

# Länderübergreifende Projekte – Ratschläge aus der Praxis

## Erfahrungen aus Lateinamerika

Adrian Alvarez, Buenos Aires (Argentinien)

*Der Beitrag soll praktische Ratschläge geben, die nicht nur für die Durchführung länderübergreifender Projekten, sondern generell für Projekte, wie zum Beispiel die Anpassung der Kritische Intelligenz Topics an die Besonderheiten eines Landes bzw. eines Projekts. Basis sind unsere Erfahrungen mit der Durchführung von Projekten in Lateinamerika Spanien und Portugal. Wir nehmen aber an, dass die meisten Methoden und Schlussfolgerungen auch für Europa gelten (vergleiche zum Beispiel Stanat und Seydel, 2002). Verallgemeinerungen, die in diesem Beitrag gemacht werden, sollen das allgemeine Verständnis einer gegebenen Situation vereinfachen. Im Einzelfall sind die Projekte sicherlich immer von einer bestimmten Lage und vielen einzelnen Faktoren abhängig, die auch Abweichungen von unseren generellen Empfehlungen notwendig machen können. Der Artikel ist nach dem Projektablauf gegliedert mit Hinweisen für jeden Schritt: Planung und Vorbereitung des Projekts, Durchführung des Projekts, Analyse der ermittelten Informationen, Ergebnispräsentation vor den Entscheidungsträgern, Feedback*

### **Multi-country projects: Practice based advice**

*The following article gives practice based advice on how to successfully conduct multi-country projects. Multi-country projects are significantly more complicated than single country projects, as cultural, time and language issues have to be taken into account in addition to the more complex analysis and logistics. The article follows the intelligence wheel (project planning, collecting the information, analyzing the information, presenting results before decision makers and getting feedback on the project), as a means to outline the best practices observed in carrying out multi-country projects in a practical way. The experience conducting multi-country projects was mostly obtained in Latin America, although in many cases Spain and/or Portugal were also included. These projects were carried out for Fortune 1,000 Global companies. In spite of the regional and size limitations of the experience we believe that this article can shed some light in how to conduct multi-country projects in a successful way and that it will also find application in the German speaking countries of Europe.*

## 1 Planung und Vorbereitung des Projekts

Planung und Vorbereitung des Projekts sollen die spätere erfolgreiche Projektdurchführung sicherstellen. Folgende Phasen lassen sich unterscheiden:

- 1.1 Feststellung der Kritischen Intelligenz Topics (KIT) und Anpassung an das kulturelle Umfeld
- 1.2 Anpassung an Sprachunterschiede
- 1.3 Anpassung an Zeitgefühl und Urlaubsgewohnheiten

### **1.1 Feststellung der KIT und Anpassung an das kulturelle Umfeld**

Der erste kritische Schritt ist es, festzustellen, welches die Kritische Intelligenz Topics, kurz KIT, sind. Nur wenn wir uns darüber Klarheit verschafft haben, können wir unseren Kunden helfen.

Es empfiehlt sich, in jedem Fall die Projektziele schriftlich festzuhalten und vom Entscheidungsträger bestätigen zu lassen. Gleiches gilt für den Zeitrahmen des Projekts und die zur Verfügung gestellten finanziellen Ressourcen. Damit soll vermieden werden, dass Erwartungen des Auftraggebers und des Auftragnehmers auseinander laufen.

Hierbei sind unter anderem kulturelle Aspekte und ihr möglicher Einfluss in Betracht zu ziehen. Zum Beispiel ist es nicht ungewöhnlich, dass der Kunde ein ungenaues Bild der Region, aus der wir kommen, hat, und sie entweder als viel weniger oder viel weiter entwickelt ansieht. Solche kulturellen Differenzen spielen keine Rolle, wenn es sich um ein Benchmarkingprojekt handelt, denn in einem solchen Projekt ist, unabhängig von der Kultur, festgelegt, was zu erreichen ist.

### **1.2 Anpassung an Sprachunterschiede**

Ein anderer Aspekt, der häufig übersehen wird, sind sprachliche Unterschiede. Man könnte meinen, wenn

die meisten Personen Spanisch sprechen, dann sollte ein einziger Interviewleitfaden ausreichen, oder zwei, wenn Brasilien auch miteinbezogen wird. Interviews für CI-Zwecke bestehen jedoch nie im Vorlesen festgelegter Fragen, sondern sollen den Interviewpartner in ein Gespräch hineinziehen. Anerkannt für praktisch alle CI-Profis ist die Tatsache, dass eine Gesprächsführung in der branchenüblichen Sprache zu ergiebigeren Antworten führt oder das Interview überhaupt erst ermöglicht. Hierzu muss man die unterschiedlichen Bezeichnungen, die in den verschiedenen Ländern Lateinamerikas benutzt werden, im Interviewleitfaden länderspezifisch berücksichtigen. Beispielsweise werden Firmen, die Rentenfonds verwalten, in Argentinien AFJP genannt, in Mexiko AFORES, in Chile AFP, in Uruguay AFAP, usw. Der Herd heißt in Argentinien *cocina*, aber *estufa* in Mexiko. *estufa* bedeutet aber im Argentinischen Heizgerät. Mit Erfahrung kennt man diese Unterschiede, wenn man keine Erfahrung hat, dann ist es notwendig mit jemandem aus dem Land zu überprüfen, dass die richtigen Bezeichnungen benutzt werden. Analoges gilt auch für den deutschsprachigen Raum, wo in Deutschland, Österreich und der Schweiz ebenfalls häufig unterschiedliche Bezeichnungen üblich sind, oder für andere nur auf den ersten oberflächlichen Blick einheitliche Sprachräume wie Frankreich, Kanada und Belgien.

Wichtig ist, dass weder Englisch noch Deutsch in Frage kommen, wenn ein Projekt in Lateinamerika durchgeführt werden muss, weil es kaum Leute gibt, die diese Sprachen fließend sprechen. Aber auch Personen, die diese Sprachen beherrschen, werden nicht alles, was sie wissen, sagen, weil durch die Übersetzung vieles verloren geht. Dies gilt auch für diesen Beitrag. Würde der Autor auf Spanisch schreiben, dann würde er sicherlich mehr Beispiele und Ratschläge geben, weil der Autor Spanisch besser spricht.

### 1.3 Anpassung an Zeitgefühl und Urlaubsgewohnheiten

Die benötigten Zeiten sind auch verschieden und müssen berücksichtigt werden. Chilener sprechen zum Beispiel viel weniger als Kolumbianer. Sie gehen gleich zum Kern der Sache. Deshalb werden die Projektkosten in Kolumbien normalerweise höher sein als in Chile, caeteris paribus. Nicht nur der Zeitaufwand ist anders, sondern auch die Auskunft oder Ergebnisse werden verschieden sein. Chilener antworten eher quantitativ als Kolumbianer und gerade deswegen werden die Informationen, die man erhält, auch ganz anders sein.

Die Urlaubszeiten sind ebenfalls unterschiedlich. Keine gut geeigneten Monate sind beispielsweise der Januar in Argentinien, der Februar in Brasilien, Juni und Juli in Mexiko.

## 2 Durchführung des Projekts

Die Projektdurchführung wird stark auf Primärrecherchen basieren müssen, weil es nur wenige Sekundärquellen gibt. Bei der Durchführung von Projekten muss man mit Sekundärrecherchen vorsichtig sein, weil die Daten aus verschiedenen Ländern nicht immer vergleichbar sind. Eine zentralisierte Primärrecherche hat viele Vorteile auch bezüglich Qualität, Produktivität und Effektivität. Am Schluss dieses Kapitels wird auch kurz die Notwendigkeit von Testbefragungen angesprochen, um zu überprüfen, ob der Untersuchungsansatz richtig ist. Gegebenenfalls ergeben sich aus diesen Testinterviews Änderungen für das Projekt.

### 2.1 Warnung vor Sekundärrecherchen

Vorsicht ist geboten, weil sekundäre Quellen nicht so weit verbreitet sind wie in Deutschland oder in Europa und so normalerweise auch keine Gegenproben oder Plausibilitätsprüfungen gemacht werden können.

Die Qualität, Verfügbarkeit und Aktualisierungszeiträume sind zwischen den Ländern nicht einheitlich. Chile ist beispielsweise sehr fortschrittlich in dieser Beziehung, Venezuela muss in diesem Bereich noch aufholen. Es muss auch berücksichtigt werden, dass es von Branche zu Branche schwankt. Der Finanzsektor und die Pharmaindustrie verfügen üblicherweise über viele Daten und Informationen, weil diese Sektoren stärker reguliert sind. Industrielle Märkte sind viel weniger transparent.

1 Primärrecherchen sind teuer oder zumindest viel teurer als Sekundärrecherchen, weil sie von Seniorberatern durchgeführt werden müssen und nicht automatisiert werden können, während Sekundärrecherchen üblicherweise von Juniorberatern geleistet werden und problemlos automatisiert werden können.

Falls notwendig, hilft ein kurzer Anruf beim Amt, welches die Statistik aufgestellt hat, um den Inhalt der Statistik zu klären.

Seit kurzem und insbesondere in Argentinien stellt sich auch die Frage nach dem Einfluss der Politik auf die Statistikdaten. Zum Beispiel wurde kürzlich die für die Verfolgung der Preise und die Berechnung der der Inflationsrate verantwortliche Person an der Indec (Nationales Amt für Statistik) entlassen, weil die Regierung, als die Inflationsergebnisse nicht zufrieden stellend waren, eine neue Methodologie zur Messung der Inflationsrate wollte und diese auch durchsetzte.

### 2.2 Entscheidung der zu recherchierenden Länder

Ein ganz normaler Projekttyp ist der eines Markteindringungsprojekts. Normalerweise hat der Auftraggeber zu Beginn noch nicht beschlossen, in welchen Ländern und in welcher Reihenfolge neue Märkte erobert werden sollen. Dies gehört vielmehr zu den Ergebnissen, die vom Projekt zu erwarten wären. Die Methode, welche wir in solchen Situationen benutzen, ist ganz einfach und minimiert die Kosten. Da Primärrecherchen üblicherweise sehr teuer<sup>1</sup> sind, macht man zuallererst eine Befragung innerhalb des Unternehmens nach dort bereits vorhandenen Informationen. Nach einer Studie von Boehringer Ingelheim in den USA sind etwa 80 Prozent der benötigten Auskünfte schon im Unternehmen verfügbar. Selbstverständlich kann man nicht erwarten, dass dies auch bei einer Markteindringungsstudie gilt, gerade deswegen, weil die Firma noch nicht in diesen Märkten aktiv ist. Aber es ist normalerweise gut, ein Inventar der vorhandenen Informationen zu machen, um diese später zu prüfen und Lücken zu füllen.

Es folgt eine kurze sekundäre Recherche, um einige Indikatoren ausfindig zu machen, die eine grobe Idee der Marktpotentiale geben, um zu entscheiden für welche Länder Primärrecherche gemacht werden müssen. Normalerweise kann man zusammen mit dem Kunden Indikatoren finden, die eine Idee von der Größe und dem Wachstum des Marktes geben. Diese Indikatoren sind meistens die wichtigsten, um zu entscheiden auf welchen Ländern man sich konzentrieren sollte. Das muss in enger Abstimmung mit dem Kunden geschehen, weil der Kunde sein Geschäft am besten kennen sollte und uns mit seinen Kenntnissen hilft, festzustellen, welche Indikatoren zu gebrauchen sind. Nützlich zur Einschätzung der Attraktivität eines Landes sind auch die Zahl potentieller Endkunden und Angaben zu den Konkurrenten im Land sowie die durchschnittlich bezahlten Preise. Diese Daten, insbesondere die Preise, sind jedoch üblicherweise nicht über Sekundärrecherchen zu ermitteln.

Ein aus unserer Praxis stammendes Beispiel, wo dieser Prozess ausführlich beschrieben wird, enthält Kasten 1.

#### Kasten 1: Beispiel einer Sekundärrecherche, um das Potential festzustellen

Wir hatten in einem Fall ein Markteindringungsprojekt für eine Finanzinstitution durchzuführen. Nach einer Besprechung mit unserem Kunden haben wir eine Anzahl von Indikatoren festgelegt, wie zum Beispiel die Größe der verwalteten Fonds, Anzahl der Konten, was eine Einschätzung der Kundenanzahl geben würde, Marktanteil der wichtigsten Konkurrenten, Wachstum der letzten Jahre, Rentabilität, usw. Nach ein paar Tagen Sekundärrecherche waren wir in der Lage, zusammen mit unseren Kunden die Liste von 14 potenziellen Ländern auf sechs zu reduzieren, was für unseren Kunden zu großen Einsparungen führte, weil wir uns nur auf sechs Länder konzentrierten.

Das unserer Kenntnis nach umfangreichste Verzeichnis von Quellen für Wettbewerbsanalysen in Lateinamerika, Spanien und Portugal befindet sich auf unserer Website unter [www.midasconsulting.com.ar/aleman/pages/idpage/-1/24/LASPIMS.html](http://www.midasconsulting.com.ar/aleman/pages/idpage/-1/24/LASPIMS.html), wo über 1300 Quellen von den wichtigsten Ländern in der Region zu finden sind. Leider sind die meisten Quellen entweder in Spanisch oder Portugiesisch mit einigen Ausnahmen in englischer Sprache und ziemlich wenigen in Deutsch, aber es gibt einige Zeitungen, wie zum Beispiel Das Argentinische Tageblatt, oder Condor aus Chile, die auf Deutsch verfasst sind.

Wir haben als Beispiel ein Markteindringungsprojekt benutzt, weil es der typischste für länderübergreifende Projekte ist. Es muss aber auch betont werden, dass die Phase auch in anderen Projekttypen Anwendung finden kann. In einem Benchmarkingprojekt, zum Beispiel, kann der Gebrauch von einer solchen Methode ebenfalls zu Kosteneinsparungen führen, da keine Ressourcen in marginale Wettbewerber investiert werden.

Nach dieser ersten Phase, kann man aufgrund verschiedener Kriterien entscheiden, in welche Länder die Ressourcen investiert werden sollen.

### 2.3 Zentralisierte Primärrecherche hat viele Vorteile

Wir empfehlen Primärrecherchen von einer Zentrale aus durchzuführen (wir selbst machen alle Interviews von unserer Zentrale in Buenos Aires aus). Wir empfehlen auf diese Weise zu arbeiten, weil:

- Interviewte Personen schätzen es, wenn sie aus einem anderen Land angerufen werden. Sie fühlen sich als etwas Besonderes, weil sie von einem netten Ausländer angerufen worden

sind und haben etwas zu Hause zu erzählen. Dies steigert die Effektivität.

- Wenn man alle Interviews vom selben Platz aus durchführt, kann das, was man gelernt hat, sehr schnell von einem Land in das andere umgesetzt werden. Dies steigert die Effizienz.
- Wegen der Zeitunterschiede lassen sich von einer zentralen Stelle aus mehr Interviews an einem Tag führen, weil man flexibel auf die Arbeitszeiten und Mittagspausen in den einzelnen Ländern reagieren kann.
- Man muss nicht zum Büro der interviewten Personen fahren und kann deswegen produktiver sein. Argentinien ist in unserem Fall eine Ausnahme, weil wir hier ansässig sind und zum Büro des Interviewten fahren müssen. Fahrkosten können sehr hoch sein, da es in Lateinamerika sehr große Städte gibt, wo Fahrzeiten von weit mehr als einer Stunde für Hin- und Rückfahrt keine Seltenheit sind. Die beiden letztgenannten Empfehlungen steigern die Produktivität.
- Wenn die Interviews von einem einzigen Ort aus durchgeführt werden, ist eine bessere Kontrolle möglich. Dies steigert die Qualität.

Wir empfehlen deshalb diese Vorgehensweise, falls möglich, zu benutzen.

#### 2.4 Globale Strategien finden auch Anwendung in der Region

Es ist festzustellen, dass auch globale Strategien in unserer Region Anwendung finden, wie zum Beispiel:

- Die Zwiebelstrategie, was bedeutet, dass die weiter entfernten Quellen und Wettbewerber zuerst kontaktiert werden müssen, um später besser informiert näher zu kommen.
- Die Kardinalregel der CI, welche sagt, dass jedes Mal, wenn Geld ausgetauscht wird, auch Information ausgetauscht wird. So kann man zum Beispiel mit Lieferanten, Kunden, Vertriebsunternehmen und so weiter sprechen, weil diese Partner über nützliche Informationen verfügen können. Vielleicht sollten wir hier ganz ausdrücklich betonen, dass die Kardinalregel in keinem Fall bedeutet, Schmiergeld auszugeben.
- Das Fragen nach Dingen, die wir schon genau wissen, um die Zuverlässigkeit der Quelle festzustellen. Dies ist insbesondere wichtig, weil wir uns auf Primärrecherchen verlassen müssen. In Kasten 2: Klassifizierung von Informationen ist dies noch einmal übersichtlich dargestellt.

#### 2.5 Probeinterviews und Änderungen der Herangehensweise

Es ist immer gut vorzuschlagen, dass am Anfang einige Probeinterviews mit weniger wichtigen Partnern durchgeführt werden, um die Herangehensweise und ins-

#### Kasten 2: Klassifizierung von Informationen

Informationen können nach ihrer Glaubwürdigkeit, wie von Michaeli empfohlen, wie folgt klassifiziert werden:

1. Bestätigt durch weitere Quellen
2. Vermutlich wahr
3. Zweifelhaft
4. Unwahrscheinlich
5. Glaubwürdigkeit nicht bekannt

Wenn die Quelle nicht bestätigt werden kann oder wenn es sich um eine neue Quelle handelt, muss die Quelle bezüglich ihrer Genauigkeit und Zuverlässigkeit evaluiert werden. Drei Aspekte wurden von Lisa Krizan genannt, um eine Quelle zu evaluieren:

- a) Glaubwürdigkeit: Wenn die Quelle in der Vergangenheit glaubwürdig war, wie durch spätere Ereignisse bewiesen worden ist, dann ist die Glaubwürdigkeit der Information sichergestellt. Bei neuen Quellen fragt man auch nach Sachverhalten, die man sicher weiß, um die Glaubwürdigkeit der Quelle zu überprüfen.
- b) Nähe: Je näher die Quelle an den von uns gewünschten Informationen ist, desto glaubwürdiger ist die Quelle. Wenn wir mit jemandem von einer anderen SGE (Strategische Geschäftseinheit) sprechen, dann hat diese Information viel weniger Wert als wenn wir mit jemandem aus der eigenen SGE gesprochen hätten.
- c) Wissen: Eine Quelle ist umso glaubwürdiger je mehr Wissen sie über die von uns gesuchten Informationen hat. Wenn wir mit dem CEO einer Gesellschaft über Kosten sprechen, dann ist diese Quelle viel glaubwürdiger als wenn wir mit dem Marketing Manager derselben Gesellschaft geredet hätten.

Diese beiden Klassifizierungen benutzen wir kombiniert, um die Glaubwürdigkeit der Informationen zu evaluieren. Wenn zum Beispiel Dr X in der Vergangenheit glaubwürdige Informationen geliefert hat, er in der SGE, in der wir recherchieren arbeitet und CEO ist, dann können wir sagen dass diese Information vermutlich wahr ist, auch wenn sie von keiner weiteren Quelle bestätigt wird.

besondere die Schlüsselannahmen zu überprüfen. Normalerweise sind einige Änderungen notwendig. Es muss betont werden, dass ein enger und konstanter Kontakt mit dem Kunden während des gesamten Projekts unbedingt erforderlich ist, weil Änderungen und das Einschlagen neuer Wege im Verlauf des Projekts sicherlich nötig werden. Die Projektplanung sollte nie als starr betrachtet werden, sondern vielmehr als eine Richtlinie, die erforderlichenfalls geändert werden kann.

### 3 Analyse der eingeholten Informationen

Die Analyse der eingeholten Informationen erfordert in unserer Region im Grunde keine besondere Behandlung. Man kann sagen dass die wichtigsten Modelle, wie zum Beispiel, Fünf Kräfte, Vier Ecken, SWOT, und so weiter auch bei uns mit Erfolg benutzt werden. Aber da es in der Region keine ausreichenden Sekundärquellen gibt und sich noch viel auf Primärrecherchen konzentriert werden muss, ist als erster Schritt die Prüfung der eingeholten Informationen und Quellen unerlässlich, denn die Qualität der Analyse wird stark von der Zuverlässigkeit dieser Informationen beeinflusst. Um diese Prüfung richtig durchzuführen, schlagen wir Nolans Klassifizierung vor, die im Kasten 2 steht. Der Gebrauch von Heuers (1999) Technik von konkurrierenden Hypothesen ist auch sehr hilfreich, weil die Informationen normalerweise mehrere Hypothesen beweisen können.

#### 3.1 Klassifizierung der Primärquellen nach Typ

Nicht alle Primärquellen sind gleichermaßen glaubwürdig. Nach unserer Erfahrung ist die Glaubwürdigkeit der Quellen wie in Tabelle 1 dargestellt:

Bei länderübergreifenden Projekten muss man natürlich versuchen, regionale Schlussfolgerungen zu ziehen, zum Beispiel durch Vergleich der wichtigsten Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Länder. Besonders wichtig ist es, zu wissen, ob die Wettbewerber in den verschiedenen Ländern unterschiedliche Strategien verfolgen oder nicht. Normalerweise werden nämlich einzelne Länder zur Erprobung von Strategien ausgewählt.

#### 3.2 Aufstellung von Strategien

Bei der Aufstellung von Strategien sollte man nur einige auswählen, um sie den Entscheidungsträgern zu präsentieren. Falls möglich, sollte das Spektrum möglicher Alternativen in einer Matrix oder Grafik zusammengefasst werden, um das Verständnis der Alternativen zu erleichtern.

Es muss hier betont werden, dass alle mögliche Alternativen in Betracht gezogen werden müssen, da es sehr peinlich ist, wenn der Entscheidungsträger eine Alternative nennt, die nicht von der CI-Abteilung oder vom CI-Berater erwogen wurde. Auch muss man Gründe parat haben, um zu begründen, weswegen die Alternativen, die präsentiert werden, gewählt worden sind und nicht die andere ebenfalls denkbare.

Tabelle 1: Erfahrung mit der Glaubwürdigkeit von Quellen

Quelle: Midas Consulting aus eigener Projekterfahrung

Quellenart	Glaubwürdigkeit
Experten	Normalerweise gut und glaubwürdig, wenn man den richtigen Experten gewählt hat. Ein bisschen Primärforschung ist nötig, um zu den richtigen zu gelangen.
Verkäufer	Üblicherweise zu taktisch orientiert und ohne breite Kenntnis des Marktes. Dann ist die Glaubwürdigkeit gering, ausgenommen die der Senior Manager, die üblicherweise eine tiefe Marktkenntnis besitzen
Kunden	Im allgemeinen eine gute und glaubwürdige Quelle, weil sie mit den aktuellsten Informationen des Marktes vertraut sind. Insbesondere gut für Preis und Wettbewerbsinformationen, sowie für Zukunftstrends
Lieferanten	Sehr unterschiedlich. Es gibt Lieferanten, die alles über ihre Kunden wissen, und andere, die ganz und gar nichts wissen. Erstaunlich ist es, dass diese Kenntnis keine Beziehung zu der Bedeutung der Branche hat, aber zu der Kundenorientierung des Lieferanten
Wettbewerber	Üblicherweise sehr glaubwürdig, aber sehr abhängig vom Geschick des Interviewers. Ein guter Interviewer kann eine ganze Menge von Information rausholen, während ein nicht so guter nur wenige holen kann oder vielleicht gar keine, weil er mit dem Wettbewerber nicht richtig ins Gespräch gekommen ist.

## 4 Präsentation vor den Entscheidungsträgern

Es ist hervorzuheben, dass die Präsentation der Ergebnisse der unseres Erachtens wichtigste Teil des Projekts ist. Man kann eine sehr gute Analyse und Informationserhebung gemacht haben, wenn dann aber die Ergebnisse nicht richtig präsentiert werden, dann werden die Zuverlässigkeit des CI-Teams und die Bereitstellung von weiteren Ressourcen in Frage gestellt. Für einen Berater ist dies wichtig, denn wenn der Kunde am Ende des Projekts nicht zufrieden ist, kann er die Zahlung der Rechnung verweigern oder neue Projektaufträge werden kaum in Frage kommen. Deswegen schlagen wir vor, genug Zeit in die Präsentationsvorbereitung zu investieren und die oben erwähnten Ratschläge zu berücksichtigen.

Normalerweise gibt es bei einem länderübergreifenden Projekt auch Zwischenpräsentationen, da die Auftraggeber während der Projektlaufzeit wissen wollen, welche Fortschritte gemacht wurden. Diese Präsentationen sind eine Gelegenheit den Fokus des Projekts zu schärfen oder zu ändern. Man muss jedoch tief greifende Änderungen vermeiden oder sie zumindest den Entscheidungsträgern bewusst machen, weil sich sonst die Projektkosten stark verändern und das Projektende hinausschieben können. Der CI-Leiter muss gerade deswegen eine gewisse menschliche Kompetenz haben, um dies mit diplomatischem Geschick zu erreichen.

Wichtig ist es, ein Profil der Entscheidungsträger zu haben, denn es gibt Personen, die über jedes mögliche Detail Bescheid wissen wollen, während andere sich nur auf das wesentlichste konzentrieren wollen. In welcher Form die Ergebnisse verteilt werden, ist auch wichtig, denn manche Personen bevorzugen

einen schriftlichen Bericht, andere eine Besprechung mit Präsentation. Ein Profil zu haben, das man nicht benutzt, ist wenig sinnvoll. Unser Vorschlag ist, die Präsentation tatsächlich an den Entscheidungsträger anzupassen.

Bei länderübergreifenden Projekten gibt es im Grunde nichts Besonderes bezüglich der Präsentation zu beachten, man sollte zuerst ein Panorama der Region und des gesamten Projekts vorstellen, um dann in die Details jedes Landes zu gehen. Im Grunde ist die übliche Gliederung der Präsentation in Zusammenfassung, Detailanalyse, Handlungsempfehlung und Anhang auch bei länderübergreifenden Projekten anzuwenden.

## 5 Feedback von Projekten

Eine Rückmeldung zum Projekt muss unserer Meinung nach intern und extern erfolgen. Das interne Feedback muss zuerst erfolgen, um dann mit den Entscheidungsträgern darüber zu sprechen.

Beim internen Feedback muss der Schwerpunkt auf dem Gelernten liegen. Die lessons learnt sollten wie folgt aufgeteilt werden:

- Was wurde richtig gemacht und soll wiederholt werden?
- Was wurde nicht so richtig gemacht und sollte vermieden werden?
- Welche Länder waren ergiebiger als erwartet? Warum?
- Welche Länder waren weniger ergiebig als erwartet? Warum?
- Welche Quellentypen haben sich als besonders nützlich erwiesen? Warum?
- Welche Quellentypen haben sich als besonders nutzlos erwiesen? Warum?
- Welche Probleme traten bei der Analyse auf?

Die Antworten müssen in einen internen Bericht eingetragen werden, damit die Erfahrung nicht verloren geht.

Damit ausgerüstet kann man den Entscheidungsträger nach seinem Feedback fragen, welche normalerweise nur auf folgendes begrenzt wird:

- Was wurde richtig gemacht und soll wiederholt werden?
- Was wurde nicht so richtig gemacht und sollte vermieden werden?

Wir sind damit am Ende des Beitrags angelangt und hoffen, dem Leser geholfen zu haben, seine Arbeit bei länderübergreifenden Projekten zu verbessern.

## Literatur

Stanat, Ruth; Seydel, Joe: Conducting Business Intelligence Gathering in Europe: Seven Key Areas. In: Competitive Intelligence Magazine 5(2002)6, S. 34-37.

Heuer, Richard J. Jr. Psychology of Intelligence Analysis. Center for the Study of Washington, DC: Intelligence Central Intelligence Agency, 1999 (<http://reprimandmag.com/PsychologyofIntelligenceAnalysis.pdf>).

Krizan, Lisa: Intelligence Essentials for Every One. Washington, DC: Joint Military Intelligence College, June 1999 ([www.scip.org/krizan/IntelligenceEssentialsFull.pdf](http://www.scip.org/krizan/IntelligenceEssentialsFull.pdf)).

Michaeli, Rainer: Competitive Intelligence. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2006.

Projekt, Projektmanagement, Praxis, Wettbewerbsanalyse, Südamerika, Spanien, Portugal

## DER AUTOR

### Dipl.-Kfm. Adrian Alvarez



ist Gründungsmitglied von Midas Consulting, einer Beratungsfirma, die sich auf Competitive Intelligence und Strategieberatung in Lateinamerika, Spanien und Portugal konzentriert. Midas arbeitet für große multinationale sowie große lokale Kunden und globale Beratungsfirmen. Herr Alvarez bemüht sich, die argentinische Filiale von SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) zu gründen, und hat bei Puzzle Magazine, einer Zeitschrift über CI-Themen in Spanisch, und bei Competitive-Intelligence-Magazine über CI-Themen geschrieben. Gemeinsam mit einem Kollegen leitet Herr Alvarez im 2. Semester 2007 einen Graduierten-CI-Kurs an der Universidad de Belgrano in Buenos Aires, Argentinien.

Midas Consulting  
 Fray Justo Santamaría de Oro 2579 4<sup>a</sup>  
 C1425FOO Buenos Aires, Argentinien  
 Telefon: +54-11-4775-8983  
[adrian\\_alvarez@midasconsulting.com.ar](mailto:adrian_alvarez@midasconsulting.com.ar)  
[www.midasconsulting.com.ar](http://www.midasconsulting.com.ar)