

Die POINT-Analyse

Block 4: Unternehmenskultur




Prof. Dr. Cornelius Herstatt, Dr. Stephan Buse, Rajnish Tiwari, Solveigh Hieber

Projekt „Regionale Innovationsstrategien“ (RIS) Hamburg
im Auftrag der Behörde für Wirtschaft und Arbeit,
Freie und Hansestadt Hamburg
sowie der Innovationsstiftung Hamburg

Block 4: Unternehmenskultur, Engagement der Mitarbeiter, Attitüde der Mitarbeiter

Dieser Block befasst sich mit den „weichen“ Faktoren der Internationalisierung. Da zur Bewertung dieser Faktoren auch die Mitarbeiter und Manager gefragt sind, ist dieser Block wie folgt aufgebaut:

Block 4
Unternehmenskultur und organisatorische Flexibilität
Attitüde der Mitarbeiter
Engagement des Managements

Fragebogen Mitarbeiter
Fragebogen Management

I. Unternehmenskultur und organisatorische Flexibilität

Um ein Gefühl für die Unternehmenskultur und die organisatorische Flexibilität zu bekommen, sollen die Fragen 1-8 der beiden unten stehenden Fragebögen gleichberechtigt zusammengefasst werden. Die Unternehmenskultur determiniert vor allem die mögliche soziokulturelle Distanz, die das Unternehmen und seine Kultur verkraften kann. Die organisatorische Flexibilität spielt für die neuen Aufgaben und das mit der Internationalisierung einhergehenden Wachstum eine große Rolle.

Fragen 1-4 – Organisatorische Flexibilität

- Sind Arbeitsbereiche und Verantwortungsbereiche klar definiert und abgegrenzt?
- Werden Zuständigkeiten immer eingehalten? Oder werden in stressigen Zeiten Aufgaben auch unkonventionell verteilt?
- Ist bereits eine räumliche Trennung der Unternehmensbereiche gegeben? Funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen / Abteilungen gut?
- Sind die Entscheidungswege kurz? Kann flexibel auf Kundenanforderungen reagiert werden?
- Wie hat sich das Unternehmen bisher entwickelt? Wie schnell ist es gewachsen?

Fragen 5-8 – Unternehmenskultur

- Wie ist die Einstellung Veränderungen gegenüber? Wie hoch ist die Probierfreudigkeit?
- Wie groß ist die Bereitschaft neues zu lernen? Wie offen steht man neuen Ideen gegenüber?
- Wie wird die Eigenverantwortung eingeschätzt? Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen?
- Wie hoch ist das Durchschnittsalter im Unternehmen? Ist das formelle „Sie“ oder das „Du“ die Ansprache im Unternehmen?

Zusammenfassend stellen sich für den weiteren Verlauf folgende Fragen:

- Wie offen ist die Unternehmenskultur? Wie groß darf die soziokulturelle Distanz zum ausländischen Geschäftspartner oder Kunden sein?
- Inwiefern können sich die Eigenheiten unserer organisatorischen Flexibilität auf die Markteintrittsstrategie auswirken?

II. Attitüde der Mitarbeiter

Um die Attitüde der Mitarbeiter im Unternehmen dem internationalen Vorhaben gegenüber zu bewerten, sollen die Fragen 9-17 des Fragebogens für Mitarbeiter zusammengefasst werden.

- Wie viel Prozent der Mitarbeiter stehen hinter dem internationalen Vorhaben (*Frage 9*)?
- Wie viel Prozent der Mitarbeiter sind bereit, das operative Geschäft in einer Fremdsprache zu führen (*Frage 10*)? Sind Schulungen notwendig? Stimmt dies mit der Einschätzung aus Frageblock eins überein?
- Sind freie Kapazitäten bei den Mitarbeitern vorhanden? Wie viel (*Fragen 11-13*)? Stimmt dies mit den Einschätzungen in Frageblock eins überein?
- Wie viel Prozent der Mitarbeiter sind bereit zu reisen (*Fragen 14-16*)?
- Wie groß ist die Bereitschaft für neue Herausforderungen (*Frage 17*)?

III. Engagement des Managements

Um das Engagement der Manager dem internationalen Vorhaben gegenüber zu bewerten, sollen die Fragen 9-16 des Fragebogens für das Management zusammengefasst werden.

- Wie viel Prozent des Managements stehen hinter dem internationalen Vorhaben (*Frage 9*)?
- Wie viele freie Kapazitäten sind für das Auslandsgeschäft vorhanden (*Fragen 10-11*)? Stimmt dies mit den Einschätzungen in Frageblock 1 überein?
- Wie groß ist die Bereitschaft Ressourcen aus dem eigenen Bereich einzusetzen [%] (*Frage 12*)?
- Wie viel Prozent des Managements sind bereit das Geschäft in einer Fremdsprache zu führen (*Frage 10*)?
- Wie viel Prozent der Manager sind bereit zu reisen (*Fragen 14-16*)?

V. Fragebogen für das Management

Die folgenden Fragen sollten **alle** Mitarbeiter des Managements beantworten, die an der internationalen Vermarktung beteiligt sind. Der erste Teil des Fragebogens bezieht sich auf die Unternehmenskultur und Organisation. Der zweite Teil erfasst die Einstellung und Bereitschaft dem internationalen Vorhaben gegenüber.

Es ist zu empfehlen den Fragebogen anonym ausfüllen zu lassen und noch eine kurze Einleitung und Einführung in das Thema zu geben.

Teil 1 - Fragen zur Unternehmenskultur und Organisation (Bitte kreuzen Sie bei den nachfolgenden Fragen an inwiefern die Aussage ihrer Ansicht nach zutrifft.)

1. Die Mitarbeiter haben eine hohe Eigenverantwortung.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** ○ Trifft gar nicht zu
○ ○ ○ ○ ○

2. Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen/ Abteilungen funktioniert gut.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** ○ Trifft gar nicht zu
○ ○ ○ ○ ○

3. Meine Mitarbeiter nehmen meine Ideen gerne an.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** ○ Trifft gar nicht zu
○ ○ ○ ○ ○

4. In stressigen Zeiten werden auch Aufgaben anderer übernommen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** ○ Trifft gar nicht zu
○ ○ ○ ○ ○

5. Veränderungen bieten immer Chancen für Verbesserungen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** ○ Trifft gar nicht zu
○ ○ ○ ○ ○

6. Es werden oft neue Dinge ausprobiert, auch wenn ein hohes Risiko besteht zu scheitern.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** ○ Trifft gar nicht zu
○ ○ ○ ○ ○

7. Die Bereitschaft neues zu lernen ist stark ausgeprägt.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** Trifft gar nicht zu

7. Ideen, die aus einer anderen Gruppe kommen, werden offen aufgenommen und gerne umgesetzt

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** Trifft gar nicht zu

Teil 2 - Das internationale Vorhaben (Bitte kreuzen Sie bei den nachfolgenden Fragen an inwiefern die Aussage ihrer Ansicht nach zutrifft.)

8. Ich stehe voll hinter dem Vorhaben, die Vermarktung zu Internationalisieren.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** Trifft gar nicht zu

9. Ich bin bereit eigene Arbeitskapazität für dieses Vorhaben aufzubringen

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** Trifft gar nicht zu

10. Ich kann Kapazitäten für dieses Vorhaben schaffen (z.B. ggf. durch eine andere Priorisierung).

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** Trifft gar nicht zu

11. Ich bin bereit finanzielle Kapazitäten aus meiner Budgetverantwortung für dieses Vorhaben aufzubringen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** Trifft gar nicht zu

12. Ich bin bereit das alltägliche Geschäft teilweise in einer Fremdsprache zu führen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** Trifft gar nicht zu

13. Eine Sprachschulung wäre sinnvoll.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** Trifft gar nicht zu

14. Ich bin bereit Reisen zu unternehmen.

Trifft voll zu **1** **2** **3** **4** **5** Trifft gar nicht zu

Zusammenfassung Block 4

Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?

Kriterien für die *Marktauswahl*:

Kriterien für die *Markteintrittsstrategie/Marktbearbeitungsstrategie*:

Chancen:

Risiken:

! No-Go !

Steht ein größerer Teil des Managements nicht hinter dem internationalen Vorhaben, so ist dies im Falle von KMU ein Knock-out-Kriterium.

! Kritischer Faktor !

Steht ein größerer Teil der Mitarbeiter nicht hinter dem internationalen Vorhaben, oder besteht kaum Wille für die Umsetzung (Fremdsprache, Reisen), so ist dies ein kritischer Faktor.

! Kritischer Faktor !

Ist die Organisationsstruktur nicht oder nur eingeschränkt fähig Wachstum zu kompensieren, ist dies ein kritischer Faktor.