change is our business

flow consulting

flow sales®

Projektbericht

Passgenaue Koordination in der internationalen Beratung

Frank Wippermann, flow consulting gmbh

Dieser Projektbericht wurde auf Bitte unseres Kunden anonymisiert.
Das Geschehen spielt in einem anderen Land und in einer anderen Branche – die geschilderten Abläufe entsprechen der Realität.

Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Artikels in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.

2016 © flow consulting gmbh

Inhaltsverzeichnis

Die Notwendigkeit der passgenauen Koordination in der internationalen Beratung

Wenn die deutsche Zentrale wissen will, was am türkischen Point-of-Sale geschieht.

Das Unternehmen 3

Auf dem Weg zu einem Relationship Management 3

Die Grenzen von Best Practice 4

Eigene Eindrücke 5

Das internationale Partnernetzwerk von flow 5

Zwei Nationen – sechs Mitspieler – viele Rollen 6

Konzept und Ziele 7

Vorsicht bei interkulturellen Aspekten 7

Federführung im anderen Land 9

Selbständige Umsetzung 9

Rolle rückwärts: Ergebnisauswertung, -interpretation und -kommunikation 10

Zutaten für gelungene internationale Projekte 11

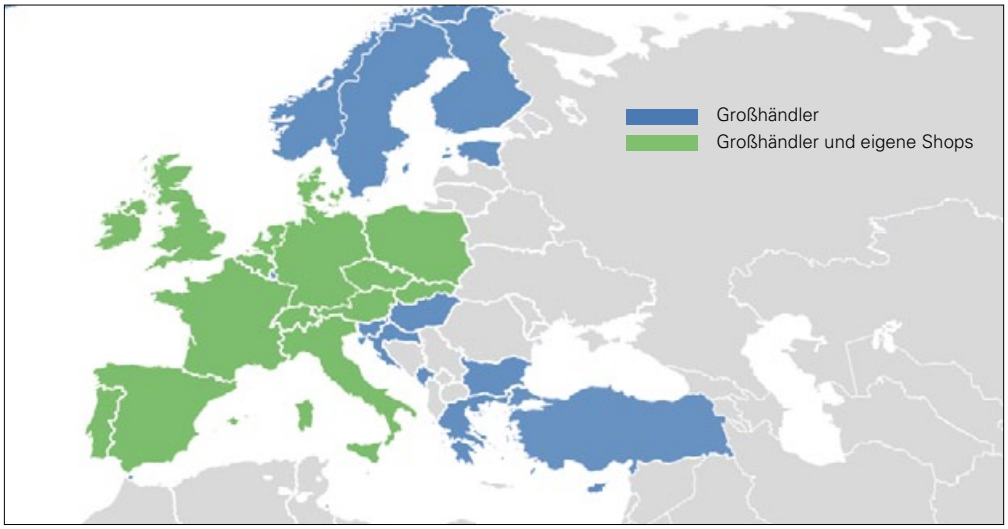
Anhang: Der dahinterstehende Business Case 12

Literaturhinweise 14

© flow consulting gmbh

Die Notwendigkeit der passgenauen Koordination in der internationalen Beratung

Wenn die deutsche Zentrale wissen will, was am türkischen Point-of-Sale geschieht.



Das Unternehmen

Shirts & Shoes – kurz "S'n'S" – ist ein weltweit agierender Produzent von Bekleidung und Schuhen, der seine Waren in einigen europäischen Märkten durch Großhändler vertreibt (auf der Karte blau gefärbte Länder). In den Ländern West- und Mitteleuropas betreibt S'n'S neben dem Vertrieb über Großhändler eigene Shops, die durch eine eigene Handelsorganisation gesteuert werden (grün gefärbte Länder).

Im Folgenden wird berichtet, wie flow consulting zur Unterstützung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten Kundenbeobachtungen im türkischen Markt konzipiert und gesteuert hat. Dabei steht in diesem Bericht nicht das Instrument der Kundenbeobachtung, sondern das Managen der vielen internationalen Akteure im Vordergrund.

Auf dem Weg zu einem Relationship Management

Im türkischen Markt hat die S'n'S eine kleine Vertriebsgesellschaft aufgebaut, die mehrere lokale Großhändler betreut. Diese Großhändler vertreiben die Produkte von S'n'S über mehrere eigene Verkaufsshops und über viele Einzelhandelskunden.

© flow consulting gmbh

Anlass für Veränderungen im türkischen Markt war, die Geschäftsbeziehung der S'n'S zu den Großhandelsgesellschaften zu verbessern, um weiteres Wachstum zu erzielen. An die Stelle eines rein auf Transaktionen beruhenden Geschäftsmanagements sollte ein Beziehungsmanagement treten, das gemeinsame Projekte und gemeinsames Lernen in den Fokus rückt. Denn Wettbewerber von S'n'S hatten wesentlich größere Marktanteile in der Türkei und die Marketingaktivitäten der Großhandelskunden wurden von S'n'S kritisch betrachtet. Man versprach sich von einer vertieften Beziehung zu den wichtigen Großhandelskunden mehr Einfluss auf deren Vermarktungsstrategie und deren Marketingaktivitäten. Grundlage dafür war, den türkischen Markt besser zu verstehen. Welche Bedeutung haben die Produkte in dieser Branche in der Türkei? Wie kann man die Verbraucher noch besser erreichen? Neben einer verbesserten Geschäftsbeziehung zu den Großhandelskunden verfolgte die S'n'S – sowohl die türkische Vertriebsgesellschaft als auch die Zentrale in Deutschland – das Ziel, einen besseren Einblick in das Verkaufsgeschehen an der Ladentheke zu bekommen. Da für S'n'S aufgrund einer fehlenden eigenen Handelsorganisation in der Türkei die direkte Beobachtung des Kundenverhaltens nicht möglich war, wurde der Weg über die Großhandelskunden in der Türkei beschritten.

Die Grenzen von Best Practice

In einem anderen Land mit ähnlicher Vertriebs- und Handelsstruktur war der Aufbau eines Beziehungsmanagements zwischen der lokalen S'n'S-Vertriebsorganisation und den relevanten Großhändlern bereits gelungen: Schweden. Die Erfahrungen aus diesem Land wurden nicht nur erfolgreich auf die skandinavischen Nachbarländer übertragen, mit geringen Anpassungen konnte das „Schweden-Modell" auch in Ländern Südosteuropas reüssieren. Der naheliegende Gedanke, auch die türkischen Vertriebs- und Marketingaktivitäten an dem Modell aus dem Land von ABBA und Pippi Langstrumpf auszurichten, scheiterte in der Umsetzung. Das hatte vor allem zwei Gründe:

- Einerseits ist die Großhändlerstruktur in der Türkei singulär, da sich die Großhändler ausschließlich regional aufstellen und in ihrem „Claim" eine Quasi-Monopolstellung innehaben.
- Andererseits hatten interkulturelle Differenzen zwischen der Kultur von Skandinavien und der Kultur der Türkei die Umsetzung des „schwedischen" Konzepts unmöglich gemacht.

Diese beiden Gründe machten sich in einem doppelten Widerstand bemerkbar:

- Langjährige Großhandelskunden beschwerten sich bis in die obersten S'n'S-Etagen über das „wenig marktgerechte Agieren" der türkischen Vertriebsorganisation.

© flow consulting gmbh

- In der türkischen Vertriebsorganisation von S'n'S kam es zum offenen Konflikt zwischen den Mitarbeitern aus dem Marketing und den Mitarbeitern aus dem Vertrieb. Jeder warf den anderen vor, mit falschen Konzepten zu arbeiten. Und beide beriefen sich auf Vorgaben der Zentrale aus Deutschland und auf Erwartungen ihrer Großhandelskunden.

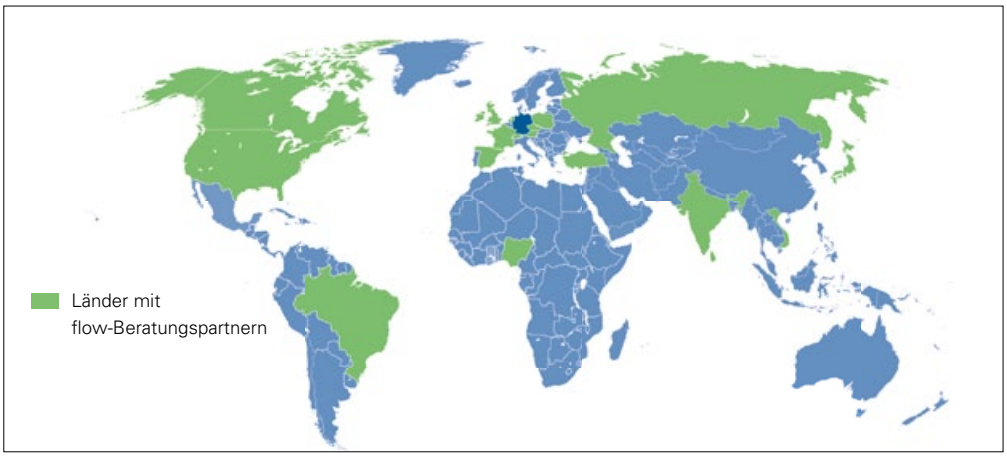
Von daher war es für die Zentrale in Deutschland wichtig, sich unabhängig von den Meinungen ihrer eigenen Vertriebsgesellschaft in der Türkei einen Eindruck vom Markt, von der Umsetzung der Marketingstrategie und von den Erwartungen seiner Kunden und der Endverbraucher zu verschaffen.

Eigene Eindrücke

Deshalb sollte die Beobachtung des Kundenverhaltens an türkischen Point-of-Sales (POS) in der Verantwortung der Zentrale von S'n'S durchgeführt werden. Die Methode der kombinierten Kundenbeobachtung und -befragung ist dazu bestens geeignet, da das reale Beratungs- und Kaufgeschehen ungefiltert beschrieben werden kann. So lassen sich Folgerungen über Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse von Verbrauchern an die Produkte, an die Präsentation, an die Beratung und an den Kaufprozess ablesen und das Marketing daraufhin optimieren. Damit sollten unabhängige Ergebnisse erzielt werden, unbeeinflusst von den Interessen der Großhändler und unabhängig von den Interessen der Marketing- oder Vertriebsmitarbeiter der türkischen Vertriebsorganisation von S'n'S. Mit der Realisierung dieses Projektes wurde die flow consulting gmbh beauftragt.

Das internationale Partnernetzwerk von flow

In den west- und mitteleuropäischen Märkten hatte flow consulting bereits mehrere Kundenbeobachtungen und –befragungen für S'n'S konzipiert, durchgeführt und ausgewertet (deskriptiv-statistisch und qualitativ). Das wurde von flow consulting in einigen Ländern mit den eigenen Mitarbeitern vor Ort umgesetzt. In anderen Fällen



Das internationale Partnernetzwerk der flow consulting

© flow consulting gmbh

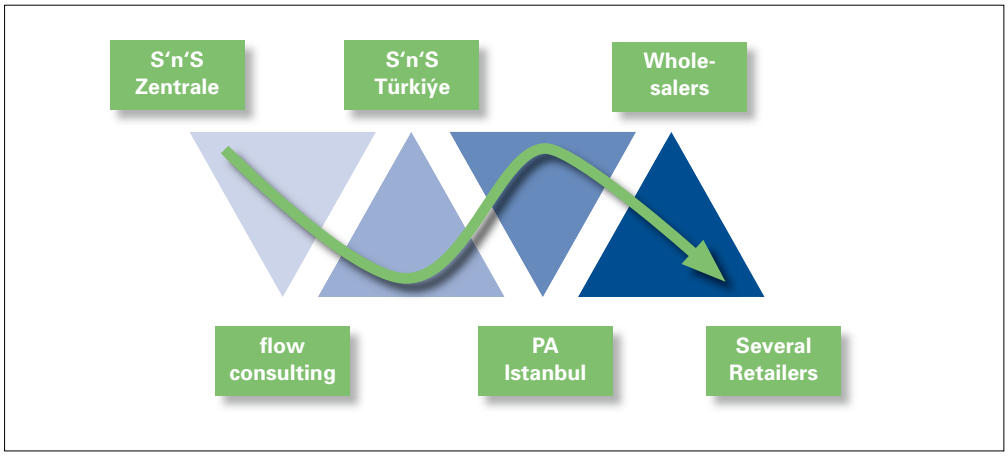
kooperierte flow consulting aufgrund der notwendigen Sprachkenntnisse mit Partnerberatungen vor Ort. Das aktive Partnernetzwerk von flow consulting umfasst derzeit Länder wie Frankreich, Großbritannien, Spanien, Japan, Kanada, USA und andere. In der Türkei hatten wir für diesen Auftrag über unser Netzwerk einen neuen Partner akquiriert. Die Herausforderung bestand nun darin, die verschiedenen Mitspieler und ihre Rollen zu managen: Die Zentrale von S'n'S in Deutschland, deren Vertriebsorganisation in der Türkei, die ausgewählten Großhändler mit ihren Verkaufsshops und den türkischen Partner, der die Kundenbeobachtung durchführen sollte.

Zwei Nationen – sechs Mitspieler – viele Rollen

Das methodische Repertoire liegt bei flow consulting, schließlich legt S'n'S Wert darauf, die Ergebnisse aus der Türkei mit denen aus den west- und mitteleuropäischen Märkten vergleichen zu können.
Mehrere Konfliktsituationen liegen auf der Hand und müssen gestaltet und minimiert werden:

- Die Bereitschaft der verschiedenen Akteure, von Beginn an mit ‚offenen Karten' zu spielen, war unterschiedlich ausgeprägt.
- Das Wissen der Zentrale aus Deutschland über den türkischen Markt ist gering. Ein Zentralkonzept trifft daher in der Regel bei den lokalen Akteuren nicht sofort auf Gegenliebe usw.

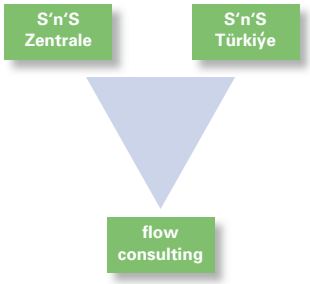
Auf diese potentiellen Konflikte muss durch eine enge Abstimmung reagiert werden. Nur dann können die türkische Vertriebsorganisation von S'n'S (S'n'S Türkiýe) und der Beratungspartner von flow consulting (PA Istanbul) gegenüber den Großhändlern sowohl kompetent als auch gut miteinander abgestimmt auftreten.



Abstimmungsdreiecke in internationalen Projekten mit vielen Akteuren

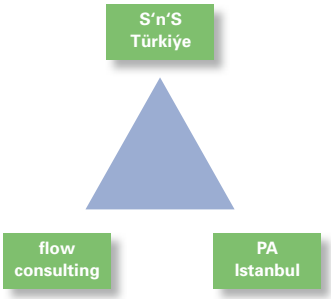
© flow consulting gmbh

Konzept und Ziele

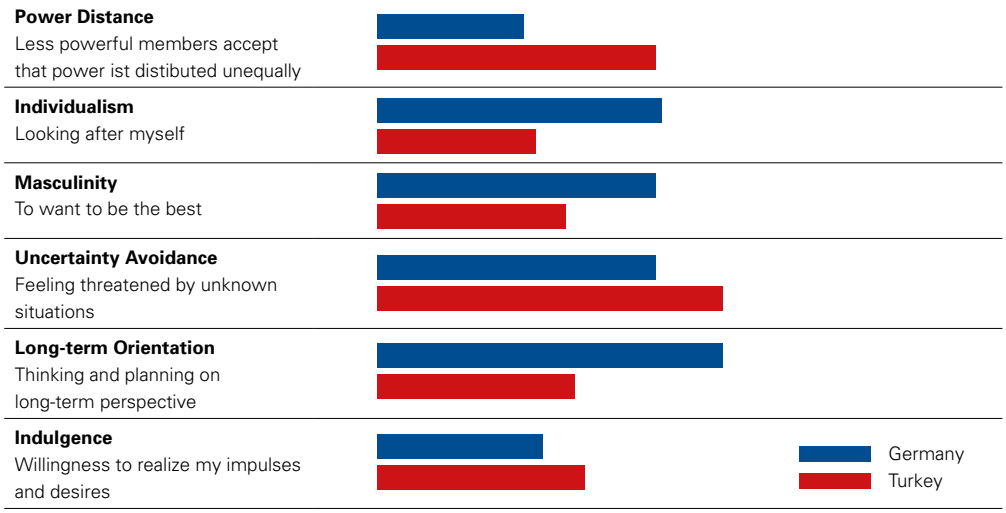


Beim ersten Dreieck funktioniert die Seite „S'n'S-Zentrale – flow consulting" am einfachsten, schließlich wissen beide durch langjährige Zusammenarbeit bei Kundenbeobachtungen, wo Schwerpunkte und methodische Fallstricke liegen. Verstärkt werden müssen dagegen die Abstimmungen zwischen S'n'S-Zentrale und S'n'S Türkiye (zu den Zielen beider Seiten) und zwischen flow consulting und S'n'S Türkiye (zum Grundkonzept und –vorgehen bei der Kundenbeobachtung und –befragung). Hier spielen auch die Erfahrungen, Ergebnisse und Konsequenzen aus den west- und mitteleuropäischen Ländern eine Rolle. Schließlich gilt es, die Methode ‚Kundenbeobachtung plus Kundenbefragung' und das Modell der Vertiefung der Geschäftsbeziehung („Schweden-Modell") so an die Bedingungen des türkischen Marktes anzupassen, dass die Akzeptanz beim Vorgehen und bei den Ergebnissen ermöglicht wird.

Vorsicht bei interkulturellen Aspekten



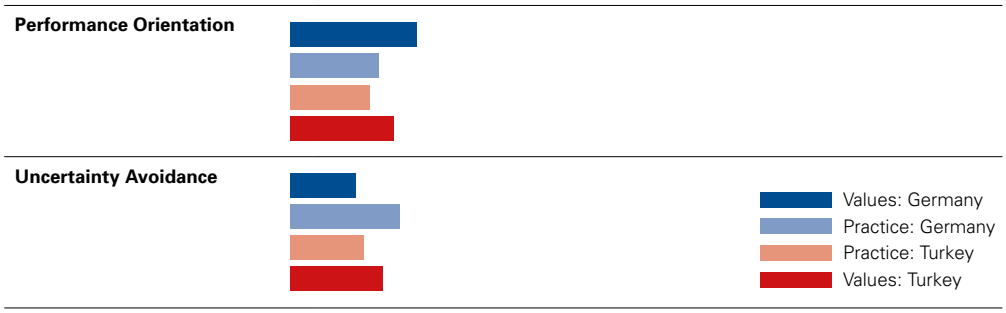
Beim zweiten Dreieck rückt vor allem die Abstimmung zwischen flow consulting und PA Istanbul in den Vordergrund. Die Übersetzung des Fragebogens ins Türkische ist dabei das kleinste Problem. Welche für den türkischen Markt typischen Warensegmentierungen mit welchen in der S'n'S-Standard-Welt herrschenden Warencluster übereinstimmen (oder auch nicht) und andere marktbezogene Fragen lassen sich meistens mit Hilfe der Marketingexperten von S'n'S Türkiye beantworten. Doch welche Fragen wie direkt gestellt werden können, welche Art des Nachfragens kulturell opportun ist und andere ähnlich gelagerte Fragen müssen ebenfalls geklärt werden. Hier sind die häufig verwendeten interkulturellen Vergleichsparameter für ein erstes Eintauchen hilfreich, können jedoch vor allem dann zu falschen Schnellschüssen und Vorurteilen führen, wenn mit nur wenigen Daten ein schlüssiges Bild entsteht. Das folgende Beispiel zeigt diesen Effekt, indem die bekannteste interkulturelle Studie (Hofstede, IBM) mit einer differenzierten (GLOBE) verglichen wird.



Kulturdimensionen nach G. Hofstede – ihre Ausprägungen in Deutschland und in der Türkei

© flow consulting gmbh

Die in der Hofstede-Grafik dargestellte kulturelle Differenz zwischen Deutschland und der Türkei legt beispielsweise nahe, in der Türkei vermehrt gemeinsam und mit Unterstützung von wichtigen Hierarchen in kleinen Schritten vorzugehen (höhere Machtdistanz, weniger Individualismus, weniger Maskulinität, höhere Ungewissheitsvermeidung). Doch betrachtet man beispielsweise zwei dieser Aspekte genauer – hier: Masculinity / Performance Orientation und Uncertainty Avoidance – so ergeben sich neue Erkenntnisse für die Praxis.



Kulturdimensionen nach GLOBE (Auszug) – ihre Ausprägungen in Deutschland und in der Türkei

Die hier mit nur zwei Items präsentierte GLOBE-Studie unterscheidet für jedes Land zwischen dem Wert, der einem Aspekt ideal zugewiesen wird (also so etwas wie das gewünschte Bild), und der Praxis, wie dieser Aspekt realisiert wird; fast schon eine Gegenüberstellung von Schein und Sein.

Hier zeigt sich die Tücke des Details. Ergibt sich bei den „Values“ ein Ergebnis, das denen von Hofstede entspricht, so sieht es bei der „Practice“ ganz anders aus:

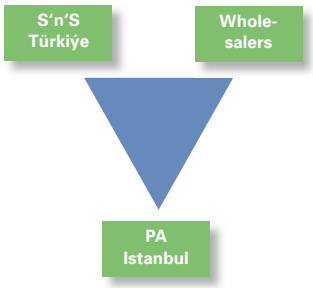
- Bei der „Performance Orientation“ ist der Unterschied zwischen beiden Ländern wesentlich geringer;
- bei der „Uncertainty Avoidance“ kehrt sich die Lage sogar um – hier schlagen sich die Deutschen in ihrer Handlungsrealität wesentlich häufiger auf die sichere Seite als sie es als „Value“ propagieren und als es die Türken in ihrer Praxis tun.

Diese Differenzierung – und noch viel stärker die Samplebildung zu „den Deutschen“, „den Türken“ usw. sowie die methodisch fragwürdige Generalisierung individueller Ausprägungen zu landesspezifischen Kulturmerkmalen (bekannt als „ecological fallacy“) – setzt der Verwendung solcher theoretischen Modelle im internationalen Kontext sehr enge Grenzen.

Deshalb hat sich flow consulting bereits vor Jahren dafür entschieden, interkulturelle Studien lediglich als eine erste Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede zu nutzen, nicht jedoch als handlungsleitende Orientierung. Zur Orientierung in internationalen Märkten verlassen wir uns lieber auf unsere Partner und deren Erfahrungen und auf unsere eigenen gewonnenen Erfahrungen nach der Durchführung von internationalen Projekten.

© flow consulting gmbh

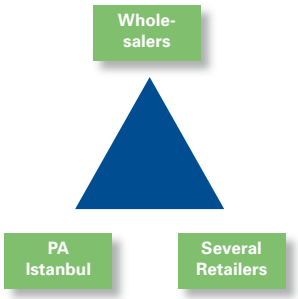
Federführung im anderen Land



Ziele, Zwecke, Vorgehen, Grobplanung, Rollen der Beteiligten – alles muss bilateral geklärt werden. Nur so ist die Akzeptanz im Vorgehen und zu den Ergebnissen sicherzustellen. Vor dem Startschuss für die Kundenbeobachtung und -befragung haben wir deshalb alle Beteiligten an einen Tisch gesetzt, um diese bilateralen Absprachen zu ermöglichen und das Vorgehen abzustimmen. Bei diesem Treffen sehen sich viele Beteiligte zum ersten Mal persönlich: Das Management der S'n'S-Zentrale, die türkischen Berater von PA Istanbul, die Vertreter der beteiligten Großhändler, die Berater von flow consulting usw. Nach dieser Besprechung liegt die Federführung in der Türkei. S'n'S-Zentrale und flow consulting treten bewusst in den Hintergrund. Diese Staffelstabübergabe auch symbolisch klar zu machen, gehört zu den wichtigen Meilensteinen in einem solchen internationalen Projekt.

Ein nicht unwesentlicher möglicher Stolperstein ist an diesem Punkt die Meetingsprache – im Fall von S'n'S ist die englische Sprache kein Problem, da alle des Englischen so weit mächtig sind, dass ein Austausch und eine verlässliche Einigung möglich sind. Bei Sprachkenntnissen, die unter dem C1-Level[1] liegen, gehen wir mittlerweile dazu über, mindestens alle Texte und Präsentationen zu übersetzen und gegebenenfalls auch die Wortbeiträge übersetzen zu lassen (auch konsekutive Übersetzungen sind durchaus möglich).

Selbständige Umsetzung



Die konkrete Umsetzung vor Ort erfolgt selbständig durch PA Istanbul. Je nach Vertrautheit mit dem Instrument – die hat sich im zweiten Dreieck herausgestellt – kann es sein, dass bei der ersten Durchführung der Kundenbeobachtung inkl. Kundenbefragung ein flow-Berater vor Ort ist. Der steht für Rückfragen zur Verfügung, die sich in der konkreten Praxis ergeben. In den meisten Fällen ist das aufgrund der Erfahrung unserer internationalen Partner nicht notwendig, für kleine „Unebenheiten" reichen Skype, Videokonferenzen, Mails oder Telefonate.

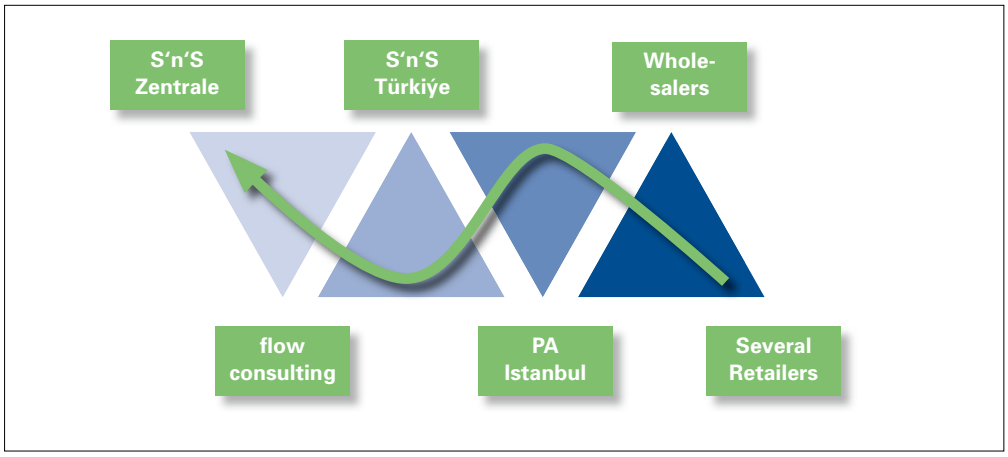
[1] C1-Level ist eine Abstufung der Sprachkompetenz im Rahmen des gemeinsamen europäischen Referenzrahmens für Sprachen

© flow consulting gmbh

Rolle rückwärts: Ergebnisauswertung, -interpretation und -kommunikation

Die Rohdaten der Befragung und Beobachtung werden in der Regel durch flow und den internationalen Partner gemeinsam ausgewertet und bei dieser Gelegenheit auch gleich interpretiert. Statistische Hypothesenprüfung lässt sich nur durchführen, wenn auch Hypothesen formuliert werden: Seitens flow consulting werden diese Hypothesen aufgrund der Ergebnisse und der Erfahrungen in anderen Märkten formuliert; seitens PA Istanbul aufgrund der produkt- und branchenübergreifenden Erfahrungen im türkischen Markt. Darüber hinaus werden erste Empfehlungen für das Beziehungsmanagement mit den türkischen Großhändlern und für ein optimiertes Marketing formuliert.

Die Ergebnisse der Analyse (quantitative wie auch qualitative) mit den Empfehlungen werden der türkischen S'n'S-Vertriebsorganisation und der S'n'S-Zentrale präsentiert. Das weitere Vorgehen wird besprochen, insbesondere die Kommunikation der Analyseergebnisse. Als nächster Schritt folgt ein Workshop mit den Großhändlern, um erste praktische Handlungsfelder gemeinsam festzulegen und umzusetzen.



© flow consulting gmbh

Zutaten für gelungene internationale Projekte

Workshops in Spanien, Ausbildungscurriculum in Vietnam, Führungskräftetraining in Polen, Teambuilding in Südafrika, Strategieumsetzung in 16 europäischen Märkten, Kampagnenberatung in Montenegro, CEO-Coaching in Frankreich, Geschäftsmodellentwicklung in Tschechien u.a.: Die internationalen Einsätze von flow consulting sind so vielfältig, dass sich keine Muster für erfolgversprechendes Agieren auf internationalem Parkett herausbilden. Das könnte man meinen – doch ein paar allgemeine Grundsätze gibt es:

- Wir machen uns ein Bild der Situation vor Ort, unabhängig von den (interessengeleiteten) Geschichten und Vorschlägen einer Zentrale oder Landesorganisation.

- Wir greifen als Mitglied von Verbänden (gfo, EFQM, DGQ, BDU) auf deren internationales Know-how und Netzwerk zurück. Damit haben wir so etwas wie eine „Drittmeinung".

- Wir arbeiten mit unseren lokalen Partnern in dem jeweiligen Markt in enger Abstimmung. Dieser zeitliche Invest durch viele zusätzliche Absprachen lohnt sich für uns. Unsere breite Basis an internationalen Beratungspartnern ist auf diese Weise „on the job" entstanden.

- Wir koordinieren die vielen bilateralen Absprachen in Form eines Kommunikationsplans. Dieser Plan ist kein verbindlich feststehendes Muster, sondern ein Vorgehen, das wir flexibel an die jeweiligen Anforderungen der Beratungsprojekte anpassen. Gerade deswegen muss es koordiniert werden.

- Wir berücksichtigen kulturelle Aspekte, zugleich sollen interkulturelle Aspekte das Vorgehen nicht dominieren. Jede Organisation, mit der wir arbeiten, hat ihre eigene Kultur. Unabhängig von vermeintlichen Ländertypika stellen wir uns auf diese Organisationskultur ein. Erst offenes und achtsames Agieren ermöglicht es, die spezifischen relevanten kulturellen Aspekte für die anstehende Beratungspraxis wahrzunehmen.

- Sprachkenntnisse öffnen Türen: Ein „bonjour" in Toulouse, ein „dobrý den" in Pilsen, ein „buenos días" in Valencia und vielleicht noch ein paar weitere Wörter in der Landesprache sind hilfreich. Da geht es dem flow-Berater im Ausland wie jedem Touristen auch. Doch für den Ernst der Arbeit sind fundierte Kenntnisse der Verkehrssprache nötig. Durch den internationalen Beratungspartner wird das für die jeweilige Landessprache sichergestellt. Englisch-Kenntnisse auf mindestens C1-Level sorgen für eine gute länderübergreifende Kommunikation mit dem Management unserer Kunden.

© flow consulting gmbh

Anhang: Der dahinterstehende Business Case

„S'n'S wendet seine Aufmerksamkeit dem Endkunden zu"

Bislang erhielten die Großhändler von Shirts&Shoes das Produkt (Bekleidung und Schuhe) und Verkaufsunterstützung (Verkaufswerbung, Werbegeschenke usw.) für ihren eigenen Einsatz im Verkaufsshop – kombiniert mit entsprechenden Einkaufskonditionen (Rabatte, Bestellmenge, Zahlungsbedingungen usw.).

Um die neue S'n'S-Strategie der Verdopplung des Marktanteils in den reifen europäischen Märkten zu erreichen, kamen weder Preisnachlässe noch Produktinnovationen in Betracht – wegen geringer Margen bzw. wegen des Produkts als Modeartikel. S'n'S entschied sich für den Weg, die Großhändler dabei zu unterstützen, ihre Leistung am Verkaufstresen zu verbessern. Die traditionelle „Sell-In"-Sicht (S'n'S an den Großhändler) wurde durch eine „Sell-Out"-Sicht (Großhändler gemeinsam mit S'n'S an den Endkunden) ergänzt. Deshalb wurde eine neue S'n'S Marketingabteilung damit beauftragt, unterstützende Werkzeuge zu entwickeln, die das Ladenpersonal bei kundenorientierter Beratung am Verkaufstresen unterstützen. Als eines von mehreren Ergebnissen verschiedener Studien wurde ein Werkzeug eingeführt, mit dem verschiedene Kundenverhaltensweisen besser gehandhabt werden können. Ein Fahrplan, der die Verwendung und die Einführung dieses Werkzeugs beschrieb, wurde Teil des S'n'S-Pakets, das den Großhändlern zur Verfügung gestellt wurde.

Obwohl das Werkzeug gut funktionierte, stieg die Unzufriedenheit bei S'n'S wie auch bei den Großhändlern Woche für Woche, vor allem wegen einer größer werdenden Unklarheit hinsichtlich (a) der internen Rollen (Verantwortlichkeiten und Aufgaben vom Vertrieb gegenüber denen vom Marketing) und (b) der Beziehungen zwischen den Organisationen (wer steuert die Art und Weise des Verkaufs?)

Nach dieser Erfahrung entschied S'n'S, den nächsten Schritt nicht in Form eines Wasserfallansatzes anzugehen, sondern den iterativen Ansatz anzuwenden. Eine Beobachtung konkreten Endverbraucherverhaltens wurde als gemeinsame Aufgabe von S'n'S und einigen Großhändlern initiiert, um fundierte Informationen über diese unauffälligen und doch wichtigen „Dinge" zu bekommen, die am Verkaufstresen passieren: Wie lange dauert der Einkauf? Wer entscheidet letztendlich zu kaufen, zu bleiben, zu gehen? Welches sind die Rollen und Verhaltensweisen der Verkäufer? Die ersten beiden Schritte in der folgenden Abbildung (kursiv gedruckt) waren geplant – alle anderen Schritte entstanden während der Innovation des Geschäftsmodells, das ist ein fortlaufender Prozess. Die Abbildung basiert auf der flow turn map®, einem Change-Modell der flow consulting.

© flow consulting gmbh

Darstellung einiger Change-Schritte anhand der flow turn map®

Heute wird das erneuerte Geschäftsmodell mit der Mehrzahl der Großhändler angewendet. Selbst Maßnahmen, die für das Modegeschäft untypisch sind, wurden nach mehreren Schleifen in der flow turn map® eingeführt. So hängt beispielsweise das Pricing für den Großhändler vom durchschnittlichen Qualitätsniveau seiner Verkaufsshops ab.

Damit wurden der Inhalt (zusätzliche Informationen), die Struktur (Austausch und gemeinsame Aktivitäten) und die Kontrolle (gemeinsame Steuerung) der S'n'S Transaktionen hin zu einem offeneren Beziehungsmanagement verändert.

Mit der Verschiebung von einem produktgetriebenen „Wasserfall"-Projektmanagement hin zu einem verkaufsgetriebenen „iterativen" Beziehungsmanagement wurden alle vier Hauptdimensionen eines Geschäftsmodell-Rahmens nach und nach angesprochen: (a) Angebot (geteilte Informationen), (b) Architektur (interne Kooperation von Marketing und Vertrieb), (c) Netzwerk (unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit Großhändlern) und (d) Finanzen (Preismethoden).

Für S'n'S war nicht die nach außen sichtbare Beziehung mit seinen Kunden die wichtigste Veränderung (die Innovation durch das Geschäftsmodell). Wesentlich bedeutender war die interne Kulturveränderung hin zu einem Akzeptieren von Experimenten, einem Aushalten von Ungewissheit, einem Umgang mit Fehlschlägen und einem geachteten überprüften Lernen mit Hilfe der flow turn map® (die Innovation des Geschäftsmodells). Dadurch verspricht sich S'n'S eine dauerhafte innovative Marktbearbeitung, die das geplante Wachstum nicht nur einmalig erzielt, sondern über Jahre stabil gegen Angriffe der Wettbewerber verteidigen kann.

© flow consulting gmbh

Literaturhinweise

Internationales Projektmanagement

Binder, J. (2007): Global Project Management: Communication, Collaboration and Management Across Borders. Aldershot.

Hermarij, J. (2014): Better Practices of Project Management. Based on IPMA Competences. 3. Aufl., Zaltbommel.

Lee, S. (2006): Managing Global Projects Over a Collaborative Knowledge Framework. In: Cleland D.L. / Gareis, R. (Hrsg.): Global Project Management Handbook. Planning, Organizing and Controlling International Projects. New York, Kap. 17.

Scott, W.R. / Levitt, R.E. / Orr R.J. (Hrsg.) (2011): Global Projects. Institutional and Political Challenges. Cambridge.

Interkulturelle Aspekte

Brewer, P. / Venaik, S. (2014): The Ecological Fallacy in National Culture Research. In: Organization Studies (7), S. 1063-1086.

Chhokar, Jagdeep S. / Brodbeck, Felix C. / House, Robert J. (Hrsg.). (2008): Culture and Leadership across the World. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies. New York.

Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. Aufl. Thousand Oaks, CA.

Javidan, M. / Dastmalchian, A. (2009): Managerial implications of the GLOBE project. A study of 62 societies. In: Asia Pacific Journal of Human Resources, 47, S. 41.

Kabasakal, H. / Bodur, M. (2004): Humane orientation in societies, organizations and leader attributes. In: R. J. House et al. (Hrsg.): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA, S. 564-601.

Iteratives Vorgehen und flow turn map®

Spee, A.P. / Jarzabkowski, P. (2011): Strategic Planning as Communicative Process. In: Organization Studies (9), S. 1217-1245.

Wippermann, F. (2016): Change Management in komplexen Situationen. Werkzeuge – Führung – Organisation. Berlin.

© flow consulting gmbh

change is our business

flow consulting

flow sales®

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
Fon +49 (0)5141 740074
Fax +49 (0)5141 740078
mail@flow.de
www.flow.de