

Internationale Crews: Chance und Herausforderung

So entstehen aus multikulturell zusammengewürfelten Mannschaften erfolgreiche Teams.

—VON RALPH LEHMANN UND SAMUEL VAN DEN BERGH

overview Multikulturell zusammengesetzte Teams kommen nicht nur in Sport, Kultur und Wissenschaft immer häufiger vor. Sie gewinnen auch in der Privatwirtschaft an Bedeutung. So erfolgreich wie das Alinghi-Team sind nicht alle. Es gibt Teams, die von ihrer kulturellen Diversität profitieren können und solche, die darunter leiden. Der Erfolg von multikulturellen Teams lässt sich allerdings beeinflussen: Eine ausgewogene Zusammensetzung, eine komplexe Aufgabenstellung sowie das Bewusstsein der kulturellen Unterschiede erlauben dem Team, sich in eine positive Richtung zu entwickeln.



RALPH LEHMANN, PD, Dr. oec. publ., ist Professor für Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Chur. ralph.lehmann@fh-htwchur.ch



SAMUEL VAN DEN BERGH, lic. phil./MA, hat eine Professur für Interkulturelle Kompetenz an der Zürcher Hochschule in Winterthur. bes@zhwin.ch

Die Schweiz ist zu einer Segelnation geworden. Ein Land, dessen Bevölkerung bisher nur wenig von Stagen, Lieken und Schäkeln verstand, beheimatet die bedeutendste Trophäe im Segelsport, den America's Cup. Was als «Projekt Alinghi» auf einem leeren Blatt Papier begann, entwickelte sich zu einem Unternehmen, das heute rund 100 Personen beschäftigt. Dazu gehören 30 der weltbesten Segler, die die Regatten bestreiten; Techniker, die für den Bau und Unterhalt der Renn-Yachten zuständig sind; Segelmacher, die die rund 60 Segelsätze entwerfen und reparieren; Meteorologen, die die Wind- und Wetterprognosen erstellen; Mitarbeiter, die sich um administrative, logistische und juristische Aufgaben kümmern sowie Marketingspezialisten, die das Image von Alinghi pflegen, Sponsoren betreuen, Gäste empfangen und den Medien Informationen zur Verfügung stellen.

Der kosmopolitische Charakter dieser Mannschaft sorgte für Aufsehen. In den Regatten vor Neuseeland im Frühling 2003 waren acht Neuseeländer und acht Schweizer an Bord der Renn-Yachten, drei Franzosen, je zwei Australier, Kanadier und Holländer sowie je eine Person aus Südafrika, Dänemark, Italien, Deutschland und den USA. Insgesamt umfasste das Team Alinghi Mitglieder aus 15 Nationen, die sich im Laufe des America's Cup zu einer

kompakten Einheit entwickelten und auf den 25 Tonnen schweren Yachten während der Regatten kaum einen Fehler begingen (Neue Zürcher Zeitung 2003).

Multikulturelle Teams gewinnen an Bedeutung

Multikulturelle Teams kommen aber nicht nur im sportlichen, kulturellen und wissenschaftlichen Bereich vor. Sie gewinnen auch in der Privatwirtschaft an Bedeutung – zur Leitung internationaler Joint Ventures, zur Entwicklung neuer Technologien oder zur Erarbeitung globaler Marketingstrategien. Begründet liegt diese Tendenz in der zunehmenden Internationalisierung des Wettbewerbes, der höheren Komplexität von Forschung und Entwicklung sowie in Kommunikationstechnologien, die eine Zusammenarbeit unabhängig von Zeit und Ort erlauben (Adler 2002; Hambrick et al. 1998).

Multikulturelle Teams sind nicht immer so erfolgreich wie jenes der Alinghi. Empirische Untersuchungen, beispielsweise jene von Kovach (zit. in Adler 2002), zeigen, dass sie entweder viel bessere oder viel schlechtere Leistungen erbringen als monokulturelle Teams, selten jedoch im Durchschnitt der Leistungsfähigkeit einer Organisation liegen (siehe Abbildung 1). Dieses

Resultat widerspiegelt die Vor- und Nachteile, die eine Multikulturalität mit sich bringt.

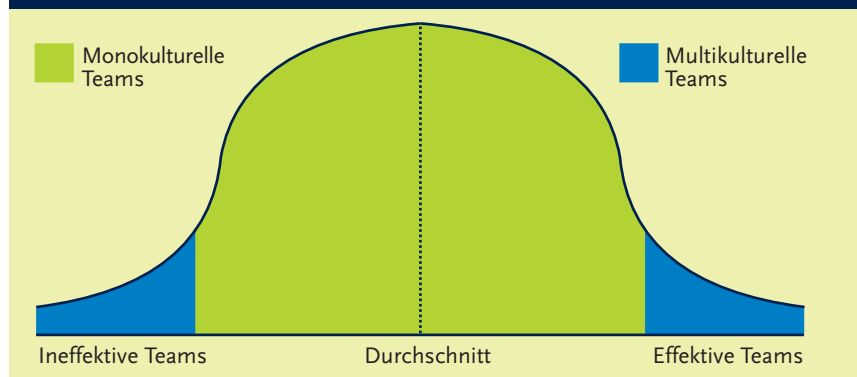
Kreativität und Flexibilität als Vorteile

Zu den Vorteilen von multikulturell zusammengesetzten Teams gehören ihre **Kreativität und Flexibilität**. Sie sind in der Lage, eine grössere Zahl von Alternativen und Ideen zur Problemlösung zu entwickeln als monokulturelle Teams. Die Teammitglieder bringen unterschiedliche Perspektiven, Problemlösungsansätze und Erfahrungen mit. Sie unterliegen weniger der Gefahr des Gruppendenkens. Die Meinungen der Kollegen werden kritisch hinterfragt, traditionelle Methoden über Bord geworfen und ganz neue Lösungsansätze erarbeitet.

Multikulturelle Teams bauen **Brücken zwischen verschiedenen Kulturen**: Eine multikulturelle Konzernleitung kann dafür sorgen, dass die Weisungen des Mutterhauses den unterschiedlichen Geschäftsbedingungen in den Auslandsmärkten Rechnung tragen. Eine multikulturelle Vertriebsabteilung kann besser auf die verschiedenen Bedürfnisse einer internationalen Kundschaft eingehen. Eine multikulturelle Personalabteilung hat mehr Verständnis für die unterschiedlichen Ansprüche einer internationalen Belegschaft.

Multikulturelle Teams **konzentrieren sich auf das Wesentliche**. Sie müssen für ihre Tätigkeit eine Arbeitssprache wählen, die nicht von allen Teammitgliedern gleich gut beherrscht wird. Das schafft einerseits Probleme in der gegenseitigen Verständigung, bedeutet aber andererseits auch eine Vereinfachung der Inhalte, die kommuniziert werden und eine Fokussierung auf das Wesentliche. Solche Teams erleben die Verwendung einer Fremdsprache

Abb. 1: Effektivität von mono- und multikulturellen Teams



Multikulturelle Teams erbringen entweder viel bessere oder viel schlechtere Leistungen.

für ihre Tätigkeit nicht nur als Nach-, sondern auch als Vorteil.

Die Multikulturalität kann zu **mehr Toleranz unter den Teammitgliedern** führen. In einem internationalen Team wird erwartet, dass die Kollegen und Kolleginnen anders sind und man lässt sich gegenseitig mehr Raum für dieses Anderssein – selbst unter Kollegen gleicher Nationalität. Dies führt nicht nur zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, sondern es steigert auch die Kreativität des Teams. Man traut sich eher, die eigene Meinung zu sagen, hört anderen Kollegen aufmerksamer zu, zieht unkonventionelle Ideen ernsthaft in Erwägung und grenzt anders denkende Teammitglieder nicht einfach aus.

Misstrauen und Konflikte als Nachteile

Die Multikulturalität hat aber auch Kehrseiten: Multikulturelle Teams erleben **Missverständnisse, Misstrauen, Ablehnung und Konflikte**, die die Zusammenarbeit erschweren, verzögern oder sogar verunmöglichen. Die Ursachen dieser so genannten Missfaktoren liegen in den unterschiedlichen Erwartungen der Teammitglieder, in Kommunikations- und in Koordinationsproblemen.

Unterschiedliche Erwartungen können z. B. bezüglich des Ablaufs von Meetings bestehen (Schneider; Barsoux

1997). Angehörige von monochronen Kulturen (z. B. Schweiz, USA, Deutschland) bevorzugen es, nach einer im Voraus bestimmten Traktandenliste vorzugehen und diese systematisch Punkt für Punkt abzuarbeiten. Dabei wollen sie nicht gestört werden und weisen ihr Sekretariat an, Anrufe nur im Notfall durchzustellen. Ganz anders Personen aus polychronen Kulturräumen (z. B. Italien, Mexico, Ecuador). Sie erachten Traktanden als Einschränkung der Kreativität, springen von einem Thema zum anderen, erledigen Telefonate, wenn sie von der Thematik nicht gerade betroffen sind und stören sich nicht daran, wenn das Meeting später beginnt oder viel länger dauert als ursprünglich geplant.

Kommunikationsprobleme entstehen, wenn nicht alle Teammitglieder die Arbeitssprache gleich gut beherrschen. Ähnlich klingende Begriffe werden wörtlich übersetzt, obwohl sie nicht das gleiche bedeuten. Teammitglieder, deren Muttersprache der Arbeitssprache entspricht, erscheinen intelligenter. Sie dominieren die Diskussionen im Team vor allem dann, wenn wichtige Entscheide zu treffen sind. Damit kommen die Fremdsprachigen gerade in diesen kritischen Phasen zu kurz. Ein wesentlicher Vorteil der Multikulturalität, die Perspektivenvielfalt, geht verloren (Canney Davison; Ward 1999). Der

Aufbau von gegenseitigem Vertrauen wird zudem erschwert, wenn Teammitglieder auf Grund von Sprachproblemen ihre Emotionen nicht ausdrücken können und sich die Gespräche nur um sachliche Inhalte drehen. Missverständnisse, Ungleichgewichte und Vertrauensverluste können die Folgen sein.

Weniger offensichtlich sind die Probleme, die durch das **unterschiedliche Kommunikationsverhalten** in verschiedenen Kulturkreisen entstehen. Die meisten von uns empfinden Redepausen als unangenehm und peinlich. Wir versuchen Gespräche in Fluss zu halten, indem wir direkt an die Voten unserer Vorredner anschliessen. In orientalischen Kulturen dagegen sollen zwischen den Voten verschiedener Gesprächsteilnehmer Pausen entstehen, damit die Anwesenden nachvollziehen können, was gesagt wurde und als Zeichen des Respekts gegenüber dem Redner. In lateinischen Kulturen signalisieren die Menschen ihr Interesse an einer Diskussion gerade dadurch, dass sie andere während des Gesprächs unterbrechen. Treffen diese unterschiedlichen Kommunikationsmuster in einem Team aufeinander, können sie zu Missverständnissen, Ablehnung und Frustration führen. (Trompenaars; Hampden-Turner 1998)

Bei grossen geografischen Distanzen zwischen den Teammitgliedern erschweren Koordinationsprobleme die Zusammenarbeit. Es ist dann schwierig, Termine für gemeinsame Besprechungen zu finden. Besonders problematisch gestaltet sich die Kommunikation zwischen verschiedenen Ländern, wenn Internetanschlüsse fehlen. Wichtige Informationen bleiben tagelang liegen und koordinierte Aktionen können kaum durchgeführt werden.

Überwiegen nun die Vor- oder die Nachteile von multikulturellen Teams? Die Ergebnisse der Untersuchungen von Kovach deuten darauf hin, dass es

Teams gibt, die besonders von den Vorteilen der kulturellen Diversität profitieren und andere, die vor allem unter deren Nachteilen leiden. Doch worin liegt der Unterschied zwischen den effektiven und den ineffektiven Teams?

Teams gehen unterschiedlich mit Diversität um

Wir haben multikulturelle Teams in vier international tätigen Schweizer Unternehmen untersucht und festgestellt, dass es nicht die Diversität selbst ist, die über Erfolg oder Misserfolg entscheidet, sondern die Art und Weise, wie das Team mit der Diversität umgeht (KTI-Projekt «Managing Multicultural Teams» 2002–2004). Dabei stehen einem Team im Umgang mit Diversität folgende Möglichkeiten zur Auswahl (Adler 2002) (siehe Abbildung 2):

Kulturelle Ignoranz bedeutet, dass das Team die kulturellen Unterschiede gar nicht wahrnimmt. Jedes Teammitglied handelt nach seinen eigenen Werten und Normen. Die Folge sind massive interkulturelle Konflikte, die die Zusammenarbeit behindern.

Bei **kultureller Dominanz** setzen sich die Normen einer Kultur durch, während sich die anderen Kulturen unterordnen müssen. Das Team büsst einen grossen Teil seiner Perspektivenvielfalt ein und verliert das Commitment der untergeordneten Teammitglieder.

Ein **kultureller Kompromiss** findet statt, wenn die Teammitglieder einen Mittelweg suchen, der alle dazu verpflichtet, ein wenig von ihren gewohnten Normen abzuweichen.

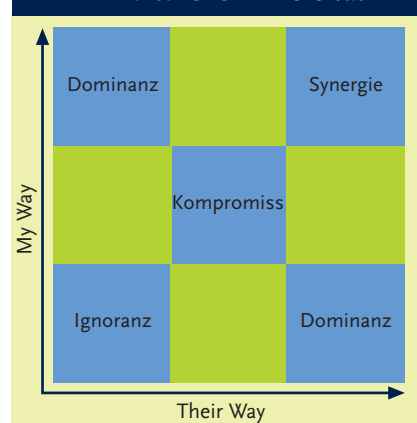
Am erfolgreichsten aber sind jene Teams, die eine **synergetische Form** der Zusammenarbeit finden. Diesen Teams gelingt es, ihr kreatives Potenzial zu nutzen und Konflikte zu vermeiden, indem sie sich auf gemeinsame Regeln einigen, die mit den unterschiedlichen kultu-

rellen Normen vereinbar sind. Doch wie kommt es zu dieser idealen Form der Zusammenarbeit?

Eine erste Voraussetzung für die Entstehung kultureller Synergie ist eine **ethnorelative Einstellung** der Teammitglieder. Toleranz, Sensibilität, Respekt und Neugier gegenüber Menschen aus anderen Kulturen sind Eigenschaften, die die Mitglieder von multikulturellen Teams mitbringen sollten. Bereits einzelne ethnozentrische Personen, die anderen Kulturen mit Vorurteilen und Ablehnung begegnen, können eine effektive Zusammenarbeit verunmöglichen. Bei der Selektion von Mitgliedern für multikulturelle Teams sollte deshalb neben Fachkompetenz kulturelle Sensitivität ein zentrales Kriterium sein.

Eine zweite Voraussetzung für kulturelle Synergie ist die **Zusammensetzung des Teams**. Ungleichgewichte in internationalen Teams führen häufig zu kultureller Dominanz: Teammitglieder, die die Muttergesellschaft eines Konzerns vertreten, dominieren die Kollegen aus den Tochtergesellschaften; Personen aus Industrieländern dominieren solche aus Entwicklungsländern; die kulturelle Mehrheit dominiert die Minderheiten. Am erfolgreichsten sind Teams, die eine hohe Heterogenität auf-

Abb. 2: Umgang mit kultureller Diversität



Am erfolgreichsten sind Teams, die synergetisch zusammenarbeiten.



Wenn Teammitglieder auf Grund von Sprachproblemen ihre Emotionen nicht ausdrücken können und sich die Gespräche nur um sachliche Inhalte drehen, wird der Aufbau von Vertrauen im Team erschwert.

Illustration: Lorenz Meier

weisen und keine «Wir-sie-Situation» zulassen. Bei den untersuchten Unternehmen gaben sich Teams, die aus bis zu zehn Nationalitäten ausgewogen zusammengesetzt waren, sehr egalitäre Strukturen, arbeiteten auf sehr informelle Art zusammen und entwickelten eine hohe Kreativität. Teams mit einer dominanten Kultur dagegen waren stark hierarchisch strukturiert und zeigten sich weniger flexibel und kreativ.

Als «Common Ground» bezeichnen wir die dritte Voraussetzung zur Entstehung von kultureller Synergie. In den meisten Teams der Untersuchung, die eine synergetische Form der Zusammenarbeit gefunden hatten, bestanden **Gemeinsamkeiten zwischen den Teammitgliedern**, die den Aufbau von Verständnis und Vertrauen erleichterten. Solche Gemeinsamkeiten können im Bereich der persönlichen Interessen, der

familiären Situation oder der Ausbildung liegen. So wirkte in einem der untersuchten Teams die Begeisterung für Fussball als verbindendes Element. Die Teammitglieder besuchten gemeinsam Spiele und unterhielten sich darüber in der Pause. In einem anderen Team schuf die Ausbildung zum Ingenieur eine gemeinsame Grundlage. Common Ground kann aber auch physisch geschaffen werden: durch einen gemeinsamen Arbeitsplatz, eine Cafeteria oder durch regelmässige Treffen. Dadurch können sich die Teammitglieder kennen lernen und gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufbauen.

Aufgabenstellung und Zielsetzung entscheidend

Neben diesen Voraussetzungen zur Entstehung von kultureller Synergie, gibt

es eine Reihe von weiteren Faktoren, die die Effektivität eines multikulturellen Teams beeinflussen. Einer dieser Faktoren ist die **Aufgabenstellung**, die dem Team zugewiesen wird. Wie eingangs erwähnt ist die zentrale Stärke von multikulturellen Teams ihre Flexibilität und Kreativität. Die zentrale Schwäche liegt in der Koordination von Prozessen. Multikulturelle Teams haben deshalb günstige Voraussetzungen für die Bewältigung von divergenten, komplexen, unstrukturierten Aufgabenstellungen. Schlechte Voraussetzungen bringen sie dagegen für konvergente, repetitive und stark strukturierte Aufgaben mit, die ein hohes Mass an Koordination erfordern. Multikulturelle Teams können deshalb viel Wertvolles in Bereichen wie Forschung und Entwicklung leisten, in einer Produktionsfunktion dagegen werden sie

unterdurchschnittlich abschneiden. (Adler 2002; Hambrick et al. 1998)

Eine **klare Zielsetzung** hilft multikulturellen Teams, ihre diversen Perspektiven, Einstellungen und Interessen zu bündeln. Fehlt die Zielsetzung, bewegen sich die Teammitglieder in unterschiedliche Richtungen. In der Untersuchung zeigte sich dies klar an einem Entwicklungsteam, dem zu Beginn seiner Tätigkeit kein konkretes Ziel gesetzt worden war. Es trieb monatelang mehr oder weniger orientierungslos vor sich hin. Die Stimmung im Team war schlecht, die Motivation tief, bis das Unternehmen endlich eine klare Zielsetzung vorgab, die der Zusammenarbeit Sinn und Fokus verlieh. Allerdings sollten solche Ziele nicht zu eng formuliert werden – das würde die Teams in ihrer Kreativität einschränken.

Die **Koordinationsmechanismen** sind ein weiterer bedeutender Einflussfaktor. Um ihren Vorteil, die Kreativität, nutzen zu können, brauchen multikulturelle Teams oft eine flache, flexible Struktur und eine partizipative Form der Führung. Teams, denen vom Unternehmen eine hierarchische Struktur vorgeschrieben wurde, umgingen diese häufig und suchten auf informellem Weg die Zusammenarbeit quer über die Ebenen hinweg. Sie erlebten die hierarchische Struktur als Einengung und Behinderung. Erst als ihnen erlaubt wurde, eine interdependente Strukturform zu wählen, konnten sie sich richtig entfalten. Zudem zeigte sich, dass partizipativ geführte Gruppen eine wesentlich grössere Ideenvielfalt erreichen und quantitativ und qualitativ bessere Resultate erzielten als direktiv geführte Teams. Die Auswahl des Teamleaders scheint also ein zentraler Erfolgsfaktor zu sein. Die Führungskraft sollte neben Fach- und interkultureller Kompetenz die Fähigkeit mitbringen, zuhören, integrieren und aktivieren zu können. Die Rolle des Teamleaders ent-

spricht derjenigen eines Moderators, der das Gleichgewicht im Team erhalten und das kreative Potenzial zur Entfaltung bringen sollte.

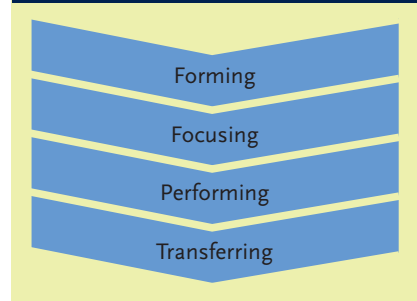
Die **Infrastruktur** ist eine Voraussetzung für die Effektivität von multikulturellen Teams, weil sie die Koordination der Teamarbeit erleichtert. Internationales Teamwork ist häufig mit intensiver Reisetätigkeit verbunden. Um die Aktivitäten trotzdem aufeinander abstimmen zu können, benötigen Teams Hilfsmittel, die es ihnen z. B. erlauben, orts- und zeitunabhängig auf Daten zuzugreifen und untereinander zu kommunizieren.

Diese Liste von Einflussfaktoren ist nicht abschliessend, doch sie erklärt zu einem wesentlichen Teil den Unterschied zwischen effektiven und ineffektiven multikulturellen Teams. Damit bildete sie die Grundlage eines Konzepts für das Management von multikulturellen Teams, das die Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) und die Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur (HTW) in Kooperation mit vier international tätigen Unternehmungen erarbeitet haben.

Management von multikulturellen Teams

Die Herausforderung bestand darin, dass sich multikulturelle Teams ihrer Diversität oft kaum bewusst sind. Entsprechend gering fällt die Bereitschaft aus, sich mit kulturellen Fragen auseinander zu setzen. Unterstützungsmassnahmen haben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie dem Team einen unmittelbaren Nutzen stiften; das heisst, zum richtigen Zeitpunkt angeboten werden (Canney Davison; Ward 1999). Deshalb ist das Konzept für das Management von multikulturellen Teams analog zum Lebenszyklus von multikulturellen Teams aufgebaut, der sich in vier Abschnitte einteilen lässt

Abb. 3: Phasen im Lebenszyklus eines Teams



Für jede Phase im Lebenszyklus braucht ein Team eine andere Art der Unterstützung.

(Snow et al. 1996) (siehe Abbildung 3):

Den ersten Abschnitt bezeichnen wir als **Forming**. Er umfasst die Entstehung des Teams und enthält alle Aktivitäten, die nötig sind, bevor sich das Team zum ersten Mal trifft. Dazu gehören die Definition der Aufgabenstellung, die Selektion der Teammitglieder und die Beschaffung der notwendigen Ressourcen. Vergleicht man diese Aktivitäten mit den vorher beschriebenen Erfolgsfaktoren, so wird deutlich, dass die Entscheidungen, die in diesem Abschnitt getroffen werden, das Potenzial eines multikulturellen Teams massgeblich bestimmen. Gelingt es, kulturell sensitive Personen zu rekrutieren, die eine gemeinsame Sprache beherrschen, kulturelle Ungleichgewichte zu vermeiden und der Gruppe eine geeignete Aufgabe zuzuweisen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass daraus ein effektives multikulturelles Team entsteht. Bestehen jedoch bereits zu Beginn grosse kulturelle Ungleichgewichte oder fehlt eine partizipative Führungskraft, so wird sich die Gruppe kaum zu einem synergetisch funktionierenden Team entwickeln.

Das **Focusing** beginnt mit dem ersten Zusammentreffen des Teams und endet, wenn sich die Teammitglieder auf ein gemeinsames Ziel sowie Regeln der Zusammenarbeit geeinigt haben. Multikulturelle Teams benötigen für

die Fokussierung bis zu dreimal mehr Zeit als monokulturelle Teams. Wenn ihnen diese Zeit nicht zugestanden wird oder sie dem Verlangen nachgeben, sich sofort der Aufgabenstellung zuzuwenden, bezahlen sie dies in den meisten Fällen mit grossen Problemen im weiteren Verlauf ihrer Projekte. (Schneider; Barsoux 1997) Ausgebildete Personalfachleute können die Teams während dieses Lebensabschnittes unterstützen, indem sie ihnen die kulturellen Unterschiede bewusst machen. Die Teams müssen die Konsequenzen verschiedener Wertvorstellungen für ihre Zusammenarbeit verstehen und die Gelegenheit erhalten, gemeinsame Normen zu entwickeln.

Sobald das Team eingespielt ist, beginnt die Phase des **Performing**. Nun steht die Bewältigung der gestellten Aufgabe im Zentrum. Aus Sicht des inter-

kulturellen Managements gilt es, das Gleichgewicht im Team zu erhalten, neue Mitglieder zu integrieren, Warnsignale für interkulturelle Konflikte frühzeitig wahrzunehmen, die Ursachen des Konfliktpotenzials aufzudecken und einvernehmliche Lösungen zu finden.

Am Ende des Lebenszyklus eines multikulturellen Teams steht das **Transferring**. In dieser Phase wird die Teamarbeit beendet – das Projekt ist fertiggestellt und die Teammitglieder werden neuen Aufgaben zugeteilt. Die Funktion der begleitenden Personalfachleute besteht zu diesem Zeitpunkt darin, die Erfahrungen, die im Umgang mit der kulturellen Diversität gemacht wurden, reflektieren zu lassen und für die Organisation als Ganzes nutzbar zu machen. So wird ein Lernprozess in Gang gesetzt, der die externe Unterstützung der

Teams mit der Zeit überflüssig macht und diese in die Lage versetzt, sich bezüglich ihrer interkulturellen Kompetenz selbstständig weiterzuentwickeln.

Literatur

- Adler, N.** (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western, Cincinnati.
- Canney Davison, S.; Ward, K.** (1999): *Leading International Teams*. London.
- Hambrick, D. et al.** (1998): *When Groups Consist of Multiple Nationalities*. In: *Organization Studies*, 19/2, p. 181.
- Neue Zürcher Zeitung** (2003), 22. 2. 2003, Nr. 44, S. 51.
- Schneider, S.; Barsoux, J.** (1997): *Managing across Cultures*. Prentice Hall, Harlow.
- Snow C. et al.** (1996): *Use Transnational Teams to Globalize your Company*. In: *Organizational Dynamics*. Spring, S. 50.
- Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C.** (1998): *Riding the Waves of Culture*. New York.

TOPsoft
2004

www.topsoft.ch

TOPsoft 2004

ERP und SCM - ERP und CRM - ERP und E-Business

Übersicht im Dschungel der Business-Software

20.+21.4.2004

Die fokussierte Fachmesse für
Business-Software-Lösungen
für Handel, Industrie + Dienstleistung

An der TOPsoft treffen Sie auf über 100 Software-Anbieter und ihre Produkte. 16 Fachreferate vermitteln Projekterfahrungen und Trends.

Öffnungszeiten 09.00 bis 17.30h - Brugg/Windisch · Messeprospekt und weitere Infos: Tel. 056 462 41 50, info@topsoft.ch oder auf unserer Homepage www.topsoft.ch

Veranstalter



Hauptmedien- und Organisationspartner

ORGANISATOR

Co-Medienpartner



ITReseller

netzwoche

Technische
Redaktion

UBS