

**Thema: Entwicklung der interkulturellen
Projektkommunikation in Deutschland seit den
60er Jahren**

13. April 2018

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
1.1 Themavorstellung	5
1.2 Begriffserklärung	5
1.3 Problemdarstellung	6
1.4 Ausgangssituation	7
2 Strategie der Recherche	8
3 Ergebnisdarstellung	9
3.1 Entwicklung der Globalisierung seit den 60er Jahren	9
3.1.1 Industrielle Gründe der Globalisierung	9
3.1.2 Informationstechnologische Gründe der Globalisierung . .	9
3.1.3 Weltpolitische Gründe der Globalisierung	10
3.1.4 Handelstechnische Gründe der Globalisierung	10
3.2 Entwicklung der Deutschen Wirtschaft seit den 60er Jahren	11
3.3 Die Kommunikative Herausforderung während der Globalisierung	11
3.4 Gegenüberstellung der Kulturen und spezifische Aspekte	14
3.4.1 Partikularismus und Universalismus (Trompenaars)	14
3.4.2 Proxemik (Hall)	14
3.4.3 Risikobereitschaft (Hofstede)	15
3.4.4 Monochrones und polychrones Zeitverständnis (Hall) . . .	15
3.4.5 Maskuline und feminine Kulturen (Hofstede)	15
3.4.6 Individualistische und kollektivistische Kulturen (Hofstede/Trompenaars)	15
3.4.7 High Context und Low Context Kulturen (Hall)	16
3.4.8 Deutsche Werte	16
3.4.9 Niederländische, Norwegische, Schwedische, Spanische, Finnische, Französische Werte	16
3.4.10 Amerikanische Werte	16

3.4.11	Chinesische, Indische, Japanische, Koreanische, Mexikanische, Arabische Werte	17
3.5	Herausforderungen und Veränderungen in deutschen Unternehmen seit den 60er Jahren	17
4	Zusammenfassung	19
	Literaturverzeichnis	21

Abbildungsverzeichnis

3.1	Gesamtentwicklung des Außenhandels nach Jahren [Sta15]	11
3.2	Handelspartner Deutschlands 2014 [Sta15]	14

Kapitel 1

Einleitung

Um „sich im internationalen Umfeld sicher und erfolgreich zu bewegen“ [Dos12] und damit internationale Projekte bewältigen zu können, bedarf es interkultureller Kompetenz. Viele Werke wie „China Knigge“, „Lokales Denken, globales Handeln“, „Cross-Cultural Management: Essential Concepts“ haben sich den internationalen Herausforderungen in der Wirtschaft angenommen und vermitteln die Schwierigkeiten der Internationalisierung für Unternehmen.

1.1 Themavorstellung

Dieser Essay soll die Entwicklung der interkulturellen Kommunikation im Projektgeschäft in Deutschland seit den 60er Jahren untersuchen, die Gründe für den stark gewachsenen Austausch aufzeigen und die damit verbundenen Herausforderungen darstellen. Im Fokus der Untersuchung stehen deutsche Unternehmen des Maschinenbaus und Anlagenbaus und deren Umgang mit den neuen Herausforderungen.

1.2 Begriffserklärung

Um einen unproblematischen Umgang der benötigten Begriffe zu ermöglichen, sollen einige vorher erklärt werden.

Kommunikation ist der Kommunikationsaustausch durch Senden und Empfangen von Informationen. Der benutzte Kanal zur Übertragung der Information kann dabei optisch, akustisch oder chemisch sein. Wobei akustische Kommunikation in sprachliche (verbale) und nichtsprachliche (nonverbale) unterschieden werden kann [Spe00]

Nonverbale Kommunikation auch als Body Language bekannt, die nicht gesprochene Sprache in der keine Wörter verwendet werden. Kleidung, Frisur bis hin zur Gestaltung des Lebensumfeldes, welches ein bestimmtes Lebensgefühl zum Ausdruck bringt, gehört ebenfalls hinzu [Dud15].

Paralinguale Kommunikation ist ein Teil der nonverbalen Kommunikation wie Gestik, Mimik, Lautstärke, Sprechtempo oder Tonhöhe und Klang [Mul13]

Interkulturelle Kommunikation ist die kommunikative Beziehung zwischen den Kulturen, Bezug nehmend auf ihre kulturellen Unterschiede [BS11]

Globalität versteht den Zustand der weltweiten Vernetzung ohne gesetzte Grenzen. Die Globalität ist das Ergebnis der Globalisierung [Spe00]

Globalisierung ist ein Prozess der weltweiten Verkettung von kulturellen oder sozialen Beziehungen, Märkten, Wirtschafts- oder Produktionsbereichen durch den internationalen Handel [Han01]

Internationalisierung ist die geografische Erweiterung der Unternehmenstätigkeit auf internationalen Märkten [Wik15]

Trompenaars' Modell ist eine Klassifizierungsmethode zum Vergleich von Menschen verschiedener Kulturräume des niederländischen Wissenschaftler Alfons Trompenaars [Wik15]

Hofstede's Kulturdimensionen ist eine Klassifizierungsmethode zum Vergleich von Menschen verschiedener Kulturräume des niederländischen Wissenschaftlers Geert Hofstede [Wik15]

Halls Kulturdimensionen ist eine Klassifizierungsmethode zum Vergleich von Menschen verschiedener Kulturräume des US-amerikanischen Anthropologen Edward T. Hall [Wik15]

1.3 Problemdarstellung

Die Herausforderungen des internationalen Marktes sind die dahinter stehenden Kulturen und deren globale Unterschiede. Stanley Herman von TWR Systems (Amerikanische Firma) beschrieb bereits 1970 diese Herausforderungen als „kultureller Eisberg“. Der Teil des Eisberges, oberhalb der Wasseroberfläche, hat leicht zu deutende kulturelle Aspekte. Der größere Anteil des Eisberges, unterhalb der Wasseroberfläche, stellt die Aspekte der zu bewältigenden kulturellen Herausforderungen dar.

International operierende Unternehmen wurden mit diesen Herausforderungen konfrontiert. Sie mussten Ihre Arbeitsweisen interkulturell anpassen um Fehlinterpretationen im Handelsgeschäft auszuschließen. Sie erkannten, dass es nicht ausreichend ist Fremdsprachenkenntnisse zu besitzen um international zu agieren.

1.4 Ausgangssituation

Es wird in den nachfolgenden Kapiteln davon ausgegangen, dass mehrere Unternehmensbereiche des Maschinenbaus und Anlagenbaus, auf Grund ihres hohen möglichen Internationalisierungsgrad innerhalb von Projekten **besonders** im Fokus der interkulturellen Herausforderung stehen.

- Management
- Projektleitung
- Marketing und Vertrieb
- Logistik
- Einkauf
- Personalwesen
- Kundendienst

Für die operative Planung und Steuerung von Projekten sind in Unternehmen Projektleiter tätig. Auch wenn die Reisetätigkeit dieser Berufsgruppe bei internationalen Projekten niedrig sein kann, ist die verbundene notwendige Projektkommunikation dennoch erforderlich. „What Percentage of communication of the project manager’s time is spent in communication? About 90 Percent!“ [Mul13]. Dieser Satz aus einem Lehrbuch für Projektmanagement zeigt bereits die Bedeutung einer notwendigen Kommunikation innerhalb international ausgerichteter Projekte. In diesem Essay wird davon ausgegangen, dass die oben erwähnten Berufsgruppen am häufigsten mit internationaler Kommunikation in Berührung kommen.

Kapitel 2

Strategie der Recherche

Die nachfolgenden Kapitel sollen folgende Fragen beantworten und deren Zusammenhänge aufzeigen.

- Was war der Grund der zunehmenden Globalisierung?
- Wie hat sich die Wirtschaft in Deutschland seit den 60er Jahren entwickelt?
- Wie ist die Kommunikation mit der Globalisierung verknüpft?
- Welche typischen Verhaltensgrundmuster der Kulturen treffen aufeinander?
- Wie haben sich die Firmen auf Grund der zunehmenden Globalisierung verändert und ihr Unternehmen dahingehend internationalisiert?

Kapitel 3

Ergebnisdarstellung

3.1 Entwicklung der Globalisierung seit den 60er Jahren

Ab den 60er Jahren erlebte die Entwicklung der Globalisierung einen wesentlichen Anstieg. Sie lässt sich in vier wichtige Bereiche unterteilen: Industrielle, Informationstechnologische, Weltpolitische und Handelstechnische. Wobei die Globalisierung grundsätzlich auch vor den 60er Jahren stattgefunden hat und durch die vier Entwicklungen einen wesentlichen Anstieg erlebte.

3.1.1 Industrielle Gründe der Globalisierung

Technische Neuentwicklungen im 19. Jahrhundert waren ausschlaggebend für die Durchführung des internationalen Handels. Dazu zählt der Ausbau des Eisenbahnnetzes und die Ausstattung der Dampfschiffahrt mit Dampfturbinen¹. [Man15]

3.1.2 Informationstechnologische Gründe der Globalisierung

Die Globalisierung stand in den 60er Jahren vor einem wesentlichen Umbruch. Durch die Kommerzialisierung der Telekommunikation wurde ein neuer Weg für den Ausbau internationaler Beziehungen geschaffen, der der globalen und effektiven Kommunikation.

Vier Elemente spielten dabei eine besondere Rolle um den kulturellen und sozialen Austausch für den Handel zu erweitern:

- Ausbau und Kommerzialisierung des Telefonnetzes, besonders des Transatlantischen in den 60er Jahren [Joh15]
- Entwicklungen auf dem Gebiet der Mikroelektronik in den 70er Jahren für elektronische Schaltungen für Telefonie und Internet [Deu15]

¹Die Dampfturbine ist eine Strömungsmaschine und wesentlich effektiver als eine Dampfmaschine

- Kommerzialisierung des Personal Computer für Finanzwesen in den 80er Jahren
- Kommerzialisierung des Internets und die damit verbundene neue Kommunikationsebene per E-Mail, Nachrichtendienste oder Videokonferenzen Anfang der 90er Jahre.

Dieser neue Kommunikationsaustausch erlaubte den einfacheren internationalen Handel von Waren und von Dienstleistungen. Weiterhin den Ausbau des internationalen Finanzwesens und Finanzmärkte [Man15].

3.1.3 Weltpolitische Gründe der Globalisierung

Weltpolitisch gesehen ergaben sich Vorteile, wie die gesellschaftlichen Veränderungen nach dem zweiten Weltkrieg. Das Wirtschaftswunder in den 50er Jahren, Bildungsexpansion in den 60er Jahren, so wie das Ende der DDR 1989 und damit das Ende des kalten Krieges [Bun14].

3.1.4 Handelstechnische Gründe der Globalisierung

1944 wurde der Internationale Währungsfonds (IWF) der Vereinten Nationen gegründet um Mitgliedsstaaten bei Zahlungsschwierigkeiten zu unterstützen.

1948 wurde das Zoll- und Handelsabkommen GATT gegründet (General Agreement on Tariffs and Trade), was Erleichterungen im Handelsverkehr durch die Vereinfachungen von Zollvorschriften und Abläufen bei Handelskonflikten schaffen sollte [BMZ15].

In den 1950er Jahren wurde die Europäische Gemeinschaft (EG) gegründet, 1957 die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG), 1993 die Wirtschafts- und Währungsunion (WWU) mit dem Ziel den internationalen Austausch von Waren und Dienstleistungen vereinfachen [Bun14].

1995 entstand die Welthandelsorganisation (WTO) welche das Zoll- und Handelsabkommen GATT von 1948 ablöste, mit dem Ziel, Hindernisse des weltweiten Handels weiter zu minimieren (Zölle und Exportsubventionne, technische Normen) [BMZ15].

Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 führte zum vorübergehenden Rückgang des Warenhandels und sank dabei auf ein Niveau von 1950 mit 12 Prozent, welcher sich jedoch innerhalb von 2 Jahren wieder erholen konnte [Bun14].

3.2 Entwicklung der Deutschen Wirtschaft seit den 60er Jahren

Die in Kapitel 3.1 aufgeführten Gründe der technologischen sowie weltpolitischen Veränderungen hatten einen direkten Einfluss auf den Außenhandel für Deutschland. Bild 3.1 zeigt die Entwicklung des Außenhandels seit den 60er Jahren in Deutschland.

Dieser neue Handelsmarkt war letztendlich die Ursache des Auftreffens verschiedener Handelskulturen. Ab diesem Zeitpunkt standen die Berufsgruppen, wie in Kapitel 1.4 genannt, mehr als je zuvor im Mittelpunkt der internationalen Kommunikation.

Durch die Erweiterung des internationalen Handels entstanden neue Projekte, was äquivalent die notwendige Projektkommunikation anstiegen ließ. Die Projektkommunikation ist demnach direkt auf die Globalisierung und den wachsenden Wirtschaftsmarkt zurückzuführen.

Entwicklung des deutschen Außenhandels
in Mrd. EUR

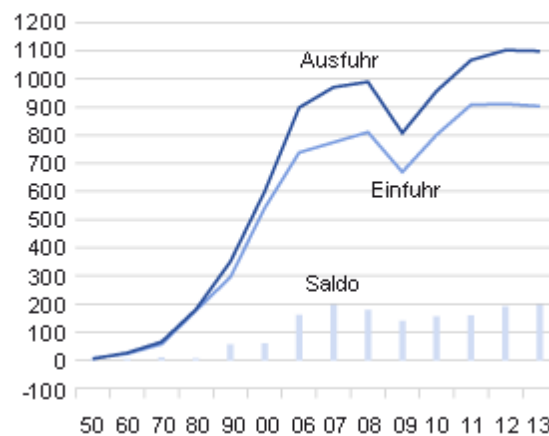


Abbildung 3.1: Gesamtentwicklung des Außenhandels nach Jahren [Sta15]

3.3 Die Kommunikative Herausforderung während der Globalisierung

Es ergeben sich nun die Fragen: Vor welchen Herausforderungen standen Unternehmensbereiche wie Management, Projektleitung, Marketing und Vertrieb, Logistik, Einkauf, Personalwesen oder Kundendienst des Maschinenbau und Anlagenbau im Bezug auf die globalisierte Welt? Wie groß war der, wie in Kapitel 1.3 genannte „kulturelle Eisberg“ und die damit verbundene kulturelle Differenz? Die Berufe, für die Kommunikation zum Tagesgeschäft gehört um den Handel zu betreiben standen vor einem neuen zu bewältigenden Problem?

Nach Susane Doser befinden sich folgende Eigenschaften unterschiedlicher Kulturen unterhalb der Wasseroberfläche des Eisberges [Dos12]:

- Umgang mit natürlichen Ressourcen

- Bedarf an persönlichem Raum
- Vorstellung zur Kindererziehung
- Führungsverständnis
- Ich-Bewusstsein
- Fairness-Begriff
- Verständnis von Freundschaft
- Verständnis von Bescheidenheit
- Umgang mit Zeit
- Werte
- Arbeitsmoral
- Schönheitsbild
- Weltanschauung
- Religiöser Glaube

Wobei nachfolgende Eigenschaften der Kulturen, durch die öffentlichen Medien global verbreitet, damit oberhalb der Wasseroberfläche des Eisberges und somit weitgehend bekannt sind:

- Essgewohnheiten
- Gesten
- Religiöse Rituale
- Umgangsformen
- Mimik
- Kleidungsstil

Die Herausforderungen beim Zusammentreffen der Kulturen ergeben sich durch die Eigenschaften unterhalb des Eisberges. Je nach Kultur und der damit in der Kindheit gelegten Grundmuster zu Werten oder Verhaltensweisen („kulturelle Konditionierung“ [Dos12]), wurden diese unterschiedliche entwickelt, sowie ausgeprägt. Jede Kultur empfindet demnach eine Situation unterschiedlich, auf Grund ihrer persönlichen Entwicklung zu Wertigkeiten.

Es nicht ausreichend ist Fremdsprachenkenntnisse zu besitzen um international zu agieren. Denn wenn die Verhaltensmuster der anderen Kultur nicht

verstanden werden, kann man davon ausgehen, dass gleiche Verhaltensmuster der eigenen Kultur angewandt werden [Dos12]. Was wiederum automatisch zu Missverständnissen, Fehlverhalten oder falsch gedeuteten Situationen führen kann.

Durch die Globalisierung ergibt sich, dass immer mehr Kulturen zusammenarbeiten müssen. Dabei ergeben sich durch unterschiedliche Ansichten, Kommunikationsunterschiede, Erwartungshaltung oder Rollenverhalten, Konfliktpotenziale zwischen den Kulturgruppen [Dos12].

3.4 Gegenüberstellung der Kulturen und spezifische Aspekte

Wie in Bild 3.2 dargestellt, bilden Frankreich, Großbritannien, Niederlande, USA und China für Deutschland derzeit die wichtigsten Handelspartner. Die Verteilung hat sich seit den 90ern bis heute im wesentlichen nicht verändert [Sta15].

Die nachfolgenden Kapitel 3.4.1 bis 3.4.11 sollen aufzeigen, wie groß die kulturellen Differenzen zwischen den Haupt-handelspartnern von Deutschland sind und welche interkulturellen Herausforderungen es gibt.

3.4.1 Partikularismus und Universalismus (Trompenaars)

In den Lehrsystemen angelsächsischer Länder wird vorrangig der Universalismus gelehrt. Das bedeutet, dass man davon ausgeht, dass Regeln und Gesetze universell auf alle Kulturen anwendbar sind. Zu den partikularistisch geprägten Ländern gehören Brasilien, China, Mexiko, Saudi-Arabien, Türkei und Frankreich. Hier geht man davon aus, dass Regeln und Gesetze eher kulturell oder religiös unterschieden werden müssen.

3.4.2 Proxemik (Hall)

Proxemik ist ein Gebiet der Psychologie und wird im Modell des Anthropologen Edward T. Hall beschrieben, was das menschliche Raumverhalten/-empfinden von unterschiedlichen Kulturen beschreibt. Es geht davon aus, dass die intime, persönliche und soziale Distanz, je nach Kultur, unterschiedlich ausfällt. In arabischen Ländern wäre die persönliche Distanz zu Geschäftspartnern wesentlich näher als in westlichen Ländern.

Die größten Handelspartner Deutschlands 2014
in Mrd. EUR

Export		Import	
Frankreich	102	88	Niederlande
Vereinigte Staaten	96	79	China
Vereinigtes Königreich	84	68	Frankreich
China	75	49	Vereinigte Staaten
Niederlande	73	49	Italien
Österreich	56	42	Vereinigtes Königreich
Italien	55	40	Belgien
Polen	48	40	Polen
Schweiz	46	39	Schweiz
Belgien	42	38	Russische Föderation

Abbildung 3.2: Handelspartner Deutschlands 2014 [Sta15]

3.4.3 Risikobereitschaft (Hofstede)

In unterschiedlichen Kulturen kann auch zwischen der Risikobereitschaft und Risikovermeidung unterschieden werden. Je nach Typ wird unterschiedlich mit unvorhersehbaren Situationen umgegangen. Um so mehr Regeln und Vorgaben in der betreffenden Kultur existieren umso mehr ist die Risikovermeidung ausgeprägt. Eine Risiko vermeidende Kultur tritt in Deutschland auf, Kulturen die Risiken eher als Herausforderung betrachten wären die Amerikanischen.

3.4.4 Monochrones und polychrones Zeitverständnis (Hall)

Monochron bzw. polychron beschreibt das Verständnis und den Umgang mit der Zeit. In polychronen Kulturen wie Indien, Indonesien, Polen, Thailand, Mexiko oder Arabien stehen eher die Gefühle oder Beziehungen bei der Zeitplanung im Vordergrund. Im Gegensatz zu den monochronen, westlichen Ländern, wo die Zeitplanung eher zielorientiert und der Fokus der Einhaltung von Terminen und Ergebnissen liegt [GM08].

3.4.5 Maskuline und feminine Kulturen (Hofstede)

Kulturen können auch geschlechtsspezifische Eigenschaften aufweisen. In maskulinen Kulturen sind die Rollen der Geschlechter eher aufgeteilt. Männer vertreten die härtere, dominantere Rolle und sind auf materiellen Erfolg ausgerichtet. Frauen vertreten eher die untergeordnete Rolle. Maskuline Kulturen sind z. B. USA, Japan, Deutschland und Italien.

In femininen Kulturen hingegen sind die Rollen eher gleich aufgeteilt, auch ein Mann kann hier Gefühle zeigen. Zu feministischen Kulturen zählt die niederländische Kultur und die der skandinavischen Länder [GM08].

3.4.6 Individualistische und kollektivistische Kulturen (Hofstede/Trompenaars)

In einer individualistischen Kultur werden Kinder in einem „Ich-Denken“ erzogen, eigene Interessen stehen über der Gemeinschaft. Die Bedeutung des Berufes steht über der Familie. Zu den individualistischen Kulturen zählen Australien, Deutschland, Großbritannien, Schweiz, USA.

In einer kollektivistischen Kultur wie China wachsen Kinder in einem „Wir-Denken“ auf. Kollektive Interessen stehen über den eigenen Interessen, im Gegenzug erhält der einzelne Schutz durch die Gruppe. Hier stehen besonders das Privat- und Arbeitsleben nahe beieinander. Kollektivistische Kulturen sind China, Indien, Japan, Korea, Mexiko und Arabien [Dos12].

3.4.7 High Context und Low Context Kulturen (Hall)

Low-Context-Kulturen bevorzugen die Kommunikation über die Sachebene, wie Nordamerika und Westeuropa.

In High-Context-Kulturen ist die zwischenmenschliche Beziehung stärker ausgeprägt. Im Vordergrund steht als erster Schritt der Zusammenkunft eher die Entwicklung von Vertrauen zum Geschäftspartner. Zu den Kulturen zählen der mittlere Osten, Asien, Afrika und Südamerika, vgl. Kapitel 3.4.11 [GM08].

3.4.8 Deutsche Werte

Für einen Durchschnittsdeutschen mag es wohl eine Herausforderung sein, sich mit seiner konservativ, sachlich und aufgabenorientierten Art und Weise auf andere Kulturen mit anderen Werten einzustellen. Deutsche sind bekannt für ihre klare und direkte Kommunikation, womit zwar Sachverhalte direkt ohne Umwege vermittelt werden, jedoch wirken sie dann oft undiplomatisch, unfreundlich oder humorlos.

Weitere deutsche Werte im persönlichen Bereich sind Ordnung, Zeitplanung, Regeln sowie im Arbeitsleben die Gründlichkeit und das Pflichtbewusstsein. Deutsche hinterlassen bei anderen Kulturen einen eher inflexibel, starrköpfigen Eindruck und wirken als korrigierend auftretende Menschen. Deutsche vertreten die direkte Kommunikation, was das Gemeinte direkt vermitteln soll. Im Gegensatz dazu wird in Frankreich, Ungarn, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Mexiko oder Spanien die indirekte Kommunikation bevorzugt. Hier steht nicht nur das direkt ausgesprochene sondern auch der angedeutete Inhalt direkt im Zusammenhang [Dos12]. Weiterhin gilt der Deutsche als sicherheitsorientiert, dieses lebt er durch detaillierte Regeln und Gesetze aus, vgl. Kapitel 3.4.3.

3.4.9 Niederländische, Norwegische, Schwedische, Spanische, Finnische, Französische Werte

In skandinavischen Ländern ist Gleichheitsorientierung ausgeprägt, persönliche Zeit wird hoch geschätzt, geschäftliche Themen bei sozialen Veranstaltungen werden nicht gern gesehen. Überstunden oder Arbeit am Wochenende ist eher die Seltenheit, vgl. Kapitel 3.4.5.

Franzosen sind eine Nation liebendes Volk, daher ist die Beherrschung der französischen Sprache für fremde Kulturen in Frankreich zwingend erforderlich.

Fußball ist ein beliebtes Thema in Spanien oder in Italien, Präsentationen können daher in Pausen lang gefüllt werden [Dos12].

3.4.10 Amerikanische Werte

In den USA ist besonders die „Du-Form“ üblich, sowie die Begrüßung mit Vornamen. Amerikanische Werte liegen besonders bei Freiheit und sind flexibel orientiert. [Dos12]

Missverständnisse in Verhandlungen zwischen Deutschen und Amerikanern können z.B. dadurch entstehen, wenn der Amerikaner versucht eine lockere Atmosphäre im Gespräch zu schaffen, der konservative Deutsche dies jedoch zu informell empfindet.

3.4.11 Chinesische, Indische, Japanische, Koreanische, Mexikanische, Arabische Werte

Die größten Missverständnisse können auf Grund der sehr unterschiedlichen westlichen und asiatischen Kulturen kommen. Als Hauptursache hierfür kann der Kollektivismus, vgl. Kapitel 3.4.6, genannt werden. Japaner würden in Meetings zu Beginn eher mit Smalltalk starten um die Gruppenbindung herzustellen [Dos12].

Auch wird in China oder Finnland nach dem Beitrag des Gegenübers eine längere Pause gelassen, um vorher nachzudenken, bevor man erwidert. Das kann durchaus zur Verwirrung bei deutschen Gesprächspartnern sorgen.

In Indien oder arabischen Ländern steht der persönliche Bezug zwischen Gesprächspartnern eher im Vordergrund als in westlichen Ländern, vgl. Kapitel 3.4.2 [Dos12].

3.5 Herausforderungen und Veränderungen in deutschen Unternehmen seit den 60er Jahren

Durch die bisher beschriebenen Herausforderungen anderer Kulturen war es in Unternehmen erforderlich besonders den Mittelstand und deren Unternehmensführung zu professionalisieren, um eine Internationalisierung durchzuführen. Der Mittelstand stand hier besonders im Fokus, da dieser zum einen zum Großteil der deutschen Unternehmensformen gehört und zum anderen nicht die Werkzeuge eines Großunternehmens besitzt [Sch09].

Um wettbewerbsfähig zu bleiben mussten sich deutsche Unternehmen der Internationalisierung stellen, da diese die neuen Absatzmärkte zur Kostenreduktionen benötigten.

Zusätzlich zu kulturellen Unterschieden ergaben sich für Unternehmen weitere Herausforderungen wie die unterschiedlichen politischen Ideologien bzw. Systeme anderer Kulturen. Hierzu zählen demokratisch oder totalitär² geprägte, politische Nationen.

Weiterhin ist das ökonomische System der anderen Kultur für die Internationalisierung von Bedeutung. Diese kann kapitalistisch oder sozialistisch ausgeprägt oder gemischt sein. Damit entscheidet sich die marktorientierte oder eine zentral festgelegte, nationale Wirtschaftsform des jeweiligen Landes. Auch die unterschiedlichen Finanzmärkte der Nationen stellten für deutsche Unternehmen eine Herausforderung dar [RC12].

²Ein Regierungssystem, in dem eine Person oder Partei die vollständige Kontrolle ausübt und andere Parteien unterdrückt

Da wie vorab genannt, für die meisten mittelständigen Unternehmen, diese unterschiedlichen Systeme und Gewohnheiten eine nicht überwindbare Hürde bedeuteten, etablierten sich Wege die mit Partnern überwunden wurden. Zum Beispiel durch Kooperationen, Joint Ventures³ oder Tochtergesellschaften, in den entsprechenden Ländern. Um diese neu geschaffenen Verbindungen zu organisieren, mussten die internen Firmenstrukturen an das globale Engagement angepasst werden. Zusätzliche Unternehmenseinheiten für Produktionsstrategie, Marketingstrategie, Personal Management Strategie, Verhandlungsstrategie, Finanz oder Management Strategie wurden geschaffen um die Internationalisierung zu bewältigen. Die Aufgaben zwischen den Unternehmenseinheiten mussten neu festgelegt und abgestimmt werden, sowie die internationale Kompetenzen der Mitarbeiter musste ausgebaut werden. Länderübergreifendes Arbeiten für das Personal musste zur Selbstverständlichkeit werden, um die kulturellen und kommunikativen Herausforderungen zu bewältigen [Sch09].

Mit der Entwicklung des Internets entstanden ab den 90er Jahre sogenannte New Economy Unternehmen, welche Ihre Dienstleitungen webbasiert anboten, wodurch sich Kommunikation, Geld-und Gütertransaktionen und Geschäftsmodelle weiter veränderten.

Unternehmen die Ihre Strukturen, aus mangelnder Kompetenz organisatorisch zur Globalisierung, nicht anpassen konnten oder gar der interkulturelle Herausforderung, wie in den Kapiteln 3.4.1 bis 3.4.11 unterschätzten, scheiterten langfristig und mussten ihre Vertretungen sogar Rückverlagern⁴ [Sch09].

³Sind Gemeinschaftsunternehmen mit einem gemeinsamen Vorhaben aber rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängigen Unternehmen

⁴Verlagerung des Funktionsbereich oder Produktionsbereich zurück ins Heimatland

Kapitel 4

Zusammenfassung

Für die ermittelten Probleme der Herausforderung des internationalen Marktes wurden die dahinter stehenden Kulturen und deren globalen Unterschiede identifiziert. Es wurde davon ausgegangen, dass die Unternehmensbereiche - Management, Projektleitung, Marketing und Vertrieb, Logistik, Einkauf, Personalwesen oder Kundendienst des Maschinenbaus und Anlagenbaus auf Grund ihres hohen Internationalisierungsgrades besonders vom „kulturellen Eisberg“ nach Stanley Herman betroffen sind. Da bei operativer Planung und Steuerung von Projekten der Kommunikationsaufwand bei 90 % liegen kann.

Durch die Erweiterung des internationalen Handels entstanden neue Projekte, was äquivalent die notwendige Projektkommunikation anstiegen lässt. Woraus sich ableiten lässt, dass dies im direkten Zusammenhang zur Globalisierung steht. Das konnte an Hand der Gesamtentwicklung des deutschen Außenhandels seit den 60er Jahren nachgewiesen werden. Weiterhin wurden die vier Gründe der Globalisierung: industrielle, informationstechnologische, weltpolitische und handelstechnische Gründe dargestellt, was zu einer exponentiellen Entwicklung führte.

Die in der Kindheit gelegten Grundmuster zu Werten oder Verhaltensweisen bildeten die kulturellen Herausforderungen, die unterhalb der Wasseroberfläche des „kulturellen Eisberg“ liegen. Das konnte an Hand der Klassifizierungsmethoden zum Vergleich von Menschen verschiedener Kulturräume, nach den Experten für Kulturwissenschaften, Hofstede, Trompenaars und Hall, die Differenzen zwischen Deutschlands und den wichtigsten Handelspartnern wie Skandinavische, Angelsächsische, Nord-/Südamerikanische und Asiatische aufgezeigt werden. Hierdurch wurde die interkulturelle Herausforderung der Globalisierung zwischen Deutschland und den Haupthandelspartnern qualifiziert werden.

Veränderungen und Anpassungen der Unternehmensstruktur in deutschen Unternehmen seit den 60er Jahren im Bezug auf deren Internationalisierung wurde anhand von Beispielen erläutert. Länderübergreifendes, kommunikatives Arbeiten für das Personal musste zur Selbstverständlichkeit werden.

Die Globalisierung kann schlussendlich als Auslöser für die Auseinandersetzung und der Stärkung der interkulturellen Kommunikation und dem damit ver-

bundenen Zusammenrücken der Handel betreibenden Kulturen gesehen werden.

Literaturverzeichnis

- [BMZ15] BMZ. Das allgemeine zoll- und handelsabkommen (gatt). <http://www.bmz.de/>, 2015.
- [BS11] Edith Broszinsky-Schwabe. *Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse, Verständigung*. VS, Verl. für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 1. aufl edition, 2011.
- [Bun14] Bundeszentrale für politische Bildung. Entwicklung des grenzüberschreitenden warenahandels. <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52543/entwicklung-des-warenhandels>, 2014.
- [Deu15] Deutsches Museum. <http://www.deutsches-museum.de/ausstellungen/kommunikation/mikroelektronik/>, 2015.
- [Dos12] Susanne Doser. *Interkulturelle Kompetenz*. 30 Minuten. GABAL Verlag, Offenbach, 4. überarbeitete auflage edition, 2012.
- [Dud15] Dudenverlag. <http://www.duden.de/>, 2015.
- [GM08] Katja Gelbrich and Stefan Müller. Konfliktstile im interkulturellen vergleich. *Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre*, 5/2008.
- [Gül11] Wencke Gülow. *Interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Chinesen auf der Geschäftsebene*, volume 6. Gabler-Verlag, 2011.
- [Han01] Hans Gebhardt. Globalisierung. <http://www.spektrum.de/lexikon/geographie/globalisierung/3133>, 2001.
- [Jef11] Jeff Thompson. Is nonverbal communication a numbers game. <https://www.psychologytoday.com/blog/beyond-words/201109/is-nonverbal-communication-numbers-game>, 2011.
- [Joh15] Johann Hartl. Geschichte telekommunikation bis 1999. <http://www.bayern-online.com/v2261/artikelliste.cfm/203/Geschichte-Telekommunikation-bis-1999.html>, 2015.

- [Lis07] Lisa Braithwaite. The truth about 7% - 38% - 55%. <http://www.speakschmeak.com/2007/08/truth-about-7-38-55.html>, 2007.
- [Man15] Manuel Fuchs. Entwicklung der globalisierung. <http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/entwicklung-der-globalisierung/>, 2015.
- [Mul13] Rita Mulcahy. *PMP exam prep: Accelerated learning to pass PMI's PMP exam*. 8th edition edition, 2013.
- [PMI13] PMI. *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide), fifth edition*. Project Management Institute, Newtown Square, Pa., 5th ed edition, 2013.
- [RC12] Alan M. Rugman and Simon Collinson. *International business*. Pearson, Harlow, England and New York, 6th ed. edition, 2012.
- [Sch09] Malcolm Schauf, editor. *Unternehmensführung im Mittelstand: Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung*. Hampp, München and Mering, 2., aktualisierte aufl. edition, 2009.
- [Spe00] Spektrum Akademischer Verlag. : Lexikon der psychologie. <http://www.spektrum.de/lexikon>, 2000.
- [Sta15] Statistische Bundesamt. Gesamtentwicklung außenhandel. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Aussenhandel/Aussenhandel>, 2015.
- [Wik15] Wikipedia. <http://de.wikipedia.org>, 2015.