



IfTQ-CERT

PROJEKTMANAGEMENT

Vorwort

Unternehmen entwickeln sich mehr und mehr zu dynamischen und projektorientierten Organisationen. Globalisierung, die Innovations- und auch die Organisationsdynamik fordern immer mehr zeitlich befristete Projekte und damit eine mehr projektorientierte Unternehmensführung. So arbeiten auch immer mehr Mitarbeiter parallel oder in Projekten und insbesondere auch Manager leiten immer häufiger Projekte, oft auch parallel zu dauerhaften funktionalen Aufgaben in der Linie. Und das zunehmend auch im Rahmen internationaler Wertschöpfungsketten sowie in der Zusammenarbeit interkulturell gemischter Teams.

Hierzu benötigen die Fach- und Führungskräfte in erster Linie Kenntnisse und Erfahrungen im Projektmanagement und den einschlägigen -konzepten sowie in der hierfür auch besonderen Form der Zusammenarbeit, Teamentwicklung und Kommunikation. Denn die meisten Probleme im Projektmanagement sind nicht bedingt durch Projektziele und -methoden, sondern aufgrund unterschiedlichem Problemlösungsverhalten und Einstellungen, z.B. zwischen Ingenieuren und Kaufleuten, unterschiedlichen Abteilungs- oder Landeskulturen. Der internationale IT-Projektspezialist Tom DeMarco bringt es in *Peopleware – Productive Projects and Teams* auf den Punkt: *The major problems of our work are not so much technological as sociological in nature.* Inhaltlich liegt so der Schwerpunkt (entgegen traditioneller Fachliteratur) nicht allein auf den Techniken, sondern auch auf den sozialen und auch interkulturellen Gesichtspunkten der Projektarbeit.

Das Buch richtet sich gleichermaßen an Studierende jeder Fachrichtung mit dem Ziel leitender und projektbasierter Arbeit sowie an Praktiker und auch Entrepreneur in allen Branchen, sowie für öffentliche Projekten oder Public Private Partnership und in NGOs.

Bonn, November 2021

Um die Sachverhalte einfach und schnell darzustellen, wird die traditionelle Schreibweise gewählt ohne damit jemanden auszugrenzen.

*Je planmäßiger Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft
sie der Zufall.*

Friedrich Dürrenmatt
Schriftsteller, Schweiz 1921-1981

Autorenprofile

Herman Blom, Prof. Dr. phil, Studium Soziologie/Philosophie, langjähriger Studiengangsleiter IBS Hanzehogeschool Groningen, aktuell Direktor Academic Affairs NHL Stenden University of Applied Sciences, Leeuwarden/ NL und HS Osnabrück, Zeitschriftenbeiträge/Bücher als Fachautor zur Methodologie praxisorientierter Forschung, Internationales HR-Management.

Frank C. Maikranz, Dipl. Vw. Dipl. Kfm., Hochschuldozent, Gründungsdirektor Centrum für Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (CENTIM), als Fachautor und Entrepreneurship-Experte begleitet er seit vielen Jahren Existenzgründungen, Unternehmensübernahmen und -veräußerungen.

Harald Meier, Prof. Dr., Diplom-Ökonom, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, kfm. Ausbildung, langjährige Tätigkeit in den Bereichen Banken, Beratung, Weiterbildung sowie NGOs im In- und Ausland, Gründer des Institutes für Training Quality Certification (IfTQ-CERT), tätig für Zertifizierungsagenturen für Hochschulen und Berufsbildung im In- und Ausland.

Rüdiger Meyer, Dipl. Soz., Gründer/langjähriger Geschäftsführer FLOCERT GmbH (Fairtrade e.V. Zertifizierungsgesellschaft), geschäftsführender Vorstand EDGE Foundation/CH, heute Akkreditierungsrat SAAS/USA und Co-Founder/Geschäftsführer Ecosystem Value Association e.V., Lehrauftrag für Social Business, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Torsten Stein, Prof. Dr., Dipl. oec., Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, vorher Projektmanager bei der Industrieplanung und Organisation i+o GmbH in Heidelberg (heute: io-consultants), Lehrtätigkeiten an Hochschulen im In-und Ausland, u.a. Namibia University of Science and Technology, Windhuk. Zeitschriften- und Buchbeiträge als Fachautor.

Frank Weber, Dr. rer. pol., FOM Hochschule, Vorstandsmitglied Institut für ökologische Betriebswirtschaft e.V., langjährige Erfahrung mit Forschungs-/Beratungsprojekten als Projektleiter und -mitarbeiter, u.a. im Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement. Lehraufträge (u.a. Organisation an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg), Fachpublikationen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Autorenprofile

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1. Unternehmensführung und Projektmanagement

1.1 Dynamische Bedingungen der Unternehmensführung

1.1.1 Grundlagen und Prozess der Unternehmensführung

1.1.2 Umfeldszenario für Unternehmen

1.2 Innovationsmanagement

1.2.1 Innovationsarten und Innovationshemmnisse

1.2.2 Innovationstheorien und Unternehmensentwicklung

1.3 Projektmanagement

1.3.1 Entwicklung des Projektmanagements

1.3.2 Nutzen und Probleme im Projektmanagement

1.3.3 Kleine und Großprojekte, NGO- und Öffentliche Projekte, Interkulturelles und Multiprojektmanagement

1.3.4 Projektmanager und Managemententwicklung

2. Unternehmensorganisation und Projektmanagement

2.1 Veränderungen in der Organisation

2.1.1 Grundlagen der Organisationstheorie

2.1.2 Von der Linien- zur Projektorganisation

- 2.2 Projektorganisation und Unternehmenspolitik
 - 2.2.1 Formen der Projektorganisation
 - 2.2.2 Projektfunktionen
 - 2.2.3 Unternehmenspolitik und Projektmanagement
- 2.3 Zukunft im Projektmanagement
 - 2.3.1 Best Practise im Projektmanagement
 - 2.3.2 Agiles Projektmanagement
 - 2.3.3 Projektmanagement 4.0

3. Einsatz von Projektmanagement-Techniken

- 3.1 Projektverhandlungen und -verträge
- 3.2 Stakeholder-Analyse im Projekt
- 3.3 Projektplanung und -controlling
- 3.4 Techniken der Projektplanung
 - 3.4.1 Projektstruktur- und Kapazitätsplanung
 - 3.4.2 Berichtswesen und Kennzahlen
 - 3.4.3 Einsatz von Projektmanagement-Software

4. Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit im Projekt

- 4.1 Führungsinstrumente und Führungsstil
- 4.2 Teamarbeit und Teamentwicklung
 - 4.2.1 Teamarbeit und Projektgruppe
 - 4.2.2 Gruppendynamik und Teamentwicklung
- 4.3 Anwendung von Problemlösungstechniken
 - 4.3.1 Wahrnehmen, Denken und Lernen
 - 4.3.2 Kreativität und Strategische Planung
- 4.4 Ethik im Projektmanagement

5. Interkulturelles Projektmanagement

- 5.1 Interkulturelles Management

- 5.1.1 Internationale Managementstrategien
- 5.1.2 Kulturvergleichsstudien
- 5.1.3 Kulturunterschiede im Problemlösungsprozess
- 5.2 Internationale Projekte
 - 5.2.1 Internationale Projektorganisation
 - 5.2.2 Internationale Projektverhandlungen und -risiken
- 5.3 Interkulturelle Projektsteuerung
 - 5.3.1 Besonderheiten der Projektsteuerung und Kommunikation
 - 5.3.2 Interkulturelle Führung und Teamentwicklung
- 5.4 Einsatz und Entwicklung internationaler Projektmanager
- Literaturverzeichnis
- Stichwortverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1.1: Welthandelsströme
- Abb. 1.2: Innovationstypen
- Abb. 1.3: Theorie der Unternehmensentwicklung
- Abb. 1.4: Definition Projektmanagement
- Abb. 1.5: Balkendiagramm
- Abb. 1.6: Magisches Dreieck
- Abb. 1.7: Management by Projects
- Abb. 1.8: Projektorganisation
- Abb. 1.9: Globales Software-Entwicklungsprojekt
- Abb. 1.10: Projektmanagement Öffentliche Verwaltung
- Abb. 1.11: Projektlaufbahn

- Abb. 2.1: Auf dem Weg zur Linienorganisation
- Abb. 2.2: Wandel in der Unternehmensorganisation
- Abb. 2.3: Linienorganisation
- Abb. 2.4: Matrixorganisation
- Abb. 2.5: Reine Projektorganisation
- Abb. 2.6: Stabs-Projektorganisation
- Abb. 2.7: Matrix-Projektorganisation
- Abb. 2.8: Weisungskompetenz im Projektmanagement
- Abb. 2.9: Vor- und Nachteile der Projektorganisationen
- Abb. 2.10: Unternehmenspolitik und Organisationsstrukturen
- Abb. 2.11: Magisches Dreieck im agilen Projektmanagement
- Abb. 2.12: Entwicklungen im Projektmanagement
- Abb. 2.13: Wandel zum Prozessorientierten Projektmanagement

- Abb. 3.1: Stakeholder-Analyse im Projekt
- Abb. 3.2: Stakeholder-Normstrategien
- Abb. 3.3: Auftrag zur Vorstudie
- Abb. 3.4: Projektarbeitsplan für einfache Projekte
- Abb. 3.5: Projektstrukturpläne

Abb. 3.6: Ablauforientierte Projektstruktur
Abb. 3.7: Vom Projektstrukturplan zum Netzplan
Abb. 3.8: CPM-Netzplan
Abb. 3.9: Belastungsdiagramm/-ausgleich
Abb. 3.10: Soll/Ist-Vergleich
Abb. 3.11: Projektabschlussbericht
Abb. 3.12: Übersicht Projektmanagement-Software

Abb. 4.1: Führungskorridor
Abb. 4.2: Projektgruppengröße
Abb. 4.3: Teamentwicklungsprozess
Abb. 4.4: Phasen der Teamentwicklung
Abb. 4.5: Lernerfolgskurve
Abb. 4.6: Biorhythmus Leistungsfähigkeit
Abb. 4.7: Brainstorming-Prozess
Abb. 4.8: GAP-Analyse
Abb. 4.9: Nutzwertanalyse

Abb. 5.1: Kulturzwiebel
Abb. 5.2: High-context – Low-context Communication style
Abb. 5.3: Kulturtendenzen nach Ländern
Abb. 5.4: Cultural map – WVS study 6
Abb. 5.5: Internationale Projektstrukturen
Abb. 5.6: Risikoanalyse
Abb. 5.7: Kommunikationsvielfalt in der Problemlösung
Abb. 5.8: Dynamik der Fach- und Verhaltensanforderungen
Abb. 5.9: Kultureller Anpassungsprozess

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
(g) AG	(gemeinnützige) Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bwl.	betriebswirtschaftlich
bzgl.	bezüglich
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
ders.	derselbe
DIN	Deutsche Industrienorm
dt.	deutsch
Ed.	Editor, Edition
ehem.	ehemals
engl.	englisch
ERP	Enterprise Resource Planning
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
franz.	französisch
F&E	Forschung und Entwicklung
F&I	Finanzierung und Investition
ggf.	gegebenenfalls
ggs.	gegensätzlich, Gegensatz
ggü.	gegenüber
(g) GmbH	(gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GMT	Greenwich Mean Time
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement
h	Stunde, Stunden
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber, herausgegeben von
ICT	Information & Communication Technology
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne

inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
IPMA	International Project Management Association
i.S.	im Sinne
Jh.	Jahrhundert
kfm.	kaufmännisch
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KI	Künstliche Intelligenz
KVP	Kontinuierliches Verbesserungswesen
lfd.	laufend
mind.	mindestens
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik
NGO	Non-Governmental Organisation
NL	Niederlande
NW	North West
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PM	Projektmanagement
PMI	Project Management Institute
PMO	Projektmanagement-Organisation / Office (zentral)
QM	Qualitätsmanagement
s.	siehe
SCM	Supply Chain Management
SE	South East
SGE	Strategische Geschäftseinheit
s.o. / s.u.	siehe oben / siehe unten
techn.	technisch
tw.	teilweise
u.a.	unter anderem
(g) UG	(gemeinnützige) Unternehmergesellschaft
UK	United Kingdom
UN	United Nations
US	United States (of America)
USD	US Dollar
v. Chr.	vor Christus

vs.

versus

WTO

World Trade Organisation

1. Unternehmensführung und Projektmanagement

In Zusammenarbeit mit Frank C. Maikranz.

1.1 Dynamische Bedingungen der Unternehmensführung

1.1.1 Grundlagen und Prozess der Unternehmensführung

Unternehmensführung (*Management*) ist *Entscheiden und Gestalten der Unternehmensstrukturen und -systeme zur erfolgreichen Umsetzung unternehmenspolitischer Ziele*. Management umfasst so zum einen die Institution der Führungskräfte (von Geschäftsführung/Vorstand bis Team-/Projektleitung) und ihrer funktional-operativen Tätigkeit: entscheiden, kontrollieren, verantworten, Mitarbeiter motivieren ...).

Unternehmenspolitik

Unternehmenspolitik ist *die willentliche Gestaltung der Unternehmensziele sowie Anpassung an in- und externe Einflüsse* wie z.B. Rahmenbedingungen. Sie beinhaltet somit die umfassende langfristige Zielplanung und die Art und Weise, wie bei relevanten Einflüssen reagiert wird. Unternehmenspolitik ist damit eine der Unternehmensplanung vorgelagerte zielbestimmende Dimension, die dann in der nachgelagerten Planung in Teilpläne gegliedert wird, z.B. funktional in Abteilungen (F&E-, Produktions-, Absatzplanung) oder übergreifende

Projektziele – und sich dann z.B. abteilungs-oder projektspezifisch operativ ausdrückt.

Dabei unterliegt sie vielfachen und sich dynamisch wandelnden Einflüssen. Diese entstehen sachlich z.B. aus der Unternehmenstätigkeit bzw. -kultur und der Unternehmensentwicklung (Historie, Standort, Kommunikationskultur, Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterqualifikation ...) sowie der Unternehmensumwelt wie Märkte (Rohstoff-, Kapital-, Arbeitsmarkt), Systeme (z.B. Rechts-, Steuersystem) und gesellschaftliche Trends (Entwicklung von Technologie, ethischen Werten oder der Demographie, s. [Kap. 1.1.2](#)).

Beispiel Relevante Entwicklungen (Fresenius SE)¹

Umweltentwicklungen

- Gesundheitssektor zählt weiterhin zu den weltweit bedeutendsten Wirtschaftszweigen,
- Überdurchschnittliches Wachstum des Gesundheitssektors im Verlauf der vergangenen Jahre,
- deutliche Wachstumstreiber vor allem auch in Schwellenländern,
- weitgehende Stabilität der für das operative Geschäft des Konzerns relevanten Rahmenbedingungen,
- stetige Erhöhung der Kosten der Gesundheitsversorgung in OECD-Ländern,
- zunehmendes Kosten- und Qualitätsbewusstsein im Gesundheitswesen.

Unternehmensentwicklungen

- Diversifikation in vier Unternehmensbereiche,
- räumliche Streuung der Tochtergesellschaften über 80 Länder,

- Hauptabsatzmärkte in Nordamerika (46%) und Europa (38%),
- führende Marktstellungen in Produktgruppen des Unternehmens,
- Konzentration auf ausgewählte Bereiche des Gesundheitswesens, insb. die Behandlung von schwer und chronisch kranken Menschen,
- geografische Ausdehnung des Geschäfts,
- selektive Tätigkeit von kleinen und mittleren Akquisitionen,
- Verbesserung der Sicherheit, Anwenderfreundlichkeit und Anpassungsfähigkeit der Produkte und Systeme,
- Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung der Ertragskraft (z.B. Erhöhung der Effizienz der Produktionsstätten).

Ausprägungen der Unternehmenspolitik

Unternehmensführung konzentrierte sich bisher in allererster Linie oft auf die optimale Kombination der Produktionsfaktoren zur Gewinnmaximierung und/oder Kostenminimierung. Inzwischen steht auch immer mehr die Frage der vielfältigen Interessen der verschiedenen Stakeholder bis hin zur gesellschaftlichen Relevanz und Nachhaltigkeit mit im Vordergrund:

- Die traditionelle *Shareholder Value*-orientierte Unternehmenspolitik stellte und stellt die Interessen der Eigenkapitalgeber (Inhaber, Gesellschafter, Aktionäre) in den Vordergrund (wie z.B. kurzfristige Gewinnmaximierung und -abschöpfung, Steigerung Unternehmenswert). Investitionen konzentrieren sich strategisch auf die Bestands- und Überlebenssicherung des Unternehmens um bestehende Erfolgspotenziale

des Unternehmens zu halten, abzuschöpfen bzw. auszubauen.

Diese Politik ist begünstigt in traditionell relativ stabilen Märkten bzw. Umwelten, überschaubare Erfolgsfaktoren sowie eine starke Macht der Eigenkapitalgeber in einem Unternehmen. Sie wird entsprechend als konservative stabilitätsorientierte Unternehmenspolitik bezeichnet. Kritik: Die traditionell eindimensionale Betrachtung unternehmerischer Zielsetzungen i.R. reiner Eigenkapitalrentabilität wird heute immer mehr infrage gestellt: In den Großunternehmen und großen Mittelbetrieben in Deutschland dominiert ohnehin der Fremdkapitalanteil und getrenntes Eigentum und Management. Auch gibt es normative (z.B. Mitbestimmung, CSR, Interessenverbände) und moralische Ansprüche (Nachhaltigkeit, Unternehmensethik).

- Die *Stakeholder-Orientierung* setzt im Ggs. als *Stabilisierungspolitik* auf die (auch dynamische) Interessenvielfalt der unterschiedlichen Stakeholder (Kunden, Eigenkapital und Fremdkapital-Geber, Mitarbeiter, Management, gesellschaftliches Umfeld ...). Sie zielt so tendenziell auf die nachhaltige und langfristige Unternehmensentwicklung auf der Suche und Entwicklung neuer unternehmerischer Erfolgspotenziale.

Fördernde Situationsfaktoren sind dynamische komplexe Märkte und Umwelten (bzgl. Nachfrage, Werte, Technik, Politik). Entsprechend wird der Ansatz auch als entwicklungsorientierte oder progressive Unternehmenspolitik bezeichnet. Kritik: So wie der Wert eines Unternehmens sich nicht durch Kennzahlen ausdrücken lässt, sind auch die vielfältigen Stakeholderorientierten Werte oft nicht quantifizierbar – bei

auch sich verändernden Werthaltungen von Stakeholdergruppen. So lässt sich selbst in Klein- und Mittelbetrieben keine eindeutige dauerhafte stabile Zielsetzung definieren, die Voraussetzung für Investitionen oder Fremdkapital ist.

- Die relativ neue auf *Nachhaltigkeit* zielende Unternehmenspolitik wird mit vielen Begriffen umschrieben, z.B. Social Business, Purpose Economy, Steward Ownership. Sie versucht beide Ansätze zu kombinieren, indem zwar von einer effizienten und wirtschaftlichen Unternehmensführung inkl. Gewinnorientierung ausgegangen wird, aber auch gleichwertig gesellschaftlicher Nutzen gestiftet werden soll.

Unter diesem gesellschaftlichen Wertewandel, der sich tw. auch schon normativ zeigt (z.B. in Gesetzen wie z.B. die EU-Verordnung zu CSR), sind in der jüngeren Vergangenheit zahlreiche gewinnorientierte Tochtergesellschaften von NGOs entstanden, gemeinnützige Unternehmen (gGmbH, gAG). Kritik: Auch wenn es (als Neuauflage des Sozialunternehmens im 19 Jh.) zunächst dem Wertewandel entgegenkommt, ist es eine Frage gesellschaftlicher Umsetzbarkeit – ein typisches Beispiel: Die Tochter-GmbH einer Stiftung braucht Gewinnanteile als Rücklagen für künftige Investitionen, die NGO-Muttergesellschaft möchte die Gewinne vollständig für sich, weil z.B. ihr Verwaltungsapparat teurer wird, das Spendenaufkommen zurückgeht und laufende Projekte zu finanzieren sind.

Unternehmenspolitik und Projektmanagement

Für das Projektmanagement heisst dies, in allen unternehmenspolitischen Ansätzen gibt es aufgrund der neueren Ansätze und dynamischer Umfeldbedingungen

ständig neue Herausforderungen und Projekte. Sind es in der traditionellen Unternehmen und Märkten die neuen Wettbewerber und Technologie, die Projekte erfordern, sind es in dynamischen Märkten und vielen Stakeholdern die ständig sich wandelnden Märkte, Trends und Mehrheitsverhältnisse, die Einfluss auf neue Konzepte wie z.B. QM, CSR oder nachhaltige Produkte und Prozesse. Und Nachhaltigkeit als genereller Ansatz führt in allen Bereichen und auf allen Ebenen zu entsprechenden bereichsübergreifenden Projekten bis hin in Allianz mit Wettbewerbern, externen Experten und Zertifizierern.

Dies kann man auch in der bwl. oder Managementausbildung sehen, wo nahezu alle einschlägigen Studiengänge immer mehr PM-Module und entsprechende projektunterstützende Tools (z.B. Entrepreneurship, Design Thinking) aufgenommen haben.

1.1.2 Umfeldszenario für Unternehmen

Typische *Megatrends*, die aktuell i.R. der Unternehmensführung diskutiert bzw. beachtet werden, sind z.B. die demographischen Veränderungen insb. der westlichen Industrieländer, gesellschaftliche Wertewandel, technische Entwicklungen oder die Globalisierung. Sie führen i.d.R. im ersten Schritt zu einem bereichsübergreifenden Projekt, um zu analysieren, welche Bereiche, Ebenen usw. von einem Trend betroffen sind und in Folge auch oft zu Unterprojekten in und zwischen entsprechenden Bereichen.

Megatrend-Effekte auf Unternehmen

- *Demographie*: Abnehmende Bevölkerungszahl durch niedrige Geburtenraten und sich verändernde

Strukturen durch höhere Lebenserwartung und Migration ...

- Produkte/Service für Ältere/andere Kulturen anpassen, weniger Junge und mehr Ältere 50+ im Unternehmen und Arbeitsmarkt sowie als Kunden, mehr Mitarbeiter mit Migrationshintergrund ...
- *Wertewandel*: Konsumkapital-Akkumulation in Privathaushalten (Single, DINKs, DCC),² Nachhaltigkeit (LOHAS, LOVOS),³ CSR, soziale Sicherheit, Spaßorientierung/Risikovermeidung (Generationen Y, Z),⁴ flexible Arbeits-/Einkaufszeiten, Social Media ...
- Mehr kundenorientierte Marksegmentation, mehr Qualität, nachhaltige Produkte und Produktion, digitale Märkte/Lieferdienste, mehr Frauen im Management, LGBT-Anerkennung, Work-Life-Balance mit flexibler Arbeitszeit und Home-Office ...
- *Digitalisierung und Technologie*: Cloud Computing, New Work-Systeme, 3D-Druck, Virtualisierung (E-Commerce, Social-Media, E-Government), erneuerbare Energie, Gen- und Biotechnik ...
- New Work, globale Prozessketten, regelmäßig neue ICT-Lösungen (Einkauf, Produktion, Marketing/Vertrieb, Service, HR ...), flexible Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit, Klick-Work), neue Arbeitsinhalte (weniger Produktion, mehr Steuerung und Beratung) und Arbeitsplätze (Home-Office, Outsourcing und Netzwerkpartner) ...
- *Globalisierung*: Mehr Freihandel und gleichzeitig kurzfristig Protektionismus, Anpassung and internationale Standards, globale Wertschöpfung (SCM), mehr globale Märkte und Wettbewerb, dauerhafte Migration ...
- Kulturell angepasste Produkte/Dienstleistungen, globale Beschaffung und Vertrieb, interkulturelle Belegschaften, internationale

Rechnungslegungsstandards, Investoren und Kapitalmärkte, neue Marktzugangsbarrieren, Einkaufs- und Preispolitik ...

- *Klimawandel*: Naturkatastrophen in vorher sicherer Umwelt, steigender Meeresspiegel, Temperaturen und Luftfeuchtigkeit sowie ein sich verändernder Golfstrom und Jetstream, kontinentale/-übergreifende Migration, abnehmende Bio-Diversität, Wandel in der Landwirtschaft, Tourismus, Regional-/Raumplanung ...
 - Branchenveränderungen (Lebensmittel, Logistik, Textil, Tourismus), Migranten als neue Arbeitskräfte, Investitionen in Emissionsschutz (*Carbon Footprint*) ...
- *Fundamentalismus und Kriminalität*: Nationalismus (*America First*) und Separationspolitik (*Brexit*, *Katalonien*, *Schottland*), religiöse/politische Fundamentalisten/Terroristen (*Islamismus*, *Reichsbürger*, *Querdenker*), digitale Wirtschaftskriminalität und Korruption als Projektrisiken ...
 - Sicherheit für Auslands- und heimische Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, Vermeidung von Rassismus im Unternehmen, Neubewertung Auslandsinvestitionen, Vorsorge (Risikomanagement), Compliance-Regeln ...

Diese auch interdependenten Trends betreffen die Mehrheit der Unternehmen in Industrieländern sowie auch Schwellen- und Entwicklungsländer mit tw. anderen Ergebnissen) unabhängig Größe und Branche. Hinzu kommen sich neu abzeichnende Trends, die bisher nur wenige Länder, Branchen oder Unternehmen betreffen (z.B. *Urbanisierung*, *Individualisierung*, *neue Arbeitskulturen*, *Mobilität* und *Migration*, *Gleichstellung aller Geschlechter*). So ist z.B. eine landes- und kontinentalübergreifende Migration inzwischen ein globaler Megatrend, der über demografische Aspekte hinausgeht.

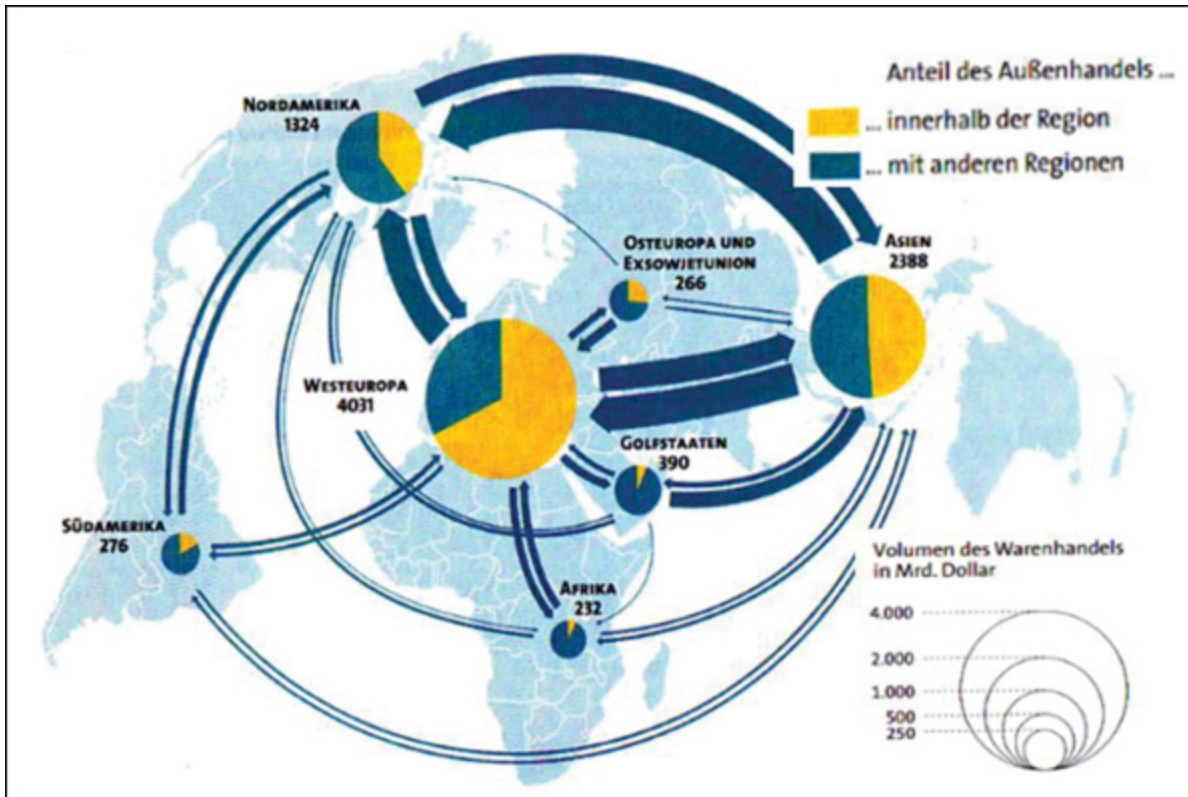


Abb. 1.1: Welthandelsströme⁵

Beispiel Globalisierung und Unternehmensführung

Welthandel und Globalisierung

Schon immer gab es internationalen Handel, z.B. importierte Ägypten 2.500 Jahre v. Chr. zum Bau der Pyramiden Steinblöcke und Arbeiter (*meru*) aus Zentralafrika. Erste Direktinvestitionen wurden z.B. schon im 17. Jh. als Handelskompanien (*The British East-India Company*) vorgenommen.

Heute kontrollieren rd. 25 Länder 80% des Welthandels – führend sind USA, China und Deutschland – der sich hauptsächlich in der *Triade* Nordamerika, Westeuropa und SE-Asien abspielt. Zunehmend kommen in den letzten Jahren auch die Golfstaaten-Region hinzu (Abb. 1.1).