

Eckart Koch

Praxistraining Interkulturelles Management

2. Auflage



Eckart Koch
Praxistraining
Interkulturelles Management

Eckart Koch

Praxistraining Interkulturelles Management

Für Führungspraxis, Projektarbeit
und Kommunikation

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH • Konstanz
mit UVK/Lucius • München

Prof. Dr. Eckart Koch lehrt Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Interkulturelles Management an der Hochschule München und ist als Berater und Gutachter für internationale Entwicklungsvorhaben in Asien und Afrika tätig (www.eckart-koch.de).

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-7398-0179-7

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Einbandmotiv: © iStock Ltd. – wildpixel

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Was erwartet Sie?

Als Mitarbeiter, Manager oder Berater¹ stehen Sie vor neuen interkulturellen Aufgaben oder Herausforderungen. Sie haben umfangreiche Fachkenntnisse, Beratungs- oder Managementenerfahrungen. Aber trotzdem finden Sie sich immer mal wieder in ungewohnten Situationen, die von Ihnen die „richtigen“ Reaktionen erfordern und neue Fragen aufwerfen. Wahrscheinlich haben Sie bereits Erfahrungen mit verschiedenen kulturellen Begegnungen, möchten aber noch besser damit umgehen können. Vielleicht fühlen Sie auch etwas unsicher bei dem Gedanken in Zukunft noch häufiger mit Vertretern anderer Kulturen zu tun zu haben und wollen Ihr „Handwerkszeug“ erweitern. Oder Sie möchten einfach nur interkulturelle Situationen und die Reaktionen Ihrer Partner oder Mitarbeiter und auch Ihre eigenen besser verstehen.

Hierbei will Sie das *Praxistraining Interkulturelles Management* unterstützen! Die erste Auflage wurde dafür gründlich überarbeitet und aktualisiert. Durch noch mehr Beispiele, Fragen und Problemstellungen stehen nun Ihre Interessen noch stärker im Mittelpunkt.

Vielleicht tragen Sie sich mit dem Gedanken, eine neue Aufgabe im Ausland zu übernehmen, oder Sie leiten ein Team, dessen Mitglieder aus verschiedenen Ländern und Kulturen kommen, oder aber Sie haben in Ihrer neuen Position einfach sehr viel mit dem Ausland und mit kulturell anders geprägten Menschen zu tun. Durch die *Globalisierung* werden Unternehmen und Organisationen und damit Mitarbeiter, Manager und Berater gezwungen, sich mit den Besonderheiten anderer Länder und Kulturen zu beschäftigen. Kulturelle und interkulturelle Kenntnisse werden zum Erfolgsfaktor – für grenzüberschreitende Tätigkeiten und für den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen im eigenen Land. Ein Überblick über Erscheinungsformen und Akteure der Globalisierung bildet daher auch die Einführung in dieses Buch (*Teil I*).

Was ist aber nun *interkulturelles Management*? Erste Anfänge der Beschäftigung mit diesem Thema lassen sich zwar schon bis Mitte der 1960er Jahre

¹ In diesem Buch wird überwiegend die männliche Form bei Berufs- und sonstigen Personenbezeichnungen verwendet. Dies geschieht ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind hiermit immer alle Geschlechter gemeint.

zurückverfolgen². Dennoch wurde dieses Thema erst mit der Globalisierung für die Wissenschaft interessant, so dass man hierüber erst seit Ende der 1980er Jahre auch im deutschsprachigen Raum diskutiert, meist unternehmensintern und mit deutlichem Bezug auf Trainingsaspekte.³ Es sollte daher inzwischen eine gewisse Übereinstimmung in Bezug auf Begriffe und Definitionen bestehen. Tatsächlich gibt es – zumindest aus meiner Sicht – aber immer noch keine zufriedenstellenden Definitionen und die Abgrenzungen zu verwandten Themen bleiben häufig unscharf.⁴ Interkulturelles Management bezieht sich auf den Umgang mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, Kunden und Lieferanten, Partnern und Entscheidungsträgern, sowohl in fremden Kulturen unter unterschiedlichen Bedingungen und Zielsetzungen als auch mit Vertretern anderer Kulturen innerhalb der eigenen Kultur. In Teil zwei werden daher die wichtigsten Aspekte des interkulturellen Managements definiert und abgegrenzt, und es werden Vorschläge zur Systematisierung und Strukturierung gemacht, um eine bessere Einordnung von interkulturellen Managementansätzen zu ermöglichen (Teil II).

Was verstehen wir unter *interkultureller Managementkompetenz*? Bei Befragungen international tätiger Unternehmen erklären diese zwar, dass interkulturelles Management notwendig sei, sie setzen sich hiermit aber meist nur – wenn überhaupt – sporadisch und oberflächlich auseinander.⁵ Bei Fragen nach interkulturellen Kompetenzen wird häufig ausweichend oder recht allgemein geantwortet: Für eine systematische Auseinandersetzung fehlen entweder Kenntnisse, ein geeignetes Instrumentarium oder das Problembewusstsein und eine Einschätzung der Erfolgspotenziale. Meist werden eher kurzfristig zu lösende Probleme (mit ad hoc-Lösungsansätzen) genannt oder es wird auf interkulturelle Kurztrainings verwiesen, deren Ziele entweder unklar bleiben oder sich auf „Dos and Don'ts“ beschränken. In der Fachliteratur werden interkulturelle Management-Themen meist nur unter den Aspekten „kommunizieren, verhandeln und Konflikte lösen“ behandelt. Diese (Teil-)Aspekte sind wichtig! Allerdings

² Nach Early und Singh (1995), S. 328, markieren die 1966 publizierten Studien zu *managerial values* von Haire, Ghiselli und Porter den Beginn der Beschäftigung mit Interkulturellem Management.

³ vgl. Reinecke (2001), S. 5

⁴ vgl. stellvertretend zur allgemeinen Kritik an der Forschung zum interkulturellen Management Holzmüller (2009) und zum interkulturellen Personalmanagement Festing (2009), S. 532ff

⁵ vgl. hierzu Kapitel 6

wird durch sie der Anspruch an eine ganzheitliche Herangehensweise nicht eingelöst.⁶ In Teil drei wird daher überlegt, welche Managementkompetenzen benötigt werden und in welcher Form diese erworben werden können. Das *Vier-Stufen-Prozessmodell* stellt hierfür einen praxisorientierten Rahmen dar und kann als individuelles und institutionelles Entwicklungsmodell genutzt werden. (Teil III)

Wenn Sie an *pragmatischen interkulturellen Ansätzen* interessiert sind, könnten sie auch zunächst die ersten Kapitel überspringen – und die Lektüre später nachholen – und gleich mit Teil vier beginnen. Hier lernen Sie den *Kommunikationsstil Süd* kennen, den Sie als Kommunikationsstrategie bei Interaktionen mit vielen Kulturen und vor allem kulturübergreifend in multikulturellen Situationen anwenden können. Das gleiche Ziel, allerdings mit einer etwas anderen Akzentuierung, hat der *Managementstil Süd*, der in Teil fünf vorgestellt wird. Sie erhalten verständliche, praktikable und leicht erlernbare Verhaltensgrundsätze, die die übliche nationalkulturelle Orientierung überwinden und weit über stereotypisierende Hinweise hinausgehen. Dabei müssen Sie keine starren Regeln befolgen. Vielmehr können Sie die „Managementgrundsätze“ flexibel mit Ihrem eignen Stil verknüpfen. Beide Ansätze werden theoretisch begründet und sind innovative Versuche, auf konkrete kulturelle Handlungserwartungen managementrelevante Antworten zu formulieren (Teil IV und V).

Was ist das Besondere an *interkulturellen Projekten*? Diese sind eine spezielle Form interkultureller Managementtätigkeit. Einige Besonderheiten werden im letzten Teil erläutert. An Hand vieler Beispiele können Sie verschiedene Projekttypen besser unterscheiden und zuordnen. Sie erhalten Hinweise, was Sie bei der Planung, etwa der Situationsanalyse und der Ziel- und Strategieplanung, und der Durchführung besonders beachten sollten. Schließlich wird auf Kosten-/Nutzenaspekte und Möglichkeiten der Ergebniskontrolle näher eingegangen (Teil VI).

Ist Ihr Interesse geweckt? Ich freue mich über Ihre Anmerkungen, Hinweise, konstruktive Kritik, Erfahrungen und Vorschläge (koch@hm.edu).

München, im Herbst 2016

Eckart Koch

⁶ vgl. zu den vielfältigen, aber methodisch-inhaltlich noch unzureichenden Forschungsansätzen die umfangreiche Analyse von Holzmüller (2009), insbesondere S. 256f.

Inhaltsübersicht

Teil I: Globalisierung der Wirtschaft.....	15
1 Was ist Globalisierung?	17
2 Akteure der Globalisierung.....	25
Teil II: Interkulturelles Management – Abgrenzung und Systematisierung.....	35
3 Allgemeines Management	37
4 Internationales und interkulturelles Management.....	51
5 Zusätzliche verhaltensrelevante Variablencluster.....	77
Teil III: Entwicklung interkultureller Managementkompetenz	83
6 Praxis und Theorie des Interkulturellen Managements.....	85
7 Der Erwerb individueller interkultureller Managementkompetenz	103
8 Messung interkultureller Managementkompetenz.....	123
Teil IV: „Kommunikationsstil Süd“ – Kommunikation in multi-kulturellen Situationen	135
9 Begründung für einen „Kommunikationsstil Süd“	137
10 Gibt es eine „Süd-Gruppe“?.....	149
11 Kulturdimensionen und Kommunikationsstil Süd	163
12 Erweiterung der interkulturellen Kommunikationskompetenz....	187
Teil V: Managementstil Süd – Grundsätze für kulturübergreifendes Management	199
13 Kulturübergreifendes interkulturelles Management.....	201
14 Kulturdimensionen und Managementstil Süd	207
15 Die zehn Managementgrundsätze des MSS/BMS.....	219
Teil VI: Interkulturelle Projekte	231
16 Versuch einer Typologie	233

17	Planung interkultureller Projekte	241
18	Ergebniskontrolle interkultureller Projekte.....	265
	Literaturverzeichnis	275
	Index.....	285

Inhaltsverzeichnis

Was erwartet Sie?.....	5
Teil I: Globalisierung der Wirtschaft.....	15
1 Was ist Globalisierung?	17
2 Akteure der Globalisierung.....	25
Teil II: Interkulturelles Management – Abgrenzung und Systematisierung.....	35
3 Allgemeines Management	37
3.1 Managementdefinitionen.....	37
3.2 Managementdimensionen	40
3.3 Kontextbezogenes Management.....	46
4 Internationales und interkulturelles Management.....	51
4.1 Internationales Management.....	51
4.2 Kultur und Management	54
4.3 Interkulturelle Managementsituationen	61
4.4 Managementdimensionen: Managementfelder – Managementprozesse – Führung.....	66
5 Zusätzliche verhaltensrelevante Variablencluster.....	77
5.1 Kulturmatrix	77
5.2 Persönlichkeitsmerkmale.....	79
Teil III: Entwicklung interkultureller Managementkompetenz.....	83
6 Praxis und Theorie des Interkulturellen Managements.....	85
6.1 Interkulturelles Management in der Praxis.....	85
6.2 Standardisierung und Spezialisierung	91
6.3 Institutionelle interkulturelle Managementkompetenz.....	98

7	Der Erwerb individueller interkultureller Managementkompetenz	103
7.1	Modell: Interkulturelle Managementkompetenz	104
7.2	Das Vier-Stufen-Prozessmodell	105
8	Messung interkultureller Managementkompetenz	123
8.1	Assessment Center	124
8.2	Balanced Scorecard.....	128
Teil IV: „Kommunikationsstil Süd“ – Kommunikation in multi-		
kulturellen Situationen		135
9	Begründung für einen „Kommunikationsstil Süd“	137
10	Gibt es eine „Süd-Gruppe“?	149
10.1	Ähnlichkeiten der Ausprägungen von Kulturdimensionen..	150
10.2	World Values Survey.....	156
10.3	Ergebnisse weiterer Untersuchungen.....	158
11	Kulturdimensionen und Kommunikationsstil Süd	163
11.1	Hohe Kontextbedeutung.....	165
11.2	Große Machtdistanz.....	170
11.3	Starke Unsicherheitsvermeidung.....	172
11.4	Polychronie.....	176
11.5	Zusammenfassender Überblick.....	178
12	Erweiterung der interkulturellen Kommunikationskompetenz	187
12.1	Kommunikationsstil und Kommunikationsprozess	188
12.2	Schritte zur Umsetzung des Kommunikationsstil Süd	190
12.3	Empirische Ergebnisse	192
Teil V: Managementstil Süd – Grundsätze für kulturübergreifendes		
Management		199
13	Kulturübergreifendes interkulturelles Management.....	201
14	Kulturdimensionen und Managementstil Süd	207
14.1	Hohe Kontextbedeutung.....	208

14.2	Große Machtdistanz.....	210
14.3	Starke Unsicherheitsvermeidung.....	212
14.4	Polychronie.....	215
15	Die zehn Managementgrundsätze des MSS/BMS.....	219
15.1	Kulturdimensionen und Managementgrundsätze.....	219
15.2	Managementdimensionen und Managementgrundsätze.....	224
15.3	Schritte zur Umsetzung des Managementstil Süd.....	225
	Teil VI: Interkulturelle Projekte.....	231
16	Versuch einer Typologie.....	233
16.1	Abgrenzung interkultureller Projekte.....	233
16.2	Interkulturelle Projektformen.....	237
17	Planung interkultureller Projekte.....	241
17.1	Situationsanalyse und Zielplanung.....	242
17.2	Strategieplanung.....	248
17.3	Die Wirkungskette als Instrument.....	256
17.4	Durchführungsplanung.....	260
18	Ergebniskontrolle interkultureller Projekte.....	265
	Literaturverzeichnis.....	275
	Index.....	285

Teil I: Globalisierung der Wirtschaft

Diesen ersten Teil kann ich auslassen – denken Sie. Jeder weiß doch, was Globalisierung ist! Aber ist das wirklich so? Haben Sie schon einmal Ihren Freunden oder Ihrer Familie erklärt, warum Ihre geschäftlichen Reisen ins Ausland in letzter Zeit zugenommen haben? Warum Sie überlegen, eine Position im Ausland anzunehmen? Und was dies eigentlich mit der Globalisierung zu tun hat? Können Sie ihnen Globalisierung beschreiben? Woran zeigt sich Globalisierung und welche Erscheinungsformen gibt es? Kann man Globalisierung messen? Sind Unternehmen die einzigen Global Player oder gibt es auch andere wichtige Akteure der Globalisierung? Spielt vielleicht Ihre geographische Region eine Rolle im Rahmen der Globalisierung? Auf diese und viele andere Fragen erhalten Sie in diesem Teil Antworten. Eine Zusammenfassung finden Sie am Ende jedes Kapitels.



1 Was ist Globalisierung?

Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Unternehmen der Sportartikelbranche (oder auch einer anderen Konsumartikelbranche) beschäftigt, das seinen Sitz in Deutschland hat. Die Sportartikel lässt Ihr Unternehmen überwiegend in eigenen Unternehmen in China, Indonesien, Brasilien und der Slowakei produzieren, die dort eingesetzten Maschinen stammen aus Deutschland und China, das Rechnungswesen wird in Indien abgewickelt und die letzte weltweite Werbekampagne wurde unter der Leitung eines US-amerikanischen Beratungsunternehmens von Agenturen in Südafrika, Argentinien und Hongkong entwickelt und schließlich in Irland hergestellt.

Zunächst: Bitte beschreiben Sie, was dieses Beispiel mit Globalisierung zu tun hat und versuchen Sie dann Globalisierung möglichst allgemein zu beschreiben. Überlegen Sie anschließend, welche Akteure hier direkt oder indirekt eine Rolle spielen könnten.



Beispiel 1/1

„Wenn zum Beispiel ein Amerikaner einen Pontiac Le Mans von General Motors kauft, beteiligt er sich unbewusst an einer internationalen Transaktion. Von den 10.000 Dollar, die er an GM zahlt, gehen etwa 3.000 Dollar für Montagearbeiten nach Südkorea, 1.750 Dollar für hochtechnologische Komponenten (Motor, Getriebe und Elektronik) nach Japan, 750 Dollar für Styling und Konstruktion nach Deutschland, 400 Dollar für verschiedene kleinere Komponenten nach Taiwan, Singapur und Japan, 250 Dollar für Werbung und Marketing nach Großbritannien und etwa 50 Dollar für Datenverarbeitung nach Irland und Barbados. Der Rest – weniger als 4.000 Dollar – geht an Marktstrategen in Detroit, Anwälte und Banken in New York, Lobbyisten in Washington, Renten- und Krankenversicherungsangestellte im ganzen Land sowie an GM-Aktionäre.“⁷



⁷ Reich (1997), S.128

Dieses Beispiel aus den 1990er Jahren deutete schon damals die nach wie vor wichtigsten Entwicklungen an, die wir heute mit dem Begriff Globalisierung bezeichnen:

- Das rasche Wachstum des internationalen Handels führte zur Entstehung eines Weltmarkts für Waren und Dienstleistungen. Die *Internationalisierung der Märkte für Güter und Dienstleistungen* ließ das Welthandelsvolumen für Güter und Dienstleistungen in den letzten 50 Jahren etwa doppelt so schnell ansteigen wie die Weltproduktion von Gütern und Dienstleistungen.
- Die zunehmende Nutzung kostengünstigerer Produktionsmöglichkeiten im Ausland führte zu einer *Internationalisierung der Produktion*, die sich in einem Anstieg der grenzüberschreitenden Investitionen (Direktinvestitionen) und Zusammenschlüssen von Unternehmen und den weltumspannenden Produktionsaktivitäten der *transnationalen Unternehmen* ausdrückt.
- Ungleiche Arbeitsbedingungen und Entwicklungssituationen in den Weltregionen und Ländern führen zu ungleicher werdenden Arbeitsbedingungen: Hohe Arbeitslosigkeit auf der einen und (Fach)Arbeitskräftemangel auf der anderen Seite beschleunigen die *internationale Migration* und lassen *internationale Arbeitsmärkte* entstehen. Dabei konzentriert sich Mobilität auf eher niedrig qualifizierte, meist aus Niedriglohnländern oder aus Ländern mit niedrigen Sozialstandards stammende Arbeitskräfte und auf hochqualifizierte Arbeitnehmer wie Manager und Spezialisten.
- Die *Internationalisierung der Finanzmärkte* zeigt sich schließlich in dem Wachstum internationaler Finanztransaktionen, deren Volumen sich trotz mehrerer internationaler Finanzkrisen auf über 4 Bio US-Dollar täglich (!) und kumuliert auf weit über eine Billiarde US-Dollar pro Jahr (p.a.) beläuft. Die Steigerungsraten liegen bei bis zu 14% p.a. und weisen das größte Wachstum aller Wirtschaftsindikatoren auf

Aus **volkswirtschaftlicher** Sicht ist Globalisierung die Strategie, sich bei dem Versuch, den Einsatz der Produktionsfaktoren, also von Arbeitskräften, Sachkapital und Natur, immer weiter zu verbessern (*Optimierung der Allokation der Ressourcen*), immer weniger durch nationale Grenzen aufhalten zu lassen. Damit werden wirtschaftliche und die Wirtschaft unterstützende Aktivitäten immer mehr von der nationalen auf die globale Ebene verlagert.

Aus **betriebswirtschaftlicher** Sicht ist Globalisierung der Sammelbegriff für die globale Ausweitung sämtlicher einzelwirtschaftlicher Aktivitäten der nunmehr zu Global Player avancierten Unternehmen. Produkte und Dienstleistungen werden weltweit verkauft (*global selling*) und die hierzu benötigten Teilprodukte weltweit beschafft (*global sourcing*).

Hierfür werden die weltweit günstigsten Produktionsmöglichkeiten durch Produktionsverlagerungen genutzt, entweder durch *outsourcing* – die Verlagerung von Prozessen in andere Unternehmen, durch *offshoring* – die Verlagerung von Unternehmensteilen ins Ausland, oder durch grenzüberschreitende *Mergers and Acquisitions* (M&A). Unternehmen schließen sich zu *globalen Unternehmensnetzen* zusammen, die ihrerseits mit anderen Unternehmensnetzen kooperieren und selbst Teil weiterer Netze werden können. Diese Entwicklung schreitet so rasch voran, weil die Investitionstätigkeit der Unternehmen nur noch wenige Grenzen kennt und die grenzüberschreitenden Investitionen, die *Direktinvestitionen* (*Foreign Direct Investments, FDI*), und die *globalen Finanztransaktionen* ständig zunehmen. Die Mobilität der Produktionsfaktoren (*Faktormobilität*), insbesondere diejenige des Kapitals, steigt dabei laufend, während die hierfür anfallenden *Transaktionskosten* tendenziell sinken.

Von besonderer Bedeutung ist die Intensivierung des weltweiten **Standortwettbewerbs**. Dabei können *die* Länder Vorteile aus dieser Entwicklung ziehen, die in der Lage sind, fortgeschrittene Technologie und Innovationsfähigkeit mit vergleichsweise niedrigen Löhnen und hoher Produkt- und Servicequalität zu verbinden. Länder, die es aus unterschiedlichen Gründen versäumt haben oder nicht in der Lage sind, sich der Wirtschaftsdynamik aktiv zu stellen, etwa durch Abschottung, Bürokratie oder fehlende politische Voraussetzungen, sind dagegen auf der Verliererseite zu finden.

Andererseits stellt der internationale Wettbewerbsdruck neben überkommenen Privilegien der etablierten Industrienationen auch politisch-soziale Errungenschaften der bisherigen wirtschaftlichen Entwicklung, wie Sozial- und Umweltstandards, in Frage. Diese Entwicklung hat sowohl politische als auch wirtschaftliche Folgen: Die Interdependenz der an der Weltwirtschaft beteiligten Staaten führt zu einer Zunahme *internationaler politisch-ökonomischer Abhängigkeiten*, die bei globalen Wirtschafts- und Finanzkrisen, wie den Verschuldungskrisen der Schwellenländer in den 1980er und 1990er Jahren, den Weltfinanzkrisen 2001/2002 und 2008/

2009 und der Europäischen Schuldenkrise seit 2010/2012 evident wurden. [Abbildung 1/1](#) zeigt die Entwicklung der bedeutendsten ökonomischen Indikatoren der Globalisierung in den letzten 25 Jahren.

Indikator	Volumen in Bio US\$				Wachstum p.a. 1990–2013
	1990	2000	2010	2013	
Internationaler Handel (Güter + Dienstleistungen) ¹⁾	3,8	5	19	23	9 %
Internationale Devisentransaktionen (pro Tag) ²⁾	0,6	2	4	5	10 %
Direktinvestitionen ³⁾ (FDI) Bestand im Ausland (outward stock)	2,3	19	21	26 ⁶⁾	11 %
Migration Mio Menschen im Ausland lebend ⁴⁾	154	175	221	247	2 %
Zum Vergleich: Weltsozialprodukt ⁵⁾	22,5	33	65	76	5 %

Abbildung 1/1: Erscheinungsformen der Globalisierung⁸

Globalisierung vernetzt die einzelwirtschaftlichen Akteure und die Volkswirtschaften, so dass die Weltwirtschaft sich zunehmend integriert. Die *Staaten* sind einerseits (temporärer) Standort der transnationalen Unternehmen und Unternehmensbereiche und andererseits die Märkte, auf denen die global erzeugten Produkte und Leistungen gehandelt werden. Diese Doppelrolle führt zu wirtschaftlich-sozialen Strukturveränderungen und beeinflusst das Verhalten der politischen Akteure: Nationale Entscheidungen, etwa das Abstimmungsverhalten in internationalen Organisationen oder die Struktur nationaler Budgets, erhalten globale Bedeutung. Andererseits werden die Global Player gegenüber Entscheidungen der Nationalstaaten unempfindlicher. Ihnen nicht genehmen Entscheidungen – eine Finanztransaktionssteuer einzuführen, Umweltauflagen zu erhöhen oder hohe Steuern – weichen sie durch Verlagerung ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten aus. Dadurch verringert sich die Wirksamkeit nationaler politischer Entscheidungen. Kurz: Globalisierung eröffnet Unternehmen und Staaten neue Chancen, konfrontiert sie aber auch mit neuen Risiken.

Die Zivilgesellschaften durchlaufen dabei beschleunigte sozio-kulturelle Wandlungsprozesse. In den *dualen Wirtschaftsstrukturen* der Entwicklungs- und Schwellenländern, dem Nebeneinander von traditionellen, ländlich-geprägten Wirtschaftsformen und hochentwickelten sozio-ökonomischen

⁸ (1) WTO: International Trade Statistics, div. Jahre; (2) UNCTAD: WIR, div. Jahre; (3) BIZ: Jahresberichte, div. Jahre; (4) Deutsche Bank Research 2010 (bis 2010)

Strukturen in den Metropolen, führt dies zu einer Lockerung sozialer Bindungen an Familie und Abstammungsregion. Religiöse Vorschriften, traditionelle Bräuche und kulturelle Normen verlieren für wachsende Teile der Bevölkerung gegenüber den „neuen“ Werten des modernen Sektors und den mit diesen verknüpften Lebensformen und Konsumvorstellungen an Bedeutung. Westlich geprägte Werte, wie Individualismus und Konsumorientierung, ergänzen die ökonomischen Werte der Industrialisierung und Globalisierung, wie Rationalisierung und Ökonomisierung aller Lebensbereiche, Technisierung, beruflicher Differenzierung und Spezialisierung. Die Menschen werden dadurch einerseits freier, andererseits aber auch bindungsloser und empfänglicher für Einflüsse, die von den globalen Akteuren genutzt werden (können).

In den Industrieländern dagegen setzt sich der Trend zur multikulturellen Gesellschaft fort. Die neuen Chancen werden jedoch zum Teil von den damit einhergehenden Herausforderungen überlagert. Die Gesellschaften und ihre Integrationsbereitschaft sind von ihrer neuen Aufgabe vielfach überfordert, Rückschläge überwiegen. Dennoch hat es den Anschein, als ob die Einsicht in die Vorteile einer Integrationsstrategie und in die Notwendigkeit eine solche zu entwickeln und umzusetzen in vielen Gesellschaften zunimmt.

Viele Gesellschaften befinden sich also in schwierigen Transformationsprozessen, in denen die *Kultur* eine zentrale Rolle spielt. Die Globalisierungsprozesse beeinflussen die Kultur, sie führen einerseits zu progressiver Veränderungsbereitschaft und liberalisierten kulturellen Standards und andererseits zu Verkrustungen, Rückschritten und einem neuen Traditionalismus. Neue kulturelle Orientierungen durchdringen keineswegs alle kulturellen Schichten, sondern beschränken sich meist auf die „kulturelle Oberfläche“ von Gesellschaften oder auf die einen *westlichen Lebensstil* bevorzugende soziale Gruppen: Trotz dieser „Oberflächenharmonisierung“ bleiben kulturelle Unterschiede also weiter bestehen. Kulturen scheinen ähnlicher, als sie es tatsächlich sind bzw. sind unterschiedlicher als sie erscheinen. Hinzu kommt, dass kulturelle Grenzen durch Migration und grenzüberschreitende Impulse unschärfer werden, so dass neue komplexe *multikulturelle* Räume mit eigenen kulturellen Mustern entstehen.

Kultur und kulturelle Unterschiede müssen also auch zukünftig von Ihnen und anderen Akteuren der Globalisierung berücksichtigt werden. Ihre eigenen Standards und Verhaltensweisen können Sie nur eingeschränkt auf Interaktionspartner jenseits der eigenen Landesgrenzen oder auf interkulturelle Teams übertragen. Der Stellenwert *interkultureller Kompetenz*, mit

dessen Hilfe kulturell geprägte Verhaltensweisen, Reaktionen und Eigenheiten der Interaktionspartner besser erkannt und eingeordnet werden können, bleibt damit hoch und steigt mit der weiter wachsenden Bedeutung globaler ökonomischer Transaktionen noch an.

Nach diesen Überlegungen möchte ich Globalisierung wie folgt beschreiben:



Globalisierung ist ein dynamischer Prozess, der die wirtschaftliche Vernetzung der Welt durch den zunehmenden grenzüberschreitenden Austausch von Gütern, Dienstleistungen, Sach- und Finanzkapital sowie von Arbeitskräften vorantreibt, die wirtschaftliche Bedeutung nationaler Grenzen verringert und den internationalen Wettbewerb intensiviert; so dass durch das Zusammenwachsen von wichtigen Teilmärkten die Möglichkeiten internationaler Arbeitsteilung immer intensiver genutzt werden, sich der weltweite Einsatz der Ressourcen laufend verbessert, neue Chancen und Risiken entstehen und die wirtschaftlichen und politischen Akteure gezwungen sind, sich verändernde Rollen, die zunehmende interkulturelle Interaktionen und Herausforderungen mit sich bringen, zu übernehmen.



Finden Sie, dass Globalisierung hiermit zutreffend beschrieben wird? Fehlen wichtige Aspekte oder sind einzelne überflüssig?



Zusammenfassung Kapitel 1

Globalisierung ist Ursache für professionelle interkulturelle Kontakte vieler Akteure auf allen Ebenen und in den unterschiedlichsten Sektoren. Dies erfordert Kompetenz in interkulturellen Fragen, insbesondere im interkulturellen Management:

Das Welthandelsvolumen für Güter und Dienstleistungen steigt doppelt so schnell wie deren Produktion, die Direktinvestitionen und Zusammenschlüsse von Unternehmen steigen doppelt so schnell, das Wachstum der internationalen Finanztransaktionen ist nochmals stärker und auch die internationale Migration erhöht sich, allerdings langsamer als die anderen Erscheinungsformen der Globalisierung. Durch Globalisierung wird versucht, die *Allokation* der volkswirtschaftlichen *Ressourcen* zu optimieren, indem die Global Player *global selling* und *global sourcing* betreiben und ihre Produktion durch *outsourcing* oder *offshoring* sowie durch

Mergers & Acquisitions immer wettbewerbsfähiger machen. Hierbei nimmt die *Faktormobilität* zu, während die *Transaktionskosten* tendenziell sinken.

Die Globalisierung vernetzt einzelwirtschaftliche Akteure und Staaten miteinander, so dass die internationalen politisch-ökonomischer Abhängigkeiten zunehmen. In dem intensivierten Standortwettbewerb haben die Länder Vorteile, die Technologieinnovationen mit niedrigen Löhnen kombinieren, während andere Länder, die hierzu nicht in der Lage sind, tendenzielle Verlierer der Globalisierung sind: Globalisierung eröffnet also neue Chancen und konfrontiert mit neuen Risiken. Durch den sozio-kulturellen Strukturwandel ändern sich kulturelle Werte und Traditionen, die neue Chancen und Herausforderungen mit sich bringen. Trotzdem bleiben kulturelle Unterschiede weiterhin bestehen. Kulturen scheinen ähnlicher, als sie es tatsächlich sind bzw. sind unterschiedlicher als sie erscheinen, so dass kulturelle Unterschiede von den Akteuren der Globalisierung weiterhin berücksichtigt werden müssen.

2 Akteure der Globalisierung

Unternehmen sind nicht die einzigen Akteure der Globalisierung. Auch internationale staatliche Organisationen, regionale Zusammenschlüsse von Ländern und nationale Organisationen verfolgen eigene Interessen im Rahmen der Globalisierung und gestalten sie mit. Alle haben damit auch einen Bedarf an interkulturell kompetenten Managern.

Welche Interessen könnten diese Akteure bei der Gestaltung der Globalisierung verfolgen und welche Funktion könnte ein interkultureller Manager dabei ausüben?



Gemeinsam ist allen Akteuren der Globalisierung, dass nie die Institutionen selbst global tätig werden, sondern es sind immer *Menschen* als Beauftragte, Vertreter oder Manager, die tatsächlich interkulturell handeln. Damit sind es auch immer Menschen, die mit Vertretern anderer Kulturen interagieren, um die Vorstellungen und Ziele ihrer Organisationen zu erreichen und hierfür interkulturelle Kompetenz mitbringen müssen.

Beispiele 2/1

Die *BSH Bosch* und *Siemens Hausgeräte GmbH* ist eine weltweit tätige Unternehmensgruppe mit 42 Fabriken in 13 Ländern; zusammen mit einem globalen Netz von Vertriebs- und Kundendienstgesellschaften sind fast 80 Gesellschaften in 50 Ländern mit über 50.000 Mitarbeitern für die BSH tätig. Die *Linde Group* verfügt über 600 Konzerngesellschaften in mehr als 100 Ländern. Die *Volkswagen AG* betreibt in 20 Ländern Europas und 11 Ländern Amerikas, Asiens und Afrikas 119 Fertigungsstätten und bietet ihre Fahrzeuge in 153 Ländern an. Die *Siemens AG* ist in über 200 Ländern mit fast 290 Fertigungsstätten weltweit präsent.⁹



⁹ vgl. www.bsh-group.de (Unternehmensprofil); www.the-linde-group.com (Linde worldwide); www.volkswagenag.com (Produktionsstandorte); www.siemens.com (Siemens weltweit).

Transnationale Unternehmen (TNCs)

Für grenzüberschreitende Handels- und Dienstleistungsaktivitäten sind die wichtigsten Akteure der Globalisierung die Unternehmen, die heute meist als transnationale Unternehmen (*Transnational Corporations, TNC*)¹⁰ bezeichnet werden, verantwortlich. TNCs sind gekennzeichnet durch über den Globus verteilte Unternehmenseinheiten und einem Management, das in der Lage ist, die daraus resultierenden erweiterten internationalen und interkulturellen Anforderungen zu erfüllen. Zu den TNCs zählen auch kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), von denen die *Hidden Champions*, die unbekanntesten Weltmarktführer, hervorzuheben sind.¹¹ Nach Schätzungen der UNCTAD, der UN-Organisation für Handel und Entwicklung, gab es im Jahre 2008, dem letzten Jahr für das Zahlen vorliegen, weltweit über 80.000 TNCs, mit über 800.000 Tochtergesellschaften, die 45 Mio Mitarbeiter außerhalb ihres Heimatstandortes beschäftigten. Aktiva, Umsätze und Beschäftigte stiegen in den 15 Jahren zwischen 1993 und 2008 um etwa 60% oder 7% p.a. (vgl. [Abbildung 1/2](#)).

	1993	1995	1999	2003	2010	2014
Anzahl: TNCs	38.000	45.000	60.000	70.000	80.000 ¹⁾	k.A.
Anzahl: Tochterunternehmen	250.000	280.000	508.000	690.000	800.000 ¹⁾	k.A.
Ausland:						
*Aktiva (Bio US\$)	1,3	1,7	1,8	3,9	7,5	8,3 (60%) ²⁾
* Umsatz (Bio US\$)	1,6	2,0	2,1	3,0	5,0	6,1 (66%)
* Beschäftigte (Mio)	5,6	5,8	6,0	7,2	8,7	9,6 (57%)
(nur Top 100)	Top 100 = ca. 60 % der Gesamtgröße (2010)					

- 1) 2008, nach (konservativen) Schätzungen von McKinsey (2015) hat sich die Anzahl der Muttergesellschaften bis 2013 nicht nennenswert erhöht
- 2) Prozentsätze sind Anteile an den Gesamtdaten: Inland + Ausland (2014)

Abbildung 1/2: Transnationale Unternehmen – Entwicklungsdaten¹²

¹⁰ vgl. Bartlett / Ghoshal (2002)

¹¹ vgl. Simon (2007)

¹² UNCTAD: World Investment Report, verschiedene Jahrgänge

Web table 28. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2013 ^a											
(Millions of dollars and number of employees)											
Ranking by:					Assets		Sales		Employment		
Foreign assets	TNI ^b	Corporation	Home economy	Industry ^c	Foreign	Total	Foreign	Total	Foreign ^d	Total	TNI ^b (Per cent)
1	81	General Electric Co	United States	Electrical & electronic equipment	331 160	656 560	74 382	142 937	135 000	307 000	48,8
2	34	Royal Dutch Shell plc	United Kingdom	Petroleum expl./ref./distr.	301 898	357 512	275 651	451 235	67 000	92 000	72,8
3	67	Toyota Motor Corporation	Japan	Motor vehicles	274 380	403 088	171 231	256 381	137 000	333 498 ^e	58,6
4	56	Exxon Mobil Corporation	United States	Petroleum expl./ref./distr.	231 033	346 808	237 438	390 247	45 216	75 000	62,6
5	21	Total SA	France	Petroleum expl./ref./distr.	226 717	238 870	175 703	227 901	65 602	98 799	79,5
6	38	BP plc	United Kingdom	Petroleum expl./ref./distr.	202 899	305 690	250 372	379 136	64 300	83 900	69,7
7	9	Vodafone Group Plc	United Kingdom	Telecommunications	182 837	202 763	59 059	69 276	83 422	91 272 ^e	88,9
8	68	Volkswagen Group	Germany	Motor vehicles	176 656	446 555	211 488	261 560	317 800	572 800	58,6
9	66	Chevron Corporation	United States	Petroleum expl./ref./distr.	175 736	253 753	122 982	211 664	32 600	64 600	59,3
10	36	Eni SpA	Italy	Petroleum expl./ref./distr.	141 021	190 125	109 886	152 313	56 509	83 887	71,2
11	73	Enel SpA	Italy	Electricity, gas and water	140 396	226 006	61 867	106 924	37 125	71 394	57,3
12	17	Glencore Xstrata PLC	Switzerland	Mining & quarrying	135 080	154 932	153 912	232 694	180 527	190 000	82,8
13	3	Anheuser-Busch InBev NV	Belgium	Food, beverages and tobacco	134 549	141 666	39 414	43 195	144 887	154 587	93,3
14	97	EDF SA	France	Utilities (Electricity, gas and water)	130 161	353 574	46 978	100 364	28 975	158 467	34,0
15	1	Nestlé SA	Switzerland	Food, beverages and tobacco	124 730	129 969	98 034	99 669	322 996	333 000	97,1
16	33	E.ON AG	Germany	Utilities (Electricity, gas and water)	124 429	179 988	115 072	162 573	49 809	62 239	73,3
17	75	GDF Suez	France	Utilities (Electricity, gas and water)	121 402	219 759	72 133	118 561	73 000	147 199	55,2
18	59	Deutsche Telekom AG	Germany	Telecommunications	120 350	162 671	50 049	79 835	111 953	228 596	61,9
19	64	Apple Computer Inc	United States	Electrical & electronic equipment	119 918	207 000	104 713	170 910	50 322	84 400	59,6
20	31	Honda Motor Co Ltd	Japan	Motor vehicles	118 476	151 965	96 055	118 176	120 985	190 338 ^e	74,3
21	88	Mitsubishi Corporation	Japan	Wholesale trade	112 762	148 752	17 645	75 734	19 790	65 975 ^e	43,0
22	25	Siemens AG	Germany	Electrical & electronic equipment	110 462	137 863	85 441	99 543	244 000	362 000	77,8
23	8	ArcelorMittal	Luxembourg	Metal and metal products	109 602	112 308	74 369	79 440	175 565	232 000	89,0
24	46	Iberdrola SA	Spain	Utilities (Electricity, gas and water)	108 679	127 235	23 534	44 106	18 702	30 680	66,6
25	58	Johnson & Johnson	United States	Pharmaceuticals	96 803	132 683	39 402	71 312	75 220	128 100	62,3

Abbildung 1/3: Die 25 größten Transnationalen Unternehmen¹³