



Foto: UNI Graz

Ursula Schneider

Culture Matters

Die Bedeutung interkulturellen Managements für den Geschäftserfolg

Ursula Schneider ist aktuell Dekanin der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Graz, wo sie auch Internationales Management lehrt. Ihre Forschungen konzentrieren sich auf den Prozess der Globalisierung, auf Strategie und Organisation im internationalen Geschäft sowie auf Wissensmanagement und die Erfassung intellektuellen Kapitals.

Unter Praktikern und theoretischen Ökonomen finden sich zwei Grundeinstellungen zum Thema Kulturunterschiede: Zum einen wird davon ausgegangen, dass Geschäft überall auf der Welt Geschäft und dass Kultur daher eine vernachlässigbare Größe sei. Zum anderen erleben insbesondere PraktikerInnen immer wieder, wie sehr kulturbedingte Missverständnisse und Fehlgriffe Geschäftserfolg beeinträchtigen können, aber auch zu welcher hervorragenden Innovationsleistung ein durch Diversität gekennzeichnetes Team oder Netzwerk fähig ist. Kultur scheint also doch eine Rolle zu spielen: Culture matters, wie die folgenden Beispiele zeigen werden.

- Wenn ein notiertes Unternehmen ein cross-border merger oder einen Kauf durchführt, sinkt in der Regel sein Aktienkurs. Den Investoren ist bewusst, dass es einige Zeit dauert, bis das fremde Unternehmen integriert ist und gemäß den Geschäftspraktiken des Übernehmers tickt, bzw. diese im Idealfall sogar anrei-

chert. Dies hat ganz wesentlich mit interkulturellen Unterschieden und den oft mangelnden Fähigkeiten zu tun, diese zu berücksichtigen.

- Eine US Managerin, die in Großbritannien sehr erfolgreich war, steigt zur Niederlassungsleiterin in Deutschland auf und scheitert. Sie wird in den offiziellen Besprechungen nicht ausreichend informiert und bemüht sich nicht, Teil der informellen Seilschaften zu werden. Der Grund sind kulturelle Probleme, die sie in der deutschen Umgebung rasch isolieren. Das Unternehmen stellte keine Vorbereitung oder Begleitung der Einsatzphase bereit. Die Managementfähigkeiten der Expatriate Managerin haben sich sicherlich nicht über Nacht geändert. Es liegt also am kulturellen Kontext, wenn ihre Produktivität abnimmt.
- Ein Unternehmen in Nordchina wählt einen Singapur-Chinesen als Leiter der Niederlassung und wundert sich, dass dieser nicht nur auf kein lokales Beziehungsnetz zugreifen kann (guanxi), sondern sogar

abgelehnt wird – der Grund ist fehlendes interkulturelles Wissen.

- Der Fiat Uno kommt in Finnland nicht so gut an, weil uno dort die Bedeutung von „dämlich“ trägt, ähnliches widerfuhr vor Jahren Ford mit dem Typennamen Pinto in Brasilien, denn pinto bedeutet dort in der Alltagssprache „Schwänzchen“. Die Literatur ist reich an mehr oder weniger pikanten Geschichten über Marketingfehler bei Namens- und Farbgebung und der Gestaltung von Logos und Designs.
- Eine afrikanische Gruppenleiterin in einem Flaschenabfüllunternehmen arbeitet schlechter, nachdem das Management ihr eine Prämie ausbezahlt hat, was westliche Erwartungen über die Wirkung finanzieller Incentives über den Haufen wirft.
- Im Vorstand eines internationalen Unternehmens gibt es Missstimmung über die unterschiedliche Auslegung eines Ergebnisprotokolls. Es könnte sein, dass die gemeinsam geteilte Arbeitssprache „offshore

English“ weniger gut verstanden und weniger geteilt ist, als erfolgsge-
wohnte Manager bereit sind zuzugeben.

■ Palmers Werbung, die bei uns den Geschmack im Allgemeinen nicht verletzt, tut dies in England mit seinem viktorianischen Erbe ganz massiv. Nach demselben Muster musste ein österreichischer Erzeuger von Büromöbeln dem Kind auf seinen Seasons Greetings (dem interkulturellen Pendant der Weihnachtskarte) ein Hemdchen anziehen, um den englischen Geschmack nicht zu verletzen.

All dies sind Beispiele, welche die Bedeutung von Kultur für geschäftlichen Erfolg unterstreichen. Kultur wirkt vermutlich nicht direkt, sondern in dem sie zwischen steuerbaren Variablen wie Führungsstil, Organisationsstruktur, Berichtspflichten, Produktgestaltung und zwischen Ergebnisvariablen wie dem Geschäftserfolg vermittelt. Jedenfalls bedarf es einer Berücksichtigung interkultureller Unterschiede im Management: Marketingentscheidungen sollten unbedingt von lokalen Experten bzw. von interkulturell kompetenten Personen geprüft werden.

Im Feld Missachtung lokaler Produkteinsatzbedingungen und kultureller Reaktionen auf Werbebotschaften werden die meisten Fehler bzw. Fettnäpfchen berichtet. Verhandlungsvorbereitungen sollten nicht nur aus fachlicher, sondern auch aus kultureller Perspektive erfolgen: Welche Feiertage, Tages- und Arbeitsroutinen sind zu berücksichtigen? Wie

ist ein (zögerliches) JA in indirekten, harmonieorientierten Kulturen zu werten? Wer sind die tatsächlich wichtigsten Entscheider? Stellt es eine Selbstverständlichkeit oder eine Beleidigung dar, wenn ein Partner nicht bzw. nicht angemessen vom Flughafen abgeholt wird?



o. Univ.-Prof. Mag. Dr.

Ursula Schneider

**Dekanin der Sozial-
und Wirtschaftswissen-
schaftlichen Fakultät
der Universität Graz**

Expatriate Einsätze müssen vorbereitet, begleitet und nachbereitet werden, um Leistungsverluste wegen kultureller Belastungen zu mindern.

Interkulturell besetzte Teams können in Bezug auf innovative Problemlösungen deutlich überlegen sein, es muss ihnen allerdings Zeit gegeben werden, eine gemeinsame Basis zu erarbeiten. Das in ein moderiertes Kick-Off-Meeting oder ein Projektcamp investierte Geld macht sich in Form vermiedener Konflikte und besserer Ergebnisse mehrfach bezahlt.

Personalführung, Kommunikations- und Präsentationsstile sind mit Rücksicht auf kulturelle Besonderheiten zu gestalten: Während Franzosen deduktiv vorgehen und das Kriterium der

Eleganz in den Vordergrund stellen, kommen Angelsachsen induktiv, pragmatisch und „quick und dirty“ gleich zur Sache. Generell unterscheiden sich Kulturen, Sprachen und Denkstile in Bezug auf das Fortschreiten vom Allgemeinen zum Besonderen (Deduktion) oder vom Besonderen zum Allgemeinen

(Induktion), in Bezug auf den Abstraktionsgrad, das Verhältnis von explizitem und implizitem Gehalt, in Bezug auf die Direktheit und in Bezug auf die Orientierung am Inhalt oder an der sozialen Beziehung. So

steht etwa Angelsachsen für viele Situationen eine eingeführte Redewendung zur Verfügung, wo Deutschsprachige aktiv nach Formulierungen suchen müssen.

Die Beispiele ließen sich fortsetzen und sind in jedem Unternehmen spezifisch zu gestalten. Interkulturelles Management beginnt letztlich mit dem Bewusstsein seiner Notwendigkeit. Eine weltoffene Einstellung, die das „Andere“ in seiner Eigenart erfasst, ohne es am Maßstab der eigenen kulturellen Standards zu messen – und häufig genug zu verurteilen – hilft dabei mehr als die Lektüre sämtlicher „Länder-Knigges“ mit ihren durchaus nützlichen Hinweisen zur Übergabe von Visitenkarten und zu landestypischen Tischmanieren.