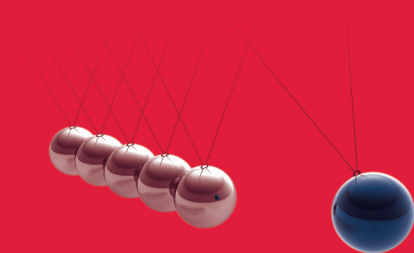


Eckart Koch

Interkulturelles Management



UVK
Lucius

UTB



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas.wuv · Wien

Wilhelm Fink · München

A. Francke Verlag · Tübingen und Basel

Haupt Verlag · Bern · Stuttgart · Wien

Julius Klinkhardt Verlagsbuchhandlung · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Nomos Verlagsgesellschaft · Baden-Baden

Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel

Ferdinand Schöningh · Paderborn · München · Wien · Zürich

Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart

UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz, mit UVK/Lucius · München

Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen · Bristol

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Eckart Koch

Interkulturelles Management

Für Führungspraxis, Projektarbeit
und Kommunikation

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Prof. Dr. rer. pol. Eckart Koch hat seit 1986 die Professur für Volkswirtschaftslehre an der Hochschule München inne.

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter www.utb-shop.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.

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 2012

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart
Einbandmotiv: istockphoto.com, 26ISO
Druck und Bindung: cpi Books GmbH, Ulm

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

UTB-Band Nr. 3727
ISBN 978-3-8252-3727-1

Inhaltsübersicht

- Teil I Globalisierung der Wirtschaft**
- Teil II Interkulturelles Management – Abgrenzung und Systematisierung**
- Teil III Interkulturelle Managementkompetenz**
- Teil IV „Kommunikationsstil Süd“ – Kommunikation in multikulturellen Situationen**
- Teil V Managementstil Süd – Grundsätze für kulturübergreifendes Management?**
- Teil VI Interkulturelle Projekte**

Inhalt

Inhaltsübersicht.....	5
Vorwort.....	11
Teil I. Globalisierung der Wirtschaft.....	15
1 Was ist Globalisierung?	17
2 Akteure der Globalisierung.....	23
Teil II. Interkulturelles Management – Abgrenzung und Systematisierung.....	33
3 Allgemeines Management	35
3.1 Managementdefinitionen	35
3.2 Managementdimensionen	39
3.3 Kontextbezogenes Management.....	47
4 Internationales und interkulturelles Management	49
4.1 Internationales Management	49
4.2 Kultur und Management.....	52
4.3 Interkulturelle Managementsituationen	62
4.4 Managementfelder – Managementprozesse – Führung	66
5 Zusätzliche verhaltensrelevante Variablencluster	77
5.1 Kulturmatrix	77
5.2 Persönlichkeitsmerkmale.....	79
Teil III. Entwicklung interkultureller Managementkompetenz	83
6 Einführende Überlegungen.....	85
6.1 Managementkompetenz zwischen Standardisierung und Spezialisierung.....	85
6.2 Institutionelle interkulturelle Managementkompetenz ...	94

8 Inhalt

7	Der Erwerb individueller interkultureller Managementkompetenz	97
7.1	Modell: Interkulturelle Managementkompetenz	98
7.2	Das Vier-Stufen-Prozessmodell	101
7.2.1	Basiskompetenzen (Haben)	103
7.2.2	(Inter-)Kulturelles Wissen (Kennen)	106
7.2.3	Interkulturelle Handlungskompetenzen (Können)	110
7.2.4	Interkulturelle Managementkompetenz (Sein)	115
8	Messung interkultureller Managementkompetenz	119
8.1	Assessment-Center	119
8.2	Balanced Scorecard	125

Teil IV. „Kommunikationsstil Süd“ – Kommunikation in multikulturellen Situationen

		131
9	Begründung für einen „Kommunikationsstil Süd“	133
10	Gibt es eine „Süd-Gruppe“?	143
11	Kulturdimensionen und Kommunikationsstil Süd	153
11.1	Hohe Kontextbedeutung	156
11.2	Große Machtdistanz	160
11.3	Starke Unsicherheitsvermeidung	163
11.4	Polychronie	166
11.5	Zusammenfassender Überblick	169
12	Erweiterung der interkulturellen Kommunikationskompetenz	177
12.1	Kommunikationsstil und Kommunikationsprozess	178
12.2	Schritte zur Umsetzung des Kommunikationsstils Süd	189
12.3	Empirische Ergebnisse	191

Teil V. Managementstil Süd – Grundsätze für kultur- übergreifendes Management?	193
13 Kommunikationsstil und Managementstil	195
14 Kulturdimensionen und Managementstil Süd	199
14.1 Hohe Kontextbedeutung	199
14.2 Große Machtdistanz	202
14.3 Starke Unsicherheitsvermeidung	204
14.4 Polychronie	206
15 Managementgrundsätze des Managementstil Süd	209
15.1 Kulturdimensionen und Managementgrundsätze	209
15.2 Managementdimensionen und Managementgrundsätze	215
15.3 Schritte zur Umsetzung des Managementstil Süd	217
Teil VI. Interkulturelle Projekte	219
16 Versuch einer Typologie	221
16.1 Abgrenzung interkultureller Projekte	221
16.2 Interkulturelle Projekttypen	226
17 Planung interkultureller Projekte	229
17.1 Situationsanalyse	230
17.2 Ziel- und Strategieplanung	234
17.3 Die Wirkungskette als Instrument	242
17.4 Durchführungsplanung	247
18 Ergebniskontrolle interkultureller Projekte	249
Literaturverzeichnis	257
Index	267

Vorwort

Die Globalisierung zwingt Unternehmen, aber auch viele andere Akteure der Globalisierung, sich mit den Besonderheiten anderer Kulturen immer stärker aktiv auseinanderzusetzen. Die Berücksichtigung kultureller und interkulturellen Aspekte wird damit zu einem an Bedeutung immer weiter zunehmenden Erfolgsfaktor, sowohl von erfolgsorientierten grenzüberschreitenden Tätigkeiten als auch für den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen im eigenen Land.

Auch wenn sich erste Anfänge der Beschäftigung mit *interkulturellem Management* bis Mitte der 1960er Jahre zurückverfolgen lassen¹, so begann dieses Thema doch erst mit dem Beginn der (neuen) Globalisierung für die Wissenschaft interessant zu werden. Seit Ende der 1980er Jahre wird diese Thematik zunehmend auch im deutschsprachigen Raum diskutiert, allerdings eher unternehmensintern und mit deutlichem Bezug auf Trainingsaspekte.² Damit sollte auch davon ausgegangen werden können, dass eine gewisse Übereinstimmung über Begriffe und Definitionen besteht. Beschäftigt man sich jedoch intensiver mit dieser Thematik und greift dabei nicht nur auf die Fachliteratur, sondern auch auf Ergebnisse von Unternehmensbefragungen und Diskussionen mit Fachkollegen zurück, wird jedoch deutlich, dass sowohl in der Theorie als auch in der Praxis zufriedenstellende Definitionen und Abgrenzungen fehlen und Abgrenzungen zu verwandten Thematiken unscharf bleiben. Ganz offensichtlich ist also die systematische Betrachtung des Forschungssujets durchaus ausbaubar, zumal auch vorliegende

¹ 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.

² vgl. Reinecke (2001), S. 5

Untersuchungen sehr häufig problematisch sind und in ihren Aussagen unscharf oder unsystematisch bleiben.³

Die „Praxis“ betont zwar die Notwendigkeit des interkulturellen Managements, setzt sich hiermit aber häufig eher sporadisch, oberflächlich oder wenig systematisch auseinander.⁴ Auch bei größeren Unternehmen und Organisationen wird bei Befragungen nach interkulturellen Kompetenzen oder nach Praktiken des interkulturellen Managements häufig nur ausweichend oder sehr allgemein geantwortet. Zwar wird stets die Wichtigkeit der Thematik betont, für eine systematische Auseinandersetzung fehlen jedoch offensichtlich entweder Kenntnisse oder das Instrumentarium, häufig auch das Problembewusstsein bzw. eine Einschätzung der hiermit verbundenen Erfolgspotenziale. In kleineren und mittleren Unternehmen werden Auslandskontakte häufig von überlasteten Eigentümern oder Geschäftsführern wahrgenommen, bei denen eine weitergehende interkulturelle Kompetenz nicht vorausgesetzt werden kann. In Interviews und Befragungen werden sehr häufig kurzfristig zu lösende Probleme (mit Ad-hoc-Lösungsansätzen) genannt oder es wird auf interkulturelle (Kurz-)Trainings verwiesen, deren Ziele auch unscharf bleiben können und sich zudem vielfach auf „do’s und don’ts“ beschränken.

Aber auch in der Fachliteratur werden interkulturelle Management-Themen sehr häufig problembezogen behandelt, meist unter den Aspekten: kommunizieren, verhandeln und Konflikte lösen. Auch wenn diese Teilaspekte eine wichtige Rolle spielen, so wird durch sie keineswegs der Anspruch an eine holistische Herangehensweise eingelöst, möglicherweise machen sie noch nicht einmal unbedingt

³ vgl. stellvertretend zur Kritik an der Forschung zum interkulturellen Management im Allgemeinen Holzmüller (2009) und zum interkulturellen Personalmanagement Festing (2009), insbes. S. 532ff.

⁴ Diese Feststellungen gründen sich u.a. auch auf verschiedene kleinere Unternehmensbefragungen, die in den letzten Jahren an der Hochschule München im Rahmen von Seminaren und interkulturellen Praxisprojekten im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“ durchgeführt wurden; vgl. hierzu u.a. Koch 2009/2.

das Spezifische des interkulturellen Managements aus.⁵ Wirkungsvolles interkulturelles Management muss einen erheblich größeren Bereich abdecken. Hier geht es um alle Aspekte des managementbezogenen Umgangs mit Personen, mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, Kunden und Lieferanten, Partnern und Entscheidungsträgern, sowohl in fremden Kulturen unter sehr unterschiedlichen Bedingungen und Zielsetzungen als auch mit Vertretern anderer Kulturen innerhalb der eigenen Kultur. In allen Fällen muss der interkulturell agierende Manager bestrebt sein, die Beteiligten mit kulturell adäquaten Verhaltensweisen und Methoden dazu zu veranlassen, die intendierten Ziele und Ergebnisse zu erreichen bzw. akzeptable Kompromisse auszuhandeln.

Es scheint daher notwendig, für diesen wichtigen und immer wichtiger werdenden Managementbereich eindeutige Begriffe und definierte Ausgangsbedingungen für die Entwicklung von Analyseinstrumenten zu schaffen, die Thematik für systematische und stärker fokussierte Forschungsansätze zu öffnen und insgesamt für mehr Klarheit und Transparenz zu sorgen.

Im Mittelpunkt werden daher keine Fälle, spezifischen Probleme oder pragmatischen Lösungen stehen. Nach einer Einführung in grundlegende Fragen der Globalisierung in **Teil I** sollen in **Teil II** zunächst Definitions- und Abgrenzungsvorschläge sowie Überlegungen zur Systematisierung und Strukturierung diskutiert werden, um eine bessere Zu- und Einordnung von interkulturellen Managementansätzen zu ermöglichen.

In **Teil III** wird es darum gehen, zu überlegen, welche Managementkompetenzen hierfür notwendig sind und in welcher Form diese erworben werden können oder sollten. Das hier vorgestellte Vier-Stufen-Prozessmodell stellt hierfür einen geeigneten pragmatischen Rahmen dar, der sowohl als individuelles als auch als institutionelles Entwicklungsmodell genutzt werden kann.

⁵ Vgl. zu den vielfältigen, aber häufig methodisch-inhaltlich noch unzureichenden Forschungsansätzen zu dieser Thematik die umfangreiche Analyse von Holzmüller (2009), insbesondere S. 256f.

In **Teil IV und V** werden zwei Ansätze vorgestellt, die als *cultural general approaches* weit über die Beschreibung und Analyse von kulturellen Bedingungen und Notwendigkeiten hinausgehen. Die theoretische Begründung und praxisorientierte Ableitung von Elementen eines „Kommunikationsstil Süd“ sowie eines „Managementstil Süd“ unternehmen den Versuch, konkrete kulturelle Handlungserwartungen und entsprechende managementtypische Antworten zu formulieren. Für eine zwar begrenzte, jedoch große Gruppe von Kulturen und insbesondere für die häufig ausgeblendeten multikulturellen Situationen werden übergreifende Grundsätze formuliert. Diese durchbrechen die übliche nationalkulturelle Orientierung, berücksichtigen dadurch auch die Verwischung solcher häufig abgenommener Grenzen, gehen gleichzeitig weit über stereotypisierende kulturspezifische do's und don'ts hinaus. Dabei wird ausdrücklich hervorgehoben, dass es hierbei keineswegs um das starre Befolgen von Regeln geht. Vielmehr müssen die kulturellen Bedingungen und die eigenen Voraussetzungen sorgfältig beobachtet und berücksichtigt werden und die Umsetzung selektiv und flexibel erfolgen.

Teil VI beleuchtet schließlich einige Besonderheiten von interkulturellen Projekten und hierbei zu berücksichtigenden interkulturellen Aspekten.

Der Autor freut sich über eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit seinem Text; Anmerkungen, Hinweise und Vorschläge sind jederzeit willkommen (koch@hm.edu).

München, im Sommer 2012

Eckart Koch

Hinweis:

Unter <http://www.uvk-lucius.de/service> finden Sie Zusatzmaterial. Als Student geben Sie bitte den Code **37271** ein. Als Dozent gilt der Zugangscode **37272**.

Teil I: Globalisierung der Wirtschaft

Ein großes Unternehmen der Sportartikelbranche, das seinen Sitz in Seattle, USA, hat, lässt seine Sportschuhe überwiegend in eigenen Unternehmen in China, Indonesien, Brasilien und der Ukraine produzieren. Die Maschinen, auf denen die Schuhe hergestellt werden, stammen vorwiegend aus Deutschland und Japan. Das Rechnungswesen wird in Indien abgewickelt und per Standleitung in die amerikanischen Computer übernommen. Die letzte weltweite Werbekampagne wurde von drei Firmen aus Südafrika, Argentinien und Hongkong entwickelt und schließlich in Portugal produziert.

Es ist offensichtlich, dass solche global ausgerichteten Unternehmensstrategien, die durch eine große Anzahl neuerer Entwicklungen begünstigt wurden und in den meisten Fällen zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen notwendig sind, begleitet sind von einem sprunghaften Ansteigen internationaler Wirtschaftsbeziehungen und einer immer stärkeren Verflechtung der Volkswirtschaften in allen Bereichen. Globalisierung im wirtschaftlichen Bereich zeigt sich damit nicht nur in einem raschen Wachstum des internationalen Waren- und Dienstleistungshandels, sondern vor allem auch in der Zunahme internationaler Produktions-, Arbeits- und Finanzbeziehungen und damit in dem grenzüberschreitenden Einsatz der mobilen *Produktionsfaktoren* Kapital und Arbeit, d.h. in der Zunahme

internationaler Investitionen und grenzüberschreitender Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmigration.

Lernziele

- Die Globalisierung der Wirtschaft erklären und definieren können.
- Wichtige Merkmale und Akteure kennen und beschreiben können.
- Den Zusammenhang zwischen Globalisierung und interkulturellem Management erklären können.

1 Was ist Globalisierung?

Aus **volkswirtschaftlicher** Sicht kann Globalisierung damit gesehen werden als eine Verstärkung und Intensivierung der ständigen Versuche, den *Einsatz der Produktionsfaktoren* zu optimieren, der immer weniger durch nationale Grenzen gebremst wird, und daher in beständig zunehmendem Maße auf die globale Ebene verlagert wird. Aus **betriebswirtschaftlicher** Sicht wird Globalisierung zum Sammelbegriff für die globale Ausweitung sämtlicher einzelwirtschaftlicher Aktivitäten der nunmehr zu *global player* avancierten Unternehmen. Es geht hierbei um *global selling*, das durch *global marketing* und *global sourcing*, also durch globale Beschaffungsstrategien, gefördert und unterstützt wird und sich durch die Nutzung der weltweit günstigsten Produktionsmöglichkeiten durch Produktionsverlagerung, durch *outsourcing*, also die Auslagerung von Prozessen aus dem Unternehmen, und *offshoring*, die Verlagerung von Unternehmensteilen ins Ausland, sowie durch grenzüberschreitende *mergers and acquisitions* (M&A) beschleunigt.

In diesem Prozess schließen sich Unternehmen zu globalen oder *transnationalen Unternehmensnetzen* zusammen, die wiederum mit anderen Unternehmensnetzen kooperieren und wieder selbst Teil weiterer Netze werden. Diese Entwicklung kann allerdings nur deswegen so rasch voranschreiten, weil auch die Investitionstätigkeit der Unternehmen kaum noch Grenzen kennt und die grenzüberschreitenden Investitionen, die *Direktinvestitionen* (*Foreign Direct Investments*, FDI) und damit auch die internationalen Kapitalströme und insgesamt die *globalen Finanztransaktionen* mit z.T. dramatischen Zuwachsraten ansteigen. Die Mobilität der Produktionsfaktoren – Arbeitskraft und Sachkapital – die *Faktormobilität*, insbesondere aber diejenige des Kapitals steigt damit laufend, während die *Transaktionskosten* laufend sinken.

Wirtschaftliche Globalisierung lässt sich damit zu einem großen Teil durch folgende Entwicklungen beschreiben:

18 Teil I: Globalisierung der Wirtschaft

- Das rasche Wachstum des internationalen Handels führte zur Entstehung eines Weltmarkts für Waren und Dienstleistungen. Die *Internationalisierung der Märkte für Güter und Dienstleistungen* ließ beispielsweise 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 raschen Anstieg von grenzüberschreitenden Investitionen (Direktinvestitionen) und Zusammenschlüssen von Unternehmen und damit den weltumspannenden Produktionsaktivitäten der *transnationalen Unternehmen* zeigt.
- Ungleiche Arbeitsbedingungen, Entwicklungssituationen und -bedingungen in den verschiedenen Weltregionen und Ländern führten zu sehr ungleichen Arbeitsbedingungen: Hohe Arbeitslosigkeit auf der einen und Arbeitskräftemangel auf der anderen Seite beschleunigen die *internationale Migration* und führen zur Entstehung *internationaler Arbeitsmärkte*. Allerdings beschränkt sich die Mobilität von Arbeitskräften im Wesentlichen auf niedrig qualifizierte Arbeitskräfte aus Niedriglohnländern bzw. aus Ländern mit niedrigen Sozialstandards sowie auf hochqualifizierte Arbeitnehmer und Spezialisten.
- Die *Internationalisierung der Finanzmärkte* zeigt sich schließlich in dem sprunghaften Wachstum internationaler Finanztransaktionen, deren Volumen sich trotz mehrerer internationaler Finanzkrisen auf über 4 Bio US-Dollar täglich (!) und damit auf weit über eine Billarde US-Dollar pro Jahr (p.a.) – eine Zahl mit 15 Nullen – beläuft. Die Steigerungsraten liegen bei bis zu 14% p.a. und weisen damit auch das größte Wachstum aller Wirtschaftsindikatoren auf.

Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Intensivierung des weltweiten **Standortwettbewerbs**, wobei zunehmend *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 unterschiedlichsten Gründen hin-

Erscheinungsform	Indikator	Volumen in Bio USD				Wachstum p.a. 1990 - 2007
		1990	2000	2005	2010	
Gütermärkte	Internationaler Handel	3	6	10	15	9%
Dienstleistungsmärkte	Internationaler Dienstleistungshandel	0,8	1,4	2	4	9%
Finanzmärkte	Internationale Devisentransaktionen (p.Tag)	0,6	1,5	2,2	4,0	10%
	Aktien, Renten, Bankenaktiva (Bestand)	35	100	170	250	14%
Internationale Produktion	Direktinvestitionen (FDI)	0,2	1,4	1,0	1,2	13%
	Grenzüberschreitende Fusionen (mergers)	0,2	1,2	0,7	0,3	9%
Zum Vergleich: Weltsozialprodukt		23	32	45	63	5%

Abbildung 1/1: Erscheinungsformen der Globalisierung⁶

gegen versäumt haben, sich der Wirtschaftsdynamik aktiv zu stellen, etwa durch Abschottung, Bürokratisierung oder fehlende Voraussetzungen, sind eher auf der Verliererseite zu finden.

Andererseits stellt der internationale Wettbewerbsdruck nicht nur überkommene Privilegien der etablierten Industrienationen infrage, sondern auch politisch-soziale Errungenschaften der bisherigen wirtschaftlichen Entwicklung, wie beispielsweise Sozial- und Umweltstandards. Diese Entwicklung hat sowohl politische wie auch wirtschaftliche Konsequenzen: Die internationale Interdependenz der an der Weltwirtschaft beteiligten Staaten führt zu einer Zunahme *internationaler politisch-ökonomischer Abhängigkeiten*, die u.a. bei sämtlichen internationalen 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.

Globalisierung vernetzt nicht nur die einzelwirtschaftlichen Akteure sondern auch die Volkswirtschaften immer stärker miteinander, so

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

dass die Weltwirtschaft sich zunehmend integriert und die einzelnen Staaten *räumliche Verdichtungen* innerhalb eines globalen Wirtschaftsnetzes darstellen. Die Staaten sind einerseits (temporärer) Standort der Unternehmen und Unternehmensbereiche und repräsentieren andererseits Teile der Märkte, auf denen die global erzeugten Produkte und Leistungen gehandelt werden. Diese Neu-positionierung beschleunigt die Notwendigkeit wirtschaftlich-sozialer Strukturveränderungen und beeinflusst das Verhalten der politischen Akteure in erheblichem Umfang: Nationale Entscheidungen, etwa das Abstimmungsverhalten in internationalen Organisationen oder die Struktur und Entwicklung nationaler Haushalte und der damit verbundenen Staatsverschuldung, erhalten einerseits auf diese Weise globale Bedeutung. Andererseits wurden die *global player* gegenüber Entscheidungen der Nationalstaaten unempfindlicher; ihnen nicht genehmen Entscheidungen, etwa eine Finanztransaktionssteuer einzuführen oder Umweltauflagen zu erhöhen, können sie durch Verlagerung ihrer Aktivitäten leicht ausweichen, so dass sich die Effektivität nationaler politischer Entscheidungen verringert. Kurz: Globalisierung eröffnet Unternehmen und Volkswirtschaften neue Chancen und konfrontiert sie gleichzeitig mit neuen Risiken.

Hierbei sind Gesellschaften einem erheblichen sozio-kulturellen Wandlungsprozess unterworfen. Die einst engen Bindungen an Tradition, Religion und lokale Gemeinschaft verloren unter dem Einfluss der schnellen wirtschaftlichen Entwicklung, der Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien und der „modernen“ global kommunizierten Verhaltensweisen, Werte und Konsumvorstellungen ihre Bindungskraft und normsetzende Wirkung für ihre Mitglieder. Die Menschen wurden dadurch zugleich freier und bindungsloser und damit offener für Einflüsse, die von globalen Akteuren genutzt werden (können).

So führen die *dualen Wirtschaftsstrukturen* in Entwicklungsländern, also das Nebeneinander von traditionellen, meist ländlichen Wirtschaftsformen und hochentwickelten ausdifferenzierten sozio-ökonomischen Strukturen – meist in den Metropolen – zu einer zunehmenden Lockerung sozialer Bindungen zwischen Familie und Abstammungsregion. Religiöse Vorschriften, traditionelle Bräuche und Normen verlieren dabei für einen wachsenden Teil der Bevölkerung gegenüber den

„neuen“ Werten des modernen Sektors und der damit verknüpften Lebensformen an Bedeutung. Diese meist westlich geprägten Werte, wie Individualismus und Rationalismus, gehen einher mit den Prozessen der Industrialisierung und späteren Globalisierung, wie Rationalisierung und Ökonomisierung aller Lebensbereiche, Technisierung und beruflicher Differenzierung und Spezialisierung.

In den Industrieländern dagegen setzt sich der Trend zur multikulturellen Gesellschaft fort. Die Fähigkeit, die Globalisierungsanforderungen und -einflüsse produktiv zu verarbeiten, scheint von der Integrationsfähigkeit und insbesondere der Integrationsbereitschaft dieser Gesellschaften abzuhängen. Auch wenn die Gesellschaften mit dieser Aufgabe häufig noch überfordert erscheinen und es hier immer wieder zu Rückschlägen kommt, so hat es doch den Anschein, als ob die Einsicht in die Vorteile einer Integrationsstrategie und damit in die Notwendigkeit, eine solche zu entwickeln und konstruktiv umzusetzen, zunimmt.

Insgesamt befinden sich viele Gesellschaften in Transformationsprozessen von statischen zu dynamischen Gesellschaften bzw. von Gesellschaften mit einem geringeren zu Gesellschaften mit einem höheren Grad an Dynamik. Damit verstärken sich auch Angleichungsprozesse trotz weiter bestehender kultureller Unterschiede: Nationale Gesellschaften werden Teil einer Weltgesellschaft. Analog dazu werden fremde Länder nicht als feindliche Welten, sondern als zusätzliche Märkte bzw. als Teil des Weltmarkts gesehen.⁷ Daraus ergeben sich neue Absatz-, Produktions- und Beschäftigungsmöglichkeiten: Die *Mobilität* der Menschen in immer mehr Ländern nimmt zu. Gleichzeitig erhöhen sich auch die Einsatzmöglichkeiten der Menschen, da auch weltweit die Bedeutung von Bildung und Ausbildung erkannt wird: Das Arbeitskräftepotenzial, insbesondere die Anzahl der qualifizierten Arbeitskräfte, nimmt laufend zu.

Globalisierung beeinflusst also *Kultur*. Sie verändert Kulturen, erzwingt Anpassungen und neue kulturelle Standards. Allerdings durchdringen kulturelle Standardisierungen keineswegs alle kulturel-

⁷ Diese Entwicklung wurde von McLuhan schon 1962 als Entwicklung der Welt zu einem *Global Village* skizziert; vgl. McLuhan (1962).

len Schichten, sondern beschränken sich häufig nur auf die „kulturelle Oberfläche“ von Gesellschaften oder auf bestimmte, einen „westlichen“ Lebensstil praktizierende soziale Gruppen. Trotz dieser „Oberflächenharmonisierung“ bleiben kulturelle Unterschiede also weiterhin weitgehend intakt – Kulturen scheinen häufig ähnlicher, als sie es tatsächlich sind bzw. sind damit unterschiedlicher als sie scheinen. Gleichzeitig werden alte kulturelle Grenzen durch Migration und neue grenzüberschreitende Impulse immer unschärfer, so dass neue komplexe *multikulturelle* Räume entstehen.

Kultur und kulturelle Unterschiede müssen also nach wie vor von den Akteuren berücksichtigt werden und bleiben für den Erfolg der *global player* bedeutsam. Die eigenen kulturell geprägten Standards und Verhaltensweisen können nur in sehr eingeschränktem Umfang auf die Interaktionspartner jenseits der eigenen Grenzen übertragen, bei diesen erwartet oder gar vorausgesetzt werden. Damit bleibt der Stellenwert von *interkultureller Kompetenz*, mit dessen Hilfe kulturell geprägte Verhaltensweisen, Reaktionen und Eigenheiten der Interaktionspartner besser erkannt und eingeordnet werden können, gleichbleibend hoch bzw. steigt mit dem Wachstum der ökonomischen Transaktionen.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen lässt sich 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 ständig verringert* und den *internationalen Wettbewerb intensiviert*, so dass durch das Zusammenwachsen aller *wichtigen Teilmärkte* die Möglichkeiten *internationaler Arbeitsteilung* immer intensiver genutzt werden, sich der weltweite *Einsatz der Ressourcen* laufend verbessert, ständig sowohl neue *Chancen* als auch *Risiken* entstehen und die nationalen und internationalen *politischen Akteure* gezwungen sind, sich verändernde Rollen, die eine Zunahme *interkultureller Interaktionen* und Herausforderungen mit sich bringen, bei der Gestaltung der Globalisierung zu übernehmen.

2 Akteure der Globalisierung

Transnationale Unternehmen

Grenzüberschreitende Handels- und Dienstleistungsaktivitäten werden von Unternehmen durchgeführt, die heute üblicherweise als transnationale Unternehmen (*transnational corporations, TNC*) bezeichnet werden. Der Begriff TNC wurde zuerst von Bartlett und Ghoshal (1989)⁸ definiert, die hierunter „ein kontextgesteuertes Netz von geographisch verteilten Unternehmenseinheiten, das flexibel transnationale Integrationsanforderungen (economies of scale) mit nationalen Differenzierungsnotwendigkeiten (responsiveness) verbinden soll“⁹, verstehen. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, dass das Management neben allgemeinen Managementkompetenzen auch über internationales und interkulturelles Managementwissen verfügt.

Auch wenn grundsätzlich davon ausgegangen werden kann, dass das Außenhandelspotenzial von Unternehmen mit dem Spezialisierungsgrad und damit auch mit der Größe des Unternehmens steigt, zählen heute auch viele kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) hierzu, von denen insbesondere die *Hidden Champions*, die unbekannten Weltmarktführer besonders hervorzuheben sind.¹⁰ Abnehmer der ex- und importierten Produkte und Dienstleistungen sind Unternehmen und **Privatpersonen**.

Nach UNCTAD-Schätzungen gab es im Jahre 2008 weltweit über 80.000 TNCs, mit über 800.000 Tochtergesellschaften, die weltweit etwa 45 Mio Mitarbeiter außerhalb ihres Heimatstandortes hatten. Insgesamt stiegen diese Werte in dem 15-Jahreszeitraum zwischen 1993 und 2008 im Schnitt um etwa 7% p.a. Allerdings wuchs das im Ausland investierte Kapital der 100 größten TNCs pro Jahr um 11%, während die Anzahl der im Ausland beschäftigten Personen um

⁸ Bartlett/Ghoshal (2002)

⁹ Dörrenbächer/Riedel (2000), S. 18

¹⁰ vgl. hierzu vor allem Simon (2007)

24 Teil I: Globalisierung der Wirtschaft

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

Auf sie entfallen:

- 15% des Weltsozialprodukts
- 30% des Welthandels (WIR 2009)

¹⁾ 2008

Abbildung 1/2: Transnationale Unternehmen – Entwicklungsdaten¹¹

nur um 3% pro Jahr zunahm, ein deutliches Anzeichen dafür, dass die Globalisierung kapitalbestimmt ist und die Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte begrenzt sind. Laut UNCTAD entfallen auf die TNCs etwa ein Drittel der weltweiten Güter- und Dienstleistungsexporte sowie etwa 4% der weltweit Beschäftigten.

Beispiele 1/1

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 mehr als 70 Gesellschaften in 49 Ländern mit über 45.000 Mitarbeitern für die BSH tätig (www.bsh-group.de).

Die Linde Group verfügt über 600 Konzerngesellschaften mit über 50.000 Mitarbeitern in mehr als 100 Ländern (www.the-linde-group.com).

¹¹ UNCTAD: World Investment Report, verschiedene Jahrgänge

Die Volkswagen AG beschäftigt über 500.000 Mitarbeiter in 94 Fertigungsstätten in 18 Ländern Europas und in 8 Ländern Amerikas, Asiens und Afrikas und vertreibt seine Fahrzeuge in 153 Ländern (www.volkswagenag.com).

Die Siemens AG ist in 190 Ländern mit über 286 Produktionsstätten und einer Vielzahl weiterer Niederlassungen, in denen 360.000 Mitarbeitern beschäftigt sind, vertreten. Allein in den 10 größten Länderorganisationen sind Mitarbeiter aus 140 verschiedenen Ländern beschäftigt (www.siemens.com).¹²

Abb. 1/3 zeigt die 35 größten TNCs (Stand 2007). Das Ranking richtet sich hier nach dem absoluten Volumen des im Ausland investierten Kapitals. Die zweite Spalte zeigt das Ranking entsprechend des *Transnationalitätsindex* TNI. Dieser wird als einfacher ungewichteter Durchschnitt aus den drei Teilindizes berechnet: Ausländisches Kapital am Gesamtkapital, ausländische Umsätze am Gesamtumsatz und ausländische Beschäftigte an der Gesamtzahl aller Beschäftigten des Unternehmens. Der TNI ist damit in hohem Maße von dem als Hauptsitz genannten Land abhängig. Transnationale Unternehmen, die ihren Sitz in einem kleinen Land haben, wie etwa in der Schweiz oder in Belgien, weisen daher regelmäßig vergleichsweise hohe Indexziffern auf.

Beispiel 1/2

Die deutsche EON AG hatte 2007 ein Auslandsvermögen in Höhe von 123 Mrd USD, damit stand sie weltweit an 10. Stelle. Würde ein Ranking entsprechend des TNI erstellt, nähme sie Platz 69 ein. Dieser Platz ergibt sich aus den errechneten TNI in Höhe von 53,6, das ungewichtete Mittel aus den genannten drei Teilindizes. Im Vergleich dazu hat das Stahlunternehmen ArcelorMittal mit Sitz in Luxemburg auf Platz 11 einen TNI von 89,4 und damit den dritthöchsten TNI aller TNCs.

¹² Alle Daten wurden im April 2012 abgerufen.

Annex table A.1.9. The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2007¹³
(Millions of dollars and number of employees)

Ranking by Foreign assets	TNI *	Corporation	Home economy	Industry *	Assets		Sales		Employment		TNI *
					Foreign	Total	Foreign	Total	Foreign ¹	Total	
1	76	General Electric	United States	Electrical & electronic equipment	420 300	795 337	86 519	172 738	168 112	327 000	51.4
2	6	Vodafone Group Plc	United Kingdom	Telecommunications	230 600	254 948	60 317	71 070	62 008	72 375	87.0
3	35	Royal Dutch/Shell Group	Netherlands/United Kingdom	Petroleum expl./ref./dist.	198 828	289 470	207 317	355 782	86 000	104 000	71.3
4	23	British Petroleum Company Plc	United Kingdom	Petroleum expl./ref./dist.	183 323	239 076	232 216	294 365	80 600	90 800	79.9
5	41	ExxonMobil	United States	Petroleum expl./ref./dist.	174 726	242 082	269 184	390 388	50 904	80 800	68.0
6	75	Toyota Motor Corporation	Japan	Motor vehicles	153 406	284 172	145 815	230 607	121 775	136 121	51.9
7	26	Total	France	Petroleum expl./ref./dist.	143 814	187 144	177 635	233 699	59 146	96 442	74.5
8	94	Electricité De France	France	Electricity, gas and water	128 971	274 031	40 343	87 782	16 971 ¹	154 033	34.7
9	78	Ford Motor Company	United States	Motor vehicles	127 854	276 459	91 581	172 455	134 734	246 000	51.4
10	69	E.ON AG	Germany	Electricity, gas and water	123 443	202 111	41 391	101 179	53 344	90 759	53.6
11	3	ArçelikAİTAL	Luxembourg	Metals and metal products	119 491	133 625	105 216	105 216	244 672	311 000	88.4
12	38	Telefonía SA	Spain	Telecommunications	107 603	155 856	52 084	83 087	192 127	245 427	70.0
13	59	Volkswagen Group	Germany	Motor vehicles	104 382	213 981	120 761	160 308	153 388	328 594	56.9
14	90	ConocoPhillips	United States	Petroleum expl./ref./dist.	103 457	177 757	56 004	187 437	14 591 ¹	32 600	44.3
15	33	Siemens AG	Germany	Electrical & electronic equipment	103 055	134 778	75 961	106 651	272 000	398 000	72.0
16	63	DaimlerChrysler AG	Germany/United States	Motor vehicles	100 458	198 872	113 083	146 326	105 703	272 382	55.5
17	56	Chrysler Corporation	United States	Petroleum expl./ref./dist.	97 533	148 768	120 085	214 091	34 000	65 000	58.0
18	74	France Telecom	France	Telecommunications	97 011	148 962	36 854	77 961	81 159	187 331	52.0
19	85	Deutsche Telekom AG	Germany	Telecommunications	90 005	177 030	46 845	92 030	92 488	241 426	47.8
20	39	Suzuki	France	Electricity, gas and water	90 735	116 483	52 332	89 888	82 070	149 131	69.3
21	61	BMW AG	Germany	Motor vehicles	84 362	131 013	64 920	82 464	27 376	107 539	56.2
22	13	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversified	83 411	192 465	33 260	39 579	190 429 ¹	230 000	82.7
23	16	Honda Motor Co Ltd	Japan	Motor vehicles	83 222	110 663	87 276	105 288	158 962	178 960	82.3
24	68	Eni Group	Italy	Petroleum expl./ref./dist.	78 368	149 360	73 473	128 450	39 319	75 862	53.8
25	29	Exide	Netherlands	Aircraft and parts	75 126	111 079	52 514	57 503	72 471	116 463	73.7
26	50	Pricer & Gamble	United States	Diversified	70 241	143 992	50 498	83 503	101 220	138 000	60.9
27	89	Deutsche Post AG	Germany	Transport and storage	68 321	346 030	56 652	93 486	279 523	475 100	46.4
28	7	Nestlé SA *	Switzerland	Food, beverages and tobacco	65 676	101 874	94 079	95 559	257 264 ¹	276 000	86.6
29	97	Wal-Mart Stores	United States	Retail	62 861	183 514	90 640	374 526	635 000	2055 000	31.2
30	47	Nissan Motor Co Ltd	Japan	Motor vehicles	61 673	104 732	72 469	94 949	92 122	180 535	62.1
31	84	General Motors	United States	Motor vehicles	61 507	148 893	80 577	181 122	158 975	266 000	48.5
32	22	Roche Group *	Switzerland	Pharmaceuticals	58 089	69 465	40 554	40 554	44 094	78 004	79.9
33	55	IBM	United States	Electrical & electronic equipment	57 689	120 431	62 275	98 788	251 362	396 559	58.7
34	92	RWE Group	Germany	Electricity, gas and water	56 127	123 113	26 008	62 575	25 156	63 439	42.3
35	87	Endesa	Spain	Electricity, gas and water	55 002	120 344	15 993	36 917	14 229	27 019	47.3

Abbildung 1/3: Die größten Transnationalen Unternehmen¹³

¹³ UNCTAD: World Investment Report 2008