. Wer ist dafür verantwortlich, dies zu klären? (gewerbliche Schutzrechte, Urheberrechte)
29. Wie wird mit eventuellen Produkthaftungsansprüchen Dritter umgegangen?
30. Können Risiken durch den Abschluss einer Versicherung abgedeckt werden?
31. Wer schließt die Versicherung ab? Kostentragung? Wer ist daraus begünstigt?
32. In welchen Fällen können sich die Parteien vom Vertrag lösen?
33. Müssen die Möglichkeiten einer Preisanzpassung geregelt werden?
34. Welche Rechtsfolgen gelten, wenn fehlerhafte Produkte geliefert werden oder wenn nicht oder verspätet geliefert wird? In welchem Umfang sind Schadensersatzansprüche möglich?
35. Sind Vereinbarungen über Haftungsbeschränkungen, pauschalisierten Schadensersatz oder eine Vertragsstrafe möglich?

zu erleichtern und den Gestaltungsaufwand bei Neuverträgen zu verringern. Solche Klauseln werden Bestandteil des Vertrags, wenn der Verwender die andere Vertragspartei ausdrücklich oder durch einen sichtbaren Aushang am Ort des Vertragsschlusses darauf hinweist. Die andere Vertragspartei muss weiter die Möglichkeit haben, diese in zumutbarer Weise zur Kenntnis zu nehmen. Die Einbeziehung von AGB setzt im Übrigen das Einverständnis beider Vertragsparteien voraus. Hinweis: Im B2B-Geschäft muss Einigkeit über die Einbeziehung bestehen. Bei Auslandsgeschäften sollten AGB zudem unmittelbar in den Vertragstext einfließen oder nachweisbar als Vertragsbestandteil ausgehändigt werden.

Um Gestaltungsmisbrauch zu vermeiden und ein Gleichgewicht der Kräfte zu erhalten, regelt das BGB unter anderem auch die Zulässigkeit bzw. Unzulässigkeit von Klauseln.

Überraschende Klauseln werden nicht zum Vertragsbestandteil. Vertragsklauseln in Allgemeinen Geschäftsbedingungen sind unwirksam, wenn sie unberechtigte Nachteile für die andere Vertragspartei mit sich bringen und gegen Treu und Glauben verstößen.

► **Beispiele:** Das Rücktrittsrecht der anderen Vertragspartei bei Pflichtverletzungen des Verwenders darf nicht ausgeschlossen werden. Auch die Haftung für grobe Fahrlässigkeit, Vorsatz oder Personenschäden darf ebenso wenig ausgeschlossen werden, wie die Haftung bei der Verletzung von vertraglichen Elementarpflichten.

Sind einzelne Klauseln unwirksam, so tritt an deren Stelle die gesetzliche Regelung.

► **Praxistipp:** Wer mit einem Vertragspartner regelmäßig Geschäfte abschließt, sollte diese Vertragsbeziehung durch einen separaten ausgetauschten Rahmenvertrag auf eine solide rechtliche Grundlage stellen. Durch die Vertragsverhandlungen lernt man die Geschäftsabläufe des Partners besser kennen. Im Übrigen wird das Tagesgeschäft entlastet.

#### Wichtige Details bei grenzüberschreitenden Geschäften

Neben diesen grundsätzlichen Fragestellungen ist gerade bei grenzüberschreitenden Verträgen die Frage zu klären, welches materielle Recht zur Anwendung kommt. Dies können das Recht eines der Vertragspartner sein oder auch die Vorschriften eines Drittlandes. Erleichtert wird die Suche nach dem anwendbaren Recht, wenn beide Vertragspartner aus einem Staat kommen, der dem CISG beigetreten ist. Dabei handelt es sich um ein vereinheitlichtes Kaufrecht, das in den Sprachen der Mitgliedsstaaten zur Verfügung steht. Deutschland ist Mitglied des CISG.

Weiter sollte man sich Gedanken darüber machen, was geschieht, wenn die Parteien in einen Streit über die Vertragsabwicklung geraten. Soll dieser Streit dann vor staatlichen Gerichten im In- oder Ausland oder vor einem internationalen Schiedsgericht ausgetragen werden? Bei der Beantwortung dieser Frage muss man sorgfältig prüfen, ob die Entscheidungen des vereinbarten Gerichts – staatliches Gericht oder Schiedsgericht – auch dort vollstreckbar sind, wo sich die Vermögenswerte des Partners befinden. Im Übrigen können mit solchen Gerichtsstandklauseln bzw. Schiedsgerichtsvereinbarungen durch Dergovation unliebsame Gerichte ausgeschlossen werden.

## ZUSAMMENFASSUNG

Geschäftliche Aktivitäten müssen auf solider vertraglicher Grundlage abgewickelt werden. Der erste Schritt in Richtung Vertrag erfolgt durch Abgabe eines verbindlichen Angebots. Der Vertrag kommt durch Annahme dieses Angebots zustande. Angebot und Annahme müssen dabei deckungsgleich sein. Auch im Rahmen von Vertragsverhandlungen können rechtliche Verpflichtungen entstehen. Ein situationsbezogener Letter of Intent kann helfen, bereits die Verhandlungen auf eine sichere Grundlage zu stellen. Angebote sind grundsätzlich bindend. Die Dauer der Bindung richtet sich nach den Umständen des Einzelfalls und ist häufig unklar. Es empfiehlt sich, die Laufzeit des Angebots anzugeben. Das Angebot muss alle wesentlichen Vertragsinhalte enthalten. Bei der Vertragsgestaltung sollten sich die Parteien von den Grundsätzen des Projektmanagements leiten lassen. Ein guter Vertrag zeichnet sich dadurch aus, dass er lückenlos regelt, wer was wann wie und wo zu tun hat und für den jeweiligen Leser selbsterklärend ist. Allgemeine Geschäftsbedingungen können helfen, Standardgeschäfte zu vereinheitlichen. Bestehen zwischen Geschäftspartnern dauerhafte Geschäftsbeziehungen, bietet es sich an, Rahmenverträge abzuschließen, die das Tagesgeschäft entlasten.

Dieser Beitrag beruht auf praktischen Erfahrungen des Autors. Er dient der großen Orientierung und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vor Aufnahme

  
Dr. Andreas Frost ist Inhaber der Anwaltskanzlei Dr. Frost in Reutlingen. Schwerpunkt seiner anwaltlichen Tätigkeit ist die rechtliche Betreuung von KMU in deren globalem Umfeld sowie das Coaching von Unternehmen und Führungskräften in rechtlichen Angelegenheiten. Dr. Frost ist Mediator und hilft bei der schnellen außergerichtlichen Beilegung von Konflikten im Wirtschaftsleben durch Mediation.  
Kontakt: dr.andreas.frost@t-online.de.

 Bartolotti, F. (2017), Drafting and Negotiating International Commercial Contracts: A Practical Guide, International Chamber of Commerce (ICC).

 Daigneault, E. W. (2009), Drafting International Agreements in Legal English, Kluwer Law Int'l.

 Elert, N. and Brooks, C. (2014), German Employment Law: 618 Questions Frequently Asked by Foreigners, De Gruyter.

 Lingemann, S. and Mengel, A. (2016), Employment and Labor Law in Germany, C.H. Beck.

 Mann, M. (2015), Commercial Contracts in Germany, C.H. Beck.

 Nigel, G. and Foster, N. G. (2010), German Legal System & Laws, Oxford University Press.

 Ramberg, J. (2011), ICC Guide to Incoterms 2010, ICC Pub. No. 720E.

 Reimann, M. and Zekoll, J. (2006), Introduction to German Law, Kluwer Law Int'l.

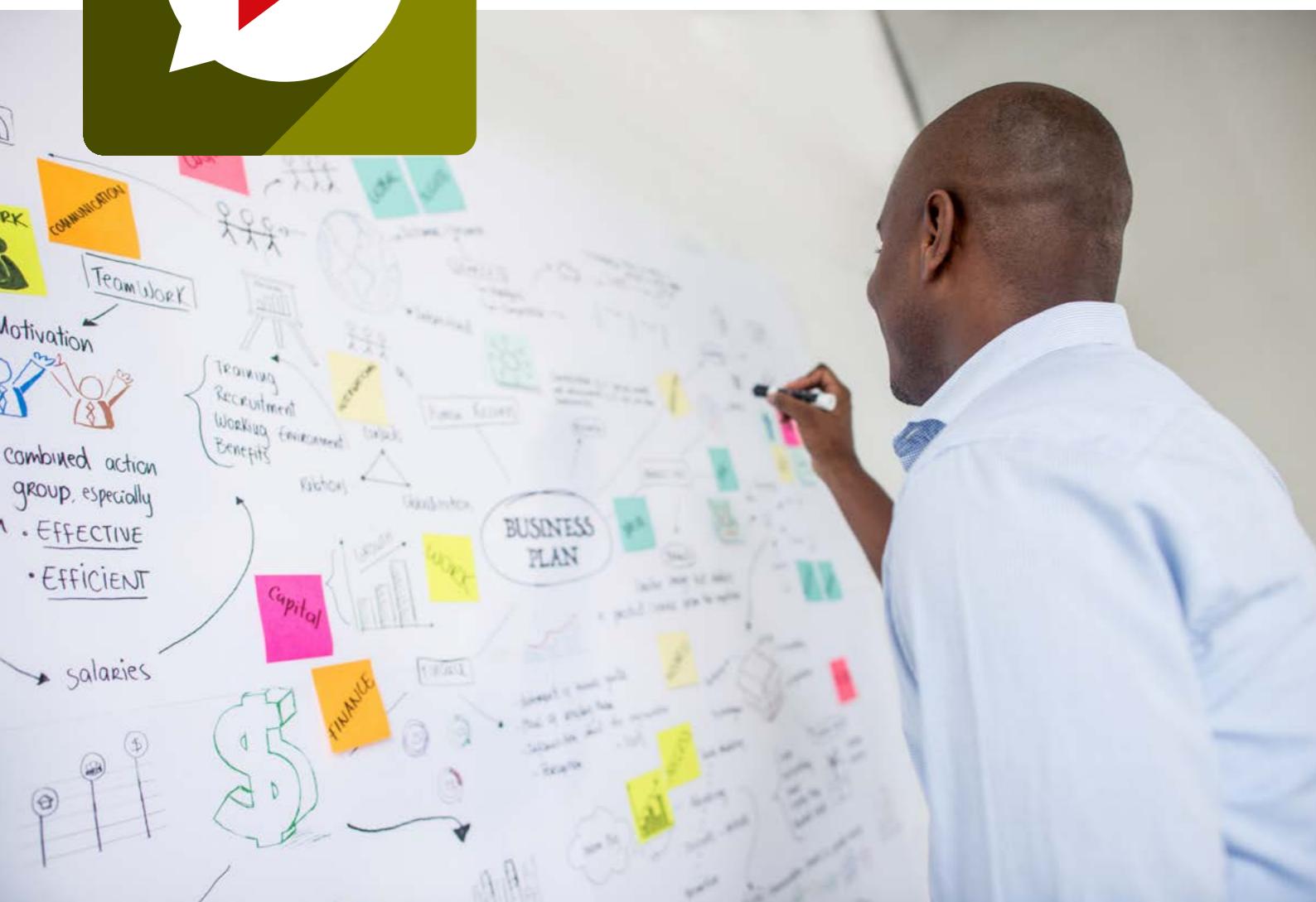
► German Civil Code

► Commercial Code

► United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (Vienna, 1980) (CISG)



# Businessplan



Das heutige wirtschaftliche Umfeld ist gekennzeichnet durch den Abbau von Handelshemmissen, Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer und einer globalen Verflechtung von Handels- und Finanzströmen. Bedingt durch diese Faktoren müssen bestehende Geschäftsmodelle laufend hinterfragt und den sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden. Haupttreiber für neue Geschäftsmodelle sind u.a. die Digitalisierung und die neuen Möglichkeiten der vernetzten Kommunikation. Diese Entwicklung wird auch als „Internet of Things“ bezeichnet. Damit gemeint ist die Vernetzung von Gegenständen mit dem Internet, damit diese selbstständig über das Internet kommunizieren und so verschiedene Aufgaben für den Besitzer erledigen können. Ob ein Geschäftsmodell erfolgreich ist oder nicht, darüber entscheiden viele Einflussfaktoren. Der Businessplan hilft dabei, mögliche Risiken zu identifizieren und Potentiale realistisch einzuschätzen.

Geschäftsmodelle, auch bestehende, können sich in der heutigen Welt mit ihren permanent wechselnden Rahmenbedingungen schnell ändern. Das Unternehmen Uber beispielsweise bietet weltweit einen Online-Vermittlungsdienst für private Fahrdienstleistungen an und verdrängt so die etablierten Taxiunternehmen. Ein weiteres Beispiel ist Airbnb, ein Unternehmen, das online Unterkünfte von lokalen Gastgebern in mehr als 191 Ländern anbietet und damit klassischen Hotels sehr erfolgreich Konkurrenz macht. Solche Veränderungen bedeuten aber immer auch Chancen. Erfolgreiche Unternehmensführung in einem turbulenten Umfeld verlangt vom Management nicht nur hohe Anpassungsbereitschaft, sondern auch klare Vorstellungen bezüglich der angestrebten Ziele und der zu ihrer Erreichung erforderlichen Mittel.

In diesen Fällen ist es entscheidend, mit Hilfe des Businessplans aufzuzeigen, dass die Chancen des zukünftigen Erfolgs gegeben sind. Dies erfordert eine genaue Marktakklärung und Planung der unternehmerischen Aktivitäten.

Einerseits zwingt die Entwicklung eines Businessplans das Management, eigene Vorstellungen und Zielsetzungen übersichtlich darzustellen. Andererseits präsentiert das Management mit dem Businessplan interessierten Geschäftspartnern die Chancen und Risiken der angedachten Geschäftsstrategie. Er schafft Transparenz bezüglich der Lösungen zur Befriedigung echter Kundenbedürfnisse und fördert dadurch das Vertrauen ins Unternehmen. Zusammen mit dem guten Management

Aufbau, Form und Inhalt des Businessplans bestimmen maßgeblich die Chancen des künftigen Unternehmens.



bildet er die Grundlage für ein nachhaltiges Unternehmenskonzept.

Dem Businessplan kommt somit auch die Bedeutung eines Akquisitions- und Verhandlungsdokuments zu. Aufbau, Form und Inhalt des Businessplans bestimmen maßgeblich die Chancen des künftigen Unternehmens.

## Funktionen des Businessplans

Der Businessplan – auch Unternehmensentwicklungsplan, Geschäftsplan oder Geschäftskonzept genannt – spiegelt die strategische Ausgangslage sowie die Zukunft eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs wider.

Der Businessplan dient der einfachen Kommunikation zwischen nationalen und internationalen Geschäftspartnern, wenn es darum geht, Geschäftsideen und die zu erwartenden Erfolgsaussichten darzustellen. In der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern kann dieses Instrument bilateral eingesetzt werden und ist Basis für jede erfolgreiche Kooperation. Grundsätzlich wird im Businessplan eine Geschäftsidee auf Innovationskraft, Vermarktungsaussichten und zu erwartenden wirtschaftlichen Erfolg untersucht. Da sich die äußeren Bedingungen ständig ändern, muss auch der Businessplan laufend an aktuelle Bedingungen angepasst werden.

Der Aufbau des Businessplans und vor allem die Detailtiefe hängen in erster Linie vom erforderlichen Kapitalbedarf und dem Stadium der Verhandlungen mit dem jeweiligen Partner ab. Will man einen potentiellen Kapitalgeber, zum Beispiel eine Bank, von seiner Geschäftsidee überzeugen, bietet diese häufig eine Businessplan-Vorlage zum Download an. Darin sind die Kriterien so aufbereitet, wie sie das Institut aus seiner Sicht benötigt, um eine Investitionsentscheidung treffen zu können.

Die Formulierung des Businessplans zwingt den Autor dazu, sein Konzept vollständig zu durchdenken sowie logisch und präzise darzustellen. Allein diese Tatsache verhindert ein kostspieliges Ausprobieren von Ideen. Gleichzeitig bietet sich die Möglichkeit, erkannte Probleme durch Umstellung des Konzeptes zu beheben und so die erfolgreiche Umsetzung des Businessplans zu gewährleisten.

Für den zukünftigen Geschäftspartner oder Kapitalgeber liegt der Nutzen des Businessplans in der komprimierten Zusammenfassung der für ihn wesentlichen Informationen. Der oft ähnliche Aufbau eines Businessplans ermöglicht es, verschiedene Projekte miteinander zu vergleichen und schnell zumindest eine Vorauswahl unter den konkurrierenden Businessplänen zu treffen.

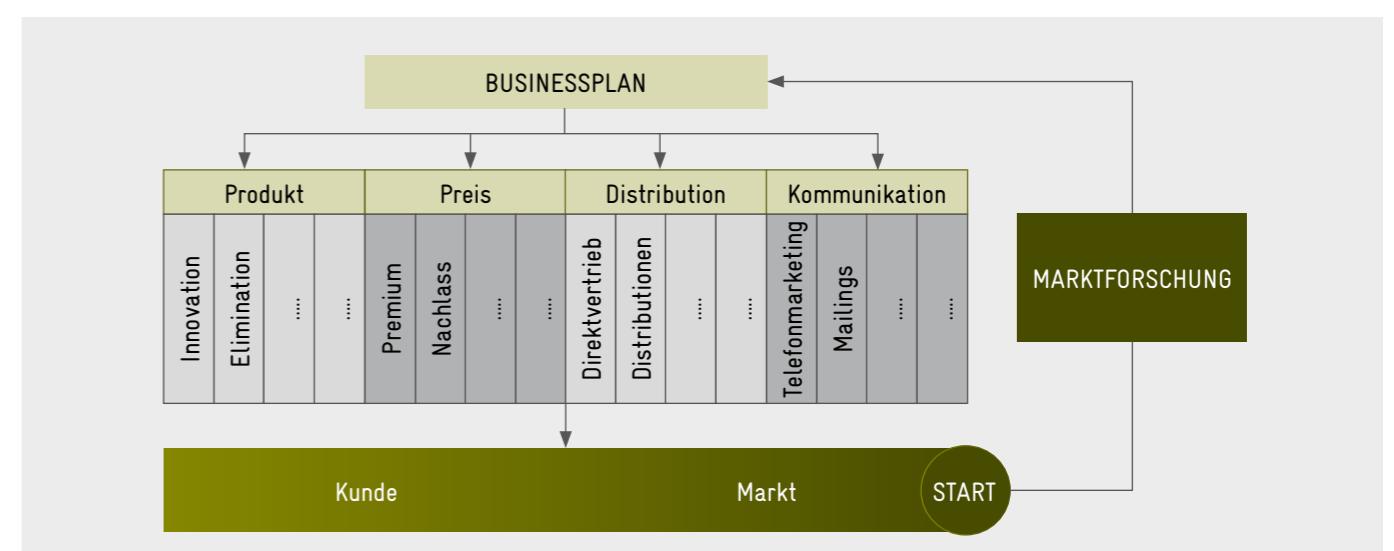


Abbildung 1: Businessplan-Kreislauf

## Entwicklung eines Businessplans

Finanzierung ist das häufigste Ziel, das mit einem Businessplan verfolgt wird. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um eine Existenzgründung oder um eine Unternehmenserweiterung handelt. Unabhängig von der Zielrichtung eines Businessplans ist eine wichtige Grundvoraussetzung das Zusammentragen von relevanten Informationen. Mit diesen Informationen wird zunächst ein Grobkonzept als Vorstufe des Businessplans erstellt, welches sich in der Vorbereitungsphase immer wieder verändert, bis daraus eine gute konzeptionelle Grundlage für die Erstellung des eigentlichen Plans geworden ist. Hierzu zählen selbst erstellte Unterlagen wie Bilanzen, Pläne, Verträge, aber auch extern beschaffte Informationen – zum Beispiel Marktinformationen der Industrie- und Handelskammern (IHK), Banken, Consultants, Geschäftspartner und Messen.



“

**Bei der Gründung eines Unternehmens ist die Erstellung eines Businessplans obligatorisch.**

Diese Vorgehensweise wird als Businessplan-Kreislauf bezeichnet, da ein Businessplan erst auf Basis von Produkt- und Marktinformationen erstellt werden kann und laufend angepasst werden muss (Abbildung 1).

Der Businessplan dient in der Anfangsphase zur Strukturierung, Planung und zum Controlling, um Geschäftspartner zu überzeugen, sowie zur Anbahnung längerfristiger Geschäftsbeziehungen. Bei der Gründung eines Unternehmens ist die Erstellung eines Businessplans obligatorisch, zumindest sofern Eigen- oder Fremdkapital benötigt wird. Der Businessplan dient als Basis für die ersten Verhandlungen mit Investoren, Banken, Leasinggesellschaften, Venture-Capital-Gesellschaften, Geschäftspartnern usw. Sofern keine Kapitalbeschaffung notwendig ist, bietet die Erstellung eines Businessplans trotzdem eine gute Möglichkeit, die Geschäftsidee ökonomisch zu prüfen und Schwachstellen – beispielsweise in der Marktsituation – zu erkennen.

Plant ein Unternehmen zu expandieren oder sich zu erweitern, wird – ähnlich wie bei einer Neugründung – der Nutzen dieser Investition dargestellt. Bei größeren Baupro-

jekten und Investitionen in neue Fertigungsanlagen wird oft ein Businessplan verlangt. Weiter kann er verwendet werden beim Eintritt in neue Märkte, bei Unternehmenszusammenschlüssen, Kauf und Verkauf von Unternehmen, Sanierung, Reorganisation und Rationalisierung, aber auch bei Kredit-, Leasing-, Investitions- und Projektfinanzierung, Akquisition eines Großkunden, Anwerbung von Spitzenmanagern und als Information für die Gesellschafter.

Wie bereits erwähnt richtet sich der Businessplan inhaltlich stark nach dem Anlass der Erstellung. Mögliche Fragestellungen und Herausforderungen werden durch den Businessplan systematisch beantwortet. Die ausführliche Darstellung des geplanten Ablaufs dient somit auch der Information aller Stakeholder. Hier ist anzumerken, dass ein Businessplan oft Bestandteil eines Projektauftrags (Project Charter) ist und damit auch ein wichtiges Element im Projektmanagement.

### Aufbau und Inhalte des Businessplans

International sind Businesspläne nach einer einheitlichen Struktur gegliedert. Je nach Zielrichtung kann ein Businessplan zwischen zehn und 200 Seiten Umfang haben. Insbe-

sondere Gründerportale geben ausführliche Informationen und stellen umfangreiche Checklisten und Werkzeuge zur Verfügung. Eine gute Übersicht liefert zum Beispiel die Gründerinitiative „Princes Trust“ in England. Weitere Portale bieten die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und das Existenzgründerportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Wichtige Inhalte des Businessplans sind:

1. Executive-/Management-Summary
2. Unternehmensgeschichte
3. Geschäftsidee
4. Produkt und Innovation
5. Markt und Wettbewerb
6. Standortfrage und Rechtsform
7. Aktuelle wirtschaftliche Situation
8. Geplante Unternehmensentwicklung
9. Management-, Personal- und Finanzplanung
10. Kapitalbedarf und Mittelverwendung
11. Geplante Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz
12. Schlussbemerkung

Einige der oben genannten Punkte – wie zum Beispiel Produkt/Innovation, Markt/Wettbewerb und Standortfrage/Rechtsform – werden als Einzelkompetenzen detailliert in den weiteren Kapiteln besprochen, weshalb wir hier nur auf ausgewählte Aspekte ausführlich eingehen.

Eines der wichtigen Elemente bildet dabei das Executive-/Management-Summary. Damit wird die Zusammenfassung des Businessplans auf maximal zwei bis drei Seiten bezeichnet. Der Adressat erhält so einen ersten Einblick in das Unternehmen. Die Zielsetzung und die Schlüsselzahlen des Businessplans werden prägnant dargestellt. Diesen Teil des Businessplans lesen die potentiellen Investoren zuerst – damit findet eine erste Einschätzung und Bewertung statt. Daher ist es wichtig, dass dieser Teil optisch ansprechend ist, die Texte sprachlich ausgefeilt und die Inhalte interessant dargestellt sind. Spricht die Zusammenfassung den Leser (Investor, Geschäftspartner, Bank...) nicht an, wird der Businessplan oftmals gar nicht weiter geprüft.

Basis des Businessplans ist die Geschäftsidee, auf der alle Planungen aufbauen. Umso wichtiger ist es, bereits bei der Geschäftsidee nachstehende Fragen zumindest tendenziell zu beantworten. Welches Kundenbedürfnis wird befriedigt? Wie

sehen der Markt und die Mitbewerber aus? Kann mit der Geschäftsidee Geld verdient werden? Wenn ja, wie? Dazu sind Aussagen zum Markt, zur geplanten geographischen Region, zum Geschäftsbetrieb sowie über das Produkt bzw. die Produktgruppe zu tätigen und auch Analysen zu Marktgröße sowie den Wettbewerbern zu erstellen.

Der richtige Zeitpunkt für die Erstellung des Businessplans und der Startpunkt für die geplante Investition sind auch von der aktuellen gesamtwirtschaftlichen und politischen Situation abhängig. Ändert sich diese, so sind die Businesspläne den neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Ein aktuelles Beispiel der letzten Jahre war der russische Markt. Mit der Einführung der Wirtschaftssanktionen hat sich die Grundlage für viele Businesspläne von heute auf morgen verändert. Bestehende Geschäftsmodelle mussten komplett überarbeitet und an die neue Situation angepasst werden. Das ist notwendig, um das Risiko für Investitionen besser einschätzen zu können.

Das Potential einer Geschäftsidee wird insbesondere an der möglichen Skalierung, also der möglichen positiven Geschäftsentwicklung gemessen. Anders ausgedrückt ist es die Darstellung, wie schnell neue Kunden und Märkte gewonnen wer-

den können und wie dadurch ein schnelles Wachstum erzielt wird. Diese sollte man nicht mit der Darstellung unrealistischer Ziele verwechseln, sondern vielmehr auf einer Unternehmensstrategie aufbauen, die mit Sorgfalt ausgearbeitet und auf ihre Tragfähigkeit hin überprüft wurde.

Dabei empfiehlt es sich, die strategischen Ziele in kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu untergliedern. Kurzfristige Aktivitäten betrachten einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten, mittelfristige bis zu 24 Monaten und langfristige Ziele einen Zeitraum bis zu 60 Monaten und mehr. Die mittelfristige Planung beinhaltet die Auswahl der Geschäfte, Wachstum, Innovation und Ressourcen-Einsatz. Bei der langfristigen Betrachtung ist die Amortisation der Investition darzustellen. Abbildung 2 zeigt ein Beispiel einer „Return on Investment“-Betrachtung zum Erreichen des „Break-Even“-Punktes, definiert als der Punkt, an dem ein Unternehmen genauso viele Einnahmen wie Ausgaben hat. Ab diesem Punkt macht ein Unternehmen Gewinn. Bei Start-ups sollte dieses in der Regel nach fünf bis sieben Jahren der Fall sein. Dabei ist die „break-even time after release“ definiert als der Zeitraum von der Produkteinführung bis zum Zeitpunkt der Gewinnerzielung (Erreichen des „Break-Even“-Punktes).

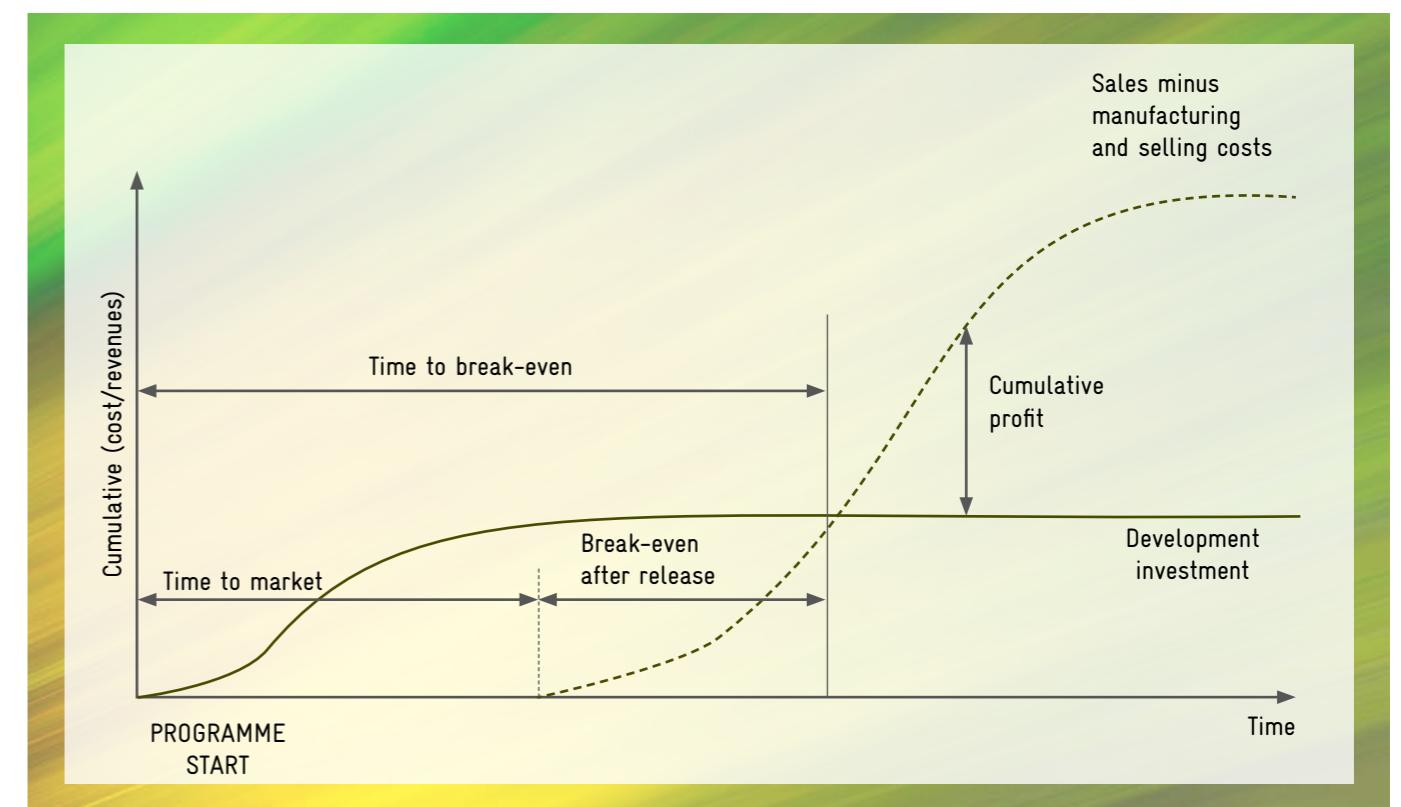


Abbildung 2: „Return on Investment“-Map



**Das Business Model Canvas ist eine gute Möglichkeit, einen Businessplan gemeinsam zu entwickeln.**

Eine ähnliche Betrachtung erfolgt insbesondere bei größeren Investitionen. Dabei ist wichtig, die Amortisation der Investition unter Betrachtung der Gesamtkosten zu berechnen. Neben den Anschaffungskosten sind dabei alle Aspekte der späteren Nutzung wie Energiekosten, Reparatur und Wartung zu betrachten. Diese Berechnungsweise wird auch „Total Cost of Ownership“ genannt.

#### „Business Model Canvas“

Das Business Model Canvas ist zu einem wichtigen Element bei der Businessplan-Erstellung geworden, um ein Geschäftsmodell zu visualisieren und daraufhin zu testen, ob dieses auch unternehmerisch sinnvoll ist. Es wurde von Alexander Osterwalder im Rahmen eines Open Innovation Projektes von Experten aus Universitäten, Forschungseinrichtungen, Start-ups und Unternehmen entwickelt.

Viele Experten sind mittlerweile der Meinung, dass das Business Model Canvas den veralteten Businessplan vollständig ersetzen wird. Dieser Meinung kann sich der Autor nicht anschließen. Das Business Model Canvas ist eine gute Möglichkeit, einen Businessplan gemeinsam zu entwickeln und diesen in kompakter und übersichtlicher Form stichwortartig auf einer Seite darzustellen. Es kann einen ausführlichen Businessplan nicht ersetzen – dort ist es erforderlich, die im Canvas genannten Punkte im Detail zu erläutern und mit Fakten und Zahlen zu untermauern.

Das Business Model Canvas besteht aus neun Komponenten, welche in die vier Perspektiven Wertangebot, Kunde, Infrastruktur und Finanzen eingesortiert werden.

■ **Kundengruppen (Customer Segments):** Die Zielgruppe des Produkts oder der Dienstleistung, also Personen,

die einen hohen Nutzen vom Angebot haben. Dabei muss der Nutzer nicht gleich der Kunde sein.

■ **Wertangebot (Value Propositions):** Problem des Kunden, welches das Produkt oder die Dienstleistung löst bzw. die Kundenbedürfnisse, welche es befriedigt.

■ **Kundenkanäle (Channels):** Die verschiedenen Interaktionskanäle mit dem Kunden, zum Beispiel während der Marketing-, Vertriebs-, Leistungs- und Lieferungs- sowie After-Sales-Prozesse.

■ **Kundenbeziehungen (Customer Relationships):** Die Gestaltung der Kundenbeziehung, insbesondere hinsichtlich der Gewinnung, des Haltens und des Ausbaus der Beziehung. Das reicht von individuell bis hoch automatisiert, von intensiv bis sporadisch.

■ **Einnahmequellen (Revenue Streams):** Die aus dem Produkt- oder Dienstleistungs-Wertangebot (Value Propositions) erzeugten Erlösströme sowie das Preismodell. Oft lässt sich aus einer Value Proposition auf verschiedenem

Wege Geld verdienen (z.B. Einmalzahlung vs. Abonnement).

■ **Kernressourcen (Key Resources):** Die für die Erfüllung der Value Propositions erforderlichen personellen, materiellen und finanziellen Kernressourcen.

■ **Kernaktivitäten (Key Activities):** Die für den Betrieb des Geschäftsmodells erforderlichen Haupttätigkeiten.

■ **Kernpartner (Key Partnerships):** Die z.B. zwecks Risikominimierung und Skalierung notwendigen wichtigsten Partnerschaften mit Nicht-Konkurrenten, Lieferanten, Herstellern und/oder Dienstleistern.

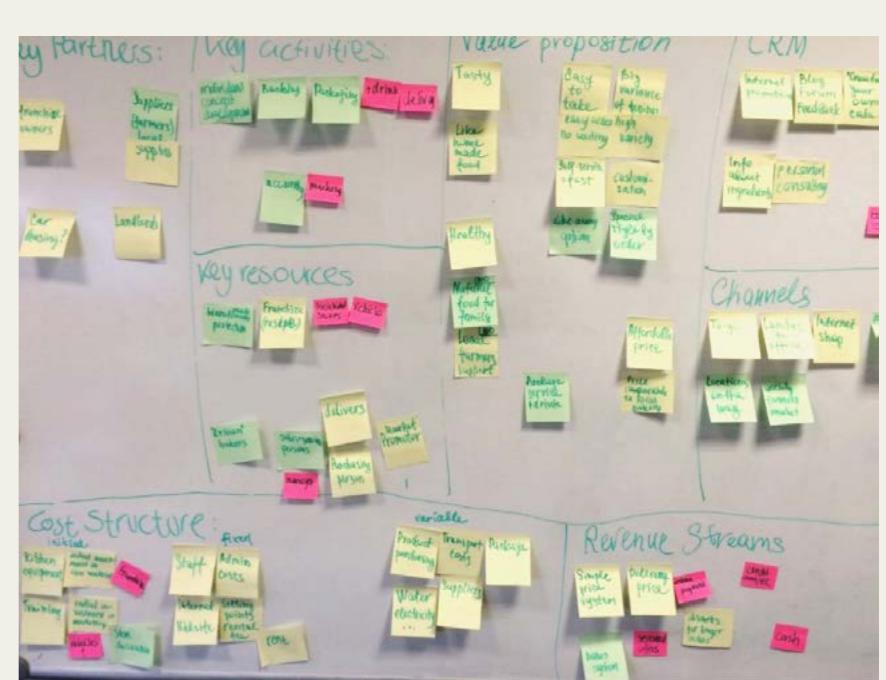
■ **Kostenstruktur (Cost Structure):** Kosten für die Ressourcen, Aktivitäten und Partner, d.h. Ausgaben, ohne die das Geschäftsmodell nicht laufen würde.

Abbildung 3 zeigt ein Praxisbeispiel, in dem jedes Feld mit Post-Its beschriftet wurde. Dieses Vorgehen ist sinnvoll, da man im Entwicklungsprozess die Klebekarten schnell entfernen oder verschieben kann. Bei der Präsentation von Geschäftsmodellen wiederum kann das

Geschäftsmodell unter Verwendung der Klebekarten systematisch entwickelt und visualisiert werden – Schritt für Schritt.

Für internationale Kooperationen ist insbesondere das Feld „Kernpartner“ (Key Partnerships) wichtig, da mit diesen Partnern die Produkte und Dienstleistungen in Deutschland und im Partnerland am Markt positioniert werden

können. Zudem gilt es, die Kernressourcen (Key Resources) genau zu evaluieren und aufzubauen. Dazu muss Personal eingebunden werden, das die Sprache des Ziellandes kennt und die Kommunikation mit den Partnern übernimmt. Zudem muss ein Experte für Zollfragen und Export hinzugezogen werden. Diese Punkte gilt es im ausführlichen Businessplan zu beschreiben.



OSTERWALDER BUSINESS MODEL

KEY PARTNER	KEY ACTIVITIES	VALUE	RELATIONSHIPS	CLIENTS
				CHANNELS
KEY RESOURCES		COST CENTRES		REVENUE STREAMS

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.  
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>  
or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 97105, USA  
[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Abbildung 3: Praxisbeispiel Business Modell Canvas

## Checkliste: Erstellung eines Businessplans

- 1. Klären Sie die Geschäftsidee (2-3 Tage). Als Basis kann das Business Model Canvas verwendet werden. Arbeiten Sie intensiv mit dem Modell und binden Sie Kollegen, Mitarbeiter und Freunde ein. Beschreiben Sie die einzelnen Bereiche im Detail.
- 2. Erarbeiten Sie einen ausführlichen Businessplan (1 Woche bis 3 Monate). Nehmen Sie dazu die Struktur aus dem Kapitel „Aufbau und Inhalte des Businessplans“ als Basis und füllen diese mit Informationen.
- 3. Legen Sie einen Schwerpunkt auf das Kapitel „Executive Summary“ und erläutern Sie Ihr Businessmodell im Detail. Legen Sie dabei großen Wert darauf, mögliche Investoren zu überzeugen.
- 4. Beachten Sie insbesondere, dass deutsche Entscheider sehr an Detailinformationen interessiert sind. Detaillierte Analysen und Zahlen sind daher erforderlich.
- 5. Bereiten Sie sich auf eine Präsentation Ihres Businessplans vor, indem Sie ihn dritten Personen erläutern. Sie sollten in der Lage sein, Ihr Geschäftsmodell in 60 Sekunden zu erklären und damit Ihre Zuhörer zu überzeugen (Elevator Pitch). Dazu ist es notwendig, die wichtigsten „Schlussaus sagen“ zu identifizieren.
- 6. Setzen Sie Ihren Businessplan in die Tat um und nutzen Sie diesen als Controlling-Instrument. Leiten Sie aus dem Businessplan Key Performance Indikatoren (KPI) zur strategischen Steuerung ab. Passen Sie diesen laufend an die sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden. Die Anforderungen und Fähigkeiten, „gute“ Businesspläne zu erstellen, werden in den nächsten Jahren immer wichtiger. Ein Hauptfaktor dafür sind die neuen Geschäftsmodelle, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Oder anders formuliert, die Potentiale für Innovationen in Produkten, Prozessen und Dienstleistungen gilt es mit Businessplänen zu untermauern.
- 7. Achten Sie bei der Umsetzung der Ziele auf optimalen Ressourceneinsatz (Finanzen, Personal) und Einhaltung klar definierter Meilensteine.



## Beispiele aus der Praxis

Eine Geschäfts-„Idee“ wird dann zur Innovation, wenn der Markterfolg eintritt. Daher ist es wichtig, den Kundennutzen herauszuarbeiten, das Marktumfeld zu analysieren und die Wettbewerbssituation zu ermitteln. Die Geschäftsidee muss tragfähig sein und ihre nachhaltige Erfolgsaussicht ausführlich dargestellt werden. Ob aber eine Geschäftsidee erfolgreich ist oder nicht, zeigt sich erst in der Praxis.

Insbesondere deutsche Unternehmen tendieren dazu, sich zu stark auf eine Technolo-

gie zu konzentrieren und die Vermarktung dieser Technologie zu vernachlässigen. Sie stecken oftmals viel Energie in die Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Die Ausarbeitung von Businessplänen, basierend auf einer umfangreichen Marktforschung, wird häufig als unwichtig eingestuft.

Oft sind nicht die (First-to-Market) Innovatoren die Marktgewinner, sondern Unternehmen, die zu einem späteren Zeitpunkt ein Folgeprodukt auf dem Markt positionieren. Diese Unternehmen werden auch als „Follower“ bezeichnet. So

entwickelte beispielsweise die Firma Lotus das erste Tabellenkalkulationsprogramm und war damit als erstes Unternehmen am Markt. Microsoft hat diese Idee übernommen und auf Basis der Erfahrungen von Lotus ein eigenes Produkt konsequent weiterentwickelt und ist heute mit seinem Excel-Programm Weltmarktführer.

Ein weiteres Beispiel ist die Einführung der Einmalwindel auf dem US-Markt durch das Unternehmen Chux zu Beginn der 1960er Jahre. Damals verwendeten die meisten Mütter Stoffwindeln und die Einmalwindel galt als schädlich für Babys. Als Konsequenz ging das Unternehmen in die Insolvenz. Ende der 1960er Jahre hat Proctor & Gamble als „Follower“ die Marke Pampers auf dem Markt positioniert und ist bis heute Weltmarktführer mit diesem Produkt. Zu diesem Zeitpunkt hat sich ein Kulturwandel vollzogen und Einmalwindeln wurden von Müttern als saubere und schnelle Lösung bei der Babyhygiene akzeptiert.

Dass eine Erfindung auch durch den Erstinnovator erfolgreich vermarktet werden kann, zeigt das Beispiel Robert Bosch. Getrieben durch seinen Erfindergeist, gründete dieser im Jahr 1887 die Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik Robert Bosch. Mit der Erfindung der ersten Zündkerze, auch genannt

## ZUSAMMENFASSUNG UND EMPFEHLUNGEN

Die Erstellung eines Businessplans erfordert eine gute Vorbereitung und viel Energieeinsatz. Es ist ein „Plan“, bei dem es darauf ankommt, den „richtigen“ Zeitpunkt zu finden und diesen in die Tat umzusetzen. Ebenso muss er laufend an die sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden. Die Anforderungen und Fähigkeiten, „gute“ Businesspläne zu erstellen, werden in den nächsten Jahren immer wichtiger. Ein Hauptfaktor dafür sind die neuen Geschäftsmodelle, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Oder anders formuliert, die Po-

tentiale für Innovationen in Produkten, Prozessen und Dienstleistungen gilt es mit Businessplänen zu untermauern.



Prof. Dr. Bertram Lohmüller ist Geschäftsführer der Export-Akademie Baden-Württemberg und lehrt Innovationsmanagement und Leadership an der Steinbeis-Universität Berlin (SHB) bertram.lohmueler@steinbeis.education



## Quellen und Literatur

Luthans, F. and Doh, J.P. (2012), International Management – Culture, Strategy and Behaviour (8<sup>th</sup> ed.), McGraw Hill.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2012), Business Model Generation, Wiley.

Roes, E. (2011), The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, Penguin Group.

Sahlman, W.A. (2008), How to Write a Great Business Plan, Harvard Business Press.

Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005), Managing Innovation (3<sup>rd</sup> ed.), John Wiley & Sons, Ltd.

Vaughan E. (2015), The FT Essential Guide to Writing a Business Plan: How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business (2<sup>nd</sup> ed.), Financial Times Essential Guides, Pearson Publisher.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2003), Services Marketing: Integrated Customer Focus Across the Firm (3<sup>rd</sup> ed.), McGraw-Hill Irwin.

► Business start-up portal of the BMWi

► Prince's Trust

## Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Internet:

Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick!

[www.managerprogramm.de](http://www.managerprogramm.de)

The screenshot shows the homepage of the 'Fit for Partnership with Germany' website. It features a map of the world with pins indicating program locations. Below the map are several sections: 'Fit for Auslandsmarkte' (International Markets), 'Deutsche Unternehmen' (German Companies), 'Kooperationsbüro' (Cooperation Office), 'Fit für Partnertländer' (Fit for Partner Countries), 'Effizienter Energieeinsatz in der Industrie' (Efficient Energy Use in Industry), 'Intelligente, deutsch-chinesische Straßenlaternen' (Intelligent, German-Chinese Street Lamps), 'vom mittelständischen Startup bis zum traditionsreichen Großunternehmen' (From mid-sized startup to established large company), and 'Networking auf Kreis' (Networking at County). Each section includes a small image and a brief description.



Das Managerfortbildungsprogramm auf Facebook!

[www.facebook.com/managerprogramme](https://www.facebook.com/managerprogramme)

The screenshot shows the Facebook page for 'Fit for Partnership with Germany'. It features a cover photo with the GIZ logo and the text 'Fit for Partnership with Germany'. Below the cover are several posts: one about the 'Manager Training Programme' (12 December 2016), another about a successful negotiation session with German business partners (12 December 2016), and a post from the 'Ukrainian Group in Germany' (Dresden) about their trip to China (12-13.11.2016). The page also includes a map of Germany with event locations, a photo album, and a 'Like' button.



Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Friedrich-Ebert-Allee 36+40  
53113 Bonn  
T +49 228 4460-1227  
F +49 228 4460-1333  
E mp-pr@giz.de  
www.managerprogramm.de

BMWi-Managerfortbildungsprogramm  
Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie