



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Welche Gedanken aus dem Werk „Die Kunst des Krieges“ von Sunzi sind bei Personen mit Führungsfunktion heutzutage vorzufinden?

verfasst von / submitted by

Weidan Luo, BSc (WU) BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Science (MSc)

Wien, 2020 / Vienna, 2020

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Susanne Weigelin-Schwiedrzik

## Abstract

„Die Kunst des Krieges“ von Sūnzǐ als eines der ältesten Strategiebücher ist heutzutage auch in der Betriebswirtschaft nicht unbekannt. In vielen Büchern werden jedoch vor allem die Übertragbarkeit dieser Gedanken auf die Unternehmensführung und die Anwendung im Arbeitsalltag behandelt, während oft der Vergleich zwischen den philosophischen Gedanken aus dem Osten und den modernen Managementtheorien aus dem Westen vernachlässigt wird. Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit den Ähnlichkeiten zwischen den Gedanken von Sūnzǐ und den modernen Managementtheorien, in dem untersucht wird, ob österreichische Führungskräfte, welche von der Betriebswirtschaftslehre aus dem Westen beeinflusst werden und „Die Kunst des Krieges“ nicht kennen, trotzdem ähnliche Denkweisen zeigen, die den Ideen von Sūnzǐ entsprechen. Dazu wurden fragebogengestützte Interviews mit Führungskräften aus Österreich und China geführt, die Antworten daraus wurden anschließend entsprechend der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring kategorisiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Denkweisen von den befragten österreichischen Führungskräften im Großen und Ganzen mit den Empfehlungen von Sūnzǐ übereinstimmen, obwohl sie zuvor noch nie von dem chinesischen Militärstrategen gehört haben.

## Danksagung

Zuerst möchte ich meiner Betreuerin, Frau Univ.-Prof. Mag. Dr. Susanne Weigelin-Schwiedrzik, für ihre Bereitschaft zur Betreuung dieser Masterarbeit aufrichtig danken. Während der gesamten Betreuung habe ich stets rasche Rückmeldungen und fachliche Ratschläge bekommen, so dass trotz der ungewöhnlich schwierigen Situation derzeit aufgrund von COVID-19 keine Nachteile in der Betreuung durch die Einschränkungen an der Universität spürbar waren. Vor allem möchte ich mich für ihren Beistand und den motivierenden Worten in der schwersten Zeit während der Erfassung dieser Arbeit bedanken. Ohne ihre Unterstützung wäre es nicht möglich gewesen, diese Masterarbeit fertigzustellen.

Ein Dank gebührt auch allen Interviewpartnern, die sich zu einem Gespräch bereit erklärt haben.

Zum Schluss möchte ich mich besonders bei meiner Familie für ihre Unterstützung während der gesamten Studienzeit bedanken.

# Inhaltsverzeichnis

|       |                                                                                       |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Einleitung.....                                                                       | 1  |
| 1.1   | Forschungsinteresse .....                                                             | 1  |
| 1.2   | Methode .....                                                                         | 3  |
| 1.3   | Aufbau der Arbeit .....                                                               | 3  |
| 2     | Kulturessenzialismus und interkulturelles Management .....                            | 5  |
| 3     | „Die Kunst des Krieges“ im Westen.....                                                | 9  |
| 4     | „Die Kunst des Krieges“ und Management in China .....                                 | 13 |
| 4.1   | Späte Rezeption im Zusammenhang mit Management in China.....                          | 13 |
| 4.2   | Probleme bei der Anwendung in chinesischen Unternehmen .....                          | 14 |
| 4.3   | „Die Kunst des Krieges“ und Management in China heute.....                            | 15 |
| 5     | „Die Kunst des Krieges“ und Management .....                                          | 20 |
| 5.1   | Militärstrategie und Unternehmensstrategie .....                                      | 20 |
| 5.2   | „Die Kunst des Krieges“ und moderne Managementtheorien .....                          | 21 |
| 5.2.1 | „Die Kunst des Krieges“ und die SWOT-Analyse .....                                    | 22 |
| 5.2.2 | „Die Kunst des Krieges“ und der First-Mover Advantage .....                           | 23 |
| 5.2.3 | „Die Kunst des Krieges“ und die Four I’s der transformationale Führung .....          | 23 |
| 6     | Relevante Gedanken aus betriebswirtschaftlicher Sicht nach Liú und Schwanfelder ..... | 25 |
| 6.1   | Kapitel 1 – Kalküle .....                                                             | 25 |
| 6.2   | Kapitel 2 – Kriegsvorkehrungen.....                                                   | 27 |
| 6.3   | Kapitel 3 – Angriff mit Strategem .....                                               | 27 |
| 6.4   | Kapitel 4 – Militärische Ausgangslage .....                                           | 28 |
| 6.5   | Kapitel 5 – Siegbegünstigte Kräftekonstellation .....                                 | 29 |
| 6.6   | Kapitel 6 – Leere und Fülle .....                                                     | 30 |
| 6.7   | Kapitel 7 – Ringen der Armee .....                                                    | 31 |
| 6.8   | Kapitel 8 – Neun Lageanpassungen.....                                                 | 32 |
| 6.9   | Kapitel 9 – Die Armee auf dem Marsch .....                                            | 33 |

|      |                                                  |    |
|------|--------------------------------------------------|----|
| 6.10 | Kapitel 10 – Geländeformen.....                  | 34 |
| 6.11 | Kapitel 11 – Neun Gebietsarten.....              | 36 |
| 6.12 | Kapitel 12 – Angriff mit Feuerunterstützung..... | 37 |
| 6.13 | Kapitel 13 – Der Gebrauch von Spionen .....      | 37 |
| 6.14 | Zusammenfassung.....                             | 38 |
| 7    | Empirische Untersuchung.....                     | 40 |
| 7.1  | Vorgehensweise .....                             | 40 |
| 7.2  | Fragebogen.....                                  | 41 |
| 7.3  | Kategoriensystem.....                            | 45 |
| 7.4  | Ergebnisse .....                                 | 51 |
| 7.5  | Interpretation.....                              | 57 |
| 8    | Conclusio .....                                  | 64 |
| 9    | Literaturverzeichnis .....                       | 66 |
| 10   | Anhang.....                                      | 72 |
| 10.1 | Fragebogen.....                                  | 72 |
| 10.2 | Inhaltlichen Strukturierung .....                | 75 |

## Tabellenverzeichnis

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1: Essenzialismus und Nicht-Essenzialismus (Holliday, 2010) .....                            | 5  |
| Tab. 2: Vergleich der vier Kulturmodelle (Rothlauf, 2015) .....                                   | 7  |
| Tab. 3: Kodierleitfaden: Hauptkategorien .....                                                    | 48 |
| Tab. 4: Kodierleitfaden: Unterkategorie Führungseigenschaften .....                               | 50 |
| Tab. 5: Kodierleitfaden: Unterkategorie Planung und Analyse .....                                 | 51 |
| Tab. 6: Demographische Daten der Interviewpartner .....                                           | 52 |
| Tab. 7: Kodierungsergebnisse: Hauptkategorien .....                                               | 52 |
| Tab. 8: Kodierungsergebnisse: Unterkategorie Führungseigenschaften .....                          | 53 |
| Tab. 9: Kodierungsergebnisse: Unterkategorie Planung und Analyse .....                            | 53 |
| Tab. 10: Ergebnisse nach Anzahl der Führungskräfte: Hauptkategorie .....                          | 54 |
| Tab. 11: Ergebnisse nach Anzahl der Führungskräfte: Unterkategorie Führungseigenschaften<br>..... | 54 |
| Die Ergebnisse der Kategorie Planung und Analyse werden nun dargestellt.....                      | 54 |
| Tab. 12: Ergebnisse nach Anzahl der Führungskräfte: Unterkategorie Planung und Analyse            | 54 |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1: In „Die Kunst des Krieges“ enthaltene unternehmensstrategische Konzepte (nach Niè,<br>2003) .....                     | 18 |
| Abb. 2: Für heutiges Management weiterhin relevante grundlegende Militärstrategien (Kotler,<br>Berger, & Bickhoff, 2010)..... | 21 |

# 1 Einleitung

## 1.1 Forschungsinteresse

Heute ist China die zweitgrößte Volkswirtschaft und kaum noch irgendwem unbekannt. Nach Angaben der Economist Intelligence Unit erreichte das Land im Jahr 2018 ein nominales Bruttoinlandsprodukt von USD 13.377 Mrd. und ein reales Wirtschaftswachstum von 6,6% (vgl. AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA, 2019). Weltweit findet man zahlreiche Produkte im Umlauf, welche mit dem Herkunftszeichen „Made in China“ versehen sind, und mit der Belt and Road Initiative möchte China seine Präsenz und seine Verbindung zu anderen Ländern weiterhin verstärken. Diese Nähe war jedoch nicht immer selbstverständlich. Jahrhundertlang wurde das Reich der Mitte aufgrund seiner räumlichen und kulturellen Distanz von den westlichen Ländern als exotisch und mysteriös betrachtet. Zum Teil hört man auch noch heute die Aussage, dass China einfach anders sei. Es lohnt sich hier jedoch zu fragen, ob das Unbekannte tatsächlich anders ist als das, was man aus der eigenen Umgebung bereits kennt.

Tatsächlich haben sich bereits viele Autoren mit interkulturellen Unterschieden beschäftigt, unter anderem auch im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich. Vor allem die Kulturdimensionen von Hofstede<sup>1</sup> finden in der Lehre des internationalen Managements weite Verbreitung. Es ist auch nicht abzustreiten, dass kulturelle Unterschiede sich auf die Unternehmenskultur auswirken bzw. dass die Unternehmenskultur in chinesischen Unternehmen anders sein kann als die Unternehmenskultur in einem westlichen Unternehmen. Heißt das jedoch zwingend gleich, dass die Führungskräfte in einem chinesischen Unternehmen daher eine ganz andere Denkweise haben oder andere Strategien befolgen als Führungskräfte aus dem Westen?

Diese Gedankengänge werden in dieser Masterarbeit anhand des Werkes „Die Kunst des Krieges“ von Sūnzǐ<sup>2</sup> untersucht. Sūnzǐ war ein chinesischer Militärstratege und Philosoph, der gegen Ende der Zeit der Frühlings- und Herbstannalen (770 – 476 v. Chr.) lebte und viele Zitate aus seinem Buch wie zum Beispiel „Weiß man über das Gegenüber Bescheid und weiß man

---

<sup>1</sup> Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks [u.a.]: Sage publications.

<sup>2</sup> Sūnzǐ (Hanyu Pinyin) / 孙子 (Chinesisch) / Sun Tzu (Wade-Giles), geboren als Sūn Wǔ (Hanyu Pinyin) / 孙武 (Chinesisch) / Sun Wu (Wade-Giles); in dieser Arbeit wird die Hanyu Pinyin Schreibweise Sūnzǐ verwendet.

über sich Bescheid, dann werden hundert Waffengänge kein Unheil bringen<sup>3</sup>“ (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 17) sind in China wohlbekannt (Lǐ, 2015). Sein Werk gilt als eines der ältesten Strategiebücher, und die Gedanken darin sind nicht nur weiterhin für Militärstrategen relevant, sondern auch auf andere Bereiche – vor allem im Unternehmensmanagement – übertragbar.<sup>4</sup> „Die Kunst des Krieges“ wird oft in Verbindung mit den 36 Strategemen gesetzt, jedoch handelt es sich bei dem Werk von Sūnzǐ rein um philosophische Gedanken und Weisheiten, während bei den 36 Strategemen die List im Vordergrund steht (Liú, 2009). Die Inhalte des Buches werden von Führungskräften sehr geschätzt: Nicht nur große historische Namen wie Mao Zedong und Napoleon Bonaparte werden genannt, wenn es um die Leserschaft geht, die vom Sūnzǐ inspiriert wurde (Wetzker & Strüven, 2016). Auch Top-Führungskräfte von heute wie der CEO von Cartier, Cyrille Vigneron, der CEO von Snapchat, Evan Spiegel, der Mitbegründer von LinkedIn, Reid Hoffman, glauben daran, dass die „Kunst des Krieges“ ihnen weiterhilft (Gaskin, 2018; Moss, 2014; Townsend, 2015). Die Gedanken von Sūnzǐ haben sich erfolgreich im Westen etabliert, und es scheint, als wäre das jahrhundertealte Werk aus dem Land der Morgenröte nun eine Pflichtlektüre für Top-Manager oder eine Geheimwaffe der Erfolgreichen in den westlichen Ländern geworden. Im Anschluss an den oben erläuterten Gedankengang wäre hier nun die Frage zu stellen, ob die Grundgedanken von Sūnzǐ tatsächlich anders oder sogar besser sind als Inhalte, die in westlichen Management-Büchern gelehrt werden, so dass die Führungskräfte aus dem Westen gerade dieses Buch als die Quelle ihrer Inspiration nennen. Oder anders herum betrachtet: Zeigen Führungskräfte eine andere Vorgehensweise als von Sūnzǐ empfohlen, wenn sie sich nicht mit der „Kunst des Krieges“ beschäftigt haben? In diesem Zusammenhang wurden österreichische Führungskräfte, welche Sūnzǐ überhaupt nicht kennen, und chinesische Führungskräfte, welche möglicherweise aufgrund ihres kulturellen Hintergrundes Sūnzǐ eher kennen, befragt. Es wurde folgende Forschungsfrage für diese Masterarbeit formuliert:

*Welche Gedanken aus dem Werk „Die Kunst des Krieges“ von Sūnzǐ sind bei Personen mit Führungsfunktion, welche das Buch nicht kennen, vorzufinden?*

Dabei wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

H1: Österreichische Führungskräfte zeigen auch ohne Kenntnis über die Inhalte aus „Die Kunst des Krieges“ ähnliche Denkweisen, welche den Ideen von Sūnzǐ entsprechen.

---

<sup>3</sup> 知彼知己，百战不殆 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 54)

<sup>4</sup> Vgl. z.B. Zhāng 张, Wénrú 文儒. (2006). 《孙子兵法》与企业战略 („Die Kunst des Krieges“ und Unternehmensstrategien). Beijing: Huáxià Chūbǎnshè.

H2: Österreichische Führungskräfte zeigen ähnliche Denkweisen wie chinesische Führungskräfte.

## 1.2 Methode

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden fragebogengestützte Experteninterviews mit drei österreichischen Führungskräften sowie drei chinesischen Führungskräften durchgeführt. Dazu wird ein Fragebogen erstellt, der aus insgesamt zehn Fragen besteht. Bei acht von zehn Fragen wurden Managementsituationen dargestellt, worin die Gedanken, die sich von der Literatur bezüglich „Die Kunst des Krieges“ ableiten und auf Führungssituationen umlegen lassen, eingebaut. Die befragten Führungskräfte müssen erläutern, wie sie sich in dieser Situation verhalten bzw. entscheiden würden. Die restlichen Fragen sollen klarstellen, ob die befragte Person „Die Kunst des Krieges“ von Sūnzǐ kennt bzw. sich schon mit den Inhalten dieses Werkes auseinandergesetzt hat und ob diese Strategien in ihrem Führungskonzept eine Rolle spielen. Die Interviews werden transkribiert, und in einem weiteren Schritt werden relevante Aussagen nach der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring<sup>5</sup> kategorisiert. Die Antworten der österreichischen und chinesischen Führungskräfte werden miteinander verglichen, um zu sehen, ob sie eine ähnliche Denkweise zeigen. Die genaue Vorgehensweise wird in einem späteren Kapitel erklärt.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Nach diesem einleitenden Kapitel wird im Kapitel 2 der theoretische Rahmen dieser Arbeit – Kulturessenzialismus und interkulturelles Management – vorgestellt. In den Kapiteln 3-4 wird die Verbreitung des Buches „Die Kunst des Krieges“ im Westen sowie in China dargestellt. Im darauffolgenden Kapitel wird die Übertragbarkeit der Militärstrategien auf die Unternehmensführung sowie die Vergleichbarkeit der Gedanken von Sūnzǐ mit westlichen Managementtheorien erläutert. Im Kapitel 6 werden die relevanten Inhalte aus dem Buch nach der Interpretation von Liú und Schwanfelder erklärt, die Darstellung erfolgt nach der Reihenfolge der Kapitel des Originalwerkes „Die Kunst des Krieges“. Das siebte Kapitel beschäftigt sich mit der empirischen Untersuchung, darin werden die Vorgehensweise, der

---

<sup>5</sup> Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Auflage). Weinheim [u.a.]: Beltz.

Fragebogen, das Kategoriensystem, die Ergebnisse sowie die Interpretation in jeweils einem Unterkapitel dargestellt. Im Kapitel 8 folgt noch die Conclusio.

## 2 Kulturessenzialismus und interkulturelles Management

Wie bereits in der Einleitung angesprochen stehen die Inhalte aus dem Buch „Die Kunst des Krieges“ von Sūnzǐ im Mittelpunkt dieser Masterarbeit. Im Rahmen dieser Arbeit wird untersucht, ob die Gedanken daraus typisch für die chinesische Managementkultur bzw. nur bei chinesischen Führungskräften zu finden sind. Denn im Sinne des Kulturessenzialismus würde man davon ausgehen, dass nur Personen mit einem gewissen kulturellen Bezug zu China in Übereinstimmung mit den Empfehlungen von Sūnzǐ handeln würden.

Die Definition von Adrian Holliday (2010): „Essentialism presents people’s individual behavior as entirely defined and constrained by the cultures in which they live so that the stereotype becomes the essence of who they are“ (S. 4) ermöglicht einen guten Überblick, um Essenzialismus zu verstehen. Die Merkmale des Essenzialismus nach Holliday werden in der folgenden Tabelle gezeigt:

| <b>Essentialist view of culture</b>                                                                                     | <b>Non-essentialist view of culture</b>                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A physical place with evenly spread traits and membership                                                               | A social force which is evident where it is significant                                                                          |
| Associated with a country and a language                                                                                | Complex, with difficult to pin down characteristics                                                                              |
| Has an onion-skin relationship with larger continental, religious, ethnic or racial cultures, and smaller sub-cultures  | Can relate to any type or size of group for any period of time, and can be characterized by a discourse as much as by a language |
| Mutually exclusive with other national cultures. People in one culture are essentially different from people in another | Can flow, change, intermingle, cut across and through each other, regardless of national frontiers, and have blurred boundaries  |

Tab. 1: Essenzialismus und Nicht-Essenzialismus (Holliday, 2010)

Es mangelt nicht an Werken, welche eine Struktur in die vielfältigen Kulturen hineinbringen und die kulturellen Unterschiede systematisch festhalten möchten. Die Themenbereiche des interkulturellen Managements in den Lehrbüchern und Sammelwerken können in Führung, Unternehmensorganisation sowie Personalmanagement aufgeteilt werden. Zum Thema Führung gehören unter anderem das Führungsverhalten, die Führungseinstellungen oder das

Verhalten in Gruppen. Die Organisation betrifft unter anderem die Planungs-, Umsetzungs- und Informationsprozesse, die Arbeitsteilung oder die Organisationskultur. Das Thema Personalmanagement beinhaltet unter anderem die Personalentwicklung, die Integration von Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturen oder Auslandsentsendungen und Reintegration (Barmeyer, 2018). Auch kann man nach komplementären Kulturkonzepten unterscheiden, die sich bisher bewährt haben: Dazu zählen der Ansatz des Kulturalismus mit einer normativen Ausrichtung und einer Betrachtung der Kultur als Wertesystem, der Ansatz des symbolischen Interaktionismus mit einer interpretativen Ausrichtung und einer Betrachtung der Kultur als Referenz- und Bedeutungssystem sowie der Ansatz des Institutionalismus mit einer aktionsorientierten Ausrichtung und einer Betrachtung der Kultur als System der Problembewältigung und Zielerreichung (Sorge, nach Barmeyer, 2018)

Bei der Diskussion über das interkulturelle Management muss vor allem Geert Hofstede als Pionier der interkulturellen Forschung genannt werden, welcher durch seine empirische Studie mit IBM Mitarbeitern bekannt wurde. Er definiert Kultur als „the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another“ (Hofstede, 2001, S. 9) und formulierte die vier Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Femininität und Unsicherheitsvermeidung, die später um die Dimensionen langfristige/kurzfristige Orientierung sowie Nachgiebigkeit/Beherrschung ergänzt wurden (Rothlauf, 2015). Neben Hofstede sind auch noch weitere Kulturmodelle zu finden. Zu den bekanntesten, auf quantitativen Untersuchungen basierenden Modellen gehören das 7D-Modell von Trompenaars, das Kulturmodell von Schwartz und die GLOBE-Studie. Rothlauf zeigt einen guten Vergleich dieser Modelle:

| <b>Hofstede</b>                   | <b>GLOBE</b>               | <b>Trompenaars</b>                   | <b>Schwartz</b>                 |
|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Collectivism vs.<br>Individualism | Societal<br>Collectivism   | Collectivism vs.<br>Individualism    | Embeddedness vs.<br>Autonomy    |
|                                   | In-Group<br>Collectivism   |                                      |                                 |
|                                   |                            | Achievement vs.<br>Ascription        |                                 |
| Power distance                    | Power distance             | Equality vs.<br>Hierarchy            | Egalitarianism vs.<br>Hierarchy |
|                                   |                            | Internal vs. External<br>orientation |                                 |
|                                   |                            | Universalism vs.<br>Particularism    |                                 |
|                                   |                            | Neutral vs. Affective                |                                 |
| Time orientation                  | Future orientation         | Sequential vs.<br>Synchronic time    |                                 |
| Uncertainty<br>avoidance          | Uncertainty<br>avoidance   |                                      |                                 |
| Masculinity vs.<br>Femininity     | Gender<br>egalitarianism   |                                      | Harmony vs.<br>Mastery          |
|                                   | Assertiveness              |                                      |                                 |
|                                   | Performance<br>orientation |                                      |                                 |
|                                   | Humane orientation         |                                      |                                 |

Tab. 2: Vergleich der vier Kulturmodelle (Rothlauf, 2015)

Anhand der Tabelle sieht man, dass die Kulturdimensionen gewisse Ähnlichkeiten ausweisen. Vor allem die Dimensionen von Hofstede und die Dimensionen der GLOBE-Studie, deren ersten Publikationen zeitlich am weitesten auseinander liegen, sind sich sehr ähnlich. Rothlauf (2015) stellte auch im Rahmen eines Projektes fest, dass Trainingsinstitute immer noch gerne auf die Theorien von Hofstede zurückgreifen. Dies würde erklären, warum Hofstede und seine Gedanken bis heute geschätzt werden.

Die Stellungnahmen gegenüber Kulturen bzw. Interkulturalität unterscheiden sich in Kultur-Negation, Kultur-Akzeptanz und Kultur-Dekonstruktion. Generell sollte man jedoch beachten, dass verschiedene Merkmale der Kulturen auch kontextgebunden und vor allem verhältnismäßig – also nicht absolut – zu verstehen sind. Sie schlagen lediglich Verhaltensweisen der Akteure einer Kultur vor und dienen als Orientierungshilfe (Barmeyer, 2018). Diesem Gedanken nach sollten Ideen und Philosophien, welche beispielsweise typisch für asiatische Kulturen sind, auch in der westlichen Welt – eventuell in einem anderen Ausmaß – zu finden sein und umgekehrt. Folglich sollten auch die Ideen von Sūnzǐ in der westlichen Welt anwendbar bzw. bei westlichen Managern vorzufinden sein. Es stellt sich nur die Frage, in welchem Verhältnis diese Ideen zu finden sind. In diesem Fall würden die Ergebnisse dieser Arbeit die Hypothesen unterstützen und somit gegen den kulturessentialistischen Ansatz sprechen.

### 3 „Die Kunst des Krieges“ im Westen

Die erste Übersetzung des Werkes von Sūnzǐ in eine westliche Sprache erfolgte von Jean Joseph Marie Amiot<sup>6</sup>, der am Hofe des Kaisers Qianlong arbeitete. Seine französische Übersetzung „Art Militaire des Chinois“ wurde 1772 publiziert. Everard Calthrop<sup>7</sup> brachte 1905 eine englische Übersetzung heraus, welche auf japanischen Unterlagen und Quellen basierte. Jedoch musste er 1908 eine neue, auf chinesische Quellen basierende Version veröffentlichen, da die vorherige Übersetzung einige Fehler aufwies. Der britische Sinologe Lionel Giles<sup>8</sup> kritisierte stark die Übersetzungen von Calthrop und veröffentlichte im Jahr 1910 seine eigene Übersetzung, welche die erste englische Übersetzung war, die breite Akzeptanz fand. Auch die Veröffentlichung von Samuel Griffith<sup>9</sup> in 1963 weckte breite Aufmerksamkeit. Andererseits gibt es auch viele chinesische Wissenschaftler, welche sich um die Verbreitung ihrer Kultur bemühen und das Werk ins Englische übersetzen. Eine weit verbreitete und sowohl unter chinesischen als auch unter westlichen Forschern anerkannte Übersetzung veröffentlichte Lin Wusun<sup>10</sup> im Jahr 1994 (Sha, 2017). Sha macht auf die Unterschiede in der Vorgehensweise bei den Übersetzungen aufmerksam, welche mit den Absichten des Übersetzers verbunden sind. Beispielsweise ist die Übersetzung von Lin Wusun eher dem Original getreu, indem Hanyu Pinyin<sup>11</sup> bei bestimmten Begriffen angeführt wird, da es Lin in erster Linie um die Verbreitung der chinesischen Sprache und Kultur durch die Literatur geht und er den Lesern auch die originale Ausdrucksweise mitteilen möchte. Die Version von Lionel Giles hingegen ist leichter verständlich für die Leserschaft aus dem Westen, indem er eher eine freie Übersetzung anwendet und die Schlüsselwörter in der Anmerkung erläutert.

Natürlich lassen sich auch im deutschsprachigen Raum Übersetzungen finden. Zu den bekannten deutschen Direktübersetzungen zählt beispielsweise „Sun Tsu: Über die Kriegskunst“ von Klaus Leibnitz<sup>12</sup> im Jahr 1989. Durch die Direktübersetzung aus dem Chinesischen ins Deutsche lassen sich Fehler vermeiden, welche bei der Übersetzung aus dem Englischen auftreten. In diesem Zusammenhang muss auch der Schweizer Sinologe Harro von

---

<sup>6</sup> Amyot, J. (1772). *Art militaire des chinois, ou recueil d'anciens traites sur la guerre*. Paris: chez Didot l'ainé.

<sup>7</sup> Calthrop, E. F. (1908). *The book of war. The military classic of the Far East*. London: John Murray.

<sup>8</sup> Giles, L. (1910). *Sun Tzu on the Art of War: The Oldest Military Treatise in the World*. London: Luzac & Company.

<sup>9</sup> Griffith, S. B. (1963). *Sun Tzu: The art of war* (Vol. 39). London [u.a.]: Oxford University Press.

<sup>10</sup> Lin, W. S. (2003). *The Art of War*. San Francisco: Long River Press.

<sup>11</sup> Offizielle Lautumschrift der chinesischen Sprache

<sup>12</sup> Leibnitz, K. (1989). *Sun Tsu: Über die Kriegskunst*. Karlsruhe: Info Verlagsgesellschaft.

Senger<sup>13</sup> genannt werden. Von Senger beschäftigte sich sehr viel mit den chinesischen Strategemen und veröffentlichte einige Fachpublikationen. Auch er hat eine Übersetzung des Werkes unter dem Namen „Meister Suns Kriegskanon“ veröffentlicht, welche ebenfalls direkt aus dem Chinesischen übersetzt wurde.

Die zahlreichen Übersetzungen ermöglichten die Verbreitung der Gedanken aus dem Werk im Westen, welche viele Bereiche beeinflussen: Militär, Sport, Außenpolitik, Handel, usw. (ebd.). Auch in der Betriebswirtschaft sind viele Autoren bemüht, die Inhalte zu interpretieren, so dass diese auch auf die Unternehmensführung übertragen werden können und Manager die Lektionen daraus in der Praxis anwenden können. Dieser Trend ist jedoch relativ neu im Westen, da Donald Krause<sup>14</sup> mit seinem Buch „Sun Tzu - The Art of War for Executives“, welches im Jahr 1995 erschien, zu den ersten westlichen Autoren in dieser Reihe gehört (Moch, 2008). Nach Krause können die Gedanken von Sūnzǐ wie folgend aufgeteilt werden. Die Prinzipien auf der strategischen Ebene – die Verpflichtung (commitment), die Beobachtung (observation) und die Vorbereitung (preparation) – sind die Grundlagen aller Handlungen und können situationsunabhängig angewendet werden. Die taktischen Prinzipien – die Bewertung (assessment), die Anpassung (adaption), der Einfluss (leverage), die Täuschung (deception), das Timing und das Tempo (pace) – hingegen hängen direkt von der Situation ab. Außerdem fasst Krause – nachdem die einzelnen Kapitel aus dem Originalwerk nacheinander interpretiert wurden – die Kerngedanken von Sūnzǐ in seiner Interpretation in 10 Prinzipien zusammen: „learn to fight“, „show the way“, „do it right“, „know the facts“, „expect the worst“, „seize the day“, „burn the bridges“, „do it better“, „pull together“ und „keep them guessing“ (Krause, 1995). Mark McNeilly (2012)<sup>15</sup> stellt in seinem Werk „Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers“ sechs grundlegende strategische Prinzipien vor: 1) kampflos gewinnen, ohne den Markt zu zerstören, 2) die Stärken des Gegners vermeiden und ihre Schwächen angreifen, während man auch eigene Stärken und Schwächen erkennt, 3) Informationen nutzen und durch Vorwissen und Täuschung Überraschungseffekte erzeugen, 4) vorbereitet sein und Aktionen geschwind ausführen, 5) strategisch so vorgehen, sodass der Gegner nach dem eigenen Plan reagieren muss und 6) die notwendige Führungsqualität haben. Im Gegensatz zu Krause oder McNeilly, welche die Gedanken von Sūnzǐ in ein paar wenigen

---

<sup>13</sup> Von Senger, H. (2011). *Meister Suns Kriegskanon*. Stuttgart: Philipp Reclam.

<sup>14</sup> Krause, D. G. (2005). *The art of war for executives*. New York [u.a.]: Penguin.

<sup>15</sup> McNeilly, M. (2012). *Sun Tzu and the art of business: Six strategic principles for managers* (Rev. ed.). Oxford: Oxford University Press.

Prinzipien zusammenfassend darstellen, stellt Gerald Michaelson<sup>16</sup> 50 Regeln in seinem Buch „Sun Tzu: The Art of War for Managers - 50 Strategic Rules“ auf. Beispiele für deutschsprachige Bücher zu diesem Thema sind „Sun Tzu für Manager. Die 13 ewigen Gebote der Strategie“ von Werner Schwanfelder<sup>17</sup> oder „Die 6 Meister der Strategie. Und wie Sie beruflich und privat von ihnen profitieren können“ von Ingmar P. Brunken<sup>18</sup>. Anzumerken gilt, dass nicht alle Publikationen sich ausschließlich mit Sun Tzu beschäftigen (Moch, 2008), was unter anderem erklärt, weshalb die Autoren auf sehr unterschiedliche Zahlen kommen, wenn sie die Strategeme präsentieren. Außerdem ist die Anzahl der präsentierten Strategeme natürlich davon abhängig, ob die Autoren nur die wichtigsten grundlegenden Ideen zusammenfassend behandeln möchten oder die Ansätze detailliert behandelt werden sollen. Das Werk von Werner Schwanfelder wird auch im Kapitel 6 gemeinsam mit dem Buch von Liú Zhìhǎi (2007) als Grundlage dienen, um basierend auf den Interpretationen den Fragebogen für den empirischen Teil zu erstellen. Im Kapitel 6 wird auch erläutert, weswegen diese Werke als Grundlage ausgewählt wurden.

Generell findet die Anwendbarkeit der Gedanken von Sūnzǐ in der heutigen Zeit Akzeptanz. Nicht nur die genannten Top-Führungskräfte aus der Einleitung wie Reid Hoffman glauben an die Relevanz der Ideen, auch viele Autoren befürworten die Anwendbarkeit der Inhalte in der heutigen Zeit. Einige Autoren sehen die Konzepte und Weisheiten von Sūnzǐ als zeitlos (Boorman & Boorman, 1964; Lǐ, 2018; Zhāng, 2006) und vergleichen das Werk von Sūnzǐ sogar mit der Bibel (Moch, 2008; Sha, 2017). In seiner überarbeiteten Version des Buches „Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers“ erklärt McNeilly (2012), „the Art of War ’s concepts were useful in more and more business situations, it became even clearer to me that Sun Tzu’s unorthodox approach to strategy has much to offer business today. As proven repeatedly, his thinking has stood the test of time and provides deep insights into how companies can obtain competitive advantage“ (S. viii). Die Gedanken aus „Die Kunst des Krieges“ sind zeitlos und universell und auch noch im 21. Jahrhundert von Bedeutung, da fundamentale strategische Prinzipien allgemein anwendbar sind. Dies zeigt Pardhasaradhi (2015) durch die Vergleichbarkeit der Konzepte von Sūnzǐ, Kautilya und Clausewitz, welche in gewaltigen zeitlichen, geografischen und kulturellen Abständen voneinander entstanden sind

---

<sup>16</sup> Michaelson, G. A. (2001). *Sun Tzu: The art of war for managers; 50 Strategic rules*. New York: Simon and Schuster.

<sup>17</sup> Schwanfelder, W. (2004). *Sun Tzu für Manager: Die 13 ewigen Gebote der Strategie*. Frankfurt [u.a.]: Campus Verlag.

<sup>18</sup> Brunken, I. P. (2014). *Die 6 Meister der Strategie: und wie Sie beruflich und privat von ihnen profitieren können*. Hamburg: Edel Elements.

und trotzdem Ähnlichkeiten aufweisen. Dabei sollten die Schwächen des Buches jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Brunken (2014) sieht einige Empfehlungen aus dem Buch als veraltet, wenn man den heutigen Wissenstand und die Technologie betrachtet, als Beispiel werden die astrologischen Ursachen-Wirkungs-Prinzipien sowie die Strategie des Landgewinns genannt, welche typisch für die Zeit zur Entstehung des Werkes und auf das Operativ-Militärische bezogen sind. Auch kritisiert er, dass die Aussagen aus dem Buch teilweise keinen logischen Sinn ergaben oder Sūnzǐ selbst anders gehandelt hätte. Man darf dabei jedoch nicht vergessen, dass es bei dem Buch eher um Empfehlungen handelt, die notwendig für den Erfolg sind. Es handelt sich also um eine Darstellung des Soll-Zustandes, welche beim Nichterreichen eine alternative Handlung fordert. Insgesamt kann man sagen, dass manche Inhalte aus dem Buch, vor allem wenn detaillierter auf die operative Vorgehensweise eingegangen wird, heutzutage kaum Anwendung findet, die fundamentalen strategischen Gedanken jedoch nach wie vor relevant sind.

Interessanterweise lässt sich bei Autoren, die bei der Interpretation der Inhalte einen betriebswirtschaftlichen Fokus zeigen, die Tendenz nicht erkennen, dass sie die Ideen von Sūnzǐ als eine speziell chinesische Erfindung sehen. Als mögliche Erklärung dafür lässt sich die Aussage von Moch (2008) nennen, dass Sūnzǐ „seine Ansichten eher in der Form von Postulaten und Aphorismen dar[stellt]“ (S. 21). Wie oben angesprochen, finden fundamentale strategische Ideen in generalisierter Form universell Anwendung. So könnten die Überlegungen von Sūnzǐ genauso gut auch aus einer Managementzeitschrift der modernen Zeit stammen (Krause, 1995). Das entspricht auch die zuvor erwähnte Idee von Barmeyer (2018), dass Merkmale einer Kultur nur als Orientierungshilfe dienen und nicht absolut zu sehen sind. Auf der anderen Seite scheinen trotzdem viele Autoren zu erkennen, dass die Überlegungen von Sūnzǐ vor allem unter asiatischen Managern Verbreitung findet (Moch, 2008; Krause, 1995), was sich durch die geografische Lage erklären lässt, da dieses Meisterwerk bereits zwischen 220-550 n.Chr. über die koreanische Halbinsel nach Japan gelangt sein soll (Von Senger, 2011). Zum Beispiel Harro von Senger als Vertreter der Sinologen sieht die Inhalte aus dem Buch „Die Kunst des Krieges“ eher als etwas speziell Chinesisches, da seiner Meinung nach die außergewöhnlichen Konzepte in China weitaus gründlicher durchdacht werden als im Westen (Von Senger, 2011).

## 4 „Die Kunst des Krieges“ und Management in China

### 4.1 Späte Rezeption im Zusammenhang mit Management in China

Obwohl „Die Kunst des Krieges“ aus China stammt, gilt der japanische Militärstrategie und Unternehmer Takeo Ohashi als Pionier, der die alte chinesische Kriegskunst auf moderne Unternehmen anwendete. Ohashi quittierte nach dem zweiten Weltkrieg den Militärdienst und übernahm 1951 die Leitung eines kurz vor dem Konkurs stehenden Unternehmens, dem er unter Anwendung von Gedanken aus dem Werk „Die Kunst des Krieges“ zur Wiederauferstehung verhelfen konnte. Er gilt als Wegbereiter für die Einführung von Militärstrategien in die japanische Unternehmenswelt. Auch der Gründer des Unternehmens Matsushita Electric Industrial (heute Panasonic Corporation) Konosuke Matsushita, der in Japan als „Gott des Managements“ verehrt wurde, lies sich von Sūnzǐ inspirieren (Yáo & Sūn, 2008; Zhou, 2001). Vor allem seit den 90er Jahren lässt sich ein „Sūnzǐ Fieber“ unter japanischen Unternehmen beobachten, welche die Weisheiten von Sūnzǐ in ihre internationale Wettbewerbsstrategien einbetten. Einige chinesische Autoren sehen die Auseinandersetzung Japans mit der chinesischen Kriegskunst als Inspiration für ihre eigenen Landsleute, sich mehr mit diesen Strategien zu beschäftigen bzw. diese in diversen Bereichen anzuwenden (Zhū & Yǐn, 2000; Wú, 1997).

Auch im Westen verbreitete sich dieser Trend vergleichsweise früh. Nach dem Ende des Kalten Krieges nutzte man auch in den westlichen Ländern – vor allem in Amerika – „Die Kunst des Krieges“ immer mehr im Management bzw. im kommerziellen Bereich (Lǐ, 2006; Lǐ, 2009). Der amerikanische Militäroffizier Robert E. Wood, der nach dem Ausscheiden aus dem Militärdienst Präsident von Sears wurde, gehörte zu den Pionieren, die überhaupt Strategien auf Unternehmensmanagement angewendet haben (Chandler, nach Gōng, 2005). So ist es kein Wunder, dass auch die alten strategischen Weisheiten aus China sehr bald Akzeptanz und Verbreitung in Amerika finden.

Es gibt viele Gründe, warum die Strategien von Sūnzǐ zuerst außerhalb Chinas im Unternehmensmanagement Verbreitung und Anwendung finden. Eine Erklärung hierfür ist, dass die Unternehmen in Japan sowie auch im Westen schon früher einer stärkeren Wettbewerbssituation ausgesetzt waren als die chinesischen Unternehmen in der Planwirtschaft.

Dementsprechend haben japanische und westliche Unternehmer auch ein stärkeres Wettbewerbsbewusstsein, weswegen sie viel eher zur Anwendung von Strategien neigen, um sich besser als die Mitbewerber zu positionieren. Auch ein Markt mit einer reifen Wettbewerbsstruktur und Wettbewerbsregeln erleichtert die Anwendung der Philosophien aus „Die Kunst des Krieges“ (Yáo & Sūn, 2008). Ein wesentlicher Punkt dabei ist, dass diese Unternehmen bereits auf Basis der modernen Managementstrategien funktionieren, wenn sie die Strategien von Sūnzǐ anwenden. Die Gedanken von Sūnzǐ liefern nur Unterstützung bei der strategischen Entscheidung auf einer qualitativen Ebene. Im Zeitalter der Information und Technologie ist es jedoch unabdingbar, dass quantitative und standardisierte Informationen als Entscheidungsbasis dienen, die typisch für moderne Managementmodelle sind. Erst die gegenseitige Ergänzung des Klassikers mit moderner Literatur führt dazu, dass Managemententscheidungen rational getroffen werden können. Erst wenn das Unternehmen ein gewisses Maß an Stärke, System und Know-how aufweist, können die abstrakten Strategien in konkreten Praxissituationen angewendet werden (Sū, 2006; Lǐ, 2006).

#### 4.2 Probleme bei der Anwendung in chinesischen Unternehmen

Neben den Gründen, die im vorherigen Unterkapitel erklärt wurden, sollte man auch die Situation in China betrachten, um zu verstehen, warum es in China erst später zu einer Verbreitung der Gedanken von Sūnzǐ unter chinesischen Unternehmen kam bzw. welche Schwierigkeiten es dabei gibt im Vergleich zu Japan oder zu den USA. Sowohl in der Planwirtschaft als auch zu Beginn der Reform und Öffnung war die Wettbewerbssituation am Markt in China nicht reif genug – somit mangelte es an Voraussetzung für eine Verbreitung von militärstrategischen Gedanken im chinesischen Management. Es fehlten die entsprechenden gesetzlichen Regelungen und Vorschriften zur Schaffung und Unterstützung einer fairen Wettbewerbssituation, welche die Anwendung der strategischen Philosophien von Sūnzǐ erst ermöglichen. Andererseits konzentrierten sich chinesische Unternehmer bei der Anwendung der Kriegskünste zu sehr auf die Idee der List, welche nur kurzfristig Vorteile generiert, während strategische Konzepte langfristig ausgerichtet sein sollten (Gōng, 2005; Yáo & Sūn, 2008).

Hinzu kommt das Problem, dass Chinesen zu einer einseitigen sino-zentrischen Sichtweise neigen. Die Optimierung des Managementniveaus in Japan basiert auf zwei Säulen: einerseits die moderne Managementtheorien aus dem Westen, andererseits die alten chinesischen

Klassiker (Murayama Makoto, nach Ōuyáng, 1989). Da chinesische Militärklassiker wie „Die Kunst des Krieges“ bereits ein Teil der globalen Militärkultur sind, sollte man beim Lesen und bei der Interpretation der Inhalte auch den globalen Rahmen im Hinterkopf behalten. Wenn man nur die chinesischen Klassiker liest, ohne auch die modernen Theorien und Strategien aus dem Westen zu verstehen, wäre man „auf einem Auge blind“ (Lǐ, 2006, S. 37). Daher kann man sagen, dass die anfänglichen Abneigungen der Chinesen gegen Einflüsse von außen und die späte Modernisierung möglicherweise auch teilweise die Verbreitung und vor allem das richtige Verständnis der alten strategischen Weisheiten in der chinesischen Unternehmenswelt erschwerten.

Außerdem warnen einige chinesische Autoren vor dem Missbrauch und der Übernutzung der Kriegskünste im Alltag. Einige Unternehmer tendieren zu einer oberflächlichen Anwendung sowie einer beliebigen – jedoch wenig Sinn ergebenden – Verbindung von realen Managementsituationen mit den Aussagen aus dem Buch. Vor allem lässt sich eine übereilige Anwendung beobachten, wenn Probleme auftreten, die dringend gelöst werden sollen. So kommt es durch die inkorrekte Verallgemeinerung der Kriegskünste zu einer Verbreitung der Gedanken aus dem Werk sowie einer übertriebenen Verherrlichung von Sūnzǐ (Yáo & Sūn, 2008; Lǐ, 2006).

#### 4.3 „Die Kunst des Krieges“ und Management in China heute

Trotz den geschilderten anfänglichen Schwierigkeiten ist die Übertragung der Gedanken von Sūnzǐ auf die Managementpraxis nun auch in China nicht unbekannt. Verschiedene Organisationen beschäftigen sich mit der Erforschung der Inhalte aus „Die Kunst des Krieges“. Darunter zu finden sind beispielsweise die China Research Society of Sun Tzu's Art of War<sup>19</sup> auf der nationalen Ebene und verschiedene Organisationen auf Ebenen darunter wie die Sūnzǐ Research Association of Shandong<sup>20</sup>.

Außerdem haben viele Universitäten „Die Kunst des Krieges“ bereits in ihre Lehrprogramme aufgenommen und in Executive Master of Business Administration (EMBA) Programmen von renommierten chinesischen Hochschulen sind Kurse in Bezug auf Sūnzǐ zu finden<sup>21</sup>. Bei den

---

<sup>19</sup> 中国孙子兵法研究会

<sup>20</sup> 山东孙子研究会

<sup>21</sup> Vgl. z.B. Vorwort in 《孙子兵法与》与市场营销 (Lǐ, 2015)

Lernenden können jedoch eine falsche Einstellung bzw. Voreingenommenheit gegenüber den Inhalten aus „Die Kunst des Krieges“ bestehen, welche Liú Jūn (2011) in vier Kategorien zusammenfasst: Manche Leser glauben, „Die Kunst des Krieges“ sei a) universell b) nutzlos c) intrigant d) unmittelbar nutzbar. Das heißt, sie sind der Meinung, dass die Inhalte aus dem Buch in allen Situationen anwendbar oder bereits veraltet seien und keine Anwendung mehr fänden, dass es nur um List und Intrige ginge oder dass eine oberflächliche Kenntnis der Inhalte bereits direkt zum Erfolg führe. Daher ist es wichtig, eine richtige Einstellung gegenüber diesem strategischen Meisterwerk zu finden. Den Lesern sollte unbedingt bewusst sein, dass diese Inhalte nicht auf jede einzelne Situation übertragbar sind und eine übereilige Anwendung ohne tiefes Verständnis der Inhalte nicht zum gewünschten Erfolg führen kann. Erst ein tiefes Verständnis der Gedanken durch kontinuierliches Studieren der Inhalte – und nicht die Konzentration auf Machenschaft und List – ermöglicht ihre effiziente Anwendung.

Auch mangelt es in China nicht an Büchern, welche die alte chinesische Kriegskunst mit Unternehmensführung und Management in Verbindung bringen. Die Autoren reichen hier von Universitätsprofessoren an renommierten Universitäten über Senior Consultants in der Unternehmensberatung bis hin zu Geschäftsführern<sup>22</sup>. Eine klassische Herangehensweise bzw. eine beliebte Darstellung in diesen Büchern ist das schrittweise Abarbeiten der einzelnen Kapitel und die Erläuterung der Inhalte<sup>23</sup>. Dabei scheint eine logische Einteilung der Kapitel in verschiedenen Kategorien nicht unwesentlich für das Verständnis zu sein. Viele Experten sind der Meinung, dass die ursprüngliche Reihenfolge der 13 Kapitel nach Sūnzǐ bereits gut durchdacht sei und einen logischen Zusammenhang bzw. einen roten Faden aufweise (Tóng, 2017). Während manche Autoren sich auf die wichtigsten und gleichzeitig auch für die Unternehmensführung relevanten Aussagen konzentrieren und diese auf den Managementbereich anwenden, versuchen andere auf alle Aussagen aus dem Werk von Sūnzǐ einzugehen, was jedoch manchmal zur Verwirrung führt und die Aussage verschwimmen lässt. Die Erläuterungen werden meistens von Fallbeispielen aus dem militärischen und dem wirtschaftlichen Bereich begleitet. Zhāng Wénrú (2006) erkennt zwei gängige Möglichkeiten, um die Gedanken aus „Die Kunst des Krieges“ mit modernen Unternehmen und Management

---

<sup>22</sup> Zu den Autoren zählen z.B. Zhāng Wénrú 张文儒, Huáng Chuān 黄川, Huáng Míngtāo 黄明涛, Liú Zhàojī 刘兆基

<sup>23</sup> Vgl. z.B. Lǐ 李, Bīng 兵. (2015). 《孙子兵法》与市场营销 („Die Kunst des Krieges“ und Marketing). Beijing: Běijīng Dàxué Chūbǎnshè; Liú 刘, Zhàojī 兆基. (2009). 孙子兵法说什么: 回归中的商业反思 (Wovon redet „Die Kunst des Krieges“: Kommerzielle Rückbesinnung im Rückkehr). Nanjing: Nánjīng Dàxué Chūbǎnshè; Liú 刘, Zhì hǎi 志海. (2007). 《孙子兵法》与经营谋略 („Die Kunst des Krieges“ und Managementstrategien). Rénmín Yóudiàn Chūbǎnshè.

zu verbinden. Eine Variante ist das Herausfiltern von universell gültigen Grundprinzipien, eine weitere Variante ist die direkte Übernahme von einzelnen Regeln oder Zitaten. Er ist der Meinung, dass die erste Variante zwar die Denkweise der Unternehmer erweitert und auch bei der Erstellung von Unternehmensstrategien inspirierend sein kann, jedoch zu abstrakt sei und keine direkte Verbindung zu Unternehmensstrategien hergestellt werden könne. Die zweite Variante zeigt zwar eine direkte Verbindung zwischen „Die Kunst des Krieges“ und der Unternehmenspraxis, die Verbindung tendiert jedoch dazu, zu starr und zu oberflächlich zu sein, ohne die wertvollen Grundgedanken von Sūnzǐ hervorzuheben und den Horizont des Lesers zu erweitern. Er selbst stellt in seinem Buch „《孙子兵法》与企业战略 („Die Kunst des Krieges“ und Unternehmensstrategien)“ eine weitere Vorgehensweise vor: Man sollte die Quintessenz aus „Die Kunst des Krieges“ erkennen, erläutern und erweitern, um in einem nächsten Schritt bestmöglich eine Verbindung zu modernen Managementtheorien herzustellen. So filtert er in seinem Werk 17 Kerngedanken<sup>24</sup> heraus. Er macht jedoch darauf aufmerksam, dass aufgrund gewisser Ähnlichkeiten zwischen der Kriegsführung und dem Wettbewerb im Wirtschaftsmarkt die Weisheiten aus „Die Kunst des Krieges“ gut auf die Unternehmensführung übertragbar seien, die Übertragung jedoch nicht ausnahmslos für alle Inhalte möglich sei und Anpassungen nötig sein könnten.

Die Autoren des Werkes „商战智慧：向《孙子兵法》学经营管理 (Wettbewerbsweisheiten: Marketing Management aus „Die Kunst des Krieges“ lernen)“<sup>25</sup> zeigen eine ähnliche Vorgehensweise wie die Zweite, welche von Zhāng Wénrú beobachtet wurde. Die Autoren erläutern einzelne Regeln bzw. Anregungen aus dem Buch von Sūnzǐ und übertragen diese auf verschiedene Situationen oder Fallbeispiele in der Unternehmenspraxis. Auch lässt sich beobachten, dass der Hauptautor und -herausgeber des Buches Xuē Guó’ān sich bei seinen Teilen im Vergleich zu manchen seiner Co-Autoren auch stärker auf Ereignisse aus dem militärischen Bereich bezieht. Diese Tendenz spiegelt eventuell seinen stark militärischen

---

<sup>24</sup> Zhī 知: 知道, 了解 (dt. wissen, kennen, verstehen); Jì 计: 计算, 计划 (dt. kalkulieren, planen); Lì 力: 力量, 实力 (dt. Stärke, Macht, Potenzial); Zhì 智: 智慧 (dt. Weisheit, Klugheit); Zhēng 争: 竞争, 竞争力 (dt. Konkurrenz, Wettbewerbsfähigkeit); Shí 时: 时机 (dt. Zeitpunkt, Gelegenheit); Shì 势: 趋势, 形势 (dt. Trend, Umstände); Quán 权: 权衡 (dt. abwägen, bewerten); Shù 数: 数量 (dt. Anzahl); Qí 奇: 奇正 (dt. überraschend, außergewöhnlich); Xiǎn 险: 风险, 风险意识 (dt. Risiko, Risikobewusstsein); Cè 策: 计策, 对策 (dt. List, Gegenmaßnahme); Xīn 心: 心理, 心态, 人心 (dt. Mentalität, Volksstimmung, Volksgeist); Fǎ 法: 法度, 规矩, 制度 (dt. Institution, Regel, System); Dào 道: 道义 (dt. Moral, Prinzipien); Xìn 信: 诚信, 信誉, 信任 (dt. Ehrlichkeit, Ehrenhaftigkeit, Vertrauen); Jié 节: 节拍, 节制 (dt. Takt, Enthaltung)

<sup>25</sup> Vgl. Lǐ 李, Péng 鹏 (Hrsg.). (2018). 商战智慧：向《孙子兵法》学经营管理 (Wettbewerbsweisheiten: Marketing Management aus „Die Kunst des Krieges“ lernen). Guangzhou: Guǎngdōng Jīngjì Chūbǎnshè.

Hintergrund als unter anderem ehemaliger Generalmajor und Professor an der National Defence University of the Chinese People's Liberation Army wider. Diese Herangehensweise lässt sich teilweise auch bei einer Co-Autorin Zhào Siyáng beobachten, welche ebenfalls einen militärischen Hintergrund aufweist.

Ein möglicher Zugang zur Übertragung der Gedanken von Sūnzǐ auf die Unternehmensstrategie zeigt folgende Abbildung:

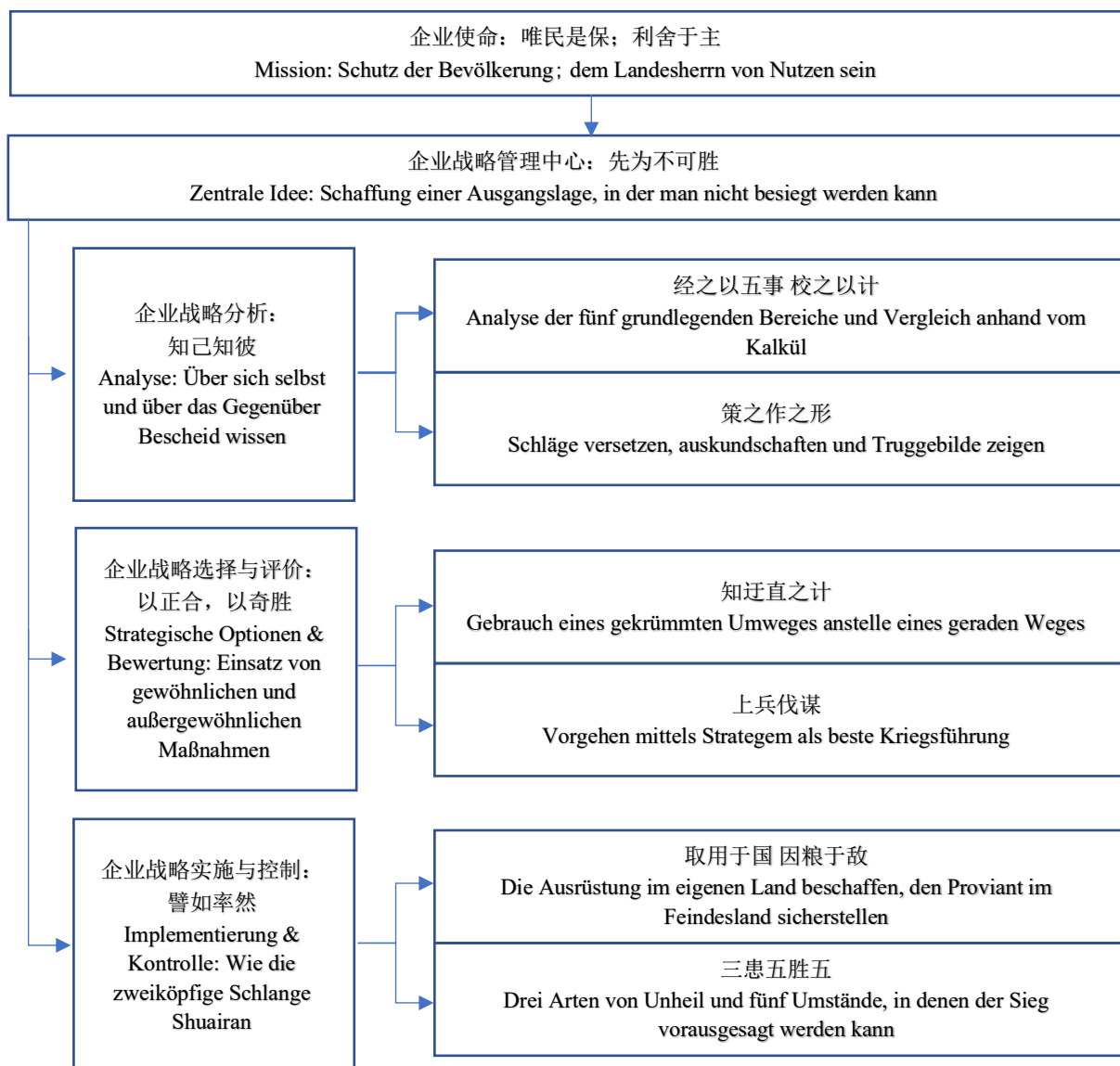


Abb. 1: In „Die Kunst des Krieges“ enthaltene unternehmensstrategische Konzepte<sup>26</sup> (nach Niè, 2003)

<sup>26</sup> „Meister Suns Kriegskanon“ von Harro von Senger diente bei der Übersetzung der Abbildung als Grundlage

Als Unternehmensmission sieht Niè (2003) die Zufriedenstellung der Kunden und die Gewinnmaximierung der Eigentümer, welche er unter dem Zitat für die Mission zusammenfasst. Im Mittelpunkt des strategischen Managements steht, dass man zuerst das eigene Unternehmen durch Stärke und Wettbewerbsfähigkeit unschlagbar machen muss. Um dieses Ziel zu erreichen, spielt die Strategiebildung eine wichtige Rolle. Dazu müssen Unternehmer lernen, die Lage richtig zu analysieren und die zukünftigen Entwicklungen einzuschätzen, was zum Beispiel mithilfe von Marktrecherchen und Expertenberatungen erreicht werden kann. Die Inhalte dazu aus verschiedenen Kapiteln werden mit der Aussage zusammengefasst, dass man sich selbst und den Gegner kennen muss, dass die Analyse sowohl für das eigene Unternehmen als auch für Wettbewerber durchzuführen ist. Bei der Entscheidung für die Vorgehensweise gilt es, die Aussage „mittels aus dem Rahmen fallender außergewöhnlicher Maßnahmen [...] erringt man den Sieg“ (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 22) zu beachten, dass man im Wettbewerb durchaus flexibel bleiben muss und sich einen Gewinn durch unerwartete Vorgehensweisen sichert. Die ideale Vorgehensweise ist jedoch jene, welche einen gemeinsamen Gewinn für alle Beteiligten ermöglicht. Nachdem man sich für die Vorgehensweise entschieden hat, geht es im nächsten Schritt um die Ausführung und die Steuerung. Wichtige Faktoren hierbei sind die Versorgung bzw. die Ausstattung, die Umgebung, die Führungskraft sowie die Organisation. In Bezug auf die Unternehmensführung wird als ausschlaggebende Voraussetzung in der Abbildung der Vergleich mit einem Shuairan<sup>27</sup> festgehalten, was übertragen auf die Unternehmensführung bedeutet, dass Unternehmensorganisation und -aufbau flexibel sein müssen und eine reibungslose Kommunikation und Durchführung ermöglichen sollten. Dabei spielen auch die Qualifikationen der Führungskräfte eine wichtige Rolle.

---

<sup>27</sup> Bei 率然 handelt es sich um eine zweiköpfige Schlange aus chinesischen Sagen, welche bekannt für ihre schnelle Reaktionsfähigkeit ist. (Von Senger, 2011).

## 5 „Die Kunst des Krieges“ und Management

### 5.1 Militärstrategie und Unternehmensstrategie

Der Begriff „Strategie“ stammt vom griechischen Wort „Strategos“ und wurde ursprünglich im militärischen Bereich verwendet. Über die ökonomische Spieltheorie wurde dieser Begriff auch in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt. Zu den Pionieren, deren Forschung einen großen Beitrag zur Durchsetzung des strategischen Managements in der Betriebswirtschaftslehre leisteten, gehören Alfred D. Chandler, H. Igor Ansoff und Kenneth R. Andrews (Hungenberg, 2014). Vor allem die Erläuterung von Chandler gilt als eine grundlegende Definition: „the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of actions and the allocation of resources necessary for carrying out these goals“ (Chandler, nach Hartmann, 2014, S. 9).

Die Übertragung von Militärstrategien auf die Betriebswirtschaftslehre ist jedoch nicht unumstritten. Gälweiler (2005) hebt einige Unterschiede zwischen Militärstrategie und Unternehmensstrategie hervor: a) bei der Unternehmensstrategie muss nicht zwingend ein konkreter Gegner vorhanden sein, es handelt sich dabei auch nicht immer zwingend um ein Nullsummenspiel, b) bei der Unternehmensstrategie geht es grundsätzlich um die tatsächliche Umsetzung, welche zu einer zeitlichen Ausdehnung zur laufenden Sicherung der Unternehmensziele tendiert, während die Militärstrategie im Idealfall nicht zur Anwendung kommen sollte und im Normalfall in einer möglichst kurzen Zeit das endgültige Ziel erreichen muss, c) die Unternehmensstrategie ist eine Gesamtstrategie zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens, während die Militärstrategie als Teilstrategie zur Sicherung der Überlebensfähigkeit eines höheren Systems (z.B. des Staates) beitragen soll. Auch Oetinger und Hinterhuber (nach Grünberg, 2009) sehen gewisse Schwierigkeiten bei der Anwendung von Militärstrategien im betriebswirtschaftlichen Bereich.

Dennoch sehen auch viele Autoren gewisse gemeinsame Aspekte in beiden Bereichen, welche eine Übertragung berechtigen. Dazu gehören unter anderem die ähnliche Methodik des Denkens und die rationale Verwendung knapper Ressourcen zur Erreichung der Ziele. Das heißt, dass eine direkte Übertragung zwar möglicherweise mit Schwierigkeiten verbunden ist, jedoch eine Verbindung auf einer abstrakten Ebene besteht und die strategische Denkweise

übernommen werden kann (Grünberg, 2009). Zu den klassischen militärstrategischen Werken, woraus sich Strategien für die Unternehmensführung ableiten lassen, gehören „Die Kunst des Krieges“ von Sūnzǐ als Militärphilosoph aus dem Osten und „Vom Kriege“ von Carl von Clausewitz als Vertreter aus dem Westen, welche auch gerne miteinander verglichen werden (Pars, 2013; Pardhasaradhi, 2015). Nach Zhāng (2006) sind die Gedanken von Sūnzǐ auch für die Betriebswirtschaft geeignet, da Sūnzǐ die Strategien und Gedankengänge für sehr abstrakt zusammenfasst. Weitere Namen in diesem Zusammenhang sind Caesar, Machiavelli, Xenophon und Moltke (Kotler, Berger, & Bickhoff, 2010). Die grundlegenden strategischen Ideen dieser genannten Persönlichkeiten, die auch auf das heutige Management übertragbar sind, werden in der folgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt:

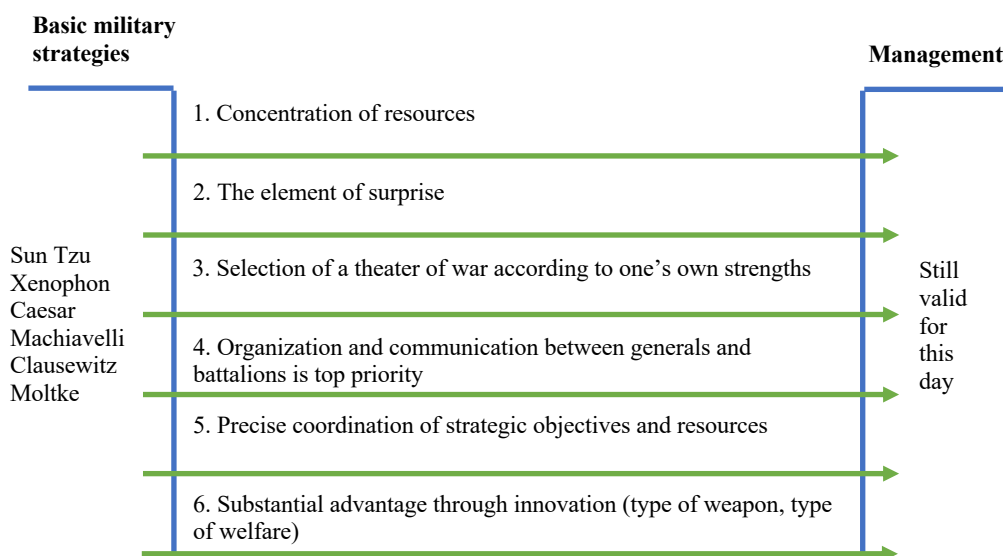


Abb. 2: Für heutiges Management weiterhin relevante grundlegende Militärstrategien (Kotler, Berger, & Bickhoff, 2010)

## 5.2 „Die Kunst des Krieges“ und moderne Managementtheorien

Zhang, Chen, Liu und Liu (2008) meinen, dass viele westliche Managementtheorien im Rahmen von MBA Programmen in den 90er Jahren nach China gekommen sind und chinesische Führungskräfte Theorien und Praktiken aus dem Westen sehr schätzen. Im Rahmen einer ihrer Umfragen haben viele befragte Führungskräfte angegeben, dass es eine Lücke zwischen den Lehrinhalten aus dem Westen und der Unternehmenspraxis in China gibt. Dies lässt auf das Bedürfnis nach einer Verflechtung der chinesischen und der westlichen Seiten schließen. Was manche Leute außer Acht lassen ist, dass sich bereits bei den jahrtausendealten

Gedanken aus „Die Kunst des Krieges“ Ähnlichkeiten mit modernen westlichen Managementtheorien und -konzepten feststellen lassen.

Die unten angeführten Vergleiche von den Inhalten aus „Die Kunst des Krieges“ und gängigen modernen Konzepten und Ideen aus der westlichen Betriebswirtschaftslehre zeigen, dass eine Verbindung zwischen beiden besteht. Gleichzeitig kann dies auch bedeuten, dass Führungskräfte aus dem Westen, die Sūnzǐ nicht kennen oder nicht bewusst die philosophischen Gedanken und Strategien aus „Die Kunst des Krieges“ anwenden, trotzdem ähnliche Denkweisen oder Verhaltensmuster aufzeigen. Dies würde auch mit der Erkenntnis aus dem militärischen Bereich übereinstimmen, dass grundlegende Gedanken der Militärstrategen aus dem Osten und dem Westen sich sehr ähnlich sind.

#### 5.2.1 „Die Kunst des Krieges“ und die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eines der gängigsten Instrumente der strategischen Planung und wurde in den 1960er Jahren an der Harvard Business School entwickelt. Hierbei geht es darum, die verfügbaren Informationen in den Bereichen Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) zu teilen, wobei Stärken sowie Schwächen zur internen Unternehmensanalyse und Chancen sowie Risiken zur externen Umweltanalyse zählen. Die SWOT-Analyse ist jedoch deskriptiver Natur und gibt keine Empfehlungen ab (Kotler, Berger, & Bickhoff, 2010).

Es ist nicht ungewöhnlich, dass Sūnzǐ im Zusammenhang mit der SWOT-Analyse erwähnt wird, denn die Grundidee einer Analyse dieser Art lässt sich bereits in seinem Werk finden (Schloß, 2014; Julesproject, 2012). Vor allem das Zitat „Weiß man über das Gegenüber Bescheid und weiß man über sich Bescheid, dann werden hundert Waffengänge kein Unheil bringen“ (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 17) wird gerne erwähnt. Die Inhalte aus „Die Kunst des Krieges“, welche in Verbindung mit der SWOT-Analyse gebracht werden können, beschränken sich jedoch bei weitem nicht auf dieses Zitat. Schon in seinem ersten Kapitel zeigt Sūnzǐ mit den sogenannten „fünf grundlegenden Bereichen und sieben Faktoren“ die Wichtigkeit der Analyse und des Vergleiches. Dabei handelt es sich bei den Faktoren Weg, Feldherr und Gesetz um interne bzw. auf die eigene Organisation bezogenen Faktoren und bei den Faktoren Himmel und Erde um externe Faktoren. Bei den sieben Faktoren geht es wiederum um den Vergleich der eigenen Situation mit der Situation des Konkurrenten, um die eigenen Stärken und Schwächen sowie die des Gegners herauszufinden (Xiāo, 2011). Außerdem spricht Sūnzǐ in

den Kapiteln 4, 6 und 7 davon, sich selbst zu stärken und die Schwächen des Gegners zu erkennen bzw. die Stärken des Gegners zu meiden und seine Schwächen anzugreifen. In den Kapiteln 8, 10 und 11 werden unter anderem Umweltbedingungen behandelt. Auch im Kapitel 12 geht es darum, Umwelteinflüsse zum eigenen Vorteil zu nutzen.

### 5.2.2 „Die Kunst des Krieges“ und der First-Mover Advantage

Unternehmen, welche die Pionierstrategie befolgen, treten mit ihrem Produkt als Erster in einen neuen Markt ein und erzielen dadurch gewisse Wettbewerbsvorteile, welche auch First-Mover Advantage genannt werden. Die First-Movers haben die Möglichkeit, den Branchenstandard zu setzen, Patente zu beantragen und die kritischen Ressourcen wie zum Beispiel die Schlüssellieferanten oder die Fachkräfte an sich zu binden. Dadurch wird der Markteintritt für potenzielle Mitbewerber erschwert. Außerdem können sie als erster die Kunden ansprechen und einen Eindruck hinterlassen. Die Kundenbindung ist vor allem dann gegeben, wenn hohe Kosten für die Kunden beim Anbieterwechsel entstehen (What is the First Mover Advantage?, o.D.). Beispiele für First-Mover sind unter anderem Post-it von 3M und Häagen-Dazs im Luxus-Eis-Markt (McCreadie, 2008).

Im Zusammenhang mit dem First-Mover Advantage findet man oft das Zitat aus Kapitel 6: „Wer immer zuerst den Ort eines Waffenganges besetzt und dort den Feind erwartet, ist ausgeruht. Wer danach den Ort des Waffenganges besetzen will und auf das Schlachtfeld eilt, ist ausgezehrt“ (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 26). Nach Sūnzǐ ist man klar im Vorteil, wenn man vor dem Gegner das Schlachtfeld erreicht. Im Kapitel 7 hingegen warnt er vor den Schwierigkeiten bzw. den Gefahren dabei. Ein übereiliger Ansturm gleicht einem unvorbereiteten Markteintritt und erhöht das Risiko des Scheiterns.

### 5.2.3 „Die Kunst des Krieges“ und die Four I's der transformationale Führung

Die transformationale Führung ist ein Führungskonzept, bei dem die intrinsische Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund steht. Hierbei werden das Führungsverhalten in die sogenannten vier I's geteilt: individualized consideration (individuelle Unterstützung), inspirational motivation (inspirierende Motivation), idealized influence (Vorbildfunktion) und intellectual stimulation (intellektuelle Anregung) (Towler, 2018).

Viele dieser Gedanken sind auch schon in „Die Kunst des Krieges“ zu finden. Ein Feldherr, der seine Soldaten wie seine geliebten Söhne behandelt (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011), handelt in

einer gewissen Weise nach dem Prinzip der individuellen Unterstützung. Auch sagt Sūnzǐ (nach von Senger, 2011), dass es wichtig für den Sieg ist, wenn die Oberen und die Unteren denselben Wunsch haben. Diese Aussage lässt sich als inspirierende Motivation einordnen, da die Führungskräfte in der Lage sein sollten, ihre Anhänger durch eine gemeinsame Vision zu motivieren. Außerdem haben Führungskräfte, welche die fünf Tugenden Weisheit, Glaubwürdigkeit, Güte, Kühnheit und Strenge (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011) aufweisen, auch eine gewisse Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter.

Wie oben erwähnt lassen sich viele Ähnlichkeiten zwischen den Philosophien von Sūnzǐ und westlichen Managementkonzepten finden. Die oben angeführten Beispiele sind nur eine Selektion zur Unterstützung der Argumentation, um die Ähnlichkeiten zu demonstrieren. Diese Übereinstimmungen in den Managementstrategien lassen sich bereits in ihrem Ursprung, nämlich den Militärstrategien, finden.

## 6 Relevante Gedanken aus betriebswirtschaftlicher Sicht nach Liú und Schwanfelder

Um einen besseren Überblick zu ermöglichen, werden nun die Grundideen der einzelnen Kapitel, die für das Management relevant sind, herausgefiltert und dargestellt.<sup>28</sup> Als Grundlage dieser Interpretation dienen die beiden Bücher „《孙子兵法》与经营谋略 („Die Kunst des Krieges“ und Managementstrategien)“ von Liú Zhìhǎi und „Sun Tzu für Manager: Die 13 ewigen Gebote der Strategie“ von Werner Schwanfelder. Diese Inhalte dienen ebenfalls als Basis zur Formulierung der Fragen im empirischen Teil. Folgende Gründe unterstützen die Auswahl dieser beiden Bücher: 1) Es wurde ein Buch von einem chinesischen und ein Buch von einem westlichen Autor ausgesucht, um Zugänge von beiden Seiten sicherzustellen. Dadurch lässt sich auch erkennen, ob die Gedanken von Sūnzǐ von chinesischen und westlichen Autoren ähnlich interpretiert werden oder ob es Unterschiede in der Fokuslegung gibt. Dementsprechend wurden auch sowohl chinesische als auch österreichische Führungskräfte als Interviewpartner ausgesucht. 2) Beide Bücher zeigen einen ähnlichen Aufbau, in dem der jeweilige Autor Kapitel für Kapitel die seiner Meinung nach wichtigsten Lektionen daraus hervorhebt. 3) Beide Autoren haben nicht nur mehrere Bücher über Management geschrieben, sie können selbst Erfahrung in Führungspositionen in Unternehmen nachweisen, weswegen davon ausgegangen werden kann, dass die von ihnen behandelten Inhalte eine gewisse Nähe zur Unternehmenspraxis haben.

### 6.1 Kapitel 1 – Kalküle

Beide Autoren heben in ihrer Interpretation den ersten Satz des Originalwerkes von Sūnzǐ hervor, nämlich dass ein Krieg von hoher Bedeutung für ein Land ist, daher „kann man es sich nicht leisten, einen Krieg, bevor man ihn führt, nicht einer äußerst sorgfältigen Untersuchung zu unterziehen<sup>29</sup>“ (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 1). Dabei unterscheidet Sūnzǐ die fünf grundlegenden Bereiche Weg, Himmel, Erde, Feldherr und Gesetz<sup>30</sup>, welche genau analysiert werden müssen, sowie die sieben Faktoren Weg der Landesführung, Fähigkeit des Feldherrn, Bedingungen bezüglich Himmel und Erde, Wirksamkeit der Gesetze und Befehle, Stärke der

---

<sup>28</sup> Die Übersetzung von Harro von Senger wurde für die Übersetzung der Kapitelüberschriften verwendet.

<sup>29</sup> 兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 17)

<sup>30</sup> 一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 17)

Waffen und Männer, Ausbildung der Soldaten und Klarheit der Belohnung und Strafe<sup>31</sup>, welche zwischen den Konfliktparteien verglichen werden sollten. So übertrugen Liú und Schwanfelder die Idee auf die Unternehmensführung und betonten die Wichtigkeit der Planung und Analyse. Liú (2007) versteht unter den fünf grundlegenden Bereiche jeweils die Rationalität der Unternehmensstrategie, die wirtschaftlichen Entwicklungen und die politischen Richtlinien, die geografische Lage und die logistischen Bedingungen, die Führungskompetenzen sowie die Regeln und die Ordnung innerhalb der Organisation. Schwanfelder (2004) interpretiert die fünf Bereiche als Strategie mit Moral und Glaubwürdigkeit, die Umstände, die Strukturen und deren Auswirkung, die Führungskompetenzen sowie die Richtlinien. Die Ähnlichkeiten in den Interpretationen der beiden Autoren für die letzten zwei Bereiche sind offensichtlich, auch beim ersten Bereich geht es trotz der unterschiedlichen Formulierung generell um die Akzeptanz der Strategie. Bei den Bereichen Himmel und Erde gehen die Interpretationen jedoch teilweise auseinander. Während Liú diese als eindeutig unternehmensexterne Bereiche interpretieren, bezieht sich Schwanfelder dabei auch auf die unternehmensinternen Umstände sowie auf die Strukturen bzw. das Ressourcenmanagement. Beim Vergleich der sieben Faktoren in Bezug auf die fünf Bereiche halten sich beide Autoren sehr nah an den Gedanken von Sūnzǐ, wobei natürlich Begriffe aus der Kriegsführung wie Feldherr oder Soldaten durch Begriffe wie Manager oder Mitarbeiter zu ersetzen sind. Anhand dieser Bereiche und Faktoren sollte ein Unternehmen im Rahmen der Planung seiner Strategien die unternehmensinternen und -externen Aspekte analysieren sowie die Stärken und Schwächen vom eigenen Unternehmen sowie von der Konkurrenz vergleichen.

Außerdem geht Liú (2007) darauf ein, dass die Strategie geheim bleiben muss, solange noch Wettbewerb besteht bzw. die Wettbewerber noch davon profitieren könnten. Dies entspricht der Idee von Sūnzǐ, dass die Kriegsführung auf List bzw. Taktik basiert<sup>32</sup> – dieser Gedanke wird auch von Schwanfelder erwähnt – und diese daher nicht im Vorhinein verbreitet werden dürfen<sup>33</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 9).

---

<sup>31</sup> 主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 17)

<sup>32</sup> 兵者，诡道也。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 17)

<sup>33</sup> 此兵家之胜，不可先传也。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 17)

## 6.2 Kapitel 2 – Kriegsvorkehrungen

Die Quintessenz dieses Kapitels lässt sich an der Textstelle „Bei deren Einsatz für einen Krieg sollte der Feldherr auf einen schnellen Sieg Wert legen. Denn wenn der Krieg zu lange dauert, dann ermatten die Soldaten und erlahmt die Kampfkraft der Armee, und wenn sie eine Stadt angreift, dann werden die Kräfte ausgezehrt. Setzt man die Armee während eines auswärtigen Kriegszuges allzu lange der Sonnenglut, dem Frost, dem Sturm und dem Regen und weiteren Unbilden ans, dann reichen die Ausgaben des Landes nicht aus.“<sup>34</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 11) finden. Sūnzǐ betont also die Wichtigkeit, möglichst schnell zu siegen, damit Ressourcen geschont werden. Dieser Gedanke wird von beiden Autoren erkannt und in ihren Interpretationen aufgenommen, jedoch legen sie den Fokus jeweils auf einen anderen Aspekt. Liú (2007) geht in seiner Interpretation auf die Geschwindigkeit ein. Ein Unternehmen muss erstens schnell auf Umwelteinflüsse und -veränderungen wie zum Beispiel neue politische Richtlinien oder technologische Änderungen reagieren, um entsprechend zu handeln. Zweitens muss ein Unternehmen schnell auf die Kundenbedürfnisse reagieren, um seine Verkaufsstrategien anzupassen. Außerdem müssen sie auch schnell den Handlungen ihrer Konkurrenten entgegenwirken. Schwanfelder (2004) hingegen sieht hier die Ressourcen als wichtigsten Faktor. Nach ihm sollte man immer den Zielwert sowie die damit verbundenen Kosten gegenüberstellen. Dabei sollte auch gefragt werden, was durch die Zielerreichung tatsächlich erreicht werden sollte. Als Beispiel wird die Umorganisation genannt, wo nicht die Umorganisation an sich, sondern die Optimierung der Prozesse im Vordergrund stehen sollte. Bei der Ressourcenkonzentration geht es nicht nur um materielle Ressourcen, sondern auch um die Mitarbeiter. Nur wenn sich der Manager auf das Wesentliche und die Mitarbeiter auf ihre Stärken konzentrieren, werden maximale Ergebnisse erreicht. Ist eine Entscheidung getroffen, sollte sie schnellstmöglich ausgeführt werden, damit Ressourcen nicht unnötig gebunden sind und somit mehr Kosten entstehen. Außerdem sollte man die Ressourcen pflegen und wertschätzen, um langfristig Ressourcen generieren zu können.

## 6.3 Kapitel 3 – Angriff mit Strategem

In diesem Kapitel gehen die Interpretationen von Liú und Schwanfelder weiter auseinander. Liú (2007) geht auf den Inhalt am Anfang des Originalwerkes von Sūnzǐ ein, in dem Sūnzǐ

---

<sup>34</sup> 其用战也，贵胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 37)

erklärt, dass der Sieg am besten sei, wenn der Feind in einem unversehrten Zustand bleibe <sup>35</sup>bzw. wenn man ohne kriegerische Auseinandersetzung die feindlichen Soldaten gefügig machen könne<sup>36</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 14-15). Liú leitet daraus ab, dass ein erfolgreiches Unternehmen stets eine Win-Win-Situation anstreben sollte. Dies gilt nicht nur in Zusammenhang mit den Geschäftspartnern, sondern auch mit den Mitarbeitern, mit der Öffentlichkeit und sogar auch mit den Wettbewerbern.

Obwohl Schwanfelder (2004) ebenfalls die Textstelle anspricht, dass man am besten ohne Waffengang den Feind bezwingen sollte, dreht sich seine Interpretation des dritten Kapitels um die Stärken und Schwächen Analyse. Der Manager muss die Potenziale des Unternehmens und der Mitarbeiter sowie auch seine eigenen Potenziale erkennen. Es ist die Aufgabe des Managers, seinen Mitarbeitern Aufgaben zuzuteilen, die deren Stärken entsprechen. Auch ist die Kenntnis der Stärken und Schwächen des Gegners erfolgskritisch. Schwanfelder geht also auf eine der wohl bekanntesten Ideen von Sūnzǐ am Ende des Kapitels ein, dass hundert Kriege kein Unheil bringen, wenn man ausreichend Kenntnisse über sich selbst und den Gegner hat<sup>37</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 17). Basierend auf diesen Kenntnissen werden Strategien entwickelt, indem man die Auseinandersetzung mit dem Gegner dort aufnimmt, wo man selbst stark, der Gegner jedoch schwach ist. Ein aussichtsloser Kampf kann sonst teuer werden. Die definierte Strategie sollte vom Manager unter Beachtung der situativen Gegebenheiten diszipliniert durchgesetzt werden.

## 6.4 Kapitel 4 – Militärische Ausgangslage

Die Textstelle „schuf sich zunächst eine Ausgangslage, in der er nicht besiegt werden konnte, um auf eine Konstellation, in der der Feind besiegt werden konnte, zu warten“<sup>38</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 18) wird von beiden Autoren in die Hauptaussage in ihren Interpretationen aufgenommen. Nach Liú (2007) sollte ein Unternehmen nach einer unbesiegbaren Position streben, um das Überleben sicherzustellen und somit auch ein Wachstum zu ermöglichen. Dazu müssen Unternehmensführer das richtige Bewusstsein aufbauen. Liú unterteilt diese in das Krisenbewusstsein, das Innovationsbewusstsein, das

---

<sup>35</sup> 凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 53)

<sup>36</sup> 不战而屈人之兵，善之善者也。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 53)

<sup>37</sup> 知彼知己，百战不殆 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 54)

<sup>38</sup> 先为不可胜，以待敌之可胜 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 67)

Strategiebewusstsein, das Wettbewerbsbewusstsein, das Bewusstsein über die nachhaltige Entwicklung, das Bewusstsein über das Wissensmanagement, das Marktbewusstsein, das Bewusstsein über das Wissenskapital, das Bewusstsein über die Kapitaloperation sowie das Bewusstsein über die Business Process Re-engineering. Außerdem nennt er vier Arten von Wettbewerbsvorteilen, die aufgebaut werden müssen: Kosten, Produkt, Marke und Management. Schwanfelder (2004) geht ebenfalls von der Idee einer unbesiegbaren Position aus und verbindet diese mit der Fehlervermeidung. Diese erfordert wiederum gründliche Analysen und Vorbereitungen in Vorfeld. Es bedeutet auch, dass Fehler einkalkuliert werden müssen, da eine absolut fehlerfreie Handlung kaum möglich sein wird. Außerdem ist auch Zeit ein wichtiger Faktor. Einerseits muss man den richtigen Zeitpunkt für die Aktionen finden, andererseits muss man Ausdauer haben, um den letztendlichen Erfolg sicherzustellen.

## 6.5 Kapitel 5 – Siegbegünstigte Kräftekonstellation

In diesem Kapitel gehen die Interpretationen wieder deutlich auseinander. Liú (2007) entnimmt aus der Textstelle „Wer sich daher gut in der Kriegsführung versteht, erstrebt den Sieg gestützt auf eine günstige Kräftekonstellation und nicht, indem er größte Anstrengungen von seinen Männern abverlangt. So kann er auf den Einsatz vieler Männer verzichten und stattdessen die Konstellation nutzen“<sup>39</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 24) die Wichtigkeit der Kräftekonstellation. Diese beinhaltet nach Liú (2007) verschiedene Konzepte: 1) Das Unternehmen sollte die Kampfmoral der Mitarbeiter fördern, welche von der Freude an der Arbeit, dem Gruppenehrgefühl, der Behandlung durch das Unternehmen und der Identifizierung mit den Unternehmenszielen abhängt, indem man ihnen genug Chancen gibt, ihre Arbeit anerkennt, ihre Lage verbessert, sich um sie kümmert, ihr Selbstbewusstsein aufbaut und ihr falsches Verhalten verändert. 2) Das Unternehmen sollte sich dem Markt fügen und dem Kunden entgegenkommen, sodass der Gewinn ins Unternehmen fließt. 3) Das Unternehmen sollte die eigenen Stärken aufbauen, sodass die nötigen Ressourcen – Finanzmittel, Humankapital, Wissen – ins Unternehmen fließen. 4) Das Unternehmen sollte die Anziehung der Talente zum Trend machen. 5) Das Unternehmen sollte die äußeren und inneren Ereignisse zum eigenen Vorteil nutzen.

---

<sup>39</sup> 故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 87)

Schwanfelder (2004) leitet aus derselben Textstelle die Empfehlung ab, dass der Manager wissen muss, wie er seine Mitarbeiter am vorteilhaftesten einsetzen kann. Außerdem geht er jedoch auf die Idee ein, dass die Kombination von direkten und indirekten Manövern - angepasst an die jeweilige Situation - den Erfolg sichert. Durch die Täuschung oder Überraschung der Konkurrenz gewinnt man Zeit für sich selbst und lässt dem Gegner keine Zeit, eine auf gründliche Recherche aufbauende Reaktion zu zeigen. Wichtig dabei ist, dass man nicht die eigenen Leute irritiert oder verunsichert.

## 6.6 Kapitel 6 – Leere und Fülle

Liú bezieht sich in seiner Interpretation in diesem Kapitel auf die Textstellen „Wer immer zuerst den Ort eines Waffengangs besetzt und dort den Feind erwartet, ist ausgeruht. Wer danach den Ort des Waffengangs besetzen will und auf das Schlachtfeld eilt, ist ausgezehrt. Wer sich daher gut auf Kriegführung versteht, lenkt die feindlichen Männer herbei und lässt sich nicht von den feindlichen Männern fortlenken.“<sup>40</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 26) sowie „so meidet sie die Fülle und stößt gegen die Leere vor“<sup>41</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 30). Nach Liú (2007) geht es darum, selbst flexibel zu bleiben und gleichzeitig auch ein robustes Unternehmen aufzubauen, welches ein stabiles Fundament, klare Strategien sowie ein strenges System hat, wobei alle Organisationseinheiten dieselben Ziele verfolgen. Neben dem Aufbau der eigenen Stärken sollten Unternehmen gezielt Schwachstellen bzw. Lücken angreifen. Einerseits handelt es sich dabei um die Schwächen des Gegners. Dabei sollte man vor allem nach Schwachstellen innerhalb der Wertschöpfungskette oder koordinationsbedürftige Grenzstellen zwischen Organisationseinheiten des Gegners suchen. Andererseits geht es hier auch um Marktlücken, wo Pioniere Vorteile genießen könnten.

Auch Schwanfelder (2004) erläutert nach der Idee von Sūnzǐ, dass die eigene Strategie und die entsprechenden taktischen Vorgehensweisen so einzusetzen sind, dass auch der Gegner nach dem eigenen Plan gelenkt wird. Im Idealfall sollte der Manager also nicht gezwungen sein, auf die Schritte des Gegners zu reagieren, sondern den Gegner zwingen, seine Vorgehensweise an die Aktivitäten des eigenen Unternehmens anzupassen. Ähnlich wie Liú glaubt Schwanfelder (2004) daran, dass der Schnellere – der einem Markt betritt – mehr Zeit hat, einen großen

---

<sup>40</sup> 凡先处于战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳，故善战者，致人而不致于人。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 107)

<sup>41</sup> 避实而击虚 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 108)

Marktanteil zu gewinnen und den Markteintritt für Nachfolger zu erschweren. Die später eintretenden Unternehmen müssen hingegen möglicherweise mehr Ressourcen aufwenden, um dieselben Erfolge zu erzielen. Auch wird wieder die Wichtigkeit betont, dass man die eigenen Stärken und Schwächen sowie die Stärken und Schwächen des Gegner kennen muss, um entsprechend zu handeln. In diesem Zusammenhang ist auch die Wichtigkeit der Informationen zu nennen. Nur mit ausreichender Information kann man die besten Strategien entwickeln und zukünftige Ereignisse einschätzen. Das heißt aber auch, dass das Erlangen der Information allein nicht ausreicht, sondern die effiziente Nutzung der Information ausschlaggebend ist. Einerseits ist es wichtig, Marktinformationen zu bekommen, andererseits ist auch der interne Informationsfluss von großer Bedeutung.

Obwohl Schwanfelder (2004) ebenfalls wie Liú die Flexibilität anspricht, geht er anders auf diese Idee ein. Die Flexibilität ist nicht auf die Ziele anzuwenden und schon gar nicht auf der Ebene der Vision. Man muss bei konkreten Handlungen jedoch flexibel genug sein, um sich den Umständen anzupassen. Es ist daher durchaus die Aufgabe des Managers, die Flexibilität der Mitarbeiter zu fördern und sie auf Veränderungen vorzubereiten. Ein weiterer Faktor, der nur von Schwanfelder in diesem Kapitel angesprochen wird, bezieht sich auf die Idee „dann kann ich Soldaten zusammenziehen, wohingegen sich der Feind [...] zersplittert“<sup>42</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 27-28). Das einheitliche Gefühl bzw. ein einheitliches Vorgehen ist für das ganze Unternehmen gültig. Einzelne Arbeitsgruppen sowie auch die Manager unter sich müssen eine Einheit bilden und Teamgeist zeigen (Schwanfelder, 2004).

## 6.7 Kapitel 7 – Ringen der Armee

In diesem Kapitel fokussieren beide Autoren wieder auf verschiedene Ideen. Die Textstelle „Die Schwierigkeit beim Ringen der Armeen um die für den Waffengang günstigstmöglichen Bedingungen besteht erstens darin, den klaren Durchblick zu haben, um einen geeigneten Umweg als den geraden Weg ausfindig zu machen und zu behandeln und demgemäß auf dem infolge feindlicher Leere gefahrlosen Umweg schneller ans Ziel zu gelangen, als auf dem infolge feindlicher Fülle gefahrvollen geraden Weg, und zweitens darin, über das richtige Augenmaß zu verfügen, um angemessene Einbußen als Vorteile zu behandeln und daher gewisse Beschneidungen des Heeresumfangs in Kauf zu nehmen, um dafür an

---

<sup>42</sup> 则我专而敌分 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 107)

Marschgeschwindigkeit zu gewinnen.<sup>43</sup>“ (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 32) bildet den Mittelpunkt der Interpretation für Liú. Die Kernlektion dieses Kapitels liegt nach Liú (2007) darin, dass auch Umwege in Betracht gezogen werden sollten. Wenn man nur damit beschäftigt ist, kurzfristige Ziele zu verfolgen, verliert man möglicherweise das langfristige Ziel aus den Augen. Der direkte Weg ist möglicherweise mit Nachteilen verbunden, die wachstumshemmende Wirkungen haben. Beispielsweise könnte man aus langfristiger Sicht die Kunden verlieren, wenn nicht auf kurzfristige Vorteile verzichtet wird.

Schwanfelder (2004) hingegen lässt sich von dem Absatz über das Ringen um günstige Bedingungen bezüglich des Erreichens des Schlachtfeldes<sup>44</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 32-33) inspirieren. In diesem Zusammenhang diskutiert er die Wichtigkeit des Zeitmanagements. Die Frage hierbei ist, ob man durch eine noch gründlichere Planung oder das Einkalkulieren eines Zeitpuffers einen Zeitplan entwickeln sollte. Abzuraten ist jedenfalls dazu, übereilig eine Aktivität anzufangen, da Hektik Gefahr mit sich bringt. Auch betont er wieder die Wichtigkeit der Einheit, und im Zusammenhang mit der Versorgung der Armee wird erklärt, dass innerhalb des Unternehmens der Fokus nicht allein auf den gewinnerwirtschaftenden Stellen liegen darf, sondern eine reibungslose Zusammenarbeit mit den Stabstellen anzustreben ist. So sollte man sich auch nicht nur auf die starken Mitarbeiter konzentrieren, sondern das ganze Team beisammenhalten. Die Motivation der Mitarbeiter durch die Sorge um deren körperliches und seelisches Wohlbefinden ist die Aufgabe des Managers, die nicht delegiert werden sollte.

## 6.8 Kapitel 8 – Neun Lageanpassungen

Sūnzǐ erklärt in diesem Kapitel: „Begreift ein Feldherr die Vorteile der neun Lageanpassungen, dann weiß er über einen Armeeinsatz wirklich Bescheid. Begreift ein Feldheer die Vorteile der neun Lageanpassungen an unterschiedliche Geländeformen nicht, dann mag er zwar über die Geländeformen Bescheid wissen, aber er vermag nicht, aus den Vorteilen der Geländeformen Nutzen zu ziehen.“<sup>45</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 37). Sowohl Liú als

---

<sup>43</sup> 军争之难者，以迂为直，以患为利。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 108)

<sup>44</sup> 举军而争利，则不及；委军而争利，则辎重捐，是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军，劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 125)

<sup>45</sup> 故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利者矣。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 141)

auch Schwanfelder diskutieren im Zusammenhang mit diesem Kapitel das Thema Flexibilität. Liú (2007) sieht hier die Anpassungsfähigkeit als ausschlaggebenden Faktor. Hier geht es um das Erkennen von Veränderungen aller Art und den richtigen Umgang damit, wobei eine gewisse Flexibilität unerlässlich ist. Die Führungskraft sollte Scharfsinn, Reaktionsfähigkeit, Urteilsvermögen, Denkfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Besonnenheit aufweisen, um bei Herausforderungen und Veränderungen möglichst schnell eine Taktik zu entwickeln.

Auch Schwanfelder (2004) widmet sich im achten Kapitel hauptsächlich dem Thema Flexibilität. Er diskutiert die Fähigkeiten und Qualitäten des Managers, der agieren statt reagieren sollte, was von der Kompetenz der Beteiligten und der verfügbaren Kapazität abhängt. Auch spricht er den Konflikt zwischen Pflicht und Gewissen an, den ein Manager ausgesetzt ist, wenn sein Vorgesetzter eine andere Meinung vertritt als er selbst. Schwanfelder verweist außerdem auf die „Befehle des Fürsten, die man nicht entgegennimmt“<sup>46</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 37), erkennt jedoch auch, dass der Manager in der Realität gewisse Abhängigkeiten zeigt. Außerdem geht er auf die fünf Eigenschaften nach Sūnzǐ, die eine Führungskraft nicht aufweisen sollte, ein: Tollkühnheit, Angst um das Überleben, Jähzorn, übertriebene Wertlegung auf Reinheit sowie unvernünftige Liebe zum Volk<sup>47</sup> (vgl. Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 38). Diese überträgt er als Übermut, Feigheit, hitziges Temperament, demütiges Ehrgefühl sowie Überfürsorglichkeit auf den Manager. Ein leistungsfähiges Qualitätssicherungssystem für Managementaufgaben kann dem Manager dabei helfen, Fehler zu vermeiden (Schwanfelder, 2004).

## 6.9 Kapitel 9 – Die Armee auf dem Marsch

Im Mittelpunkt der Interpretation nach Liú (2007) steht der Gedanke, dass die Männer im Alltag zur Ausführung der Befehle erzogen werden. Dabei hebt er vor allem die Textstelle „Daher schmiedet der Feldherr sie mittels ziviler Tugend zusammen, indem er sie beim Drill und bei Befehlsvergabe mit Weisheit, Glaubwürdigkeit und Güte behandelt, und richtet sie mittels militärischer Tugend einheitlich aus, indem er bei Disziplinlosigkeit Strenge walten lässt.“<sup>48</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 46) hervor. Nach Liú (2007) sollten Regelungen und

---

<sup>46</sup> 君命有所不受 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 141)

<sup>47</sup> 故将有五危: 必死, 可杀也; 必生, 可虏也; 忿速, 可侮也; 廉洁, 可辱也; 爱民, 可烦也。凡此五者, 将之过也, 用兵之灾也。覆军杀将, 必以五危, 不可不察也。 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 141)

<sup>48</sup> 故令之以文, 齐之以武 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 162)

Vorschriften eingeführt werden, welche auch einige Beschränkungen mit sich bringen können, jedoch für einen reibungslosen Ablauf innerhalb des Unternehmens unerlässlich sind. Diese sollten fair durchgeführt und für jeden Mitarbeiter gültig sein. Die Einführung der Regelungen ist abhängig von der Vernünftigkeit und der Durchführbarkeit der Regelungen selbst, die Intensität der Überprüfung durch das Unternehmen sowie die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Eine gute Ordnung soll nicht nur die Effektivität innerhalb des Unternehmens steigern, sondern bringt auch Sicherheitsgefühl für die Mitarbeiter. Im besten Fall sollten sich Unternehmensregelungen zur Angewohnheit oder sogar Moral der Mitarbeiter entwickeln.

Auch Schwanfelder (2004) geht in seiner Interpretation auf diese Textstelle ein und erkennt die Notwendigkeit der Disziplin und der Ausführung der Anweisungen. Jedoch legt er den Fokus in diesem Kapitel nicht auf die Regel selbst, sondern auf den Menschen, also den Mitarbeiter, der bei einer humanen und emanzipatorischen Behandlung trainiert und weiterentwickelt werden muss. Das Unternehmen muss Kompetenzlücken rechtzeitig füllen und nach dem Mitarbeiter suchen, dessen Eignungsprofil zum Anforderungsprofil der Tätigkeit passt. Außerdem liest Schwanfelder aus den Textstellen wie zum Beispiel „Sind die feindlichen Soldaten so entkräftet, dass sie sich hinstellen, indem sie sich auf ihre Waffen stützen, dann ist das ein Zeichen dafür, dass sie an Hunger leiden.“<sup>49</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 45) die Wichtigkeit, für die notwendige Ausstattung sowie Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu sorgen. Man muss also rechtzeitig unerwünschte Verzweiflung, Erschöpfung oder Motivationslosigkeit bei den Mitarbeitern – welche loyal, kompetent, geschult und gut ausgestattet sein sollten – erkennen können und gegebenenfalls die Rahmenbedingungen ändern (Schwanfelder, 2004).

## 6.10 Kapitel 10 – Geländeformen

Der Fokus von Schwanfelder aus dem vorherigen Kapitel wird von Liú (2007) in diesem Kapitel übernommen – nämlich, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. Dabei bezieht er sich auf die Aussage „es geht ihm allein um den Schutz der Bevölkerung und der Soldaten“<sup>50</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 51). Liú (2007) streicht in seiner Interpretation noch weitere Textstellen wie zum Beispiel „Daher strebt der gute Feldherr bei einem Vormarsch oder Angriff nicht nach Ruhm, und bei einem Rückzug geht er dem möglichen Vorwurf eines Fehltritts nicht

---

<sup>49</sup> 杖而立者，饥也 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 162)

<sup>50</sup> 唯民是保 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 182)

aus dem Wege.<sup>51</sup>“ (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 50-51) oder „Behandelt ein Feldherr seine Soldaten wie Säuglinge, kann er sich mit ihnen selbst in die tiefsten Schluchten begeben. Behandelt er seine Soldaten wie geliebte Söhne, kann er, da sie ihn dann, beseelt von der Tugend der Sohnespietät, wie einen Vater achten und sich ihm willig unterordnen, gemeinsam mit ihnen in den Tod gehen.<sup>52</sup>“ (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 51) hervor. In seiner Interpretation beschäftigt sich Liú (2007) mit den Anforderungen an die Führungskräfte und erwähnt in diesem Zusammenhang die fünf Tugenden eines Führers – Weisheit, Glaubwürdigkeit, Güte, Kühnheit, Strenge (vgl. Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 1) – aus dem ersten Kapitel. Liú (2007) widmet sich vor allem den Anforderungen an die Führungskräfte bzw. an das Unternehmen in Zusammenhang mit Personaleinsatz. Ein Unternehmen muss für eine Unternehmenskultur sorgen, in der die Mitarbeiter sich integrieren und gemeinsam Wert für das Unternehmen schaffen können. Die Führungskraft muss die richtigen Leute an der richtigen Stelle einsetzen, so dass sie sich entfalten und ihre Stärke ins Spiel bringen können. Dem auserwählten Personal gegenüber sollte man Vertrauen zeigen und vom autoritären Führungsstil Abstand nehmen. Auch der richtige Umgang der Führungskräfte mit Misserfolgen ist nicht unwesentlich. Das heißt, dass die Mitarbeiter nicht allein anhand der Leistungen beurteilt werden dürfen und auch der Vorgesetzte bei Misserfolgen die Verantwortung für die Fehlentscheidung beim Personaleinsatz tragen muss und nicht nur bei den Mitarbeitern nach Problemen sucht.

Auch Schwanfelder (2004) geht auf dieselben Zitate aus dem Originalwerk von Sūnzǐ ein und erkennt ebenfalls, dass eine Führungskraft, welche diese Anforderungen von Sūnzǐ erfüllt, sehr kostbar für ein Unternehmen ist. Er geht in diesem Zusammenhang auch auf weitere führungskraftbezogene Gedanken ein, dass Feldherren wissen müssen, wann die eigenen Männer für den Angriff bereit sind bzw. wann der Feind angreifbar ist<sup>53</sup> und wann der Befehl des Landesherrn befolgt werden darf<sup>54</sup> (vgl. Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 50-51) und dass man über sich selbst und dem Gegner sowie über Himmel und Erde Bescheid wissen muss<sup>55</sup> (vgl. Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 52). So sollte ein wahrer Manager Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen und sollte nicht nur unüberlegt Befehle von Oben ausführen.

---

<sup>51</sup> 故进不求名，退不避罪 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 182)

<sup>52</sup> 视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 182)

<sup>53</sup> 知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也 (Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 182)

<sup>54</sup> 故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 182)

<sup>55</sup> 知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 182)

Auch muss er bei Entscheidungen alle Faktoren im Sinne der Kenntnis über sich selbst und den Gegner sowie den Rahmen- und Umgebungsbedingungen berücksichtigen. Schwanfelder interpretiert die Geländeformen – der eigentliche Fokus des zehnten Kapitels nach Sūnzǐ – als die Rahmen- und Umgebungsbedingungen in der Unternehmenswelt. So sollte man zum Beispiel auch in der Unternehmenswelt unvorteilhafte Situationen – im Sinne von unvorteilhafte Geländeformen – vermeiden oder günstige Positionen – in Zusammenhang mit steilen Geländeformen – einnehmen (Schwanfelder, 2004).

## 6.11 Kapitel 11 – Neun Gebietsarten

In diesem Kapitel gehen nicht nur die Interpretationen bzw. der Fokus der beiden Autoren weit auseinander. Auch der Bezug zu den Inhalten aus dem Originalwerk von Sūnzǐ wirkt relativ künstlich und ist schwer nachvollziehbar. Das einzige Zitat, auf das beide Autoren in ihren Interpretationen eingehen, wäre „Versetzt er sie in ein Gelände, in dem der Untergang droht, dann werden sie in einem Waffengang derart gewaltige Kräfte mobilisieren, dass die weitere Existenz gesichert ist. Lässt er sie in ein Gelände hineingeraten, in dem sie dem Tod geweiht zu sein scheinen, dann werden sie in einem Waffengang derart gewaltige Kräfte aus sich herausholen, dass sie überleben.“<sup>56</sup> (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 63). Liú (2007) leitet daraus lediglich ab, dass das Risikomanagement eine große Rolle im Unternehmen spielt. Wichtig ist, dass ein Unternehmen über die nötigen Ressourcen – vor allem Krisenmanagementspezialisten, welche präzise Lösungen erstellen können – verfügt und eine Organisationsstruktur aufgebaut hat, welche klare Strukturen sowie Verantwortungsbereiche schafft und die Kommunikation sowie den Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens fördert. Die Mitarbeiter sollten entsprechend ausgebildet sein, dass sie ihre eigenen Fehlerquoten niedrig halten und aufmerksam gegenüber Gefahren bleiben. Auch die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Zusammenarbeit mit Stakeholdern aller Art kann Risiken eingrenzen und sollte vom Unternehmen gefördert werden. Aus derselben Textstelle erkennt Schwanfelder (2004), dass Druck durchaus motivierend wirken kann, der Manager jedoch wissen muss, wann er den Druck rechtzeitig wieder reduzieren muss. Er legt weiterhin den Fokus auf den Manager und empfiehlt, dass dieser nur so viele Leute im Team haben sollte, wie er tatsächlich betreuen kann, und bereits vor der Auseinandersetzung Autorität aufbauen muss. Die Meinungen der Mitarbeiter sollten wahrgenommen werden, jedoch müssen die

---

<sup>56</sup> 投之亡地然后存，陷之死地然后生。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 202)

letztendlichen Anweisungen des Managers auch von den Mitarbeitern ohne Wenn und Aber durchgeführt werden – dies gilt vor allem in der Notlage.

## 6.12 Kapitel 12 – Angriff mit Feuerunterstützung

Dieses Kapitel im Originalwerk von Sūnzǐ ist sehr eng auf die Kriegsführung zugeschnitten und daher schwieriger auf das Management zu übertragen. Dementsprechend gehen hier die Interpretationen der beiden Autoren wieder deutlich auseinander. Liú (2007) bezieht sich auf die Unterstützung durch Feuer und Wasser bei einem Angriff<sup>57</sup> (vgl. Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 66) und vergleicht diese mit der Nutzung von externen Kräften im Unternehmensalltag. Einerseits sollte man gezielt externe Beratungsunternehmen einsetzen, wenn dem Unternehmen gewisse Fähigkeiten fehlen, objektive Meinungen von Außenstehenden oder neue Ideen benötigt werden oder mit Hilfe von äußeren Kräften Transformationen durchgeführt werden sollen. Andererseits sollte man auch Ressourcen von außen nutzen. Dazu zählen soziale Beziehungen sowie auch die Beziehungen zum Staat (Liú, 2007).

Schwanfelder (2004) vergleicht den Feuerangriff hingegen mit aggressiven Vorgehensweisen im Konkurrenzkampf. Er versucht sich mehr an den Originaltext von Sūnzǐ zu halten, indem er auf die Warnungen von Sūnzǐ am Ende des Kapitels eingeht, dass man nicht in den Krieg gehen sollte, wenn kein Nutzen erzielt werden kann, kein Gewinn in Aussicht steht oder keine Gefahr droht<sup>58</sup>, da ein Land nach dem Untergang bzw. ein Mensch nach dem Tod nicht wiederauferstehen kann<sup>59</sup> (vgl. Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 67), sieht Schwanfelder die Notwendigkeit einer gründlichen Vorbereitung im Vorfeld. Es muss im Vorhinein überlegt werden, ob die geplanten Maßnahmen der Vision des eigenen Unternehmens entsprechen und welche Ziele damit erreicht werden können. Die Risiken müssen gründlich analysiert werden, damit die Maßnahmen am Ende nicht dem eigenen Unternehmen schaden (Schwanfelder, 2004).

## 6.13 Kapitel 13 – Der Gebrauch von Spionen

Auch die Anwendung von Spionen zu Zeiten von Sūnzǐ ist schwer auf die heutige Unternehmenswelt übertragbar. So findet man bei beiden Autoren kaum Aussagen, die sich

---

<sup>57</sup> 故以火佐攻者明，以水佐攻者强。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 221)

<sup>58</sup> 非利不动，非得不用，非危不战。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 221)

<sup>59</sup> 亡国不可以复存，死者不可以复生。(Sūnzǐ, nach Liú, 2007, S. 221)

direkt auf eine Stelle aus dem Originaltext von Sūnzǐ beziehen. Vielmehr übernehmen beide die Idee, dass Spione der Informationsbeschaffung dienen und gehen auf die Wichtigkeit der Information ein. Liú (2007) verdeutlicht, dass Unternehmen vor allem bei Entscheidungen auf rechtzeitige und genaue Informationen sowie ein funktionierendes Informationssystem angewiesen sind, damit sie Geschäftschancen rechtzeitig nutzen bzw. adäquat auf plötzlich auftretende Ereignisse reagieren können. Schwanfelder (2004) konzentriert sich im letzten Kapitel auf die Informationsbeschaffung. Wie bereits zuvor versucht er eine Spur mehr auf den Originaltext einzugehen und betrachtet auch die verschiedenen Arten von Spionen nach Sūnzǐ, erkennt jedoch, dass manche Aspekte in der heutigen Zeit nicht mehr relevant sind – Informationen, die damals durch Spionagearbeiten erlangt werden, können heutzutage teilweise durch Internetrecherchen oder Beratungsunternehmen ins Unternehmen fließen. Wichtig in diesem Zusammenhang sind für Unternehmen in der heutigen Zeit, dass sie ihre Mitarbeiter behalten können, damit das Wissen im Unternehmen erhalten bleibt und nicht von der Konkurrenz genutzt wird.

## 6.14 Zusammenfassung

Beide Autoren zeigen einige Ähnlichkeiten in ihren Interpretationen, dazu gehören beispielsweise die Planung und Analyse im Kapitel 1, die geschwinde Ausführung zur Schonung der Ressourcen im Kapitel 2, die unbesiegbare Position in Kapitel 4, die Flexibilität in Kapitel 6 und Kapitel 8 und die Information im Kapitel 13. In manchen Kapiteln zeigen sich ähnliche Grundgedanken, der Fokus bei den Interpretationen geht jedoch auseinander, wie man an Kapitel 2 beobachten kann, wo Liú sich auf die Schnelligkeit konzentriert, während Schwanfelder den Fokus auf die Ressourcen legt. Außerdem ziehen sich einige grundlegende philosophischen Gedanken wie die gründliche Planung oder die Mitarbeiterfürsorge durch das ganze Werk durch, weswegen manche Idee von beiden Autoren erkannt, jedoch in verschiedenen Kapiteln angesprochen werden.

Andererseits lassen sich auch Kapiteln finden, wo die Interpretationen der Autoren eindeutig auseinander gehen. Dazu zählen beispielsweise Kapitel 3, in dem Liú hauptsächlich die Win-win-Situation betont, während Schwanfelder die Selbstanalyse und die Analyse des Gegners hervorhebt. Weitere Beispiele findet man im Kapitel 11, in dem Liú dem Risikomanagement eine wichtige Rolle zuteilt, während Schwanfelder aus derselben Aussage den Druck als Motivation herausliest. Vor allem auch Kapitel 12 bietet ein deutliches Beispiel der

auseinandergelassenen Interpretation, in dem der Feuerangriff einerseits als externe Unterstützung und andererseits als aggressive Methode erläutert wird.

## 7 Empirische Untersuchung

### 7.1 Vorgehensweise

Für den empirischen Teil wurden Experteninterviews mit Personen in Führungspositionen geplant, wobei jeweils drei Führungskräfte in Österreich und drei Führungskräfte in China befragt wurden. Die Interviewpartner wurden durch persönliche Beziehungen bzw. Weiterempfehlungen gefunden, und ihre demographischen Daten werden im Kapitel 7.3 dargestellt. Die Interviews sind fragebogengestützt, und der Fragebogen besteht aus insgesamt zehn Fragen: Es werden zuerst acht ausgedachte Situationen im Arbeitsalltag vorgestellt und die Befragten werden gebeten, eine Entscheidung zu treffen und diese zu erläutern. Die Formulierung der Situationen stützt sich auf die Interpretationen von Liú (2007) und Schwanfelder (2004). Im Anschluss werden zwei weitere Fragen gestellt, die sich auf die Kenntnisse des Autors über „Die Kunst des Krieges“ sowie die Übereinstimmung der Inhalte mit ihren Managementkonzepten beziehen. Details zu den Fragen werden im nächsten Abschnitt behandelt.

Die Interviews fanden in Form von Online-Anrufen statt und wurden aufgezeichnet. Die Interviewpartner wurden vor der Aufzeichnung mündlich darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse des Interviews für die Masterarbeit verwendet und die Gespräche aufgezeichnet und transkribiert werden. Es wurde auch erklärt, dass sie anonym bleiben und im Falle eines direkten Zitates darüber informiert werden. Dabei hat eine Person ausdrücklich den Wunsch geäußert, nicht zitiert zu werden, welcher in der weiteren Ausarbeitung berücksichtigt wird. Danach wurde den Interviewpartnern eine Einverständniserklärung geschickt, wobei aufgrund der eingeschränkten Druck- und Scanmöglichkeiten in Verbindung mit der aktuellen COVID19-Krise zuerst nur eine einfache Bestätigung und die Unterschrift erst zu einem späteren Zeitpunkt eingeholt wurde. Die Interviewpartner bleiben anonym und werden in der Arbeit als „Ö1“, „Ö2“ bzw. „Ö3“ (für österreichische Interviewteilnehmer) und „C1“, „C2“ bzw. „C3“ (für chinesische Teilnehmer) gekennzeichnet.

Beim Transkribieren wird die Standardorthografie – also die einfache Transkription – verwendet, da vor allem der gesagte Inhalt im Vordergrund steht und nicht die Art und Weise, wie etwas gesagt wurde. Das heißt, dass die gesprochenen Inhalte ohne Berücksichtigung des

Dialektes oder der sprachlichen Merkmale schriftlich wiedergegeben werden. Sollte die befragte Person beim Interview stottern, Wörter wiederholen, Sätze abbrechen bzw. neu beginnen, Pausen durch Schweigen oder Verzögerungslaute einlegen, unnötige Füllwörter verwenden, bleiben diese unberücksichtigt. Auch das Einverständnis für diese Vorgehensweise wurde im Nachhinein eingeholt.

Danach erfolgt eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>60</sup>. Die Inhalte der Interviews wurden nach der deduktiven Vorgehensweise bzw. der inhaltlichen Strukturierung kategorisiert. Nach der Entwicklung des Kategoriensystems erfolgt zunächst die Fundstellenbezeichnung, danach die Paraphrasierung des extrahierten Materials, welches am Ende pro Unterkategorie und letztendlich pro Hauptkategorie zusammengefasst wird (Mayring, 2010). Als Analyseeinheiten dienen die Antworten der Interviews zu den Fragen 1-8, da die letzten zwei Fragen nur dazu dienen, um den Kenntnisstand der befragten Personen über das Werk sowie die Relevanz der Ideen von Sūnzǐ bei den Befragten auf einer theoretischen Ebene herauszufinden, und im Prinzip in Form einer Single Choice bzw. Multiple Choice Frage beantwortet werden können. Die Festlegung der Hauptkategorien mit den entsprechenden Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln werden im Unterkapitel 7.3 erläutert und dargestellt. Die Inhalte der Interviews werden in Kodiereinheiten heruntergebrochen, welche nur aus einzelnen Sätzen oder Satzteilen bestehen. Die Fundstellen werden entsprechend nummeriert, um die Zuordnung bei späteren Interpretationen und Erläuterungen zu erleichtern. Nach der Fundstellenbezeichnung werden die jeweiligen Kodiereinheiten paraphrasiert und pro Kategorie zusammengefasst. Da es bei dieser Arbeit vor allem um einen Vergleich zwischen den Antworten der chinesischen und österreichischen Befragten geht, werden die jeweiligen Interviews getrennt voneinander bearbeitet und die jeweiligen Ergebnisse getrennt voneinander dargestellt. Das Kategoriensystem bzw. die Kodierregeln bleiben für beide gleich.

## 7.2 Fragebogen

Bei den ersten acht Fragen werden die Ideen von Sūnzǐ auf Entscheidungssituationen im Managementalltag übertragen. Dabei handelt es sich um allgemeine Managementsituationen, die auch ohne Kenntnis über die Inhalte des Buches beantwortet werden können. Die Fragen wurden so formuliert, dass diese möglichst frei beantwortet werden können. Es wurde darum

---

<sup>60</sup> Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Auflage). Weinheim [u.a.]: Beltz.

bemüht, die Fragen möglichst so zu formulieren, dass sie in einem gewissen Zusammenhang zur vorherigen Frage stehen, so dass die Befragten diese möglichst in einem zusammenhängenden Gedankenfluss beantworten können und nicht als völlig separate Situationen betrachten. In diesem Kapitel wird erläutert, warum die Fragen ausgesucht wurden und worauf sie abzielen. Die Fragen auf Deutsch sowie auf Chinesisch sind im Anhang zu finden.

**Frage 1:** „Sie planen gerade das Budget für Ihre Abteilung. Planen Sie Ausgaben für gemeinsame Aktivitäten zur Stärkung des Teams ein? Für wie wichtig halten Sie den Zusammenhalt ihres Teams und was tun Sie dafür?“

Bei der ersten Frage wird auf die Wichtigkeit der Einheit der Gruppe eingegangen, welche vor allem von Schwanfelder in seiner Interpretation im Kapitel 6 und Kapitel 7 angesprochen wurde. Auch Liú geht in Kapitel 5 auf das Gruppenehrgefühl ein. Die Antwort hier soll Rückschluss geben, ob die Einheit der Gruppe tatsächlich geschätzt wird, in dem die Befragten erklären, ob etwas bzw. was dafür getan wird.

**Frage 2:** „Bei einem Management-Meeting soll besprochen werden, wie Ihr Unternehmen das überschüssige Budget nutzen soll, und die Meinungen sind sehr geteilt: Die Ideen reichen von „mehr Verkaufsleute einstellen“ über „Seminare zur Mitarbeiterweiterbildung organisieren“ bis hin zu „neue Produktionsmaschinen anschaffen“... Welcher Vorschlag leuchtet Ihnen am meisten ein? Was spricht Ihrer Meinung nach für diesen Vorschlag?“

Die Frage hier bezieht sich auf die Idee der unbesiegbaren Position im Kapitel 4, welche von beiden Autoren in ihren Interpretationen aufgenommen wurde. Liú geht auch auf den Aufbau der eigenen Stärken in seiner Interpretation in Kapitel 5 ein. Weiters wurde die Idee einer guten Ausstattung der Mitarbeiter auch von Schwanfelder im Kapitel 9 angesprochen. Die Antworten der Befragten sollen zeigen, ob sie das überschüssige Budget in diesem Sinne nutzen würden.

**Frage 3:** „Am Ende des Meetings wurde allen anwesenden Managern mitgeteilt, dass eine große Kündigungswelle geplant sei. Nun müssen Sie diese Information an Ihr Team kommunizieren. Wie gehen Sie dabei vor? Worauf legen Sie bei der Kommunikation besonders acht?“

In Verbindung mit dieser Frage soll die Idee der Fürsorge um die Mitarbeiter bzw. deren Behandlung durch die Führungskraft untersucht werden. Das Thema Mitarbeiterfürsorge taucht in den Interpretationen immer wieder auf, lässt sich aber vor allem bei Liú im Kapitel 10 und bei Schwanfelder in Kapitel 7 finden. Die Antwort auf diese Frage soll zeigen, ob Manager bei der Übermittlung solcher schlechten Nachrichten Rücksicht auf die Gefühle der Mitarbeiter nehmen und sich um diese sorgen.

**Frage 4:** „Sie wurde mit einem neuen Projekt beauftragt und müssen die Aufgabe an Ihr Team delegieren. Worauf achten Sie bei der Aufgabenzuteilung?“

Auch das Thema der Aufgabenzuteilung durch die Führungskraft wurde immer wieder angesprochen und lässt sich unter anderem bei Liú im Kapitel 10 sowie bei Schwanfelder in Kapitel 2, 3 und 5 finden. Vor allem Schwanfelder betont immer wieder die Notwendigkeit, die Mitarbeiter so effizient wie möglich einzusetzen, ohne sie zu erschöpfen. Anhand der Antworten soll überprüft werden, ob heutige Manager auch diese Idee befolgen.

**Frage 5:** „Im Rahmen einer internen Umfrage wurden Sie gebeten, die Ihrer Meinung nach wichtigsten 5 Eigenschaften einer Führungskraft zu nennen. Die Ergebnisse sollen bei der nächsten Suche nach Trainees helfen, welche zukünftig eine Position als Abteilungsleiter übernehmen sollten. Welche Eigenschaften würden Sie angeben?“

Die fünf Tugenden einer Führungskraft wird von Sūnzǐ bereits im ersten Kapitel vorgestellt. Auch Liú und Schwanfelder beschäftigen sich in ihren Interpretationen immer wieder mit gewissen Führungskompetenzen. Anhand dieser Frage soll untersucht werden, ob die Fähigkeiten, worauf Führungskräfte heutzutage Wert legen, auch mit den Interpretationen übereinstimmen.

**Frage 6:** „Ihr Unternehmen möchte international expandieren. Sie wurden mit der Recherche und Analyse über den südafrikanischen Markt beauftragt. Welche Aspekte würden Sie in Ihre Analyse aufnehmen?“

Diese Frage bezieht sich vor allem auf die Wichtigkeit, über sich selbst, den Gegner sowie Umweltbedingungen Bescheid zu wissen. Es ist nicht nur ein Kerngedanke von Sūnzǐ, dass

Planung und Analyse ausschlaggebend für den Erfolg sind, diese Idee wird auch von beiden Autoren beispielsweise im Kapitel 1 ihrer Interpretationen betont. Vor allem die zuvor erläuterten fünf grundlegenden Bereiche und sieben Faktoren sollten immer beachtet werden. Der Eintritt in einen neuen Markt stellt eine typische Situation dar, in der diese Aspekte berücksichtigt werden müssen und wird hier als Situation zur Überprüfung gegeben, ob die Führungskräfte bei Managemententscheidungen tatsächlich diese Aspekte berücksichtigen und inwiefern sie auf die verschiedenen Bereiche eingehen.

**Frage 7:** „Jedoch mussten Sie bald erkennen, dass bereits einige Konkurrenten am südafrikanischen Markt sind, die ihre Marktanteile um jeden Preis verteidigen würden. Welche Empfehlung würden Sie dem Top-Management geben?“

Mit dieser Frage wird die Flexibilität der Befragten untersucht. Die Antworten sollen zeigen, ob die Führungskräfte in ihren Denk- und Vorgehensweisen genug Flexibilität aufweisen, um eine alternative Vorgehensweise anzubieten bzw. einen Wechsel des Zielmarktes vorzuschlagen und somit außerhalb des von oben vorgegebenen Rahmens denken bzw. nicht nur stur den Anweisungen folgen. Die Gedanken der Flexibilität werden von beiden Autoren im Kapitel 8 behandelt, wobei Liú auch zusätzlich im Kapitel 6 seiner Interpretation dieses Thema anspricht.

**Frage 8:** „Die Expansion war erfolgreich und Ihr Unternehmen gehört mittlerweile zu den größten Playern am Markt. Neben einigen kleinen Anbietern gibt es derzeit zwei große Konkurrenten. Ihr Unternehmen möchte den Marktanteil weiter erhöhen. Ein Kollege schlägt vor, die eigenen Preise zu senken, um mehr Kunden zu gewinnen. Was halten Sie von der Idee des Preiskampfes? Was würden Sie vorschlagen?“

Hier steht vor allem die Interpretation nach Liú im Kapitel 3 im Vordergrund, dass Win-win-Situationen bessere Sieg seien, als durch die Auseinandersetzung dem Gegner – und möglicherweise auch sich selbst – zu schaden. Auch Schwanfelder geht im Kapitel 12 auf die Idee ein, dass aggressive Methoden nur vorsichtig eingesetzt bzw. möglichst vermieden werden sollten. Diese Ideen sollen anhand der Einstellung des Managers zum Preiskampf untersucht werden.

Die letzten zwei Fragen sollen dabei helfen, festzustellen, ob die Befragten „Die Kunst des Krieges“ kennen und den Ideen aus dem Werk auf einer theoretischen Ebene zustimmen bzw. diese in ihren Managementkonzepten eine Rolle spielen.

**Frage 9:** „Kennen Sie das in China sehr bekannte Buch „Die Kunst des Krieges“ von Sun Tzu? Haben Sie sich schon einmal in irgendeiner Form mit den darin enthaltenen Gedanken auseinandergesetzt?“

**Frage 10:** „Welche der folgenden Ideen spielt in Ihrem Managementkonzept eine Rolle?“

- a. Gründliche Planung und Analyse von Stärken und Schwächen vor einer Handlung sind unabdingbar
- b. Weisheit, Glaubwürdigkeit, Güte, Kühnheit und Strenge gehören zu den unabdingbaren Eigenschaften einer Führungskraft
- c. Will man sein Ziel erreichen, bedürfen alle Handlungen einer gewissen Flexibilität
- d. Ein Erfolg, welcher nicht auf dem Leid der Konkurrenz basiert, ist besser als ein einseitiger Gewinn
- e. Das Team muss eine Einheit bilden und dasselbe Ziel verfolgen
- f. Bei der Aufgabenteilung sollten die Stärken der jeweiligen Mitarbeiter berücksichtigt werden
- g. Die Motivation der Mitarbeiter und ihr körperliches sowie geistiges Wohlbefinden sollte stets sichergestellt werden.
- h. Eigene Stärken müssen aufgebaut werden, um einen langfristigen Erfolg zu sichern

Diese acht Ideen entsprechen den Themen, welche durch die Situationen aus Frage 1-8 überprüft werden sollen. Die Reihenfolge der Aufzählung wurde jedoch bewusst durcheinandergebracht, damit die Interviewpartner nicht sofort eine Verbindung erkennen. Die Fragen 1-8 können den Ideen aus Frage 10 wie folgend zugeordnet werden: 10.a) Frage 6, 10.b) Frage 5, 10.c) Frage 7, 10.d) Frage 8, 10.e) Frage 1, 10.f) Frage 4, 10.g) Frage 3, 10.h) Frage 2.

### 7.3 Kategoriensystem

Die Hauptkategorien entsprechen den acht Ideen, welche anhand der Fragen 1-8 untersucht werden sollen, und somit auch den acht Antwortmöglichkeiten aus Frage 10. Diese lauten: Teamgeist, Stärkenaufbau, Mitarbeiterfürsorge, effizienter Mitarbeiterereinsatz,

Führungseigenschaft, Planung und Analyse, Flexibilität, Vermeidung aggressiver Auseinandersetzungen.

Der jeweilige Bezug zu den theoretischen Interpretationen wurde bereits oben bei der Vorstellung des Fragebogens erläutert. Nun werden die Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln der Kategorien dargestellt, wobei die Kategorien Führungseigenschaft sowie Planung und Analyse aus Unterkategorien bestehen, welche in separaten Tabellen dargestellt werden.

| <b>Kategorie</b>    | <b>Definition</b>                                                                                                                                            | <b>Ankerbeispiel</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>Kodierregel</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teamgeist           | Zusammengehörigkeitsgefühl in einer Gruppe, welches ein einheitliches Vorgehen und eine effiziente reibungslose Zusammenarbeit ermöglicht                    | „Und finde ich für den Zusammenhalt für das Teams wichtig und damit auch für den Arbeitgeber eine sehr wichtige Maßnahme und fördern wir natürlich in diese Richtung.“ (Stelle Nr. 100)                                                     | Aussagen, welche sich auf die Wichtigkeit des Teams bzw. dessen Zusammenhalt und die Vorteile daraus beziehen oder die Bemühungen darum erläutern, werden dieser Kategorie zugeordnet.                                                                                                                                                                                                                        |
| Stärkenaufbau       | Aufbau von Stärken des eigenen Unternehmens, welche dem Unternehmen Vorteile gegenüber der Konkurrenz ermöglichen bzw. vor Angriffen der Konkurrenz schützen | „grundsätzlich bin ich ein Mensch, der sehr viel von Weiterbildung hält, bin auch immer interessiert, die Mitarbeiter, die man zur Verfügung hat, so zu trainieren, dass sie alle möglichen Tätigkeiten übernehmen können.“ (Stelle Nr. 79) | Aussagen, welche sich auf die Wichtigkeit des Stärkenaufbaus und die Vorteile daraus beziehen bzw. erläutern, wie diese aufgebaut werden, werden dieser Kategorie zugeordnet. Dabei sollte eine gewisse Verbesserung, ein Wettbewerbsvorteil bzw. eine positive Differenzierung erkennbar sein, daher werden Aussagen, wo es um fundamentale Dinge oder den Ausgleich von Defiziten geht, nicht hinzugezählt. |
| Mitarbeiterfürsorge | Fürsorge um das körperliche bzw. seelische Wohlbefinden der Mitarbeiter durch das Anbieten von                                                               | „Wir hatten sogar so eine Situation schon mal vor einiger Zeit, wo man dann den Mitarbeitern im Prinzip eine Art                                                                                                                            | Aussagen, welche zeigen, dass die Gefühle und Lage der Mitarbeiter berücksichtigt werden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | Unterstützung und die Rücksichtnahme auf deren Situation bzw. Gefühle                                                                                                                                                               | Ausbildung gegeben hat, wie man sich richtig bewirbt, welche Unterlagen man braucht, sie da sozusagen weitgehend unterstützt, damit sie möglichst rasch auch wieder eine neue Position oder eine neue Arbeitsstelle finden.“ (Stelle Nr. 106) | oder dass die Mitarbeiter unterstützt werden und dass um deren Wohlergehen bemüht wird, werden dieser Kategorie zugeordnet. Die Rücksichtnahme auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter bei der Arbeit werden hingegen der Kategorie „effizienter Mitarbeiterereinsatz“ zugeordnet. |
| Effizienter Mitarbeiterereinsatz | Gezielter Einsatz von Mitarbeitern unter Berücksichtigung ihrer Stärken und Schwächen, um ein bestmögliches Ergebnis zu erreichen                                                                                                   | „Und das soll natürlich je nach dem, um welche Themen es sich handelt, eher eine Person sein, die sozusagen für die Leitung zuständig ist, die eher den fachlichen Fokus hat oder den organisatorischen Fokus.“ (Stelle Nr. 59)               | Aussagen, welche zeigen, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter bei Entscheidungen berücksichtigt werden, welche Vorteile sich daraus ergeben bzw. welche Nachteile bei Nicht-Berücksichtigung zu erwarten sind.                                                                 |
| Führungseigenschaften            | Fünf Führungseigenschaften nach Sünzi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weisheit</li> <li>• Glaubwürdigkeit</li> <li>• Güte</li> <li>• Kühnheit</li> <li>• Strenge</li> </ul>                                               | Siehe Kodierleitfaden der Unterkategorie Führungseigenschaft.                                                                                                                                                                                 | Siehe Kodierleitfaden der Unterkategorie Führungseigenschaften.                                                                                                                                                                                                                |
| Planung und Analyse              | Vorbereitungen vor einer Aktion, welche zur Zielerreichung beitragen bzw. diese überhaupt erst ermöglichen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfeldanalyse</li> <li>• Konkurrenzanalyse</li> <li>• Selbstanalyse</li> </ul> | Siehe Kodierleitfaden der Unterkategorie Planung und Analyse.                                                                                                                                                                                 | Siehe Kodierleitfaden der Unterkategorie Planung und Analyse.                                                                                                                                                                                                                  |
| Flexibilität                     | Flexible anpassungsfähige Denkweise, welche zu einer situationsabhängigen                                                                                                                                                           | „Also in dem Fall, wenn der Markt dort gesättigt ist und sozusagen hier der Preis von unserem Unternehmen nicht                                                                                                                               | Aussagen, welche zeigen, dass Entscheidungen situationsabhängig getroffen werden oder                                                                                                                                                                                          |

|                                 |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | Entscheidung und einer Suche nach Alternativen führt                                                         | gehalten werden kann, würde ich definitiv abraten davon und würde eher einen anderen Markt suchen, wo die Konkurrenten noch nicht vorhanden sind.“ (Stelle Nr. 117)                                                                                                                                          | dass nach Alternativen zu den vorgegebenen Möglichkeiten bzw. ursprünglichen Plan gesucht werden, werden dieser Kategorie zugeordnet.                                                                                                                                                          |
| Vermeidung aggressiver Aktionen | Vermeidung von aggressiven Vorgehensweisen, welche schädlich für sich selbst und der Konkurrenz sein könnten | „Preiskampf halte ich nicht viel davon, weil da gewinnt im Prinzip nur der Konsument, was ja für den Konsumenten gut ist aber für das Unternehmen selbst wahrscheinlich nicht unbedingt wirtschaftlich gesehen das Sinnvollste ist, deswegen würde ich eher vom Preiskampf Abstand halten.“ (Stelle Nr. 120) | Aussagen, welche Abneigungen gegenüber Vorgehensweisen, die dem Gegner und gleichzeitig dem eigenen Unternehmen schaden oder keinen Nutzen bringen, bzw. gegenüber unmoralischen, schädlichen oder sozial nicht akzeptablen Wettbewerbsaktivitäten zeigen, werden dieser Kategorie zugeordnet. |

Tab. 3: Kodierleitfaden: Hauptkategorien

Da die Kategorien Führungseigenschaften sowie Planung und Analyse aus mehreren Unterkategorien bestehen, werden sie in separaten Tabellen gezeigt. Die folgende Tabelle zeigt den Kodierleitfaden der Hauptkategorie Führungseigenschaften mit den fünf dazugehörigen Unterkategorien.

| Unter-kategorie | Definition           | Ankerbeispiel                                         | Kodierregel                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|----------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Weisheit        | Listkundige Weisheit | „dass sie fachlich sehr versiert ist“ (Stelle Nr. 64) | Aussagen, welche in Richtung der Eigenschaften Weisheit, Klugheit, Listigkeit gehen bzw. breiter gefasst auch auf Wissen und Erfahrung oder einer im Wettbewerb vorteilhaften Denkweise deuten oder diese erfordern, werden dieser Kategorie zugeordnet. |

|                 |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Glaubwürdigkeit | Aufrichtigkeit, Vertrauenswürdigkeit | „Und dann natürlich auch ein gewisses Ressourcen-Thema, dass es doch halbwegs gleich ist.“ (Stelle Nr. 108)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Aussagen, welche in Richtung der Eigenschaften Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Aufrichtigkeit gehen oder diese erfordern bzw. dazu führen, werden dieser Kategorie zugeordnet.                                                                                                           |
| Güte            | Mitmenschlichkeit, Wohlwollen        | „Die dritte Komponente wäre bei mir die soziale Komponente, ich bin eher ein Freund der, wie soll ich sagen, der friedlichen Führung, des friedlichen Führungsstils, ich bin jetzt niemand, der mit Angst führen möchte, und ich finde das auch nicht gut, weil da die Frustration, die Motivation meistens bei den Mitarbeitern schlecht ist, da werden sie wahrscheinlich von einer anderen Führungskraft etwas anderes hören, aber ich würde hier als dritte Komponente die soziale Kompetenz mit hinein nehmen, da zähle ich eben dazu einschätzen der Ressourcen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Verträglichkeit im Team und so weiter.“ (Stelle Nr. 112) | Alle Aussagen, welche in Richtung der Eigenschaften Güte, Mitmenschlichkeit und Wohlwollen bzw. breiter definiert auf eine mildere Behandlung der Mitmenschen deuten, werden dieser Kategorie zugeordnet. Nicht kodiert werden hier Aussagen, die sich unter Mitarbeiterfürsorge einordnen lassen. |
| Kühnheit        | Mut, Tapferkeit                      | „Die zweite Eigenschaft ist sicherlich, dass auch eine gewisse Entscheidungsfreudigkeit gegeben ist, weil man sehr oft sieht, dass bei Führungskräften dann oft keine Entscheidungen getroffen werden, das                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Alle Aussagen, welche in Richtung der Eigenschaften Kühnheit, Tapferkeit und Mut deuten oder diese erfordern, werden dieser Kategorie zugeordnet.                                                                                                                                                  |

|         |                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                                                         | ist sehr oft auch dann das Problem.“ (Stelle Nr. 111)                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                     |
| Strenge | Harte oder sogar kompromisslose Durchführung von Regeln | „Insgesamt aber besonders wichtig finde ich ist, dass die Führungskraft mit gutem Beispiel vorangeht, weil sich die Mitarbeiter natürlich sehr stark an die Führungskraft orientieren.“ (Stelle Nr. 68) | Alle Aussagen, welche in Richtung der Eigenschaften Strenge bis hin zur Kompromisslosigkeit deuten, werden dieser Kategorie zugeordnet. Diese Strenge gilt sowohl dem Mitarbeiter als auch der Führungskraft sich selbst gegenüber. |

Tab. 4: Kodierleitfaden: Unterkategorie Führungseigenschaften

Der Kodierleitfaden der Hauptkategorie Planung und Analyse mit den dazugehörigen drei Unterkategorien werden nun dargestellt

| Unterkategorie | Definition                                                | Ankerbeispiel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Kodierregel                                                                                                                                                               |
|----------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Umfeldanalyse  | Analyse von Aspekten, welche sich auf das Umfeld beziehen | „dann würde ich einmal natürlich erheben, wie die gesamtwirtschaftlichen Indikatoren sind, das heißt, wie ist das Bruttonationalprodukt, wie hoch sind die einzelnen Branchen und Industrien verteilt, wie sind die Wachstumssituationen, wie ist das gesamte politische Umfeld, welche Strukturen im Unternehmertum es gibt es, welche rechtliche Situation besteht hier, wie sind auch Umweltthemen und Reputationsrisiken zu berücksichtigen - also hier einmal eine Umfeldanalyse zu machen.“ (Stelle Nr. 69) | Aussagen, welche sich auf die Berücksichtigung und die Analyse des lokalen Marktes, der lokalen Bedingungen und Verbraucher beziehen, werden dieser Kategorie zugeordnet. |

|                    |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                        |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konkurrenz-analyse | Analyse von Aspekten, welche sich auf die Konkurrenz beziehen         | „Und das nächste Thema, das ich mir anschauen würde, ist die historische Vergangenheit: also wie haben sich die Unternehmen in dieser Region in der Vergangenheit entwickelt, kann man daraus etwas ableiten, wie sind die Mitbewerber auf dem Markt, wie sind die positioniert, welche Schwerpunkte haben die, welcher Segment des Marktes ist überhaupt unter Anführungszeichen noch frei oder sehr lohnend überhaupt zu bearbeiten.“ (Stelle Nr. 70) | Aussagen, welche sich auf die Berücksichtigung und die Analyse der Mitwerber beziehen, werden dieser Kategorie zugeordnet.                             |
| Selbstanalyse      | Analyse von Aspekten, welche sich auf das eigene Unternehmen beziehen | „Dann natürlich passt dieser neuer Zielmarkt oder Südafrika ins Konzept des Unternehmens, passen die Produkte für dieses Land.“ (Stelle Nr. 92)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Aussagen, welche sich auf die Berücksichtigung und die Analyse diverser Aspekte des eigenen Unternehmens beziehen, werden dieser Kategorie zugeordnet. |

Tab. 5: Kodierleitfaden: Unterkategorie Planung und Analyse

## 7.4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews bzw. der Kodierung gezeigt. Insgesamt wurden sechs Interviews geführt mit jeweils drei chinesischen und drei österreichischen Führungskräften. Während die chinesischen Interviewpartnern angegeben haben, dass sie zwar nicht die Inhalte im Detail studiert haben, das Buch ihnen jedoch durchaus bekannt sei, haben die österreichischen Interviewpartnern das Buch überhaupt nicht gekannt. (Eine chinesische Führungskraft zitierte Sūnzǐ auch während der Beantwortung der Fragen, obwohl zu diesem Zeitpunkt noch nicht bekannt war, dass es bei dieser Masterarbeit um das Werk von Sūnzǐ geht. Da die Aussage jedoch nicht in Zusammenhang mit den Kategorien steht, wurde sie nicht

kodiert). Die demographischen Daten der Interviewteilnehmer werden in folgender Tabelle dargestellt.

|                          |          | <b>Österreich</b> | <b>China</b> |
|--------------------------|----------|-------------------|--------------|
| <b>Geschlecht</b>        | Männlich | 3                 | 2            |
|                          | Weiblich | 0                 | 1            |
| <b>Alter</b>             | ≤ 30     | 0                 | 0            |
|                          | 31 – 50  | 3                 | 1            |
|                          | 50 ≤     | 0                 | 2            |
| <b>Führungserfahrung</b> | ≤ 3      | 0                 | 1            |
|                          | 4-7      | 1                 | 2            |
|                          | 8-10     | 0                 | 0            |
|                          | 11 ≤     | 2                 | 0            |

Tab. 6: Demographische Daten der Interviewpartner

Die Gesamtergebnisse der Kodierung werden in den folgenden Tabellen dargestellt, um zu zeigen, wie oft die einzelnen Kategorien insgesamt in den Interviews vorkamen. Die Reihenfolge bei der Darstellung erfolgt nach der Reihenfolge der Themen im Fragebogen. Die Aufteilung der Ergebnisse für Österreich und China dient zur Verdeutlichung der etwaigen Unterschiede oder Gleichheiten. Er werden zuerst die Ergebnisse aller Hauptkategorien in einer Tabelle dargestellt, die Tabellen danach zeigen die Ergebnisse der Hauptkategorien Führungseigenschaft sowie Planung und Analyse mit den jeweiligen Unterkategorien.

| <b>Hauptkategorie</b>           | <b>Österreich</b> | <b>China</b> | <b><i>Gesamt</i></b> |
|---------------------------------|-------------------|--------------|----------------------|
| Teamgeist                       | 14                | 7            | 21                   |
| Stärkenaufbau                   | 3                 | 3            | 6                    |
| Mitarbeiterfürsorge             | 11                | 5            | 16                   |
| Effizienter Mitarbeitereinsatz  | 5                 | 2            | 7                    |
| Führungseigenschaften           | 12                | 13           | 25                   |
| Planung und Analyse             | 11                | 13           | 24                   |
| Flexibilität                    | 9                 | 4            | 13                   |
| Vermeidung aggressiver Aktionen | 7                 | 3            | 10                   |
| <b>Gesamtergebnis</b>           | <b>72</b>         | <b>50</b>    | <b>122</b>           |

Tab. 7: Kodierungsergebnisse: Hauptkategorien

| <b>Führungseigenschaft</b> | <b>Österreich</b> | <b>China</b> | <b>Gesamt</b> |
|----------------------------|-------------------|--------------|---------------|
| Kühnheit                   | 3                 | 5            | 8             |
| Weisheit                   | 6                 | 0            | 6             |
| Glaubwürdigkeit            | 1                 | 4            | 5             |
| Strenge                    | 1                 | 2            | 3             |
| Güte                       | 1                 | 2            | 3             |
| <b>Gesamtergebnis</b>      | <b>12</b>         | <b>13</b>    | <b>25</b>     |

Tab. 8: Kodierungsergebnisse: Unterkategorie Führungseigenschaften

| <b>Planung und Analyse</b> | <b>Österreich</b> | <b>China</b> | <b>Gesamt</b> |
|----------------------------|-------------------|--------------|---------------|
| Umfeldanalyse              | 5                 | 7            | 12            |
| Selbstanalyse              | 4                 | 5            | 9             |
| Konkurrenzanalyse          | 2                 | 1            | 3             |
| <b>Gesamtergebnis</b>      | <b>11</b>         | <b>13</b>    | <b>24</b>     |

Tab. 9: Kodierungsergebnisse: Unterkategorie Planung und Analyse

Anhand der Gesamtergebnisse sieht man, dass die Kategorien Führungseigenschaft (25), Planung und Analyse (24) sowie Teamgeist (21) am häufigsten kodiert wurden. Danach folgen die Kategorien Mitarbeiterfürsorge (16), Flexibilität (13) sowie Vermeidung aggressiver Aktionen (10) und die Kategorien effizienter Mitarbeitereinsatz (7) sowie Stärkenaufbau (6) wurden im Vergleich zu den anderen Kategorien eher selten kodiert. Hier muss man jedoch anmerken, dass die hohen Ergebnisse der Kategorien Führungseigenschaft sowie Planung und Analyse damit verbunden sein könnten, dass beide Kategorien aus mehreren Unterkategorien bestehen und somit umfangreicher sein können als andere Kategorien. In der Kategorie Führungseigenschaften wurde der Fokus auf die fünf Tugenden gelegt, die vom Sünzǐ im Kapitel 1 für den Feldherrn hervorgestrichen wurden. Hierbei wurde die Eigenschaft Kühnheit (8) insgesamt am häufigsten kodiert. Die Eigenschaft Güte (3) und Strenge (3) wurde hingegen am seltensten kodiert. Hier muss jedoch auch angemerkt werden, dass die Mitarbeiterfürsorge – woran man auch die Güte einer Führungskraft erkennen kann – als eine eigene Kategorie ausgewiesen wird. Die Kategorie Planung und Analyse wird in Umfeld- (12), Selbst- (9) und Konkurrenzanalyse (3) unterteilt. Obwohl die Fragestellung im Interview auf dem ersten Blick zu einer Umfeldanalyse verleitet, zeigen die Ergebnisse, dass die anderen zwei Aspekte nicht völlig verdrängt wurden.

Die nächsten Tabellen zeigen, wie viele Führungskräfte je Kategorie Aussagen tätigten, die sich in diesen Kategorien einordnen lassen.

| Hauptkategorie                  | Österreich | China      | Gesamt     |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
| Teamgeist                       | 3          | 3          | 6          |
| Stärkenaufbau                   | 1          | 2          | 3          |
| Mitarbeiterfürsorge             | 3          | 3          | 6          |
| Effizienter Mitarbeitereinsatz  | 3          | 2          | 5          |
| Führungseigenschaften           | s. Tab. 11 | s. Tab. 11 | s. Tab. 11 |
| Planung und Analyse             | s. Tab. 12 | s. Tab. 12 | s. Tab. 12 |
| Flexibilität                    | 3          | 2          | 5          |
| Vermeidung aggressiver Aktionen | 3          | 2          | 5          |

Tab. 10: Ergebnisse nach Anzahl der Führungskräfte: Hauptkategorie

Auch hier werden die Hauptkategorien Führungseigenschaften sowie Planung und Analyse in separaten Tabellen gezeigt, da sie aus Unterkategorien bestehen. Die folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der Kategorie Führungseigenschaft.

| Führungseigenschaft | Österreich | China | Gesamt |
|---------------------|------------|-------|--------|
| Kühnheit            | 2          | 3     | 5      |
| Glaubwürdigkeit     | 1          | 3     | 4      |
| Strenge             | 1          | 2     | 3      |
| Güte                | 1          | 2     | 3      |
| Weisheit            | 2          | 0     | 2      |

Tab. 11: Ergebnisse nach Anzahl der Führungskräfte: Unterkategorie Führungseigenschaften

Die Ergebnisse der Kategorie Planung und Analyse werden nun dargestellt.

| Planung und Analyse | Österreich | China | Gesamt |
|---------------------|------------|-------|--------|
| Umfeldanalyse       | 3          | 3     | 6      |
| Selbstanalyse       | 3          | 2     | 5      |
| Konkurrenzanalyse   | 2          | 1     | 3      |

Tab. 12: Ergebnisse nach Anzahl der Führungskräfte: Unterkategorie Planung und Analyse

In einem weiteren Schritt wurden die Fundstellen paraphrasiert und zusammengefasst. Die Zusammenfassung der Interviews mit den österreichischen und den chinesischen Führungskräften werden nun separat dargestellt, um etwaige Unterschiede zu zeigen.

Die Zusammenfassung auf der österreichischen Seite beinhaltet folgende Punkte:

- Teamgeist
  - Budget für regelmäßige Teamaktivitäten in verschiedenen Rahmen

- Teamaktivitäten im Team abgestimmt
- Teamaktivitäten und Seminare fördern Teamzusammenhalt
- Teamzusammenhalt wichtig für die Arbeit und vor allem in schwierigen Situationen oder wenn Innovation erforderlich ist
- Führungskraft muss Teamgeist haben
- Stärkenaufbau
  - Weiterbildung ermöglicht Übernahme von verschiedenen Tätigkeiten
  - Investition in Weiterbildung bei Budgetüberschuss
- Mitarbeiterfürsorge
  - Bei schlechten Nachrichten Mitarbeiter vorsichtig vorbereiten
  - Unterstützung und Ressourcenbereitstellung bei der Arbeit und in schwierigen Situationen anbieten
  - Rücksicht auf Lebenssituation der Mitarbeiter
  - Angenehmes Arbeitsumfeld schaffen zur Steigerung des Mitarbeiterwohlgefühls
- Effizienter Mitarbeitereinsatz
  - Rücksicht auf Fähigkeiten der Mitarbeiter bei Aufgabenteilung bzw. Bestimmung der Projektleitung
- Führungseigenschaften
  - Kühnheit: Führungskraft muss entscheidungsfreudig und durchsetzungsfähig sein sowie Selbstvertrauen haben
  - Weisheit: Führungskraft muss innovativ sein sowie Fachwissen und Erfahrung haben
  - Glaubwürdigkeit: Führungskraft muss gerecht sein
  - Strenge: Führungskraft muss ein Vorbild sein
  - Güte: Führungskraft muss einen friedlichen Führungsstil haben
- Planung und Analyse
  - Umfeldanalyse: Umfeld- und Marktanalyse anhand von verschiedenen Indikatoren und Modellen, über lokale Konsumenten und Kultur sowie Vergleichbarkeit mit dem heimischen Markt
  - Selbstanalyse: Analyse über eigene Produkte inkl. Kosten und Rentabilität sowie Unternehmensstrategie
  - Konkurrenzanalyse: Analyse über Mitbewerber und deren Positionierung, Schwerpunkte, Entwicklung sowie Erfahrung
- Flexibilität

- Entscheidung über Investition je nach Situation bzw. Dringlichkeit des Problems
- Entscheidung über Markteintritt je nach Marktpotenzial bzw. Zielmarktwechsel bei Bedarf
- Alternative Vorgangsweisen zum Markteintritt anbieten
- Vermeidung aggressiver Aktionen
  - Aggressive Aktionen schaden Unternehmen
  - Nach anderen Möglichkeiten als aggressiven Aktionen suchen

Die Zusammenfassung auf der chinesischen Seite beinhaltet folgende Punkte:

- Teamgeist
  - Budget für regelmäßige Teamaktivitäten gehört zur humanen Unternehmenskultur
  - Teamaktivitäten fördern Teamzusammenhalt
  - Teamzusammenhalt wichtig für die Arbeit
  - Führungskraft muss Teamgeist haben
- Stärkenaufbau
  - Aus- und Weiterbildung wichtig für Arbeit und Leistung
  - Vertiefung vom vorhandenen und Erwerb vom neuen Wissen durch Seminare
- Mitarbeiterfürsorge
  - Bei schlechten Nachrichten Mitarbeiter vorsichtig vorbereiten und Ton bei der Ankündigung beachten
  - Leistungen der Mitarbeiter anerkennen
  - Unterstützung bei der Arbeit und in schwierigen Situationen anbieten
- Effizienter Mitarbeitereinsatz
  - Rücksicht auf Fähigkeiten der Mitarbeiter bei Aufgabenteilung
  - Aufgabenteilung nach Fähigkeit ermöglichen besseres Ergebnis
- Führungseigenschaften
  - Kühnheit: Führungskraft muss verantwortungsvoll, kämpferisch und ehrgeizig sein
  - Glaubwürdigkeit: Führungskraft muss gerecht sein
  - Strenge: Führungskraft muss ein Vorbild sein sowie Durchhaltevermögen haben
  - Güte: Führungskraft muss gütig und leutselig sein
- Planung und Analyse
  - Umfeldanalyse: Umfeld- und Marktanalyse über lokale Branchen, Konsumenten, Nachfrage sowie Umweltbedingungen

- Selbstanalyse: Analyse über Benutzergruppe, Positionierung, Kosten und Preis des eigenen Produktes
- Konkurrenzanalyse: Analyse über Mitbewerber und deren Preise sowie Qualität
- Flexibilität
  - Entscheidung über Investition je nach Situation bzw. Dringlichkeit des Problems
  - Entscheidung über Markteintritt je nach Marktpotenzial bzw. Zielmarktwechsel bei Bedarf
- Vermeidung aggressiver Aktionen
  - Aggressive Aktionen schaden Unternehmensimage
  - Verlustgeschäfte durch aggressive Aktionen langfristig unmöglich

Die Interpretation der Ergebnisse werden nun im folgenden Unterkapitel erläutert.

## 7.5 Interpretation

Bevor detailliert auf die Interpretation eingegangen wird, sollte hier noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die befragten Personen überhaupt keine (österreichische Führungskräfte) oder nur beschränkte (chinesische Führungskräfte) Kenntnisse über die Inhalte des Buches „Die Kunst des Krieges“ haben. Das heißt, dass keiner der Befragten ein Experte in Bezug auf die Philosophien von Sünzǐ ist. Dies ist jedoch kein Problem, da es in erster Linie darum geht, ob die österreichischen Führungskräfte mit keinerlei Kenntnissen über „Die Kunst des Krieges“ sich trotzdem so entscheiden würden, wie es Sünzǐ empfehlen würde.

Die erste Frage bezieht sich auf die Wichtigkeit der Einheit im Team. Die Ergebnisse der Kodierung zeigen, dass alle Interviewpartner bei dieser Frage Aussagen tätigten, welche sich in diese Kategorie einordnen lassen. Außerdem lassen sich auf beiden Seiten bei anderen Fragen Aussagen finden, welche sich auf das Thema Teamgeist beziehen: Jeweils eine österreichische und eine chinesische Führungskraft haben bei der Frage 5 erwähnt, dass Führungskräfte Teamgeist zeigen müssen. Eine österreichische Führungskraft ging beim Interview auch auf die aktuelle COVID-19 Krise ein, um die Wichtigkeit des Teamspirits zu betonen, da die Flexibilität und der Zusammenhalt in schwierigen Situationen einen hohen Teamspirit voraussetzen (Ö1, persönliches Interview, Stelle Nr. 53). Zusätzlich lassen sich bei der Fragen 2 und 4 jeweils eine Aussage von einer österreichischen Führungskraft finden, welche sich auf den Teamgedanken beziehen. Man sieht hier, dass die Denkweise der

Führungskräfte jedenfalls mit den Empfehlungen von Sūnzǐ übereinstimmen. Die zwei Aussagen bei den Fragen 2 und 4 stammen von derselben Person, daher kann man hier nicht wirklich behaupten, dass österreichische Führungskräfte deutlich mehr an der Einheit des Teams interessiert sind. Da die Ergebnisse der österreichischen Führungskräfte hierbei nicht von den Denkweisen der chinesischen Führungskräfte unterscheiden, kann man hier erkennen, dass der Teamgedanke als eines der Grundgedanken aus „Die Kunst des Krieges“ nicht nur bei Personen vorzufinden ist, die das Buch kennen.

Die zweite Frage beschäftigt sich mit der Idee der unschlagbaren Position, welche übertragen auf die Unternehmenspraxis vor allem durch die Weiterbildung sichergestellt werden kann. Hier haben zwei von drei chinesische Interviewpartnern Aussagen getätigt, die sich in der Kategorie Stärkenaufbau einordnen lassen. Auf der österreichischen Seite zeigte nur eine Führungskraft ein verstärktes Interesse an der Weiterbildung. Während eine chinesische Führungskraft dabei eher an die Weiterbildung in den Bereichen, für die der Mitarbeiter bereits zuständig wäre, zu denken scheint (C1, persönliches Interview, Stelle Nr. 3-4), geht der österreichische Interviewpartner bei der Weiterbildung eher auf die Ausweitung des Zuständigkeitsbereiches ein (Ö2, persönliches Interview, Stelle Nr. 79 und 81), was mit der höheren Tendenz zur Flexibilität auf der österreichischen Seite bei Frage 7 übereinstimmt. Da sich vom Inhalt der Aussagen und von der Anzahl der Kodierung bzw. Personen her aber keinen wesentlichen Unterschied auf der chinesischen und der österreichischen Seite finden lässt, kann man auch hier behaupten, dass der Gedanke des Stärkenaufbaus für eine unschlagbare Position nicht allein bei Lesern von Sūnzǐ zu finden ist.

Die dritte Frage bezieht sich auf die Mitarbeiterfürsorge und soll zeigen, ob Manager in schwierigen Situationen Rücksicht auf die Mitarbeiter nehmen bzw. bei der Übermittlung von schlechten Nachrichten die Gefühle der Mitarbeiter berücksichtigen. Die Ergebnisse zeigen, dass bei dieser Frage alle chinesische Interviewpartner und zwei von drei österreichischen Interviewpartner auf die Mitarbeiterfürsorge eingingen. Erwähnenswert ist hier, dass eine chinesische Führungskraft darauf einging, dass die bisherige Leistung der Mitarbeiter anerkannt werden muss (C3, persönliches Interview, Stelle Nr. 42). In dieser Kategorie lassen sich aber auch Aussagen finden, die bei der Beantwortung von anderen Fragen geäußert wurden. Eine chinesische und zwei österreichische Führungskräfte sind bei der Frage 4 auf die Unterstützung der Mitarbeiter eingegangen. Zusätzlich kam es jeweils einmal bei der Frage 2 und einmal der Frage 5 zu einer Aussage auf der österreichischen Seite, welche sich auf die

Schaffung eines angenehmen Arbeitsumfeldes für die Mitarbeiter beziehen und den Unterschied in der Zusammenfassung zu den chinesischen Interviews machen. Insgesamt findet man von allen Befragten Aussagen in dieser Kategorie, die Anzahl der kodierten Aussagen bei den österreichischen Führungskräften übersteigt jedoch deutlich die Anzahl auf der chinesischen Seite. Auch in dieser Kategorie kann man sagen, dass bei den österreichischen Führungskräften auch ohne Kenntnis über Sūnzǐ seine Gedanken zu finden sind bzw. dass bei den österreichischen Führungskräften diese Gedanken sogar eher ausgeprägt sind.

Die vierte Frage soll zeigen, ob die Manager die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter berücksichtigen und diese effizient einsetzen. Insgesamt haben zwei chinesische und alle österreichischen Führungskräfte Aussagen getätigt, welche sich in diese Kategorie einordnen lassen, und alle Aussagen wurden bei der Beantwortung der Frage 4 gemacht. Während die österreichischen Interviewpartner auch im Interview sagen, dass bei der Aufgabenvergabe bzw. bei der Zielsetzung auch die Schwächen der Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen (Ö2, persönliches Interview, Stelle Nr. 85; Ö3, persönliches Interview, Stelle Nr. 107), wurde diese auf der chinesischen Seite nicht explizit erwähnt. Insgesamt erkennt man auch hier, dass die Führungskräfte ohne Kenntnis über die Inhalte des Buches „Die Kunst des Krieges“ dennoch diese Denkweise aufweisen.

Die fünfte Frage beschäftigt sich mit den Eigenschaften Weisheit, Glaubwürdigkeit, Güte, Kühnheit und Strenge, welche nach Sūnzǐ für Führungskräfte unabdingbar sind. Gleich bei der ersten Eigenschaft Weisheit merkt man einen deutlichen Unterschied zwischen den Befragten. Überraschender Weise kam es zu keiner Aussage auf der chinesischen Seite, während zwei von drei österreichischen Befragten sich damit beschäftigten. Die österreichischen Führungskräfte sprachen jedoch nicht von Weisheit oder Klugheit im klassischen Sinne, sondern vor allem darüber, dass innovatives Denken und Fachkenntnisse wichtige Eigenschaften sind (Ö1, persönliches Interview, Stelle Nr. 63-64; Ö2, persönliches Interview, Stelle Nr. 88-89). Die Eigenschaft Glaubwürdigkeit hingegen ist bei den chinesischen Befragten deutlich stärker ausgeprägt. Obwohl nur eine chinesische Führungskraft bei der Frage 5 diese Eigenschaft erwähnte, kamen bei der Beantwortung von anderen Fragen bei jeder chinesischen Führungskraft Aussagen, die sich in diese Kategorie einordnen lassen. Hier ging es den chinesischen Interviewpartnern vor allem darum, dass Führungskräfte gerecht sein müssen, wenn sie Aufgaben zuteilen, wenn eine Kündigungswelle bevorsteht oder allgemein bei der Personalführung (C1, persönliches Interview, Stelle Nr. 7 und 9; C2, persönliches Interview,

Stelle Nr. 23; C3, persönliches Interview, Stelle Nr. 43). Auf der österreichischen Seite lässt sich nur eine einzige Aussage in dieser Kategorie finden. Bei der Eigenschaft Güte lässt sich kein großer Unterschied erkennen – hier wurden von zwei chinesischen und einer österreichischen Befragten jeweils eine Aussage kodiert. Die Eigenschaft Kühnheit wurde von jeweils zwei Befragten auf beide Seiten bei der Beantwortung der Frage 5 angesprochen. Zusätzlich haben zwei chinesische Führungskräfte bei anderen Fragen betont, dass man bei Schwierigkeiten nicht gleich aufgeben darf, woran man auch einen gewissen Mut erkennt (C2, persönliches Interview, Stelle Nr. 35; C3, persönliches Interview, Stelle Nr. 50). Die Ergebnisse der Eigenschaft Strenge entsprechen den Ergebnissen der Eigenschaft Güte, da zwei chinesische und eine österreichische Führungskraft jeweils eine Aussage in dieser Kategorie machten. Bei der Eigenschaft Weisheit merkt man wieder, dass auch ohne Kenntnis über die Inhalte aus „Die Kunst des Krieges“ ähnliche Denkweisen zu finden sein kann. Beim Weglassen der Eigenschaft Weisheit merkt man bei den restlichen Eigenschaften zum ersten Mal, dass die Gedanken von Sūnzǐ bei den chinesischen Befragten, die Sūnzǐ besser kennen als die österreichischen Führungskräfte, stärker ausgeprägt sind.

Die sechste Frage behandelt einen Kerngedanken von Sūnzǐ, nämlich, dass man ausreichend Kenntnisse über sich selbst, die Umwelt sowie die Konkurrenz erlangen sollte. Bei dieser Frage sind alle Befragten auf die Umfeldanalyse eingegangen, die Antworten reichen vom Konsumentenverhalten über Umwelt- und Reputationsrisiken bis zu kulturellen Unterschieden (C2, persönliches Interview, Stelle Nr. 31-32; Ö1, persönliches Interview, Stelle Nr. 69; Ö2, persönliches Interview, Stelle Nr. 93). Die Selbstanalyse wurde von zwei chinesischen und drei österreichischen Befragten angesprochen. Dabei ging es hauptsächlich um die Zielgruppe, die eigenen Produkte sowie die damit verbundenen Kosten (C2, persönliches Interview, Stelle Nr. 29-30; C3, persönliches Interview, Stelle Nr. 48-49; Ö1, persönliches Interview, Stelle Nr. 71; Ö3, persönliches Interview, Stelle Nr. 116). Die Konkurrenzanalyse wurde hingegen nur von einer chinesischen und zwei österreichischen Führungskräften angesprochen. Hier sieht man wieder, dass die Kenntnis von Sūnzǐ in dieser Kategorie keinen erhöhten Einfluss bzw. Unterschied zeigt.

Die siebte Frage zeigt hauptsächlich, wie flexibel die Befragten sind und ob sie bereit wären, vom vorgegebenen Zielmarkt abzuweichen. Bei der Beantwortung dieser Frage kamen von zwei chinesischen und drei österreichischen Führungskräften Aussagen, welche sich in die Kategorie Flexibilität einordnen lassen. Hier muss man anmerken, dass die chinesischen

Führungskräfte bei dieser Frage nur zögernd bzw. erst auf Anfrage erklärt haben, dass sie eventuell vom geplanten Zielmarkt abweichen würden. Vielmehr waren sie der Meinung, dass man sich bei Schwierigkeiten durchsetzen muss bzw. nicht aufgeben darf, was der Eigenschaft Kühnheit entspricht (C2, persönliches Interview, Stelle Nr. 35; C3, persönliches Interview, Stelle Nr. 50). Einen großen Unterschied wurde durch die Aussagen erzeugt, welche im Rahmen der Beantwortung von anderen Fragen gemacht wurden: Alle österreichischen Befragten haben dabei gezeigt, dass sie Entscheidungen situationsabhängig treffen, während diese Flexibilität nur bei einer chinesischen Führungskraft zu finden war. Auch hier muss man sagen, dass die österreichischen Führungskräfte, welche „Die Kunst des Krieges“ nicht kennen, trotzdem bzw. noch mehr gedanklich der Flexibilität zuneigen.

Die achte Frage bzw. die letzte Situation sollte zeigen, wie die Führungskräfte zum Preiskampf als Beispiel für aggressive Vorgangsweisen, welche dem Gegner und eventuell auch sich selbst schaden könnten, stehen, um gewisse Ziele zu erreichen. In dieser Kategorie zeigten zwei chinesische und drei österreichische Führungskräfte die Tendenz, die aggressive Vorgehensweise zu vermeiden. Während die österreichischen Führungskräfte hauptsächlich durch die Nennung von verschiedenen Alternativen wie zum Beispiel Technologieführerschaft, Beratungsqualität oder Firmenübernahme ihre Tendenz zur Vermeidung des Preiskampfes zeigten (Ö1, persönliches Interview, Stelle Nr. 74-75; Ö2, persönliches Interview, Stelle Nr. 94; Ö3, persönliches Interview, Stelle Nr. 119), bringt die chinesische Führungskraft C1 den interessanten Ansatz, dass ein blindes Preisdrücken dem Unternehmensimage schadet (persönliches Interview, Stelle Nr. 18). Auch bei der Beantwortung der anderen Fragen hat eine österreichische Führungskraft diese Tendenz gezeigt. So gilt auch hier, dass österreichische Führungskräfte aggressive Methoden vermeiden möchten, auch wenn sie „Die Kunst des Krieges“ nicht kennen.

Damit die Ergebnisse nicht von der Redseligkeit der Interviewpartnern bestimmt werden, wurde nicht nur die Anzahl der kodierten Einheiten pro Kategorie, sondern auch das Ergebnis hinsichtlich der Anzahl der Führungskräfte pro Kategorie im vorherigen Kapitel dargestellt. Hier sieht man, dass nur bei den Unterkategorien Glaubwürdigkeit und Weisheit erwähnenswerte Unterschiede zu erkennen sind. In allen anderen Kategorien unterscheiden sich die Ergebnisse kaum bis überhaupt nicht. Diese Ergebnisse sprechen auch dafür, dass die österreichischen Führungskräfte, welche das Buch „Die Kunst des Krieges“ nicht kennen, trotzdem Denkweisen zeigen, die den Empfehlungen von Sūnzǐ entsprechen.

Auch anhand der Zusammenfassungen sieht man, dass im Großen und Ganzen eine ähnliche Denkweise bei den befragten Führungskräften zu finden ist. In der Kategorie Teamgeist lassen sich größtenteils ähnliche Aussagen auf beiden Seiten finden, die nicht zu einer auffälligen Unterscheidung führen. Auch in der Kategorien Stärkenaufbau lassen sich nur geringe Unterschiede in der Formulierung finden, welche den Sinngehalt nicht ändern. In der Kategorie Mitarbeiterfürsorge lassen sich hauptsächlich Aussagen bezüglich der Rücksichtnahme und Unterstützung der Mitarbeiter finden. Ein kleiner Unterschied besteht darin, dass auf der österreichischen Seite auch die Gestaltung des Arbeitsumfeldes angesprochen wurden, während auf der chinesischen Seite die Anerkennung der Leistung erwähnt wurde. Die Ergebnisse der Kategorie effizienter Mitarbeitereinsatz sind den Ergebnissen unter Stärkenaufbau ähnlich, wo keine deutlichen Unterschiede zu merken waren. Ein deutlicher Unterschied lässt sich wie bereits oben angesprochen in der Kategorie Führungseigenschaften finden, da sich seitens der chinesischen Führungskräfte keine Aussage finden lässt, die in der Unterkategorie Weisheit eingeordnet werden kann. In den anderen Unterkategorien lassen sich jeweils Aussagen finden, wobei die größten Übereinstimmungen darin bestehen, dass Führungskräfte gerecht (Glaubwürdigkeit) und ein Vorbild sein (Strenge) müssen. In der Kategorie Planung und Analyse lassen sich in den Unterkategorien auf beiden Seiten ähnliche Inhalte finden. Ein erwähnenswerter Unterschied besteht darin, dass auf der österreichischen Seite die Vergleichbarkeit der Märkte sowie das Ableiten von Erfahrungen der Mitbewerber angesprochen wurde. In Bezug auf die Flexibilität zeigten sich die österreichischen Interviewpartner als flexibler, da sie nicht nur situationsabhängig ihre Entscheidungen treffen, sondern auch aktiv alternative Möglichkeiten anbieten. Die chinesischen Interviewpartner hingegen neigten eher zu Durchhaltevermögen und waren eher daran interessiert, wie sie den ursprünglichen Plan durchsetzen können. Die letzte Kategorie Vermeidung aggressiver Aktionen zeigt wieder nur geringe Unterschiede in der Formulierung ohne großen Einfluss auf den Sinngehalt.

Bei der Betrachtung der oben erläuterten Ergebnisse sieht man, dass zu allen vorgegebenen Situationen Aussagen von österreichischen Befragten zu finden sind, die im Einklang mit den Inhalten aus dem Buch stehen. Daher kann man zusammenfassend sagen, dass alle Gedanken von Sünzǐ, die im Rahmen dieser Masterarbeit näher betrachtet wurden, auch bei österreichischen Interviewpartnern zu finden waren, obwohl sie von der Betriebswirtschaftslehre aus dem Westen beeinflusst sind und Sünzǐ nicht kennen. Die

Ergebnisse sprechen daher für die Hypothese H1, nämlich dass österreichische Führungskräfte ohne Kenntnis über die Inhalte aus dem Buch „Die Kunst des Krieges“ trotzdem ähnliche Denkweisen zeigen, welche den Ideen von Sūnzǐ entsprechen.

Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen auch, dass sich die österreichischen Führungskräfte im Vergleich zu den chinesischen Führungskräften größtenteils gleich bzw. teilweise sogar etwas intensiver mit manchen Themen beschäftigen. Sowohl anhand der Anzahl als auch anhand der inhaltlichen Zusammenfassung der kodierten Aussagen lassen sich Ähnlichkeiten zwischen den Antworten der Befragten beobachten. Im Großen und Ganzen kann man daher sagen, dass die Hypothese H2 durch diese Beobachtung unterstützt wird.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage kann man hier sagen, dass alle Gedanken aus „Die Kunst des Krieges“, welche im Rahmen dieser Masterarbeit untersucht wurden, bei österreichischen Führungskräften, welche das Buch nicht kennen, vorhanden sind. Teilweise zeigen die Ergebnisse, dass österreichische Führungskräfte sich sogar intensiver mit einigen Themen wie Flexibilität auseinandersetzen.

Diese Ergebnisse können dadurch erklärt werden, dass es sich bei den Inhalten aus dem Buch „Die Kunst des Krieges“ um sehr grundlegende Gedanken handelt, welche sich auch in westlichen Managementtheorien finden lassen. Als Musterbeispiel lässt sich hier die SWOT-Analyse nennen, worin sich auch die Gedanken aus dem Buch finden lassen. Daher zeigen die österreichischen Führungskräfte ähnliche Denkweisen wie die chinesischen Führungskräfte, welche Sūnzǐ kennen.

## 8 Conclusio

Durch die Übertragung von Militärstrategien auf die Betriebswirtschaftslehre kam auch das Werk „Die Kunst des Krieges“ von Sūnzǐ als das älteste und repräsentativste Strategiebuch Chinas in den Fokus der Betriebswirtschaftler. Darin werden jedoch sehr grundsätzliche Prinzipien besprochen, die sich auch in verschiedenen westlichen Managementstrategien und -ideen wie zum Beispiel der SWOT-Analyse finden lassen.

Die Anzahl der kodierten Aussagen zeigt, dass sich die österreichischen Führungskräfte bei den Interviews deutlich mehr mit den Themen Teamgeist, Mitarbeiterfürsorge, Flexibilität, Vermeidung aggressiver Aktionen und Weisheit beschäftigt haben. Umgekehrt lässt sich diese Tendenz nur in Bezug auf die Glaubwürdigkeit auf der chinesischen Seite finden. Die Betrachtung der Ergebnisse anhand der Anzahl der Befragten, welche Aussagen tätigten, die sich in die jeweiligen Kategorien einordnen lassen, ermöglicht einen Zugang mit reduziertem Einfluss durch die Redseligkeit der Befragten. Hier findet man nur mehr einen deutlicheren Unterschied in den Unterkategorien Glaubwürdigkeit und Weisheit. Ähnliche Ergebnisse zeigen die Zusammenfassungen der Aussagen, wo zwar in einigen Kategorien geringe Unterschiede in der Formulierung bzw. Fokussierung innerhalb der Kategorie zu finden sind, aber keine großen Abweichungen. Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass österreichische Führungskräfte ohne Kenntnis über die Inhalte des Buches sich trotzdem entsprechend den Empfehlungen von Sūnzǐ verhalten würden (Hypothese H1) und eine ähnliche Denkweise wie die chinesischen Befragten zeigen (Hypothese H2).

Für die im Rahmen dieser Masterarbeit untersuchten Ideen von Sūnzǐ – Teamgeist, unbesiegbare Position durch Stärkenaufbau, Mitarbeiterfürsorge, effizienter Mitarbeiterereinsatz durch Berücksichtigung der Fähigkeiten, Führungseigenschaften (Weisheit, Glaubwürdigkeit, Güte, Kühnheit, Strenge), Notwendigkeit der Planung und Analyse (Selbst-, Konkurrenz- und Umfeldanalyse), Flexibilität sowie Vermeidung aggressiver Aktionen – muss man daher erkennen, dass diese Gedanken auch bei österreichischen Führungskräften ohne Kenntnis der Inhalte aus dem Werk „Die Kunst des Krieges“ zu finden sind.

Diese Ergebnisse lassen sich dadurch erklären, dass „Die Kunst des Krieges“ von Sūnzǐ viele grundlegende Gedanken beinhalten, welche in unserer Zeit nicht mehr einzigartig oder allein

bei Sūnzǐ zu finden sind. Diese Ideen lassen sich auch in vielen westlichen Managementtheorien finden. Als Paradebeispiel dient hier das bereits in der Einleitung erwähnte Zitat „Weiß man über das Gegenüber Bescheid und weiß man über sich Bescheid, dann werden hundert Waffengänge kein Unheil bringen“ (Sūnzǐ, nach von Senger, 2011, S. 17) von Sūnzǐ, welches zu den populärsten Zitaten aus dem Buch „Die Kunst des Krieges“ zählt. Diese fundamentale Idee, dass die eigenen Stärken und Schwächen sowie die Stärken und Schwächen des Gegner analysiert werden müssen, lässt sich zum Beispiel in der SWOT-Analyse wiederfinden, welche in den 1960er Jahren entwickelt wurde und heute zum grundlegenden Lehrstoff der Betriebswirtschaftslehre gehört. Dasselbe gilt für viele Gedanken von Sūnzǐ. Auch wenn die Inhalte des Buches heutzutage nicht mehr als „Geheimwaffe“ zu sehen sind, darf man dabei jedoch nicht vergessen, dass dieses Werk vor Jahrtausenden geschrieben wurde und dennoch wertvolle Gedanken beinhaltet, die bis heute nicht ihre Gültigkeit verloren haben. Vielmehr handelt es sich dabei um fundamentale Gedanken, welche in jeder „Grund- bzw. Pflichtlektüre“ des Managements zu finden sein sollten.

## 9 Literaturverzeichnis

AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA. (2019). AUSSENWIRTSCHAFT Wirtschaftsbericht China. Abgerufen am 21.02.2020 23:35: <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/china-wirtschaftsbericht.pdf>

Barmeyer, C. (2018). *Konstruktives Interkulturelles Management*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Boorman, S. A., & Boorman, H. L. (1964). Mao Tse-tung and the Art of War. *The Journal of Asian Studies*, 24(1), 129-137.

Brunken, I. P. (2014). *Die 6 Meister der Strategie: und wie Sie beruflich und privat von ihnen profitieren können*. Hamburg: Edel Elements.

Gälweiler, A. (2005). *Strategische Unternehmensführung*. Frankfurt [u.a.]: Campus Verlag.

Gaskin, S. (2018, 30 April). Cartier CEO finds management inspiration in Sun Tzu's "Art of War". *Jing Daily*. Abgerufen am 21.02.2020 23:37: <https://jingdaily.com/cartier-ceo-sun-tzu/>

Gōng 宫, Yùzhèn 玉振. (2005). 《孙子兵法》在经济领域中应用的历史性跨越 (Historische Überschreitung der Nutzung von „Die Kunst des Krieges“ in der Wirtschaft). *Bīnzhōu Xuéyuàn Xuébào*, 21(5), 143-147.

Grünberg, J. (2009). *Strategie und Taktik nach Clausewitz und ihre Anwendung in mittelständischen Unternehmen*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Hartmann, M. (2014). Strategic Entrepreneurship und Responsible Leadership: Entwicklung eines ganzheitlichen theoretischen Ansatzes zur Analyse erfolgreicher Unternehmensführung im Maschinenbau. *Research Paper on Marketing Strategy*, 8/2014.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks [u.a.]: Sage publications.

Holliday, A. (2010). *Intercultural Communication & Ideology*. Los Angeles [u.a.]: SAGE Publications.

Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren* (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Julesproject (2012, 14. Dez.). Die SWOT-Analyse in Anlehnung an Sun Tzu. Abgerufen am 21.03.2020 20:19: <https://kotics.wordpress.com/2012/12/14/die-swot-analyse-in-alehnung-an-sun-tzu/>

Kotler, P., Berger, R., & Bickhoff, N. (2010). *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business*. Berlin [u.a.]: Springer Berlin Heidelberg.

Krause, D. G. (1995). *The art of war for executives*. New York [u.a.]: The Berkley Publishing Group.

Lǐ 李, Bīng 兵. (2015). *《孙子兵法》与市场营销 („Die Kunst des Krieges“ und Marketing)*. Beijing: Běijīng Dàxué Chūbǎnshè.

Lǐ 李, Guīfēng 桂峰. (2009). *《孙子兵法》在日本与欧美的传播与研究述略 (Über die Verbreitung und Forschung von „Die Kunst des Krieges“ in Japan und im Westen)*. *Línyí Shīfàn Xuéyuàn Xuébào*, 31(4), 96-98.

Lǐ 李, Líng 零. (2006). *兵以诈立: 我读《孙子》 (Kriegsführung basiert auf List. Ich lese „Die Kunst des Krieges“)*. Beijing: Zhōnghuá Shūjú.

Lǐ 李, Péng 鹏 (Hrsg.). (2018). *商战智慧: 向《孙子兵法》学经营管理 (Wettbewerbsweisheiten: Marketing Management aus „Die Kunst des Krieges“ lernen)*. Guangzhou: Guǎngdōng Jīngjì Chūbǎnshè.

Liú 刘, Jūn 军. (2011). 浅析培训中对《孙子兵法》课程的认识误区 (Kurze Analyse über die Missverständnisse gegenüber den „Die Kunst des Krieges“-Seminaren). *Qǐyè Dǎobào*, (7), 197-198.

Liú 刘, Zhàojī 兆基. (2009). 孙子兵法说什么: 回归中的商业反思 (*Wovon redet „Die Kunst des Krieges“: Kommerzielle Rückbesinnung im Rückkehr*). Nanjing: Nánjīng Dàxué Chūbǎnshè.

Liú 刘, Zhì hǎi 志海. (2007). 《孙子兵法》与经营谋略 („Die Kunst des Krieges“ und Managementstrategien). Beijing: Rénmín Yóudiàn Chūbǎnshè.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Auflage). Weinheim [u.a.]: Beltz.

McCreadie, K. (2008). *Sun Tzu's the Art of War: A 52 Brilliant Ideas Interpretation*. Oxford: The Infinite Ideas Company Limited.

McNeilly, M. (2012). *Sun Tzu and the art of business: Six strategic principles for managers* (Rev. ed.). Oxford: Oxford University Press.

Moch, S. (2008). *Fernöstliche Kriegsstrategien für westliche Manager*. Hamburg: Igel Verlag.

Moss, C. (2014, 08 Januar). After Meeting Mark Zuckerberg, Snapchat's CEO immediately bought every employee a copy of 'The art of War'. *Business Insider*. Abgerufen am 21.02.2020 23:59: <https://www.businessinsider.com/spiegel-gave-employees-the-art-of-war-2014-1?r=DE&IR=T>

Niè 聂, Zhìhóng 志红. (2003). 孙子兵法与企业战略管理 („Die Kunst des Krieges“ und strategisches Unternehmensmanagement). *Xīndōngfāng*, 9, 34-40.

Ōuyáng 欧阳, Xíng 行. (1989). 中国古代人事管理是一份珍贵的历史遗产 (Alte chinesische Personalmanagement als eine wertvolle historische Erbe). *Húnán Shīfàn Sàxué Shèhuì Kēxué Xuébào*, (6), 6-11.

Pardhasaradhi, Y. (2015). The Art of War and its Relevance to Modern Strategic Management and Administration: A Comparative Appraisal of Sun Tzu with Kautilya and Clausewitz. *Indian Journal of Public Administration*, 61(4), 641–657.

Pars, M. (2013). Six strategy lessons from Clausewitz and Sun Tzu. *Journal of Public Affairs*, 13(3), 329-334.

Rothlauf, J. (2015). *A Global View on Intercultural Management: Challenges in a Globalized World*. Berlin, München, Boston: DE GRUYTER.

Schloß, B. (2014, 04. Nov.) SWOT-Analyse. Abgerufen am 21.03.2020 20:09: <https://www.openpm.info/display/openPM/SWOT-Analyse>

Schwanfelder, W. (2004). *Sun Tzu für Manager: Die 13 ewigen Gebote der Strategie*. Frankfurt [u.a.]: Campus Verlag.

Sha, Lei. (2017). Translation of Military Terms in Sun Tzu's The Art of War. *International Journal of English Linguistics*, 8(1), 195-199.

Sū 苏, Péixīn 培鑫. (2006). 孙子兵法与商战之法 („Die Kunst des Krieges und der Marktwettbewerb). *Bīnzhōu Xuéyuàn Xuébào*, 22(5), 91-95.

Tóng 佟, Wěifù 伟富. (2017). „反“读孙子: 从孙子兵法到管理心法 (*Sūnzi „verkehrt“ lesen: Von „Die Kunst des Krieges zur Managementstrategie*). Guangzhou: Guǎngdōng Jīngjì Chūbǎnshè.

Towler, A. (2018, 21. Sep.). Die Qualitäten des transformationalen Führungsstils und was ihn von transaktionaler Führung unterscheidet. Abgerufen am 23.03.2020 23:20: <https://www.ckju.net/de/dossier/die-qualitaeten-des-transformationalen-fuehrungsstils-und-was-ihn-von-transaktionaler-fuehrung-unterscheidet/28174>

Townsend, T. (2015, 02 September). Reid Hoffman: Work backwards from your goal. *Inc.*. Abgerufen am 22.02.2020 00:34: <https://www.inc.com/tess-townsend/reid-hoffman-work-backwards.html>

Von Senger, H. (2011). *Meister Suns Kriegskanon*. Stuttgart: Philipp Reclam.

Wetzker, K., & Strüven, P. (2016). *Der enttarnte Stratege: Rationalisierte Irrationalität im Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

What is the First Mover Advantage? (o.D.). Abgerufen am 22.03.2020 21:35: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/first-mover-advantage/>

Wú 吴, Róngzhèng 荣政. (1997). 论《孙子兵法》在日本的传播与影响 (Über die Verbreitung und den Einfluss von „Die Kunst des Krieges“ in Japan). *Guǎngxī Mínzú Xuéyuàn Xuébào*, 19(3), 97-100.

Xiāo 萧, Xīnyǒng 新永. (2011). 从孙子兵法探讨竞争策略 (Erörterung von Wettbewerbsstrategien durch „Die Kunst des Krieges“). *Bīnzhōu Xuéyuàn Xuébào*, 27(1), 6-9.

Yáo 姚, Zhènwén 振文, & Sūn 孙, Yuǎnfāng 远方. (2008). 日本企业成功运用《孙子兵法》的原因及启示 (Gründe für und Aufklärung über die erfolgreiche Anwendung von „Die Kunst des Krieges“ in japanischen Unternehmen). *Bīnzhōu Xuéyuàn Xuébào*, 24(2), 4-7.

Zhāng 张, Wénrú 文儒. (2006). 《孙子兵法》与企业战略 („Die Kunst des Krieges“ und Unternehmensstrategien). Beijing: Huáxià Chūbǎnshè.

Zhang, Z., Chen, C., Liu, L. A., & Liu, X. (2008). Chinese traditions and Western theories: Influences on business leaders in China. In C. Chen & Y. Lee (Hrsg.), *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices* (S. 239-271). Cambridge: Cambridge University Press.

Zhōu 周, Chūn 春. (2001). 浅谈《孙子兵法》对日本的影响 („Die Kunst des Krieges“ und ihr Einfluss auf Japan). *Jiāngnán Shèhuì Xuéyuàn Xuébào* 3(3), 47-50.

Zhū 朱, Yùhóng 玉红, & Yǐn 尹, Guó jùn 国俊. (2000). 从《孙子兵法》热透视 90 年代日本企业国际竞争策略 (Durchleuchten der internationalen Wettbewerbsstrategien japanischer Unternehmen in den 90er Jahren anhand von „Die Kunst des Krieges“). *Xiàndài Rìběn Jīngjì*, 112(4), 23-27.

## 10 Anhang

### 10.1 Fragebogen

**Frage 1:** „Sie planen gerade das Budget für Ihre Abteilung. Planen Sie Ausgaben für gemeinsame Aktivitäten zur Stärkung des Teams ein? Für wie wichtig halten Sie den Zusammenhalt ihres Teams und was tun Sie dafür?“

您正在计划部门的经费安排。您会考虑到部门集体活动的费用吗？您认为团队的团结统一有多重要并会为此做什么？

**Frage 2:** „Bei einem Management-Meeting soll besprochen werden, wie ihr Unternehmen das überschüssige Budget nutzen soll, und die Meinungen sind sehr geteilt: Die Ideen reichen von „mehr Verkaufsleute einstellen“ über „Seminare zur Mitarbeiterweiterbildung organisieren“ bis hin zur „neue Produktionsmaschinen anschaffen“... Welcher Vorschlag leuchtet Ihnen am meisten ein? Was spricht Ihrer Meinung nach für diesen Vorschlag?“

您与同事在领导层会议上讨论应如何利用预算结余，大家各持己见：招收更多销售人员，员工培训深造，添置新的设备。。。您会支持以上哪种意见？请解释您的理由。

**Frage 3:** „Am Ende des Meetings wurde allen anwesenden Managern mitgeteilt, dass eine große Kündigungswelle geplant sei. Nun müssen Sie diese Information an Ihr Team kommunizieren. Wie gehen Sie dabei vor? Worauf legen Sie bei der Kommunikation besonders acht?“

领导层会议的最后，在场的各部门经理被告知单位准备大量裁员。您需要向您的团队传达这一消息。您会怎么做？您在传达时会注意什么事项？

**Frage 4:** „Sie wurde mit einem neuen Projekt beauftragt und müssen die Aufgabe an Ihr Team delegieren. Worauf achten Sie bei der Aufgabenzuteilung?“

您接到了一项新的项目并需要您将任务分配给您的团队。您在分配任务时会注意什么？

**Frage 5:** „Im Rahmen einer internen Umfrage wurden Sie gebeten, die Ihrer Meinung nach wichtigsten 5 Eigenschaften einer Führungskraft zu nennen. Die Ergebnisse sollen bei der

nächsten Suche nach Trainees helfen, welche zukünftig eine Position als Abteilungsleiter übernehmen sollten. Welche Eigenschaften würden Sie angeben?“

一份公司内部调查问卷需要您提出5项领导者最重要的品质特点。调查结果将用于下一次管理培训生的招聘，这些管培生将接手部门经理的职位。您会提出哪些品质特点？

**Frage 6:** „Ihr Unternehmen möchte international expandieren. Sie wurden mit der Recherche und Analyse über den südafrikanischen Markt beauftragt. Welche Aspekte würden Sie in Ihre Analyse aufnehmen?“

贵公司希望扩展业务。您被任命调查并分析南非的市场。您会将哪些因素列入分析范围？

**Frage 7:** „Jedoch mussten Sie bald erkennen, dass bereits einige Konkurrenten am südafrikanischen Markt sind, die ihre Marktanteile um jeden Preis verteidigen würden. Welche Empfehlung würden Sie dem Top-Management geben?“

您很快就发现南非市场上有若干竞争对手而且他们将不惜任何代价捍卫自己的市场份额。您打算给公司高层领导什么建议？

**Frage 8:** „Die Expansion war erfolgreich und Ihr Unternehmen gehört mittlerweile zu den größten Playern am Markt. Neben einigen kleinen Anbietern gibt es derzeit zwei große Konkurrenten. Ihr Unternehmen möchte den Marktanteil weiter erhöhen. Ein Kollege schlägt vor, die eigenen Preise zu senken, um mehr Kunden zu gewinnen. Was halten Sie von der Idee des Preiskampfes? Was würden Sie vorschlagen?“

贵公司的业务拓展非常顺利并已成功成为了市场上的龙头企业之一。目前除了一些小型公司之外还有两个大型竞争对手。您的公司希望继续提升市场份额。这时一位同事提出了降低价格从而赢取更多客户。您对价格战的态度是什么？您会提什么样的建议？

**Frage 9:** „Kennen Sie das in China sehr bekannte Buch „Die Kunst des Krieges“ von Sun Tzu? Haben Sie sich schon einmal in irgendeiner Form mit den darin enthaltenen Gedanken auseinandergesetzt?“

您是否知道《孙子兵法》这本书？您了解或曾研究过其中的全部或者一部分内容吗？

☐ Noch nie gehört 完全没听说过

☐ Inhalte zum Teil bekannt 了解一些里面的内容

☐ Originalwerk ausführlich gelesen oder studiert 仔细阅读或研究过原著

**Frage 10:** „Welche der folgenden Ideen spielt in Ihrem Managementkonzept eine Rolle?“ (Mehrfachauswahl möglich)

以下哪些想法与您的管理概念吻合？（可多选）

- ☐ Gründliche Planung und Analyse von Stärken und Schwächen vor einer Handlung sind unabdingbar 知己知彼
- ☐ Weisheit, Glaubwürdigkeit, Güte, Kühnheit und Strenge gehören zu den unabdingbaren Eigenschaften einer Führungskraft 将者：智信仁勇严
- ☐ Will man sein Ziel erreichen, bedürfen alle Handlungen einer gewissen Flexibilität 避实而击虚
- ☐ Ein Erfolg, welcher nicht auf dem Leid der Konkurrenz basiert, ist besser als ein einseitiger Gewinn 不战而屈人之兵，善之善者也
- ☐ Das Team muss eine Einheit bilden und dasselbe Ziel verfolgen 上下共欲
- ☐ Bei der Aufgabenteilung sollten die Stärken der jeweiligen Mitarbeiter berücksichtigt werden 择人任势
- ☐ Die Motivation der Mitarbeiter und ihr körperliches sowie geistiges Wohlbefinden sollte stets sichergestellt werden. 视卒如爱子
- ☐ Eigene Stärken müssen aufgebaut werden, um einen langfristigen Erfolg zu sichern 先为不可胜，以待敌之可胜

## 10.2 Inhaltlichen Strukturierung

| Nr | Person | Frage | Kodiereinheit                                                     | Kodierung           | Paraphrase                                                                                                                                        | Generalisierung                                                             |
|----|--------|-------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1  | C1     | 1     | 我会考虑部门活动的费用，就是算在经费里面，可能会一个月组织一到两次的部门活动。                           | Teamgeist           | Pro Monat werden 1-2 Abteilungsaktivitäten organisiert und die Kosten werden im Budget einkalkuliert                                              | Budget für regelmäßige Teamaktivitäten                                      |
| 2  | C1     | 1     | 每次的费用不用太多，但是呢，除了工作之余建设团队的团结性对工作其实是很很有用的，所以我会用一小部分的经费用于团队活动。       | Teamgeist           | Das Budget für Abteilungsaktivitäten muss nicht hoch sein, aber der Aufbau des Zusammenhaltes eins Teams neben der Arbeit ist nützlich            | Teamzusammenhalt wichtig für die Arbeit und durch Teamaktivitäten gefördert |
| 3  | C1     | 2     | 我觉得我会比较注重员工培训深造，因为这个对于工作或者业务来说应该是最有用的。                            | Stärkenaufbau       | Den Fokus auf Mitarbeiteraus- und -weiterbildung legen, da diese wichtig für die Arbeit und die Leistung sind                                     | Aus- und Weiterbildung wichtig für die Arbeit und Leistung                  |
| 4  | C1     | 2     | 但是长期来说我觉得大家都需要提高一下自己的业务知识，所以会需要一些新的培训的内容，这样能巩固大家原有的知识也可以学到一些新的东西。 | Stärkenaufbau       | Langfristig müssen Fachwissen durch neue Seminarinhalte verbessert werden, damit vorhandenes Wissen verfestigt und neues Wissen angeeignet werden | Seminare zur Vertiefung vom vorhandenen und zum Erwerb vom neuen Wissen     |
| 5  | C1     | 3     | 如果是由于一些外界的原因、外界的因素被迫公司要裁员的话，我觉得可能跟员工传达这个消息的时                      | Mitarbeiterfürsorge | Die Kündigung ist eine schwierige Situation, daher muss bei der Kommunikation an die Mitarbeiter der Ton beachtet werden                          | Ton bei der Ankündigung von schlechten Nachrichten beachten                 |

|   |    |   |                                                                      |                                       |                                                                                                                       |                                                                        |
|---|----|---|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|   |    |   | 候要注意我的口吻吧，因为这个裁员毕竟是件很为难人的事情。                                         |                                       |                                                                                                                       |                                                                        |
| 6 | C1 | 3 | 然后可能在传达这个消息的时候把重点放在怎么帮他们尽量地解决他们以后就业的问题或者给他们一些意见建议，这样他可能就不会觉得太难接受。    | Mitarbeiterfürsorge                   | Leichtere Akzeptanz durch den Fokus auf Hilfestellung bei der späteren Arbeitssuche sowie Empfehlungen und Vorschläge | Unterstützungen erhöhen die Verträglichkeit von schlechten Nachrichten |
| 7 | C1 | 4 | 我觉得分配任务的时候可能要注意的一是分配的公平，就是公平性吧,比如说有五个员工然后你这个任务可能要分成五个大类，然后每个人都负责一部分。 | Glaubwürdigkeit (Führungseigenschaft) | Bei der Aufgabenzuteilung muss die gerechte Verteilung beachtet werden                                                | Gerechtigkeit bei der Aufgabenzuteilung                                |
| 8 | C1 | 4 | 然后可能根据他们在业务方面的强项吧，就是把把这个任务按照他们的强项去分配，这样可能最后达到的效果会更好。                 | Effizienter Mitarbeiterinsatz         | Die Aufgabenverteilung nach der Stärke ermöglicht ein besseres Ergebnis                                               | Besseres Endergebnis durch Aufgabenteilung nach Stärken                |
| 9 | C1 | 5 | 我觉得作为管理人员的话，品质特点我觉得有几个比较重要就是：一是公平公正，就是不要偏向谁或者偏爱谁。                    | Glaubwürdigkeit (Führungseigenschaft) | Eine wichtige Eigenschaft der Führungskraft ist die Gerechtigkeit                                                     | Führungskraft muss gerecht sein                                        |

|    |    |   |                                                                                   |                                     |                                                                                                             |                                               |
|----|----|---|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 10 | C1 | 5 | 然后管理人员应该也需要有合作精神，因为一个人的能力肯定是不及一个团队的能力，所以他需要有能力去组织大家，然后自己需要是一个 Teamplayer。         | Teamgeist                           | Eine Führungskraft muss Teamspirit haben, da die Fähigkeit des Teams über der Fähigkeit des Einzelnen liegt | Führungskraft muss Teamgeist haben            |
| 11 | C1 | 5 | 然后还有他还需要有上进心，这样才能带领整个团队进步。                                                        | Kühnheit (Führungseigenschaft)      | Er muss Ehrgeiz haben, um das Team zu Fortschritten zu führen                                               | Führungskraft muss ehrgeizig sein             |
| 12 | C1 | 5 | 然后也需要有责任心，就是如果团队出现一些问题的时候他能够第一时间站出来解决而不是躲避责任。                                     | Kühnheit (Führungseigenschaft)      | Er muss Verantwortungsgefühl haben und sich Problemen stellen anstatt entziehen                             | Führungskraft muss Verantwortungsgefühl haben |
| 13 | C1 | 5 | 还有可能平易近人吧，就是有的时候管理者可能会给人家一种距离感，但是如果你放下姿态，就是给人家一种亲和力的话我觉得对团队整个的那个工作状态或者工作环境都是有帮助的。 | Güte (Führungseigenschaft)          | Die Führungskraft muss leutselig sein, was das Arbeitsumfeld verbessert                                     | Führungskraft muss leutselig sein             |
| 14 | C1 | 6 | 我觉得一个是当地的气候条件吧。                                                                   | Umfeldanalyse (Planung und Analyse) | Die lokalen Klimabedingungen beachten                                                                       | Umweltbedingungen beachten                    |
| 15 | C1 | 6 | 然后还有可能了解当地的各个产业吧，看看适不适                                                            | Umfeldanalyse (Planung und Analyse) | Sich über lokale Branchen informieren, ob sich ein                                                          | Information über lokale Branchen              |

|    |    |   |                                                                                 |                                     |                                                                                                                             |                                                                            |
|----|----|---|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|    |    |   | 合公司在那边拓展某一个市场。                                                                  |                                     | bestimmter Markt eignet für die Expansion                                                                                   |                                                                            |
| 16 | C1 | 6 | 然后可能还要了解一下人口分布啊或者当地人的一些生活习惯啊，这样才能让你的公司就是去迎合当地的市場，就是迎合他们当地人的口味这样子。               | Umfeldanalyse (Planung und Analyse) | sich über Verteilung und Angewohnheiten der lokalen Bevölkerung informieren, um dem lokalen Markt entgegenzukommen          | Information über Verteilung und Lebensgewohnheiten der lokalen Bevölkerung |
| 17 | C1 | 7 | 这就要看具体情况了，如果综合所有的因素分析或者公司做了一些问卷或者数据收集，然后觉得南非这个市場确实不适合继续投资的话那可能就要转移到别的市場。        | Flexibilität                        | Je nach Situation kann man den Zielmarkt wechseln, wenn sich dieser Markt nicht für Investitionen eignet                    | Marktwechsel wenn derzeitiger Markt ungeeignet                             |
| 18 | C1 | 8 | 我觉得如果盲目的压低价格去获得更多客户的话不是一个特别明智的策略,因为我觉得要维护一个公司的形象，就是如果你盲目地去压低价格的话这对公司形象来说是不好的事情。 | Vermeidung aggressiver Aktionen     | Blinde Preisdrückung zur Gewinnung von Kundschaft schadet dem Unternehmensimage                                             | Aggressive Aktion schadet Unternehmensimage                                |
| 19 | C2 | 1 | 这个团队的经费肯定是要考虑的，因为现在企业除了工作以外团队的凝聚力也非常重要，所以说必须要适当地组织大家开展些                         | Teamgeist                           | Teamaktivitäten fördern den Zusammenhalt und das gegenseitige Kennenlernen, daher muss man das Budget dafür berücksichtigen | Budget für regelmäßige Teamaktivitäten zur Förderung des Zusammenhaltes    |

|    |    |   |                                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                           |                                                               |
|----|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|    |    |   | 有益于相互之间的了解、团结互助、培养这种精神的这些活动。                                                                     |                                       |                                                                                                                                                           |                                                               |
| 20 | C2 | 1 | 所以这个经费适当肯定是要考虑的，这也是属于企业人性化管理，企业文化的一部分。                                                           | Teamgeist                             | Angemessene Berücksichtigung dieses Budgets gehört zur humanen Unternehmenskultur                                                                         | Teambudget als Teil einer humanen Unternehmenskultur          |
| 21 | C2 | 2 | 这种情况下要根据企业的实际情况：如果企业的销售团队力量很薄弱急需要加强的话，那么这部分的经费就要用到销售人员的培养招收上来；如果企业急需设备的话，那么就应该把这部分经费用到购入新的设备这方面。 | Flexibilität                          | Die Entscheidung, ob in die Rekrutierung und Ausbildung der Verkaufsleute oder in die Ausstattung investiert wird, hängt von der Unternehmenssituation ab | Investition je nach Unternehmenssituation                     |
| 22 | C2 | 2 | 反正总的一个原则就是说在这三个问题上哪个问题最突出，我们首先要解决哪个问题,就是要把宝贵的资源用到重点上去，解决企业急需解决的问题。                               | Flexibilität                          | Als allgemeine Regel gilt, dass Ressourcen zuerst zur Lösung des dringendsten Problems genutzt wird                                                       | Ressourcennutzung abhängig von der Dringlichkeit des Problems |
| 23 | C2 | 3 | 那么裁员的话，也不是说根据我们自己的按照“任人唯亲”这种想法裁员，那是肯定不行的，必须要从实际工作出发，确实需要的那些岗位的职工，不管他                             | Glaubwürdigkeit (Führungseigenschaft) | Die Auswahl der zu kündigenden Personen darf nicht vom Nepotismus, sondern muss von der Arbeit und der Unternehmensinteresse ausgehen                     | Gerechtigkeit bei der Kündigung                               |

|    |    |   |                                             |                                     |                                                                                                                                  |                                                                                        |
|----|----|---|---------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    |   | 平时对你的态度怎么样，我们还是要从工作出发，从公司的利益出发，从工作的角度出发来考虑， |                                     |                                                                                                                                  |                                                                                        |
| 24 | C2 | 3 | 尽量做好被裁员这些职员的思想工作。                           | Mitarbeiterfürsorge                 | Die zu kündigenden Mitarbeiter möglichst vorsichtig darauf vorbereiten                                                           | Mitarbeiter vorsichtig auf schlechte Nachrichten vorbereiten                           |
| 25 | C2 | 4 | 如果在落实工作中任务出现什么问题的话要及时加以协调和解决，给予他们最有力的支持。    | Mitarbeiterfürsorge                 | Probleme bei der Ausführung der Arbeit müssen schnell koordiniert und gelöst werden, um den Mitarbeitern Unterstützung zu bieten | Probleme bei der Arbeit rechtzeitig lösen, um den Mitarbeitern Unterstützung zu bieten |
| 26 | C2 | 5 | 首先工作要有责任心。                                  | Kühnheit (Führungseigenschaft)      | Die Führungskraft muss Verantwortungsbewusstsein haben                                                                           | Führungskraft muss Verantwortungsgefühl haben                                          |
| 27 | C2 | 5 | 第五个就是说做工作一定要一抓到底，不能半途而废。                    | Strenge (Führungseigenschaft)       | Die Führungskraft darf bei der Arbeit nicht halbe Sache machen                                                                   | Führungskraft muss Durchhaltevermögen haben                                            |
| 28 | C2 | 6 | 这个市场调查的话首先就要了解产品在当地的使用情况，就是需求量怎么样。          | Umfeldanalyse (Planung und Analyse) | Die Marktanalyse muss die Verwendung und Nachfrage des Produktes Vorort beinhalten                                               | Marktanalyse inkl. Verwendung und Nachfrage des Produktes Vorort                       |
| 29 | C2 | 6 | 然后就是这些产品是推销给消费者还是使用者，就是推销给企业还是推销给消费者，       | Selbstanalyse (Planung und Analyse) | Man muss analysieren, ob die Produkte für Konsumenten oder Nicht-Konsumenten bestimmt sind                                       | Benutzergruppe bestimmen                                                               |

|    |    |   |                                                                                                                                |                                            |                                                                                                                                                  |                                                                     |
|----|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 30 | C2 | 6 | 因为这个产品如果属于消费品，推销给消费者的，那么就根据消费市场去调查，如果是作为半成品或者原材料推销给当地的企业的话，市场调查范围就不一样了，调查对象也不一样，所以首先必须要搞清楚自己产品的使用对象是谁，直接是消费者还是厂家或者商家，是个人还是企业吧。 | Selbstanalyse<br>(Planung und Analyse)     | Man muss zuerst bestimmen, ob das Produkt für Konsumenten oder Nicht-Konsumenten bestimmt ist, um den Umfang für die Marktrecherche zu bestimmen | Benutzergruppe bestimmen, um Umfang der Marktrecherche zu bestimmen |
| 31 | C2 | 6 | 如果是个人的话，消费者的话，就要去了解市场，走访市场，多听听当地的民众的反馈，对这类的产品的消费理念或者观念吧，他是怎么样一个想法。                                                             | Umfeldanalyse<br>(Planung und Analyse)     | Bei Konsumenten muss man sich über die Einstellung und das Feedback der lokalen Bevölkerung informieren                                          | Information über Konsumationskonzept der lokalen Bevölkerung        |
| 32 | C2 | 6 | 另外一个就是他的消费程度，就是能力各方面都要考虑。                                                                                                      | Umfeldanalyse<br>(Planung und Analyse)     | das Verbrauchsniveau berücksichtigt muss werden                                                                                                  | Kaufkraft berücksichtigen                                           |
| 33 | C2 | 6 | 如果是推销给企业的话，那么也要了解现在他们的市场这一类的产品有哪些企业已经进入他们的市场了，他们的价格是什么样的，质量属于哪种水平。                                                             | Konkurrenzanalyse<br>(Planung und Analyse) | Bei Nicht-Konsumenten muss man die Unternehmen, die bereits am Markt sind, und deren Preise und Qualität analysieren                             | Konkurrenzanalyse inkl. deren Preise und Qualität                   |

|    |    |   |                                                                  |                                     |                                                                                                                                             |                                                           |
|----|----|---|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 34 | C2 | 6 | 根据这些反馈的对象来决定我们自己的产品的定位。                                          | Selbstanalyse (Planung und Analyse) | Anhand des Feedbacks muss man das eigene Produkt positionieren                                                                              | Positionierung des eigenen Produktes anhand des Feedbacks |
| 35 | C2 | 7 | 所以说不是说遇到有难度就退，这样的企业是做不大，所以必须要迎难而上。                               | Kühnheit (Führungseigenschaft)      | Unternehmen müssen sich Schwierigkeiten stellen, anstatt zurückzuziehen, damit sie wachsen können                                           | Sich Schwierigkeiten stellen und nicht aufgeben           |
| 36 | C2 | 7 | 但是这个就是说如果这个市场潜力不大的话，那么也是可以放弃的,但是如果这个确实空间很大潜力也很大的话，我是建议公司还要坚持做下去。 | Flexibilität                        | Beim kleinen Marktpotenzial kann man aufgeben, aber beim großen Marktpotenzial sollte das Unternehmen durchhalten                           | Entscheidung je nach Marktpotenzial                       |
| 37 | C2 | 8 | 那么我认为现在的企业如果想降低价格，主要是在公司内部挖潜力，不可能是亏本去买卖。                         | Vermeidung aggressiver Aktionen     | Bei Preissenkungen darf das Unternehmen nicht Verluste machen, sondern muss intern nach Möglichkeiten suchen                                | Keine Verlustgeschäfte durch aggressive Aktionen machen   |
| 38 | C2 | 8 | 亏本买卖在一定的时间段里是可以做的，为了增加自己的市场占有率，但是长期这么做是哪个企业都是受不了的，这种办法是行不通的。     | Vermeidung aggressiver Aktionen     | Verlustgeschäfte zur Erhöhung des Marktanteils können nur innerhalb einer Periode gemacht werden, langfristig hält kein Unternehmen das aus | Verlustgeschäfte langfristig unmöglich                    |
| 39 | C3 | 1 | 我们企业每年都有计划在团队集体活动，费用上有考虑的，比如每年都有一次出国旅游，这主要是中层干部以上的。              | Teamgeist                           | Jährliche Pläne für Teamaktivitäten werden im Budget berücksichtigt                                                                         | Budget für regelmäßige Teamaktivitäten                    |

|    |    |   |                                                    |                                       |                                                                                                                                |                                                                   |
|----|----|---|----------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 40 | C3 | 1 | 因为团队成员都是企业骨干，这样可以增强凝聚力和向心力。                        | Teamgeist                             | Da die Teammitglieder das Rückgrat des Unternehmens sind, kann so der Zusammenhalt verstärkt werden                            | Teamaktivität fördert Zusammenhalt                                |
| 41 | C3 | 2 | 员工的培训牵扯到服务质量问题，所以说这个企业的情况不同，我们还是注意培训深造，注意员工的培训和深造。 | Stärkenaufbau                         | Mitarbeiterausbildung beeinflussen die Servicequalität, daher wird der Fokus auf die Mitarbeiteraus- und -weiterbildung gelegt | Aus- und Weiterbildung wichtig, da mit Servicequalität verbunden  |
| 42 | C3 | 3 | 首先，我们要肯定员工这些年来的成绩。                                 | Mitarbeiterfürsorge                   | Man muss die Leistung des Mitarbeiters anerkennen                                                                              | Leistung des Mitarbeiters anerkennen                              |
| 43 | C3 | 3 | 另外争取做到优胜劣汰。                                        | Glaubwürdigkeit (Führungseigenschaft) | Man muss die Guten behalten und die weniger Guten kündigen                                                                     | Gerechtigkeit bei der Kündigung                                   |
| 44 | C3 | 4 | 主要是因人而异，在的地方用最对的人。因人而异。                            | Effizienter Mitarbeitereinsatz        | Man muss die richtige Person am richtigen Ort einsetzen                                                                        | Fähigkeiten der Mitarbeiter bei Aufgabenzuteilung berücksichtigen |
| 45 | C3 | 5 | 第四，为人表率。                                           | Strenge (Führungseigenschaft)         | Die Führungskraft muss ein Vorbild sein                                                                                        | Führungskraft muss Vorbildfunktion haben                          |
| 46 | C3 | 5 | 第五，与人为善。                                           | Güte (Führungseigenschaft)            | Die Führungskraft muss freundlich sein                                                                                         | Führungskraft muss gütig sein                                     |
| 47 | C3 | 6 | 第一要看市场需求。                                          | Umfeldanalyse (Planung und Analyse)   | Man muss die Marktnachfrage berücksichtigt                                                                                     | Marktnachfrage analysieren                                        |
| 48 | C3 | 6 | 市场需求如果大的话，那第二就要考虑价格价位。                             | Selbstanalyse (Planung und Analyse)   | Bei großer Nachfrage muss man die Preise festlegen                                                                             | Preisliche Überlegungen                                           |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                        |                                                                                                                                                               |                                                          |
|----|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 49 | C3 | 6 | 第三要考虑的是运输成本。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Selbstanalyse<br>(Planung und Analyse) | Man muss die logistischen Kosten berücksichtigen                                                                                                              | Logistische Kosten berücksichtigen                       |
| 50 | C3 | 7 | 一般情况我们是不轻易放弃的,市场都要去力争的。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Kühnheit<br>(Führungseigenschaft)      | Wir kämpfen um den Markt und geben nicht leicht auf                                                                                                           | Man muss kämpferisch sein und nicht aufgeben             |
| 51 | Ö1 | 1 | Also die Budgets, die für solche Aktivitäten zur Verfügung stehen, werden ja mir vorgegeben und im Rahmen dessen, was mir vorgegeben ist, nutze ich diese Möglichkeiten selbstverständlich aus.                                                                                                                                                                                                                          | Teamgeist                              | Die Budgets für solche Aktivitäten werden vorgegeben und im Rahmen der Möglichkeiten genutzt                                                                  | Budgets für Teamaktivitäten                              |
| 52 | Ö1 | 1 | Die gemeinsamen Aktivitäten sind insbesondere gemeinsame Feiern.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Teamgeist                              | Insbesondere gemeinsame Feiern als Aktivität                                                                                                                  | Gemeinsame Feiern als Teamaktivität                      |
| 53 | Ö1 | 1 | Wie wichtig halte ich das, ich halte es für sehr wichtig, weil der Teamgedanke etwas ist, das besonders notwendig ist in Phasen, wo Schwierigkeiten auftauchen, wo Krisensituationen sind und ein sehr gutes Beispiel ist die aktuelle Krise, wo es erforderlich ist, dass über das notwendige Maß hinaus und mit einer Flexibilität, die so nirgends gesetzlich gefordert ist, gearbeitet wird und das funktioniert nur | Teamgeist                              | Der Teamgedanke ist vor allem in schwierigen Phasen, in denen über das notwendige Maß hinaus und mit einer hohen Flexibilität gearbeitet werden muss, wichtig | Teamgedanke vor allem in schwierigen Situationen wichtig |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |                                                                                                                         |                                                 |
|----|----|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|    |    |   | dann, wenn hier der Teamspirit recht hochgehalten wird.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |                                                                                                                         |                                                 |
| 54 | Ö1 | 2 | Diese Frage ist schwierig zu beantworten, weil natürlich die jeweilige aktuelle Situation berücksichtigt werden muss.                                                                                                                                                                                                                                                 | Flexibilität        | Die jeweilige aktuelle Situation muss berücksichtigt werden                                                             | Jeweilige Situation berücksichtigen             |
| 55 | Ö1 | 2 | Also insofern muss man die jeweilige konkrete Situation sich anschauen, ob man gerade in der Situation ist, dass im Mitarbeiterbereich Defizite bestehen, sei es in der Ausbildung oder dass man zu wenig Leute an der Front hat, oder ob die Schwachstelle eher im IT Bereich zu finden ist und das würde dann eben diesen neue Produktionsmaschinen eher betreffen. | Flexibilität        | Man muss die jeweilige Situation anschauen und je nach Defizit investieren                                              | Investition je nach Defizit                     |
| 56 | Ö1 | 3 | Was natürlich besonders berücksichtigt werden muss ist, dass die einzelnen Mitarbeiter ja auch unterschiedliche Lebenssituationen haben – da gibt es vielleicht welche, die finanziell eher abgesichert sind und für die das jetzt einen mäßigen                                                                                                                      | Mitarbeiterfürsorge | Unterschiedliche Lebenssituationen wie die finanzielle Absicherung der einzelnen Mitarbeiter muss berücksichtigt werden | Lebenssituation der Mitarbeiter berücksichtigen |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               |                                                                                                                                               |                                                                        |
|----|----|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|    |    |   | Einschnitt ist, dann gibt es natürlich auch Situationen, wo Kollegen betroffen sein können, die finanziell eben nicht so abgesichert sind.                                                                                                                                 |                               |                                                                                                                                               |                                                                        |
| 57 | Ö1 | 3 | Und da ist es auch wichtig, dass man da möglichst rasch auch alle Unterstützungen, die man zur Verfügung hat, auch hier anspricht bzw. klar macht, wie es dann weitergehen kann bzw. welche Unterstützungen man anbieten kann.                                             | Mitarbeiterfürsorge           | Man muss rasch ansprechen, wie es weitergehen bzw. welche Unterstützungen man anbieten kann                                                   | Unterstützung anbieten                                                 |
| 58 | Ö1 | 4 | Das Wichtige ist bei der Aufgabenzuteilung, dass man aus meiner Sicht klar eine Person definiert, die die Verantwortung hat, diese Person allerdings dann von je nach Umfang des Projektes, ein, zwei, drei oder vielleicht auch von einem größeren Team unterstützt wird. | Mitarbeiterfürsorge           | Bei der Aufgabenzuteilung muss man eine verantwortliche Person definiert, welche je nach Umfang des Projektes von einem Team unterstützt wird | Projektverantwortlichen bestimmen und Ressourcen zur Verfügung stellen |
| 59 | Ö1 | 4 | Und das soll natürlich je nach dem, um welche Themen es sich handelt, eher eine Person sein, die sozusagen für die Leitung zuständig ist, die eher den fachlichen Fokus hat oder                                                                                           | Effizienter Mitarbeiterinsatz | Je nach Thema sollte eine Person für die Leitung zuständig sein, die eher den entsprechenden Fokus hat                                        | Projektleitung nach Thema auswählen                                    |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                   |                                |                                                                                                                                               |                                                          |
|----|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|    |    |   | den organisatorischen Fokus.                                                                                                                                                                                      |                                |                                                                                                                                               |                                                          |
| 60 | Ö1 | 4 | Was auch sehr wichtig ist, ist dass wenn man ein Projekt hat, man den Leuten auch die Zeit dafür gibt das zu behandeln, am ineffizientesten sind Projekte, die nebenbei laufen sollen, neben der normalen Arbeit. | Mitarbeiterfürsorge            | Man muss den Leuten die Zeit gibt, das Projekt zu behandelt, am ineffizientesten sind Projekte, die neben der normalen Arbeit nebenbei laufen | Zeit zur Bearbeitung des Projektes zur Verfügung stellen |
| 61 | Ö1 | 4 | Also wenn es wirklich ein wichtiges Projekt ist, dann muss man die Kollegen auch von ihrer normalen Arbeit zumindest im bestimmten Ausmaß abziehen, damit sie sich wirklich diesem Thema widmen können.           | Mitarbeiterfürsorge            | Bei wichtigen Projekten muss man die Kollegen von ihrer normalen Arbeit im bestimmten Ausmaß abziehen, damit sie sich diesem Thema widmen     | Zeit zur Bearbeitung des Projektes zur Verfügung stellen |
| 62 | Ö1 | 5 | Es gibt Aufgaben, wo es für die Führungskraft von besonderer Bedeutung ist, dass sie durchsetzungsfähig ist,                                                                                                      | Kühnheit (Führungseigenschaft) | Bei manchen Aufgaben muss die Führungskraft durchsetzungsfähig sein,                                                                          | Führungskraft muss durchsetzungsfähig sein               |
| 63 | Ö1 | 5 | dass sie Innovationen gegenüber offensteht,                                                                                                                                                                       | Weisheit (Führungseigenschaft) | Die Führungskraft muss Innovationen gegenüber offenstehen,                                                                                    | Führungskraft muss innovativ sein                        |
| 64 | Ö1 | 5 | dass sie fachlich sehr versiert ist,                                                                                                                                                                              | Weisheit (Führungseigenschaft) | Die Führungskraft muss fachlich versiert sein,                                                                                                | Führungskraft muss Fachwissen haben                      |
| 65 | Ö1 | 5 | dass sie Erfahrung hat in einem bestimmten Feld.                                                                                                                                                                  | Weisheit (Führungseigenschaft) | Die Führungskraft muss Erfahrung haben                                                                                                        | Führungskraft muss Erfahrung haben                       |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       |
|----|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 66 | Ö1 | 5 | Andererseits gibt es auch wieder Aufgaben, wo es sagen wir eher um kreativen Themen geht, wo die Motivationsthemen besondere Bedeutung bekommen, also da sind dann so Sachen wie Teamfähigkeit,                                                                                                                  | Teamgeist                           | Bei kreativeren Aufgaben, wo Motivationsthemen bedeutend sind, ist Teamfähigkeit wichtig                                                                                                                                                                                                                                   | Führungskraft muss teamfähig sein                     |
| 67 | Ö1 | 5 | innovatives Denken,                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Weisheit (Führungseigenschaft)      | Die Führungskraft muss innovatives Denken haben                                                                                                                                                                                                                                                                            | Führungskraft muss innovativ sein                     |
| 68 | Ö1 | 5 | Insgesamt aber besonders wichtig finde ich ist, dass die Führungskraft mit gutem Beispiel vorangeht, weil sich die Mitarbeiter natürlich sehr stark an die Führungskraft orientieren.                                                                                                                            | Strenge (Führungseigenschaft)       | Die Führungskraft mit gutem Beispiel vorangeht, weil sich die Mitarbeiter an die Führungskraft orientieren                                                                                                                                                                                                                 | Führungskraft muss Vorbildfunktion haben              |
| 69 | Ö1 | 6 | und wenn ich jetzt von meiner aktuellen Aufgabenstellung von dem Firmenkundenbereich ausgehe, dann würde ich einmal natürlich erheben, wie die gesamtwirtschaftlichen Indikatoren sind, das heißt, wie ist das Bruttonationalprodukt, wie hoch sind die einzelnen Branchen und Industrien verteilt, wie sind die | Umfeldanalyse (Planung und Analyse) | Man sollte eine Umfeldanalyse machen und diverse gesamtwirtschaftliche Indikatoren erheben inklusive das Bruttonationalprodukt, die Branchen- und Industrievertelung, die Wachstumssituationen, das politische Umfeld, die Strukturen im Unternehmertum, die rechtliche Situation, die Umweltthemen und Reputationsrisiken | Umfeldanalyse inkl. gesamtwirtschaftliche Indikatoren |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                            |
|----|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|    |    |   | Wachstumssituationen, wie ist das gesamte politische Umfeld, welche Strukturen im Unternehmensumfeld es gibt es, welche rechtliche Situation besteht hier, wie sind auch Umweltthemen und Reputationsrisiken zu berücksichtigen - also hier einmal eine Umfeldanalyse zu machen.                                                                                                                                                    |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                            |
| 70 | Ö1 | 6 | Und das nächste Thema, das ich mir anschauen würde, ist die historische Vergangenheit: also wie haben sich die Unternehmen in dieser Region in der Vergangenheit entwickelt, kann man daraus etwas ableiten, wie sind die Mitbewerber auf dem Markt, wie sind die positioniert, welche Schwerpunkte haben die, welcher Segment des Marktes ist überhaupt unter Führungszeichen noch frei oder sehr lohnend überhaupt zu bearbeiten. | Konkurrenzanalyse (Planung und Analyse) | Man sollte die historische Vergangenheit analysieren inkl. die Entwicklung der Unternehmen in dieser Region in der Vergangenheit und Ableitbares daraus, die Mitbewerber am Markt und deren Positionierung und Schwerpunkte, freie und sich lohnende Segmente des Marktes | Konkurrenzanalyse inkl. deren Positionierung, Schwerpunkte und Entwicklung |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                     |                                                                                                                                                  |                                                                    |
|----|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 71 | Ö1 | 6 | Und schlussendlich würde ich dann auch noch sozusagen die Kosten- und Rentabilitätsüberlegungen anstellen, das heißt, mit welchen Aufwendungen muss ich rechnen, wenn ich in diesem spezifischen Markt überhaupt eintreten möchte und welche Ergebniserwartungen sind auf diesem Markt überhaupt zu finden. | Selbstanalyse (Planung und Analyse) | Man muss die Kosten- und Rentabilitätsüberlegungen anstellen inkl. Aufwendungen beim Markteintritt und Ergebniserwartungen auf diesem Markt      | Kosten- und Rentabilitätsüberlegungen anstellen                    |
| 72 | Ö1 | 7 | Da kommt es auf die Strategie des eigenen Unternehmens an, ist mir dieser Markt wichtig, weil ich unbedingt auf diesem Markt sein möchte oder möchte ich für das Unternehmen Profit machen?                                                                                                                 | Selbstanalyse (Planung und Analyse) | Es ist von der Strategie des eigenen Unternehmens abhängig, ob man unbedingt auf diesem Markt sein oder Profit machen möchte                     | Unternehmensstrategie bei Entscheidungen berücksichtigen           |
| 73 | Ö1 | 7 | Und umgekehrt, wenn es um das Thema geht der Profitabilität und es ist eben ein Markt wo man sieht oder mit großer Wahrscheinlichkeit abschätzen kann, dass man dort eigentlich auf absehbare Zeit nichts verdienen kann, dann wäre                                                                         | Flexibilität                        | In einem Markt, wo man wahrscheinlich auf absehbare Zeit nichts verdienen kann, sollte man nicht hineingehen, wenn es um die Profitabilität geht | Nicht in unprofitablen Markt eintreten, wenn Profit im Vordergrund |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      |
|----|----|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    |   | meine Empfehlung dort nicht hineinzugehen.                                                                                                                                                                                                                                                               |                                 |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      |
| 74 | Ö1 | 8 | Aber es gibt natürlich auch andere Überlegungen, das wäre, wenn man zum Beispiel der Technologieführer ist oder Innovationsführer oder andere Strategien und das muss man sich konkret anschauen.                                                                                                        | Vermeidung aggressiver Aktionen | Je nach Situation gibt auch andere Überlegungen, wie z.B. als Technologieführer oder Innovationsführer                                                                                                                        | Je nach Situation nach anderen Differenzierungsmöglichkeiten suchen statt Preiskampf |
| 75 | Ö1 | 8 | Also man kann sich auch anders differenzieren, zum Beispiel durch Beratungsqualität, durch innovative Produkte, durch zum Beispiel ein Netzwerk, das die Mitbewerber nicht anbieten können, und das alles muss man abwägen, wo man hier das Unternehmen die besten Vorteile dem Kunden auch bieten kann, | Vermeidung aggressiver Aktionen | Man muss abwägen, wo man dem Kunden die besten Vorteile bieten kann, und kann sich auch anders differenzieren, z.B. durch Beratungsqualität, innovative Produkte oder ein Netzwerk, das die Mitbewerber nicht anbieten können | Nach andere Differenzierungsmöglichkeit suchen statt Preiskampf                      |
| 76 | Ö2 | 1 | Ja, wenn wir das Budget in unserem Unternehmen planen, denken wir natürlich an diese Aktivitäten.                                                                                                                                                                                                        | Teamgeist                       | Bei der Budgetplanung denken wir an Teamaktivitäten                                                                                                                                                                           | Budget für Teamaktivitäten                                                           |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |                                                                                                                                                                                       |                                        |
|----|----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 77 | Ö2 | 1 | Wir haben auch bei uns im Haus zwei, drei Mal im Jahr die Möglichkeit, an einem solchen Social-Event teilzunehmen und überlegen uns schon im Jahr davor, wie wir diese Mittel aufstellen, wir planen das ein.                                                                                                                                                                                                                                                 | Teamgeist | Es gibt 2-3 Social-Events im Jahr und wir überlegen schon davor, wie wir diese Mittel aufstellen                                                                                      | Regelmäßige Teamaktivitäten            |
| 78 | Ö2 | 1 | Warum planen wir das ein, weil wir oder ich glaube, dass der Zusammenhalt eines Teams ganz wesentlich ist, gerade in diesen Zeiten, wo so Dinge wie Innovation, Zusammenhalt ganz wichtig sind und die besten Lösungen kommen sehr oft im Team, weil man hier die verschiedensten Menschentypen und Zugänge vereint, und deshalb ist uns auch der Zusammenhalt oder mir der Zusammenhalt des Teams wichtig und versuche das auch irgendwie selbst vorzuleben. | Teamgeist | Der Zusammenhalt eines Teams ist wichtig und die besten Lösungen kommen im Team, da man verschiedenste Menschentypen und Zugänge vereint, und ich versuche das auch selbst vorzuleben | Teamzusammenhalt ermöglicht Innovation |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                                                                                                                                                     |                                                                  |
|----|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 79 | Ö2 | 2 | grundsätzlich bin ich ein Mensch, der sehr viel von Weiterbildung hält, bin auch immer interessiert, die Mitarbeiter, die man zur Verfügung hat, so zu trainieren, dass sie alle möglichen Tätigkeiten übernehmen können.                            | Stärkenaufbau | Ich lege Wert auf Weiterbildung und bin immer interessiert, die Mitarbeiter so zu trainieren, dass sie alle möglichen Tätigkeiten übernehmen können | Weiterbildung ermöglicht Übernahme von verschiedenen Tätigkeiten |
| 80 | Ö2 | 2 | Das heißt mehr Verkaufsleute einzustellen wäre für mich eher unbedeutend, wenn ich ein Produktionsbetrieb bin wäre natürlich das Thema der Produktionsmaschinen ein sehr wesentliches, kommt dann darauf an auf die konkrete Entscheidungssituation. | Flexibilität  | Es kommt auf die konkrete Entscheidungssituation an, ob Produktionsmaschinen wesentlich sind                                                        | Investitionsentscheidung je nach Situation                       |
| 81 | Ö2 | 2 | Aber ich denke mir, man kann auch Mitarbeitern, die bisher nicht in Verkauf sind, mit Seminaren so zu trainieren, dass manche davon zu den perfekten Verkäufern werden.                                                                              | Stärkenaufbau | Man kann auch Mitarbeiter, die bisher nicht in Verkauf sind, mit Seminaren zu perfekten Verkäufern trainieren                                       | Weiterbildung ermöglicht Übernahme von verschiedenen Tätigkeiten |
| 82 | Ö2 | 2 | Das heißt mein wesentlicher Punkt bei dieser Entscheidung, was man tun würde mit einem überschüssigen Budget,                                                                                                                                        | Stärkenaufbau | Mein wesentlicher Punkt bei der Entscheidung über einem überschüssigen Budget wäre der Seminargedanke                                               | Investition in die Weiterbildung bei Budgetüberschuss            |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                |                                                                                                                                                                                               |                                                                   |
|----|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|    |    |   | wäre wahrscheinlich der Seminargedanke.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                |                                                                                                                                                                                               |                                                                   |
| 83 | Ö2 | 2 | auch weil hier wie die erste Frage auch bereits gesagt hat, dieser Teamgedanke wieder bisschen aufkommt, das Kennenlernen von auch neuen Mitarbeitern vielleicht in einem größeren Unternehmen und vielleicht auch das abteilungs- oder bereichsübergreifende Denken man gut trainieren könnte in so einer Seminarsituation.                          | Teamgeist                      | Der Teamgedanke kommt im Seminargedanken auf, da das Kennenlernen von neuen Mitarbeitern in einem größeren Unternehmen und das abteilungs- oder bereichsübergreifende Denken trainiert werden | Teamgedanke durch Seminar trainieren                              |
| 84 | Ö2 | 4 | Bei einem Team ist es ja so, dass die einzelnen Personen unterschiedliche Fähigkeiten besitzen: der eine ist wahrscheinlich eher der Analytiker, der andere ist vielleicht der sich um eine straffe Organisation und Zeitleiste bemüht, das heißt, die Aufgabenzuteilung richtet sich dann an die persönlichen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter. | Effizienter Mitarbeitereinsatz | Bei einem Team besitzen die einzelnen Personen unterschiedliche Fähigkeiten und die Aufgabenzuteilung richtet sich an die persönlichen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter                  | Fähigkeiten der Mitarbeiter bei Aufgabenzuteilung berücksichtigen |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                 |                                |                                                                                                                       |                                                           |
|----|----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 85 | Ö2 | 4 | Wichtig ist aber auch, dass man nicht Ziele dabei vergibt, wo man weiß, sie werden es nicht schaffen, oder umgekehrt, weil es ja Ziele gibt, wo man weiß das ist eigentlich keine richtige Herausforderung für den Mitarbeiter. | Effizienter Mitarbeitereinsatz | Man sollte keine Ziele vergeben, welche für die Mitarbeiter nicht erreichbar oder keine richtige Herausforderung sind | Bei Zielvergabe Fähigkeiten der Mitarbeiter beachten      |
| 86 | Ö2 | 4 | Also wichtig ist hier auch Teamarbeit bei so einem Projekt,                                                                                                                                                                     | Teamgeist                      | Bei einem Projekt ist die Teamarbeit wichtig                                                                          | Teamarbeit wichtig bei Projekten                          |
| 87 | Ö2 | 4 | wobei man besonders acht legen muss darauf, worin bestehen die einzelnen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter.                                                                                                                 | Effizienter Mitarbeitereinsatz | Bei einem Projekt muss man die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter beachten                                         | Fähigkeiten der Mitarbeiter bei Projekten berücksichtigen |
| 88 | Ö2 | 5 | Eine ganz wesentliche Eigenschaft, das dritte würde ich nennen derzeit oder allgemein Innovationen oder Verbesserungen voranzutreiben.                                                                                          | Weisheit (Führungseigenschaft) | Die Führungskraft muss Innovationen oder Verbesserungen vorantreiben                                                  | Führungskraft muss innovativ sein                         |
| 89 | Ö2 | 5 | Der vierte Punkt wäre abhängig von der jeweiligen Tätigkeit sehr wohl die fachliche Eigenkompetenz.                                                                                                                             | Weisheit (Führungseigenschaft) | Die Führungskraft muss fachliche Eigenkompetenz haben                                                                 | Führungskraft muss Fachwissen haben                       |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                     |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                             |
|----|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 90 | Ö2 | 5 | Und der fünfte Punkt spielt natürlich mit dem ersten Punkt was ich gesagt habe mit der sozialen Kompetenz sehr viel zusammen, damit man als Führungskraft das Umfeld schaffen kann, das einerseits den Mitarbeitern Spaß macht und sowohl innerbetriebliche als auch außerbetrieblich sexy erscheint.       | Mitarbeiterfürsorge                 | Die Führungskraft muss das Umfeld schaffen, das den Mitarbeitern Spaß macht und innerbetriebliche sowie außerbetrieblich sexy erscheint                                                                              | Angenehmes Arbeitsumfeld für Mitarbeiter schaffen                           |
| 91 | Ö2 | 6 | Ausgehend einmal grundsätzlich von Markt an sich, also Detailanalyse von den Marktverhältnissen, da könnte man verschiedene Modelle bei der Hand nehmen, zum Beispiel die Nachfrage oder das Angebot auf diesen Märkten, wie sind die Mitbewerber, wie sind die politischen und sozialen Rahmenbedingungen. | Umfeldanalyse (Planung und Analyse) | Man kann anhand von verschiedenen Modellen eine Detailanalyse von den Marktverhältnissen inklusive Nachfrage oder Angebot auf diesen Märkten, die Mitbewerber, die politischen und sozialen Rahmenbedingungen machen | Marktanalyse anhand von verschiedenen Modellen                              |
| 92 | Ö2 | 6 | Dann natürlich passt dieser neuer Zielmarkt oder Südafrika ins Konzept des Unternehmens, passen die Produkte für dieses Land.                                                                                                                                                                               | Selbstanalyse (Planung und Analyse) | Man muss analysieren, ob der neue Zielmarkt ins Konzept des Unternehmens und die Produkte für dieses Land passen                                                                                                     | Übereinstimmung des Zielmarktes mit eigenem Unternehmenskonzept analysieren |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                     |                                                                                                                                                                                                                           |                                                           |
|----|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 93 | Ö2 | 6 | Und auch was man nicht vergessen darf, was sind die kulturellen Voraussetzungen der beiden Länder oder auch der beiden Mitarbeiterpositionen zusammen, können sich die Mitarbeiter meines Unternehmens auf die Kultur dieses anderen Marktes einstellen oder diese auch leben, ist auch nicht unwesentlich. | Umfeldanalyse (Planung und Analyse) | Man muss die kulturellen Voraussetzungen der beiden Länder oder Mitarbeiterpositionen analysieren, ob sich die Mitarbeiter meines Unternehmens auf die Kultur des anderen Marktes einstellen oder diese auch leben können | kulturbezogene Umfeldanalyse machen                       |
| 94 | Ö2 | 7 | Wenn ich die Möglichkeit habe, von den Produkteigenschaften her hervorragende technische Marktführerschaft erreichen zu können, denke ich mir, dass die Mitbewerber hier auch, wenn sie das ganze über den Preis spielen, trotzdem keine Chance hätten.                                                     | Vermeidung aggressiver Aktionen     | Wenn vom Produkteigenschaften her eine hervorragende technische Marktführerschaft möglich ist, haben die Mitbewerber über dem Preis trotzdem keine Chance                                                                 | Technische Marktführerschaft besser als Preisführerschaft |
| 95 | Ö2 | 7 | Wenn ich ein gleichwertiges Produkt auf den Markt bringe und weiß, dass die Mitbewerber hier sofort mich durch entsprechende Preismaßnahmen bekämpfen würden, würde ich dem Topmanagement                                                                                                                   | Flexibilität                        | Man sollte die Expansion nur dann machen, wenn es nachhaltig und profitabel für das Unternehmen ist                                                                                                                       | Markteintritt nur wenn profitabel                         |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |                                                                                                                                          |                            |
|----|----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|    |    |   | vorschlagen, diese Expansion nicht um jeden Preis zu machen, das heißt es soll das dann nur machen, wenn es nachhaltig für das Unternehmen auch bezahlt macht, wenn das ganze profitabel ist.                                                                                                     |                                 |                                                                                                                                          |                            |
| 96 | Ö2 | 8 | Also wie gesagt, wie Sie vorher schon herausgehört haben bin ich nicht der Typ, der alles über dem Preis gewinnen will.                                                                                                                                                                           | Vermeidung aggressiver Aktionen | Ich will nicht alles über dem Preis gewinnen                                                                                             | Nicht Preisführerschaft    |
| 97 | Ö3 | 1 | Also grundsätzlich ist es so, dass wir ein gewisses Marketingbudget haben, was wir natürlich auch für entsprechende Team-Building Maßnahmen verwenden können und ja deswegen planen wir das auch entsprechend ein, dass wir eben für solche Aktivitäten auf jeden Fall ein gewisses Budget haben. | Teamgeist                       | Budget für Teambuilding Maßnahmen werden jedenfalls geplant und ein gewisses Marketingbudget, kann für solche Aktivitäten genutzt werden | Budget für Teamaktivitäten |

|    |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                              |
|----|----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 98 | Ö3 | 1 | Aber ich bin der Meinung dass es extrem wichtig ist für das Team und für die Arbeit vor allem, dass man hier Aktivitäten einplant, weil gerade durch diese nichtberufsalltäglichen Situationen sondern eben in einem lockeren Umfeld und in der Freizeit spricht man dann doch viel lockerer und über andere Themen als wie in der Arbeit und das finde ich extrem wichtig und förderlich für den Zusammenhalt des Teams. | Teamgeist | Diese Aktivitäten sind wichtig für das Team und die Arbeit, weil in einem nichtberufsalltäglichen bzw. lockeren Umfeld man lockerer und über andere Themen als wie in der Arbeit redet, was wichtig und förderlich für den Zusammenhalt des Teams ist | Teamaktivität fördert Zusammenhalt           |
| 99 | Ö3 | 1 | Und dementsprechend planen wir solche Aktivitäten, das geht von ein Besuch im Prater ein gemeinsamer oder Bowling spielen oder einfach mal ein Abendessen in einem Restaurant gemeinsam, haben wir schon alle möglichen Varianten gehabt, auch mit Sport haben wir schon einmal versucht, sportliche Aktivitäten sind dann immer bisschen gefährlich weil da der einer oder andere                                        | Teamgeist | Wir haben schon viele Varianten von Aktivitäten gehabt und versuchen grundsätzlich die Aktivität immer im Team abzustimmen und entsprechend einzuplanen                                                                                               | Teamaktivitäten in Abstimmung im Team planen |

|     |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                     |
|-----|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |    |   | vielleicht nicht mitmachen will oder auch Verletzungsgefahr birgt, aber grundsätzlich versuchen wir immer im Team abzustimmen, was wir tun können, und entsprechend einzuplanen.                                                                                                                                                                                                                                                     |           |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                     |
| 100 | Ö3 | 1 | Und finde ich für den Zusammenhalt für das Teams wichtig und damit auch für den Arbeitgeber eine sehr wichtige Maßnahme und fördern wir natürlich in diese Richtung.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Teamgeist | Ich finde den Zusammenhalt für das Teams und damit auch für den Arbeitgeber sehr wichtig, daher fördern wir in diese Richtung                                                                               | Teamzusammenhalt wichtig für den Arbeitgeber                                                                                        |
| 101 | Ö3 | 1 | Es gibt auch zentral bei uns in der ((...))branche – sprich in der ((...)) – gibt es auch zentral vom Betriebsrat natürlich immer wieder Events, es gibt einen Kinoabend, allerdings sehe ich da diese ganz große Events immer gefährlich, weil die sind zwar nett, dass man auch andere Kollegen sieht, und auch wichtig, aber sind für das direkte Team nicht immer so förderlich, deswegen planen wir auch immer kleineren Rahmen | Teamgeist | Es gibt auch große Events, die nett und wichtig sind, um andere Kollegen zu treffen, aber für das direkte Team nicht immer förderlich, daher planen wir auch immer im kleineren Rahmen für das direkte Team | Großveranstaltungen wichtig, um anderen Kollegen zu treffen, aber Aktivitäten im kleineren Rahmen fördern eher den Teamzusammenhalt |

|     |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                     |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                  |
|-----|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|     |    |   | sozusagen auch etwas für unsere direkten Teams.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                     |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                  |
| 102 | Ö3 | 2 | Das heißt man kann es eigentlich sehr schwer allgemein beantworten, weil es wirklich auf die jeweilige Situation zu trifft.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Flexibilität        | Man kann schwer allgemein beantworten uns muss die jeweilige Situation beachten                                                                                                                                   | Investitionsentscheidung je nach Situation                                       |
| 103 | Ö3 | 2 | Wobei man natürlich auch noch überlegen kann, ob es nicht auch noch andere Ideen gäbe, also ich sage jetzt was gerade die Arbeitsplatzgestaltung betrifft und ob da ich sag jetzt automatisch verstellbare Tische oder größere Bildschirme oder was auch immer, auch das trägt natürlich dazu bei, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen und dass dementsprechend hier die Leistung und Effizienz vielleicht gesteigert wird. | Mitarbeiterfürsorge | Es gibt auch andere Ideen, gerade die Arbeitsplatzgestaltung durch z.B. automatisch verstellbare Tische oder größere Bildschirme kann zum Mitarbeiterwohlgefühl und Leistungs- bzw. Effizienzsteigerung beitragen | Investition in Arbeitsumfeldgestaltung zur Steigerung des Mitarbeiterwohlgefühls |

|     |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                              |
|-----|----|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 104 | Ö3 | 3 | Hier würde ich generell einmal so vorgehen, dass ich einmal in einem Abteilungsmeeting oder in einem Meeting mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern würde ich einmal generell auf die Situation des Unternehmens hinweisen, würde sagen, dass es wirtschaftlich momentan sehr schlecht geht und dass man weitere Maßnahmen hier treffen muss und dass es bis zu einer Kündigung kommen kann und würde einmal die Leute vorsichtig auf das vorbereiten. | Mitarbeiterfürsorge | Ich würde zuerst in einem Abteilungsmeeting auf die Situation des Unternehmens hinweisen und die Mitarbeiter vorsichtig darauf vorbereiten, dass es wirtschaftlich momentan schlecht geht und zu weitere Maßnahmen bis zu einer Kündigung kommen kann | Mitarbeiter vorsichtig auf schlechte Nachrichten vorbereiten |
| 105 | Ö3 | 3 | und dementsprechend natürlich hier auch vorher schon überlegen wie gemeinsam, wahrscheinlich wird es sowieso passieren mit dem Betriebsrat und auch mit der Personalabteilung, dass man überlegt, ob es irgendwelche begleitenden Maßnahmen geben kann, dass man sagt ok es ist zwar eine Kündigung, aber                                                                                                                                                 | Mitarbeiterfürsorge | Vorher wird gemeinsam mit dem Betriebsrat und der Personalabteilung überlegt, welche begleitenden Maßnahmen und Unterstützung es geben kann                                                                                                           | Unterstützung in schwierigen Situationen anbieten            |

|     |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                |                                                                                                                                                                                   |                                                                   |
|-----|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|     |    |   | gleichzeitig gibt es vielleicht irgendein Angebot, dass man am Arbeitsmarkt unterstützt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                                                                                                                                                                   |                                                                   |
| 106 | Ö3 | 3 | Wir hatten sogar so eine Situation schon mal vor einiger Zeit, wo man dann den Mitarbeitern im Prinzip eine Art Ausbildung gegeben hat, wie man sich richtig bewirbt, welche Unterlagen man braucht, sie da sozusagen weitgehend unterstützt, damit sie möglichst rasch auch wieder eine neue Position oder eine neue Arbeitsstelle finden.                                                           | Mitarbeiterfürsorge            | Wir hatten diese Situation vor einiger Zeit, wo man den Mitarbeitern eine Ausbildung gegeben hat und sie weitgehend unterstützt, damit sie rasch wieder eine neue Position finden | Unterstützung in schwierigen Situationen anbieten                 |
| 107 | Ö3 | 4 | Also ganz klar natürlich einmal ist die Fähigkeiten, also welche Aufgaben sind es und wer kann die bewältigen, weil es bringt nichts wenn ich einer Person eine Aufgabe zuteile die damit völlig überfordert ist und es nicht schafft sozusagen diese Aufgabe zu erfüllen, da mache ich nur vielleicht die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter krank damit, werde aber auch zu keinen Ergebnis kommen, | Effizienter Mitarbeitereinsatz | Man muss die Fähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigen, denn nicht erfüllbare Aufgaben machen nur den Mitarbeiter krank und bringen kein Ergebnis                               | Fähigkeiten der Mitarbeiter bei Aufgabenzuteilung berücksichtigen |

|     |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                       |                                                                                                                                 |                                                                        |
|-----|----|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|     |    |   | das heißt ganz klar einmal die Fähigkeit der Mitarbeiter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                       |                                                                                                                                 |                                                                        |
| 108 | Ö3 | 4 | Und dann natürlich auch ein gewisses Ressourcen-Thema, dass es doch halbwegs gleich ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Glaubwürdigkeit (Führungseigenschaft) | Das Thema Ressourcen muss halbwegs gleich sein                                                                                  | Gerechte Ressourcenteilung bei Aufgabenteilung                         |
| 109 | Ö3 | 4 | Ich würde dann eher schauen, dass man sagt, es gibt einen quasi Projektleiter oder einen der die Verantwortung für dieses Projekt trägt, dem würde ich das zuteilen und würde ihm aber dann dementsprechend andere Mitarbeiterin und Mitarbeiter die vielleicht hier etwas schwächer sind würde ich ihm beistellen auf die er zugreifen kann, wo er dann sag das sind Tätigkeiten die kann jetzt jemand anderer auch für ihn erfüllen, das würde ich dann sozusagen für ihn freilassen. | Mitarbeiterfürsorge                   | Ich würde einen Projektverantwortlichen bestimmen und ihm entsprechend andere Mitarbeiter, die etwas schwächer sind, beistellen | Projektverantwortlichen bestimmen und Ressourcen zur Verfügung stellen |
| 110 | Ö3 | 5 | Also ich glaub die fünf wichtigsten Eigenschaften sind auf der einen Seite gewisses Selbstvertrauen mitzubringen,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Kühnheit (Führungseigenschaft)        | Eine der wichtigsten Eigenschaften ist das Selbstvertrauen                                                                      | Führungskraft muss Selbstvertrauen haben                               |

|     |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                   |                                                                                                                                         |                                                 |
|-----|----|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 111 | Ö3 | 5 | Die zweite Eigenschaft ist sicherlich, dass auch eine gewisse Entscheidungsfreudigkeit gegeben ist, weil man sehr oft sieht, dass bei Führungskräften dann oft keine Entscheidungen getroffen werden, das ist sehr oft auch dann das Problem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Kühnheit<br>(Führungseigenschaft) | Die zweite Eigenschaft ist die Entscheidungsfreudigkeit, weil es Probleme verursacht, wenn Führungskräfte keine Entscheidungen treffen  | Führungskraft muss entscheidungsfreudig sein    |
| 112 | Ö3 | 5 | Die dritte Komponente wäre bei mir die soziale Komponente, ich bin eher ein Freund der, wie soll ich sagen, der friedlichen Führung, des friedlichen Führungsstils, ich bin jetzt niemand, der mit Angst führen möchte, und ich finde das auch nicht gut, weil da die Frustration, die Motivation meistens bei den Mitarbeitern schlecht ist, da werden sie wahrscheinlich von einer anderen Führungskraft etwas anderes hören, aber ich würde hier als dritte Komponente die soziale Kompetenz mit hinein nehmen, da zähle ich eben dazu einschätzen der | Güte<br>(Führungseigenschaft)     | Ich bin ein Freund des friedlichen Führungsstils und will nicht mit Angst führen, da Frustration die Motivation der Mitarbeiter schadet | Friedlicher Führungsstil statt mit Angst führen |

|     |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                     |                                                                                                                                                                                        |                                                              |
|-----|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|     |    |   | Ressourcen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Verträglichkeit im Team und so weiter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                     |                                                                                                                                                                                        |                                                              |
| 113 | Ö3 | 6 | Also ich würde natürlich einmal schauen wie ist der Markt dort, Ganz ursprünglich würde ich einmal schauen wie ist die geografische Situation dort, gibt es vergleichbare Märkte oder Teilmärkte, die mit den heimischen Märkten vergleichbar sind, wo man mal gewisse Annahmen treffen kann, also ich nehme mal ein Beispiel wir haben in Wien ca. an die acht Millionen - nein eine Million Einwohner haben wir in etwa bisschen mehr glaube ich - und ich würde einmal schauen gibt es dort sozusagen bei den größeren Städten eine ähnliche Möglichkeit. | Umfeldanalyse (Planung und Analyse) | Ich würde den Markt dort inklusive der geografischen Situation anschauen, ob Märkte oder Teilmärkte mit den heimischen Märkten vergleichbar sind und man gewisse Annahmen treffen kann | Marktanalyse inkl. Vergleichbarkeit mit dem heimischen Markt |
| 114 | Ö3 | 6 | Ansonsten würde ich dort wahrscheinlich als nächsten Schritt sagen wie ist dort das Verhalten von den Einwohnern, ist das Kaufverhalten vergleichbar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Umfeldanalyse (Planung und Analyse) | das Verhalten der Einwohner analysieren, z.B. ist das Kaufverhalten vergleichbar mit dem Heimmarkt                                                                                     | lokales Kaufverhalten                                        |

|     |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                         |                                                                                                                                                            |                                         |
|-----|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|     |    |   | mit dem Heimmarkt und würde einmal hier beginnen Annahmen zu treffen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                         |                                                                                                                                                            |                                         |
| 115 | Ö3 | 6 | Dann würde ich natürlich mehr ins Detail gehen, würde recherchieren gibt es Unternehmen vielleicht aus derselben Branche die bereits expandiert haben, gibt es da Erfahrungen, gibt es da irgendwelche Informationen auf die man sich sozusagen berufen kann und wo man sagen kann ja das ist grundsätzlich wahrscheinlich der richtige Schritt oder ist es eher etwas was ein paar schon versucht haben und daran gescheitert sind | Konkurrenzanalyse (Planung und Analyse) | Nach Unternehmen aus derselben Branche recherchieren, die bereits expandiert haben und deren Erfahrungen oder Informationen, auf die man sich berufen kann | Konkurrenzanalyse inkl. deren Erfahrung |
| 116 | Ö3 | 6 | und dann würde ich dementsprechend einmal schauen ob und welche Produkte dort auf dem Markt überhaupt möglich sein können und würde das alles zusammen sozusagen in die Analyse packen.                                                                                                                                                                                                                                             | Selbstanalyse (Planung und Analyse)     | Ich würde schauen, ob und welche Produkte dort auf dem Markt möglich sein können                                                                           | Produktanalyse                          |
| 117 | Ö3 | 7 | Also in dem Fall, wenn der Markt dort gesättigt ist und sozusagen hier der Preis von unserem Unternehmen nicht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Flexibilität                            | Wenn der Markt gesättigt ist und der unser Preis nicht gehalten werden kann, würde ich einen anderen Markt                                                 | Zielmarkt wechseln wenn unprofitabel    |

|     |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |                                                                                   |                                  |
|-----|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|     |    |   | gehalten werden kann, würde ich definitiv abraten davon und würde eher einen anderen Markt suchen, wo die Konkurrenten noch nicht vorhanden sind.                                                                                                                                                                                                                                        |                                 | suchen, wo die Konkurrenten noch nicht vorhanden sind                             |                                  |
| 118 | Ö3 | 7 | Oder wenn die Möglichkeit besteht würde ich das Investment nehmen und schauen, ob es einen Konkurrenten gibt, der dort Vorort halbwegs erfolgreich ist oder wo man sieht er ist nicht ganz so erfolgreich aber wo man vielleicht einschätzen kann was dem zum Erfolg fehlt oder führen könnte und würde auch überlegen ob nicht eine Firmenübernahme hier vielleicht Sinn machen könnte. | Flexibilität                    | Je nach Möglichkeit würde ich schauen, ob eine Firmenübernahme Sinn machen könnte | Firmenübernahme als Alternative  |
| 119 | Ö3 | 8 | Also auch eigentlich zurück zur vorhergehenden Frage würde ich auch einmal wahrscheinlich vorschlagen, ob man nicht einen der Konkurrenten übernehmen kann.                                                                                                                                                                                                                              | Vermeidung aggressiver Aktionen | Ich würde vorschlagen, ob man einen der Konkurrenten übernehmen kann              | Firmenübernahme statt Preiskampf |

|     |    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                 |                                                                                                                                                                     |                                                           |
|-----|----|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 120 | Ö3 | 8 | Preiskampf halte ich nicht viel davon, weil da gewinnt im Prinzip nur der Konsument, was ja für den Konsumenten gut ist aber für das Unternehmen selbst wahrscheinlich nicht unbedingt wirtschaftlich gesehen das Sinnvollste ist, deswegen würde ich eher vom Preiskampf Abstand halten. | Vermeidung aggressiver Aktionen | Ich halte nicht viel vom Preiskampf, weil nur der Konsument gewinnt, aber für das Unternehmen nicht wirtschaftlich das Sinnvollste ist                              | Preiskampf schädlich für das Unternehmen                  |
| 121 | Ö3 | 8 | Preiskampf wie gesagt eher nicht, also ich würde dann eher versuchen Konkurrenten zu übernehmen, ins Marketing entsprechend investieren und den Preis als angemessen am Markt zu platzieren.                                                                                              | Vermeidung aggressiver Aktionen | Ich würde anstatt eines Preiskampfes versuchen, einen Konkurrenten zu übernehmen, ins Marketing zu investieren und den Preis als angemessen am Markt platzieren     | Firmenübernahme oder Marketinginvestment statt Preiskampf |
| 122 | Ö3 | 8 | Und last but not least mich aus dem Markt zurückziehen, wenn es überhaupt keinen Sinn mehr machen würde, wenn wirklich sozusagen wenn ich sehe die Konkurrenten fahren dort wirklich mit Preisen rein, was nicht mehr gewinnbringend ist, dass wäre vielleicht eine                       | Flexibilität                    | Wenn es keinen Sinn mehr macht und die Konkurrenz mit nicht gewinnbringenden Preisen spielen, würde ich mich aus dem Markt zurückziehen und neue Märkte erschließen | Zielmarkt wechseln, wenn unprofitabel                     |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                     |  |  |  |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|  |  |  | Strategie auch dass man sagt<br>ok wir haben in den letzten<br>Jahren dort gut verdient und<br>macht vielleicht Sinn sich<br>dort langsam dann<br>zurückzuziehen und neue<br>Märkte zu erschließen. |  |  |  |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|