

Amerikanische Sprachen: seit 1964 teilen die Linguisten die nordamerikanischen Sprachen in sieben große Sprachfamilien ein, die auf eine gemeinsame Sprache am Ende der letzten Eiszeit zurückgehen: das amerikanische Arktisch-Paläosibirische (mit zwei Sprachfamilien), Na-Dene (eine Familie, zwei isolierte Sprachen), Makro-Algonkisch (zwei Familien, sieben isolierte Sprachen), Makro-Sioux (drei Familien, zwei isolierte Sprachen), die Hoka-Sprachengruppe (zehn Familien, sieben isolierte Sprachen), die Makro-Penuti-Sprachgruppe (neun Familien, sechs isolierte Sprachen), Kiowa-Tano-Sprachen (zwei Familien, keine isolierte Sprache).

Auch in Mittelamerika sind viele Sprachen und Sprachfamilien vorhanden. Zu den bedeutendsten Familien gehören die Otomangue- und Maya-Sprachen. Die Maya muss vor über 4 000 Jahre existiert haben.

75 nicht verwandte Sprachfamilien hat man in Südamerika ausfindig gemacht, von denen einige auch in Zentralamerika und in der Karibik vorkommen: die Chibchan-Sprachen (Die „Sprachbrücke“ zwischen Zentralamerika und Südamerika), die arawakischen Sprachen (die größte Sprachfamilie der Neuen Welt mit um die 65 Sprachen), die Tukano-Sprachen, die Quechuan-Sprachen, die Ge-Sprachen, die Tuí-Guarani- und die karibischen Sprachen. Südamerika stellt heute eine der größten Herausforderungen für die Sprachforschung dar.

Sahulische Sprachen: Tasmanisch, Australisch (29 Unterfamilien) und Papua. Die zweitgrößte Insel der Erde, Neuguinea, wurde von Sahul getrennt, als sich die Torresstraße vor 8 000 Jahren mit Wasser füllt. Sie beherbergt den reichsten Schatz an Sprachen auf der Welt: Es sind auf einem einzigen geographisch begrenzten Gebiet mehr als 700, neben etwa 200 austronesischen Sprachen.

Austronesische Sprachen: Mit etwa 270 Millionen Sprechern umfasst die austronesische Familie beinahe die Sprachen Ostindiens, Mikronesiens und Polynesiens.

Indische Sprachen: die drawidische Sprachfamilie (24 Unterfamilien) ist die viertgrößte der Welt.

#### ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Максиміліан Обербіглер — спеціаліст з економіки, нерухомості та організації виробництва.  
Наукові інтереси: історичне мовознавство.

### **VON DER IDEE ZUM ERFOLGREICHEN UNTERNEHMEN**

**Prof. h.c. Dr. Ing. Dr. h.c. Herbert SCHIFFERS (Ulm, Deutschland)**

*У даній статті розглядається приклад створення середнього підприємства. Автор окреслює основні передумови й етапи цього процесу та шляхи його оптимізації.*

*The article under considerations dwells on the setting-up of a middle-class business. The author points out the main preconditions and phases of this process and the ways of its optimization.*

#### **1. Erkennen einer Marktnische**

**Was benötigen wir, um in einer bestehenden Marktwirtschaft ein Unternehmen zu gründen, aufzubauen und erfolgreich zu führen?**

Zunächst einmal müssen wir den Mut haben, quer zu denken. Was kann ich tun, um etwas anders zu machen, in der Zielsetzung, besser zu machen als das, was bisher am Markt vorhanden ist. Dazu gehört die Konzentration auf ein machbares Ziel, d. h. die Eingrenzung der Fantasie auf das Umsetzbare, auf das Machbare.

Hilfreich bei der Ideenfindung, sprich, Erkennen einer noch nicht geschlossenen Marktlücke, sind eine fundierte Ausbildung und erworbene Berufserfahrung. Damit wird schon das Flussbett vorgegeben, auf dem dann noch die Insel zu finden ist.

Wählen wir ein reales Beispiel: Die chemische Industrie verkauft zur Erhaltung ihrer Wirtschaftlichkeit in immer größeren Einheiten. Mittelständische Unternehmen haben kaum noch eine Chance, unter diesen Voraussetzungen direkt Rohstoffe bei der chemischen Industrie zu erhalten. Sie sind gezwungen von Händlern zu beziehen. Diese Händler sind umsatzorientiert, weniger an einer fachlichen Beratung interessiert, wie welche Produkte zu verarbeiten sind. Hersteller sind herstellungsorientiert, produktionsorientiert und auch für den Mittelstand nicht hilfreich.

Unsere Marktnische in diesem Beispiel besteht darin, der chemischen Industrie ein Outsourcing vorzuschlagen, nämlich Produkte aus der chemischen Industrie in größeren Mengen zu übernehmen, um sie in wesentlich kleineren Mengen aufzubereiten für die Bedürfnisse eines

mittelständischen Unternehmens, in Verbindung mit einer fachbezogenen Beratung und der Bereitschaft, Entwicklungspartner zu sein, was die Rezeptierung als solche für den Bedarfsfall bedeutet. Damit ist eine Marktnische gefunden, die bisher nicht besetzt ist, da es nach der Gewohnheit eben Erzeugungen in der Industrie gibt, Handel gibt, aber nicht Querdenker, die sich auf einer Insel befinden und diese auszubauen bereit sind.

## **2. Prüfung der Machbarkeit der Bedarfserfüllung**

Jetzt bemühen wir uns, betriebswirtschaftlich zu denken. So die Umsetzung dieser Idee einen Aufwand erfordert, der vom Markt nicht als vorteilhaft angesehen wird, ist die Idee als Frühgeburt bereits gestorben. Wir müssen jetzt konsequent denken,

d. h. die erkannte Marktnische betriebswirtschaftlich so angehen, dass am Ende ein Profit für den Erzeuger, den neu geschaffenen Umarbeiter und den Kunststoffverarbeitern entsteht. Es ist also von vorne herein Partnerschaft angesagt.

Das setzt die Fähigkeit voraus, sich in die Position des anderen zu versetzen. Wie würden wir uns verhalten, so wir der Partner sein sollten?

Ohne gegenseitiges Interesse, ohne aufeinander eingehen, ohne Verständnis für die Belange des Partners, aber auch ohne hinreichende Härte in der Durchsetzung der eigenen Interessen, können wir nicht erfolgreich sein.

Mit der Globalisierung der Märkte sind jetzt neben den reinen Fachkenntnissen auch Sprachkenntnisse gefordert und unumgänglich.

## **3. Realisierung mit Risikoabschätzung**

Wie setzen wir nun betriebswirtschaftlich unsere Idee um? Wir gehen davon aus, dass die chemische Industrie über hinreichendes Kapital verfügt und insoweit leicht bereit ist, die zum Verkauf anstehenden Produkte in ein Konsignationslager zu überführen, also auf Kosten der Chemie beim Individualpartner einzulagern. Damit ist die erste Voraussetzung erfüllt, mit einem Minimum an Kapital betriebswirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Die Chemie ist weiter gewohnt, ihren Kunden lange Zahlungsziele einzuräumen, also verhandeln Sie für den Verkauf von Produkten aus den Konsignationslager, ein Zahlungsziel von z. Bsp. 6 Wochen, am besten dann noch mit Skonto und Sie verhandeln mit Ihren Kunden, unter Hinweis auf die kleine, nicht kapitalstarke Firma, ein sehr kurzes Zahlungsziel, dann erreichen Sie, dass das Geld Ihres Kunden bereits im Hause ist bevor Sie ihren Lieferanten zahlen müssen.

So Sie dies geschickt anstellen, haben Sie damit auch die Liquidität, um Investitionen in Ihrem neu gegründeten Unternehmen zu tätigen. Dabei ist eine Entwicklung in kleinen Schritten angesagt, die es erlaubt, Eigenkapital zu bilden und mit einem Minimum von Fremdkapital zu arbeiten.

Um Ihren Markt aufzubauen, muss jetzt die Idee bekannt gemacht werden, d. h. die potentiellen Kunden sind anzusprechen. Am wirtschaftlichsten übernehmen Sie jetzt die Kunden aus der chemischen Industrie, die von dieser nicht mehr zufriedenstellend bedient werden können. Dann haben Sie ein Potential von Kunden für das spezielle Produkt, das Sie konfektionieren.

Sie müssen jedoch dem Kunden klarmachen, dass Ihr Service der speziellen Produktausrüstung nicht zum Nulltarif zu haben ist. Jetzt also steht wieder der Mensch im Mittelpunkt aller Dinge, d. h. die persönliche Kontaktpflege zu den Kunden ist angesagt, im übrigen um ein vielfaches wirtschaftlicher als Massenwurfsendungen, die nur an einen kleinen Kundenkreis, da Sie ja in der Marktnische tätig sind, gerichtet sein könnten.

Nun kommt für das junge Unternehmen die entscheidende Frage der Mitarbeiterfindung, der Mitarbeitermotivierung und der Mitarbeiterentlohnung.

## **4. Teamarbeit**

Sie suchen Menschen, die begeisterungsfähig sind für diese, Ihre Marktnische, die sich persönlich zu engagieren bereit sind, die nicht nach Uhrzeit, sondern ausschließlich nach Erfolg arbeiten.

Dazu benötigen Sie zuallererst eigene Ehrlichkeit, die Marktgegebenheiten offen darzulegen, transparente Taschen zu haben und über das Ergebnis der Arbeit in aller Offenheit zu berichten und damit in Konsequenz die Mitarbeiterentlohnung am Erfolg der Arbeit zu orientieren und nicht nach Zahl der abgessenen Stunden. So der Unternehmer selbst in diesem System der Primus inter paris bleiben will, muss er durch das gute Beispiel vorangehen, d. h. er muss seine Begeisterung der

Machbarkeit auf seine Mitarbeiter übertragen und muss auch Vorbild in den dazu erforderlichen zu leistenden Arbeitsstunden sein.

Er sollte dazu auch über eine Familie verfügen, die diesen Gedanken mitträgt und dafür Verständnis zeigt und sich auch an seinem Erfolg mitfreuen kann, unter Einbuße persönlicher Freizeit.

Die Einzelheiten der Entlohnungsfindung sind gleichermaßen offen darzulegen. Ein Mitarbeiter, der eine Maschine bedient, muss wissen, dass zuerst die Qualität maßgebend ist, dann die Menge und dann das Maß an Verlust. Alle drei Größen können in ein Prämienlohnsystem gefasst werden, aus dem dann der persönliche Erfolg des Mitarbeiters abzulesen ist.

Nach den Erfahrungen des Referenten hat sich gezeigt, dass eine Gruppenprämie hier nicht zielführend ist, weil sich in der Gruppe der Erfolg des Einzelnen hinter dem Misserfolg des anderen versteckt, bzw. in Summe nicht wirksam wird und damit der Anreiz verloren geht. Es ist also zwingend erforderlich, den Aufwand der Einzelleistungserfassung in Bezug auf Qualität, Menge und Abfall oder Ausschuss zu ermitteln. Hierzu sind Findungssysteme erforderlich, die nicht von vorne herein in einer marktgängigen EDV wiederzufinden sind, sondern die gleichermaßen Individualarbeit erfordern.

In eine derartige Prämienentlohnung ist auch die Ausfallzeit durch Krankheit miteinzubinden. Ein begeisterungsfähiger Mitarbeiter wird bei einem Schnupfen nicht ausfallen und gar nicht auf die Idee kommen, sich krank zu melden. Er sollte diese, seine positive Einstellung aber auch in seinen Bezügen wiederfinden, damit er hinreichend gefestigt ist, andere Mitarbeiter, die noch nicht erfolgreich in diesem Denkprozess sind, zu motivieren.

Mit dieser Überlegung ist sehr verantwortungsvoll umzugehen, denn Mitarbeiter die echt krank sind, müssen auch Gelegenheit haben, wieder gesund zu werden und dabei der Arbeit fernbleiben zu dürfen. Um ein paar Zahlen zur Unterlegung dieser Aussage zu nennen: In einem Großbetrieb ist eine Ausfallzeit von 8 % durch Krankheit an der Tagesordnung, im Mittelstandsunternehmen sind es noch 5 % und in einem persönlich geführten Unternehmen mit hochmotivierten Mitarbeitern ist real auf einen Wert von unter 2 % zu kommen.

### **5. Permanente Verbesserung**

Das Unternehmen wächst und hat damit Bedarf nach Innovation. Die gefundene Marktnische ist konsequent auszubauen, hier gilt der alte und bewährte Unternehmersatz, stetig ist nur die Veränderung. Stetig also im positiven Sinne: Weiterentwickeln und Einsatz der in der Zwischenzeit erworbenen und erarbeiteten Ressourcen und der Ideenfindung. Wiederum wie ganz zu Anfang, was ist machbar, was ist betriebswirtschaftlich umsetzbar. Dazu sind eigene Entwicklungen und eigene maschinentechnische Umsetzungen unentbehrlich.

Dabei sollte auch nicht davor zurückgeschreckt werden, eigene Schutzrechte anzumelden, weniger um Gerichts-Prozesse zu führen, als vielmehr sich in einem Wissen nach außen darzustellen, dass Anerkennung bei Lieferanten und Kunden gewährleistet.

Ein Beispiel für eine positive Weiterentwicklung sei erwähnt. Sie haben zwischenzeitlich nachgewiesen, dass Sie durch die Konfektion kleiner Chargen im Markt bei individuellen Kunden erfolgreich sind. Warum können Sie jetzt nicht auch in großen Chargen für Ihre chemische Industrie tätig werden und Ihr damit ermöglichen, Konfektionen in großen Mengen an Ihre Kunden zu bringen, für die die Chemie selbst im Zuge langer Haushaltsplandebatten und langer Vorlaufzeiten Jahre braucht?

### **6. Ausblick**

Der Erfolg des mittelständischen Unternehmens liegt in der Zuverlässigkeit und in der Schnelligkeit der Belieferung. Genau das können Sie auch der Chemie gegenüber bekunden, müssen allerdings dazu wieder entsprechende Produktionseinheiten investieren, um sich betriebswirtschaftlich interessant darstellen zu können.

So geht die Entwicklung weiter. Stellen Sie jetzt für Ihren Rohstoffhersteller im Umarbeitungsprozess Produkte her, so können Sie diese auch für ihn, natürlich gegen eine entsprechende Marge, in den Versand bringen, damit also Lagerhaltung und Versand übernehmen.

Dieses erste Beispiel ist in permanenter Entwicklung zu sehen und kann aus verschiedenen Aspekten beleuchtet werden.

Der Referent macht an dieser Stelle gerne eine Zäsur um von Ihnen, verehrte Zuhörer, zu erfahren, was Sie an der dargestellten Praxis besonders interessiert, wozu Sie ggf. weitere Einzelheiten hören möchten. Gerne werden auch von Ihnen Anregungen der weiteren Optimierung entgegengenommen.

#### ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

**Герберт Шіфферс** – доктор технічних наук, почесний професор та доктор, директор хімічного підприємства.  
*Наукові інтереси:* обробка дрібно порошкових синтетичних матеріалів.

### **ETHICAL MANAGEMENT – DIVERSITY MANAGEMENT**

**Lubor ZEMAN (München, Deutschland)**

*Стаття присвячена розгляду концепту множинності менеджменту, визначається його сутність та характеристики, історичні, економічні та соціальні передумови його виникнення та основні етапи розвитку в Німеччині та світі.*

*The article runs about the concept "diversity management", defines its nature and characteristics, historic, economic and social preconditions of its origin and main phases of its development in Germany and in the world.*

#### **1) Einleitung**

Diversity Management verwaltet die Vielfältigkeit sowohl der Belegschaft wie auch der Kundschaft und anderen Gruppen, die Ansprüche an das Unternehmen haben. Im Vordergrund steht nicht allein die Gewinnmaximierung, sondern der Mensch als Ganzes und er ist in seiner Vielfalt in den Erstellungsprozess mit einbezogen.

Der Ansatz unternehmerischen Handelns wurde bereits zu Beginn der Industrialisierung in der Serienfertigung systematisch befolgt. Menschen wurden hier als 'Ertragsbringer', bzw. 'Produktionsfaktor Arbeit' gezielt ausgebeutet und rücksichtslos als beliebig einsetzbares Mittel für den Unternehmenserfolg benutzt. Der Mensch als Mitarbeiter - mit seinen Stärken und Schwächen - wurde nur geringfügig als Ganzes wahrgenommen und eher auf seine Funktion im Gefüge von Produktion und/oder Dienstleistung reduziert.

In der Gesellschaft wurde diese einseitige, auf den Faktor Arbeit fokussierte Sichtweise und die daraus folgende gelegentliche ausbeuterische Behandlung des Menschen am Arbeitsplatz immer stärker wahrgenommen. Mit Blick auf die so genannten 'weichen' oder 'sozialen' Fähigkeiten des Mitarbeiters sind in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts bereits Konzepte entstanden, die ihn als Quelle vielfältiger Fähigkeiten erkannt haben, welche vom Management lediglich zu aktivieren waren.

Die Belegschaft durchschaute jedoch mit wachsender Unzufriedenheit die vordergründige Zielsetzung des Managements, die auf reine Gewinnmaximierung und Produktivitätssteigerung ausgerichtet war. So zeigten sich bald auch die negativen Auswirkungen/ Nebeneffekte dieser so genannten Human Relations-Bewegung (HR-Bewegung).

Aus der HR-Bewegung ist schließlich Diversity Management (DiM) hervorgegangen. DiM löst unter Anderem - als eine seiner Funktionen im Betrieb - die vielfältigen Spannungen der verschiedenartigen Teile der Belegschaft untereinander tendenziell auf und nutzt die darin verborgenen Möglichkeiten eines gegenseitig befruchtenden Miteinanders.

Die 'diversity'-orientierten Unternehmen nutzen das bereits vorhandene Instrumentarium, um den Mitarbeiter menschenwürdig und respektvoll mit einzubeziehen.

DiM Maßnahmen führen nun in der Tendenz zur Erleichterung des Zusammenlebens und helfen, negative Reibungen innerhalb des demografisch, kulturell und individuell verschiedenen Mitarbeiterstammes aufzulösen bzw. zu vermeiden. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter werden gezielt beachtet, und dies nicht ausschließlich zur Steigerung der Produktivität, sondern auch mit Blick auf das Wohl des Mitarbeiters selbst.

Die Entwicklung von DiM hat komplexe Entstehungsgründe:

'Würdevoller Umgang der Nationen miteinander in der globalisierten Welt' - zu dieser Problematik wurden erstmals 1977 auf Initiative des religiösen Führers Leon H. Sullivan (1922 - 2001) die 'Sullivan Prinzipien' des ethischen Wirtschaftens formuliert. Diese haben geholfen, in Südafrika die Diskriminierung und Ungleichheit am Arbeitsplatz zu bekämpfen und waren dort gleichzeitig der Beginn einer nicht-rassistischen Demokratie. In Amerika ist der Begriff 'Managing Diversity' in den 80er Jahren erstmals in der Fachliteratur erwähnt worden. Inzwischen haben sich