

Aufbruch ins Unbekannte

Damit grenzüberschreitende Zusammenarbeit funktioniert, müssen Niederlassungen, Partner und der Hauptsitz am gleichen Strick ziehen. Für Non-Profit-Organisationen hat sich dabei ein Führungsmodell bewährt, mit dem sie die Wirkung ihrer Arbeit im Ausland überprüfen können. Ob es sich auch für Wirtschaftsunternehmen eignet, wird zurzeit in einem Projekt untersucht.

Wenn Organisationen mit geografisch und kulturell weit entfernten Partnern zusammenarbeiten, setzen sie oft bedingungsloses Vertrauen in das lokale Management vor Ort. Dies ist die Erfahrung von Patrick Renz, Dozent an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. «Von einer strategischen Führung und Zusammenarbeit kann oft keine Rede sein», sagt er.

Doch immer mehr Fälle zeigen, dass Vertrauen zwar gut, kontrollierte Begleitung aber besser ist. So berichteten Medien nach dem Tsunami in Thailand, dass Entwicklungshilfe-Organisationen den Aufbau von Fischerdörfern mitfinanzierten, in die nie jemand einzog. Und der Com-

puterriese Apple ging kürzlich gleich selbst mit der Nachricht an die Öffentlichkeit, dass bei einigen ausländischen Zulieferern Minderjährige beschäftigt wurden.

Mehr als nur geografische Distanzen

Renz hat in mehrjähriger Forschungsarbeit ein Führungsmodell für Non-Profit-Organisationen entwickelt, mit dem diese die Wirksamkeit von Hilfsprojekten analysieren und steuern können. Grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist immer auch ein Aufbruch ins Unbekannte, doch Renz extrahierte aus über 400 Fallbeispielen sechs beeinflussbare Faktoren (siehe Kasten).

Dazu gehören die Aufsicht der Strategieumsetzung vor Ort sowie das Verständnis der Kultur und des Umfeldes des jeweiligen Partners.

An der Hochschule Luzern wird im Rahmen des KTI-Forschungsprojekts «Subsidiary Governance» geprüft, ob Wirtschaftsunternehmen dieses Modell für die «Führung und Kontrolle



von Niederlassungen» ebenfalls nutzen können. Denn wie Non-Profit-Organisationen müssen sie auf dem Weg zur Kooperation mit ausländischen Partnern mehr als geografische Distanzen überwinden. «Governance Gaps», so genannte «Umsetzungs- und Verständnislücken», können die Zusammenarbeit erschweren. Strategien werden vom Partner vielleicht nicht begriffen oder machen vor Ort keinen Sinn.

Hier Nulltoleranz, dort gang und gäbe

Im schlimmsten Fall führen unerkannte Risiken zu Reputationsschäden. «Während das Mutterhaus beispielsweise beim Thema «Bestechung» eine Nulltoleranzstrategie fährt, ist es anderswo vielleicht gang und gäbe, dass eine Firma Gefälligkeiten erweist, um einen Auftrag zu bekommen», erklärt Renz.

Solche Dilemmas würden zu wenig besprochen und gelöst. Der Kontakt zwischen Hauptsitz und Niederlassung müsse intensiviert und Umsetzungsfragen müssten auf Managementebene thematisiert werden.

Vier international tätige Zentralschweizer Wirtschaftsunternehmen beteiligen sich am Projekt: der Schindler-Konzern (Aufzüge), die Schurter-Gruppe (Elektronik und Elektrotechnik), die Balthasar-Gruppe (Kerzen, Kosmetik- und Haushaltsartikel) und Topakustik aus Lungern. Topakustik stellt ästhetische und akustische Elemente zur Raumgestaltung her. CEO Markus Exer hat bei der internationalen Zusammenarbeit schon einige Umsetzungslücken ausgemacht: Beispielsweise erwies sich das Schweizerkreuz, das ins Firmenlogo integriert ist, bei der Marktentwicklung in Saudi-Arabien als hinderlich. Die dortigen Vertriebspartner teilten mit, dass es im muslimischen Land als christliches Kreuzsymbol wahrgenommen wird und nicht – wie von Topakustik intendiert – als Qualitätssiegel. «Diesen Gap haben wir hier gar nicht wahrgenommen», sagt Exer. Das Unternehmen tritt in Saudi-Arabien inzwischen ohne Schweizerkreuz im Logo auf.

Jeder Knoten im Netz ist wichtig

Auf Grund des Projekts hat Topakustik bereits erste Konsequenzen gezogen. Um den Kontakt mit den ausländischen Partnern zu intensivieren, wurde ein monatlicher Newsletter eingeführt. «Das klingt banal, hat aber eine grosse Wirkung», sagt Exer. Neue Ideen in Bezug auf Design werden so allen involvierten Parteien regelmässig kommuniziert und schaffen die Möglichkeit für gegenseitigen Austausch. «Wissen weiterzugeben – das erachte ich in

Instrument für alle Fälle

Die erste Projektphase von «Subsidiary Governance» hat gezeigt: Das Non-Profit-Führungsmodell funktioniert auch in der Privatwirtschaft. Patrick Renz und seine Assistentin Nikola Böhner arbeiten jetzt an einem Handbuch, das Unternehmen als griffiges Instrument für die internationale Tätigkeit dienen soll.

Die sechs Faktoren des Führungsmodells

System Management: Wissen über das jeweils andere Gesellschaftssystem und die wirtschaftlichen Zusammenhänge aneignen
Mission Management: Umsetzung der Strategie-, Struktur- und Kulturvorgaben
Integrity Management: Reflektieren von Integritätsfragen oder ethischen Gefahren
Extended Stakeholder Management: Regelmässige Gespräche über gegenseitige Ansprüche
Risk Management: Stete Aktualisierung des Bewusstseins für Risiken und integriertes Management
Audit Management: Gemeinsame Vorbereitung auf Revisionen und Audits

der internationalen Tätigkeit inzwischen als das Wichtigste überhaupt», so Exer. Renz bestätigt, dass für den Erfolg alle Partner im unternehmerischen Netz als gleich «sensible Knoten» wahrgenommen werden müssen. «Gerade in Nebenstellen liegt viel Markt- und Innovationspotenzial brach, das vom Hauptsitz oft nicht wahrgenommen wird», sagt er. Ein koordiniertes Management schärfe das Bewusstsein dafür und fördere die Wettbewerbsstärke des Unternehmens.

Sarah Nigg

