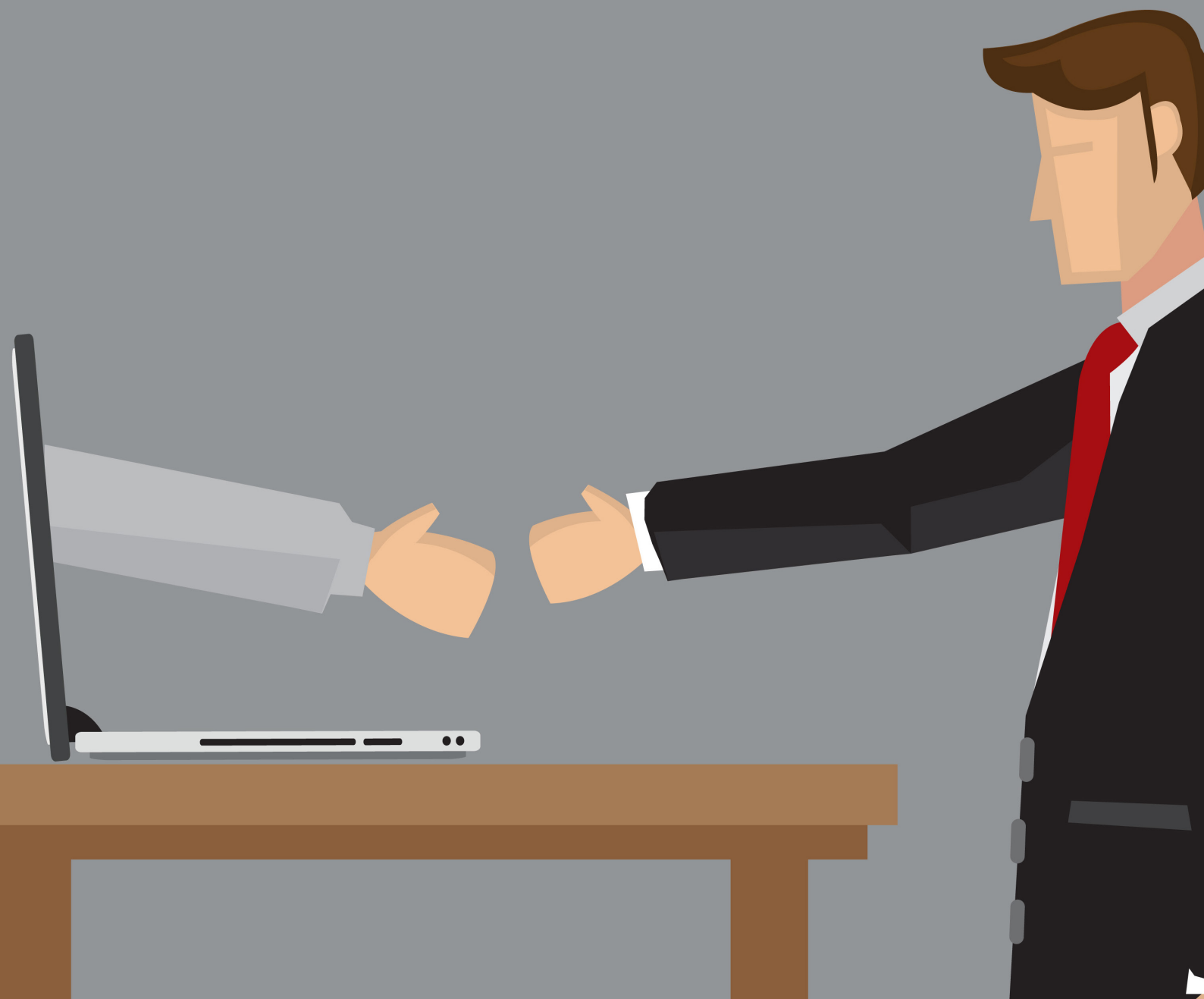


faktorErfolg

Das Magazin für Mitglieder des IBWF – das Netzwerk für Mittelstandsberater



Ausgabe 4/2020



06

Titel:
Digitale Unternehmensführung

Von Heike Kraack-Tichy

12

Führungskraft heute: Alptraum oder Traumjob?

22

DS-GVO aktuell: Millionenbußgeld gegen H & M

24

Länderportrait Malaysia
Stärken + Chancen

22 / 04 / 2021

Einladung.

Achtung
Neuer
Termin

Zum Ostdeutschen Unternehmertag.

Gemeinsam mit dem UV-BB (Unternehmerverband Brandenburg-Berlin e.V.), sind wir Veranstalter des 3. Ostdeutschen Unternehmertages am **22. April 2021** im Kongresshotel am Templiner See in Potsdam.

Wir erwarten mehr als 100 Teilnehmende aus Mittelstand, Wissenschaft und Politik zu dem Praxisforum der ostdeutschen Wirtschaft.

Das Thema: „Fachkräftemangel – Auswege aus einem absehbaren Dilemma. Wie ostdeutsche Unternehmen ihren Arbeitskräftebedarf decken und Mitarbeitende binden können.“

Als Redner erwarten wir unter anderem:

- Dr. Dietmar Woidke, Ministerpräsident des Landes Brandenburg
- Prof. Dr.-Ing. Jörg Steinbach, Minister für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg
- Dr. Regina Flake, Teamleiterin im Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) am Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)
- Leonie Gebers, Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- Prof. Oliver Günther, Präsident der Universität Potsdam
- Tillmann Stenger, Vorsitzender des Vorstandes der ILB

IBWF-Mitglieder: 71 Euro pro Person, zzgl. MwSt.
Nicht-Mitglieder: 89 Euro pro Person, zzgl. MwSt.

Wir freuen uns, wenn Sie dabei sind:
www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terminen/ibwf-veranstaltungen/



Liebe Mitglieder,
liebe Leserinnen und Leser,

„Nichts ist so beständig wie die Veränderung“ und sie macht auch nicht vor der Unternehmensführung halt.

Die digitale Transformation bewirkt immer schnellere und tiefgreifendere Veränderungen in den Unternehmen. Der Einsatz von digitalen Technologien hat Einfluss auf die Menschen, Strategien und Entscheidungen in den Unternehmen. Dabei ist der Mensch der wesentliche Faktor in diesem permanenten Veränderungsprozess.

Es reicht aber nicht, nur die Unternehmenskultur zu ändern. Alle Säulen des Unternehmens, wie beispielsweise die Strategie, Prozesse, Strukturen und Rahmenbedingungen müssen der Veränderung unterworfen werden.

Hierarchische Organisationen haben ausgedient. Es werden Teams benötigt, in denen der oder die Einzelne sich selbst motiviert und Andere mitreißt, anstatt auf „Ansprache von oben“ zu warten. Führung muss Qualität und Innovation zusammenbringen und für eine offene Kommunikation stehen. Die Führungskraft muss sich mit der Zukunft beschäftigen und für die Sinnhaftigkeit und Sinnbildung des Tuns sorgen.

Ob es nun agile oder inklusive Führung oder Führung 4.0 genannt wird, ist letztendlich egal.

Im Ergebnis werden schnellere Entscheidungen getroffen und mehr Verantwortung von den Mitarbeitenden übernommen. Die Zufriedenheit, die gegenseitige Wertschätzung und die Effektivität der Arbeit steigen. Darüber hinaus ist eine solche Führungskultur gesundheitsförderlich.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Mit den besten Grüßen

Ihr

Boje Dohrn



Boje Dohrn, Präsident IBWF

In diesem Heft

06

Titel:
Unternehmensführung im digitalen Zeitalter

12

Führungskraft heute: Alptraum oder Traumjob?

16

Das Geheimnis erfolgreicher Marken

18

Führung individuell gedacht



20

Digital Work Fusion[©]

22

DS-GVO aktuell:
Millionenbußgeld gegen H&M

24

Patentstrategie:
Verlängerung oder Elfmeterschießen?

28

Leitfaden Malaysia

30

Vorschau und Impressum

faktorErfolg Die nächste Ausgabe erscheint im Februar 2021

IBWF intern

Die IBWF Insolvenz-Taskforce

Das Jahr 2020 nähert sich rasant dem Ende und nicht weniger Unternehmerinnen und Unternehmer wünschen sich für das nächste positive Aussichten. Für einige jedoch endet das Jahr mit einer Insolvenz. Und nach Aussagen verschiedener Wirtschaftsverbände blickt die deutsche Wirtschaft einer Insolvenzwelle entgegen.

Vor diesem Hintergrund haben wir die IBWF Insolvenz-Taskforce ins Leben gerufen, deren Mitglieder sich aus Experten aus den Bereichen Steuer und Recht, Marketing und Coaching zusammensetzen.

Die Mitglieder der neugegründeten Taskforce Sanierung haben sich in diesen Tagen bereits intensiv über die anstehenden Herausforderungen ausgetauscht und Lösungen erarbeitet. Welche das sind, darüber können sich interessierte Unternehmen oder auch andere Beraterinnen und Berater über veröffentlichte Pressemitteilungen und die IBWF-Social Media Kanäle informieren.

Zusätzlich nutzen wir die Möglichkeiten von Podcasts, um Hilfestellungen zu kommunizieren und über aktuelle Entwicklungen zu sprechen. Mehr dazu in den nächsten Wochen auf unserer Website, Facebook, Xing und Co.

Was ist zukünftig gefragt?

Die Umfrage läuft ...

Mit Ihrer Unterstützung wollen wir den aktuellen und zukünftigen Beratungs- und Entwicklungsbedarf der mittelständischen Unternehmen ausmachen. So können wir Fakten erheben und Ihnen die passenden Informationen und Angebote für Weiterbildung zur Verfügung stellen. Sie wiederum können diese validen Erhebungen zur Optimierung Ihres Leistungsportfolios und zur gezielten Kundenansprache nutzen.

Also, machen Sie bei der Umfrage mit und leiten Sie diese auch gern weiter. Denn je mehr Bedarfe – desto umfassender die Auswertung. Vielen Dank.

www.surveymonkey.de/r/H8VDSK3

Termine

Weitere Termine online

Regionale Netzwerktreffen finden aktuell nur online-statt. Die Einladung für Ihre Region erhalten Sie per Newsletter.

14.12.2020 / 15 Uhr | Online

Die DEG – Partner für Finanzierung und Förderung internationaler Aktivitäten
<https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/>

15.2.2021 / 15 Uhr | Online

China – eine große Unbekannte mit einmaligen Chancen für KMU
<https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/>

19.4.2021 / 15 Uhr | Online

Malaysia – vielfältige Möglichkeiten für deutsche KMU
<https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/>

Februar + April 2021 | Online

Zertifikatslehrgang Digital Manager*in
<https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/>

22.4.2021 | Potsdam

3. Ostdeutscher Unternehmertag
<https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/>

12.6.2021 / 15 Uhr | Online

Wirtschaftsstandort Türkei: Warum es sich gerade jetzt lohnt, dort aktiv zu werden
<https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/>

24. bis 25.6.2021

Königswinter

9. Turnaroundkongress
<https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/>



Titelthema

Die große Herausforderung Unternehmensführung im digitalen Zeitalter

von Heike Kraack-Tichy

„Seien Sie mutig und machen Sie den ersten Schritt. Sie werden Ihr Unternehmen im digitalen Zeitalter besser, zufriedener und erfolgreicher führen.“

Das digitale Zeitalter führt zu einer grundlegenden Veränderung aller Wirtschaftsprozesse. Wir stehen dabei immer noch am Anfang einer Revolution, die wirtschaftsgeschichtlich am ehesten mit der industriellen Revolution vergleichbar ist.

Die industrielle Revolution nahm ihren Anfang in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts und führte zu dem Fabrikssystem mit Fließbandfertigung, das unsere Art zu Wirtschaften im vergangenen Jahrhundert dominiert hat. Fabriken verschwinden im digitalen Zeitalter nicht. Aber es gelten jetzt andere Spielregeln: In der Plattformökonomie des 21. Jahrhunderts muss man nicht unbedingt etwas besitzen oder produzieren und kann trotzdem die Wirtschaftswelt steuern. Google oder Airbnb zeigen, wie das geht.

Entscheidungen: immer mehr, immer schneller, immer komplexer

Es ist richtig: Technologische Entwicklungen treiben das digitale Zeitalter voran. Die Frage ist: Sind diese technischen Entwicklungen auch die größte Herausforderung im digitalen Zeitalter?

Marcus Sassenrath gibt dazu in seinem praxisnahen Buch „New Management“ (Haufe, 2017) ein anschauliches Beispiel: *In der niederländischen Stadt Wageningen fährt seit 2017 der WEpod, ein fahrerloser Kleinbus, ca. 7 km im Linienverkehr. Das ist nicht die Zukunft, sondern unsere Gegenwart. Der WEpod ist kein Apple-Produkt, das wir bisher übersehen haben. Es wurde von ein paar Studenten für 3 Mio. Euro entwickelt. Wenn es ein kleines Start-up schafft, einen selbstfahrenden Kleinbusprototypen alltagstauglich auf die Straße zu bringen, dann kann Technik nicht die größte Herausforderung des digitalen Zeitalters sein. VW entwickelt für 3 Mio. Euro nicht einmal die Vorstufe für das überarbeitete Design eines Aschenbechers.*

Sassenrath hat recht. Was ist also die größte Herausforderung im digitalen Zeitalter? Auf den Punkt ge-

bracht: Es müssen immer mehr und komplexere Entscheidungen getroffen werden, wobei sich die der Entscheidung zugrundeliegenden Annahmen sehr viel schneller ändern als früher. Das ist die zentrale Herausforderung für das Management bzw. für Leadership im digitalen Zeitalter – egal, ob man Verantwortung für ein KMU oder einen internationalen Konzern trägt. Dafür benötigen Führungskräfte ein neues Mindset und einen Handwerkskasten, der über das hinausgeht, was die meisten bisher kennen und anwenden.

Nicht alle Führungskräfte wollen das wahrhaben bzw. akzeptieren. Reflexartig entscheiden sie sich weiter für die Lösungen, die bisher vermeintlich gut funktioniert haben. Statt beispielsweise in die Social-Media-Kompetenzen des eigenen Teams zu investieren, um mehr Traffic zu generieren und online besser wahrgenommen zu werden, schalten sie weiter Anzeigen in Printmedien. Das kann vielleicht heute noch funktionieren, aber in einigen Jahren wird dieser Werbekanal nur noch eine Randerscheinung sein.

Die große Überforderung - Steuerungsillusion und Entscheidungsparadox

Warum verhalten sich viele Führungskräfte so? Die meisten Verantwortlichen in unseren Firmen bzw. Organisationen unterliegen einer Illusion. Sie glauben, dass sie ihre Realität verstehen und die Welt so wahrnehmen, wie sie tatsächlich ist. Das ist ein Irrglaube. Sie führen und managen ihre Unternehmen, als wäre nichts geschehen. Jeden Morgen gehen sie zur Arbeit und verhalten sich so, als ob sie (fast) alles wissen und entscheiden können. Das erwarten sie von sich. Und diejenigen, die für sie arbeiten, spielen ebenfalls weiter ihre alte Rolle: Sie erwarten, dass der Chef oder die Chefin

das richtige entscheidet und das Schiff sicher lenkt. Dann müssen sie keine Verantwortung übernehmen und können, wenn etwas schief geht, mit dem Finger auf den unfähigen Chef bzw. die unfähige Chefin zeigen.

Aber das Spiel funktioniert so nicht mehr. Viele Verantwortliche spüren dies instinktiv, nur wollen oder können sie ihre Verunsicherung und das permanente Gefühl der Überforderung nicht offen nach außen zeigen, weil dies den Erwartungen widerspricht, die sie selbst und andere an sie haben. Es gibt jedoch keinen anderen Weg. Unsere Führungskräfte müssen ihre Steuerungsillusion anerkennen bzw. akzeptieren. Erst wenn das geschieht, sind sie wieder in der Lage, ihrer Führungsaufgabe gerecht zu werden, und die Organisationen, für die sie Verantwortung tragen, haben gute Chancen, auch in der Zukunft erfolgreich zu sein.

Für den notwendigen Schritt, die Unternehmensführung im digitalen Zeitalter anders zu organisieren, müssen Führungskräfte zuerst selbst davon überzeugt sein, dass es einen besseren Weg gibt. Dieser Lernprozess kann enorm beschleunigt werden, wenn man versteht, dass es nicht möglich ist, im digitalen Zeitalter richtig oder falsch zu entscheiden. Richtige Entscheidungen im digitalen Zeitalter kann man nicht treffen, man kann sie nur entdecken.

Warum ist das so? Die Antwort gibt uns der Kybernetiker Heinz von Förster, der folgendes Entscheidungsparadox formuliert hat: *„Nur die Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind, können wir überhaupt entscheiden“*. Übersetzt heißt das: Wenn die Antwort auf eine Frage eindeutig ist, dann können wir leicht mit Ja oder Nein antworten. Aber bei den Entscheidungssituationen, die Führungskräften im digitalen Zeitalter heute schlaflose Nächte bereiten, gibt es kein einfaches Ja oder Nein. Mehrere Optionen können gleich gut sein (Sollen wir ein neues Produkt für das Kundensegment

Heike Kraack-Tichy
zertifizierte IBWF-Mittelstands-
beraterin
Geschäftsführerin emcra GmbH

T: +49. 30. 3180 1330
info@emcra.eu
www.emcra.eu

A, B oder C entwickeln?). Niemand kann das richtig oder falsch entscheiden, weil man es nicht wissen kann. Trotzdem müssen wir eine Entscheidung treffen.

Was ist zu tun? Wenn es keine Patentrezepte gibt, dann müssen die Leader von heute sich Schritt für Schritt vorantasten, Risiken eingehen und die Sicherheitsgurte ablegen. Das Neue kann man nicht planen, man kann es nur entdecken. Permanenter Versuch und Irrtum bietet

gute Chancen, langfristig erfolgreich auf dem Markt zu bestehen. Nur mit Kostenplanung, Umsatzplanung, Innovationsplanung, Personalplanung etc. wird dies nicht gelingen. Der aktuelle Mindset vieler Führungskräfte basiert jedoch auf der Annahme, dass hierarchische Organisationen mit klaren Entscheidungsbefugnissen und top-down Planung im Prinzip immer noch gut funktionieren.

Entlastung schaffen - mehr Köpfe, mehr Schultern, mehr Ideen

Unternehmensführung im digitalen Zeitalter bedeutet, sich auf eine Entdeckungsreise zu begeben. Das Ziel jeder schönen Reise ist, unterwegs zu sein. Es ist kein Problem, wenn dabei Zeit vergeht. Das gilt auch für den Veränderungsprozess, den Führungskräfte anstoßen sollten, wenn sie im digitalen Zeitalter erfolgreich sein wollen. Drei Ansätze, die den Führungsalltag leichter machen, werden hier beispielhaft skizziert:

1. Mehr Selbstorganisation ermöglichen, indem mehr Köpfe beteiligt werden: Wenn auf Fremdsteuerung und top-down Vorgaben verzichtet wird, dann übernehmen einzelne Mitarbeiter*innen und Teams mehr Verantwortung. Die Entscheidungsfindung wird inklusiver. Es besteht eine große Chance, dass dadurch weniger falsche Entscheidungen von überforderten Führungskräften getroffen werden und die Entscheidungsfindung insgesamt beschleunigt wird. Die Organisation kann so schneller auf die Anforderungen des Marktes und auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren.



2. Mehr dezentrale Entscheidungen ermöglichen und die Verantwortung auf viele Schultern verteilen: Wenn starre Regeln und Berichtspflichten soweit wie möglich abgeschafft werden, läuft man den tatsächlichen Anforderungen des Marktes oder der Kunden nicht kontinuierlich hinterher. Wo Entscheidungen unbürokratisch und konsequent dezentral von Einzelpersonen und Teams getroffen werden, die dazu aufgrund ihres Könnens am besten geeignet sind, verschwindet das „oben“ oder „unten“ in der Organisation.
3. Weniger Planung, um schneller und agiler neue Ideen zu generieren: Wenn man aufhört, stets bis ins Detail zu planen, kann die damit eingesparte Zeit genutzt werden, geistesgegenwärtig auf die sich ständig verändernde Umwelt zu reagieren. Agilität, Flexibilität und Schnelligkeit sind notwendig, um auf sich schnell ändernde Verhältnisse angemessen zu reagieren. Die weltweite Corona-Pandemie zeigt, welche Organisationen und Unternehmen in der Lage waren, sich innerhalb kurzer Zeit auf neue Rahmenbedingungen einzustellen. Einige Unternehmen hat der Corona-Schock sogar stärker gemacht.

Der Dreiklang aus mehr Selbstorganisation, geteilter Verantwortung und mehr Agilität bietet gute Chancen, den Herausforderungen und den Chancen des digitalen Zeitalters entspannter und erfolgreicher zu begegnen.

Es gibt sie: Methoden für bessere Entscheidungen. Glücklicherweise gibt es für den Entscheidungsprozess selbst innovative Ansätze, die gut zu den skizzierten Herausforderungen des digitalen Zeitalters passen. Zwei Beispiele:

1. Konsultativer Einzelentscheid: Bei dieser Entscheidungsmethode trifft eine Person allein und verbindlich für alle die Entscheidung. Sie muss zuvor jedoch mit verschiedenen Stakeholdern bzw. Betroffenen spre-

chen und Expert*innen konsultiert haben, um deren Einwände, Fragen, Ideen und Ratschläge berücksichtigen zu können.

2. Konsent-Entscheidung: Diese Methode wird bei wichtigen Entscheidungssituationen genutzt. Es geht nicht darum, zu einem Konsens zu gelangen, mit dem alle Beteiligten zufrieden sind. Einen Konsens zu suchen, kann aufwendig, langwierig und lähmend sein. Der Leitgedanke der Konsent-Methode ist dagegen folgender: „It´s safe enough to try“ und „Good enough for now“. Oder sinngemäß auf Deutsch: „Tue mehr mit ungefähr!“. In Entscheidungssituationen, die mit der Konsent-Methode gemanagt werden, fragt man alle Beteiligten, ob sie einen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag haben. Wenn dies nicht der Fall ist, wird der Vorschlag ausprobiert.

Inklusive Führung im digitalen Zeitalter – der INCLUDE-Ansatz

Unternehmensführung im digitalen Zeitalter beginnt mit der Erkenntnis, dass die verantwortlichen Führungskräfte etwas ändern müssen und dass diese Änderungen für ihren zukünftigen Unternehmenserfolg von grundsätzlicher Bedeutung sind. Eine Gruppe von Expert*innen aus ganz Europa, die langjährige praktische Erfahrung in den Bereichen digitale Transformation, Change-Management und Organisationsentwicklung verbindet, entwickelt in einem von der Europäischen Union geförderten Projekt einen praxistauglichen Ansatz, den Führungskräfte in ihrem Alltag direkt anwenden können. Der Name des Ansatzes ist Programm: INCLUDE!

Seien Sie mutig und machen Sie den ersten Schritt. Sie werden Ihr Unternehmen im digitalen Zeitalter besser, zufriedener und erfolgreicher führen.

TIPP

Der Staat unterstützt Sie mit Förderung – unternehmensWert:Mensch

Sie können den INCLUDE-Ansatz bereits jetzt nutzen. In Deutschland arbeiten der IBWF e. V. und die emcra GmbH an der Weiterentwicklung dieses Ansatzes und wenden ihn in der Beratung an.

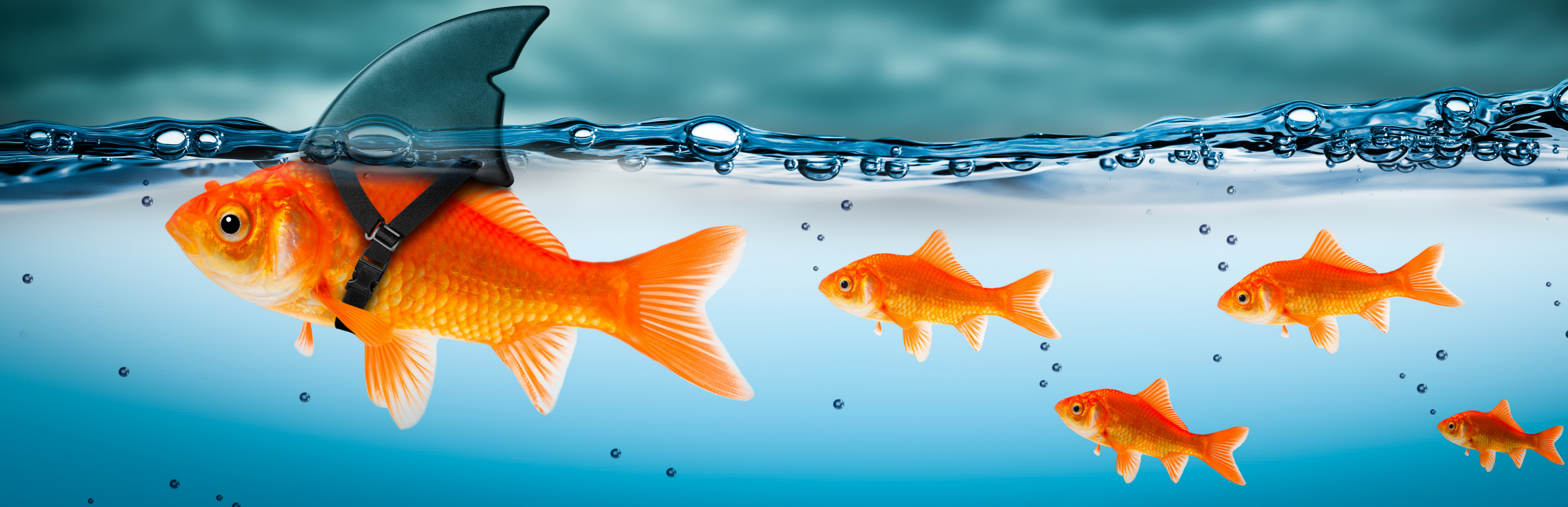
Die Unterstützung durch eine/n Berater*in, die Sie bei der Einführung des INCLUDE-Ansatzes begleitet, kann in vielen Fällen sogar mit bis zu 80 Prozent der Kosten gefördert werden. Hierfür gibt es zum Beispiel die Förderprogramme unternehmensWert:Mensch bzw. unternehmensWert:Mensch plus (www.undernehmens-wert-mensch.de), die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert werden.

Kostenfreie Materialien zum Thema Unternehmensführung im digitalen Zeitalter:

EU-Projekt INCLUDE:
www.include-europe.eu

EU-Projekt Inclusive Leadership:
www.inclusiveleadership.eu/de/

EU-Projekt Digitalisation:
<https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=136>



Führungskraft heute: Alptraum oder Traumjob?

Schallender Applaus, strahlende Gesichter, zustimmende Worte – so verabschiedeten sich die Kollegen und Kolleginnen am Freitagabend voneinander, nachdem sie sich vorher über die vergangene Woche unterhalten hatten. Gemeinsam erfreuten sie sich über die positiven Resultate, die erzeugt werden konnten, aber relativ wenig mit der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu tun hatten. Viel mehr konnte der Auszubildenden Marina (alle Namen sind frei erfunden) auch nachträglich noch ein E-Bike über die Firmentarife zur Verfügung

gestellt werden. Für Steffi, der Abteilungsleiterin, deren Mann mit einem Herzinfarkt ins Krankenhaus musste, wurde in Windeseile eine interne Kinderbetreuung organisiert, damit sie diese Sorge nicht auch noch tragen muss. Sie kann ihre sechsjährigen Zwillinge mit in die Firma nehmen und die Kollegen und Kolleginnen kümmern sich abwechselnd um sie, bis die Abteilungsleiterin mit ihrer Arbeit fertig ist. Außerdem dürfen die Kleinen mit ihrer Mama mittags in der Kantine zum Essen gehen. Weil Martin, der stille Sachbearbeiter ständig unter Nacken-

verspannungen leidet, hat ihm sein Schreibtischnachbar ein Kontingent an Massagen bei einem herausragenden Physiotherapeuten buchen können – auf Firmenkosten natürlich. Der Firmeninhaber ist bei diesen Treffen selten dabei, weil er zu seinen Leuten volles Vertrauen hat und genau weiß, dass sie alles tun im Rahmen ihrer Möglichkeiten, um ein harmonisches und unterstützendes Klima zu schaffen.

Wunsch oder Wirklichkeit? Solche Stimmungen in Unternehmen gibt es tatsächlich, aber sie gehören

noch zu den Ausnahmen. Es hat sich noch nicht rumgesprochen, dass genau dieser Umgang miteinander viel effektiver und produktiver ist, als der überall bekannte Stil des „Befehl und Gehorsams“ oder besser bekannt als „Top down“. Ein Führungsstil, der sicherlich eine Zeit lang funktionierte, doch in den letzten Jahrzehnten machte er die Menschen oftmals krank. Burnout gab es immer öfters und alle wunderten sich, woher diese neue Krankheit nun stammt. Und sie machte weder halt vor den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, noch vor den Führungs-

kräften, denn unter Druck musste jede Ebene arbeiten. Vielmehr schien es für Unerfahrene, dass sie sich die Rolle einer Führungskraft doch sehr viel entspannter vorstellen und der Meinung waren, dass alles recht einfach von der Hand ging, wenn man jemandem nur sagen braucht, was die Person zu tun hat.

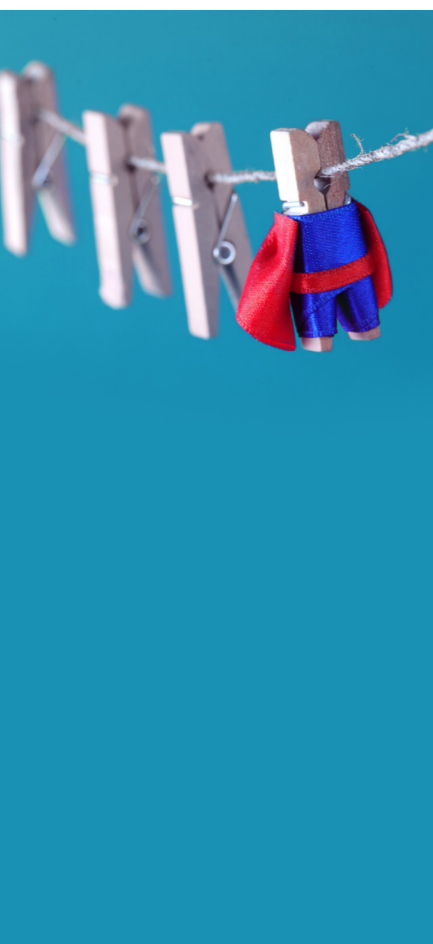
Dabei ist jedoch noch vieles zu beachten – angefangen von der Kommunikationsebene, wie kommt es bei der Person an, bis hin zu den persönlichen Fähigkeiten, dem pri-

vaten Umfeld, der derzeitigen Lebenssituation, usw. Manche Teammitglieder können damit umgehen, andere wurden daran krank. In meiner über 20-jährigen Coaching-Tätigkeit hatte ich mit Tausenden von Coachees zu tun – und viele davon kamen nach einem Burnout zu mir, auch Führungskräfte. Vor ein paar Tagen wurde ich gefragt, woher das rührte – wie viele davon seien durch ihr privates Umfeld krank geworden und wie viele von ihrem Beruf. Darüber hatte ich mir nie Gedanken gemacht, aber die Frage war interessant. Sage und schreibe kannte ich

keinen einzigen, der an Burnout litt, das durch das private Umfeld ausgelöst wurde.

Top down wird nach wie vor angewandt. Man findet es noch immer in den Menschen schlummern, die mit anderen Menschen zusammenarbeiten wollen. Auch ich konnte mich davon überzeugen während einer Projektbesprechung im ehrenamtlichen Bereich. Ein Kollege versuchte eine Handlung regelrecht zu erzwingen, von der ich nicht überzeugt war und baute Druck auf, um seinem Willen Raum zu geben. Weil ich hier ganz anders unterwegs bin und eine völlig entgegengesetzte Einstellung in mir trage, blieb ich standhaft, worauf hin er sogar sein Amt niederlegte und ging. Es ist schade, wenn Druck der einzige Weg ist, den Menschen für eine Zusammenarbeit kennen bzw. anwenden. Auch von meinen Trainer-Kollegen und Lehrern (es waren immer die Herren, die sich so geäußert hatten) stöhnten, weil sie nicht mehr wussten, wie sie sich Respekt bei ihren Schülern und Teilnehmern verschaffen könnten – außer mit Härte und Druck. Vor ein paar Tagen hörte ich von einer Freundin, dass sich der Referent in ihrem Seminar sogar vorher dafür entschuldigt hat, wenn er dann aufbrausend und rechthaberisch auftritt, aber so wäre er halt.

Natürlich: Wir wissen alle und erleben es selbst tagtäglich, dass die Anforderungen im Alltag immer größer werden und heute in unserer Corona-Zeit noch weitere Unsicherheiten und Unwägbarkeiten dazukommen. Zunehmend schwieriger wird es, eine Entscheidung spontan treffen zu können, weil sie inzwischen von so vielen Faktoren abhängt, dass wir immer öfters zunächst in einer Ungewissheit hängen, die es nicht leichter macht, vorwärtszukom-



men. Immer mehr Menschen sind inzwischen mit der ganzen Situation komplett überfordert, was sich auf deren Stimmung niederschlägt.

Doch vor Corona nahmen die Aufgaben bereits stetig zu. Eine allein-erziehende berufstätige Mutter schaffte ihren Alltag kaum mehr allein, wenn sie allem gerecht werden wollte. Auch Eltern müssen ihren Tag gut durchorganisieren, um alles erledigen zu können, was auf sie zukommt. Oftmals fehlt die Zeit, dann auch wirklich einmal auf sich zu schauen und sich dabei nicht zu vergessen.

Während früher die Arbeitswelt von Austauschbarkeit geprägt war, hat sie sich heute doch Richtung Erhalt der Gesundheit und Erhalt des Personals entwickelt. Die Aufgaben

werden immer komplexer und können keineswegs mehr von einem Hilfsarbeiter ausgeführt werden. Daher schauen nun die Arbeitgeber*innen immer mehr auf Mitarbeiterzufriedenheit, um ihre Fachkräfte im Haus zu halten. Dennoch ist die Fluktuation hoch genug – ob mit oder ohne Corona – weil die Leute nicht wegen des Unternehmens gehen, sondern wegen der Führungskraft.

All dem sollte eine moderne Vorgesetzte / ein moderner Vorgesetzter gerecht werden können. Und mehr noch: Während bis vor kurzem eine Führungskraft noch mit Wissen und fachlichen Erfahrungen gepunktet hat, um Respekt und Anerkennung einfordern zu können, ist sie heute in der Ecke Coach / Mentor angesiedelt. Das heißt, dass sich auch für eine moderne Führungskraft in der kommenden New Work eine ganze Menge geändert hat.

Wer mit seinem Unternehmen zukunftsfähig bleiben will, muss lernen,

- sich selbst zu reflektieren
- sich auf die Menschen einzulassen,
- niedergeschlagene Stimmungen zu erkennen
- die Stärken in seinem Gegenüber zu entdecken und diese konsequent weiterzuentwickeln
- Klarheit zu kommunizieren
- Vorteile für seine Mitarbeiter zu schaffen
- die Personen im Unternehmen ganzheitlich zu betrachten und auch deren Lebenssituation im Auge behalten (Vereinbarkeit Familie und Beruf, Vereinbarkeit Familie und Pflege, usw.)
- sich auf Wesentliches zu konzentrieren
- auch einmal lachen zu können

- positiv zu fühlen und zu handeln
- ausgeglichen zu sein
- seine Leute inspirieren zu können
- VERTRAUEN zu schenken
- usw.

Die Liste kann noch fortgesetzt werden, weil ich hier nur die ganz wichtigen Punkte aufgeführt habe. Denn, was ich noch gar nicht erwähnt habe, ist die Übergangssituation, in der sich die Führungskräfte von heute befinden, bevor die New Generation den Arbeitsmarkt prägt, die sogenannte Generation Y und Z. Vor allem die Jüngsten werden in Zukunft viel mehr projektbezogen arbeiten als sich viele Jahre an ein Unternehmen zu binden und sämtliche Schwankungen mitzutragen.

Daher ist die Herausforderung an die Führungskräfte, sich auf diese

Veränderung einlassen zu können. Das beginnt mit Selbstreflektion, Selbstführung, und Selbstachtsamkeit. Loslassen ist ebenfalls eine „Disziplin“, die gelernt sein will, wie auch die Klarheit mit der gemeinsamen Visions-Entwicklung. Was aber wirklich Überwindung kosten kann und dennoch sehr effektiv ist: Schenken Sie Ihrem Personal Vertrauen! Vielleicht geht es dabei sogar so weit, dass Sie manche Abteilungen selbständig weiterarbeiten lassen können, um sich selbst damit auch zu entlasten.

Das Arbeiten mit Menschen kann einem Stress bereiten, aber es ist auch etwas sehr Erfüllendes! Von dem her kann die Aufgabe einer Führungskraft durchaus ein Traumjob sein. Sind Sie (schon) bereit dazu, das so annehmen zu können? Unglaublich viel Spaß und Freude

empfinde ich dabei, Menschen zu stärken und sie zu ermutigen. Wenn ich nun Ihre Lust auf Mehr wecken konnte, dann lassen Sie uns doch gemeinsam neue Ideen und Einstellungen kreieren. Gerne prüfe ich dann auch, ob sich dieser Prozess sogar über ein entsprechendes Programm fördern lässt. Melden Sie sich, ich freue mich!

Nicole Rauscher
Wertschöpfungsmanagement
zertifizierte IBWF-Mittelstands-
beraterin
Unternehmensberaterin
T: +49. 8389. 929588
nrauscher@nicole-rauscher.de
www.nicole-rauscher.de

Anzeige

Einkaufsvorteile für IBWF-Mitglieder



Rabatte bei über 500 Marken!

Autos | Mode | Sport & Gesundheit | Essen & Trinken
Haus & Garten | Elektronik | Dienstleistungen | Finanzen

Ihre Zugangsdaten
erhalten Sie mit dem
Mitglieder-Newsletter



... und viele weitere Marken

Mehr Infos unter ibwf.mitgliedervorteile.com

Klicken Sie oben auf den Link und registrieren Sie sich mit Ihrer persönlichen E-Mail-Adresse. Klicken Sie auf den Bestätigungslink, der Ihnen per E-Mail zugesendet wird. Die Registrierung ist ein Jahr gültig. Jeweils im Januar veröffentlichen wir im Newsletter den neuen gültigen Jahrescode.

Das Geheimnis erfolgreicher Marken

oder warum Jürgen Klopp ein unendliches Spiel spielt

Neulich viel es mir in den Schoß. Ein Buch über endliche und unendliche Spiele: Während man bei endlichen Spielen feste Regeln mit einem klaren Zeitfenster hat – wie bei einem Fußballspiel mit klaren Regeln und einer zuvor festgelegten Zeit – ändern sich die Regeln und Spieler bei unendlichen Spielen ständig – so Simon Sinek in seinem Buch „The Infinite Game“, das auf Ideen der Spieltheorien beruht (Carse, 2013). Man muss sich also ständig anpassen und weiß nicht, nach welchen Regeln man morgen spielt – geschweige denn gegen wen. Aktueller denn je! Doch was hat das mit Markenführung und Branding zu tun? Ziemlich viel würde ich behaupten. Doch mal von vorne.

Wirft man einen Blick in unsere Markenwelt, dann gibt es einige Unternehmen, die spielen ähnlich wie der FC Liverpool in ihrer eigenen Liga – Apple, 3M, Google oder Tesla könnte man hier aufführen. Egal wie erfolgreich sie bisher waren, sie geben sich nicht damit zufrieden, bereits heute „gewonnen“ zu haben. Nein. Sie erfinden sich ständig neu. Genauso wie Klopp mit seinem Liverpool-Team von Spiel zu Spiel stetig Verbesserung fordert. Auch als das Team schon als Sieger der Premier League 2020 nicht mehr

vom Thron gestürzt werden konnte, waren sie weiterhin noch neugierig und hungrig. Spielten jedes Mal wie bei einem Endspiel. Stellten stets die eigenen Ansprüche infrage und versuchten an allen Ecken und Kanten, noch besser zu werden. Es geht hierbei nicht um das Siegen an sich, sondern eine höhere Vision. Eine Identität, an die alle glauben. Eine Vision, die man seit Jahren verfolgt. Und genau das ist wohl das Geheimnis erfolgreicher Marken. Eine Vision, an die alle glauben. Für die alle ihr Bestes geben. Um „doubters to believers“ zu machen, wie Klopp es nannte.

Umgekehrt habe ich selbst die Überheblichkeit erfolgreicher Unternehmen gegenüber der Konkurrenz oft erlebt: Man fühlt sich als Gewinner und ist wirklich verdammt gut – schaut man beispielsweise auf den Marktanteil oder die eigene Reputation. Es geht meist nur darum, Marktführer zu sein oder zu bleiben. Zentrales Ziel ist oftmals alleinig nur das Wachstum! Wachsen wofür? Das wird nicht beantwortet. Sinek nennt treffend hier das Beispiel einer Person, die nur deshalb „isst, um dick zu werden“. Doch ehemalige Marktführer wie Nokia haben sich nicht weiterentwickelt und geänderte Spielregeln der User

erkannt. Folglich wurden sie vom Thron gestürzt. Gerade für Marktführer und Unternehmen mit dem Ziel „Wachstum“ allein besteht die Gefahr, zu meinen, man spiele ein endliches Spiel. Spätestens die Globalisierung sollte uns jedoch gelehrt haben, dass sich Spielregeln ändern können. Dass neue Akteure in den Markt kommen. Oder Wettbewerber morgen mit neuen Fähigkeiten und Ideen den Markt verändern. Viele von uns kennen Statements wie „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Oder: „Das ist in der Branche so üblich.“ Umgekehrt kam dann mal jemand und machte es anders – besser! Aber nur, weil er nicht wusste, dass man es eigentlich so macht wie alle anderen.

Gerade in der aktuellen Corona-Krisensituation erleben wir, dass sich für Marken, ja für ganze Branchen die Spielregeln schlagartig ändern. Viele Unternehmen strucheln. Doch gerade diejenigen Unternehmen, die bisher kurzfristig gedacht haben, haben ganz besondere Herausforderungen. Wohingegen Marken, die langfristig orientiert sind und eine klare Vision mit einem Markenzweck oder Brand Purpose verfolgen, es eher gewohnt sind, mit veränderten Spielregeln umzugehen. So legt die Führung vieler Fami-

lienunternehmen zumeist weniger Gewicht auf eine hohe Rendite als Investoren, die oftmals kaum noch einen realen Bezug zum Unternehmen und ihrer Marke haben. Letztere denken auch weniger langfristig und bauen nur so viele Rücklagen auf, wie unbedingt notwendig. Doch nicht nur deshalb strucheln Unternehmen in endlichen Spielen wohl mehr.

Ein weiteres Argument sind die Mitarbeiter, die ja stets die „Markenbotschafter“ sein sollen. Solche, die die Markenwerte nach innen und außen leben. Doch ist das wirklich so bei allen Unternehmen? Eine jüngst veröffentlichte Kienbaum-Studie zeigte, dass mehr als jeder zweite Mitarbeiter ad hoc nicht den Sinn und Zweck des eigenen Unternehmens (Brand Purpose) nennen kann (Kienbaum, 2020). Sie kennen also keineswegs die Richtung, die das Unternehmen gehen will. Dies drückt auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Gerade beim Thema Brand Purpose trennt sich die Spreu vom Weizen: Sehr viele Mitarbeiter arbeiten noch immer im Homeoffice, seit Wochen, oftmals Monaten schon. Aus der Psychologie weiß man, dass häufiger bzw. fast täglicher Kontakt Vertrautheit aufbaut und erhält, und als Folge daraus auch eine höhere Verbundenheit zu den Kollegen folgen kann. Doch wie will man bitte Kohäsion, eine Verbundenheit der Mitarbeiter zur Marke, in Zeiten von Homeoffice und fast völliger Isolation vieler Mitarbeiter im Vergleich zu der Zeit „vor Corona“ schaffen? Hat ein Unternehmen einen klaren Auftrag für ein höheres Ziel, einen Sinn und Zweck, den es auch verständlich kommuniziert, dann ist man eher bereit, neue Ideen einzubringen, neue Wege und Veränderungen zu gehen und „Opfer“ zu bringen. Kann ein Unternehmen nicht

seine Mitarbeiter mit einem klaren Markenzweck begeistern, dann besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter sich weniger einbringen. Eher nach neuen Alternativen Ausschau halten – auch wenn die Aussichten momentan wenig rosig sind.

Die aktuelle Zeit zwingt viele Marken, die eigenen Spielregeln zu überdenken. Neue Wege und Innovationen auszuprobieren. Nein, nicht lange zu testen, sondern einfach zu machen, weil man muss. Wichtig dabei ist jedoch, die Identität der Marke, den Sinn und Zweck warum ein Unternehmen gegründet wurde, warum es heute existiert und geführt wird, klar herauszufiltern. Denn eine Identität verändert sich nicht grundsätzlich. Ähnlich wie eine Person nicht grundlegend ihre Persönlichkeit und Authentizität verändern kann. Eine Identität kann sich allerdings in unterschiedlichen Umgebungen, unter verschiedenen Regeln anders entwickeln, ohne dabei die Richtung aufzugeben. Die Grundrichtung bleibt, egal ob das Transportmittel, mit dem man diese Richtung geht, heute ein Auto, morgen ein Fahrrad oder übermorgen ein E-Scooter ist. Doch nur, wenn die Richtung klar ist, ein Brand Purpose sichtbar gemacht wird, nur dann können auch die Regeln des „Das macht man halt so“ und „Das haben wir schon immer so gemacht“ infrage gestellt und angepasst werden.

So kann durch einen klaren Sinn und Zweck einer Marke eine verständliche Richtungsvorgabe für etwas Größeres geschaffen werden. Das schafft bei den Beteiligten Begeisterung und setzt neue Energie frei. Mitarbeiter werden selbst zum Teil der Marke und stecken auch ihre Kunden mit Begeisterung an. Die Kunden erleben so echte Erlebnisse. Und sind dadurch eher bereit ein „Ruckeln“ durch veränderte Prozesse und Angebote in einer

turbulenten Zeit zu akzeptieren als solche Kunden, denen die „festen Spielregeln“ weiterhin „vorgespelt“ werden! Purpose zahlt sich dabei auch wirtschaftlich für die Marke positiv aus. So zeigt die aktuelle Kienbaum-Studie, dass eine Purpose-Orientierung im Unternehmen sinnvoll ist: Unternehmen mit einer konkreten Purpose-Einführung berichten über positive Veränderungen in ihrer Gesamtperformance. Darüber hinaus verbesserte sich die Vertriebsleistung, ihre Produktivität sowie die Neukundengewinnungsquote. Besonders auffällig ist hierbei, dass die Fortschritte hinsichtlich der Innovationsleistung solcher Unternehmen sowie der digitalen Transformation um 42 Prozent höher durch die Fokussierung auf den Purpose sind (vgl. Kienbaum, 2020).

Lasst uns gemeinsam die neuen Spielregeln erkennen und aus der Identität einer Marke heraus neue Wege gehen – ohne die Richtung dabei zu verlassen. Denn wenn wir uns wirklich auf die Stärken und Werte fokussieren, können, nein müssen in der aktuellen Zeit neue Wege geschaffen und mutig gegangen werden. Eine Krise ist dabei die Chance, die einen manchmal dazu zwingt, neue Wege zu gehen, aber stets dran zu bleiben – ähnlich wie Jürgen Klopp, der 2015 Trainer beim FC Liverpool wurde und über Jahre hinweg die Identität und den Zusammenhalt des Teams kontinuierlich Schritt für Schritt weiterentwickelte. In einem unendlichen Spiel.

Dr. Christian Boris Brunner
IBWF-Mitglied
Markenberater & Gründer von
einzigNaht, Hamburg

T: +49. 176. 568 047 20
branding@christian-brunner.com
www.christian-brunner.com

Führung individuell gedacht



GO!

OK!

Ich werde ab und zu gefragt, zu welchem Führungsstil ich rate. Die Antwort ist: Zu dem, der den Umständen entsprechend, angemessen ist.

Es gibt keinen einheitlichen Führungsstil, der in allen Situationen erfolgreich ist. Deshalb werden auch so viele Witze über standardisierte Führungsstile gemacht.

Häufig verbergen sich dahinter gefühlte oder tatsächliche Defizite in der Führung. Ein paar Beispiele gefällig?

Management by Partisan

Selbst die engsten Mitarbeiter falsch informieren, damit die eigenen Ziele nicht erkennbar werden.
Defizit: fehlende Informationen.

Management by Helikopter

Über allen schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden kommen, viel Staub aufwirbeln und dann wieder ab nach oben.
Defizit: fehlender Bezug zur Basis des Unternehmens.

Management by Fallobst

Wenn Entscheidungen reif sind, fallen sie von selbst.
Defizit: mangelhafte Entscheidungsfindung – auf die lange Bank schieben.

Management by Babysitter

Man kümmert sich um die Angelegenheit, wo jemand am lautesten schreit.
Defizit: schlechtes Prioritätenmanagement – nur die dringenden Dinge tun.

Die Liste ließe sich endlos fortsetzen.

An dieser Stelle ist es wichtig, dass der jeweilige Führungsstil an die Umstände und vor allem an die jeweilige Person angepasst werden muss.

Bernhard Zyrariuk,
zertifizierter IBWF-Mittelstands-
berater
BERLINER Teamschmie.de

T: +49. 30. 87 33 61 23
info@teamschmie.de
www.teamschmie.de

Ein Azubi muss anders geführt werden als ein erfahrener Abteilungsleiter und dann kommt auch noch die Individualität des Menschen dazu. Wie reagiert der jeweilige Mitarbeiter auf Lob und Kritik? Nimmt er sich das sehr zu Herzen oder versteht er die Kritik gar nicht als solche?

Die Form (Deutlichkeit und Verpackung) muss an die Reaktion angepasst werden.

Auch die jeweilige Situation muss berücksichtigt werden. Ist das Arbeitsumfeld im „normalen“ Modus oder herrscht gerade Ausnahmezustand. In verschiedenen Führungssituationen braucht es unterschiedliche Ansätze.

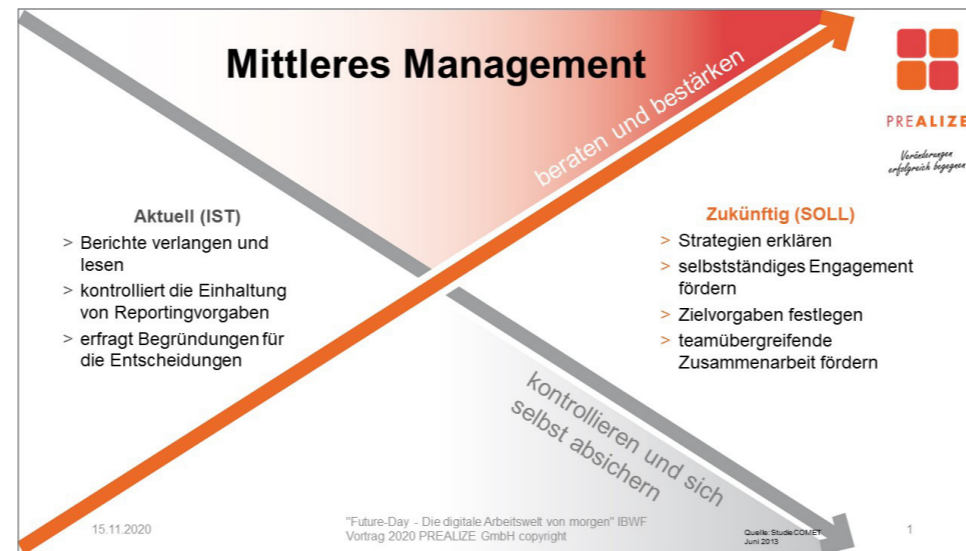
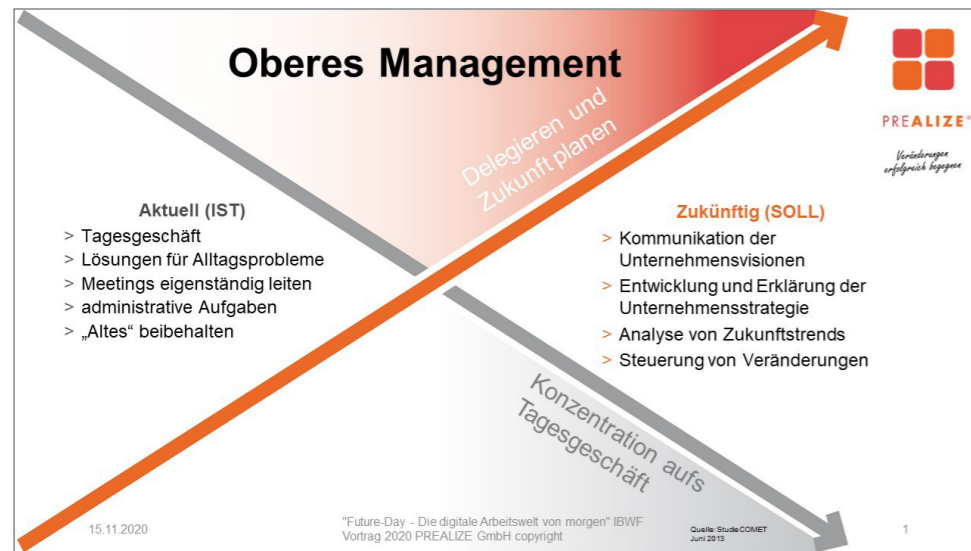
Dafür ist ein großes Repertoire an Führungswerkzeugen erforderlich, die zur richtigen Zeit zum Einsatz kommen. „Wenn ich nur einen Hammer habe, sieht jedes Problem wie ein Nagel aus.“

Wenn ich jeden Mitarbeiter nach seinen Möglichkeiten und den individuellen Umständen behandle, dann ist die Chance, richtig zu liegen, sehr hoch.

Der Spruch: „Behandle jeden so, wie Du behandelt werden möchtest“ ist in der Führung nicht sinnvoll anwendbar. Denn es möchte nicht jeder so behandelt werden wie ich, sondern wie er selbst.

Letzten Endes kommt es auf die Flexibilität der Führungskraft an, situationsgerecht richtig zu reagieren.

Die Flexibelsten werden auch die erfolgreichsten sein. Bleiben Sie flexibel!



Unternehmensführung in digitalen Zeiten

Digital Work Fusion[©]

Damit beginnt eine neue Ära der Menschlichkeit und Ethik, der technologischen Mobilität, der Begeisterung für Ergebnisse und Leistung mit einer gelebten Unternehmenskultur, die durch Wort und Tat geprägt ist. All dies in Einklang zu bringen, wird sicher für Unternehmen zu einer der spannendsten Herausforderungen der Zukunft werden.

Wir alle bewegen uns und nicht erst seit Corona, in einer immer schneller sich drehenden Welt. Diese setzt sich aus vier wesentlichen Bausteinen zusammen. Zunehmend bestimmen Komplexität, Volatilität, Ambiguität und Unsicherheit immer mehr Unternehmen und das weltweit.

Doch können wir kontrollierbaren Einfluss auf diese Faktoren nehmen oder sind wir ihnen in der digitalen Arbeitswelt von morgen hilflos ausgeliefert? Und dies in Kombination in einem Umfeld, in dem wir alle zu wenig bis keine Erfahrungen haben – digitale Arbeitswelten, inkl. neuer Prozesse und Strukturen, bis hin zu künstlicher Intelligenz.

Ich denke, wir können Einfluss darauf nehmen. Und einer der ersten Schritte sollte sein, dass TOP- Management und die Führungskräfte eines Unternehmens hierfür weiterzuentwickeln.

Seit ca. zwei bis drei Jahren zieht der Begriff der „Agilen Führung und agilen Methoden“ in Unternehmen ein.

Doch was bedeutet das genau?

Agil bedeutet nicht in Hektik zu verfallen oder alles umzukrempeln, was nicht bei drei auf dem Baum war. Agil

bedeutet sich mehr Zeit für das Richtige zu nehmen und das konsequent.

In den drei Grafiken können Sie erkennen, wofür die verschiedenen Führungsebenen bislang Zeit verwenden und wo sie sich in Zukunft hinbewegen sollten.

Wenn wir das schaffen, sind wir nicht nur agil unterwegs, sondern können die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich meistern. Mit agiler Führung und der Konzentration auf Strategie und Innovationen, können Unternehmenslenker einen wichtigen und gewaltigen Hebel in Bewegung setzen, der die Erfolge einer Organisation erfolgreich werden lässt. Das bedeutet, dass der Grundgedanke für ein agiles Unternehmen im TOP – Management beginnt. Also weg von zu viel operativem Tagesgeschäft, hin zu mehr Strategieentwicklung, Kommunikation der Unternehmensvision, Analyse von Zukunftstrends und der aktiven Steuerung von Veränderungs- und Transformationsprozessen.

Die Führungskräfte des mittleren und unteren Managements entwickeln sich also mehr zu Mentoren, Coaches und Entscheidern, weniger zu Befehlsempfängern.

Die Führungskräfte einer Organisation müssen eine gute Balance finden, zwischen agilen Methoden und Ansätzen sowie standardisierten Abläufen. Dabei sollte verhindert werden, dass es zu chaotischen Prozessen und Abläufen kommt, nur weil jetzt alles agil sein soll. Gerne möchte ich Ihnen ein paar Tipps für eine gute Balance zwischen agilen Prozessen und dem zu verhindernden Chaos geben.

Definieren Sie als erstes Organisationskomponenten. Das könnten z. B. Strategien, Sinn und Wert, Führung und Unternehmenskultur, Geschäftsprozesse, Technologie und Daten, Strukturen und Verantwortlichkeiten und einiges mehr sein.

Führen Sie nun eine Analyse durch, ob Sie mit den definierten Parametern eher im agilen Bereich liegen, also in Balance sind oder ob Sie Abweichungen vorfinden. Definieren Sie hierbei eine gemeinsame Basis, die als agil betrachtet wird. Dies könnte z. B. ein gemeinsames Ziel, Schaffung einer Kultur des Lernens und des Austauschs sein, kollegiale Experten, ein flexibler Korridorplan oder der Umgang untereinander und wie wir Feedback geben wollen.

Nach der Analyse bewerten Sie, welche der definierten Parameter eher als statisch oder eher als chaotisch zu bewerten sind und korrigieren sie in die jeweils andere Richtung. So erreichen Sie Stück für Stück die agile Balance einer Organisation.

Praktisch gesprochen heißt das, wenn z. B. Ihre bisherige Strategie eher in kleinteilige Pläne und Anweisungen ausgeartet ist, sollten Sie darauf achten, dass daraus mehr verbindliche Pläne und koordinierte Abläufe werden, die flexibel den Anforderungen Ihrer Prozesse, Kundenbedürfnisse und Marktstrategien angepasst und abgestimmt werden.

Was wird in Zukunft also von agilen Führungsteams erwartet?

1. Es geht mehr um Einzelpersonen und Interaktionen, statt um Tools

und Prozesse. Hierbei gilt es, klarere Zielvorgaben zu geben, diese jedoch mit Sinn und Nachhaltigkeit zu transportieren. Wie die Ziele dann aber erreicht werden, legt das Team fest und übernimmt damit für das Ergebnis gemeinsam Verantwortung.

2. Verbessertes Austausch mit Kunden, weniger fixe Verträge: Das Team muss ermutigt werden, Kundenmeinungen einzuholen, damit zunehmend schneller und innovativer im Markt agiert werden kann.
3. Weg von übertriebener Dokumentation, hin zu tragfähigen Lösungen: Das heißt, bei auftretenden Problemen müssen wir schneller zu Lösungen finden, die mutig probiert werden dürfen. Den Satz „Probleme sind dafür da, sie zu lösen“ muss zur Selbstverständlichkeit werden.
4. Mehr Flexibilität, weniger festbetonierte Pläne: Das fördert ein modernes Lernen, schafft ein sicheres Umfeld mit mehr Praxisnähe. Auf Veränderungen kann viel schneller reagiert werden.

Sie werden sich jetzt bestimmt fragen, was hat das alles mit Digital Work Fusion[©] zu tun?

Ich bin davon überzeugt, wenn wir in Zukunft verstärkt auf digitale Arbeitsmethoden setzen, wird uns die Unternehmensführung in drei Punkten viel leichter gelingen: Innovationskraft, Freude am lebenslangen Lernen und Nachhaltigkeit für mehr Unternehmenserfolg.

Cornelia Jeschek
zertifiziertes IBWF-Mitglied,
Mitglied im BAK Betriebliches
Gesundheitsmanagement &
Digitalen Wandel gestalten,
Geschäftsführerin PREALIZE[®] GmbH

T: +49. 9281. 540 73 - 0
www.prealize.de
cornelia.jeschek@prealize.de

DS-GVO aktuell: Millionenbußgeld gegen H&M

Welche Lehren können Unternehmen aus diesem Fall ziehen?

Das deutsche Tochterunternehmen des schwedischen Textileinzelhändlers H&M hat ein Rekordbußgeld wegen einer Verletzung der europäischen Datenschutz-Grundverordnung zu bezahlen. Was müssen deutsche Unternehmen beachten, um zukünftig selbst Strafen zu vermeiden?

In einer Pressemitteilung vom 1.10.2020 teilt die hamburgische Landesdatenschutzbehörde mit, dass sie gegen die H&M Hennes & Mauritz Onlineshop A. B. & Co. KG einen Bußgeldbescheid über 35 Millionen EUR erlassen hat. Grund ist, dass H&M in Deutschland die persönlichen Lebensumstände von mehreren 100 Mitarbeitern des Servicecenters in Nürnberg überwacht habe und die gewonnenen Informationen für Personalentscheidungen herangezogen habe.

Deutsche Unternehmen sollte dieses Rekordbußgeld und seine Begründung durch die Aufsichtsbehörde veranlassen, die eigene Datenschutz-Organisation von Beschäftigtendaten zu überprüfen.

Der Bußgeldbescheid gegen H&M beruht auf Mitarbeiter Datenschutz

Anlass für das Bußgeld waren Verstöße gegen die DS-GVO zum Schutz der personenbezogenen Daten von Mitarbeitern.

Dies ist für sich genommen bereits beachtlich. Vor allem solche deutschen Unternehmen die ausschließlich Geschäftskunden beliefern (B2B), kümmern sich eher wenig um Datenschutzrecht, weil sie der Meinung sind, dies sei

ausschließlich Verbraucherrecht. Und weil sie keine Geschäftskontakte zu Verbrauchern haben, sei der Datenschutz für sie also auch nicht relevant.

Diese Auffassung ist vollständig falsch und kann für Unternehmen wirklich brandgefährlich werden. So regelt beispielsweise § 26 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ausdrücklich die Datenverarbeitung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses.

Und auch die ab Mai 2018 gültige europäische Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) unterscheidet nicht zwischen Verbrauchern oder eigenen Mitarbeitern. Sie ist lediglich dann nicht anwendbar, wenn die Verarbeitung personenbezogener Daten zur Ausübung ausschließlich persönlicher oder familiärer Tätigkeiten gehört. Den Begriff des „Verbrauchers“ gibt es in der DS-GVO gar nicht.

Der hamburgische Datenschutzbeauftragte Johannes Caspar erläutert, dass H&M in seinem Servicecenter in Nürnberg wenigstens seit 2014 private Lebensumstände von Beschäftigten umfangreich gespeichert hat.

Vorgesetzte haben über Jahre hinweg Informationen über Angestellte von harmlosen privaten Geschichten hin bis zu sensibelsten Daten in Mitarbeiterprofilen abgespeichert. So wurden Urlaubserlebnisse, familiäre Probleme, Krankheiten und religiöse Bekenntnisse beim Small Talk mit dem Chef im Flur und in regelmäßigen „Welcome back talks“ nach einem Urlaub oder einer Erkrankung abgefragt und verarbeitet, ohne dass der Mitarbeiter über die Verarbeitung informiert wurde.



Die mit einem bisweilen hohen Detailgrad angelegten Profile wurden dann laut Johannes Caspar bei Entscheidungen über das berufliche Fortkommen des betroffenen Mitarbeiters berücksichtigt.

Diese Praktiken sind lediglich aufgrund eines fehlerhaft konfigurierten Netzlaufwerks aufgefliegen: Die ca. 60 GB umfassende Datensammlung war für einige Stunden für alle Mitarbeiter im Unternehmen einsehbar, statt nur für die vorgesehenen etwa 50 Führungskräfte. Nachdem die Frankfurter Allgemeine Zeitung hierüber in 2019 berichtet hatte, schaltete sich dann die Landesdatenschutzbehörde am Sitz des Unternehmens in Hamburg ein.

Was können Unternehmen aus dem Fall H&M lernen?

Die primäre Schlussfolgerung muss sein: Auch bei den internen Abläufen eines Unternehmens ist das europäische sowie das deutsche Datenschutzrecht zu beachten.

Wenn sich also die Geschäftsleitung konkret die Frage stellt, wie sie die Erstellung solcher Mitarbeiterprofile, wie sie bei H&M angefertigt worden sein sollen, verhindern kann, so wird Sensibilisierung und Kontrolle ein bedeutender Faktor sein.

Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte müssen wenigstens die Grundsätze des Datenschutzrechts kennen und wissen, welche Grenzen nicht überschritten werden dürfen bzw. wann eine rechtliche Abklärung dringend geboten ist. Probates Mittel hierfür sind sensibilisierende Schulungen sei es in Präsenz, als online Seminar oder E-Learning. So kann die Geschäftsleitung

bereits früh gegensteuern, damit Mitarbeiter keine Verarbeitungsvorgänge planen, die zu rechtlichen Problemen führen könnten.

Als weitere Maßnahme kommt beispielsweise ein Datenschutz-FAQ im Intranet in Frage. Darüber hinaus empfehlen der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) und der ICC-Schutzklausel-Kodex die Einrichtung von Hinweisgeber- und Whistleblowingsystemen, die häufig als Unternehmensrichtlinien oder gar Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden.

Von hoher Wichtigkeit ist die kompetente und unabhängige Tätigkeit eines betrieblichen Datenschutzbeauftragten, sei es intern oder extern. Der Datenschutzbeauftragte übt die interne Kontrolle aus, dass Datenschutz und Unternehmensrichtlinien angemessen umgesetzt werden. So sieht die DS-GVO in Art. 39 Abs. 1 für den Datenschutzbeauftragten ausdrücklich vor, dass er/sie die Einhaltung des Datenschutzrechts überwachen muss.

Falls also ein Unternehmen nicht schon bereits wegen der Anzahl seiner Mitarbeiter, die personenbezogene Daten verarbeiten, definitiv einen Datenschutzbeauftragten benötigt, so kann die Geschäftsleitung in Erwägung ziehen auch bei nicht klar identifizierter Verpflichtung einen gegebenenfalls externen Datenschutzbeauftragten zu bestellen.

Risiken für Unternehmen

Der Fall H&M zeigt klar, dass betriebsinterne Datenschutzverstöße nicht immer erst durch eine Überprüfung der Datenschutzaufsichtsbehörde ans Licht kommen.

Im Falle von H&M führte ein interner technischer Fehler dazu, dass die Mitarbeiterprofile kurze Zeit für alle Rechner im Unternehmensnetzwerk zugänglich waren. Offensichtlich wurden die so erlangten Informationen dann an die Presse weitergegeben, die eingehend berichtete.

So hat es sich vermutlich in der Höhe des Bußgeldes niedergeschlagen, dass es für ein verwaltungsrechtliches Verfahren sicherlich nicht der beste Start ist, wenn eine Datenschutzbehörde von einem eventuellen Datenschutzverstoß erst aus der Presse erfährt. Schließlich

Alexander Starke
zertifiziertes IBWF-Mitglied
Rechtsanwalt, Datenschutzbeauftragter DSB-TÜV und Datenschutzauditor DSA-TÜV

T: ++49 9133 606 55 11
alexander.starke@starke-recht.de
www.starke-recht.de

sind gemäß Art. 33 DS-GVO die Aufsichtsbehörde und gemäß Art. 34 DS-GVO die betroffene Person von einer Verletzung des Schutzes personenbezogener Daten proaktiv zu informieren.

Datenschutzrechtliche Risiken ergeben sich also nicht nur auf Veranlassung von Wettbewerbern, Betroffenen und Behördenprüfungen; vielmehr ist auch der innerbetriebliche Datenschutz ein wichtiger Aspekt der Compliance – nicht zuletzt auch für die persönliche Haftung der Geschäftsleitung und leitender Angestellter.

Patentstrategie Verlängerung oder Elfmeterschießen?

Es war ein ganz normaler Workshop an einem Freitagnachmittag im Jahre 2001. Die 24 Entwicklungsingenieure eines international erfolgreichen Maschinenbauunternehmens aus dem Rheinland hatten sich zu ihrer alljährlichen Entwicklungstagung versammelt und in diesem Rahmen einen Kreativ-Workshop organisiert. Zur Motivation hatte die Geschäftsleitung einen ersten Preis ausgelobt, der neben einem Geldbetrag und einer Reise für zwei Personen die deutsche Patentanmeldung der besten Idee beinhaltete.

So gesagt, so getan: Die beste Idee, ein revolutionäres neues Herstellungsverfahren für eines der Produkte, wurde angemeldet. Dies geschah im Frühjahr des Jahres 2001.

Doch neue Technologien entwickelten sich, die technische Umsetzung der Idee verzögerte sich aufgrund des hektischen Tagesgeschäftes immer weiter, bis das Verfahren technologisch überholt und nicht mehr aktuell war. So fand die Akte ihren Platz im Register.

Heute, nach 20 Jahren, schaut man auf ein weiteres Patent im Firmenportfolio und ca. 13.000 Euro Gebühren, von denen ca. 60 Prozent allein in den letzten fünf Jahren anfielen.

Ein Einzelfall, denken Sie? Keineswegs! Zugegeben, die Geschichte mit dem Workshop ist erfunden, aber ähnliche Vorgänge finden in vielen Unternehmen genauso statt. Aus diesem Grund möchte ich in diesem Artikel zwei Gesichtspunkte beleuchten: zum einen die „Halbwertszeit“ von Schutzrechten in einer sich immer schneller verändernden technologischen Welt und die Möglichkeit, mit einer aktuellen Portfoliobewertung bis zu 90 Prozent der Patentkosten einzusparen.

Technologische Entwicklung

Die Schnelligkeit der Entwicklung von neuen Technologien hat sich rasant verändert. Als Index dafür verwenden Statistiken zum Beispiel die Dauer, bis ein Produkt 50 Millionen Nutzer hat: So brauchte das Telefon dazu

etwa 50 Jahre, der Computer 14 Jahre, Facebook vier Jahre und Pokemon Go (ein AR-Spiel für Mobilgeräte) nur 19 Tage (1). Dies zeigt eindrucksvoll den Wechsel in der Geschwindigkeit und es stellt sich die Frage, ob das Patentwesen hier mithalten konnte. Auch bei dem ersten der Beispiele, dem Telefon, gab es schon ein Patentwesen. Dieses hat sich aber in der Sache bis heute nicht verändert. Die Bearbeitung erfolgt mittlerweile zwar fast ausschließlich digital, aber eben nur fast.

Wesentlich wichtiger, und hier bedeutsamer, ist aber die Tatsache, dass die Beurteilung der Laufzeit des Patentes oft nicht erfolgt und es einfach immer weiterläuft. Diese Laufzeit eines Patents beträgt normalerweise 20 Jahre, gerechnet ab dem Anmeldetag. Die Patenterteilung erfolgt erst nach Stellung des Prüfungsantrags und nach Prüfung durch das Patentamt. Um diesen Zeitraum bis zur Erteilung (zwischen ein und vier Jahre) verkürzen sich die 20 Jahre, das heißt, die mögliche Nutzungsdauer liegt üblicherweise bei 16 bis 19 Jahren. Nach einer Statistik des DPMA liegt die durchschnittliche Laufzeit eines Patents bei ca. elf bis zwölf Jahren.

Während dieser Laufzeit muss das Patent jährlich verlängert werden. Diese Verwaltung geschieht oftmals immer noch über papiergeführte Akten oder eine Erinnerungsfunktion in diverser Software, obwohl es digitale Dienstleister gibt, die diesen Service anbieten. Hier sollte jedes Unternehmen für sich prüfen, welches Einsparpotential vorhanden ist; in den meisten Fällen mehrere tausend Euro pro Jahr.

Die Rangliste der jährlichen Patentanmeldungen in Deutschland wird von Bosch mit ca. 4.000 Anmeldungen pro Jahr angeführt, auf Platz 50 liegt die SMS Group GmbH mit 165 Anmeldungen (2). So kann ein Patentportfolio eines mittleren innovativen Unternehmens bei ca. 500 Patenten liegen.

Bei der Verlängerung über eine betreuende Kanzlei oder im händischen Verfahren können ca. 100 Euro pro Patent oder mehr berechnet werden. Eine rein digitale Verlängerung bei einem Dienstleister kann ca. 10 Euro kosten, bei entsprechendem Volumen auch weniger. Bei dem oben genannten Portfolio liegt also hier das digitale Einsparpotential schon mal bei ca. 45.000 Euro pro Jahr.

Laufende Kosten eines Patents

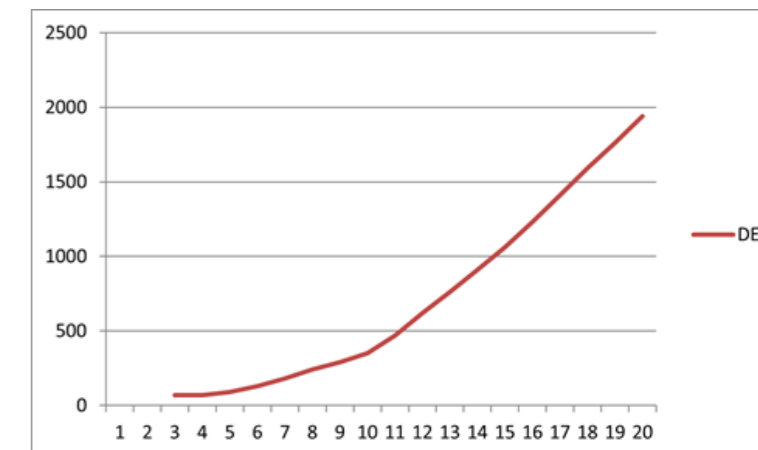
Die Gebühr zur Anmeldung eines Patents beim Deutschen Patentamt ist eigentlich gering und liegt bei 40 Euro. Die hohen Anfangskosten liegen zumeist in der Ausarbeitung der Anmeldung durch einen Patentanwalt,

was jedoch sehr zu empfehlen ist, da nur so ein ausreichender Schutz über die Formulierung der Patentansprüche gewährleistet ist. Das Patent muss nun jährlich verlängert werden, aber in den ersten Jahren sind diese Gebühren sehr gering. So ist gewährleistet, dass die Erfinder anfänglich mit wenig Kosten belastet sind und sich um die wirtschaftliche Auswertung kümmern können, sei es in einer eigenen Verwertung, oder einer Lizenzierung.

Manche Patente verfallen in dieser frühen Phase durch Nichtzahlung der Jahresgebühren, weil sich für den Patentinhaber keine Verwertungsmöglichkeit ergibt und er diese Kosten ohne etwaige Einnahmen nicht mehr tragen kann oder will.

In manchen Fällen wird eine Anmeldung wie im anfangs beschriebenen Beispiel des Workshops durchgeführt. Auch andere Gründe, die nicht mit einer direkten Verwertung des Patents zu tun haben, führen zu einer Anmeldung, wie z. B. eine Veröffentlichung zum Stand des Wissens, um einen bestimmten technologischen Bereich zu besetzen oder um potentielle Investoren zu beeindrucken. In den meisten Fällen jedoch wird das Patent aktiv genutzt werden, und dies bringt uns zur Betrachtung der Laufzeit.

Die Kosten sind wie erwähnt in den ersten Jahren gering, in den Jahren eins bis fünf betragen die Gebühren insgesamt 230 Euro, in den Jahren sechs bis acht 1.190 Euro, für die Jahre zehn bis zwanzig jedoch liegen die Kosten bei 11.750 Euro. Das heißt, ca. 90 Prozent der Kosten fallen in der zweiten Hälfte der Laufzeit an, allein 60 Prozent sind es in den letzten fünf Jahren (3).



Gebühren einer deutschen Patentanmeldung, von 70 Euro auf 1.940 Euro nach 20 Jahren, Quelle: DPMA

1. Quelle: Statista

2. Quelle: Jahresbericht 2019 DPMA

3. Quelle: Gebührenliste DPMA 2020

„Bei der Verlängerung über eine betreuende Kanzlei ... können ca. 100 Euro pro Patent oder mehr berechnet werden. Eine rein digitale Verlängerung bei einem Dienstleister kann ca. 10 Euro kosten, bei entsprechendem Volumen auch weniger.“

Daraus wird ersichtlich, welches hohe Einsparpotential die Bewertung eines Portfolios erreichen kann, selbst wenn nur wenige Patente davon betroffen sein sollten. Natürlich liegt der Sinn eines solchen Portfolios in der Definition der Schutzrechte, und der Großteil der Patente wird seine Berechtigung haben. Aber unserer Erfahrung nach gibt es fast überall Karteileichen zum „Abschießen“, darum der obige Vergleich mit dem Elfmeterschießen. Der Anteil dieser potenziellen Kandidaten in einem nicht aktuellen und regelmäßig geprüften Portfolio kann bei 30 bis 50 Prozent liegen! Vor allem der zeitliche Faktor der Bedeutung der Patente spielt dabei eine große Rolle.

Dazu ein Rechenbeispiel aus der Praxis: Ein innovatives Start-Up, gegründet im Jahr 2006, meldet jedes Jahr zwanzig neue Patente an und verfügt somit 2021 über ein Portfolio von 300 Patenten. In einer Portfolioanalyse finden wir heraus, dass fünf der jeweils in den ersten fünf Jahren angemeldeten Patente keine Verwendung mehr finden, da man zu diesem Zeitpunkt mehr anmeldete als vielleicht notwendig und noch keine perfekte Strategie hatte (243.800 Euro). Ein weiteres Patent pro Jahr brachte nicht den gewünschten technischen Erfolg (175.850 Euro). Und zwei weitere wurden durch eigene technische Entwicklungen verbessert und somit überholt (351.700 Euro). Das sofortige Kappen dieser Patente, die bisher so mitliefen, bringt ab sofort eine Ersparnis von 771.350 Euro, allein die nun entfallenden in 2021 fälligen Gebühren betragen 42.260 Euro: eine sofortige Einsparung, die einen Großteil der Analysekosten abdeckt, je nach Aufwand sogar die Gesamtkosten.

Der Gesamtaufwand aller Gebühren für alle 300 Patente in 20 Jahren Laufzeit liegt bei 3.051.000 Euro (reine Verlängerungsgebühren, Ersparnis 771.350 Euro, entspricht 25,3 Prozent).

Die Beurteilungskriterien zur Potentialanalyse bestehen aus verschiedenen Faktoren, die zum

einen separat angefragt und betrachtet, aber auch, wiederum abhängig von diversen Faktoren, jeweils unterschiedlich gewertet werden müssen. Dabei reicht es nicht aus, das Patentportfolio unter patentrechtlichen Aspekten zu bewerten und zu beurteilen. Der durchführende Analyst muss sowohl Kenntnisse in allen Bereichen der Betriebswirtschaft, Produktion etc. mitbringen, als auch im Unternehmen Zugang zu Informationen der Erträge verwerten. Wir haben ein einfach anzuwendendes Bewertungssystem entwickelt, das all diese Faktoren einfließen lässt und es dem Unternehmen erlaubt, ohne großen Aufwand sowohl den vorhandenen Bestand zu überprüfen als auch diese Erkenntnisse in zukünftige Verfahrensweisen zu integrieren.

Trotz einer Nichtanwendung des jeweiligen Schutzrechtes können vielfältige Gründe für eine Verlängerung sprechen, wie z. B. Prestige- oder Marketinggründe oder die Position des Erfinders im Unternehmen. Auch diese Gründe müssen in die Betrachtung mit einfließen.

Die Kosten eines solchen Bewertungsverfahrens liegen meist deutlich unter der Größenordnung des Einsparpotentials für das erste Jahr, so dass eine ausgesprochen schnelle Amortisation dieser Beratungskosten gegeben ist. So kann dies ein überzeugendes und schlagendes Argument für betreuende Kanzleien oder Patentabteilungsleiter sein, ein entsprechendes Budget bereitzustellen, um eine solche Analyse durchzuführen.

Aufgrund der Potentialanalyse wird ein Verfahren eingeführt, welches die Patentverlängerung der aktuellen und weiteren Patente turnusmäßig überprüft. Dieser Turnus wurde patentabhängig zwischen einem und vier Jahren definiert. Damit wird das Einsparpotential in der Zukunft fortgeführt.

Ein weiterer Nebeneffekt dieser Potentialanalyse ist das Aufdecken möglicher Nutzungsbereiche,

die über die eigene Nutzung des Patentes hinausgehen. In vielen Bereichen entstehen aufgrund des technologischen und digitalen Wandels technologieübergreifende Nutzungsmöglichkeiten.

So werden Erkenntnisse der Robotik schon lange nicht mehr nur im klassischen Maschinenbau angewendet, sondern finden auch Einzug in die Medizintechnik und den Versandhandel. Sensorik und Übertragungstechnik finden jeweils neue Erkenntnisse in IoT und IIoT.

Mit Hilfe von modernen Big-Data-Analyseverfahren lassen sich solche Potentiale identifizieren und Anregungen für eine Lizenzierung eines Patents geben, die der eigenen Nutzung nicht widerspricht oder die gewinnbringende Nutzung und Lizenzierung eines Patents ermöglicht.

Wie arbeiten wir?

Die größtenteils digital durchgeführte Analyse ist grob in vier Bereiche aufgeteilt: Der erste Bereich umfasst eine Bewertung des Patents an sich, d. h. die „Mächtigkeit“ des Patents und berücksichtigt u.a. eine eventuelle Patentfamilie und Anmeldungen in anderen Ländern. Der zweite Bereich umfasst die firmeninterne oder lizenzrechtliche Nutzung des Patents und beinhaltet z. B. auch das Einbeziehen des Erfinders. Der dritte Bereich betrifft eine detaillierte betriebswirtschaftliche Auswertung bezüglich Kosten und Erträge. Und im vierten Bereich erfolgt die Analyse mit einer

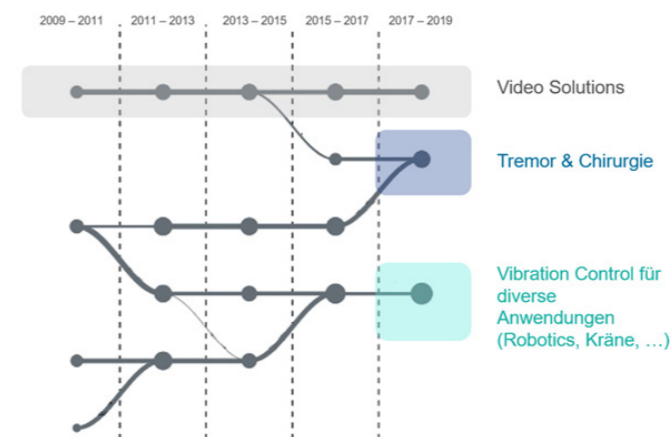
Handlungsempfehlung. Dort kann bei Bedarf ein weiterer Bereich ergänzt werden, der eine mögliche Lizenzierung oder Querverwertung analysiert.

Der Umfang der Analyse kann bedarfs- und kostengerecht definiert werden: Geht es nur um das Aussortieren der „Karteileichen“ und damit um Kostenreduzierung, umfasst die Analyse sehr detailliert das gesamte Portfolio, um z. B. eine Bewertung in Bezug auf Betriebsvermögen zu unterstützen. Oder soll auch eine eventuelle Zweitverwertung evaluiert werden?

Wir gehen in dieser Betrachtung von einem Deutschen Patent aus, aber bei europäischen oder internationalen Patenten ist die Gebührensituation ähnlich. Da die Patentstrategie in solchen Fällen aber wesentlich komplexer zu beurteilen ist, haben wir uns auf die in diesem Beispiel angewandte deutsche Variante beschränkt.

Ich hoffe, wir konnten damit das mögliche Einsparpotential aufzeigen und auf die Notwendigkeit einer regelmäßigen Patentportfolioanalyse sowie einer richtigen Patentstrategie hinweisen.

Diese ist im Rahmen der Unternehmensführung ganz klar Chefsache!



Timeline „Welche Forschungsfelder beschäftigen sich mit der Ausrichtung / Handhabung von handgestützten Geräten (z. B. Elektrowerkzeuge)?“ Dieses stark vereinfachte Beispiel verdeutlicht, wie Big-Data – Analysen von Patenten / Fachartikeln den "local-search bias" überwindet und die Konvergenz / das Aufeinanderzugehen von Industrien herausarbeitet. Quelle: TIM-Consulting

Juergen Wieshoff
IBWF-Mitglied
Wieshoff & Associates UC

T: +49 7773. 93768-91
juergen@wieshoff.com
www.Wieshoff-Associates.com

Leitfaden Malaysia

vom
Bundesarbeitskreis Internationalisierung
Dimitri Buchanow

Seit der Wahl im Jahr 2018 hat die neue Regierung viel unternommen, um die Attraktivität des Landes für ausländische Investoren und Firmen zu erhöhen. Dies spiegelt sich auch im Ranking der World Bank wider (Ease of Doing Business Report). Innerhalb von nur einem Jahr stieg Malaysia vom 24. auf den 12. Platz (weit vor Deutschland: 22. Platz).

Für wen ist das Land besonders attraktiv (Startups, Gründer, Kleinunternehmer, Mittelständler, spezifische Branchen...) und warum, Besonderheiten der Gründung (Notwendigkeit lokaler Shareholders, Mindestkapital, lokales Personal etc.), Gründung einer lokalen Gesellschaft

ASEAN insgesamt ist eine sehr attraktive Region:

- Eine der dynamischsten und am schnellsten wachsenden Regionen weltweit
- Über 625 Millionen potentielle Kunden in 10 Mitgliedsstaaten (mehr als in der gesamten EU!)
- ASEAN erwirtschaftet rund 8% der weltweiten Wirtschaftsleistung
- Jährliche Wachstumsraten: ca. 5% p.a.
- Günstige Bedingungen für Start-ups und KMU
- Gut ausgebildete Arbeitskräfte mit internationalem Hintergrund
- AEC (ASEAN Economic Community) soll den Handel innerhalb ASEAN noch einfacher machen
- Produkte und Dienstleistungen „made in Germany“ und „made in EU“ haben eine hohe Wertschätzung und sind gefragt

Innerhalb von ASEAN rangiert Malaysia an der 2. Stelle gleich hinter Singapur, was die wirtschaftliche Entwick-

lung des Landes, seine Attraktivität für Unternehmen sowie die Stabilität des Landes betrifft.

- BIP pro Kopf (kaufkraftbereinigt): 31.311 \$; Stand 2018
- BIP Wachstum: 5,9% (2017)
- Malaysia ist besonders interessant für Unternehmen des produzierenden Gewerbes, da die Flächen deutlich günstiger als im benachbarten Singapur sind. Gut qualifizierte, englisch-sprechende Arbeitskräfte können problemlos gefunden werden
- Firmengründung erfolgt schnell (nur ein paar Wochen)
- Gesamtgründungskosten und laufende Kosten sind überschaubar und einfach kalkulierbar
- Die Regierung ist bestrebt, den Standort vermehrt für Start-ups und Kleinunternehmen attraktiv zu machen
- In den letzten Jahren setzt Malaysia immer mehr auf die Produktion hochwertiger Güter im technologischen, medizinischen und elektronischen Bereich. Auch Wirtschaftssektoren Erdöl, Petrochemie und Gas, sowie Autoindustrie (Malaysia hat eigene Automarken, die meistens im Inland und innerhalb von ASEAN vertrieben werden. Aber auch internationale Hersteller wie Toyota haben Produktionsstätten in Malaysia) und Lebensmittelindustrie sind gut vertreten.
- Bestimmte Regionen sind gezielt begünstigt und gefördert, zum Beispiel durch Schaffung von Freihandelszonen, in denen die Ansiedlung für ausländische Firmen noch interessanter gestaltet wird.
- Die Finanzierung für Start-ups im frühen Stadium ist sehr gut ausgebaut, der Zugang zu Venture Capital und Angel Investoren ist gegeben.
- Öffentliche Hand ist stark in Unterstützung der Firmen eingebunden. Fördermittel sind vorhanden.
- Doppelbesteuerungsabkommen mit Deutschland; Freihandelsabkommen in Verhandlung

Potentielle Förderung bzw. Unterstützung seitens Deutschlands / EU und im Land

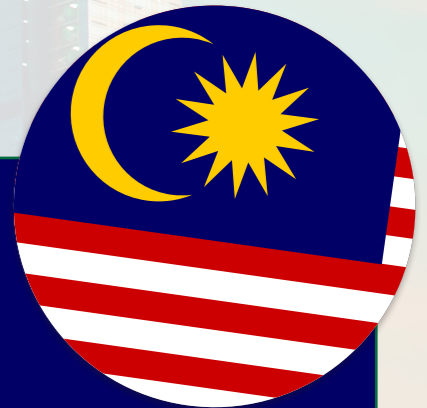
Fördermöglichkeiten für die Markterschließung gibt es vom BAfA, spezielle Förderungen in einigen Bundesländern und bei der Deutschen Entwicklungsgesellschaft. Die KfW Bank bietet zudem günstige Kreditmöglichkeiten für Auslandsinvestitionen an.

Malaysia selbst gewährt eine gewisse Förderung in Form von, z. B. steuerfreien Perioden („tax vacation“) für die Dauer von bis zu zehn Jahren nach dem Beginn der Geschäftstätigkeit in Malaysia.

Zusatzinformationen

Durch das Programm „Malaysia – my 2nd home“ versucht die Regierung Malaysias, das Land auch als Zweitwohnsitz attraktiv zu machen. Die medizinische Versorgung ist, zumindest in größeren Ballungsgebieten (wie Kuala Lumpur), sehr gut organisiert und fast auf westlichem Niveau. Internationale Schulen und weitere Einrichtungen für Expats sind vorhanden.

MIDA – Malaysian Investment Development Authority, die in Deutschland mit zwei Büros, in Frankfurt und München, vertreten ist, kann eine spürbare Hilfe für den Erhalt von benötigten Lizenzen, Zulassungen sowie weiteren offiziellen Genehmigungen seitens der Regierung Malaysias sein.



Malaysia

Fläche
330.290 km²

Einwohner (2017)
32.382.300

BIP (2018)
358,6 Mrd. USD

Sprache
Malaiisch (Bahasa Melayu) – offiziell,
aber auch Englisch ist sehr verbreitet.

Im nächsten Heft Februar 2021



Titelthema: Beratung und Fördermittel

Eine Symbiose die für alle Beteiligten vorteilhaft ist? Fördermittel haben für Unternehmen eine Anziehungskraft wie Magnete. Dabei wird häufig übersehen, dass die meisten Förderprogramme in der Beratung keinen Rechtsanspruch beinhalten.

Wir wollen Ihnen in der nächsten Ausgabe von FaktorErfolg über die Erfahrungen Ihrer Kolleginnen und Kollegen bei der Nutzung von Fördermitteln berichten. Wenn Sie aus Ihrer eigenen Anschauung oder aus Ihrem Mandantenkreis Beispiele haben, freuen wir uns über Ihre Zuschrift.

Natürlich beinhaltet dieses Thema noch weitaus mehr Aspekte. Aber nicht nur. Freuen Sie sich auf inspirierende Fachtexte von Experten für Experten sowie Termine für Events und Veranstaltungen zum erfolgreichen Netzwerken.

Impressum

Herausgeber
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater
Rosenstraße 2
10178 Berlin
Telefon: +49. 30. 54 90 54 440
info@mittelstandsberater.de
www.mittelstandsberater.de

Anzeigen und Verlag
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater
Rosenstraße 2
10178 Berlin
Telefon: +49. 30. 54 90 54 440

Redaktion und Layout
K2G Agentur für Markenführung, Birgit Woitke
Maximilianstraße 45a, 13187 Berlin
b.woitke@k2g.de

Bildhinweise

Titelbild: # 148037115, Ho Yeow Hui, 123rf.de
S. 4 und 14: # 216299375 Von besjunior, Adobe Stock.de
S. 6-7: # 336109369 Von elenabsl, Adobe Stock.de
S. 10: # 1262900238, sesame, istock.com
S. 12-13: # 247860031 Von Philip Steury, Adobe Stock.de
S. 18: # 80641603 Von Jiw Ingka, Adobe Stock.de
S. 23: # 286166467 Von Boggy, Adobe Stock.de
S. 29: #93030132, shtiel, Adobe Stock.de
S. 28-29: # 84678897, jamesteohart, 123rf.de
S. 30: # 157585976, alexsl, iStock.com

Verantwortlich (V.i.S.d.P.): Boje Dohrn, Präsident

Erscheinungsweise: 4 x jährlich
Druck: Wir-machen-druck.de, Backnang

24. und 25. Juni 2021 Einladung.

Zum Turnaround-Kongress. Königswinter.

Treiber oder Getriebener – Wie Mittelständler mit neuen Geschäftsmodellen zwischen Digitalisierung und Datenschutz ihre Zukunft gestalten

Ausgewiesene erfahrene Praktiker stellen als Referenten die Chancen und Risiken neuer Technologien für wirtschaftliche Prozesse vor. Sie liefern Beispiele, wie neue Tools vor Krisen schützen können. Aber auch, wo Gefahren lauern. Immer im Blick: Der richtige digitale Dreh für erfolgreiche Unternehmensführung und Beratungsleistung zur Zukunftssicherung. Seien Sie also aufgeschlossener Gast der traditionellen Veranstaltung auf dem traumhaften Petersberg in Königswinter.

IBWF ist Mitveranstalter. Darum erhalten alle Mitglieder einen Rabatt auf die Teilnahmegebühr und zahlen 195 Euro.

Programm und Anmeldung:
www.turnaroundkongress.com/



Lassen Sie andere auch ins Team IBWF!

Wir profitieren alle davon. Sie besonders.

Warum? Na, Sie bekommen Geld
und das Team neue Player.

Überzeugen Sie Kooperationspartner, Kollegen und andere Beratungsexperten, mit denen Sie zusammenarbeiten, von unseren Leistungen. Dann belohnen wir Ihr Engagement mit 155 Euro, die wir Ihrem Mitgliedsbeitrag anrechnen.

