



**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte -
News-Letter Nr. 1/2010**

***Performance Driver „ International Dynamics“ -
Es gibt noch viel Luft nach oben!
Ergebnisse unserer Experten-Befragung vom Sept.-Dez. 2009***

Sehr geehrte Damen und Herren,

„International Dynamics“ gewinnt im internationalen Management & Leadership an Bedeutung! Wir freuen uns, Ihnen die Ergebnisse unserer Studie im Auszug vorzustellen. Die komplette Dokumentation können Sie bei uns per e-mail unter barbara.wietasch@aon.at bestellen.

Fusionen, Firmenkäufe, Joint-Ventures, Zusammenschlüsse, das Entsenden von Expatriates sowie die Zusammenarbeit von multikulturellen Teams im In- und Ausland nehmen ständig zu.

Und sie bleiben eine regelmäßige Quelle von kulturübergreifenden Problemen, in deren Abwicklung Unternehmen schon sehr viel Geld „verbrannt“ haben. Nur einige Beispiele wie Daimler-Chrysler, Alitalia-KLM, Korean Airlines (heute Korean Air) u.v.m. sind an den nationalen Werten und dem Versagen von internationaler Teamarbeit gescheitert. Solange das Management den Fokus überwiegend auf die finanziellen Analysen legt, wird dies sicherlich auch in Zukunft noch sehr viel Geld kosten.

Ziel der Befragung:

Wie wichtig sind „International Dynamics“, d.h. das Anwenden der interkulturellen Spielregeln zwischen den Akteuren in der Internationalen Marktbearbeitung.

Es gilt herauszufinden, inwieweit die Ressource „Mensch“ heute bereits im Internationalen Kontext richtig genutzt wird. Immer wenn Unternehmen ins Ausland expandieren, kommt es vor allem auf die persönlichen Kontakte und unterstützende Zusammenarbeit zwischen den Headquarters, den ausländischen Kunden und den neuen internationalen Teams an. Diese Entscheidungen bedeuten für die Unternehmen erhebliche Kosten. Ob diese Kosten effizient eingesetzt werden, ist heute Wettbewerbs entscheidend.

Das Thema ist höchst interessant!

90 % der Befragten äußerten, dass das Thema „International Dynamics“ sie neugierig macht, denn ein erfolgreiches internationales Management & Leadership beugt Reibungsverlusten vor, gibt Orientierung, Motivation und Sinn und sichert die Erreichung der Ziele.

Sie stellen die notwendigen zwischenmenschlichen Bindungen her, um international ergebnisorientierte Zusammenarbeit zu ermöglichen und damit auch den Erfolg.

Oftmals mangelt es jedoch in den Unternehmen an Konzepten, diese wichtigen Top-Management und HR-Aufgaben über die Grenzen und Hierarchien hinaus zu gestalten.

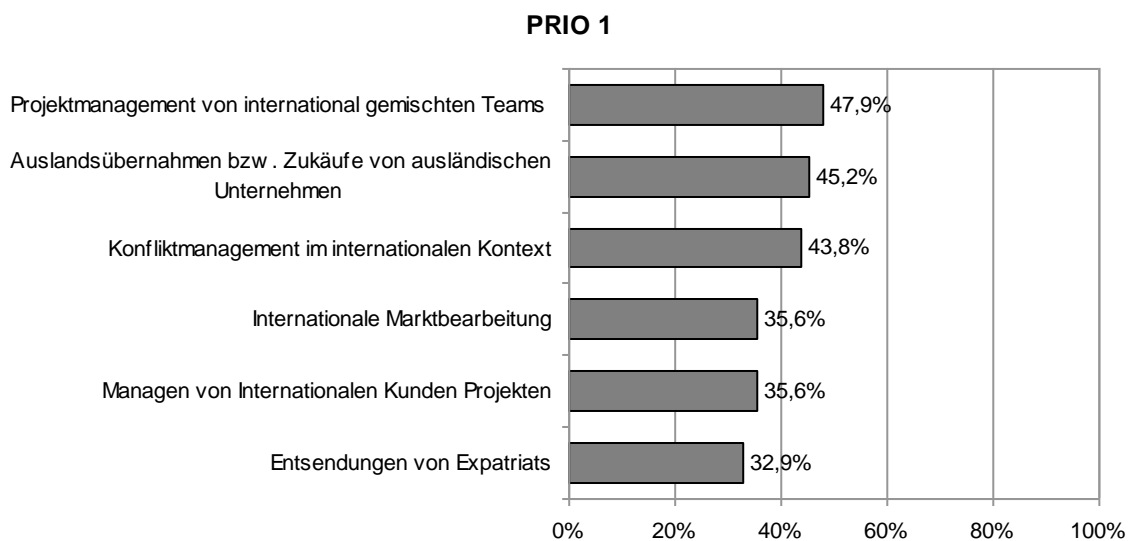
78,1 % der befragten Entscheidungsträger sind auf internationalen Märkten aktiv!

Der Schritt in Richtung neuer Auslandsmärkte ist schnell getroffen. Jedoch verändert deren Umsetzung ein Unternehmen grundlegend.

Das Leiten von internationalen Kunden-Projektteams (65,8 %) fordert zusätzlich noch professionelles Projektmanagement unter Berücksichtigung der internationalen Kompetenzen. Die HR-Verantwortlichen sind sehr stark als Unterstützer auf Augenhöhe mit dem Management gefordert, moderne Führungs- und Steuerungsinstrumente (z.B. Balance-ScoreCard) einzuführen, internationales Teambuilding mit unterschiedlichen Führungsstilen zu unterstützen und qualifizierte Auslandsmanager bei der Entsendung sowie der Re-Integration zu begleiten.

Hohe Potentiale liegen brach - Performance Driver „International Dynamics“ finden zu wenig Beachtung!

Um die internationalen Zukunftsmärkte effizient zu bearbeiten, sagen unsere Interviewpartner, ist das Beherrschen der Spielregeln, d.h. der „International Dynamics“ wie folgt erforderlich.



Bei Auslandsübernahmen bzw. Zukäufen denken nur 45,2 % an den Einfluss internationaler Spielregeln auf das Geschäftsergebnis! Das bedeutet, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen erhebliche Erfolgspotentiale verschenkt! Durch gezielte Berücksichtigung dieser „International Dynamics“ auch bei der internationalen Marktbearbeitung - nur 35,6 % - könnten erheblich mehr Erfolgsgeschichten geschrieben werden.

Gemeinsam mit dem Top-Management und den HR-Verantwortlichen (wenn die Mitarbeiter als das höchste Kapital im Unternehmen angesehen werden, ist hier eine Positionierung der internationalen Personalentwicklung auf Ebene eines CFOs anzuraten), sollte die internationale Expansion mit Hard- und Soft-Facts umgesetzt werden.

Das Top-Management und die HR-Verantwortlichen sind gefordert!

Auf die Frage, werden in Ihrem Unternehmen die internationalen Anforderungen mit den Kompetenzen des Managements und der Führungskräfte abgeglichen sagen nur 41,1 % der Befragten, dass es einen Abgleich gibt.

Es zeigt sich eine gewisse „Grundüberheblichkeit“, sich der eigenen Stärken nicht bewusst zu sein, und evtl. dadurch auch die Stärken der andern Kultur nicht wahrnehmen zu können und unreflektiert und blauäugig an die neuen internationalen Aufgaben heranzugehen.

Wenn von diesen 41,1 % dann jedoch nur noch 16,7 % aussagen, dass es eine eigene Organisationsanalyse vor Übernahme eines neuen Unternehmens gibt, sehen wir, dass eine Professionalisierung hier zwingend notwendig ist.

Der globale Wettbewerb ist geprägt von internationalen Wertschöpfungsketten auf der einen Seite. Andererseits erfordert die Planung eines neuen Werkes in Rumänien, die Integration oder Akquisition in Spanien, das Roll-Out eines Franchise-Projektes in Amerika oder der Aufbau einer Vertriebsniederlassung in Südafrika jeweils ein anderes Anforderungsprofil sowohl an die Hard- wie auch an die Software (Werke-Produkte und Menschen).

Viele Management- und HR-Verantwortliche unterschätzen die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation, der internationalen Wertevorstellungen sowie der nationalen Verhaltens-Codes, d.h. der „mentaligen Programmierung“.

Die meisten Unternehmen „werfen“ die international entsendeten High-Potentials in das kalte Wasser, oftmals ohne verankerte „Rettungsbojen“ aus dem Headquarter. Die Gefahr des Scheiterns und hoher drohender finanzieller Verluste schweben über diesen Investitionen.

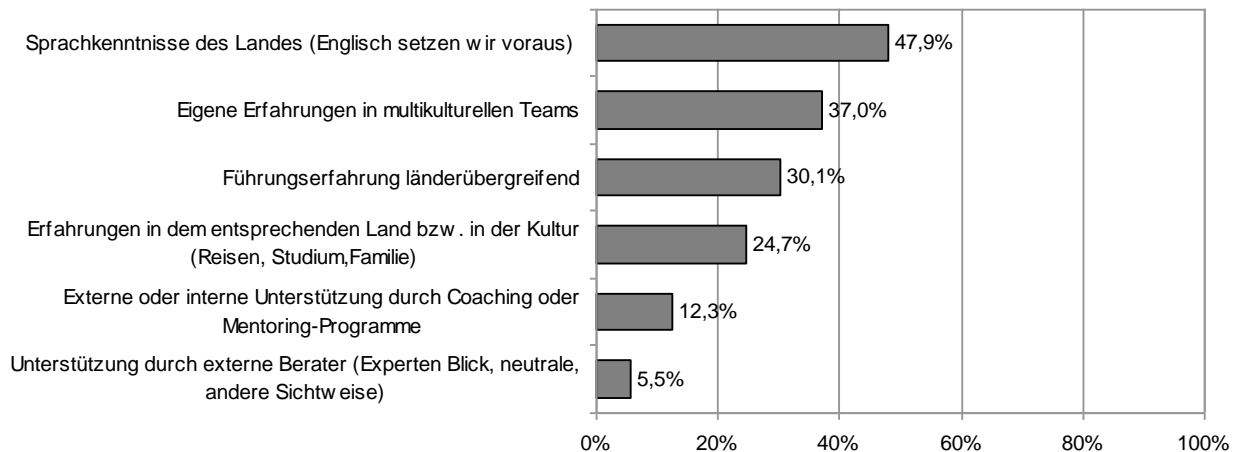
Geld wird „in den Wind geschossen“! Was passiert, wenn die „Passung“ nicht besteht. Werden ganze Mannschaften ausgetauscht?

Konflikte werden in jeder Nationalität etwas anders gelöst - das kennen wir auch bei Ländern gleicher Sprache z.B. zwischen Deutschland-Österreich-Schweiz. Nicht gelöste Probleme kosten wiederum hohe Ressourcen - Ablehnung, Zeitverzögerung, Reibungsverluste...

Internationale Führung als Teil der Wertschöpfungskette?

Wie hoch schätzen Sie den Einfluss einer guten Vorbereitung des Management-Teams sowie der Führungskräfte auf das Gelingen internationaler Beziehungen? Werden wirklich die richtigen „Potentiale“ erkannt und professionell vorbereitete Manager und Fachspezialisten mit diesen wichtigen Aufgaben betraut? Nachfolgend die Ergebnisse:

PRIO 1



Ist es nicht unverantwortlich, dass nur 47,9 % die Landessprache vorher können sollten.

In Bezug auf eigene Erfahrungen in multikulturellen Teams (nur 37 %) sollten die internationalen Arbeitsgruppen in der Heimorganisation genutzt werden, um Erfahrungen zu sammeln bevor man selbst ins Ausland geht.

Um die Schwachstellen der ins Ausland entsendeten High-Potentials zu beheben, sollte auf jeden Fall vom Headquarter in die Entwicklung von internationalen Leadership-Skills investiert werden.

Der Blick auf die „Anders-Artigkeit“ fehlt!

Für den internationalen Erfolg muss man die unterschiedlichen „Mentalen Programmierungen“ kennen!

In der interkulturellen Managementforschung gibt es verschiedene Zugänge, Wissen über Kulturen zu sammeln und aufzubereiten. Am bekanntesten ist die Untersuchung von Geerd Hofstede, die auf Basis der fünf Dimensionen, das komplexe Thema Kultur reduziert und somit über 60 Länder miteinander vergleichbar macht.

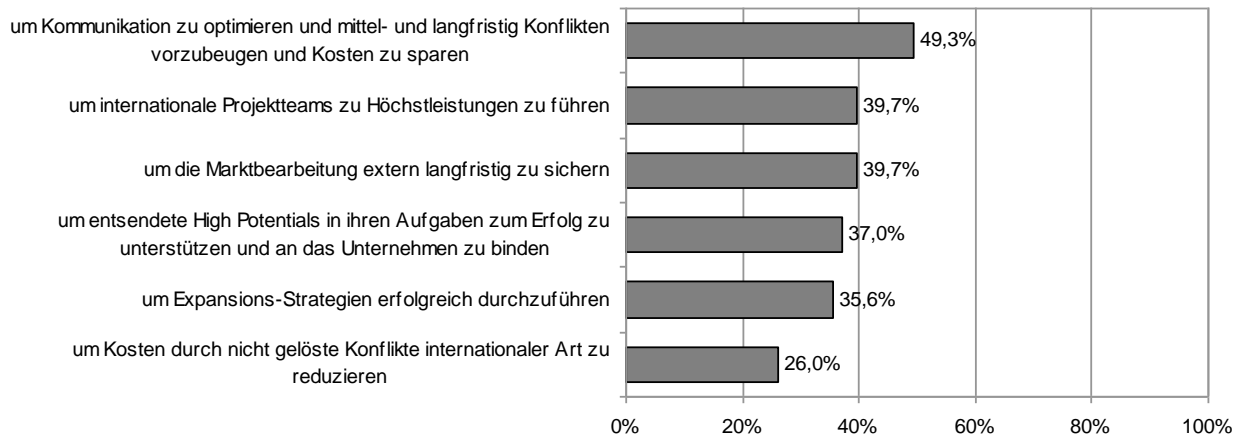
- Machtdistanz
- Individualismus-Kollektivismus
- Feminität-Maskulinität
- Unsicherheitsvermeidung
- Langfristigkeit

Die Aussagen unserer Entscheidungsträger weisen mit nur 26 % auf Erfahrungen mit Unterschieden in Bezug auf Macht und Autorität hin, sowie mit 16,4 % auf Unterschiede zu langfristig-kurzfristiger Planung. Dieser Blick auf die „Anders-Artigkeit“ fehlt komplett. In einem persönlichen Gespräch mit einem CEO aus der Türkei wurden Unterschiede vom türkischen Headquarter zur österreichischen Landesorganisation vollständig negiert.

Wertschöpfung durch International Dynamics?

Wo besteht Ihrer Meinung nach ein Nutzen für die Organisation, sich intensiver mit dem Thema Interkultureller Unterschiede zu beschäftigen? Hier die Ergebnisse:

PRIO 1



Fast die Hälfte der Befragten nennen, dass durch die Optimierung der Kommunikation und der Vorbeugung von Konflikten langfristig Kosten gespart werden können.

Ebenso sagen ca. 40 %, dass „International Dynamics“ als Performance Driver die betreffenden Teams zu Höchstleistung führen kann sowie die internationale Marktbearbeitung langfristig sichert. Ist das nicht schon Grund genug, sich heute schon damit zu befassen?

Top-Unternehmen sind Vorbilder!

Hier haben 58,9 % unserer Interview-Partner Top-Unternehmen genannt, die für eine erfolgreiche internationale Marktbearbeitung und Marktdurchdringung seit Jahren schon „International Dynamics“ berücksichtigen (gelistet nach Häufigkeit der Nennungen).

Siemens, IBM, Coca Cola, BMW, VW, Henkel, HP, Microsoft, Lufthansa, Nestle, P&G, Toyota, MAGNA, General Electric, Mc Donalds, OMV, Raiffeisenbank, Philips, PWC, Deutsche Bank, Erste Bank, Faurecia, HSBC, Baumax, Daimler...

Qualität plus Umsetzung dieser Aktivitäten ergibt den Nutzen!

Im Zusammenhang mit den oben aufgelisteten Top-Unternehmen im Internationalen Business erfahren wir, welche Wertschöpfung diese durch die Anwendung von International Dynamics erzielen:

Marktdominanz, Kompetenz, Marken-Wiedererkennung (Brand Recognition), erfolgreiche Internationalisierung, solide Marktanteile, starke Integration der internationalen Kunden, strategieorientierte Personalentwicklung und vieles mehr! Es lohnt sich also, auch Ihre Auslandsmärkte noch professioneller zu bearbeiten.

Schlussfolgerung: Die wertvollste Erkenntnis!

Es gibt viel zu tun!

Gerade in Krisenzeiten, wenn die Flaute an den internationalen Märkten auch in der heimischen Wirtschaft zu spüren ist, ist es Zeit, diese Hausaufgaben zu machen. Die Verantwortlichen in Management und HR-Bereichen in den Headquarters sollten diese Herausforderung annehmen, und die so notwendige internationalen Handlungskompetenzen als Qualitätssicherung der globalen Marktbearbeitung einzurichten bzw. zu erweitern.

Die Wichtigkeit der Due-Diligence, Standortanalyse, Mitbewerberbeobachtung steht außer Frage. Wichtiger jedoch ist es, die richtigen professionellen Mitarbeiter und Führungskräfte mit der Umsetzung zu beauftragen und das internationale Zusammenspiel zu steuern.

Es ist noch viel Luft nach oben!

FAZIT:

Die Ergebnisse zeigen, dass „International Dynamics“ künftig eine wichtige Herausforderung für Headquarters-Manager sein werden. Die international tätigen Entscheidungsträger müssen verstärkt versuchen, die notwendigen internationalen Handlungskompetenzen als Qualitätssicherung der länderübergreifenden Marktbearbeitung einzurichten bzw. zu erweitern.

Das Implementieren von professionellen Management- & Leadership-Instrumenten heute ist laut Studienergebnissen eine wichtige kostensparende Strategie, vorhandene Potenziale optimal auszuschöpfen.

Wir wünschen Ihnen weiterhin einen guten Start in das Neue Jahr 2010.
Auf gutes Gelingen und Viel Glück.

Barbara Wietasch und das

WIETASCH & Partner-Team

Experts for International Dynamics

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen Newsletter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch sie oder er würde sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.