

ERFOLGSFAKTOR AUSSENWIRTSCHAFT

EIN METHODENGUIDE FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN
RUND UM DAS THEMA INTERNATIONALISIERUNG



- ▶▶ Produkt- und Prozessinnovationen für außenwirtschaftlichen Wettbewerb methodisch angehen
- ▶▶ Internationale Markterschließung strukturiert und Schritt für Schritt gestalten
- ▶▶ Mitarbeitende auf dem Weg in die Außenwirtschaft mitnehmen

EDITORIAL

Liebe Nutzerinnen und Nutzer des Methodenguides,

wie gestalten Unternehmen unter den Bedingungen des Wandels ihre außenwirtschaftlichen Marktaktivitäten? Wie können dabei Kunden und Kundinnen dabei frühzeitig eingebunden werden? Und wie können Mitarbeitende auf dem Weg der Internationalisierung mitgenommen und dazu motiviert werden, die notwendigen Veränderungen mitzutragen?

Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen müssen nicht davon überzeugt werden, dass internationale Geschäftsbeziehungen dabei helfen, neue Marktperspektiven und Kundenpotenziale zu erschließen. Zugleich erleben wir aber aktuell, dass sich altbewährte Strukturen in Unternehmen mit großer Dynamik verändern. Veränderungsbereitschaft und Zukunftsorientierung sind wichtiger denn je. Innovationen und digitale Kompetenzen spielen dabei eine wichtige Rolle.

Aus dieser Motivation heraus gestaltete das brandenburgische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie (MWAE) in Kooperation mit dem Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur im Rahmen der Initiative Mittelstand-Digital des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) den Ihnen vorliegenden Methodenguide.

Darin finden Sie sowohl methodische Anregungen zur agilen Neugestaltung betriebsinterner Prozesse, die hilfreich für Produktinnovationen und internationalen Markterschließung sind, als auch Impulse zur Motivation und Akzeptanzbildung von Führungskräften Mitarbeitenden auf dem Weg in die Außenwirtschaft.

Der Methodenguide bietet Ihnen eine erste Orientierung. Für die weitere Vertiefung steht Ihnen vielfältige Hilfestellung zur Verfügung. Auch darüber werden wir Sie in unserer Publikation informieren.

Weiterhin viel Erfolg bei Ihrem internationalen Engagement!

Der Methodenguide ist eine Publikation des brandenburgischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Energie (MWAE) und des Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur im Rahmen der Initiative Mittelstand-Digital des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK).

Redaktion:
Kristina Bodrožić-Brnić
kristina.brnic@businessschool-berlin.de

Thomas Thiessen
thomas.thiessen@businessschool-berlin.de

Gestaltung:
ASHMAN Agentur für Kommunikation GmbH

Bildnachweise:
Shutterstock

Kontaktdaten:
Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur
Prof. Dr. Thomas Thiessen
thomas.thiessen@businessschool-berlin.de
Tel.: 0331 730 404-30
www.digitalzentrum-zukunftskultur.de

Stand: November 2022

INHALT

EDITORIAL	2
INHALTSVERZEICHNIS	3
EINLEITUNG: ERFOLGSFAKTOR AUSSENWIRTSCHAFT	4
INNOVATIONSMETHODEN AUF EINEN BLICK	6
▶ <i>Futures Wheel</i>	7
▶ <i>Backcasting</i>	8
▶ <i>Scrum</i>	9
▶ <i>Design Thinking</i>	10
▶ <i>Culture Map</i>	11
▶ <i>Ressourcen-Landkarte</i>	12
▶ <i>Business Agility Canvas</i>	13
▶ <i>Co-Creation</i>	14
AUSSENWIRTSCHAFT IN FÜNF STATIONEN	15
▶ <i>STATION 1: Anamnese</i>	16
▶ <i>STATION 2: Perspektiventwicklung</i>	17
▶ <i>STATION 3: Adaption</i>	18
▶ <i>STATION 4: Aneignung</i>	19
▶ <i>STATION 5: Stabilisierung</i>	20
PRAXISDIALOGE: Außenwirtschaft in unsicheren Zeiten – jetzt erst recht	21
▶ <i>Praxisdialog 1 mit Henrike Fabienke, X2E Aerospace Technologies GmbH</i>	22
▶ <i>Praxisdialog 2 mit Kai Michael Lembke, HWL Löttechnik GmbH</i>	24
▶ <i>Praxisdialog 3 mit Martin Talmeier, Hasso-Plattner-Institut</i>	26
▶ <i>Praxisdialog 4 mit Volker Schulte, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW</i>	28

ERFOLGSFAKTOR AUSSENWIRTSCHAFT

In den Internationalisierungsaktivitäten insbesondere von kleinen und mittelständischen Betrieben lässt sich eine generelle Grundspannung feststellen, die sich zwischen den Polen Unternehmergeist und Unsicherheit bewegt.

Manche Unternehmerinnen und Unternehmer gehen das Thema Internationalisierung mit viel Elan an und haben mit ihren internationalen Aktivitäten schon einiges erreicht. Andere sehen die Chancen, sind aber verunsichert darüber, welche Länder, Partner oder Produktsegmente für ihren außenwirtschaftlichen Wettbewerb geeignet sind. Oder sie scheuen zurück vor den vielfältigen rechtlichen, steuerlichen oder formalen Hürden auf dem Weg ins Ausland. Solche Unsicherheiten werden durch aktuelle Krisen wie die Corona-Pandemie, den Ukraine-Krieg oder die Verschiebung der globalen ökonomischen und politischen Tektunik weiter geschürt. Einige Unternehmen möchten unkalkulierbare Abhängigkeiten vermeiden und ihre Produktion oder ihren Warenbezug wieder nach Europa und Deutschland zurück verlagern, auch wenn nach allen verfügbaren Wirtschaftsanalysen deutlich wird, dass Reshoring und Nearshoring das Brutto-Inlandsprodukt deutlich senken würde.

Unabhängig davon, wie weit der Internationalisierungsgrad Ihres Unternehmens vorangeschritten ist, haben Sie vermutlich bereits die Erfahrung gemacht, dass bei den ersten Schritten und auch bei einer außenwirtschaftlichen Neuorientierung relevante Unterstützung von außen in Anspruch genommen werden darf und soll. Gerade in Zeiten der Unsicherheit. Viele außenwirtschaftliche Fördermaßnahmen und Coachingveranstaltungen zur Orientierung von Führungskräften zielen bewusst auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die den mit Abstand größ-

ten Anteil aller Unternehmen in der EU ausmachen und damit das Herzstück der Wirtschaft sind. Das gilt insbesondere für die Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg. Aber unabhängig davon, wie groß das Unternehmen ist, in dem Sie arbeiten oder für das Sie persönliche Verantwortung tragen: Am Anfang jeden Wachstums steht die Idee für ein Produkt, das seinen Weg auf den Markt finden möchte.



In den vergangenen Jahren rückte das Thema Außenwirtschaft und Internationalisierung verstärkt in den Fokus der Wirtschaftsentwicklung in der Hauptstadtregion. Zahlreiche Veranstaltungen der letzten Monate und Jahre zielten auf die Förderung der interkulturellen Veränderungsbereitschaft ab und auf die Vermittlung von Wissen rund um aktuelle Fördermaßnahmen, die von Unternehmer/-innen in Anspruch genommen werden können. Der Außenhandel ist ein wichtiger Wachstumsträger für die Wirtschaft der Hauptstadtregion. Aber die außenwirtschaftliche Verflechtung in der Hauptstadtregion ist noch immer eher schwach ausgeprägt. Grund hierfür ist vor allem die historisch gewachsene Wirtschaftsstruktur mit verhältnismäßig vielen

kleinen und wenigen großen, exportstarken Industrieunternehmen, die die klassischen Impulsgeber für den Außenhandel sind. In der eher KMU-geprägten Wirtschaft der Hauptstadtregion agieren viele Firmen eher als Lieferanten in der dritten oder vierten Ebene, d. h. sie liefern an größere deutsche Mittelständler und OEMs, die ihrerseits exportieren.

Die KMU-geprägte Wirtschaftsstruktur der Hauptstadtregion erweist sich auch für die Finanzierung von Außenhandelsaktivitäten als herausfordernd. Vielen Betrieben fehlt es an personellen und/oder finanziellen Ressourcen; sie haben „keine Luft“ für mehr als nur einen gelegentlichen Export oder punktuelle Kooperationen mit ausländischen Partnern. Förderinstrumente sind bekannt und werden

angefragt bzw. genutzt. Hürden tauchen allerdings oftmals schon bei der Bearbeitung von Antragsverfahren auf, die technisch und formal für viele der Befragten eine enorme Herausforderung darstellen. Eine weitere Hürde ist, dass viele Unternehmen keine Strategie für die Erschließung von Auslandsmärkten haben. Häufig reagieren sie nur auf Gelegenheiten – oftmals mit sporadischen Einzel(ver-)käufen. Vielfach mangelt es an Kontakten zu ausländischen Partnern oder an internationaler Lebensweltdynamik. Ein methodisches Vorantreiben außenwirtschaftlich relevanter Innovation bleibt die Ausnahme. Schließlich fehlt häufig das Wissen, wie außenwirtschaftliche Innovationen und Aktivitäten entwickelt werden soll und welche Rolle dabei das Thema Digitalisierung spielt.

Der vorliegende Methodenguide soll Sie also dabei unterstützen, drei zentrale Aspekte des internationalen Erfolgs strategisch zu fokussieren:

a) Innovation und Außenwirtschaft zusammen denken

Im unternehmerischen Handeln wird Außenwirtschaft in vielen Fällen als Verlängerung vorhandener Wertschöpfungsstrukturen und bewährter Produkt- und Vertriebsausprägungen in ausländische Marktumfelder verstanden. Dies greift zu kurz. Außenwirtschaftliches Handeln sollte immer auch als integraler Bestandteil eines strategischen Innovationsmanagements definiert werden.

b) Internationalisierung strategisch denken

Internationalisierung im Sinne unternehmerischer Verantwortlichkeit kann nur dann nachhaltig funktionieren, wenn sie von Anfang ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Das setzt einen strategischen Ansatz voraus, der innerhalb Ihres Unternehmens mehr Verständnis für das Zusammenwirken sämtlicher Unternehmensaktivitäten schafft und dabei unterstützt, regionale, nationale und internationale Strategien zusammen zu denken und ganzheitlich zu betrachten.

c) Außenwirtschaftliche Innovation auch im Digitalisierungskontext denken

Die Digitalisierung ist mittlerweile in jeder wirtschaftlichen Aktivität im Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor und ist auch bei internationalem Engagement ein wesentlicher Aspekt, sei es in der betriebsinternen Infrastruktur, der Produktion, der Datenanalyse und -pflege, sei es in Vertrieb und Marketing, in der Logistik oder auch in der (virtuellen) Kommunikation aller Beteiligten.

Es gibt eine Reihe von methodischen Ansätzen, diese Punkte anzugehen. Im Folgenden möchten wir Ihnen eine Auswahl dieser Methoden vorstellen und Sie ermutigen, Ihren internationalen Geschäftserfolg weiterzuentwickeln.

► INNOVATIONSMETHODEN AUF EINEN BLICK



In einer international verbundenen Welt, in der politische Ereignisse in einer Region große Auswirkungen auf die ökonomische Situation anderer Regionen haben kann, sind Veränderungsbereitschaft und Agilität erfolgsentscheidende Faktoren des außenwirtschaftlich orientierten Handelns.

Veränderungen aber sind für viele Unternehmen oftmals mit dem Einsatz von erheblichen zeitlichen, personellen oder finanziellen Ressourcen verbunden, die auch durch einschlägige Förderprogramme auf Landes-, Bundes oder EU-Ebene nicht umfassend oder schnell genug verfügbar gemacht werden können. Umso wichtiger ist es, das eigene Mindset und die intrinsische Handlungsfähigkeit eines Unternehmens in Richtung Agilität zu entwickeln. Um das zu schaffen, dafür steht Ihnen eine Reihe von geeigneten Methoden zur Verfügung.

Im Folgenden möchten wir Ihnen einige bewährte Methoden zur Agilitätssteigerung vorstellen. Alle diese Methoden setzen die Arbeit im Team und das aktive Zuhören aller Beteiligten voraus. Sie können diese Methoden unabhängig voneinander oder auch parallel anwenden. Auf den ersten Blick klingen die Erläuterungen zu den Methoden vielleicht etwas abstrakt. Wir haben allerdings für Sie Methoden ausgewählt, die sich insbesondere bei Entwicklung von Internationalisierungsaktivitäten auch von kleinen und mittleren Unternehmen bewährt haben.

Wenn eine der beschriebenen Methoden Sie besonders anspricht, finden Sie weiterführende Informationen unter den jeweiligen Links. In allen Fällen bietet sich an, dass Sie externe Methodentrainer/-innen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der jeweiligen Methode engagieren.

► Futures Wheel

Die Konsequenzen eigener Entscheidungen voraussehen

Das Futures Wheel („Rad der Zukünfte“) ist eine „Smart Group“-Methode, die einen strukturierten Brainstorming-Prozess in der Gruppe verwendet, um mehrere Ebenen von Konsequenzen aus eigenen unternehmerischen Entscheidungen aufzudecken und zu bewerten.

Die Methode funktioniert so, dass Sie zu Beginn eine Grundannahme entwickeln und dann darüber nachdenken, wie die Zukunft Ihres Unternehmens aussehen würde, wenn diese Annahme tatsächlich eintreten würde. Nehmen Sie zum Beispiel an, dass die Handelsbeziehungen zu ausgewählten, von Ihnen adressierten asiatischen Ländern über hohe Zölle erschwert werden. Wie würde sich das unmittelbar, aber auch mittelbar auswirken? Im Ergebnis erreichen Sie eine Übersicht dessen, was sich aus dem Jetzt-Zustand in der Zukunft entwickeln könnte. Diese Übersicht zeigt mögliche direkte und indirekte, positive und negative Auswirkungen, die im Anschluss analysiert werden können, um eine angepasste Strategie zu entwickeln. So können unerwünschte Folgen vorausgesehen und wünschenswerte Ergebnisse im außenwirtschaftlichen Handeln gefördert werden. Das Futures Wheel hilft auf diese Weise Planern und Entscheidungsträgern dabei, besser mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen umzugehen.

► Das Ergebnis eines Futures Wheel ist häufig komplex, aber die Methode selbst ist denkbar einfach und wirkungsvoll.

Und so können Sie vorgehen:

1. Um selbst ein Futures Wheel zu gestalten, notieren Sie die zentrale Annahme auf die Mitte eines großen Boards um ziehen Sie einen Kreis darum.
2. Tragen Sie nun jede mögliche direkte Folge dieser Annahme in einen weiteren Kreis und verbinden Sie diese mit dem mittleren Kreis.
3. Wiederholen Sie dies dann, indem Sie die Konsequenzen zweiter Ordnung, dritter und vierter Ordnung usw. identifizieren.

Weiterführende Informationen:

Nele Fischer – Das Futures Wheel als Denkinstrument für das Denken von langfristigen und vernetzten Implikationen (Transferagentur NRW)



https://www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de/fileadmin/website_isa/Dokumente/Materialien/Materialsammlung/20210927-Methode_Futures_Wheel_mr.pdf

► Backcasting

Strategisch aus der Zukunft zum Jetzt zurückdenken

Backcasting ist eine bewährte Planungsmethode zur systematischen Analyse möglicher zukünftiger Ereignisse. Backcasting funktioniert so, dass Sie mit der Definition einer wünschenswerten Zukunft beginnen, zum Beispiel mit der erfolgreichen Platzierung eines Ihrer Produkte auf dem US-amerikanischen Markt im Jahr 2025.

Von diesem positiven Zukunftsbild her denken Sie dann in Meilensteinen rückwärts auf die Gegenwart hin, um mögliche oder notwendige Verbindungen zu erkennen, die diese positive Zukunft mit der Gegenwart verbindet. Auf diese Weise können Sie Schritte erkennen, die Sie jetzt gehen müssen, um die gewünschte Zukunft auch wirklich erreichen zu können, zum Beispiel im Aufbau von Vertriebspartnerschaften für den US-Markt.

- **Im Ergebnis haben Sie eine strategisch hinterlegte Planungsmatrix, die Ihnen bereits eine Reihe von Unwägbarkeiten vorab transparent machen.**

Und so können Sie vorgehen:

1. Entwickeln Sie im Führungsteam Ihres Unternehmens ein konkretes Ziel für Ihre außenwirtschaftlichen Aktivitäten und schreiben Sie es auf. Definieren Sie dabei den Zeitraum, innerhalb dessen dieses Ziel erreicht werden soll (in einem Jahr oder in 10 Jahren?).
2. Arbeiten Sie sich dann gedanklich rückwärts, um die notwendigen Maßnahmen zu ermitteln, um das langfristige Ziel zu erreichen. Listen Sie diese unterhalb des Ziels auf.
3. Dokumentieren Sie in diesem Backcasting-Prozess die Erkenntnisse über mögliche Schwierigkeiten, erforderliche Schritte und erforderliche Ressourcen, um das Ziel zu erreichen.

Weiterführende Informationen:

Sebastian Bollien, Foresight Methoden Teil 4: Backcasting (Bundesakademie für Sicherheitspolitik)



<https://www.baks.bund.de/de/aktuelles/methoden-zur-strategischen-vorausschau-backcasting>

►► Scrum

Entwicklungsprozesse klar definieren & Agilität im Team leben

Scrum ist eine beispielhafte Methode für agile Produktentwicklung und agiles Projektmanagement und hat sich in vielen anderen Projekten bewährt, beispielsweise bei der Erschließung ausländischer Märkte. Der Begriff "Scrum" kommt eigentlich aus dem Rugby-Sport und bedeutet so viel wie "Gedränge".

Teams werden mit den Rahmengestaltungen (Frameworks) von Scrum dazu in die Lage versetzt, aus Erfahrungen zu lernen, als Team gemeinsam Probleme zu bewältigen sowie die Ergebnisse ihres Handelns zu reflektieren. Scrum ist ein sehr flexibler Prozess, der wechselnde Prioritäten ermöglicht und Teams dazu motiviert, auch neue Problemfelder zu erkennen und anzugehen.

Das Scrum-Verfahren bedarf einer gründlichen und professionell begleiteten Vorbereitung und Durchführung, um Orientierungspunkte für die Kooperation und Kommunikation aller Beteiligten zu definieren. Scrum intendiert eine klare Vision, beispielsweise über ein international wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell Ihres Unternehmens, aber auch kleinteilige Rollenzuordnungen und Prozessschritte auf dem Weg dorthin.

- **Auch wenn diese Methode auf Sie so wirken mag, also wäre sie nur für Konzerne geeignet, erlaubt Scrum auch kleinen Unternehmen auf dem Weg in ausländische Märkte die flexible Anpassung des Frameworks an den individuellen Bedarf des Betriebs.**

Und so können Sie vorgehen:

1. Im Wesentlichen besteht die Methode aus a) einem definierten Team, b) einem Scrum-Master, der das aktuelle Projekt coacht und c) einem Product-Owner, der gewissermaßen den Wunsch der Kunden repräsentiert. Bestimmen Sie diese Personen.
2. Nehmen Sie sich ein Produkt vor und definieren Sie in einer Liste (Stichwort: Backlog), welche Aufgaben bis zum Produkt-Launch anstehen. Dies aber bitte in Kurzform, denn Sie lassen sich nur einige Tage bis wenige Wochen Zeit (Stichwort: Sprint) und organisieren entsprechend der Aufgaben tägliche Teammeetings, in denen der Stand betrachtet und verbessert wird. In der Zeit des Sprints darf das Team nicht mit anderen Aufgaben von außen belastet werden.
3. Die Sprint-Retrospektive analysiert das Vorgehen des Teams, um eventuelle Schwachstellen vor Fertigstellung des Produkts (Stichwort: Inkrement) festzustellen und zu beheben.

Weiterführende Informationen:

Agiles Projektmanagement – Was ist Scrum? (Mittelstand-Digital Zentrum Ilmenau)



<https://www.zentrum-ilmenau.digital/digitalblog/agiles-projektmanagement-was-ist-scrum/>

►► Design Thinking

Systematische Annäherung an die Bedürfnisse Ihrer Kundinnen und Kunden

Design Thinking ist eine mittlerweile sehr bekannte und beliebte Methode, um Nutzer/-innen und Kunden besser zu verstehen, eigene unternehmerische Annahmen zu hinterfragen und im Team innovative Lösungen für Prototypen und Tests zu entwickeln.

Insofern hat sich Design Thinking auch bei der Entwicklung ausländischer Märkte sehr bewährt. Der Erfolg von Design Thinking basiert auf drei Aspekten: a) multidisziplinäre Teams, b) flexibel gestalt- und veränderbare Räume und c) der "typische" Design Thinking-Prozess, bestehend aus fünf Phasen (Einfühlen, Definieren, Ideen entwickeln, Prototypbau und Testen), die dabei helfen, spezifische Herausforderungen auf dem Weg der Produkt- oder Prozessinnovation erkennbar zu machen. In jedem Fall aber sollten Sie den Prozess von einem Design Thinking-Experten oder einer Expertin begleiten lassen.

►► Sollten Sie planen, Ihr Auslandsgeschäft zu entwickeln, zu verändern, auszuweiten oder zu begrenzen, dann ist Design Thinking sehr gut geeignet, um Ihre Aktivitäten aus Kundensicht zu bewerten.

Und so können Sie vorgehen:

- 1. Einfühlen:** Während dieser Phase müssen alle Beteiligten bereit sein, ihre bestehenden Annahmen einmal bewusst beiseitezulassen und neue Erkenntnisse zu sammeln, die für sie relevant und für das Umsetzungsteam erfüllbar sind.
- 2. Definieren:** Stellen Sie alle Erkenntnisse zusammen, die Sie gemeinsam gesammelt haben, z. B. die Ist-Situationen und mögliche oder reale Barrieren seitens der Verbraucher, kulturelle Einflüsse und Lebensstile, etc., um Lösungsmöglichkeiten zu formulieren.
- 3. Ideen entwickeln:** Ein multidisziplinäres Team muss nun die kreativen „Wege“ festlegen, die Lösungen bieten könnten. Die SWOT-Analyse kann dabei helfen, die Realisierbarkeit von Lösungen richtig einzuschätzen.
- 4. Prototypenbau:** Während dieser "Bastelphase" können vorgeschlagene Lösungen durch eine Reihe von Prüfungen und durch Kritik verbessert, neugestaltet oder auch komplett verworfen werden.
- 5. Testen:** Finden Sie nun Wege, um Ihren Prototypen mit potenziellen Kundinnen und Kunden zu testen. Ein ehrliches Feedback ist hierbei entscheidend für den Erfolg.

Weiterführende Informationen:

Claudia Lehmann: Was ist Design-Thinking? (Mittelstand-Digital Zentrum Handel)



<https://kompetenzzentrumhandel.de/design-thinking/>

►► Culture Map

Die Unternehmenskultur visualisieren, um Veränderungen anzustoßen

Die Culture Map (Kulturlandkarte) ist eine Methode, die das Ziel hat, die innerbetriebliche Unternehmenskultur visuell darzustellen, um auf dieser Basis Veränderungen anzustoßen.

Culture Map ist als Methode zur Entwicklung außenwirtschaftlicher Aktivitäten insofern besonders geeignet, als sie dabei hilft, die eigene Struktur, die Kompetenzen und die Ressourcen daraufhin zu überprüfen, ob, in welcher Weise und in welchem Bereich ein Betrieb in der Lage ist, im internationalen Wettbewerb "mitzuspielen". Die Methode unterstützt die Analyse des Ist-Zustands im Unternehmen und fördert zugleich die systematische Definition der zukünftigen Kultur.

►► **Cultur Map ist eine sehr unkomplizierte und kompakte Methode, die bereits in relativ kurzer Zeit (nach 1-2 Stunden) zu guten Ergebnissen führen kann.**

Und so können Sie vorgehen:

1. Auf einer digitalen Tafel fügen Sie eine Tabelle mit drei Spalten ein. Zuerst setzen Sie die Überschrift "Resultate" (Outcomes), wie Umsatz und Produkte, in die ganz linke Spalte. In der mittleren Spalte schreiben Sie "Verhaltenspraktiken" (Behaviors), und die Spalte rechts trägt die Überschrift "Das macht es möglich/das blockiert" (Enablers/Blockers).
2. Alle Teilnehmer/-innen schreiben nun ihre Assoziationen hierzu an das virtuelle Board, auf dessen Materialbasis der/die Workshopleiter/-in zusammen mit den Teilnehmenden gezielt Struktur in die Antworten bringt.
3. Auf Grundlage der Ergebnisse lassen sich nun konkrete Veränderungswünsche äußern und erste Schritte hierzu planen.

Weiterführende Informationen:

Juliane Damian, Carolin Enke, Leben – Wohnen – Gesundheit: Umsetzungsprojekt mit Isahr-Immobilien (Mittelstand 4.0 - Kompetenzzentrum Kommunikation)



<https://www.kompetenzzentrum-kommunikation.de/praxisbeispiele/leben-wohnen-gesundheit-umsetzungsprojekt-mit-isahr-immobilien-3831/>

▶▶ Ressourcen-Landkarte

Innerbetriebliche Stärken herausarbeiten und weiterentwickeln

Die Ressourcen-Landkarte ist eine Methode, die eigentlich eher in der Sozialdiagnostik eingesetzt wird, um die Stärken und Kompetenzen des Individuums ins Zentrum zu rücken.

Die Methode wird aber zunehmend auch im betrieblichen Kontext eingesetzt, um Stärken eines Unternehmens zu erkennen und Chancen definieren zu können. Gerade wenn es darum geht, im Ausland aktiv zu werden und die Unternehmensziele entsprechend zu erweitern, kann die Ressourcenlandkarte sehr hilfreich sein. Die Abgrenzung zur populären SWOT-Methode ist dabei sehr klar: es geht bei der Ressourcenlandkarte um die Visualisierung der Stärken Ihres Betriebs, um Ihre Werte, um die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens und die international wettbewerbsfähige Marktwirksamkeit Ihrer Produkte, und gerade nicht um die Schwächen oder Risiken. Diese Stärken-Transparenz fördert die Motivation aller Beteiligten in Ihrem Betrieb und hilft, entsprechende Aktivitäten gezielt zu gestalten.

- ▶▶ **Das Ganze klingt recht simpel, aber die Methode ist sehr substanziell und hat es in sich. Nehmen Sie sich in einem definierten Team genügend Zeit zur Entwicklung der Landkarte (mindestens einen Tag). Und engagieren Sie auch bei dieser Methode einen externen Coach.**

Und so können Sie vorgehen:

1. In die Mitte einer virtuellen Pinnwand schreiben Sie den Namen Ihres Unternehmens, ziehen nun einen Strich die Mitte entlang in jede der vier Richtungen und stellen damit ein Fadenkreuz her.
2. Im oberen linken Teil listen Sie gemeinsam mit Ihrem Team alles auf, was Ihnen zum Thema immaterielle Ressourcen, wie Mitarbeitende, Kollegialität, Bildung, internationales Netzwerk, etc. Einfällt. Rechts davon notieren Sie die materiellen Ressourcen, wie Budget, Büroräume, Business-Reisen, etc.
3. Unten links schreiben Sie nun soziale Ressourcen auf, wie Kontakte ins Ausland, Vertriebspartner/-innen, Zulieferer, Netzwerke etc. Rechts unten gehen Sie einen Schritt weiter und überlegen, aus welchen Quellen die materiellen Ressourcen bereits kommen, und welche weiteren Quellen auch aktuellen oder künftigen Vorhaben zur Verfügung stehen sollten.
4. Unterstreichen Sie nun in diesem Fadenkreuz alles, was bereits zur Verfügung steht und genutzt werden kann. Kreisen Sie ein, was fehlt, aber erreicht werden muss. Formulieren Sie gemeinsam die hieraus gezogenen Schlüsse.

▶▶ Business Model Canvas

Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen Geschäftsmodells visualisieren und im Auge behalten

Der Business Model Canvas ist eine weit verbreitete und beliebte Methode zur strategischen Planung und Entwicklung von Geschäftsmodellen. Die Methode wird häufig im Startup-Umfeld angewendet, hilft aber gerade auch kleinen und mittelständischen Unternehmen dabei, das eigene Geschäftsmodell zu visualisieren und innovative Geschäftsmodelle für den internationalen Wettbewerb zu entwickeln. Im Zentrum des Prozesses steht das Leistungsversprechen des Unternehmens. Es wird auf den Punkt reflektiert, wie Werte für Kunden und Kundinnen und für den Betrieb geschaffen werden. Zusätzlich dokumentiert der Canvas-Prozess, welcher Mitteleinsatz dazu benötigt wird. Das Ergebnis eines Business Model Canvas-Prozesses ist eine plakative Übersicht über alle wesentlichen Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Umsetzung vom Leistungsversprechen, von den Schlüsselkunden und Schlüsselpartnern über die Vertriebs- und Marketingkanäle bis zu den benötigten Ressourcen und Finanzierungsmodellen.

- ▶▶ **Der Business Model Canvas ist nicht zuletzt deshalb so beliebt, weil die Methode es erlaubt, im Team in relativ kurzer Zeit eine gute Transparenz über alle wichtigen Aspekte einer Geschäftsmodellinnovation zu erkennen. Aus diesem Grund nutzen auch kleine und mittlere Unternehmen den Canvas gerne als Basis zur Entwicklung ihres außenwirtschaftlichen Engagements.**

Und so können Sie vorgehen:

1. Füllen Sie auf einer virtuellen Canvas-Pinnwand (Vorlagen sind im Internet zugänglich) zuerst die drei Felder Vision, Werte und Erfolgskriterien.
2. Schreiben Sie darunter zumindest einen Enabler ("Ermöglicher"), der die Vision bzw. das Einlösen des Wertversprechens und des Entstehens von Erfolgskriterien ermöglicht.
3. Anschließend definieren Sie mit Ihrem Team auf der Pinnwand die wichtigsten Risiken, Beteiligten und Hindernisse. Formulieren Sie daraus gemeinsam Ihre Leitsätze. Diese Pinnwand muss dem gesamten Team während der Projektphasen offen zugänglich bleiben.

Weiterführende Informationen:

Agile Innovationsmethoden für kleine und mittlere Unternehmen - Methodenkarten für die Unternehmenspraxis, S. 14 (Mittelstand 4.0 - Kompetenzzentrum Stuttgart)



<https://digitales-kompetenzzentrum-stuttgart.de/wp-content/uploads/2021/11/Methodenkarten-agile-Innovationsmethoden-fuer-KMU.pdf>

►► Co-Creation

Produkte und Leistungen gemeinsam mit Kundinnen & Kunden und Partnerunternehmen gestalten

Co-Creation beschreibt den methodischen Ansatz der Entwicklung von international wettbewerbsfähigen Innovationen über die Kooperation eines Unternehmens mit seinen Partnerunternehmen, Zulieferern und Kundinnen/Kunden, mitunter auch mit Wettbewerbern.

Durch diese Zusammensetzung der Teilnehmenden des Prozesses werden innovative Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse aus vielfältigen Blickwinkeln auf das Thema betrachtet und sehr markt- bzw. kundennah entwickelt. Herausgearbeitet werden diese Inhalte in moderierten Workshops. Co-Creation setzt sehr stark auf Synergien zwischen Anbieter und Kundin/Kunde. Mindestens ein Kunde oder eine Kundin werden aktiv in den Innovationsprozess eingebunden und wirken unmittelbar mit bei der Gestaltung von Leistungen, Produkten oder Prozessen.

- **Co-Creation-Workshops sind gerade im Umfeld von kleinen und mittleren Unternehmen unkompliziert umzusetzen und eignen sich besonders gut für außenwirtschaftliche Aktivitäten. Die Methode ist auch virtuell über digitale Plattformen leicht umsetzbar. Das Entscheidende ist, dass Sie aus dem Umfeld Ihrer Kundinnen/Kunden und Partnerunternehmen geeignete Teilnehmer/-innen dazu motivieren können, den Prozess mitzugestalten.**

Und so können Sie vorgehen:

- 1.** Definieren Sie Leistungen, Produkte oder Prozesse, die Sie im Co-Creation-Vorgang bearbeiten wollen und akquirieren Sie aus dem Umfeld Ihrer Kundinnen/Kunden und Partnerunternehmen diejenigen Interessenten, die sich in einem Workshop explizit an der marktnahen Entwicklung dieser Leistungen beteiligen wollen.

- 2.** Über drei moderierte Workshops mit allen Stakeholdern arbeiten Sie sich gemeinsam von der Idee über den Prototypen bis hin zur Testung vor. Die Ideen und Impulse der Beteiligten werden aufgenommen, auf Realisierbarkeit geprüft und in die Umsetzung eingebunden.

Weiterführende Informationen:

Kollektive Kreativität - So erlernt man Co-Creation (Co-Create Partner mit der Unterstützung von Erasmus+)



http://www.cocreate.training/wp-content/uploads/2019/03/co-design_essentials_GER.pdf

▶ AUSSENWIRTSCHAFT IN FÜNF STATIONEN



Die oben beschriebenen Methoden zeigen, dass die beiden Themen Außenwirtschaft und Innovation eng miteinander verbunden sind. Erfolgreiche Außenwirtschaft benötigt international wettbewerbsfähige Innovationen. Voraussetzung ist ein entsprechendes Mindset von Führungskräften und Mitarbeitenden zur Veränderungsbereitschaft und der Wille zur Innovationsförderung. Innovationsförderung wiederum benötigt neben effizienten Agilitätsmethoden, wie sie oben beschrieben werden, auch die Förderung einer Unternehmenskultur, die ein agiles, international orientiertes Führungsverständnis fördert und die Mitarbeitenden unterschiedlicher Abteilungen oder Arbeitsbereiche in Prozesse einbeziehen kann.

Um Ihnen dazu weitere Impulse zu geben und Ihnen die Arbeit mit den oben beschriebenen Methoden zu erleichtern, haben wir fünf Stationen definiert, die sie darin unterstützen können, über agiles Vorgehen Ihr außenwirtschaftliches Engagement zum Erfolg zu führen.

Diese fünf Stationen sind inspiriert durch eine aktuelle Forschungsarbeit des Entwicklungspsychologen Christoph Steinebach, Direktor des Departements Angewandte Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und Direktor des IAP Institut für Angewandte Psychologie, und von Volker Schulte, Professor für Gesundheitsmanagement an der Hochschule Nordwestschweiz und Trainer für agiles Mindset. Die inhaltlichen Anpassungen an die Zielsetzung zur Unterstützung des außenwirtschaftlichen Erfolgs von kleinen und mittleren Unternehmen in der Hauptstadtregion gehen zurück auf die Autorin und den Autoren des Methodenguides, Kristina Bodrožić-Brnić und Thomas Thiessen vom Mittelstand-Digital Zentrums Zukunftskultur.

▶ STATION 1: Anamnese

Anliegen und Himmelsrichtungen auf dem Weg in die Außenwirtschaft analysieren

Jedes Unternehmen möchte seinen Kundinnen und Kunden immer das bestmögliche Produkt oder die am besten geeignete Dienstleistung anbieten.

Diese simple betriebswirtschaftliche Weisheit gilt natürlich auch für außenwirtschaftlich orientierte Aktivitäten. Ein Unternehmen hat im internationalen Wettbewerb dadurch Erfolg, dass dessen Angebote für Kundinnen und Kunden von besonderem Wert sind. Gerade mit Blick auf internationale Märkte ist es immer wieder essenziell, sich auf diese betriebswirtschaftliche Grundprämisse einer jeden Geschäftsentwicklung zu besinnen.

Definieren Sie deshalb als erstes ihr Anliegen und finden Sie die Antwort auf folgende Fragen. Eine geeignete Methode hierzu könnte z. B. ein Design Thinking-Prozess sein.

- ▶ Aus welchem Grund streben Sie mit Ihrem Unternehmen außenwirtschaftliche Aktivitäten an?

- ▶ Gibt es ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung in Ihrem Unternehmen, das im regionalen oder nationalen Markt bereits etabliert ist und das auch in definierten ausländischen Märkten Erfolg haben könnte?

- ▶ Sind dieses Produkt oder diese Dienstleistung im Größenumfang geeignet für einen "ersten Anlauf"?

- ▶ Welche internationalen Ländermärkte sind das? Wer sind dort die Abnehmer/-innen und die Endnutzer/-innen?

- ▶ Wie stark müssen dabei die Faktoren Länderkultur bzw. interkulturelle Kompetenz sowohl in der Kommunikation mit den dortigen Zielgruppen als auch in den Vertriebsaktivitäten gewichtet werden?

- ▶ Welchen Zeithorizont geben Sie Ihrem Unternehmen in einer Roadmap für die Umsetzung?

▶▶ STATION 2: Perspektiventwicklung

Den Weg zur internationalen Potenzialentfaltung ansteuern

Nachdem Sie das Marktpotenzial mit den vorangegangenen Fragen einschätzen können, ist es entscheidend, im Labyrinth der außenwirtschaftlich relevanten Faktoren eine Orientierung zu finden. Steigen Sie dazu mit einfachen Mitteln ein:

- ▶ Entwickeln Sie eine Liste mit notwendigen „To Do´s“, die neben interkulturellen bereits auch erste vertrags-, zoll-, handels- oder länderrechtliche Kompetenzbildungen und steuerliche Aspekte adressiert.

- ▶ Schätzen Sie nun ein, welchen zeitlichen Verlauf die Umsetzung dieser Liste nehmen könnte, und entwickeln Sie eine Roadmap, die Ihnen im monatlichen Verlauf die unterschiedlichen Phasen aufzeigt. Hierbei eignen sich z. B. die Methoden Future Wheel oder Back Casting.

- ▶ Potenzialentfaltung bedeutet auch, zu wissen, wer in Ihrem Betrieb welche Kenntnisse und Talente hat. Machen Sie sich z. B. über die Methode der Ressourcenlandkarte Gedanken darüber, wie die neue Strukturierung von Verantwortlichkeiten und die Einbindung vorhandenen Knowhows auch für Ihr Internationalisierungsvorhaben von Nutzen sein können.

- ▶ Was wird dieses „Außenwirtschaftsteam“ in Ihrem Unternehmen an Unterstützung brauchen, um eine Umsetzung erfolgreich zu gestalten (z. B. Arbeitsbereichserweiterungen, Schulungen und Coaching, Kooperationspartner oder Business Netzwerke)?

▶ STATION 3: Adaption

Innovationsmethoden wählen und internes Training planen

Es gibt zur Gestaltung Ihrer außenwirtschaftlichen Aktivitäten eine Reihe von geeigneten Innovationsmethoden, von denen wir oben eine Auswahl beschreiben. Die Phase der Adaptation ist ein essenzieller Faktor für die Entwicklung einer veränderungsbereiten Unternehmenskultur hin zu einem außenwirtschaftlich orientierten Selbstverständnis. In dieser Phase definieren Sie, welche Methoden zu Ihren Prozessen und Zielen, aber auch zu Ihrer eigenen Persönlichkeit, zu Ihrer Belegschaft und Ihrer Unternehmenskultur passen könnten und mit welchen fortlaufenden Coachingprozessen Sie Ihr Außenwirtschaftsteam auf Erfolgskurs bringen. Nehmen Sie sich die Zeit und definieren Sie:

- ▶ Welche Methoden zur Förderung von Agilität und Innovation sprechen Sie an?

- ▶ Welche von diesen Methoden stellen einen realistischen Einstieg in die Umstrukturierung dar?

- ▶ Auf welche länderspezifischen kulturellen Gegebenheiten muss sich Ihr Team beim Markteintritt in der gewählten Zielregion einstellen und wie bereitet es sich darauf vor?

- ▶ Welche In-House Trainingsmaßnahmen von Sprachkursen oder interkulturellem Training bis hin zu steuer- und zollrechtlichen Inhalten gibt es bzw. sollte es geben?

Nach einem Beratungsgespräch mit einem externen Coach oder Trainer:

- ▶ Wie groß ist der Umfang an Zeit und finanzieller Investition?

- ▶ Welche Fördermaßnahmen auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene gibt es und welche könnten geeignet sein?

- ▶ Wie qualifizieren Sie sich als Unternehmen für die Fördermaßnahmen und wer hilft Ihnen dabei?

- ▶ Welche Daten müssen in die Roadmap eingebaut werden?

- ▶ Auf welche Art und Weise müssen Mitarbeitende angesprochen werden, um den Internationalisierungsprozess und das damit verbundene Trainingsprogramm als Chance zu betrieblichem und persönlichem Wachstum zu erkennen?

▶ STATION 4: Aneignung

Außenwirtschaftlich orientiertes Verhalten wird im Unternehmen initialisiert

Ab der vierten Station „Aneignung“ laufen alle bisherigen Prozesse nebeneinander einher. Sowohl die allen Schritten zugrunde liegende Motivation als auch die Anpassung der inhaltlichen und zeitlichen Struktur bei der Umsetzung müssen stetig an reale Umstände und Entwicklungen angepasst werden. International orientierte Kompetenzbildung im Unternehmen läuft damit zusammen und ist die Grundlage der Aneignung außenwirtschaftlich orientierten Verhaltens in Ihrem Unternehmen. Definieren Sie realistisch den außenwirtschaftlichen Reifegrad Ihres Betriebs und versuchen auf dieser Basis die Klärung folgender Fragen:

Niedriger Reifegrad:

- ▶ Werden geplante Trainings- und Coachingeinheiten umgesetzt?

- ▶ Wird Feedback zur Qualität der Teilnehmenden hierzu eingeholt?

- ▶ Welche Einschätzung zur Umsetzbarkeit geben Teilnehmende?

- ▶ Wo sehen Teilnehmende Vertiefungsbedarf?

- ▶ Welche Störfaktoren werden identifiziert?

Mittlerer Reifegrad:

- ▶ Werden Definition, Roadmap und Erweiterung von Trainings- und Coachingprogrammen vorgenommen und umgesetzt?

- ▶ Welche Erfahrungen werden bei Kommunikationsaktivitäten im Zielland gemacht und welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus ziehen?

- ▶ Werden Störfaktoren analysiert?

Fortgeschrittener Reifegrad:

- ▶ Wie werden das Produkt / die Dienstleistung laut Evaluationsergebnissen oder Marktdaten angenommen?

- ▶ Welche Anpassungen an Ausführung und/oder Strategie müssen vorgenommen werden?

- ▶ Welche Erweiterungen lassen sich bereits planen?

- ▶ Wird ein offener Austausch im internen Außenwirtschaftsteam gefördert?

- ▶ Werden Störfaktoren aus dem Weg geräumt?

▶▶ STATION 5: Stabilisierung

Neue Haltung zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit ist Teil der Routine

Routinen im Umgang mit produzierenden Gewerben, Händlern und Händlerinnen, Kundinnen und Kunden oder anderen involvierten Parteien im Kommunikationsprozess mit dem Zielland stellen sich erst nach einer regelmäßigen Pflege solcher Kontakte ein. Einen exakten zeitlichen Rahmen zu setzen ist in einer agilen Umwelt nicht möglich. Sichern Sie daher folgende Bedingungen für eine erfolgreiche Stabilisierung der von Ihnen definierten außenwirtschaftlichen Aktivitäten:

- ▶ Regelmäßiger Kontakt zu relevanten Stakeholdern im Ausland besteht und wird systematisch bedient.

- ▶ Strukturierte regelmäßige Feedback-Runden im internen Management finden statt.

- ▶ Ergebnisse der Feedbackrunden werden bewusst behandelt und Lösungen für Probleme gefunden.

- ▶ Anpassungen auf allen Seiten des Internationalisierungsvorhabens. Bzw. Vorgangs werden stetig vorgenommen.

Bei all dem ist es wichtig, anzuerkennen, dass jedes Unternehmen anders ist. Ein Patentrezept, das alle bedient, gibt es nicht. Deshalb ist es das Wichtigste, die interne Unternehmenskultur langfristig auf Innovation und Bereitschaft zu außenwirtschaftlichen Aktivitäten umzustellen. Auch dazu eignen sich die zuvor beschriebenen Innovationsmethoden.

Wenn die oben aufgeführten fünf Stationen Teil Ihres unternehmerischen Repertoires bilden und Sie damit die fünfte Station als Grundlage für folgende Prozesse erreichen, werden die gewählten Methoden zur Innovationsförderung und Agilitätssteigerung in Ihrem außenwirtschaftlichen Engagement langfristig Früchte tragen. Das macht Sie aufgrund des Anpassungspotentials unabhängiger vom kurzfristig aktuellen Marktgeschehen und resistenter gegenüber aktuellen Krisen und Herausforderungen.

►► **PRAXISDIALOGE:** Außenwirtschaft in unsicheren Zeiten – jetzt erst recht



Die oben beschriebenen Methoden zur Weiterentwicklung internationaler Aktivitäten sind vielfach bewährt. Zugleich ist aber auch allen bekannt, dass sich theoretisch-methodisch viel beschreiben lässt, eine Umsetzung jedoch Zeit und Geduld verlangt.

Interessant wird es dann, wenn Unternehmerinnen und Unternehmer sich über die aktuelle Lage ihrer außenwirtschaftlichen Aktivitäten austauschen und über eigenes Handeln Neuorientierung und Mut trotz enormer Herausforderungen durch die Corona-Pandemie und den Russisch-Ukrainischen Krieg fördern. Neuorientierung und kreativer Umgang mit Krisen sind sowohl für den Erhalt als auch zur weiteren Entwicklung der Geschäftsfelder essentiell – ganz nach dem Motto: wo sich eine Türe schließt, öffnet sich eine andere. Solche Persönlichkeiten möchten wir deshalb in dem vorliegenden Methodenguide zu Wort kommen lassen.

Im Praxisdialog mit Thomas Thiessen reflektieren sie unter dem Titel „Außenwirtschaft in unsicheren Zeiten – jetzt erst recht“ über die Herausforderungen, die vor allem durch die Verknappung von Materialien, unterbrochene Lieferketten und durch in die Höhe geschossene Marktpreise in ihren Unternehmen entstehen. Die Dialoge machen deutlich, wie Unternehmen die Gelegenheiten für außenwirtschaftliche Innovationen und Aktivitäten aufgreifen und entwickeln können.

▶▶ PRAXISDIALOG 1: HENRIKE FABIENKE, X2E AEROSPACE TECHNOLOGIES GMBH



**Frühzeitig gemeinsam diskutieren:
Wie können wir unsere Probleme lösen?
Wie gehen wir strategisch am besten ran?"**



Henrike Fabienke ist Business Development Managerin bei der X2E Aerospace Technologies GmbH. X2E entwickelt Systeme für zivile Luftfahrtanwendungen, unter anderem im Bereich klimaneutrale und effiziente Antriebskonzepte. Im folgenden Auszug eines längeren Interviews erklärt Frau Fabienke, was Veränderungen in internationalen Geschäftsbeziehungen im Bereich der Aerospace Technologies bedeuten.

Frau Fabienke, geben Sie uns doch bitte einen Einblick in die Marktaktivitäten Ihres Unternehmens.

Wir sind als Extra Aerospace Technologies Teil der X TUI Group, also einer Unternehmensgruppe mit drei operativen GmbHs, die sich in unterschiedlichen Geschäftsbereichen engagieren. Wir kommen ursprünglich aus dem Automotive-Bereich und sind dort mit Daten-Logger-Systemen für Erprobungsfahrzeuge groß geworden. Zu unseren Hauptkunden zählen unter anderem zwei große deutsche Premium-Automobilhersteller. Wir sind außerdem aktiv mit einer operativen GmbH im Bereich Erneuerbare Energien, von der Planung bis zur Umsetzung von Photovoltaikanlagen. In der Gruppe sind wir als das jüngste Unternehmen im Aerospace-Markt tätig. Unser Geschäftsfeld ist es unter anderem, die Datenlogger-Technologie in die Luftfahrt zu überführen, weil wir gerade in der Entwicklung zwischen Automotive und Aerospace große Parallelen sehen in Richtung Automatisierung. Die Kunden benötigen immer mehr Daten, die zur Verfügung stehen müssen. unsere Systeme zeichnen diese Daten auf und machen sie unseren Kunden verfügbar.

Das Jahr 2022 ist eine Zeit der Unsicherheiten. Corona und Ukraine-Krieg haben unsere gewohnten Routinen auch im internationalen Handel und Austausch erschüttert. Inwiefern stellt dieses Jahr eine besondere Herausforderung für den Bereich Aerospace Technologies dar und wie gehen Sie mit solchen Herausforderungen um?

2022 ist bis jetzt natürlich sehr herausfordernd. Man hatte ja ein bisschen gehofft: Okay, der Lockdown ist vorbei, wir kommen jetzt wieder ein bisschen in das „normale Arbeiten“ zurück. Wir hatten das große Glück, dass wir generell im Unternehmen eine Strategie fahren, dass wir relativ große Lagerhaltungen haben oder auch viel selbst produzieren. Das ist auch ein wenig das Leitmotto in unserem Unternehmen. Wir machen sehr viel selbst. Wir haben eine Inhouse-Fertigungstiefe von über 90 % sowohl von der Software- und Hardware-Entwicklung bis hin zu Elektronik oder Mechanik; sogar bis zur Kabelfertigung passiert bei uns vieles im Unternehmen. Wir sind aber trotzdem nicht davor gefeit, dass wir elektronische Bauteile von externen Liefere-

ranten beziehen müssen. Wir hatten teilweise Probleme, Ersatz zu bekommen. Zudem haben wir teils auch mit sehr großen Preissteigerungen zu tun hatten. Und das hat sich durch die Ukraine Krise nicht unbedingt verbessert.

Welche anderen Länder rücken vielleicht eher in den Fokus, wenn es um internationale Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen geht?

Wir müssen gar nicht so viel ändern. Wir haben viele Kunden, auch weil wir sowohl die OEMs beliefern als auch Zulieferer, und hatten auch schon vorher viele Kontakte, unter anderem nach China und Amerika. Da hat sich in den Geschäftsbeziehungen nach Amerika nicht viel verändert. In China machen wir jetzt keinen direkten Vertrieb mehr, sondern gehen über Drittanbieter, die von uns geschult werden im Umgang mit unseren Technologien und die Systeme für uns an unsere Endkunden herantragen. Das hat sich auch durch die Corona-Pandemie so ergeben. Gerade bei Lieferanten hatten wir auch die üblichen Quellen. Das sind gewachsene Netzwerke, die wir weiter ausbauen, um das Ganze zu festigen.

Was empfehlen Sie Unternehmen aus anderen Branchen, wenn es um das Management von solchen Veränderungen und auch um den Umgang mit Verunsicherungen geht?

Kommunikation ist alles. Das Aerospace-Team ist im Vergleich zu den anderen Unternehmen noch sehr „klein“, aktuell zehn Mitarbeiter hier am Standort. Da ist es einfacher mit der direkten Kommunikation. Aber ich finde es sehr, sehr wichtig, auch mit verschiedensten Abteilungen im Gespräch zu bleiben, auch wenn wir vielleicht aktuell nicht daran denken, dass sie ebenfalls betroffen sein könnten von solchen Veränderungen.

Ich rate deshalb, frühzeitig in die Kommunikation zu gehen, gemeinsam zu diskutieren: Wie könnte es weitergehen? Wie können wir unsere Probleme lösen? Wie gehen wir strategisch am besten ran?

„Kommunikation ist Key“, sagt man immer so schön flapsig daher. Ich denke aber, dass das gerade in Veränderungs- und Umbruchssituationen auch einfach stimmt. Man muss sich in größerer Runde mit verschiedensten Beteiligten abstimmen und strategisch überlegen, was macht für uns Sinn? Wie weit sind wir bereit zu gehen? Welche sind die Faktoren, die uns begrenzen? Wie können wir es schaffen, darüber hinausgehende Möglichkeiten zu finden? Und wenn man sich auch nicht immer sicher ist, so kann man sein Netzwerk nutzen, um zu schauen: Wo kann ich mir Erfahrungswerte einholen? An wen kann ich mich wenden? Gegebenenfalls an eine Wirtschaftsförderung? Ich glaube, da sollte man sich auch nicht zu fein für sein, einfach zu sagen: Okay, die Krise bringt uns an einen Punkt, an dem wir externe Unterstützung benötigen.

Das gesamte Interview als Podcast finden Sie unter folgendem Link:



https://www.podbean.com/media/share/pb-925hk-12ada8b?utm_campaign=w_share_ep&utm_medium=dlink&utm_source=w_share

▶▶ PRAXISDIALOG 2: KAI MICHAEL LEMBKE, HWL LÖTTECHNIK GMBH



**Internationale Marktaktivitäten angehen –
jetzt erst recht“**



Kai Michael Lembke, Geschäftsführer der HWL Löttechnik GmbH bringt viel internationale Erfahrung aus den Bereichen Handel und Kooperation mit. Im Folgenden erklärt er, was seinem Unternehmen im Prozess der Internationalisierung hilft und wie wichtig dabei auch interkultureller Austausch ist.

Herr Lembke, die HWL Löttechnik GmbH ist rund um das Thema Wärmebehandlung im Bereich Fahrzeugbau engagiert. Können Sie uns bitte etwas Hintergrund zu den Lösungen und Dienstleistungen Ihres Betriebes geben?

Mein Unternehmen arbeitet im Bereich Werkstoff-Technik. Wir beschäftigen uns mit Grundlagenmetallen, aus denen dann beispielsweise Komponenten für die Flugzeug- oder Autoindustrie hergestellt werden. Dies sind zum Teil rohe und zum Teil auch schon bearbeitete Teile. An der Stelle erzeugen wir extrem harte Oberflächenschichten oder löten im Bereich Verbindungstechnik Materialien wie zum Beispiel Flugzeugflügel, aber wir beschäftigen uns auch mit neuen Werkstoffen.

Neue Märkte - das bedeutet ja auch immer wieder Herausforderung, gerade im Zusammenhang mit Internationalisierung. Wie sehen Sie das für die HWL Löttechnik? Sie sind ja als relativ kleines Unternehmen irgendwann erste Schritte Richtung internationale Kundengewinnung gegangen. Was waren die ersten Schritte?

Als ich in das Unternehmen eingetreten bin, habe ich viele eigene Kontakte mitgebracht. Ich hatte zuvor für einem weltweit agierenden Konzern gearbeitet und 64 Länder auf allen Kontinenten kennengelernt. Da bringt man natürlich auch Erfahrungswissen mit. Zum Thema Internationalisierung möchte ich kurz einen Schritt zurück machen. Ich glaube, das Erste, womit man sich im Zusammenhang mit Internationalisierung beschäftigen muss, sind die Fragen: Welche Dienstleistung, welches Produkt biete ich am Markt? Und sind meine Angebote internationalisierungsfähig?

Ein guter Freund aus den USA hat einmal gesagt, der Anbieter müsse sich am Ende fragen 'Why me?'. Warum sollte jemand ausgerechnet meine Dienstleistung haben wollen? Dann kann ich sie auch gut bepreisen. Und über diesen Startpunkt sind wir losgegangen, weil wir uns gefragt haben: In welchem Bereich können wir uns weiterentwickeln? Was können wir tun, um in diesem Bereich Internationalisierungsfähigkeit zu erreichen? Das ist in meinen Augen der wichtigste Punkt. Wenn man dann sagt, das ist etwas, was da draußen in der Welt gebraucht wird, dann kann man den nächsten Schritt gehen. Und so hat es bei uns angefangen.

Dies braucht ja auch interkulturelle Kompetenz. Was machen Sie über Ihre Erfahrungen heute anders, wenn es um Marktaktivitäten in anderen Kulturen geht?

Das Erste, was ich in meiner Führungsposition bei HWL initiiert habe, war ein Train-the-Trainer Konzept für die Belegschaft: Was bedeutet es, international zu arbeiten und kulturelle Besonderheiten des Ziellandes zu berücksichtigen? Ein einfaches Beispiel: Auf einer Indienreise wurde ich von einem Kollegen begleitet, der trug gerne ein blütenweiß weißes Hemd. In Indien aber ist Weiß gerade bei Männern ein Ausdruck für Trauer. Also habe ich ihm am Flughafen ein blaues Hemd gekauft und das funktionierte auch ganz gut. Ansonsten hätten viele der Kollegen in Delhi wahrscheinlich gefragt, wer denn gestorben sei. Das mag zwar ein überspitztes Beispiel sein, aber so wichtig ist interkulturelle Kompetenz. Das habe ich versucht, meinen Kolleginnen und Kollegen zu vermitteln.

Wichtig ist dabei, sich vorab wirklich mit den Kulturen zu beschäftigen, auch mit den geschäftlichen Gewohnheiten. Und zusätzlich dann kommt immer ein Thema, das sehr formal ist, nämlich die rechtlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. So trocken das Thema ist, so wesentlich ist es. Wenn man Geschäfte in den Vereinigten Staaten macht, dann sind die rechtlichen Dimensionen zum Beispiel der Geheimhaltung, des Handelsrechts oder des Haftungsrechts ganz andere als in Europa.

Und im Vergleich zu früheren Jahren haben sich auch die Kommunikationswege komplett geändert. Sehr viel im Kunden- und Partneraustausch geschieht sehr medial und digital. Daran man muss sich gewöhnen und sich darauf einlassen. Dennoch ist der persönliche Austausch ganz wichtig. Nach den Corona-Begrenzungen geht zum Glück wieder der persönliche Besuch. Ich habe in vielen Kommunikationssituationen mit unseren Auslandskunden festgestellt, dass der Human Touch eine nicht zu unterschätzende Größe ist, gerade auch in Südostasien oder Asien. Der Mensch ist ein haptisches und emphatisches Wesen. Das sogenannte "Cultural Warming" ist deshalb entscheidend für außenwirtschaftliche Aktivitäten.

Ein weiterer Punkt ist, dass die Marktbezüge zu unterschiedlichen Regionen in der Welt sich stark verschoben haben. Allein schon durch die Ereignisse in der Ukraine ist das Thema "Go East" ins Stocken geraten. Vieles konzentriert sich mehr auf den europäischen Raum. Europa hat einen viel größeren Stellenwert jetzt bekommen, gerade auch für Unternehmen in Berlin und Brandenburg. Dieser Kulturraum ist uns sehr viel vertrauter. Das erleichtert unsere Geschäftsbeziehungen natürlich erheblich.

Das gesamte Interview als Podcast finden Sie unter folgendem Link:



https://www.podbean.com/media/share/pb-jc99e-12adc2d?utm_campaign=w_share_ep&utm_medium=dlink&utm_source=w_share

▶ PRAXISDIALOG 3: MARTIN TALMEIER, HASSO-PLATTNER-INSTITUT



**Veränderungen bedeuten Handeln
in einer agilen Welt“**



Martin Talmeier, Manager für Digitalen Wandel am Hasso-Plattner-Institut und Design Thinking Coach, ist Experte für langfristige Innovationsstrategien in Unternehmen. Er befasst sich mit Antworten auf die Fragen: Was kann man tun, um als Unternehmen zukunftsfähig zu bleiben, und woher kommen Impulse zur Veränderung tatsächlich?

Herr Talmeier, Sie arbeiten an der Schnittstelle Mensch & Technologie und versuchen dabei insbesondere traditionelle Unternehmen zu neuen Ufern zu leiten. Erzählen Sie uns bitte etwas mehr über Ihre Arbeit.

Ach, traditionell sind wir doch irgendwie alle. Der Mensch ist eben nicht für Veränderung gemacht und damit sind wir im Denken immer traditionell. Aber genau das ist tatsächlich das Ziel meiner Arbeit. Ich bin im Mittelstand-Digital Zentrum Berlin, ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz gefördertes Projekt, zuständig für den Aufgabenbereich Qualifizierung. Konkret heißt das, ich konzipiere und leite für mittelständische Unternehmen Workshops und Trainings, die hoffentlich dabei helfen, dass Unternehmen selbstsicher und überzeugt einen eigenen Weg durch die digitale Transformation zu finden.

Worin tun sich denn Unternehmen besonders schwer?

Ich sagte ja schon: der Mensch ist nicht für Veränderung gemacht. Aber wir haben seit Jahren unglaublich viel Veränderung. Jetzt im Augenblick ist es extrem. Das Beibehalten eines Zustands, das ist seit der Steinzeit die Überlebensstrategie Nummer eins. Im Zweifel heißt das: wegschauen und einfach weitermachen wie bisher, selbst in höchster Not. Das steckt immer noch in uns drin. Zusätzlich gibt es den Ansatz, dass schnell Wirkende oder schnell Rettende anzunehmen, meist ohne weit in die Zukunft zu blicken. Wenn wir ganz ehrlich sind, dann können wir Menschen auch nicht in die Zukunft blicken. Und damit ist auch schon bei Strategie Nummer eins für Unternehmen: Das Problem ignorieren. Es ist jedem schon klar und bewusst, dass die digitale Transformation erfordert, dass ein Unternehmen sich verändern muss. Aber dann ruft zum Glück jemand an und man hat was anderes zu tun. Eine weitere Variante, diesem Veränderungsdruck auszuweichen ist, dass man Dinge vereinfacht. Dann packt man es schon mal an, aber man vereinfacht es auf die Bereiche, die man versteht. Und ehrlich gesagt, die Bereiche, die man versteht, sind eigentlich nicht die Bereiche, die Schwierigkeiten bringen. Das ist die Herausforderung für die Unternehmen.

Entweder wird also ignoriert oder vereinfacht. Sie arbeiten mit diversen Methoden, um Unternehmen in Richtung Innovation und neue Technologien zu motivieren. Welche Methoden finden Sie besonders geeignet?

Es gibt wahnsinnig viele Methoden. Als Mitarbeiter am Hasso-Plattner-Institut bin natürlich überzeugter Anhänger der Design Thinking-Methode: Aber im Endeffekt ist es wichtig, zu verstehen, was die Gemeinsamkeit aller agilen Methoden ausmacht: sie konzentrieren sich alle auf den Nutzer, auf den Kunden. Der Fokus liegt auf der zentralen Fragestellung: Was braucht der Kunde wirklich? Und eben nicht: Was kann ich oder was will ich? Und damit ist jede Methode, bei der dieses nutzerzentrierte Denken im Vordergrund steht, eine perfekte Methode. So gesehen habe ich keine Lieblingsmethode.

Im Endeffekt kombiniere ich in meinen Workshops eine Mischung aus unterschiedlichen Methoden. Es ist also nicht so, dass wir einen Workshop aufsetzen und dann durchziehen. Auch wir sind agil. Je nachdem, was die Teilnehmenden wünschen und auch bereit ist, anzunehmen, wechseln wir auf andere Methoden-Ansätze. Schlussendlich geht es für uns darum, dass die Teilnehmenden zu einem tieferen Kunden-Verständnis zu finden. Wir können für den Kunden nicht entscheiden, was richtig ist, sondern wir müssen erst mal verstehen, was er will. Und dann können wir untersuchen, ob wir können, was er will. Und wenn wir es können, es dann möglichst geschickt und so gut zu entwickeln, dass der Kunde das erkennt und unser Angebot haben möchte.

Das erinnert mich an eine Präsentation von Ihnen, die ich gesehen habe. Sie thematisierten dort das Beispiel einer Universität in den USA. Könnten Sie dazu etwas erzählen?

Ich zeige dieses Beispiel in meinen Präsentationen gerne. Es geht um die University of Oregon. In den 1960er und 1970er Jahren hat diese Institution einen neuen Campus aufgemacht, mit neuen Gebäuden und allem Drum und Dran, alles gut durchdacht. Allerdings haben die Planer keine Wege angelegt, sondern schlicht und ergreifend zwischen den Gebäuden Rasen gesät und ein paar Bäume gepflanzt. In der Folgezeit wurde dann gezielt beobachtet, wo die Studierenden entlanglaufen, denn die wissen schließlich am besten, wo sie hinwollen. Je nachdem, wo sich diverse Trampelpfade entwickelt haben, dort wurden dann nachträglich auch Wege gepflastert. Und damit war auch der Rasen geschützt. Denn warum sollte man neben dem Trampelpfad laufen, den man ursprünglich selbst angelegt hatte? Dieses Vorgehen finde ich beispielhaft, wenn es um kundenzentrierte Angebotsentwicklung geht

Das gesamte Interview als Podcast finden Sie unter folgendem Link:



https://www.podbean.com/media/share/pb-dxuhs-12adc4f?utm_campaign=w_share_ep&utm_medium=dlink&utm_source=w_share

▶▶ PRAXISDIALOG 4: **VOLKER SCHULTE**, FACHHOCHSCHULE NORDWESTSCHWEIZ FHNW



**Innere Stärke -
Äußere Flexibilität**



Volker Schulte ist Achtsamkeitstrainer und Professor für Gesundheits- und Personalmanagement Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Erfahren Sie, warum das Abgeben von Verantwortung sowohl uns persönlich als auch das eigene Unternehmen voran bringt!

Achtsame Führung und Stressvermeidung sind zwei Ihrer Schwerpunkte. Sie versuchen, Menschen mit unterschiedlichem Background darauf aufmerksam zu machen, auch mal einen Gang zurückschalten. Was wollen Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Expertise in Anspruch nehmen, von Ihnen lernen?

Grundsätzlich kann man sagen, dass Führungskräfte unter zwei Problemen leiden. Zum einen haben sie häufig Schwierigkeiten damit, loszulassen und wirklich zu delegieren. Das liegt einfach daran, dass sie wissen, was sie selber gut leisten können. Und häufig traut man dann Jüngeren oder Leuten, die dazugekommen sind, nicht unbedingt zu, dass sie das auch so gut machen. Dann sagt man sich: Da mache ich es doch lieber gleich alleine! Das ist natürlich ein Riesenfehler. Delegation ist wichtig, einmal als Wissenstransfer, damit Menschen sich entwickeln können. Aber auch deswegen, und das ist zugleich das zweite Problem, weil sich diese Führungskräfte gesundheitlich dadurch auch sehr viel zumuten und sich zu wenig Erholung gönnen. Das heißt also, die Delegation und das eigene Wohlbefinden hängen unmittelbar miteinander zusammen. Je mehr ich delegiere, natürlich immer unter der Voraussetzung, dass die Leute dies auch entsprechend realisieren können, geht mir besser. Wenn ich immer die Sorge habe, dass etwas ohne mich nicht funktioniert, werde ich mich selbst immer überfordern.

Also helfen Sie Führungskräften dabei, einerseits zur Ruhe zu finden und zum anderen zu lernen, auch abzugeben und zu vertrauen.

Ganz genau. Und damit sprechen Sie eigentlich einen ganz wichtigen Punkt an, nämlich die Frage: Was für eine Unternehmenskultur baue ich auf, dass Vertrautheit und der gemeinsame Geist der Kreativität entstehen können? Gerade in Zeiten der Krise ist es wichtig, dass wir schauen: Nutzen wir wirklich alle Ressourcen, die wir im Unternehmen haben? Ich kenne das aus eigener Erfahrung meiner 40-jährigen Berufszeit, dass wir längst nicht alle Kompetenzen, Fertigkeiten und Skill unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich aktivieren. Da liegt vieles brach. Und solange ich nicht nachfrage, werden die Leute vielleicht selbst gar nicht darauf kommen, ihre ganzen Möglichkeiten anzubieten. Ich sehe es als zentrale Aufgabe einer Führungskraft, Mitarbeitende dazu zu motivieren.

Sie nehmen dabei viel aus dem Baukasten der Achtsamkeit. Wie befreit man aber nun den Begriff Achtsamkeit – oder im Englischen ‚Mindfulness‘ – von Klischees rund um Meditationssitz und Räucherstäbchen? Wie öffnet man Führungskräfte für dieses Thema?

Natürlich hat das Ganze auch eine esoterische Seite. Aber die Frage ist doch: Was davon eignet sich als wirkungsvolles Führungsinstrument? Dabei kann man feststellen, dass all diese Modelle, Theorien oder auch praktischen Ansätze der Achtsamkeit wirklich validiert sind. Es ist alles wissenschaftlich vermessen. Es gibt aus Managementsicht also die seriöse Seite der Mindfulness. Achtsames Verhalten bedeutet, dass wir nicht immer sofort alles beurteilen, dass wir uns auf eine Sache konzentrieren, bedeutet "im Jetzt" zu sein und nicht schon bei den nächsten Dingen. Achtsamkeit bedeutet, gelassen und konzentriert zu bleiben bei dem, was ansteht. Ruhiger werden, fokussierter sein. Und das sollte jede Führungskraft für sich in Anspruch nehmen.

Worin sehen Sie gerade auch in den Bereichen Innovation und Internationalisierung nun Gelegenheiten, geschulte Achtsamkeit gezielt einzusetzen?

Innovation und Achtsamkeit sind zwei Konstrukte, die eigentlich zusammengehören. Wenn ich Innovation will, muss ich die Mitarbeitende entsprechend abholen und mobilisieren können, muss Kreativität herauslocken und dafür Freiräume schaffen.

Kommt jetzt eine internationale Komponente dazu, ist es extrem wichtig, dass ich darauf achte, wie ich mich in welcher Kultur auch zu verhalten habe. Das gilt gerade jetzt, in diesen Zeiten der Krise besonders. Es ist eine Sache, ob ich mit einem Franzosen oder mit einem Briten eine Verhandlung führe. Da gibt es gewisse Affinitäten. Das ist der gleiche europäische Kulturkreis mit eher marginalen Unterschieden. Aber wenn ich in den Nahen Osten oder nach China oder überhaupt nach Asien schaue, auch nach Südostasien, da muss ich als Businesspartner anders auf die Leute zugehen, anders verhandeln, mir genügend Zeit nehmen, um mit den Verhandlungspartnern auch in echten Kontakt zu kommen. Da spielt zum Beispiel der private Hintergrund eine Rolle und Ähnliches mehr.

Auch das hat natürlich viel mit Achtsamkeit zu tun, dass ich auf die Leute zugehen kann. Bei großen Konzernen gibt es die entsprechenden Weiterbildungen für interkulturelle Kompetenz. Für kleinere Unternehmen ist das etwas schwieriger. Aber auch kleine und mittlere Unternehmen sind im Ausland aktiv, müssen internationale und interkulturelle Kontakte entwickeln, aufbauen und pflegen. Ich denke, interkulturelle Trainings sind deshalb eine sehr gute Investition in die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Das gesamte Interview als Podcast finden Sie unter folgendem Link:



https://www.podbean.com/media/share/pb-j57is-12af80b?utm_campaign=w_share_ep&utm_medium=dlink&utm_source=w_share