



Fachbereich 4: Informatik

Interkulturelles Management in globalen Supply Chains

Masterarbeit

zur Erlangung des Grades eines Masters of Science
im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Natalie Michel

Betreuer: PD Dr. Ralf Antes,
Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg, Betriebswirtschaftliche Fakultät
Erstgutachter: PD Dr. Ralf Antes
Zweitgutachter: Jun.-Prof. Dr. Berthold H. Hass,
Universität Koblenz-Landau, Institut für Management

Bingen am Rhein, im November 2006

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Masterarbeit von mir, Natalie Michel, selbstständig erstellt wurde und außer den angegebenen Quellen keine fremden Hilfsmittel verwendet habe.

Mit der Einstellung dieser Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden.

Bingen am Rhein, den 30.11.2006

INHALTSVERZEICHNIS

ERKLÄRUNG	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS.....	V
1 EINLEITUNG	1
1.1 Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 DARSTELLUNG DER GRUNDLEGENDEN KONZEPTE	3
2.1 Supply Chain Management	3
2.1.1 Definition	4
2.1.2 Ziele und Aufgaben des Supply Chain Management	6
2.2 Interkulturelles Management.....	9
2.2.1 Das Konzept „Kultur“	9
2.2.2 Ursachen für kulturelle Probleme in internationalen Geschäftsbeziehungen	11
3 GLOBAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	17
3.1 Auswirkungen der Globalisierung.....	17
3.2 Globale Unterschiede in der Logistik	21
3.2.1 Transportinfrastruktur	21
3.2.2 Logistische Performance.....	22
3.2.3 Informationstechnologie	23
3.2.4 Humanressourcen.....	24
4 KULTUR IN INTERNATIONALEN SUPPLY CHAINS	27
4.1 Kulturelle Typologien	27
4.1.1 Nationale Institutionen.....	28
4.1.2 Soziokulturelle Institutionen.....	29
4.1.3 Kulturelle Institutionen	30
4.1.4 Einstellungen	30
4.2 Globale Supply Chain unter Berücksichtigung kultureller Typologien	32
4.2.1 Kooperationsstrategien	34
4.2.2 Internationale Beschaffungsstrategien	35
4.2.3 Standortstrategien	36
4.2.4 Versorgungsstrategien.....	39
4.2.5 Produktprogrammstrategien.....	42
4.2.5.1 Global Customer Relationship Management	43
4.2.5.2 Mass Customization	45

5	INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION.....	47
5.1	Kommunikationsprozess.....	47
5.2	Kommunikation und Kultur	48
5.2.1	Einstellungen, soziale Organisationen, gedankliche Muster und Rollen.....	49
5.2.2	Sprache.....	50
5.2.3	Non-verbale Kommunikation	52
5.3	Effektive interkulturelle Kommunikation	55
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	58
	QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS	61
	APPENDIX 1.....	67
	APPENDIX 2.....	68

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Verschiedene Typen von Supply Chains	5
Abbildung 2: Die "Drei Cs"	7
Abbildung 3: Kulturelles Eisberg Modell nach E.H. Schein.....	11
Abbildung 4: Die Wertschöpfungskette nach Michael E. Porter	15
Abbildung 5: Anstieg des Welthandels im Vergleich	18
Abbildung 6: Diffusion des PCs und der Internettechnologie.....	19
Abbildung 7: Internet User Penetration rate.....	23
Abbildung 8: Vier-„Sektoren“-Modell.....	24
Abbildung 9: Netto- und Bruttoeinschreibungsrate nach Region und Geschlecht.....	25
Abbildung 10: Interkulturelle Synergie (Input-Prozess-Output).....	28
Abbildung 11: Extended Supply Chain unter Berücksichtigung kultureller Typologien	33
Abbildung 12: Jährliche Anzahl neuer Kooperationsverträge	34
Abbildung 13: Subfaktoren der Charakteristiken der Arbeit.....	38
Abbildung 14: Subfaktoren der Lebensqualität.....	39
Abbildung 15: Auswirkungen des Bullwhip-Effektes.....	40
Abbildung 16: Alternative Lieferkettenstrukturen	42
Abbildung 17: Herausforderungen im GCRM	43
Abbildung 18: Kommunikationsprozess	47
Abbildung 19: Anteil der Muttersprachen der Weltbevölkerung.....	51
Abbildung 20: Kulturspezifische Interpretation von Gesten.....	54

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kulturelle Unterschiede.....	14
Tabelle 2: Ausbildungserwartung.....	25
Tabelle 3: Faktoren der nationalen Institutionen.....	29
Tabelle 4: Faktoren zur internationalen Standortwahl	37
Tabelle 5: Formen nonverbaler Kommunikation	52
Tabelle 6: Informationsaufnahme in Bit/Sekunde pro Sinnesorgan.....	52

1 Einleitung

Bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts stellen Unternehmen, die grenzüberschreitend tätig sind, einen bedeutenden Faktor für die Ökonomien der industrialisierten Welt dar.¹ Insbesondere nach Beendigung des zweiten Weltkrieges folgte in den 50er und 60er Jahren ein wirtschaftlicher Aufschwung der das Welthandelsvolumen² und die Auslandsinvestitionen³ kontinuierlich ansteigen ließ. Das Ergebnis dieser Internationalisierung ist eine zunehmende Dynamisierung des Wettbewerbsumfeldes, der in Wechselwirkung mit technologischen Innovationen, Deregulierung der Märkte sowie einem steigenden Effizienzdruck und ansteigenden Kundenanforderungen steht.⁴ Eine häufige Reaktion von Unternehmen auf diese Entwicklungen ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen, was zu einer Auslagerung von bisher eigenen Aktivitäten an Dritte führt.⁵ Die Folge ist die Entstehung von Unternehmensnetzwerken. Seit Beginn der 90er Jahre hat das Konzept des Supply Chain Management an Bedeutung gewonnen. Es stellt eine besondere Form eines Unternehmensnetzwerkes dar, das die Optimierung der unternehmensübergreifenden Güter- und Informationsflüsse betrachtet, die einen wesentlichen Anteil zum Unternehmenserfolg beitragen.⁶ Die Internationalisierung führt vermehrt zu grenzüberschreitenden Netzwerken, was insbesondere die globale Lieferkette in den Vordergrund rückt. Wie *Bergemann* und *Sourisseaux* erkannt haben ist „jede wirtschaftliche Aktivität, die Grenzen überschreitet [...] notwendigerweise interkulturell variablen Determinanten ausgesetzt.“⁷ Die Arbeit in unterschiedlichen Kulturen birgt neue Probleme und Herausforderungen, die auf kulturelle Diversitäten zurückzuführen sind. Daher ist es sinnvoll, wenn Strategien und Konzepte von Unternehmen global ausgerichtet sind und sich den lokalen kulturellen Gegebenheiten anpassen. Nur so besteht die Chance auch langfristig international wettbewerbsfähig zu bleiben.⁸

1.1 Zielsetzung

In Anbetracht der oben aufgeführten Entwicklungen besteht das Ziel dieser Arbeit darin, herauszufinden welche kulturellen Diversitäten weltweit existieren und inwiefern sich diese auf Konzepte und Strategien einer globalen Supply Chain auswirken. Einen besonderen Einfluss übt die interkulturelle Kommunikation aus, da sie aufgrund einer Vielzahl von

¹ Vgl. Porter (1989, S. 1)

² Vgl. Kapitel 3.1, Abbildung 5

³ Vgl. Eden (2002, S. 42 ff.)

⁴ Vgl. Busch/Dangelmeier (2004, S. 3) und Seuring (2001, S. 1)

⁵ Vgl. Prahalad/Hamel (1990, S.80)

⁶ Vgl. Kapitel 2.1.1

⁷ Vgl. Bergemann/Sourisseaux (1996, S. 1)

⁸ Vgl. Hasenstab (1998, S. 13)

kulturbezogener Unterschiedlichkeiten ein besonders hohes Konfliktpotential mit sich bringt. Ein weiteres Anliegen besteht darin, die positiven Auswirkungen der kulturellen Einflussfaktoren herauszuarbeiten und dadurch Synergieeffekte zu identifizieren.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die folgende Gliederung skizziert den Aufbau der Untersuchung:

Kapitel 2 dient als Einführung in die beiden grundlegenden Konzepte dieser Arbeit, dem Supply Chain Management und dem Interkulturellen Management. Einer allgemeinen Definition des Supply Chain Managements folgt eine Betrachtung der Ziele und Aufgaben auf unterschiedlichen Strategiebene. Danach wird das Kulturkonzept dargestellt. Abschließend dient ein Überblick über mögliche Ursachen kultureller Probleme in internationalen Geschäftsbeziehungen als ein erster Ansatz die Problematik der Verbindung der beiden Konzepte zu verdichten.

Der getrennten Darstellung der beiden grundlegenden Konzepte, schließt sich **Kapitel 3** mit einer detaillierten Untersuchung des Themas Global Supply Chain Management an. Kulturelle Diversitäten werden anhand von Auswirkungen der Globalisierung auf international agierende Unternehmen untersucht. Darauf aufbauend folgt eine Betrachtung der globalen logistischen Unterschiede.

Kapitel 4 beschreibt zunächst vier grundlegende kulturelle Typologien, die sich aus den zuvor betrachteten kulturellen Diversitäten ergeben. Eine Matrix dient als Hilfsmittel das Konzept des Supply Chain Management mit den kulturellen Typologien in Verbindung zu setzen und Schnittstellen herauszuarbeiten. Abschließend folgt eine Untersuchung der dabei identifizierten Konzepte und Strategien des Supply Chain Managements, um mögliche kulturelle Konflikte und Synergien aufzudecken.

Kapitel 5 befasst sich mit der interkulturellen Kommunikation, deren Auswirkungen sich in jeder Wertschöpfungsstufe bemerkbar machen. Eine Betrachtung des Kommunikationsprozesses verdeutlicht zunächst die allgemeine Problematik. Unterschiedliche kulturelle Einflüsse auf verschiedene Kommunikationsformen zeigen Konfliktpotentiale auf. Abschließend werden Fähigkeiten und Verhaltensweisen präsentiert, die zur effektiven interkulturellen Kommunikation führen.

Schließlich fasst **Kapitel 6** die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zusammen und gibt einen Ausblick auf die Erweiterbarkeit der erarbeiteten Matrix.

2 Darstellung der grundlegenden Konzepte

Um eine Basis für diese Arbeit zu schaffen, betrachtet dieses Kapitel zunächst die zwei grundlegenden Konzepte, das Supply Chain Management und das Interkulturelle Management. Das Supply Chain Management nimmt in Zeiten einer zunehmenden Globalisierung, steigender Kundenanforderungen, verkürzter Produktlebenszyklen und der ständigen Weiterentwicklung der Informationstechnologien eine wichtige Rolle in der Geschäftswelt ein. Insbesondere da diesem Konzept ein besonders hohes Rationalisierungspotential zugeschrieben wird. Um sich den neuen Anforderungen anzupassen, werden Unternehmen Teil global vernetzter Wirtschaftsstrukturen. An dieser Stelle setzt das Interkulturelle Management an. Sobald es durch die Internationalisierung verstärkt zu interkulturellen Kontakten kommt, kann das interkulturelle Management als Hilfestellung dienen. Zunächst betrachtet Kapitel 2 die beiden Konzepte aber getrennt.

Eine Definition des komplexen Gebietes des Supply Chain Managements verdeutlicht, was im Zusammenhang dieser Arbeit eine Supply Chain darstellt. Um einen umfassenderen Überblick zu erlangen folgt eine kurze Zusammenfassung allgemeiner Ziele und Aufgaben. Durch eine Definition des Basiskonzeptes „Kultur“ wird auch das Interkulturelle Management zunächst aus einem theoretischen Blickwinkel betrachtet. Eine Untersuchung der Ursachen für die Entstehung kultureller Probleme schließt sich an.

2.1 Supply Chain Management

Charles Darwins Theorie „*Survival of the Fittest*“ kann auch in der traditionellen Sicht der Unternehmen wieder gefunden werden, in der das Unternehmen eine unabhängig existierende Entität darstellt, die in Konkurrenz zu anderen Entitäten besteht.⁹ In veränderter Form findet sich auch das Konzept des Supply Chain Management in dieser Theorie wieder. Unternehmen sind Teil eines Netzwerkes von Organisationen, die das gemeinsame Ziel verfolgen, den Kunden zufrieden zu stellen und zugleich die Kosten zu minimieren. Die Supply Chain stellt die gesamte Wertschöpfungskette dar und jedes Mitglied dieser ist gleichsam für die Wertschöpfung und die Kosten verantwortlich.¹⁰ Der Trend der hinter dieser Aussage steht, ist der des Wettbewerbs zwischen einzelnen Supply Chains und nicht mehr nur zwischen den einzelnen Organisationen. Um sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen, ist eine Gesamtoptimierung der Lieferkette erforderlich. Dieses Ziel ist nur erreichbar sofern alle Supply Chain Mitglieder zusammenarbeiten und auf eine individuelle Maximierung des Unternehmenserfolgs verzichten. Für eine derartige Zusammenarbeit sind eine gute

⁹ Vgl. Christopher (2005, S. 17)

¹⁰ Vgl. Christopher (2005, S. 14)

zwischenbetriebliche Kommunikation sowie der Aufbau von langfristigen Kooperationen zwischen den Beteiligten Unternehmen notwendig.¹¹

Bisher liegt noch keine allgemeingültige Definition des Begriffs Supply Chain Management vor. Daher wird im folgenden Abschnitt das Konzept theoretisch betrachtet, um schließlich zu einer Definition zu gelangen, auf die diese Arbeit aufbaut.

2.1.1 Definition

Der Begriff des Supply Chain Management taucht erstmals in den 80er Jahren in den USA auf und zielte darauf ab, die potenziellen Vorteile interner Geschäftsfunktionen wie Einkauf, Produktion, Verkauf und Distribution miteinander zu verbinden.¹² Gegenwärtige Trends wie zunehmender Wettbewerb, neue veränderte Wirtschaftsordnungen, kürzere Produktlebenszyklen aufgrund von fortschreitenden innovativen technischen Entwicklungen sowie steigende Erwartungen der Kunden führen dazu, dass sich der Blickwinkel der Unternehmen erweitert. Die Supply Chain stellt ein unternehmensübergreifendes Organisationsgebilde dar und geht weit über die Betrachtung der internen Geschäftsfunktionen hinaus. Die Wertschöpfungskette reicht damit von der Beschaffung des Rohstoffes, über die Produktion von einzelnen Bestandteilen bis zum Endprodukt, der Zwischenlagerung in Distributionsverteilzentren bis zur Auslieferung zum Einzelhandel und letztendlich an den Kunden.¹³ Kurz, es kommt zur Verkettung aller Mitwirkenden, die an der Herstellung eines Erzeugnisses beteiligt sind. Eine Supply Chain setzt sich also mindestens aus drei oder mehr Organisationen¹⁴ zusammen, die direkt an dem Fluss von Produkten, Dienstleistungen, Finanzmitteln und/oder Informationen von der Quelle bis zum Endkunden involviert sind.¹⁵

Es lassen sich drei Komplexitätstypen von Supply Chains bestimmen (siehe Abbildung 1), wobei die Ultimate Supply Chain (Abbildung 1c) auch Dienstleistungen von Drittanbietern wie Third Party Logistics Providern, Finanzdienstleistern und Market Research Firmen berücksichtigt.

¹¹ Vgl. Kämpf/Növig/Yesilhark (2006)

¹² Vgl. Harland (1996, S. 63)

¹³ Vgl. Simchi-Levi/Kaminsky/Simchi-Levi (2000, S. 1)

¹⁴ Organisation kann in diesem Zusammenhang sowohl für einen unabhängigen Bestandteil gegenüber anderen Unternehmen stehen, kann aber auch ein Bestandteil eines Unternehmensverbandes sein.

¹⁵ Vgl. Mentzer/DeWitt/Keebler et al. (2001, S. 4)

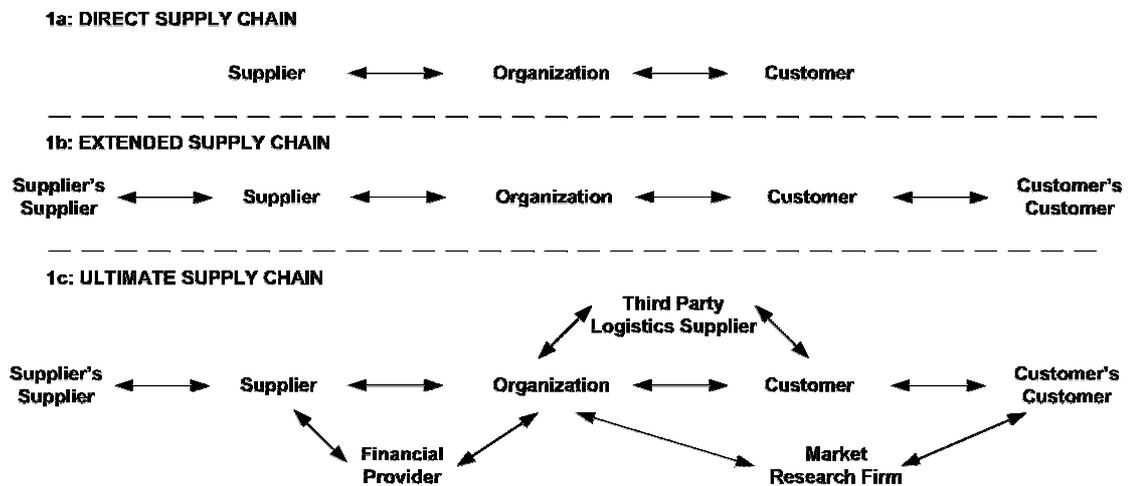


Abbildung 1: Verschiedene Typen von Supply Chains¹⁶

Das Management der Supply Chain darf sich daher nicht nur auf die Optimierung der Prozesse und Abläufe innerhalb eines Unternehmens beziehen, sondern muss die gesamte Versorgungskette betrachten. Diese Tatsache erfordert eine unternehmensübergreifende Prozessverbesserung, was durch eine Optimierung der Informationsflüsse und langfristige Unternehmenskooperationen erreichbar ist. Letztendlich kann der Kunde nur durch ein perfektes Zusammenspiel der Beteiligten zufrieden gestellt werden.¹⁷

Die Optimierung des Informationsflusses ist im Zusammenhang dieser Arbeit besonders wichtig, da nicht nur eine Beeinflussung durch ökonomische Kriterien vorliegt, sondern auch durch kulturelle Kriterien. Der Informationsfluss stellt eine Austauschbeziehung zwischen einem oder mehreren Entstehungsorte und einem oder mehreren Empfänger dar.¹⁸ Findet diese Austauschbeziehung über Landesgrenzen hinweg statt ist die Gefahr von Missverständnissen besonders groß. Verschiedene kulturelle Hintergründe können dazu führen, dass Informationen unterschiedliche Bedeutungen zugeordnet werden. Die Fertigstellungszeit für einen Bericht ist ein Beispiel dafür. Während in westlichen Kulturen ein Termin zur Einhaltung verpflichtet, sehen südländische Kulturen einen Termin eher als Richtlinie.¹⁹

Bis heute existiert in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl von verschiedenen Definitionen des Begriffs Supply Chain Management, die von Betrachtungen der internen Geschäftsintegration bis zum Management von Netzwerken zwischenbetrieblicher Geschäftsbeziehungen reichen. Durch die bisherige Ausführung greift diese Arbeit auf die Definition von *Simchi-Levi*, *Kaminsky* und *Simchi-Levi* zurück, die das Supply Chain Management wie folgt definieren:

¹⁶ In Anlehnung an Mentzer/DeWitt/Keebler et al. (2001, S. 5)

¹⁷ Vgl. Kämpf/Növig/Yesilhark (2006)

¹⁸ Vgl. Klaus/Krieger (2004, S. 201)

¹⁹ Vgl. Deresky (2006, S. 120)

„Supply Chain Management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouses, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, and at the right time, in order to minimize systemwide costs while satisfying service level requirements.“²⁰

Ein bedeutender Aspekt, der in dieser Arbeit eine entscheidende Rolle innehat und nicht in der obigen Definition beinhaltet ist, ist die Betrachtung des Supply Chain Managements aus einer globalen Perspektive. Durch die Globalisierung werden Organisationen aus vielen verschiedenen Ländern auf der ganzen Welt miteinander verbunden, wodurch neue Gegebenheiten in den Vordergrund rücken. Dies birgt sowohl Chancen als auch Risiken, die innerhalb des Global Supply Chain Management betrachtet werden.

Welche Auswirkungen die Globalisierung auf die internationale Geschäftswelt und damit auch auf das Supply Chain Management hat und welche logistischen Unterschiede zurzeit existent sind behandelt Kapitel 3 ausführlich. Im folgenden Kapitel soll zunächst eine allgemeine Betrachtung von Zielen und Aufgaben des Supply Chain Management erfolgen.

2.1.2 Ziele und Aufgaben des Supply Chain Management

Wie aus der obigen Definition zu entnehmen ist, besteht das Ziel des Supply Chain Management darin, eine Optimierung der Effektivität (Doing the right things) und Effizienz (Doing the things right) der zwischenbetrieblichen Unternehmensaktivitäten zu erreichen.²¹ Nur durch einen optimalen Informations- und Materialfluss durch die Supply Chain ist eine Gewährleistung der Kundenzufriedenheit und eine Kostenminimierung durchsetzbar. Verschiedene Autoren haben neben diesem Ziel weitere Ziele und Aufgaben identifiziert, die im folgenden Abschnitt betrachtet werden.

Um das übergeordnete Ziel, die Optimierung der Supply Chain zu erreichen, setzt *Werner*²² auf eine Harmonisierung der Wettbewerbsfaktoren Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität. Durch eine Zielharmonie sind langfristig Synergieeffekte erzielbar und eine Vermeidung von Trade-offs (Dyssynergien) ist möglich. Im Supply Chain Management existieren Strategien zur Realisierung von Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteilen. *Busch* und *Dangelmaier*²³ setzen zum Beispiel auf eine verbesserte Koordination von Angebot und Nachfrage mit Hilfe eines transparenten Kundenbedarfs, um Sicherheitsbestände zu reduzieren. Das bedeutet eine Verringerung des gebunden Kapitals und gleichzeitig gesenkte Transaktionskosten.

²⁰ Simchi-Levi/Kaminsky/Simchi-Levi (2000, S. 1)

²¹ Vgl. Werner (2002, S. 10 f.)

²² Vgl. ebd.

²³ Vgl. Busch/Dangelmaier (2004, S. 8 f.)

Unternehmenskooperationen führen zu kürzeren Entwicklungszeiten für neue Produkte, wodurch Zeitvorteile gegenüber der Konkurrenz entstehen können. Die Erzielung von Qualitätsvorteile bauen auf intensiver zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit auf. Gemeinschaftliche Entwicklungsarbeit und offener Informationsaustausch sind die Grundlage für die Verbesserung der Qualität. *Christopher*²⁴ nimmt an, dass nur durch das Supply Chain Management eine Differenzierung gegenüber Konkurrenten erreichbar ist. Die Verknüpfung der „Drei Cs“ (siehe Abbildung 2) kann dazu beitragen. Durch ein perfektes Zusammenspiel von Kunde (Customer), Unternehmung (Cooperation) und Konkurrent (Competitor) kann ein langfristiger Wettbewerbsvorteil aufgebaut werden.

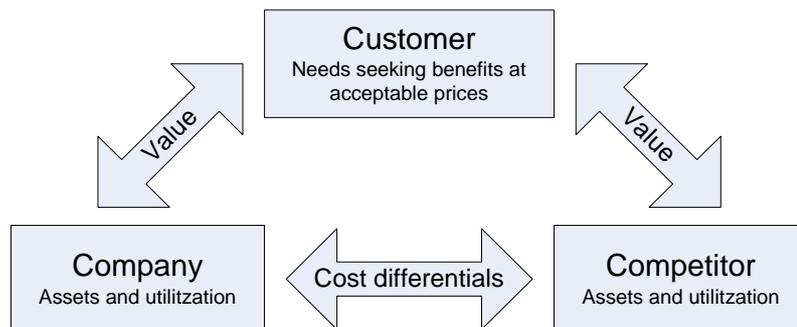


Abbildung 2: Die "Drei Cs"²⁵

Corsten und *Gössinger*²⁶ haben Ziele des Supply Chain Management identifiziert, die verstärkt auf dem Konzept der Logistik aufbauen. Hierzu zählen die Reduzierung der Durchlaufzeiten, Verringerung der Bestände und die Erhöhung der Liefertreue. Letztendlich tragen alle genannten Strategien zum grundlegenden Ziel des Supply Chain Managements bei. Der Optimierung der Lieferkette, die die Erhöhung des Serviceniveaus für den Endverbraucher sowie eine Kostensenkung über alle Wertschöpfungsstufen hinweg ermöglicht.

Wechselt die Betrachtung von den Zielen zu den Aufgaben des Supply Chain Managements so schlagen sowohl *Simchi-Levi*, *Kaminsky* und *Simchi-Levi*²⁷ als auch *Corsten* und *Gössinger*²⁸ eine Einordnung der Aufgaben des Supply Chain Managements in strategische, taktische und operative Ebenen vor. Eine solche Gruppierung erscheint in dieser Arbeit sinnvoll, da insbesondere die Aufgaben der strategischen und taktischen Ebene einen besonderen Einfluss auf Entscheidungen innerhalb globaler Versorgungsketten haben. Nachfolgend wird daher kurz auf die Aufgaben der einzelnen Ebenen eingegangen.

²⁴ Vgl. *Christopher* (2005, S. 6 f.)

²⁵ Vgl. *Ohmae* (1982, S. 10)

²⁶ Vgl. *Corsten/Gössinger* (2001, S. 94 f.)

²⁷ Vgl. *Simchi-Levi/Kaminsky/Simchi-Levi* (2000, S. 8 ff.)

²⁸ Vgl. *Corsten/Gössinger* (2001, S. 99 ff.)

Da **strategische** Entscheidungen längerfristige Auswirkungen auf die Supply Chain haben, steht hier die Gestaltung der gesamten Lieferkette im Vordergrund. Diese bildet die Grundlage für den optimalen Güter- und Informationsfluss durch das Unternehmensnetzwerk. Entscheidungen auf der strategischen Ebene hängen daher oft mit dem Produktprogramm zusammen, das in der globalen Supply Chain besonderen Einflüssen unterliegt und auch mit deren Struktur verbunden ist. Die logistische Infrastruktur wird durch geeignete Beschaffungs-, Standort- sowie Distributionsstrategien bestimmt. Das Supply Chain Management bietet dazu verschiedene Maßnahmen, wie zum Beispiel Zero-Inventory Systeme, die durch Just-in-Time oder Kanban die Beschaffung steuern sollen oder auch das Efficient Consumer Response oder Vendor Managed Inventory, die zur effizienten Warenversorgung der Kunden beitragen. Die Struktur der Lieferkette bildet die Basis für einen reibungslosen Prozessablauf und ist daher der erste Schritt zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber konkurrierenden Supply Chains. Eine genauere Betrachtung ausgewählter Maßnahmen und Strategien folgt später.

Die **taktische** Ebene befasst sich mit der Nachfrage- und Lieferkettenplanung. Angebot und Nachfrage der Beteiligten müssen in Einklang gebracht werden, so dass ein wirtschaftliches Arbeiten innerhalb der Kette möglich ist und eine sinnvolle Ressourcennutzung erfolgen kann. Um diese Planung durchzuführen, müssen Beschaffung, Produktion sowie Lagerhaltung und Distribution sinnvoll koordiniert sein. Um eine möglichst genaue Planung zu erhalten, ist eine ausgeprägte Kundenorientierung der Supply Chain unerlässlich. Das Global Customer Relationship Management (GCRM), Mass Customization oder Postponement sind Hilfsmittel des Supply Chain Management, die die Nachfrage- und Lieferkettenplanung unterstützen. Auch einige dieser Strategien werden später im Detail untersucht.

Auf der **operativen** Ebene erfolgt letztendlich eine detaillierte inhaltliche, mengenmäßige und zeitliche Abstimmungen der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsmengen. Da sich diese Aufgaben hauptsächlich auf die einzelnen Akteure in der Lieferkette beziehen, wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Betrachtung verzichtet.

Es steht fest, dass das Supply Chain Management zunehmend an Bedeutung gewinnt und als unternehmensübergreifende Planung, Steuerung und Kontrolle einen bedeutenden Einfluss auf Unternehmensfaktoren, wie zum Beispiel Kosten, Kundendienst, Produktivität und Erlöse, hat. Die Arbeitsteilung findet in Zeiten zunehmender Globalisierung nicht mehr nur innerhalb eines Unternehmens statt, sondern zwischen Unternehmen einer globalen Wertschöpfungskette.²⁹ Aufgrund dieser Tatsache entstehen interkulturelle Schnittstellen, die

²⁹ Vgl. Leitl (2005)

sowohl Vor- als auch Nachteile für die Zusammenarbeit bedeuten können. Das Interkulturelle Management ist ein Konzept mit dessen Hilfe es möglich ist, die neuen Herausforderungen, die im Kontext des Global Supply Chain Management auftauchen, leichter zu bewältigen. Eine theoretische Betrachtung des Konzeptes im folgenden Abschnitt verdeutlicht, warum die Schnittstelle zur Kultur eine besondere Herausforderung in der internationalen Geschäftswelt darstellt.

2.2 Interkulturelles Management

Bereits in der Antike wurde Handel über die Grenzen des eigenen Landes hinweg betrieben, was den wirtschaftlichen Kontakt zu anderen Kulturen hergestellt hat. Heute, in einem Zeitalter zunehmender Internationalisierung und der Globalisierung der Ökonomie, wird fast kein Geschäft mehr abgewickelt ohne das nicht Menschen verschiedenster Kulturen aufeinander treffen. Unternehmen betreiben ihr Geschäft dadurch nicht nur auf einem nationalen Markt, sondern entwickeln sich zu internationalen Unternehmen und sind gezwungen, sich mit den verschiedenen Bedingungen innerhalb unterschiedlicher Länder auseinanderzusetzen.

Um einen Einblick in den Erkenntnisbereich des Interkulturellen Managements zu erhalten, beschreibt folgender Abschnitt, was das Konzept der Kultur in diesem Zusammenhang ausdrückt.

2.2.1 Das Konzept „Kultur“

Die Frage „Was bedeutet der Begriff Kultur?“ zu beantworten ist keine leichte Aufgabe, da Kultur einer der komplexesten und konfusesten Begriffe im weltweiten Sprachgebrauch ist. Es existiert eine große Anzahl von Definitionen für den Begriff Kultur.³⁰ Um dennoch einen Überblick über dieses komplexe Konzept zu vermitteln, wird mit Hilfe ausgewählter Definitionen an dieser Stelle hervorgehoben, wofür Kultur im Zusammenhang dieser Arbeit steht.

Eine Betrachtung der Kultur kann aus verschiedenen Perspektiven erfolgen, wobei an dieser Stelle insbesondere die institutionelle und die individuelle Sichtweise von Bedeutung sind. *Torbiörn*³¹ zum Beispiel setzt den Begriff der Kultur mit Nation oder Gesellschaft gleich, da sie davon ausgeht, dass grundsätzlich nationale Normen existieren, die für alle Mitglieder einer Gesellschaft prägend sind und aus gegenseitiger Abhängigkeit der Mitglieder der Nation resultieren. Auch *Thomas* identifiziert „*Kultur als ein universelles, für eine Gesellschaft,*

³⁰ Siehe hierzu die wohl bekannteste Arbeit, die diese Kontextvielfalt aufweist von Kroeber/Kluckholn (1952): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions

³¹ Vgl. Torbiörn (1982, S. 5)

*Nation, Organisation und Gruppe aber typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Gruppe usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft.*³² Diese zwei Definitionen verdeutlichen das Kultur nicht angeboren ist, sondern eine Prägung durch das Leben in einer Gesellschaft erfolgt. Kultur basiert auf gemeinsamen Werten, Verständnis, Annahmen und Zielen. Sie führt dazu, dass das Verhalten der Mitglieder einer Kultur durch gleiche Einstellungen und Erwartungen unterbewusst gesteuert wird.³³ Betrachtet man Kultur als ein institutionelles Konzept, setzt sie sich aus den unterschiedlichsten Variablen zusammen. Dazu gehören zum Beispiel nationale Variablen wie Wirtschaft, Politik und technologisches Know-how aber auch soziokulturelle Variablen wie Religion, Sprache und Bildung.³⁴ Alle diese Umstände beeinflussen die Entwicklung der individuellen Kultur, was Hofstede als das „*collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another*“³⁵ beschrieben hat.

Innerhalb einer Kultur existieren Subkulturen. Angefangen von der Nationalkultur, die auf das Leben im Geburtsland zurückzuführen ist, über Kulturen, die durch das Leben in unterschiedlichen Regionen geprägt sind, bis zur Religion und Sprache. Weitere Gruppen ergeben sich aus dem Geschlecht, der Generation und der sozialen Klasse, die abhängig vom Bildungsgrad und der Berufswahl sind. Eine besonders einflussreiche Subkultur ist die Unternehmenskultur.³⁶ Da der Mensch einen Großteil seines Lebens auf der Arbeit verbringt, wird er sehr stark durch das Unternehmen und die dort vorherrschende Kultur geprägt. Diese zeichnet sich durch formale Regeln und Prozeduren, informale Verhaltensweisen, Rituale und Aufgaben aber auch einen bestimmten Jargon aus.³⁷

Die vorangegangenen Ausführungen verleiten dazu zu glauben, dass Individuen ein Ergebnis Ihrer Kultur sind. Dieser These kann nicht gänzlich widersprochen werden, da, wie soeben aufgezeigt, jeder Träger von einer oder mehrerer Kulturen ist. Dennoch darf die Betrachtung der Kultur nicht ausschließlich aus einer institutionellen Sichtweise erfolgen, sondern muss auch den individuellen Charakter der Person berücksichtigen. Jedes Individuum hat eigene Ideen, Bedürfnisse und Interessen, denen auf Basis individueller Normen nachgegangen wird.³⁸ Weiter ist anzunehmen, dass kulturbildende Attribute im Laufe der Zeit

³² Thomas (1988, S. 149)

³³ Vgl. Hofstede (1980, S.25)

³⁴ Vgl. Deresky (2000, S. 105 f.)

³⁵ Hofstede (1997, S. 5)

³⁶ Vgl. Hofstede (1997, S. 10)

³⁷ Vgl. Martin (1992, S. 3)

³⁸ Vgl. Hasenstab (1999, S. 52 f.)

Veränderungen und Wandel unterworfen sind. Dies trifft auch auf die Individuen selbst zu, da sie die Kultur bilden, formen und weiterentwickeln, insbesondere durch interkulturellen Kontakt. Damit ist klar, dass Kultur ein metamorpher Prozess ist und damit auch eine Prägung durch die Individuen, die ihr angehören, erhält.³⁹

Nach Schein⁴⁰ lässt sich Kultur in einem Eisberg Modell darstellen, bei dem lediglich 20% des Ganzen sichtbar sind. Zu diesen 20% zählen sichtbare Merkmale der Kultur mit einem eher institutionellen Charakter, wie zum Beispiel Kleidung, Essen oder Musik. Unter der Oberfläche verbergen sich jedoch Einstellungen und Werte, Regeln und Normen, die zum Großteil einen individuellen Charakter haben. Zudem sind diese Elemente oft nicht direkt wahrnehmbar und finden sich daher eher im Unterbewusstsein wieder (siehe Abbildung 3).

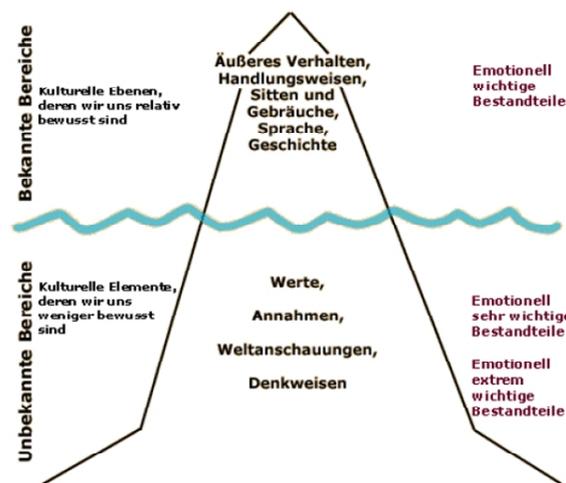


Abbildung 3: Kulturelles Eisberg Modell nach E.H. Schein

Beim Zusammentreffen von Angehörigen aus unterschiedlichen Kulturen, kommt es nicht selten zu Differenzen, da insbesondere unbewusste kulturelle Charakteristika dazu führen, dass Missverständnisse auftreten. Mit Hilfe der Methoden des interkulturellen Managements können diese jedoch beseitigt werden. Eine erste Untersuchung der kulturellen Charakteristika soll mögliche Probleme in der interkulturellen Geschäftswelt aufdecken.

2.2.2 Ursachen für kulturelle Probleme in internationalen Geschäftsbeziehungen

Wie oben bereits erwähnt, treffen in einem Netzwerk von multikulturellen Organisationen die unterschiedlichsten Persönlichkeiten mit verschiedensten kulturellen Backgrounds aufeinander. Während der Zusammenarbeit besteht die Gefahr, dass es zu Missverständnissen und Problemen kommt, die hauptsächlich auf die kulturelle Unterschiedlichkeit der Interaktionspartner zurückzuführen sind. Welche kulturellen Merkmale für die Probleme

³⁹ Vgl. Bailly/Offermann et al. (2000) in Anlehnung an Demorgan (1993): Vivre et penser les cultures dans la mondialisation en cours.

⁴⁰ Schein (1995, S. 25)

verantwortlich sind und welche Herausforderungen dadurch entstehen, wird nun näher betrachtet.

Kulturelle Unterschiede stellen oft die Quelle von Konflikten in internationalen Geschäftsbeziehungen dar. Kulturellen Charakteristika, die derartige Schwierigkeiten verursachen sind zum Beispiel individuelle Einstellungen und Werte, verschiedene Sitten, Gebräuche und Gewohnheiten sowie unterschiedliche Muttersprachen.⁴¹

Einstellungen und Werte können von Kultur zu Kultur differieren. Aufgrund der Tatsache, dass sie zu den unbewussten kulturellen Elementen gehören, ist es oft nicht leicht ihren Einfluss auf die Verhaltensweisen eines Individuums zu interpretieren. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Kategorisierungen von Kulturen, zu den bedeutendsten zählen, die vier Dimensionen von *Trompenaars* und *Hampden-Turner*:⁴²

1. Universalistische und partikularistische Kulturen

In universalistischen Kulturen wird jede Situation objektiv betrachtet. Persönliche Einstellungen haben keinen Einfluss auf Entscheidungen. Verträge und deren Befolgung sind von großer Bedeutung. Partikularistische Kulturen hingegen legen besonderen Wert auf Beziehungen, was eine eher subjektive Betrachtung der Situation mit sich bringt. Ein besonderes Merkmal des Partikularismus ist die Annahme, dass nicht nur ein Weg zum Ziel führt, sondern viele verschiedene.

2. Spezifische und diffuse Kulturen

Der Umgang mit Menschen kann spezifisch, das heißt gradlinig und transparent, oder diffus sein. In spezifischen Kulturen erfolgt eine Trennung von Privat- und Geschäftsleben, wohingegen bei den diffusen Kulturen eine Überschneidung stattfindet. Der zwischenmenschliche Umgang in spezifischen Kulturen wirkt daher oft eher indirekt und ausweichend.

3. Neutrale und affektive Kulturen

Diese zwei Arten von Kultur beschreiben die emotionale Orientierung in Beziehungen. Neutrale Kulturen sind eher sachlich und zielorientiert. Emotionen werden unter Kontrolle gehalten und selten gezeigt, da die Möglichkeit besteht, dass sie die Kommunikation verfälschen. Das genaue Gegenteil zeigt sich in affektiven Kulturen, die sehr emotionsgeladen sein können. Körperkontakt, Gestik und Mimik spielen eine wichtige Rolle beim Ausdruck und sind Teil einer geschäftlichen Beziehung.

⁴¹ Vgl. Wood et al. (2002, S. 50f.)

⁴² Vgl. Deresky (2000, S. 118 ff.)

4. Leistungsorientierte und askriptive Kulturen

Diese Dimension betrachtet die Herkunft der Macht und des Status in der Gesellschaft. Macht und Status basieren in leistungsorientierten Kulturen auf individuell erreichten Leistungen, die zum Beispiel durch Ausbildung und Erfahrung erlangt wurden. In askriptiven Kulturen wird eine Machtposition nicht durch Leistung erreicht, sondern durch die Zugehörigkeit zu einer sozialen Klasse, Altersgruppe oder zu einem Geschlecht. Diese Dimensionen machen deutlich, dass die existierenden Wertvorstellungen bei jedem Individuum das Verhalten in der Geschäftswelt stark beeinflussen können. Man darf aber nicht den Fehler begehen, derart verallgemeinerte Darstellungen auf Individuen zu übertragen und dadurch zu stereotypisieren. Bei der Stereotypisierung existiert nur ein einziger einheitlicher Nationalcharakter.⁴³ Bestimmte Merkmale, die bei einem Individuum eines Kulturkreises erkennbar sind, werden auf andere Angehörige desselben Kulturkreises unverändert abgebildet und führen so oft zu Missverständnissen zwischen den Gesprächspartnern. Das Problem dabei ist, dass die Kultur nicht nur ein institutionelles Konzept darstellt, sondern auch eine individuelle Komponente beinhaltet.

Auch **Sitten, Gebräuche und Gewohnheiten** variieren von Kultur zu Kultur und müssen bei interkulturellen Geschäftsbeziehungen berücksichtigt werden, um Geschäftspartner anderer Kulturen nicht zu kränken oder zu beleidigen. So wird es zum Beispiel in den USA als unhöflich empfunden bei Augenkontakt nicht auch verbal zu kommunizieren. Daher grüßt der Amerikaner in nahezu jeder Situation mit „How are you today?“, was jedoch zu keiner längeren Konversation führt, sondern lediglich eine Höflichkeitsfloskel ist. In Deutschland hingegen wird nicht bei jedem Kontakt begrüßt, sondern oft nur beim ersten Aufeinandertreffen an einem Tag. Ein weiteres Beispiel ist das Ablaufschema von Geschäftstreffen. Von Deutschen eingeplante Pausen für Mahlzeiten, empfinden Amerikaner als unnötige Unterbrechung; wohingegen in Frankreich ein gemeinsames Essen vor dem Geschäftlichen dem persönlichen Kennenlernen dient.⁴⁴ Diese Beispiele liefern lediglich einen oberflächlichen Einblick in die existierenden Unterschiede bezüglich Sitten, Gebräuche und Gewohnheiten verdeutlichen jedoch, dass das Verständnis für andere Kulturen unbedingt vorhanden sein muss, um unnötige Missverständnisse und Probleme zu vermeiden.

Verschiedenen Kulturen sprechen verschiedene **Sprachen**, was zu Problemen in der Kommunikation führen kann. Das die Sprache nicht allein aus den verbalen Ausdrücken besteht, sondern auch aus Mimik, Gestik und Kontext, verschärft die ohnehin schwierige Kommunikationssituation noch mehr. Englisch sprechen ca. 1,4 Milliarden Menschen auf der

⁴³ Vgl. Apfeldorf/Bohère/Büchner (2005, S.5)

⁴⁴ Vgl. ebd. (2005, S.11 ff.)

Welt, obwohl es lediglich von 370 Millionen Menschen die Muttersprache ist.⁴⁵ Diese Tatsache führt vor Augen, dass trotz einer gemeinsamen genutzten Sprache Verständnisschwierigkeiten auftauchen können, da die volle Bedeutung von Wörtern von Nicht-Muttersprachlern nicht erfassbar ist oder im Zusammenhang mit ihrer eigenen Muttersprache missverstanden wird. So wird zum Beispiel im spanischsprachigen Raum die weltweit bekannte Coca Cola lediglich Coca genannt, da Cola in Spanisch Schwanz heißt und umgangssprachlich mit dem männlichen Geschlechtsteil in Verbindung gebracht wird.⁴⁶ Auch die Gestik und Mimik haben oft unterschiedliche Bedeutungen. So ist diese zum Beispiel in England und Deutschland sehr gering ausgeprägt, wohingegen südländische Kulturen oft eine überschwängliche Gestik und Mimik besitzen. Was den Kontext einer Sprache angeht, hat der *Hall*⁴⁷ zwei Arten von Sprachen unterschieden, die Low-Context- und die High-Context-Kommunikation. Erstere macht unzweideutige Aussagen, das heißt direkt und explizit, es erfolgt eine direkte Aussage über die Erwartungen. Letztere bezieht sich auf den Aufbau von Beziehungen. Zur Aufrechterhaltung dieser werden oft keine konkreten Aussagen gemacht. Dadurch ist die Zweideutigkeit von Aussagen vorprogrammiert und Probleme bleiben oft unausgesprochen.

Die bisher betrachteten Punkte stellen lediglich eine kleine Teilmenge möglicher Ursachen für kulturell bedingte Probleme bei multikulturellen Kontakten dar. Folgende Tabelle führt daher weitere relevante kulturelle Gründe auf:

Rituale und Verhaltensweisen, Artefakte und Produkte	Sprachen, Künste (traditionelles Handwerk), Nahrung (Regionalküche), Kulturgüter, Sportarten, Architektur, Tänze, Feste, Bräuche, Nationale Feiertage, Kleidung
Systeme und Institutionen	sozial, ökonomische Systeme sowie politische, legislative und exekutive Systeme und Institutionen z.B. Familie, Religion, Beruf, Bildung, Unternehmen und Organisationen, Klasse, Schichten, u.a.
Normen, Attitüden und Grundsätze	Erziehung, Nationalität, u.a.
Grundwerte und fundamentale Annahmen einer Kultur	Gleichheit aller Menschen (in westlich, industrialisierter Welt), u.a.

Tabelle 1: Kulturelle Unterschiede⁴⁸

Die Grundlage der bisherigen Ausführungen beruht auf der Divergenzthese der Kultur, die von der Verschiedenheit der Kulturen ausgeht. In der Literatur existieren jedoch auch gegensätzliche Annahmen, die auf eine Konvergenz aufbauen. *Levitt* hat diese Theorie stark

⁴⁵ Vgl. Sprachen der Erde (2003, S. 301)

⁴⁶ Vgl. Apfeldorf/Bohère/Büchner (2005, S. 20)

⁴⁷ Vgl. Hall/Hall (1990, S. 6 f.)

⁴⁸ Eigene Zusammenfassung aus Dahl (2000), Wood et al. (2002), Usunier/Walliser (1993), u.a.

geprägt. In einem seiner ersten Artikel zu diesem Thema „Globalization of markets“ beschreibt er, wie durch die technologischen Entwicklungen die Märkte zunehmend global werden und dadurch der Bedarf an standardisierten und günstigen Konsumprodukten wächst.⁴⁹ Auch *Ger* und *Belk* unterstützen diese These und sprechen von einer Entwicklung zu einer globalen homogenen Konsumentenkultur. Immer mehr Konsumenten überall auf der Welt sind in der Lage das gleiche Essen zu essen, die gleiche Musik zu hören, die gleiche Kleidung zu tragen, die gleichen Autos zu fahren oder in den gleichen Hotels zu wohnen.⁵⁰ Durch diese Tatsache geht ein Stück nationale Kultur verloren und die Kulturen nähern sich einander an. Teilweise ist diese Entwicklung nachvollziehbar, doch die Realität spiegelt dennoch eher das Gegenteil wider. Ein Beispiel dafür ist das Fast Food Restaurant McDonalds. Bekannt für seine Hamburger, bietet McDonalds in Indien zum Beispiel ausschließlich Hamburger mit Hühnerfleisch an.⁵¹ Trotz eines globalen Charakters passt sich das Unternehmen an die lokalen Sitten an. Die Basis der Ausführungen dieser Arbeit findet sich eher in der Divergenzthese wieder, obwohl eine gewisse Konvergenz in relativ homogenen Kulturen dennoch nachweisbar ist.⁵²

Um zurück zur grundlegenden Fragestellung zu kommen, wird an dieser Stelle überprüft, ob die Herausforderungen aufgrund interkultureller Diversität in globalen Supply Chains mit denen in internationalen Geschäftsbeziehungen allgemein, deckungsgleich sind. Auf einer sehr abstrakten Betrachtungsebene identifiziert Porter eine Wertschöpfungskette (Value Chain) (siehe Abbildung 4), die alle strategisch bedeutenden Aktivitäten eines Unternehmens identifiziert, die dazu beitragen einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen zu schaffen.⁵³

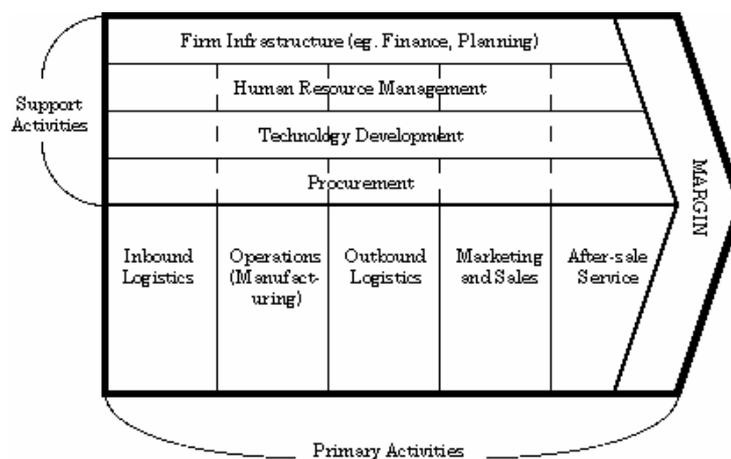


Abbildung 4: Die Wertschöpfungskette nach Michael E. Porter⁵⁴

⁴⁹ Vgl. Levitt (1982, S. 92)

⁵⁰ Vgl. Ger/Belk (1996, S. 276)

⁵¹ Vgl. McDonalds India (2006)

⁵² Vgl. Mooij (2003, S. 189)

⁵³ Vgl. Porter (1985, S. 59 ff.)

⁵⁴ Vgl. ebd.

Falls eine Optimierung dieser Aktivitäten aus eigener Kraft nicht möglich ist, schlägt Porter das Outsourcing der Aktivität vor. Diese Strategie weitet die Wertschöpfungskette über die eigenen Unternehmensgrenzen aus und lässt so die Supply Chain zur Value Chain werden. Die Wertschöpfung findet dadurch nicht mehr nur im eigenen Unternehmen statt, sondern bei allen mit einander verknüpften Mitgliedern der Lieferkette.⁵⁵ Geht man davon aus, dass internationale Geschäftsbeziehungen nichts anderes sind als wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen einzelnen Wertschöpfungsketten, kann daraus geschlossen werden, dass die interkulturelle Problematik mit der des Supply Chain Managements deckungsgleich ist. Diese Aussage trifft aber nur solange zu, wenn die Betrachtung auf einer sehr abstrakten Ebene stattfindet, wie es in dieser Arbeit der Fall ist.

⁵⁵ Vgl. Christopher (2005, S. 13 f.)

3 Global Supply Chain Management

Wirtschaftliche Entwicklungen wie die Globalisierung⁵⁶, die Bildung gigantischer Wirtschaftsblöcke (EU, NAFTA, ASEAN)⁵⁷ und die steigenden Anforderungen der Kunden⁵⁸ führen dazu, dass das Global Supply Chain Management immer mehr in den Fokus der Betrachtungen rückt. Durch die globale Ausrichtung der Supply Chain befinden sich die einzelnen Unternehmen der Lieferkette in verschiedenen Ländern der Welt. Dadurch kommt es zur Kollision der unterschiedlichen Kulturen. Die Herausforderung des Global Supply Chain Managements steckt darin, einen Ausgleich zwischen globalen Strategien und lokaler Anpassung zu erreichen. Um ein Verständnis für die geänderte globale Wirtschaftssituation zu erlangen, erfolgt zunächst eine Betrachtung der Auswirkung der Globalisierung auf global agierende Unternehmen. Im zweiten Teil des Kapitels werden übergreifende globale Diversitäten innerhalb der Logistik aufgedeckt, die den Produkt- und Informationsfluss innerhalb einer Lieferkette beeinflussen und damit Probleme während der internationalen Zusammenarbeit erzeugen können.

3.1 Auswirkungen der Globalisierung

Der Begriff der Globalisierung taucht das erste Mal vor ungefähr 25 Jahren in der Marketing Literatur auf und bezeichnet zunächst die weltweite Ausbreitung von Marken, wie zum Beispiel Coca-Cola oder Toyota. Heute wird darunter hauptsächlich eine weltweite wirtschaftliche Verflechtung verstanden.⁵⁹ Aufgrund der zunehmenden globalen Zusammenarbeit, die durch diese Entwicklung entstanden ist, erfolgt eine nachhaltige Beeinflussung des Unternehmensumfeldes.

Corsten und *Gabriel*⁶⁰ haben dazu folgende fünf Faktoren identifiziert, die im Unternehmensumfeld zu finden sind und in einer direkten wechselseitigen Beziehung zueinander stehen. Im Folgenden werden die Faktoren sowie mögliche Auswirkungen und Effekte auf international agierende Unternehmen detailliert betrachtet:

1. Markt

Der Handel, der früher auf einzelnen nationalen Märkten existierte, wächst in der Gegenwart immer mehr zu einem Netz interdependenter Volkswirtschaften zusammen.⁶¹

Seit Beginn der Aufzeichnungen durch die World Trade Organization in den 50er Jahren

⁵⁶ Vgl. Christopher (2005, S. 32)

⁵⁷ Vgl. Krystek/Zur (2002, S. 3)

⁵⁸ Vgl. Kansky/Weingarten (1999, S. 87)

⁵⁹ Vgl. Greve (2000, S. 1)

⁶⁰ Vgl. Corsten/Gabriel (2002, S. 19 ff.)

⁶¹ Vgl. Berger (2002, S. 21)

ist der Welthandel stetig angestiegen (vergleiche dazu Abbildung 5).⁶² Diese Wachstumskurve verdeutlicht, dass der Außenhandel ein zentraler Wachstumsmarkt für Unternehmen darstellt⁶³, kaum ein Unternehmen verzichtet daher auf die Chance sich international zu betätigen. Laut *Ohmae* sind die potentiellen Kunden mehr an Qualität und Preis als an der Herkunft eines Produktes interessiert. Diese Tatsache erfordert heute mehr denn je eine globale Präsenz, um sich den veränderten Ansprüchen anzupassen.⁶⁴ Unternehmen müssen Globalstrategien entwickeln, um auch zukünftig konkurrenzfähig zu bleiben.

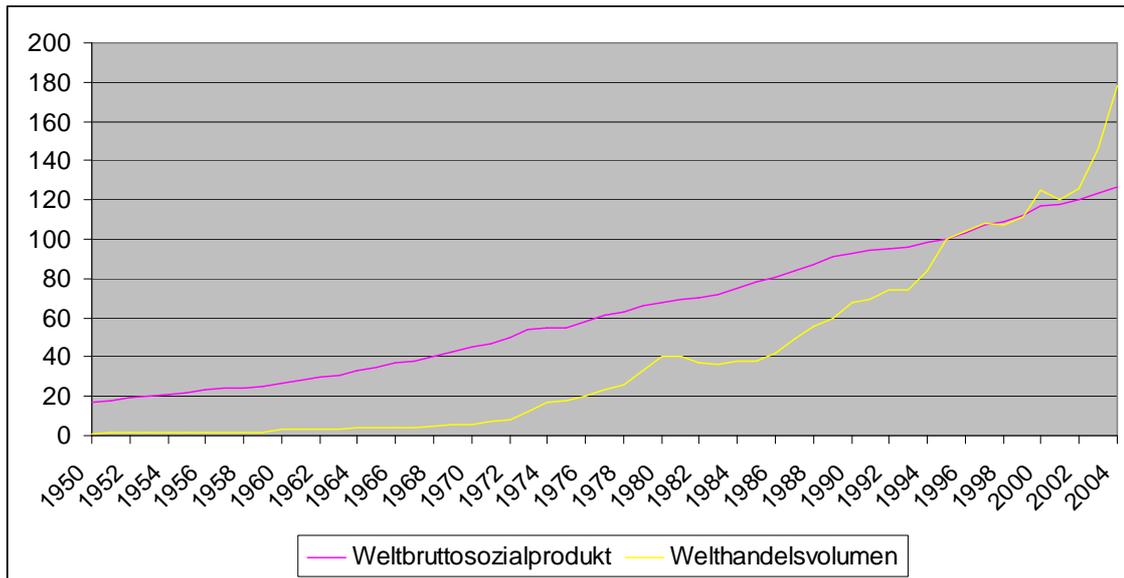


Abbildung 5: Anstieg des Welthandels im Vergleich zum Weltbruttosozialprodukt (Index 1995 = 100)⁶⁵

2. Wettbewerb

Der globale Markt schafft durch die Möglichkeit der Ausweitung des Exportgeschäfts aber nicht nur Vorteile, sondern stellt die Unternehmen auch in direkte Konkurrenz mit international handelnden Wettbewerbern. Aufgrund dieser Tatsache reicht es selten aus, den Fokus nur auf Inlandsgeschäfte auszurichten, wie zum Beispiel im Fall der deutschen Schuhindustrie. Seit den 80er Jahren ist das Importvolumen fast zweimal so hoch wie die Inlandsproduktion.⁶⁶ Die Schuhindustrie hat zu Beginn der 80er Jahre versäumt, den Zeichen dieser Zeit zu folgen und die Vorteile der Globalisierung auszunutzen und so war die Industrie zunehmend nicht mehr wettbewerbsfähig. Durch eine Verlagerung der Schuhproduktion in ein Land, in dem eine günstigere Herstellung möglich gewesen wäre, hätte man dem Trend folgen können.

⁶² Vgl. World Trade Organization (2005, S. 191)

⁶³ Vgl. Perlitz (2004, S. 10 ff.)

⁶⁴ Vgl. Ohmae (1989, S. 154)

⁶⁵ Vgl. Hale (2003)

⁶⁶ Vgl. Schuhindustrie (2006) und Perlitz (2004, S. 15)

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 erwähnt, ist eine Besonderheit in Zeiten des Global Supply Chain Management die, dass der Wettbewerb nicht mehr nur zwischen einzelnen Unternehmen zunimmt, sondern auch zwischen einzelnen Supply Chains. Durch die nun internationalen Versorgungsketten werden vermehrt globale Allianzen aufgebaut, um gemeinsam einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten zu erzielen. Diese Strategie birgt jedoch neue Herausforderungen, unter anderen die Berücksichtigung kultureller Diversitäten.⁶⁷

3. Technik

Die rasante Entwicklung und Verbreitung neuer Technologien wirkt sich auf die Arbeit innerhalb internationaler Unternehmen aber auch zwischen diesen aus. Seit 1950 sind die Kosten für Telekommunikation und Computer ständig gesunken.⁶⁸ In den 90er Jahren begann sich zusammen mit der Verbreitung der Internettechnologie auch die Nutzung des Personals Computers auszudehnen (siehe Abbildung 6).

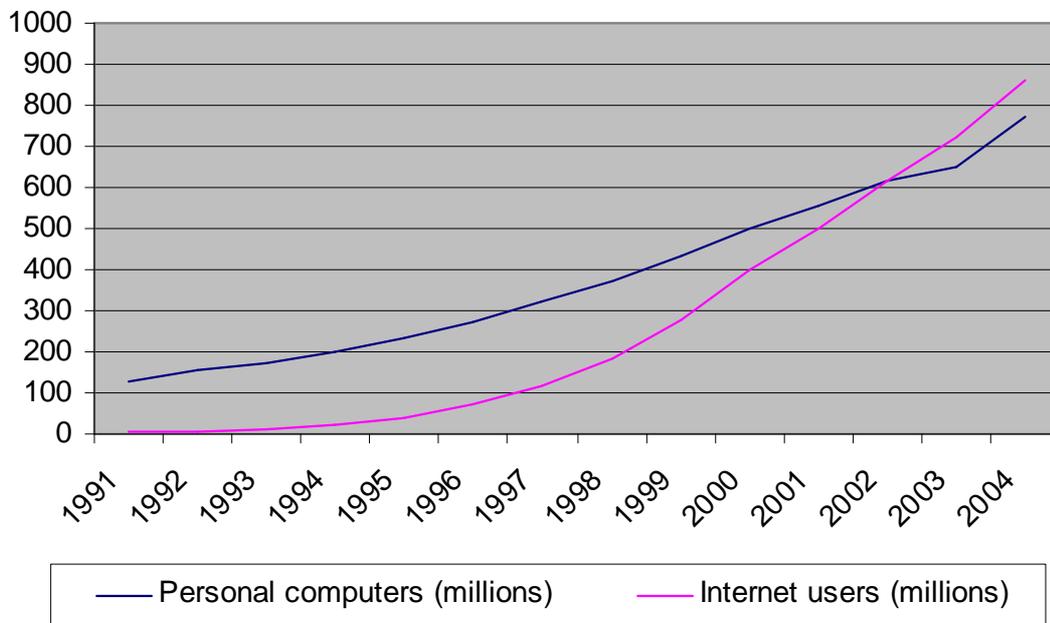


Abbildung 6: Diffusion des PCs und der Internettechnologie⁶⁹

Diese und andere informationstechnische Entwicklungen haben die Geschäftskommunikation stark beeinflusst, da zur Überwindung der geografischen Distanzen die Geschwindigkeit und die Genauigkeit der Datenübermittlung beigetragen haben.⁷⁰ Aufgrund dieser globalen Verfügbarkeit von Informationen, können sowohl wirtschaftliche als auch kulturelle Barrieren reduziert werden. Neben den Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie sind gerade im Supply Chain

⁶⁷ Mehr dazu in Kapitel 4.2.1

⁶⁸ Vgl. Herring/Litan (1995, S. 14)

⁶⁹ Vgl. Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector (2006)

⁷⁰ Vgl. Deresky (2006, S. 11 ff.)

Management Produkt- und Prozessinnovationen von enormer Bedeutung. Der Trend zur Modularisierung und Miniaturisierung, sowie kurze Produktlebenszyklen beeinflussen die Strategien der Mitglieder einer Wertschöpfungskette nachhaltig. Mit Hilfe der fortschrittlichen Technik aus den unterschiedlichsten Bereichen sind Unternehmen in der Lage den globalen Markt zuverlässig und effizient zu bedienen.

4. Kosten

Ein weiterer Faktor, der die globale Unternehmensstrategie mitbestimmt, sind die Kosten. Ein zunehmender Kostendruck innerhalb internationaler und regionaler Märkte ist durch den ansteigenden internationalen Wettbewerb zu erklären. Um konkurrenzfähig zu bleiben muss ein Unternehmen sich auch dieser neuen Herausforderung stellen. Der globale Markt eröffnet ein großes Potential zur Kostensenkung, das zum Beispiel durch strategisch günstige Standortentscheidungen erreicht werden kann. Einsparungen, bei den Personalkosten bei trotzdem gleichwertigen qualifizierten Mitarbeitern, stellt zum Beispiel eine Variable zur Kostensenkung dar.⁷¹ Aber auch Größenvorteile oder niedrigere Investitionskosten durch staatliche Unterstützung, ermöglichen internationalen Unternehmen sich dem Kostendruck zu stellen. Weiter können auch technologische Fortschritte Kosten reduzieren, indem sie dazu beitragen den Güter- und Informationsfluss zu optimieren.⁷²

5. Politik und Wirtschaft

Durch die Globalisierung ändern sich auch politische und ökonomische Faktoren. Dies kann den wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung mit globaler Supply Chain nachhaltig beeinflussen. Politische Risiken, wie zum Beispiel neue oder veränderte Gesetze oder politisch motivierte Aktionen, wie terroristische Akte, können negative Auswirkungen für ein Unternehmen mit sich bringen. Besonders heimtückisch ist die „schleichende Enteignung“.⁷³ Sie stellt sich als schrittweise staatliche Aktionen gegenüber ausländischen Unternehmen dar, wie zum Beispiel dem vorzeitigen Verlust von Patenten oder Markennamen. Aber nicht alle politischen Einflüsse sind von Nachteil für die Unternehmen. Nationale Deregulierung und Privatisierung wirken sich durchaus positiv aus. Zu den ökonomischen Faktoren zählen beispielsweise wirtschaftliche Risiken wie Änderungen der innenpolitischen Finanzpolitik oder der Auslandsinvestitionen, die eine entscheidende Rolle für ausländische Investoren spielen. Dahingegen können die Liberalisierung der Außenwirtschaftspolitik oder regionale Handelsabkommen von Unternehmen durchaus zum Vorteil ausgenutzt werden.

⁷¹ Vgl. Simchi-Levi/Kaminski/Simchi-Levi (2000, S. 152)

⁷² Vgl. Govindarajan/Gupta (1999, S. 6 ff.)

⁷³ Vgl. Taoka/Beeman (1991, S. 112)

Alle genannten Umgebungsfaktoren müssen in den Strategien globaler Unternehmen berücksichtigt werden, um einen weltweiten Wettbewerbsvorteil zu sichern. Nach dieser eher allgemeinen Übersicht über die Veränderungen in der internationalen Wirtschaft, werden nun globale Diversitäten aufgedeckt, die sich speziell auf das Global Supply Chain Management auswirken.

3.2 Globale Unterschiede in der Logistik

Die bedeutendsten Unterschiede mit logistischen Hintergrund sind laut *Wood et. al.* auf die Strukturierung der Welt in drei Bereiche zurückzuführen. Hierzu gehören die so genannte Triade, die Schwellenländer und die Dritte Welt. Die Triade stellt die heutige vernetzte wirtschaftliche Welt dar, die sich aus drei geografisch gebündelten Nationen zusammensetzt: Japan, Nordamerika und Westeuropa. Zu den Schwellenländern zählen zum Beispiel Russland, Thailand, Chile, Brasilien und China. Diese Nationen sind dadurch gekennzeichnet, dass der Grad der Industrialisierung stark zunimmt und der Bildungsstandard ansteigt. Das pro Kopf Einkommen ist dagegen vergleichsweise niedrig. Grundsätzlich ist aber ein wirtschaftlich steigender Trend erkennbar. In Ländern der Dritten Welt (wie zum Beispiel Sudan, Afghanistan, Haiti oder Äthiopien) hat die Industrialisierung kaum eingesetzt und befindet sich somit auf einem sehr niedrigen Niveau. Das gleiche gilt auch für die Bildung und das pro Kopf Einkommen. Die wirtschaftliche Grundlage dieser Länder beruht auf der Agrarwirtschaft und daher besteht die Bevölkerung auch zum Großteil aus Nomaden. Um die logistische Leistungsfähigkeit der einzelnen Länder zu bewerten, müssen politische, soziale aber auch ökonomische Aspekte der nationalen Umgebung betrachtet werden. An dieser Stelle wird der Fokus auf die Unterschiede gelegt, die sich zwar auf verschiedene kulturelle Ebenen auswirken, aber die Supply Chain vollständig mit einbeziehen. Eine Untersuchung der folgenden vier Aspekte steht dabei an: die Ausbildung der nationalen Transportinfrastruktur, den Betriebsstandards der Lieferanten (logistische Performance) sowie die Verfügbarkeit von Informationssystemen und Humanressourcen.⁷⁴

3.2.1 Transportinfrastruktur

Für die Entwicklung von fortschrittlichen Supply Chains ist das Vorhandensein von gut ausgebauten Transportinfrastrukturen unablässig. Hierzu zählen Straßennetze, Häfen, ausgeprägter Luftfrachtverkehr, Bahnverkehr sowie multimodaler Transport (Kombination von mehreren Infrastrukturelementen). Trotz einiger regionaler Unterschiede, die aufgrund von historischen Entwicklungen oder der Geographie erhalten geblieben sind (zum Beispiel

⁷⁴ Vgl. Wood et al. (2002, S. 56 ff.)

unterschiedliche Straßenbreiten in Europa und den USA) stellen die Industrieländer sehr gut ausgebaute Infrastrukturen zur Verfügung. Durch die Fortschritte im multimodalen Transport und der Standardisierung von Containern, können Güter ohne Umladung in japanischen Anhängern, amerikanischen Containerschiffen und mit der deutschen Bahn transportiert werden.⁷⁵

In Schwellenländern sowie Ländern der Dritten Welt ist die Infrastruktur nur eingeschränkt oder gar nicht vorhanden. Ein Beispiel für diese unbefriedigende Infrastruktursituation ist das Entwicklungsland Bangladesch. Die oft sehr arme ländliche Bevölkerung hat kaum Zugang zu den regionalen Märkten, da lediglich 13% der Landstraßen während des ganzen Jahres genutzt werden können. In der Regenzeit sind viele Straßen unpassierbar und die Landbevölkerung ist oft regelrecht von der Zivilisation abgeschnitten.⁷⁶ Logistik wird in diesen Ländern als eine notwendige Ausgabe gesehen nicht aber als ein strategischer Vorteil. Dadurch investiert der Staat eher in anderen Bereichen, wie dem Aufbau einer sozialen Struktur mit Schulen und Krankenhäusern. Hinzu kommt, dass das Exportgeschäft von Rohstoffen allzu oft im Vordergrund steht und das Importgeschäft sowie die eigene Weiterverarbeitung fast vollkommen vernachlässigt wird. Die existierenden Transportwege führen daher oft nur vom Produktions- zum Exportstandort.⁷⁷

3.2.2 Logistische Performance

Die logistische Performance zeichnet sich durch die Verbreitung von Betriebsstandards aus. Insbesondere die Länder der Triade liegen hier weit vorne. Was die Performance von Schwellen- und Entwicklungsländer angeht, ist ein großes Defizit zu verzeichnen. Zum Teil haben Standards in diesen Ländern gar keine Bedeutung. Zwar verbreiten sich logistische Standards durch die Globalisierung sehr schnell, aber meist nur innerhalb der Industrieländer. Durch eine Angleichung der Konsumpräferenzen in diesen Ländern setzen sich Standards, wie zum Beispiel 24 Stunden Lieferung, RFID (Radio Frequency Identification), EDI (Electronic Data Interchange), Just-in-Time, MRP (Material Resource Planning) und ERP (Enterprise Resource Planning), durch und erhöhen damit die logistische Performance. Das wiederum führt zu erhöhten Kunden- und Qualitätsanforderungen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist in der heutigen Zeit ein gewisses Maß an globalen Standards, das heißt eine hohe logistische Performance, unabdinglich.⁷⁸

⁷⁵ Vgl. Wood et al. (2002, S. 58 f.)

⁷⁶ Vgl. Holm-Hadulla (2005, S. 3)

⁷⁷ Vgl. Wood et al. (2002, S. 65 f.)

⁷⁸ Vgl. ebd. (2002, S. 59)

3.2.3 Informationstechnologie

Die IT-Infrastruktur ist ein kritischer Faktor in Bezug auf Transaktionen, Datenerfassung, Systemzugang sowie Kommunikation, daher sind für einen reibungslosen Informations- und Güterfluss entsprechende Informationstechnologien erforderlich.⁷⁹ Die Verbreitung von Technologien wie zum Beispiel Strichcodes, automatische Materialbeförderung und Point-of-Sales Systeme nimmt stark zu. Daneben steigt die Anzahl der Arbeitsplätze (mobil oder fest installiert), die immer online sind. Um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben ist es nötig mit dem Fortschritt zu gehen und neue Entwicklungen zu implementieren.⁸⁰ Deutliche Unterschiede zwischen der fortschrittlichen Ersten und der Dritten Welt sind zu erkennen, wenn die Anzahl der Internetnutzer in Abbildung 7 verglichen wird. Während in Entwicklungsländern im Jahr 1994 lediglich 0,03 Internetnutzer pro 100 Einwohner in der Lage waren auf das Internet zuzugreifen, betrug diese Rate in den weiter entwickelten Ländern bereits das 73fache. Im Jahr 2004 hat sich diese Lücke zwar verkleinert, dennoch ist die Anzahl der Internetnutzer in den Entwicklungs- und Schwellenländern immer noch vergleichsweise gering.

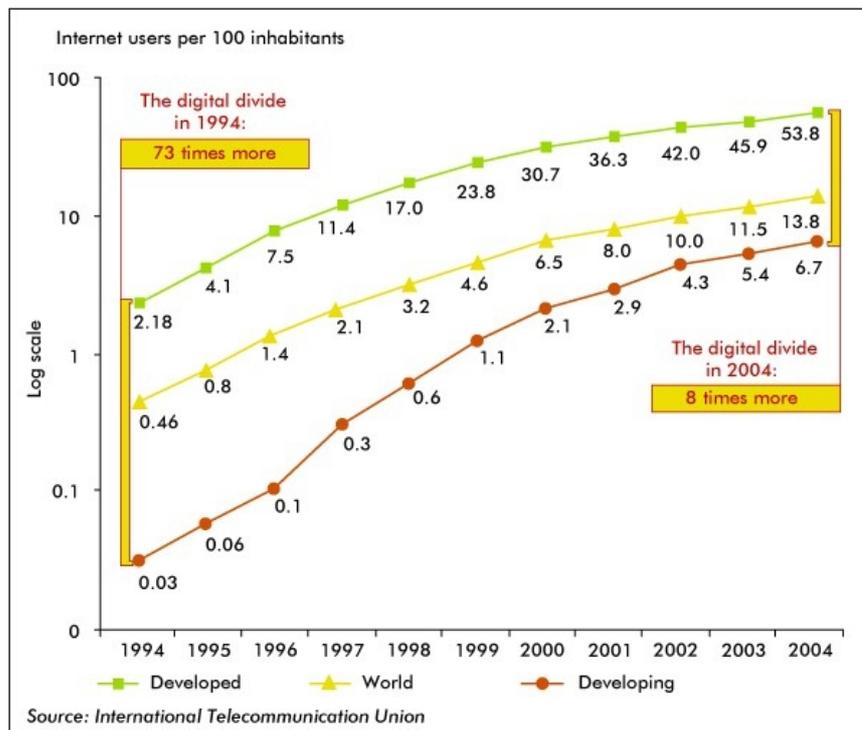


Abbildung 7: Internet User Penetration rate⁸¹

Doch auch in den entwickelten Ländern ist ein vollkommener Informations- und Güterfluss nicht zu gewährleisten, da unterschiedliche nationale Standards von Informationstechnologien dies teilweise erschweren. Ein Beispiel hierfür sind die unterschiedlichen Barcode Standards

⁷⁹ Vgl. Simchi-Levi/Kaminsky/Simchi-Levi (2000, S. 154f.)

⁸⁰ Vgl. Wood et al. (2002, S. 59)

⁸¹ Vgl. International Telecommunication Union (2004)

in den USA und in Europa. Während in den USA in den 70er Jahren der Universal Product Code (UPC) im Einzelhandel eingeführt wurde⁸², folgte Europa kurz darauf mit der European Article Number (EAN)⁸³. Obwohl diese beiden Standards sehr ähnlich sind, ist eine spezielle Software nötig, welche den einen in den anderen transformiert. Aber auch hier sind Bestrebungen zu erkennen, internationale Standards einzuführen und so einen nahtlosen Informations- und Güterfluss herbeizuführen.

3.2.4 Humanressourcen

Ohne die menschliche Arbeitskraft ist ein noch so ausgeklügeltes IT-System nichts wert, daher wird von den Arbeitskräften heutzutage immer mehr erwartet. Ein Grund dafür ist die so genannte Informatisierung (siehe Abbildung 8), die überwiegend Aktivitäten beinhaltet, die nur von höher qualifizierten Arbeitskräften durchführbar sind.⁸⁴ Die körperliche Arbeit, die für Produktionstätigkeiten oder in der Landwirtschaft benötigt wurde, hat an Bedeutung verloren und die geistige Arbeit steht nun im Vordergrund.

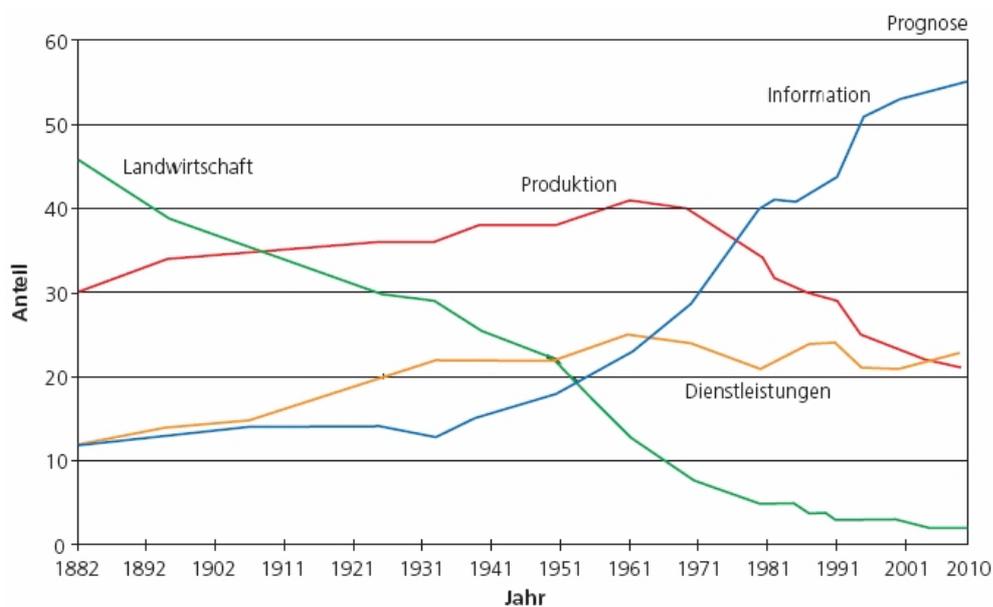


Abbildung 8: Vier-, „Sektoren“-Modell⁸⁵

Um mit diesem Trend mitzuhalten, ist eine gute Ausbildung unerlässlich. Sowohl in den entwickelten Ländern als auch in den Schwellenländern sind ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte vorhanden. Der Vorteil der Arbeitskräfte in den Schwellenländern liegt darin, dass die Löhne noch relativ niedrig sind aber das Bildungsniveau schon relativ hoch ist.

⁸² Vgl. UPC (2006)

⁸³ Vgl. EAN (2006)

⁸⁴ Vgl. Dostal (2001, S. 32)

⁸⁵ Vgl. ebd. (2001, S. 33)

Dadurch ist ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt höher als die von Arbeitskräften aus den Industrieländern.⁸⁶

Den Beweis dafür liefert Abbildung 9. Der Anteil der Schüler, die eine Primärausbildung absolvieren, liegt in Regionen wie Europa, Asien sowie Nord- und Südamerika mit 90% teilweise 100% sehr hoch. Lediglich in Ländern Afrikas und Ozeaniens liegt diese Rate unter 90%, in Afrika sogar unter 70%. Es wird deutlich, dass in Dritte Welt Ländern häufig nicht einmal die Grundschuldausbildung abgeschlossen wird.

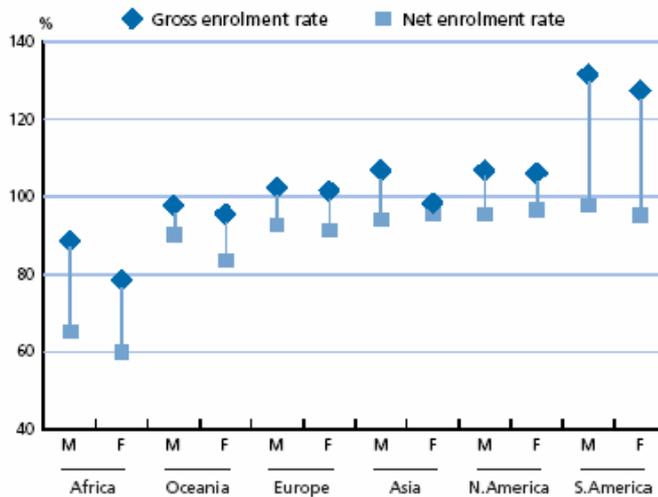


Abbildung 9: Netto- und Bruttoeinschreibungsrate nach Region und Geschlecht⁸⁷

Vergleicht man die internationale Schulbildung über die Grundausbildung hinaus, fällt auf, dass die Sekundärausbildung sowie eine weiterführende Hochschulausbildung hauptsächlich in den entwickelten Ländern anzutreffen ist (siehe Tabelle 2). Im Vergleich zu 1995 ist allerdings auch in den Schwellenländern und den Dritte Welt Ländern eine steigende Tendenz zu erkennen.

Land	Jahr	Primär- ausbildung	Sekundär- ausbildung	Hochschul- ausbildung
		Anzahl der Schuljahre		
Schwellenländer und dritte Welt Länder	2003	9,1	1,9	1,6
	1995	9,1	1,5	1,0
Triade	2003	9,5	3,7	2,8

Tabelle 2: Ausbildungserwartung⁸⁸

Der Logistikbereich spielt im Unternehmensverband eine entscheidende Rolle, da das Supply Chain Management entscheidende Potentiale zur Kostensenkung birgt (z.B. Reduzierung der

⁸⁶ Siehe dazu auch im Appendix 1 einen internationalen Lohnniveau-Vergleich.

⁸⁷ Vgl. UNESCO Institute for Statistics (2003, S. 12)

⁸⁸ Vgl. UNESCO Institute for Statistics (2005)

Bestandskosten), sowie Zeitvorteile (z.B. kürzere Durchlaufzeiten durch besseres Bestandsmanagement) und Qualitätsvorteile (verbesserte Produktqualität durch intensivere Zusammenarbeit zwischen einzelnen Unternehmen) mit sich bringt.⁸⁹ Zusätzliche Aufgaben entstehen durch neue technische Weiterentwicklungen, wie zum Beispiel GPS, Satellitennavigation, EDI und RFID, aber auch durch neue Anforderungen vom Markt, zum Beispiel der kundenspezifischen Just-in-Time-Lieferung. Weitere neue Herausforderungen liefert das Zusammenspiel von vorher nicht vorhandenen Bereichen, wie fahrerlose Transportsysteme und globale Logistik.⁹⁰ All diese Neuerungen führen dazu, dass gerade auch im Bereich der Logistik eine immer bessere Ausbildung gefordert wird, denn nur qualifiziertes Personal ist zur Umsetzung der neuen Möglichkeiten einsetzbar. Durch die oft schwierige Situation in den Entwicklungsländern, insbesondere in Bezug auf die logistischen Kriterien, sind die Voraussetzungen oft nicht zu erfüllen. Dies kann ein Grund dafür sein, dass Unternehmen aus diesen Ländern nur schwierig Mitglied einer globalen Supply Chain werden können.

⁸⁹ Vgl. Busch/Dangelmaier (2004, S. 8 f.)

⁹⁰ Vgl. Schnalzer/Gidion (2002, S. 138)

4 Kultur in internationalen Supply Chains

Ein besonders wichtiger Faktor in globalen Supply Chains sind die kulturell bedingten Diversitäten, da deren Auswirkungen häufig bedeutende Folgen für ein Unternehmen haben. Daher ist es wichtig die kulturell bedingten unternehmensinternen und -externen Faktoren zu erkennen und entsprechend flexibel und situationsspezifisch zu agieren.⁹¹ Die Besonderheit der kulturell bedingten Einflüsse bestätigt die Tatsache, dass viele Probleme und Missverständnisse zwischen internationalen Geschäftspartnern dem Fehlen von kultureller Sensibilität zugeschrieben werden.⁹² Durch eine genaue Analyse dieser Faktoren ist es möglich effizientere Strategien zu entwickeln und umzusetzen.⁹³ Folgendes Kapitel betrachtet Strategien aus dem Supply Chain Management, die durch kulturelle Unterschiedlichkeiten beeinflusst werden. Der Einfluss macht sich in interkulturellen Konflikten und Synergien bemerkbar, die die Strategieentwicklung erschweren oder auch unterstützen. Wie weit diese Auswirkungen gehen, wird im Zusammenhang mit den einzelnen Strategien untersucht.

4.1 Kulturelle Typologien

Sobald Unternehmen auf dem internationalen Markt tätig sind, sind kulturelle Überschneidungssituationen nicht mehr zu verhindern. Wie oben bereits erwähnt, entstehen interkulturelle Probleme aufgrund fehlender kultureller Sensibilität und geringem Einfühlungsvermögen gegenüber fremden Kulturen. Daraus ist abzuleiten, dass bei der Umgebungsbetrachtung die eigene Kultur eine unbewusste Referenz darstellt.⁹⁴ Das Ergebnis dieser Verhaltensweise verdeutlicht folgende Geschichte: *„Once upon a time there was a great flood, and involved in this flood were two creatures, a monkey and fish. The monkey, being agile and experienced, was lucky enough to scramble up a tree and escape the raging waters. As he looked down from his safe perch, he saw the fish struggling against the swift current. With the very best of intentions, he reached down and lifted the fish from the water. The result was inevitable.”*⁹⁵ Die Reaktion des Affen beruht auf seinen Erfahrungen und bekannten Verhaltensweisen und führte somit zu einem fatalen Ergebnis für den Fisch. Der erste Schritt dem fehlenden Verständnis für fremde Kulturen entgegenzuwirken, ist die Wahrnehmung der eigen- und fremdkulturellen Bedingungen, was laut Adler⁹⁶ durch einen Prozess der Kombination schließlich in interkultureller Synergie mündet (siehe Abbildung 10).

⁹¹ Vgl. Perlitz (2000, S. 249)

⁹² Vgl. Hall/Hall (1990, S. 4)

⁹³ Vgl. Deresky (2006, S. 82 f.)

⁹⁴ Vgl. James (1966, S. 106)

⁹⁵ Hall (1960, S. 59)

⁹⁶ Vgl. Adler (1991, S. 172)

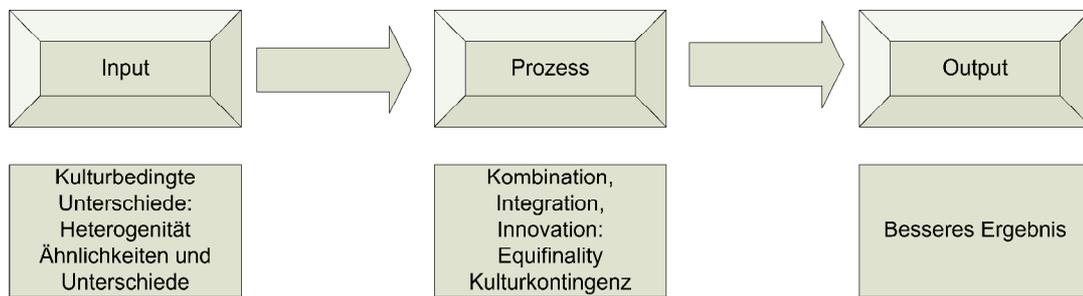


Abbildung 10: Interkulturelle Synergie (Input-Prozess-Output)⁹⁷

Wie bereits *Ansoff* 1965 erkannt hat, ist die Leistung eines Netzwerkes größer als die Summe seiner Teile.⁹⁸ Um eine Gesamtoptimierung zu erreichen, ist es wichtig die Strategien entsprechend der kulturellen Gegebenheiten der Netzteile anzupassen und interkulturelle Synergien auszunutzen. Folgende vier Kategorien von kulturellen Diversitäten sind in diesem Zusammenhang identifizierbar:

- Nationale Institutionen
- Soziokulturelle Institutionen
- Kulturelle Institutionen
- Einstellungen

Wie beim Eisberg Modell nach *Schein* kann auch hier eine Gliederung der kulturellen Einflussfaktoren in bekannte und unbekannte Bereiche erfolgen.⁹⁹ Nationale und soziokulturelle Institutionen zählen dabei zu den bekannten, bewusst wahrnehmbaren Bereichen und kulturelle Institutionen und Einstellungen zu den unbekanntem, unbewussten Bereichen. Diese Einteilung der Kategorien verdeutlicht unterschiedliche Auswirkungen auf die Gesellschaft. Bei den ersten beiden ist die Wirkung meist klar erkennbar, wohingegen die Einflüsse der beiden letzteren teilweise so subtil sind, dass sie nicht immer sofort als die Ursache eines Problems erkannt werden. Um ein Verständnis für die Diversitäten und ihre Auswirkungen zu schaffen, folgt eine detaillierte Betrachtung.

4.1.1 Nationale Institutionen

Die vorherrschenden nationalen Institutionen wie, politische, ökonomische und rechtliche Systeme sind die Basis einer Gesellschaft und stellen damit einen Teil der nationalen Kultur dar. Die Auswirkungen einzelner politischer und ökonomischer Faktoren wurden in Kapitel 3.1 unter Punkt 5 bereits behandelt. Auf eine weitere Ausführung wird an dieser Stelle verzichtet. Tabelle 3 fasst daher noch mal kurz die kulturellen Einflussfaktoren der einzelnen Bereiche zusammen.

⁹⁷ Vgl. Tjitra (2001, S. 150)

⁹⁸ Vgl. Ansoff (1965)

⁹⁹ siehe dazu auch Kapitel 2.2.1

Politik	<ul style="list-style-type: none">- Staatsform- Politische Stabilität- Außenpolitik- Rolle des Militärs- Grad des Terrorismus- Ein-/Ausfuhrbeschränkungen
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none">- Ökonomisches System- Entwicklungsstand- Wirtschaftliche Stabilität- Bruttosozialprodukt- Internationale Finanzlage- Geldpolitik- Auslandsinvestitionen
Recht	<ul style="list-style-type: none">- Rechtssystem- Internationales Rechtswesen- Steuergesetz- Vertragswesen- Schutz des Eigentums

Tabelle 3: Faktoren der nationalen Institutionen¹⁰⁰

4.1.2 Soziokulturelle Institutionen

Genau wie die nationalen Institutionen gehören die soziokulturellen Institutionen zur Basis einer Gesellschaft. Damit geht einher, dass auch diese Teil der Nationalkultur sind. Zusätzlich erfolgt durch die soziokulturellen Institutionen aber auch eine intensive Prägung der individuellen Kultur. *Harris* und *Moran*¹⁰¹ haben fünf Kategorien von soziokulturellen Institutionen identifiziert: Verwandtschaftsverhältnisse, Bildung, Religion, Gesundheitssystem und Erholung.

Die **Verwandtschaftsverhältnisse** beschreiben die Beziehungsstrukturen innerhalb einer Familie. In den USA beziehen sich die Familienverhältnisse hauptsächlich auf den Kern der Familie, das heißt Eltern und Kinder, eventuell Großeltern. In vielen anderen Ländern der Erde, insbesondere im asiatischen Bereich, besteht die Familie hingegen aus einem großen Netzwerk von Familienmitgliedern über mehrere Generationen. In derart familiär geprägten Gesellschaften sind Unternehmen oft noch Familienbetriebe, was sich auch in der Unternehmenspolitik widerspiegelt. Die Loyalität zur Familie hat höchste Priorität, was zum Beispiel bedeuten kann, dass andere Führungspersonen, die nicht zur Familie gehören, bei wichtigen Entscheidungen ausgeschlossen werden. Das **Bildungssystem** eines Staates ist ein weiterer bedeutender Einflussfaktor. Wie bereits in Kapitel 3.2.4 behandelt ist qualifiziertes Personal für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Nur ein gutes Bildungssystem kann ausreichend qualifizierte Humanressourcen zur Verfügung stellen, die dazu in der Lage sind,

¹⁰⁰ Vgl. Deresky (2006, S. 25)

¹⁰¹ Vgl. Harris/Moran (1987, S. 46)

den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens mitzubestimmen. Auch die **Religion** ist ein Faktor, der sich nachhaltig auf die Kultur eines Landes auswirkt. Sowohl die römisch-katholische Kirche als auch der Islam üben einen besonders starken moralischen und politischen Einfluss auf die Gesellschaft aus. Im Islam werden oft unternehmerische Entscheidungen am Oberhaupt der herrschenden Familie oder der Gesellschaft ausgerichtet, um diese im Einklang mit dem Koran zu treffen. Weiter spiegeln auch das **Gesundheitssystem** und die **Einstellung zur Freizeit** ein Teil der Kultur wider. Da Sozialabgaben, Krankenversicherung, Abwesenheiten und Ausnutzung der Freizeit die Produktivität eines Unternehmens mitbestimmen, muss diesen Faktoren besondere Beachtung zu Teil werden.

Ein Einflussfaktor, der von *Harris* und *Moran* nicht berücksichtigt wurde, ist die Sprache. Sie ist ein Teil der menschlichen Kommunikation. Kommunikation wiederum ist so eng mit Kultur verbunden, dass die Begriffe in der Literatur teilweise synonym benutzt werden.¹⁰² *Hall* vertritt sogar die Ansicht das Kultur Kommunikation ist.¹⁰³ Aufgrund der Bedeutung des Faktors Kommunikation und damit der Sprache für das unternehmerische Handeln, erfolgt eine genaue Untersuchung der Thematik in Kapitel 5.

4.1.3 Kulturelle Institutionen

Kulturellen Institutionen (Werte, Normen und Annahmen) bewegen sich an der Schnittstelle zwischen Individuum und Gesellschaft. Werte stellen für die Individuen hauptsächlich eine Orientierungsfunktion dar und vermitteln zudem ein Zugehörigkeitsgefühl zur Gesellschaft. Durch die Sozialisation des Individuums in die Gesellschaft wird deren Wertesystem unbewusst übernommen. Normen sind die Zielvorstellungen, die sich aus den Wertvorstellungen ergeben und stellen zum Beispiel allgemeine Verhaltensregeln auf.¹⁰⁴ Das Verhalten von Individuen erfährt eine starke Prägung durch die kulturellen Institutionen, viele Handlungen hängen somit davon ab, was das gesellschaftliche System von Normen und Regelungen unter Berücksichtigung der äußeren Umstände zulässt.

4.1.4 Einstellungen

Einstellungen stellen eher Überzeugungen dar. Sie sind objekt-, situations- beziehungsweise handlungsspezifischer als ein Wert und daher auch leichter zu verändern.¹⁰⁵ Zu derartigen kulturellen Ansichten zählen zum Beispiel Einstellungen gegenüber Arbeit, Zeit,

¹⁰² Vgl. Ronen (1986, S. 91)

¹⁰³ Vgl. Hall (1959, S. 97)

¹⁰⁴ Vgl. Beerman/Stengel (1996, S. 10 f.)

¹⁰⁵ Vgl. Beerman/Stengel (1996, S. 10 f.)

Materialismus, Individualismus oder Veränderungen. Um einen Überblick über diese zu erlangen, betrachtet folgender Abschnitt einige der aufgeführten Einstellungen.

Einer der wichtigsten Faktoren im Hinblick auf das Supply Chain Management ist die **Einstellung zur Arbeit**. In erster Linie ist sie an die wirtschaftliche Notwendigkeit geknüpft, Geld für den Lebensunterhalt zu verdienen. Daneben kann auch eine Zuordnung der Arbeit zu eher subjektiven Zielen erfolgen, wie zum Beispiel Anerkennung der Leistung oder soziale Kontakte.¹⁰⁶ 1986 wurde in einer international vergleichenden Studie „Meaning of Work“ (MOW) herausgestellt welche Bedeutung die Arbeit im Lebenszusammenhang der Menschen einnimmt. Das Ergebnis verdeutlichte, dass unterschiedliche Einstellungen zur Arbeit existieren. Von den betrachteten Ländern der Studie war England das Land, das die Bedeutung der Arbeit am niedrigsten eingestuft hat. Japan hingegen hat der Arbeit, die mit Abstand höchste Priorität zugeordnet, Freizeit spielt für den Japaner eine eher untergeordnete Rolle.¹⁰⁷

Hall und *Hall*¹⁰⁸ beschreiben zwei unterschiedliche **Zeitsysteme**, polychron und monochron, die die Einstellung zu diesem Thema widerspiegeln. In monochronen Kulturen liegt der Fokus auf der Bearbeitung einer Sache. Eine exakte Zeitplanung ermöglicht dieses Vorgehen. Mit fast verbissener Genauigkeit wird versucht die Planung genau einzuhalten. Die Zeit steht in einem linearen Zusammenhang und betrachtet Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Sachliches steht über Persönlichem. Polychrone Kulturen stellen das genaue Gegenteil dar und verfolgen mehrere Ziele zur gleichen Zeit. Zeit stellt eine Richtlinie dar und zeitliche Vorgaben werden eher flexibel gehandhabt. Im Vordergrund steht die Beziehung und nicht die Sache. Südländische, Lateinamerikanische und asiatische Kulturen werden zu den polychronen Kulturen gezählt, wohingegen nordeuropäische und –amerikanische Kulturen nach dem monochronen Zeitsystem arbeiten.

Die Neigung zum **Individualismus** oder **Kollektivismus** wurde von *Hofstede* eingehend betrachtet.¹⁰⁹ Während beim Individualismus jeder sich selbst der nächste ist, wird beim Kollektivismus eine starke Gruppenzugehörigkeit entwickelt. Die Ausrichtung von Individuen auf eine dieser Dimensionen beeinflusst das ökonomische sowie auch das politische System. Ein Ergebnis von *Hofstedes* Untersuchungen war zum Beispiel, dass individualistische Gesellschaften ein viel höheres Bruttosozialprodukt erzielen, da die

¹⁰⁶ Vgl. Deresky (2006, S. 408)

¹⁰⁷ Vgl. Meaning of Work International Research Team (1985)

¹⁰⁸ Vgl. Hall/Hall (1990, S. 13 ff.)

¹⁰⁹ Vgl. Hofstede (1980)

Verbindung zwischen Individualismus und Reichtum sehr eng ist.¹¹⁰ Obwohl eine individualistische Einstellung durchaus positive Effekte mit sich bringt, kann sie sich im Supply Chain Management auch negativ auswirken. Das Ziel eine Gesamtoptimierung der Lieferkette zu erreichen erfordert den Verzicht der individuellen Optimierung. Individualistisch geprägte Unternehmen können so zum Beispiel durch führungsgerichtetes Handeln den Gesamterfolg der Supply Chain gefährden.¹¹¹ Welche weiteren Auswirkungen die zuvor betrachteten Typologien auf die Globale Supply Chain und insbesondere auf spezielle Strategien des Supply Chain Management haben, betrachtet der folgende Abschnitt im Detail.

4.2 Globale Supply Chain unter Berücksichtigung kultureller Typologien

Nachdem im vorherigen Abschnitt die existierenden kulturellen Diversitäten identifiziert und strukturiert wurden, gilt es nun deren Schnittstellen mit der globalen Lieferkette aufzudecken. Abbildung 11 zeigt die dazu entwickelte Matrix, die die kulturell bedingten Unterschiede dem Supply Chain Management gegenüberstellt. Genau genommen dient die Extended Supply Chain hier als Grundlage. In ihrer Komplexität befindet sie sich auf Level 2 (siehe Abbildung 1, Kapitel 2.1.1) und stellt damit die mehrstufige Lieferanten- und Kundenbeziehungen zu einem fokalen Unternehmen dar.¹¹² Die Komplexität der Ultimate Supply Chain, die zusätzlich noch Dienstleistungen von Drittanbietern berücksichtigt, hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Die globalen Unterschiede in der Logistik, die bereits Kapitel 3.2 ausführlich behandelt hat, finden sich auch in der Matrix wieder. Dies verdeutlicht noch mal welche kulturellen Typologien sich speziell auf die logistischen Grundstrukturen auswirken. Auch das Konzept der Interkulturellen Kommunikation ist enthalten, da jeder Kommunikationsprozess dem kulturellen Einfluss unterliegt und damit Auswirkungen auf die interkulturellen Geschäftsbeziehungen hat. Ausführlicher wird dieses Thema in Kapitel 5 betrachtet. Das folgende Kapitel untersucht ausgewählte Supply Chain Management Strategien und Instrumente, die ganz besonders von kulturellen Gegebenheiten beeinflusst werden.

¹¹⁰ Vgl. Deresky (2006, S. 96)

¹¹¹ Vgl. Kämpf/Növig/Yesilhark (2006)

¹¹² Innerhalb eines strategischen Unternehmensnetzwerkes ist das fokale Unternehmen, z.B. ein EndproduktHersteller, die Organisation die das Netzwerk strategisch führt, das heißt es ist in der Lage die strategische Ausrichtung des gesamten Netzwerkes zu beeinflussen.

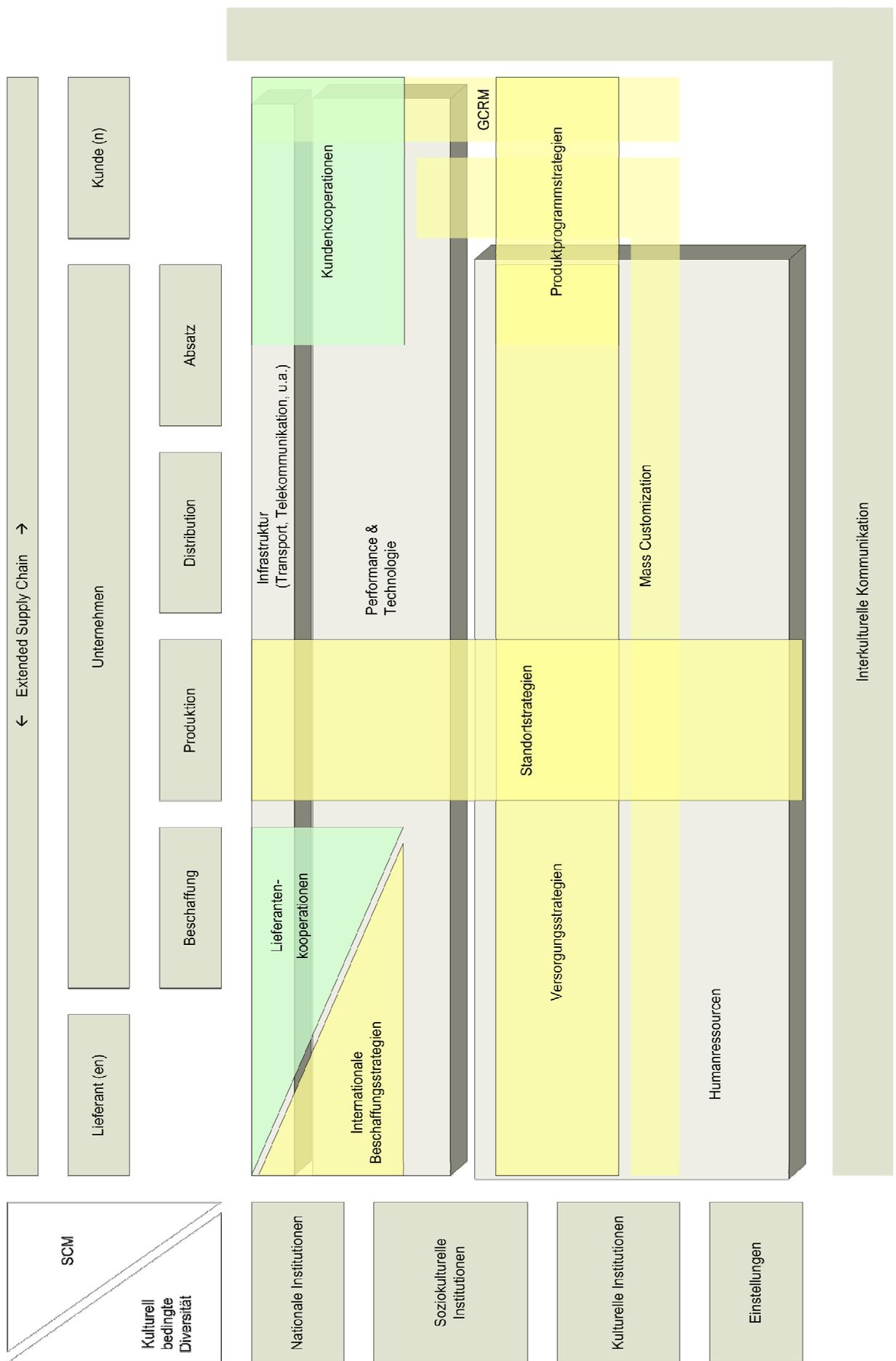


Abbildung 11: Extended Supply Chain unter Berücksichtigung kultureller Typologien

4.2.1 Kooperationenstrategien

Wie bereits erwähnt setzen sich internationale Wertschöpfungsketten aus einem Netzwerk von Organisationen zusammen die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Die Kooperation zwischen den Mitgliedern einer Supply Chain ist eine Schlüsselvoraussetzung, um ein effizientes Logistiknetzwerk aufzubauen.¹¹³ Dieser Tatsache liegt auch der aktuelle Trend zugrunde, zunehmend mehr Kooperationsverträge abzuschließen, insbesondere innerhalb grenzüberschreitender Allianzen (siehe Abbildung 12).

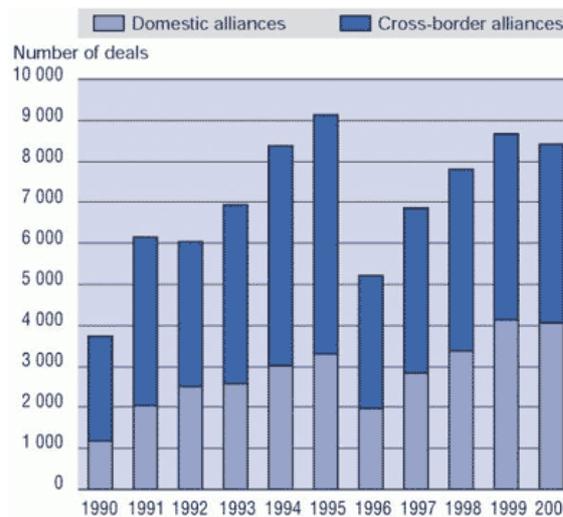


Abbildung 12: Jährliche Anzahl neuer Kooperationsverträge¹¹⁴

Von besonderer Bedeutung sind vertikale Kooperationsstrategien, die vor- und/oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen¹¹⁵ in die Prozesse der Herstellung mit einbeziehen. Jeder Kooperationspartner wird ein vollwertiges Mitglied in der Supply Chain.¹¹⁶ Der Abschluss grenzüberschreitender Kooperationsverträge ist besonders viel versprechend, da die Vorteile unterschiedlicher nationaler und soziokultureller Typologien ausnutzbar sind. Folgende Gründe sprechen für den Erfolg von Kooperationen:¹¹⁷

- Umgehung von Importbarrieren (z.B. Im- und Exportkontingente), Lizenzanforderungen und anderen protektionistischen Regelungen;
- Zugang zu Binnenmärkten (z.B. EU) in denen nationale Unternehmen favorisiert werden;
- Verringerung von politischen Risiken beim Eintritt in neue Märkte;
- Ausnutzung günstiger Steuergesetze;
- schnellerer Zugang zu neuen Industrien;
- Teilung der Kosten für Forschung und Entwicklung für neue Produkte und Prozesse

¹¹³ Vgl. Schönsleben/Hieber (2004, S. 51)

¹¹⁴ Vgl. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard (2001, S. 109)

¹¹⁵ d.h. Lieferanten und/oder Kunden

¹¹⁶ Vgl. Werner (2002, S. 64)

¹¹⁷ Vgl. Deresky (2006, S. 257 f.)

- Verbindung des Know-hows der unterschiedlichen Kooperationspartner und dadurch Steigerung der Innovationsfähigkeit und Ausnutzung von interkulturellen Synergien.

Doch Kooperationen beinhalten nicht nur positive Effekte, es entstehen auch neue Risiken und Herausforderungen, die zu bewältigen sind. So ist zum Beispiel die Interkulturelle Kommunikation von Bedeutung, die ein gegenseitiges Verständnis ermöglicht, das für den Kontakt zwischen Kooperationspartner unerlässlich ist.¹¹⁸ Für erfolgreiche und effiziente Geschäftsbeziehung ist ein gewisses Maß an Vertrauen erforderlich.¹¹⁹ Die Entwicklung von Verständnis und damit einhergehend von Vertrauen wird häufig durch eine Hemmschwelle erschwert, die sich durch die Existenz von nationalen Stereotypen entwickelt hat. Dadurch entstandene Vorurteile können eine Geschäftsbeziehung von vornherein belasten.

Die Konfrontation grenzüberschreitender Kooperationspartner mit unterschiedlichen kulturellen Gegebenheiten erfordert ein hohes Maß an Koordination. Mögliche interkulturelle Konflikte müssen von vornherein erkannt werden. Denn nur so ist es möglich interkulturelle Synergieeffekte zu erzielen und somit die Vorteile aus der Partnerschaft auszunutzen.

4.2.2 Internationale Beschaffungsstrategien

Ziel der Beschaffung ist die Sicherstellung der Versorgung einer Organisation mit den benötigten Inputfaktoren.¹²⁰ Erfolgt die Betrachtung auf globaler Ebene, wird die Beschaffungsstrategie eines Unternehmens an den weltweit vorhandenen Beschaffungsmärkten ausgerichtet.¹²¹ Internationale Beschaffung, auch Global Sourcing genannt, hat ein sehr hohes Kostensenkungspotential (30% mehr im Vergleich zu den traditionellen Beschaffungsstrategien).¹²² Dadurch gewinnt das Global Sourcing heute immer mehr an Bedeutung. Sobald Beschaffung über die eigenen Landesgrenzen hinaus erfolgt, erfordert das die Berücksichtigung kulturell bedingter Unterschiede der einzelnen Beschaffungsmärkte, die sich in den kulturellen Typologien widerspiegeln. Als Primärziel eines Unternehmens reicht meist nicht die Minimierung der Kosten. Die steigenden Ansprüche der Kunden erfordern vielmehr die Ausrichtung auf die Sicherstellung der Produktqualität und der Liefersicherheit.¹²³ Unterschiedliche Voraussetzungen in den Ländern, sowohl logistischer als auch kultureller Art, können negative Auswirkungen auf die Erfüllung der Ziele haben. Abbildung 11 zeigt, dass eine Beeinflussung internationaler Beschaffungsstrategien hauptsächlich auf der Ebene der nationalen und soziokulturellen

¹¹⁸ Siehe Kapitel 5 für die Herausforderungen, die die Interkulturelle Kommunikation mit sich bringt.

¹¹⁹ Vgl. Wertz (2000, S. 158)

¹²⁰ Vgl. Bogaschwesky (2004, S. 48 f.)

¹²¹ Vgl. Arnold (1990, S. 55)

¹²² Vgl. Eger/Zurlino (1999, S. 34)

¹²³ Vgl. Perlitz (2004, S. 339 ff.)

Variablen stattfindet. Beispielsweise kann die Entscheidung für einen Lieferanten von der politischen Stabilität oder der Handels- und Rechtsicherheit des Heimatlandes des Zulieferers abhängen.¹²⁴

Können die nationalen Gegebenheiten zum Vorteil genutzt werden, ist es möglich mit zuverlässigen Lieferanten eine Senkung der Materialkosten zu erreichen. Dadurch sind Unternehmen dazu in der Lage Märkte mit Gütern zu versorgen, auf denen sie vorher knapp oder gar nicht vorhanden waren. Auch können sie durch Preisvorteile Druck auf die inländischen Lieferanten ausüben. Weiter ermöglicht das Global Sourcing die Schaffung von neuen Absatzmärkten und die Ausnutzung von Konjunktur- und Wachstumsunterschieden.¹²⁵

Doch auch die Kehrseite der internationalen Beschaffung darf nicht vernachlässigt werden. Aufgrund der größeren geographischen Distanzen steigen die Transportkosten, aber auch die unterschiedliche Nutzung der Incoterms¹²⁶ verteuern den Transport. Um eine kontinuierliche Marktversorgung bei Lieferschwierigkeiten sicherzustellen sind höhere Sicherheitsbestände nötig, was wiederum die Lagerkosten erhöht.¹²⁷

Auch wenn durch globale Beschaffungsstrategien einige Vorteile für ein Unternehmen bedeuten, dürfen die Risiken nicht vernachlässigt werden. Trotz dieser Tatsache sind durch die geschickte Ausnutzung der kulturellen Gegebenheiten interkulturelle Synergieeffekte erzielbar, die zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteils beitragen können. Dies ermöglicht wiederum eine ganzheitliche Optimierung der Wertschöpfungskette, die das übergeordnete Ziel einer globalen Supply Chain darstellt.

4.2.3 Standortstrategien

Interkulturelle Konstellationen prägen auch internationale Standortstrategien. Bei der Standortwahl wirken sich aber nicht nur nationale und soziokulturelle Institutionen auf die Entscheidung aus, wie bei den vorherigen Strategien. Auch kulturelle Variablen und Einstellungen zählen zu den Einflussfaktoren. Dies ist darauf zurückzuführen, dass hier verstärkt der Mensch als Mitarbeiter im Unternehmen in den Vordergrund tritt. Da es sich bei der Standortwahl meist um Produktionsverlagerungen handelt, ist eine Vielzahl von neuen Mitarbeitern zum gleichen Zeitpunkt betroffen. Bei Entscheidungen für neue Standorte

¹²⁴ Vgl. Werner (2002, S. 98 f.)

¹²⁵ Vgl. ebd.

¹²⁶ engl. Abk. für International Commercial Terms = internationale Handelsbedingungen
Regelung der internationalen Lieferbedingungen, durch Kopplung des Gefahrenübergangs mit Preisgefahr
Derzeit sind 13 Klauseln in Benutzung, zum Beispiel EXW (ab Werk) oder CIP (Frachtfrei versichert). Für
Einen Überblick über alle Klauseln siehe Klaus/Krieger (2004, S. 195)

¹²⁷ Vgl. Werner (2002, S. 98 f.)

müssen viele verschiedene Faktoren beachtet werden, die in nachfolgender Tabelle zusammengefasst sind.

Standortfaktoren	Sub-Faktoren
Kosten	Fixkosten, Transport-, Personal-, Energie-, und Produktionskosten, Grundstückspreise, weitere Kosten (z.B. F&E Kosten, Management Kosten etc.)
Charakteristiken der Arbeit	Qualität der Arbeitskräfte, Verfügbarkeit der Arbeitskräfte, Arbeitslosigkeitsrate, Gewerkschaften, Einstellungen zur Arbeit, Motivation der Arbeiter
Infrastruktur	Vorhandene Transportinfrastruktur, Qualität und Verlässlichkeit der Transportinfrastruktur sowie der öffentlichen Versorgungsbetriebe (z.B. Energieversorgung, Abfallwirtschaft, Wasserversorgung) und der Telekommunikationsinfrastruktur
Nähe zu Lieferanten	Qualität der Lieferanten, Ersatzlieferanten, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit von Lieferanten
Kundennähe	Nähe zur Nachfrage, Größe des potentiellen Marktes, Bereitschaft zum Kauf, Reaktionsfähigkeit und Lieferzeiten der Märkte, Demographie
Entfernung zu den Wettbewerbern	Standortwahl der Wettbewerber
Lebensqualität	Umwelt, Einstellungen der Bevölkerung zur Wirtschaft, Klima, Schulen, Kirchen, Krankenhäuser, Bildungssystem, Kriminalitätsrate, Lebensstandard
Rechtlicher und regulatorische Rahmenbedingungen	Kostenausgleich, Versicherungen, Umweltvorschriften, Arbeitgeber/Arbeitnehmer Verhältnisse, Rechtsordnung, Bürokratie, Anforderungen für die Bildung strategischer Kooperationen
Wirtschaftliche Faktoren	Steuersystem und Steueranreize, finanzielle Anreize, Einfuhrzölle, Tarife, Inflation, Stabilität der Währung, Staatsschulden, Pro-Kopf-Einkommen, Zinssätze
Politische Faktoren	Stabilität der Regierung, Regierungsstruktur, Konsistenz der Politik, Umgang der Regierung Auslandsinvestitionen
Soziale und kulturelle Faktoren	Unterschiedliche Normen und Gewohnheiten, Kultur, Sprache, Charakteristiken der Kunden
Charakteristiken der spezifischen Standorte	Verfügbarkeit von Raum zur Vergrößerung, physikalische Bedingungen (Wetter, Nähe zu anderen Unternehmen, Parkplätze, Auftreten, Zugang für den Kunden, etc.), Verfügbarkeit von Ressourcen, Standorte der Lieferanten

Tabelle 4: Faktoren zur internationalen Standortwahl¹²⁸

¹²⁸ In Anlehnung an MacCarthy/Atthirawong (2003, S. 797)

Über Standortentscheidungen sind Unternehmen in der Lage die Wirtschaftlichkeit der internationalen Lieferkette nachhaltig zu beeinflussen. Die Bedeutung der identifizierten Standortfaktoren aus Tabelle 4 wurde von *MacCarthy* und *Atthirawong* noch genauer untersucht. Ihrer Studie ergab, dass die Kosten das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Standortwahl darstellen. Weitere Schlüsselfaktoren sind die Infrastruktur, Charakteristiken der Arbeit, politische und wirtschaftliche Umstände sowie die Lebensqualität.¹²⁹ Alle in Kapitel 4.1 identifizierten kulturellen Typologien finden sich hierin wieder. Da die Einflüsse der unterschiedlichen nationalen und soziokulturellen Institutionen zuvor bereits mehrfach betrachtet wurden, wird das Hauptaugenmerk an dieser Stelle auf die kulturell geprägten Einstellungen gelegt.

Die Analyse eines Standorts wird stark durch die Charakteristiken der Arbeitskräfte geprägt. Die wichtigsten Subfaktoren sind in Abbildung 13 zusammengefasst und nach Bedeutung geordnet (1 = unwichtig, 7 = sehr wichtig). Sowohl die Qualität als auch die Motivation der Arbeitskräfte wirken sich auf die Produktivität, die Qualität, den Fertigungsausbruch und die Nacharbeit aus.¹³⁰ Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, da die Rekrutierung von lokalen Arbeitern unerlässlich ist.¹³¹ Während die genannten Punkte objektiv messbar sind, stellt folgender Faktor einen unbewussten Bestandteil der Kultur dar¹³² und ist daher nur subjektiv wahrnehmbar. Gerade deshalb ist die Einstellung der nationalen Arbeitskräfte zu Arbeit als einer der kritischsten Punkte einzustufen. Wird zum Beispiel dem Freizeitbedürfnis mehr Bedeutung beigemessen als der Arbeit, kann das Einbußen für die Produktivität des Unternehmens bedeuten. Die Schwierigkeit liegt darin herauszufinden, wo die Interessen der Arbeiter liegen.

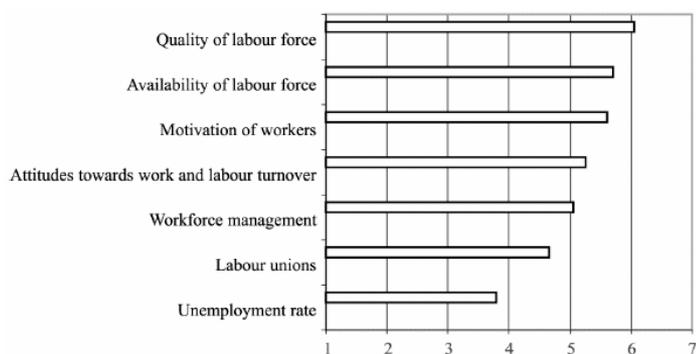


Abbildung 13: Subfaktoren der Charakteristiken der Arbeit¹³³

¹²⁹ Vgl. MacCarthy/Atthirawong (2003, S. 811)

¹³⁰ Vgl. ebd. (2003, S. 821)

¹³¹ Vgl. Burnham (1994, S. 15)

¹³² siehe Kapitel 2.2.1 sowie 4.1.4

¹³³ Vgl. MacCarthy/Atthirawong (2003, S. 813)

Ein weiterer Einflussfaktor bei der Standortwahl ist die Lebensqualität. Obwohl die Lebensqualität bei der Standortwahl kein primärer Faktor für die Entscheidung darstellt, kann er eventuell wichtige Hinweise auf nationale Lebenseinstellungen geben. Ergänzend zu den in Tabelle 4 genannten Subfaktoren, zeigt Abbildung 14 noch mal die wichtigsten Faktoren. Der Subfaktor mit höchster Priorität ist die Einstellung zu Gewerbe und Industrie. Wie bereits erwähnt, besteht bei Einstellungen die Herausforderung darin herauszufinden, welche Ansichten überhaupt existieren. Eine negative Auffassung zu Gewerbe und Industrie kann sich entsprechend auf Unternehmen auswirken, daher kann es gegebenenfalls von Bedeutung sein diesen Faktor, trotz seines relativ gering eingestuften Einflusses, dennoch zu betrachten.¹³⁴

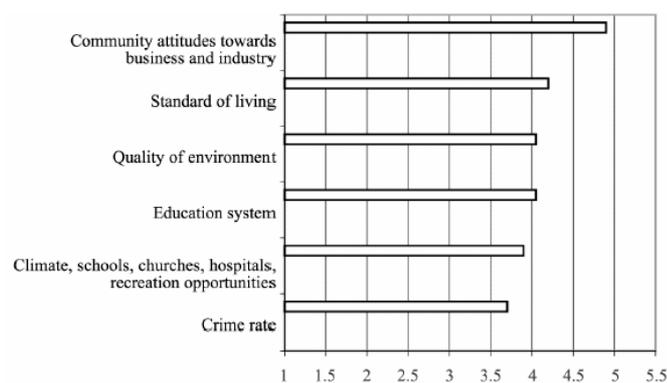


Abbildung 14: Subfaktoren der Lebensqualität¹³⁵

Unternehmen sind heutzutage bestrebt, eine immer größere Anzahl von internationalen Märkten zu bedienen, um das Potential der Skaleneffekte auszunutzen und Zutritt zu neuen Absatzmärkten zu erhalten. Diese Ziele sind aber nur erreichbar, wenn auch der Wertschöpfungsprozess weltweit stattfindet. Globale Standortstrategien tragen zur Internationalisierung der Supply Chain bei und ermöglichen es, Unternehmen einen internationalen Wettbewerbsvorteil zu erreichen, sofern die nationalen Standortfaktoren identifiziert und entsprechend berücksichtigt werden.

4.2.4 Versorgungsstrategien

An der Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel befinden sich die Versorgungsstrategien. Efficient Consumer Response (ECR) stellt ein Beispiel für ein handelsgetriebenes Konzept dar. Sein Ziel ist es mittels partnerschaftlicher Kooperation eine optimale Synchronisation des Produktflusses durch die Versorgungspipeline zu erreichen.¹³⁶ Alle Ineffizienzen bezüglich Prozesszeiten- und Kosten entlang der Lieferkette sind unter Berücksichtigung der

¹³⁴ Vgl. ebd.

¹³⁵ Vgl. MacCarthy/Atthirawong (2001, S. 809)

¹³⁶ Vgl. Martin (1994, S. 377)

Kundenwünsche zu vermeiden.¹³⁷ Letztendlich sollen die Kosten des gesamten Distributionssystems gesenkt und gleichzeitig das Umsatzvolumen erhöht werden.¹³⁸ Die Herausforderung bei diesem Konzept besteht zum einen in der möglichst genauen Identifizierung der Kundenwünsche und zum anderen in der Optimierung des Informationsflusses. Die unterschiedlichen kulturellen Einflüsse auf die internationale Versorgungskette erschweren diese Aufgaben, wie im Folgenden aufgezeigt wird.

Das Efficient Replenishment, die Basisstrategie des ECR, orientiert sich an der tatsächlichen Nachfrage des Kunden und folgt damit dem vom Supply Chain Management propagierten Pullkonzept. Grundvoraussetzung einer kontinuierlichen Warenversorgung ist die Flexibilität der Hersteller, die letztendlich in einer Kostensenkung (z.B. durch minimale Lagerhaltung, optimierte Transportkapazitäten), Verbesserung der Durchlaufzeiten und der Qualität mündet.¹³⁹ Um diese Ziele zu erreichen, ist es erforderlich den Bullwhip-Effekt zu überwinden, der zu einer Nachfrageverzerrung innerhalb interorganisationaler Wertschöpfungsketten führt. Die Bestellmengen vom Endkunden, über den Handel, die Hersteller, bis hin zu den Lieferanten und Vorlieferanten schaukeln sich durch eine Informationsverfälschung immer weiter auf (siehe Abbildung 15).¹⁴⁰ Dieser Effekt wird bei grenzüberschreitenden Versorgungsketten noch verstärkt.

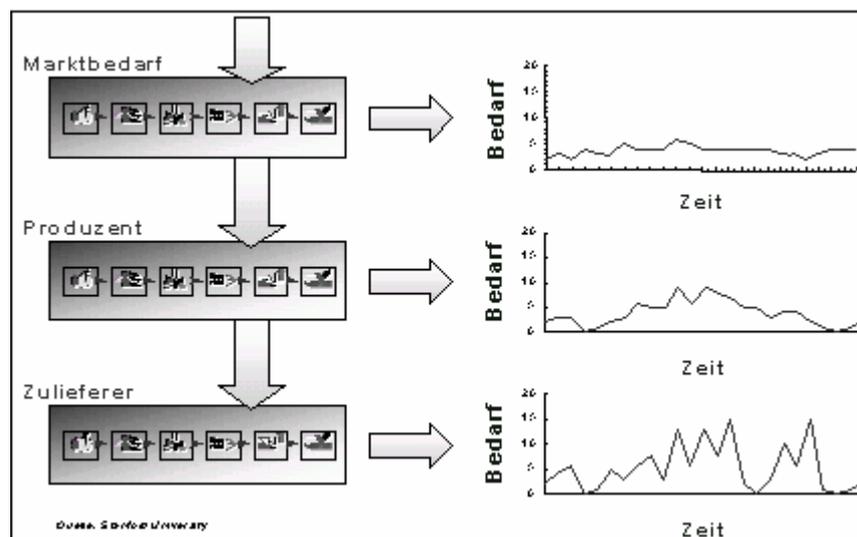


Abbildung 15: Auswirkungen des Bullwhip-Effektes¹⁴¹

Die Hauptgründe für den Bullwhip-Effekt sind Bündelbestellungen, Preisfluktuationen und das Problem der Knappheit der Güter. Ziel von Unternehmen ist eine möglichst ökonomisch effiziente Handlungsweise. Die Ausnutzung von Bündelbestellungen, die die Vorteile von

¹³⁷ Vgl. Baumgarten/Darkow (2004, S. 100)

¹³⁸ Vgl. ebd.

¹³⁹ Vgl. Werner (2002, S. 75)

¹⁴⁰ Vgl. Göpfert (2004, S. 34)

¹⁴¹ Vgl. Jirik (1999)

optimaler Bestellmenge und -Häufigkeit ausnutzen, ist zum Beispiel ein Weg dieses Ziel zu erreichen. Auch Angebote und Mengenrabatte fördern ein wirtschaftliches Handeln. Preisfluktuationen werden zur Kosteneinsparung genutzt und führen zu Schwankungen in der Nachfrage. Auch bei drohender Knappheit steigen die Bedarfe, um die Liefersicherheit nicht zu gefährden.¹⁴² Unterschiedliche kulturelle Hintergründe, die auf soziokulturelle und kulturelle Institutionen zu begründen sind, beeinflussen die Reaktionen der Supply Chain Mitglieder.¹⁴³ Unabhängig von den kulturellen Einflüssen verzögert sich eine Bedarfsanforderung auch aufgrund geographischer Distanzen.

Durch einen optimalen Informationsfluss zwischen den einzelnen Mitgliedern der internationalen Lieferkette, die auch den Endkonsumenten mit einbezieht, ist es möglich die Auswirkungen des Bullwhip-Effektes abzuschwächen. Zwei Instrumente des Efficient Replenishment, die dazu beitragen den Informationsfluss in der Supply Chain zu optimieren und den Bedarf der Kunden möglichst genau festzustellen, sind das Vendor Managed Inventory (VMI) und das Quick Response (QR). Beim VMI auch als herstellergetriebenes Bestandmanagement bezeichnet, erfolgt die Versorgung aufgrund der Bereitstellung der Lagerbestands und Nachfragedaten der Kunden an den Hersteller. Die Verantwortung für Produkte und Bestände liegt damit vollständig bei den Produktionsunternehmen. Das Konzept ist nur erfolgreich anwendbar, wenn die Geschäftsbeziehung zwischen Handel und Hersteller auf einer fundierten Vertrauensbasis aufbaut. Durch die Bereitstellung der Verkaufsdaten, können Bestände reduziert und Stock-out-Situationen durch eine höhere Produktverfügbarkeit vermieden werden.¹⁴⁴ QR funktioniert nach dem gleichen Prinzip wie VMI, allerdings übernimmt der Hersteller hier keine Verantwortung. Durch einen permanenten unternehmensübergreifenden Informationsaustausch, der durch die Verknüpfung der Informationssysteme (meist über EDI-Systeme¹⁴⁵) stattfindet, können Unternehmen flexibel auf kundenindividuelle Wünsche reagieren und gleichzeitig die Verfügbarkeit der Ware sichern.¹⁴⁶ Durch den schnelleren Informationsfluss ist es möglich die Durchlaufzeiten um 80-95% oder die Produktionskosten um 15-20% zu senken.¹⁴⁷ Mit Hilfe dieser Instrumente sind Absatzschwankungen leichter zu erkennen und damit kann letztendlich eine Optimierung der gesamten Supply Chain erreicht werden.

¹⁴² Vgl. Simchi-Levi/Kaminsky/Simchi-Levi (2000, S. 82 ff.)

¹⁴³ Siehe dazu auch 4.1.2 und 4.1.3

¹⁴⁴ Vgl. Baumgarten/Darkow (2004, S. 101 f.)

¹⁴⁵ Abk. für Electronic Data Interchange

EDI bezeichnet den elektronischen Datenaustausch zwischen den Informationssystemen von mindestens zwei Unternehmen.

¹⁴⁶ Vgl. Klaus/Krieger (2004, S. 429 f.)

¹⁴⁷ Vgl. Schary/Skjøtt-Larsen (2001, S. 333 f.)

4.2.5 Produktprogrammstrategien

Auch an der Schnittstelle Hersteller und Endkunde prägen kulturelle Diversitäten die Entscheidung für Produktprogrammstrategien. Insbesondere das Konsumverhalten spielt bei der Wahl eines Produktprogramms eine bedeutende Rolle und hängt stark mit den verschiedenen kulturellen und soziokulturellen Variablen zusammen. Abhängig vom Kundenwunsch nach günstigen oder individuellen Produkten, lassen sich die zwei typischen Produktprogramme, für Standardprodukte oder kundenspezifische Produkte, identifizieren.¹⁴⁸ Während mit Standardprodukten ein großer anonymisierter Markt bedienbar ist, sprechen kundenspezifische Produkte lediglich kleinere Konsumentengruppen an. Dabei stehen sich Kostenminimierung (Economies of Scale) und Nutzenmaximierung (Economies of Scope) gegenüber.¹⁴⁹ Beide Produktprogramme erfordern unterschiedliche Lieferkettenstrukturen, die in Abbildung 16 graphisch dargestellt sind. Die verschiedenen Strukturen unterscheiden sich im Kundenauftragsentkopplungspunkt, der sich jeweils in verschiedenen Wertschöpfungsstufen befindet. Je weiter die tatsächliche Produktion vom Kundenauftrag entfernt ist, desto höher ist der benötigte Bestand, da die Produktion unabhängig vom Auftrag stattfindet. Wenn die Beschaffung aber erst stattfindet sobald ein Kundenauftrag vorliegt, können die Bestände gering gehalten werden, was mit einer reduzierten Kapitalbindung einhergeht.¹⁵⁰ Es ist möglich die Produktion erst zu beginnen, wenn der Kunde ein Produkt verlangt.¹⁵¹

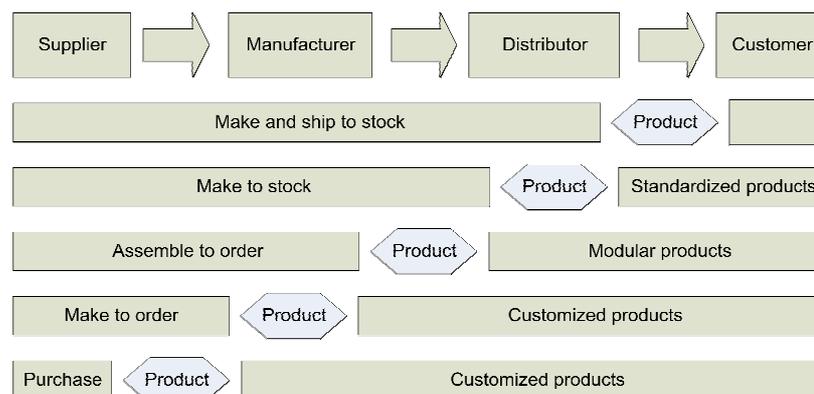


Abbildung 16: Alternative Lieferkettenstrukturen¹⁵¹

Die Herausforderung bei der Wahl des Produktprogramms liegt darin die Kundenbedürfnisse möglichst genau zu kennen und zu befriedigen. Aufgrund der kulturellen Einflüsse ist die Identifikation der Bedürfnisse aber nicht immer ganz einfach. Das Supply Chain Management bietet mit dem Global Customer Relationship Management jedoch ein Instrument, das es

¹⁴⁸ Vgl. Costen/Gössinger (2001, S. 99)

¹⁴⁹ Vgl. Beckmann (2004, S. 56 ff.)

¹⁵⁰ Vgl. Werner (2002, S. 154)

¹⁵¹ In Anlehnung an Schary/Skjøtt-Larsen (2001, S. 423)

erleichtert die wahren Bedürfnisse der Kunden herauszufinden. Mit Hilfe des Mass Customization ist ein Unternehmen in der Lage beide Ziele, Kostenminimierung und Kundenorientierung, gleichzeitig zu erreichen. Was für beide Parteien von Vorteil ist. Im Folgenden wird die Wirkungsweise beider Instrumente im Detail betrachtet.

4.2.5.1 Global Customer Relationship Management

Das Supply Chain Management verfolgt eine Pull-Strategie.¹⁵² Um dieser Ausrichtung gerecht zu werden, müssen die Bedürfnisse der Kunden und deren Befriedigung im Vordergrund stehen. Durch die globale Tätigkeit von Unternehmen sind Kunden mit völlig unterschiedlichem kulturellem Hintergrund zu bedienen. Das Global Customer Relationship Management (GCRM) versucht daher die Beziehung zum globalen Konsumenten zu intensivieren und auf unterschiedliche Bedingungen zu reagieren. Grundlage dafür ist die Sammlung von individuellen Informationen über Kunden, um die Angebote entsprechend anzupassen und kundenspezifische Produkte zu liefern.¹⁵³ *Ramaseshan et al.*¹⁵⁴ haben mögliche Herausforderungen im GCRM identifiziert und in vier Kategorien eingeteilt (siehe Abbildung 17). Unter den Faktoren befinden sich sowohl branchenspezifische als auch allgemein gültige. Der Fokus wird an dieser Stelle auf die allgemeingültigen Faktoren mit kulturellem Hintergrund gelegt.

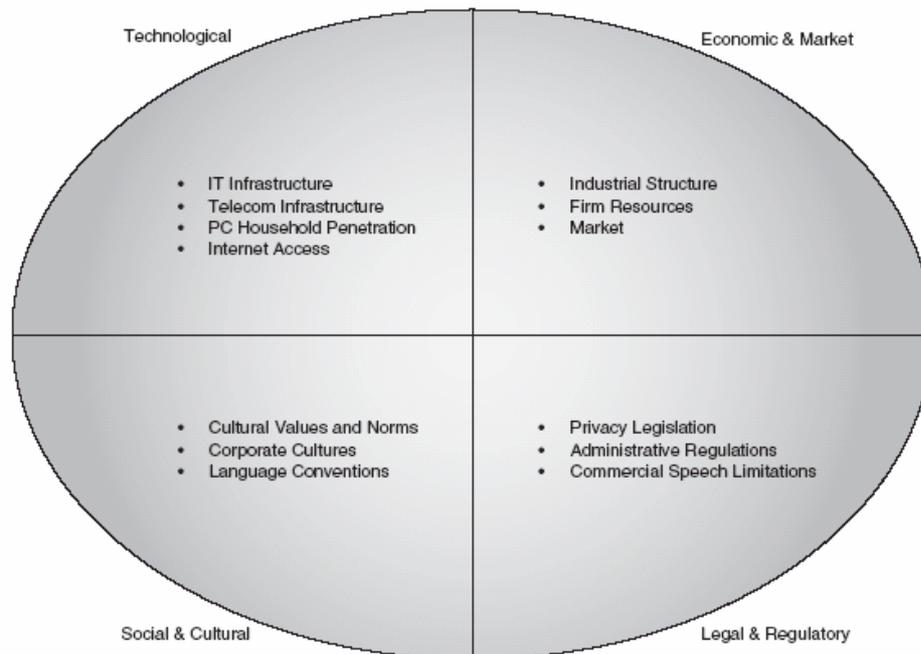


Abbildung 17: Herausforderungen im GCRM¹⁵⁵

¹⁵² Siehe dazu auch Kapitel 4.2.4

¹⁵³ Vgl. Levine (2000, S. 34)

¹⁵⁴ Vgl. Ramaseshan et. al. (2006, S. 199)

¹⁵⁵ Vgl. Ramaseshan et. al. (2006, S. 200)

Prinzipiell erfordert eine kundenorientierte Sichtweise keine größeren Investitionen in neue Informationstechnologie. Um aber möglichst viele und genaue Daten und Informationen über die Kunden zu sammeln, kann die Arbeit durch spezielle CRM Soft- und Hardware erleichtert werden. In der heutigen Zeit besteht die Möglichkeit, Kundenangaben mit einer Vielzahl von technischen Systemen zu sammeln, wie zum Beispiel mit elektronischen Point-of-Sales-Scannern oder durch die Nutzung von Kreditkarten. Da die Nutzung von Informationstechnologie aber weltweit nicht auf dem gleichen Niveau ist,¹⁵⁶ ist es erforderlich die Methoden zur Datensammlung den kulturellen Gegebenheiten anzupassen. Am Beispiel der Kreditkarte als Medium zur Datensammlung können die unterschiedlichen nationalen Möglichkeiten sehr gut verdeutlicht werden. So nutzen fast 90% der Amerikaner Kreditkarten, wohingegen der Gebrauch im asiatischen Raum nur bei 20% oder weniger liegt.¹⁵⁷ Die niedrige Nutzung im asiatischen Raum ist auf die fehlenden technischen Voraussetzungen zurückzuführen, die für den Gebrauch erforderlich sind.

Im Zusammenhang mit ökonomischen Gesichtspunkten stehen potentielle Kunden im Mittelpunkt, die insbesondere in Schwellenländern oder der Dritten Welt zu finden sind. Ökonomische Voraussetzungen stellen die Grundlage für die Wahl eines neuen Absatzmarktes dar. Potential ist besonders in den Schwellen- und Entwicklungsländern vorhanden. Diese Länder bieten durch ein ansteigendes Wirtschaftswachstum die ideale Voraussetzung neue Kunden zu erreichen und dadurch Marktanteile zu sichern. Rechtliche Aspekte beeinflussen speziell die Datensammlung. Ein Beispiel sind die unterschiedlichen Bestimmungen bezüglich des Themas Datenschutz. In den USA sind die Datenschutzbestimmungen zum Beispiel relativ frei. Ohne Probleme können Daten über Kunden gesammelt, gespeichert und sogar ausgetauscht, gekauft und verkauft werden. In Europa wird der Datenschutz strenger gehandhabt und die Sammlung von alle individuellen Informationen für geschäftliche Zwecke darf nur mit Zustimmung des Kunden erfolgen. Auch der Austausch ist beschränkt.

Kulturelle Werte und Normen sind in der Lage die Beziehung zwischen Hersteller und Kunde nachhaltig zu prägen. Eine Untersuchung von *Bolten* und *Myers*¹⁵⁸ zeigt die Auswirkungen bezüglich eines Vergleichs individualistischer zu kollektivistischer Kulturen. Ergebnis dieser Studie war, dass die Beziehungen zu den Kunden in kollektivistischen Gesellschaften auf einer sehr viel vertrauenswürdigeren Basis aufbauen und damit loyaler sind als Beziehungen in individualistischen Gesellschaften. Das bedeutet, dass Geschäftsbeziehungen zwischen

¹⁵⁶ Siehe dazu auch Kapitel 3.2

¹⁵⁷ Vgl. Devenix (2004)

¹⁵⁸ Vgl. Bolten/Meyers (2003, S. 114)

Kunden und Unternehmen in kollektivistischen Gesellschaften langfristig bestehen und oft zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber konkurrierenden Unternehmen führen. Weitere kulturelle Unterschiede sind in der Betrachtung der Servicequalität oder im Bezug auf Ausfälle aufgrund von Mängeln zu finden. So reicht asiatischen Kunden eine formale deskriptive Begründung eines Fehlers aus, wohingegen amerikanische Kunden eine Entschuldigung sowie eine greifbare Entschädigung erwarten. Es ist also sehr wichtig für ein Unternehmen zu verstehen, was Kunden erwarten, um entsprechen reagieren zu können. Doch nicht nur komplexe kulturelle Divergenzen, die teilweise schwierig zu identifizieren sind, können Herausforderungen darstellen. Auch simple Unterschiede bei der Namensgebung oder der Kommunikation in einer bestimmten Sprache können Probleme verursachen. Die Datensammlung wird dadurch enorm erschwert. Zum Beispiel ist die Identifikation eines Individuums in chinesischen und muslimischen Gesellschaften anhand des Namens nicht einfach, da die Namensgebung anderen Regeln folgt, als in westlichen Gesellschaften üblich.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass nur durch eine genaue Analyse der Bedürfnisse der Konsumenten und seiner kulturellen Eigenheiten eine Anpassung des Produktprogramms erfolgen kann. Welche Möglichkeiten für ein Unternehmen bestehen sich den kundenspezifischen Bedürfnissen anzupassen und dennoch Kosten zu minimieren, behandelt der nächste Abschnitt.

4.2.5.2 Mass Customization

Im Mass Customization werden die Vorteile der Massenfertigung mit denen der kundenindividuellen Einzelanfertigung vereinigt. Mit flexiblen Prozessen und organisatorischen Strukturen erfolgt die günstige Produktion von maßgefertigten Produkten.¹⁵⁹ Mit diesem Konzept ist sowohl das Ziel einer Kostenführerschaft als auch der Differenzierung und Kundenorientierung erreichbar, damit kann eine hybride Wettbewerbsstrategie verfolgt werden. Folgenden vier Voraussetzungen sind zur Umsetzung nötig:¹⁶⁰

1. Hohe Stückzahlen

Nur durch die Produktion hoher Stückzahlen sind Skaleneffekte erzielbar, die zur Kostenführerschaft führen. Die Grundlage dazu ist laut *Pine*¹⁶¹ die Modularisierung. Dieser Ansatz reduziert die Anzahl der Komponenten und ermöglicht gleichzeitig die

¹⁵⁹ Vgl. Werner (2002, S. 84)

¹⁶⁰ Vgl. ebd.

¹⁶¹ Vgl. Pine (1993, S. 10)

Produktion vieler kundenspezifischer Endprodukte, durch die unterschiedliche Kombination der einzelnen Komponenten.¹⁶²

2. Individualisierung

Wie der Begriff des Customization schon ausdrückt, soll eine individuelle Kundenbefriedigung stattfinden. Die Spezifizierung des Leistungsprogramms kann im Bereich der Kommunikation, der Konfiguration, im Design, bei der Preisgebung oder im After-Sales-Bereich stattfinden.¹⁶³ Abhängig vom Zeitpunkt der Einbindung des Kunden (siehe dazu auch Abbildung 16) zeichnet sich der Grad der Individualisierung der Produkte aus. Je später im Prozess eine Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse erfolgt desto geringer fällt die individuelle Anpassung aus.¹⁶⁴

3. Preis und Zielmarkt

Der Verkaufspreis muss trotz der kundenindividuellen Anpassung mit dem eines Massenproduktes vergleichbar sein, da ansonsten das Produkt vom Kunden nicht abgenommen wird. Eine entscheidende Voraussetzung dazu ist ein ausreichend großer Absatzmarkt, um die hybride Wettbewerbsstrategie erfolgreich durchzusetzen.

4. Variantenanzahl

Eine weitere Voraussetzung ist die Auswahl der Varianten. Das Ziel sollte nicht das Angebot von einer möglichst großen Anzahl von Varianten sein, sondern die Kunst besteht darin nur das anzubieten, was den Wünschen der Kunden entspricht. Eine zu große Auswahl wirkt auf den Kunden oft eher verwirrend und die Kaufentscheidung wird dadurch unnötig verzögert beziehungsweise erschwert.¹⁶⁵

Sind die Voraussetzungen erfüllt, wird der Vorteil des Mass Customization offensichtlich. Gerade für international agierende Unternehmen ist es von großer Bedeutung schnell und flexibel und dennoch kostengünstig auf die Ansprüche der Kunden reagieren zu können. Mit Hilfe der Modularisierung verkürzt sich die Reaktionszeit und die Unternehmen sind dazu in der Lage auf die verschiedensten Bedürfnisse der Kunden aus unterschiedlichen Kulturen flexibel zu antworten.

In der Betrachtung einzelner Strategien des Supply Chain Managements im interkulturellen Zusammenhang ist deutlich geworden, dass ein Aspekt fast in jeder Strategie von Bedeutung ist. Die interkulturelle Kommunikation wirkt sich überall dort aus wo Menschen miteinander interagieren. Aufgrund dieser Allgegenwärtigkeit erfolgt eine separate Betrachtung dieses Konzeptes im folgenden Kapitel.

¹⁶² Vgl. Duray (2002, S. 314)

¹⁶³ Vgl. Werner (2002, S. 86)

¹⁶⁴ Vgl. Duray (2002, S. 316)

¹⁶⁵ Vgl. Fitzgerald (1995, S. 43)

5 Interkulturelle Kommunikation

Kommunikation nimmt ca. 70% der Arbeitszeit eines Managers ein.¹⁶⁶ Durch die zunehmende Globalisierung steigt die Häufigkeit internationaler Kontakte und damit auch der interkultureller Kommunikation. Diese findet sowohl unternehmensintern durch Kontakte zu Tochterfirmen, Niederlassungen im Ausland und ausländischen Mitarbeitern im Inland als auch unternehmensextern durch ausländische Kunden und Kooperationspartnern statt.¹⁶⁷ Auch durch das Global Supply Chain Management und die die darin angewandten Strategien nimmt die interkulturellen Kommunikation zu und verursacht durch die kulturellen Unterschiede Missverständnisse zwischen den Gesprächspartnern. Die Herausforderung besteht dann darin, die Konflikte zwischen den unterschiedlichen Kommunikationsmustern zu identifizieren und dadurch die Missverständnisse zu verringern. Gegenseitiges Verständnis und die resultierende verbesserte Zusammenarbeit kann gegebenenfalls zu interkultureller Synergie führen. Zunächst soll eine Darstellung des Grundprozesses der Kommunikation die Problematik nochmals verdeutlichen. Anschließend werden beispielhafte Unterschiede in verschiedenen Bereichen der Kommunikation betrachtet, um abschließend die Bedingungen für eine effektive interkulturelle Kommunikation aufzuzeigen.

5.1 Kommunikationsprozess

Aus informationswissenschaftlicher Sicht ist Kommunikation ein Prozess der Übermittlung von Informationen über ein ausgewähltes Medium von einem Sender zu einem Empfänger. Dieser Prozess erfordert eine Kodierung der Nachricht durch den Sender. Nach der Übermittlung erfolgt die Entschlüsselung der Information zurück zur Bedeutung indem der Empfänger die Nachricht dekodiert.¹⁶⁸ Das Problem in diesem Modell ist die Möglichkeit der Verzerrung der Nachricht durch ein „Rauschen“ (siehe Abbildung 18).

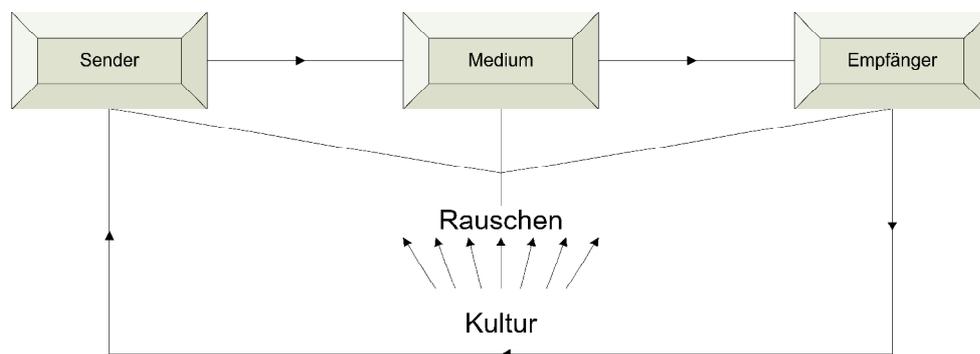


Abbildung 18: Kommunikationsprozess¹⁶⁹

¹⁶⁶ Vgl. Wahren (1987, S15)

¹⁶⁷ Vgl. Knapp (2003, S. 109)

¹⁶⁸ Vgl. Hasenstab (1999, S. 142 f.)

¹⁶⁹ Vgl. Deresky (2006, S. 119) in Anlehnung an das Modell der Kommunikation von Shannon/Weaver

Der Ursprung des Rauschens begründet sich damit, dass zwei individuell denkende Kommunikationspartnern miteinander interagieren. Kulturelle Einflüsse verstärken das Rauschen, was sich auf die Interpretation einer Nachricht auswirkt. Findet die Interaktion zwischen Mitglieder sehr unterschiedlicher Kulturen statt, wie zum Beispiel dem orientalischen und dem okzidental Raum, sind die kulturellen Unterschiede offensichtlich und das Problembewusstsein dadurch sehr hoch. Anders verhält es sich zum Beispiel innerhalb Europas. Die kulturellen Diversitäten sind auf den ersten Blick nicht immer erkennbar und erwecken den Anschein, dass sich die Kulturen sehr ähneln. Diese Annahme führt dazu, dass die Interaktionspartner die vorhandenen kulturellen Unterschiede nicht erkennen und dadurch entstehende Konflikte als individuelle Reaktion des Verhandlungspartners interpretieren.¹⁷⁰ Diese Beispiele verdeutlichen, dass jeder Interaktionspartner durch seine eigene Kultur, Erfahrungen, Beziehungen und Wertungen geprägt ist. Es besteht immer die Gefahr von gegenseitigen Fehleinschätzungen, Fehlinterpretationen, falschen Bewertungen oder falschen Erwartungen.¹⁷¹ Maturana und Varela beschreiben diesen Prozess wie folgt: „*Das Phänomen der Kommunikation hängt nicht von dem ab, was übermittelt wird, sondern von dem, was in dem Empfänger geschieht.*“¹⁷² Auch Adler erkennt das „(...) *the sent message is never identical to the received message.*“¹⁷³. Anders als beim Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver ist eine Reduktion der Kommunikation auf eine technische Perspektive an dieser Stelle nicht ausreichend. Während der Dekodierung einer Nachricht kommt die Kultur des Empfängers zum Vorschein und beeinflusst so die Bedeutung der Mitteilung. Im Folgenden werden daher die Folgen kulturellen Rauschens betrachtet.

5.2 Kommunikation und Kultur

Den bisherigen Ausführungen ist zu entnehmen, dass Kommunikation und Kultur eng miteinander verbunden sind. Auch Samovar und Porter bestätigen diese These indem sie davon ausgehen, dass Kommunikation und Kultur in einem reziproken Verhältnis zueinander stehen.¹⁷⁴ Verschiedene kulturelle Variablen beeinflussen den Kommunikationsprozess und damit die Wahrnehmung einer Person. Hierzu zählen unter Anderen, soziale Organisationen, gedankliche Muster, Rollen, Sprache (gesprochen und geschrieben) und die nonverbale Kommunikation. In den folgenden Kapiteln werden sie daher detailliert untersucht.

¹⁷⁰ Vgl. Höhne (1995, S. 95)

¹⁷¹ Vgl. Hasenstab (1998, S. 16)

¹⁷² Maturana/Varela (1987, S. 212)

¹⁷³ Adler (1991, S.64)

¹⁷⁴ Vgl. Samovar/Porter (1994, S. 24)

5.2.1 Einstellungen, soziale Organisationen, gedankliche Muster und Rollen

Kapitel 4.1.4 hat bereits verdeutlicht, welche Bedeutung **Einstellungen** im kulturellen Zusammenhang zukommt und Beispiele dazu aus den Bereichen Arbeit, Zeit oder Individualismus gegeben. An dieser Stelle wird daher nur kurz auf dieses Thema eingegangen. Dülfer versteht unter Einstellungen „*die subjektiv festgelegten Präferenzen des Individuums; sowohl diejenigen, von denen das Individuum glaubt, dass sie eine absolute, für alle Menschen gültige Norm verkörpern, als auch diejenigen, die bewusst als subjektiv frei gewählte Verhaltensnorm oder Zielgröße gesehen werden.*“¹⁷⁵ Es reicht damit nicht aus nur die kulturellen Einstellung zu den oben genannten Bereichen zu betrachten. Auch religiöse Glaubensinhalte, kulturelle Normen und überlieferte Verhaltensvorschriften, die durch das Leben in einer Gruppe übermittelt werden, aber auch individuelle Motive und Ziele zählen dazu.¹⁷⁶ Unabhängig davon in welchen Bereichen die Einstellungen existieren, ihre Auswirkungen auf das Handeln und Kommunizieren sind eindeutig nachweisbar, insbesondere da die Interpretation der Information der Kultur des Empfängers unterliegt.

In der Definition von *Thomas* (Kapitel 2.2.1) wird Kultur als ein Orientierungssystem einer Gruppe dargestellt. Dieses beeinflusst die Handlungsweise der Mitglieder und bestimmt die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Organisation.¹⁷⁷ Diese Mitgliedschaft zu einer **sozialen Organisation** stellt einen weiteren kulturellen Faktor dar, der die Bedeutung einer Nachricht verzerren kann. Die soziale Organisation baut unter anderem auf die Nationalität, die Glaubenszugehörigkeit und den Beruf auf. Beispielsweise bietet eine Religion ethnische und moralische Prinzipien und Werte, an denen sich die Mitglieder der Konfession orientieren, was natürlich auch ihr Verhalten beeinflusst. Eine ähnliche Wirkung zeigen **gedankliche Muster**, die die mentalen Denkprozesse unterbewusst steuern und damit Handlungen und Kommunikation beherrschen. So zählen Argumentationsprozesse zu gedanklichen Mustern und führen dazu, dass die Bedeutung von Zeichen in verschiedenen Kulturen unterschiedlich interpretiert wird. Ein Beispiel dafür ist die Bedeutung einer doppelten Linie im Straßenverkehr. In Kanada weist eine doppelte Linie darauf hin, dass die Durchfahrt verboten ist. In Thailand hingegen kennzeichnet sie die Straßenmitte, um bei Unfällen genaue Entfernungen festzulegen.¹⁷⁸

Auch existieren unterschiedliche Interpretationen von den gleichen **Rollen**. Ein deutscher Manager muss zum Beispiel fachliche Kompetenz zeigen und muss in der Lage sein auch

¹⁷⁵ Dülfer (2001, S. 318)

¹⁷⁶ Vgl. Dülfer (2001, S. 318)

¹⁷⁷ Vgl. Thomas (1988, S. 149)

¹⁷⁸ Vgl. Harris/Moran (1987, S. 114)

Fragen mit technischem Hintergrund zu Produkten und Prozessen zu beantworten. In den USA hingegen gibt der Manager die fachlichen Kompetenzen an die Mitarbeiter ab und konzentriert sich ausschließlich auf Führungstätigkeiten.¹⁷⁹ Unterschiedliche Ansichten existieren auch über die Geschlechterrollen in verschiedenen Kulturen. Das traditionelle Bild der Frau ist meist von der Abhängigkeit vom männlichen Geschlecht geprägt. Es stellt die Frau als schwach, emotional und irrational dar. In westlichen Kulturen haben sich die Ansichten geändert und die Frau kann auch in Männerdomänen auftreten. Im Islam jedoch ist dieses Frauenbild noch vorherrschend und weibliche Vorgesetzte werden von islamischen Männern selten akzeptiert.¹⁸⁰

5.2.2 Sprache

Gesprochene sowie geschriebene Sprache ist ein häufiger Grund für Missverständnisse zwischen interkulturellen Geschäftspartnern. Die Ursache dafür liegt zum Beispiel an mangelnden Kenntnissen der lokalen Sprache, schlechter oder wörtlicher Übersetzung oder auch an einem fehlenden Verständnis für nationale Idiome. Selbst wenn dieselbe Sprache benutzt wird, wie dies beim englischen und amerikanischen Englisch der Fall ist, können Fehlschlüsse getroffen werden. Dies ist darauf zu begründen, dass entscheidende Unterschiede im Bereich von Vokabular, Grammatik, orthographischen Regeln und in der Aussprache zu finden sind. So kann ein und dasselbe Wort unterschiedliche Bedeutungen haben, wie zum Beispiel *bill*. Im britischen Englisch steht es für eine Rechnung, im amerikanischen Englisch jedoch für einen Geldschein. Viele Missverständnisse sind darauf zurückzuführen, dass Sprache nicht nur einen objektiven Informationsgehalt hat, sondern einem kulturellen und sozialen Verständnis unterliegt.¹⁸¹ Das volle Verständnis einer Sprache ist nur erfassbar, wenn die Kultur berücksichtigt wird.¹⁸² Worte stellen nicht nur Bezeichnungen dar, sondern „Denkmodelle zur Erfassung bestimmter Realitätsausschnitte“, deren Entwicklung von Sprache zu Sprache unterschiedlich ist.¹⁸³ Betrachtet man beispielsweise die Nutzung der englischen Sprache, fällt auf, dass obwohl Englisch die am meisten gesprochene Sprache der Welt ist¹⁸⁴, sie lediglich von 6% der Weltbevölkerung die Muttersprache darstellt (siehe Abbildung 19). Dies verdeutlicht, dass Englisch zum Großteil von Nicht-Muttersprachlern gesprochen wird. Diese beherrschen zwar die Syntax und die

¹⁷⁹ Vgl. Deresky (2006, S. 123 f.)

¹⁸⁰ Vgl. Beniers (2006, S. 52)

¹⁸¹ Vgl. Deresky (2006, S. 124 f.)

¹⁸² Vgl. Terpstra (1978, S. 2)

¹⁸³ Vgl. Dülfer (2001, S. 310)

¹⁸⁴ Vgl. Kapitel 2.2.2

Semantik einer Sprache nutzen aber unterschiedliche Denkmodelle als Interpretationsgrundlage. Dadurch ist das Potential für Missverständnisse relativ hoch.

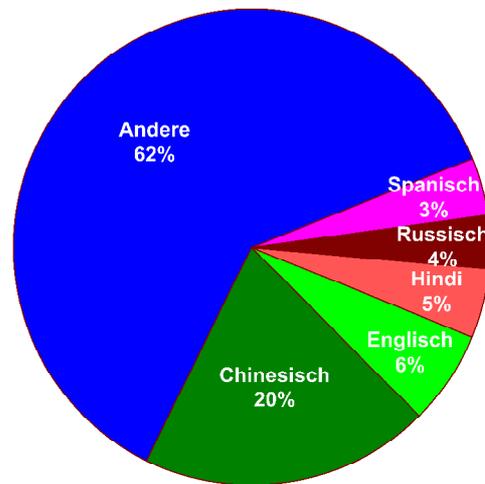


Abbildung 19: Anteil der Muttersprachen der Weltbevölkerung¹⁸⁵

Doch nicht nur die verbalen Ausdrücke erschweren die Kommunikation. Auch festgelegte sprachliche Äußerungen, Ablauf-, Argumentations- und Textaufbauschemata können Missverständnisse erzeugen.

- Durch sprachliche Äußerungen werden immer universelle sprachliche Handlungen vollzogen, so zum Beispiel Feststellungen, Fragen, Versprechungen, Antworten, Lob, Kritik. Diese können in Art und Vorkommen von Kultur zu Kultur unterschiedlich sein. So ist die Reaktion eines Japaners für einen Gefallen eine Entschuldigung für die verursachte Mühe, wohingegen in Deutschland ein Dank erwidert wird.
- Kulturelle Ablaufschemata stellen oft die Grundlage eines Gesprächs dar. In westlichen Kulturen ist die Begrüßung zum Beispiel eine Handlungssequenz aus Gruß und Gegengruß. In der Türkei dagegen existieren unterschiedliche Begrüßungsriten abhängig vom Ort des Zusammentreffens, zum Beispiel am Wohnungs- oder Büroeingang.
- Auch die Argumentationsschemata unterscheiden sich in den verschiedenen Kulturen. Amerikaner argumentieren zum Beispiel induktiv, das heißt vom Besonderen zum Allgemeinen, Russen dagegen deduktiv, vom Allgemein-Grundsätzlichen zum konkreten Einzelfall.
- Textaufbauschemata sind in angelsächsischen Kulturen in der Regel linear aufgebaut und beziehen sich direkt auf das Aussageziel. Texte deutschsprachiger Autoren zeichnen sich hauptsächlich durch lange Grundsatzüberlegungen und Exkurse im direkten Vergleich aus, erst sehr spät erfolgt eine Betrachtung des tatsächlichen Aussageziels.¹⁸⁶

¹⁸⁵ In Anlehnung an The Economist Atlas (1991, S. 116)

¹⁸⁶ Vgl. Knapp (2003, S. 114 f.)

5.2.3 Non-verbale Kommunikation

Nonverbale Kommunikation ist der Teil menschlicher Kommunikation der in der Regel weniger bewusst wahrgenommen wird. Dennoch stellen die unterschiedlichen non-verbale Formen höchstspezifische Indikatoren der Kultur dar, und führen dadurch zu Missverständnissen während der interkulturellen Kommunikation¹⁸⁷. Tabelle 5 fasst mögliche Formen der non-verbale Kommunikation zusammen.

Metasprache	Interpretation der gesprochenen Worte
Parasprache	1) Sprachqualität z.B. rhythmische Kontrolle, Tempo, Artikulation, Resonanz 2) Stimmgebung z.B. vokale Charaktere wie Lachen oder Weinen, vokale Kennzeichner wie Intensität oder Tonhöhe, vokale Trennung wie Pausen
Kinesik (Bewegungsverhalten)	1) Motorik Mimik, Gestik, Pantomimik (Körperhaltung) 2) Taxis (Bewegungsrichtung) Axialorientierung, Taktilekontakte, Blickkontakte 3) Lokomotorik (Fortbewegung)
Physikalische Charakteristika	Attraktivität, Körpergröße, Haut, Haare, Gesundheit und Körpergeruch
Berührungsverhalten	Begrüßung, Verabschiedung
Proxemik	Raumverhalten
Artefakte	Parfum, Kleidung, Kosmetik, Schmuck
Umgebungsfaktoren	Möbel, Lichtverhältnisse, Farben, Temperatur

Tabelle 5: Formen nonverbaler Kommunikation¹⁸⁸

Die unterschiedliche Informationsaufnahme der Sinnesorgane spielt bei den einzelnen Formen nonverbaler Kommunikation eine besondere Rolle. Vieles, was auditiv nicht darstellbar ist, wird während der interkulturellen Kommunikation visuell wahrgenommen (siehe Tabelle 6). Auch andere Sinnesorgane finden sich in einigen Formen der nonverbale Kommunikation wieder, beispielsweise der Geruchssinn bei physikalischen Charakteristika oder Artefakten.

Sinnesorgan	Bandbreite in Bit/Sekunde
Augen	10.000.000
Haut	1.000.000
Ohren	100.000
Geruch	10.000
Geschmack	1.000

Tabelle 6: Informationsaufnahme in Bit/Sekunde pro Sinnesorgan¹⁸⁹

¹⁸⁷ Vgl. Knapp (1996, S. 66)

¹⁸⁸ Vgl. Fatt (1998, S. 2ff.) oder Deresky (2006, S. 125 ff.)

Im Folgenden werden die nonverbalen Kommunikationsformen Parasprache, Bewegungsverhalten (Kinetik) und Proxemik im Detail betrachtet. Nonverbale Elemente der gesprochenen Sprache sind unter dem Begriff **Parasprache** zusammenfassbar. Im Mittelpunkt steht nicht der Inhalt sondern die Aussprache, also die Art wie etwas ausgesprochen wird. Die zwei Komponenten der Parasprache sind Sprachqualität und Stimmgebung, die sich zum Beispiel durch die Sprachgeschwindigkeit, den Klang der Stimme oder auch durch Lachen darstellen. Ein weiterer bedeutender Aspekt der Parasprache ist das Schweigen während eines Kommunikationsprozesses, dem in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Bedeutungen zugeordnet werden. Während Amerikaner bereits 10 Sekunden Stille als unangenehm empfinden, nehmen sich Chinesen vor einer Antwort ca. 30 Sekunden, um anschließend eine konkrete Lösung zu präsentieren. Durch die unterschiedliche Bewertung des Schweigens besteht beim Zusammentreffen dieser beiden Kulturen die Gefahr, dass Amerikaner chinesische Geschäftspartner in ihrem Gedankengang unterbrechen. Von diesem Zeitpunkt an unterliegt ein Gespräch einer unangenehmen Atmosphäre, da sich beide Gesprächspartner missverstanden fühlen.¹⁹⁰

Die **Kinesik** betrachtet das Bewegungsverhalten des Menschen. Sie besteht aus den drei Teilgebieten Motorik, Taxis (Bewegungsrichtung) und Lokomotorik (Fortbewegung), wobei die Motorik mit Gestik, Mimik und Körperhaltung in der non-verbale Kommunikation am aussagekräftigsten ist. Bereits Darwin hat erkannt, dass menschliche Emotionen biologische Reaktionen auf externe Stimuli darstellen.¹⁹¹ Die grundlegenden Emotionen, wie Freude, Angst oder Wut werden von allen Kulturen gleich interpretiert,¹⁹² da die Mimik zum Teil durch genetische Dispositionen angelegt ist und als universell gilt.¹⁹³ Allerdings ist auch die Mimik kulturellen Einflüssen unterzogen und stellt sich in verschiedenen Kulturen unterschiedlich dar. So zum Beispiel das „typische“ Lächeln aus der asiatischen Bevölkerung, das nicht nur positive Emotionen darstellt, sondern ein ansozialisiertes Muster zum Verbergen anderer Emotionen.¹⁹⁴ Viel stärker ist der kulturelle Einfluss bei der Gestik. So wird das Nicken von südländischen Kulturen, wie Griechenland oder der Türkei als Verneinung gedeutet wohingegen in Mitteleuropa Zustimmung signalisiert wird.¹⁹⁵ Weitere Beispiele von kulturspezifischen Interpretationen der gleichen Gesten sind in Abbildung 20 aufgeführt.

¹⁸⁹ Vgl. Nonverbale Kommunikation (2006)

¹⁹⁰ Vgl. Deresky (2006, S. 126)

¹⁹¹ Vgl. Knapp (1996, S. 66)

¹⁹² Vgl. Ekman/Friesen (1971, S. 124)

¹⁹³ Vgl. Hasenstab (1999, S. 164)

¹⁹⁴ Vgl. Knapp (1996, S. 66)

¹⁹⁵ Vgl. Hasenstab (1999, S. 164)

			
Perfekt	Daumen hoch	Stop	The Fig
<p>Allgemein – Alles klar, ausgezeichnet FR – wertlos JP – Geld DE - unanständig MT, GR, BR - obszön</p>	<p>Allgemein – OK AU, IR – wertlos NG – sehr offensiv JP – Fünf TR - Rechtsextremist</p>	<p>Allgemein – Stop, genug (Person, Auto, Aktion) TR – Du bekommst nichts von mir West Afrika – Du hast 5 Väter!</p>	<p>TR, GR, TU, NL - obszön RU – Du bekommst nichts von mir. YU – Du kannst es nicht haben. BR – Viel Glück.</p>

Abbildung 20: Kulturspezifische Interpretation von Gesten¹⁹⁶

Auch bei der kulturspezifischen Deutung der Körperhaltung gibt es große Unterschiede. Zum Beispiel erwarten Geschäftspartner aus Europa und Asien das während geschäftlichen Zusammentreffen eine aufrechte Sitzposition einzunehmen ist. Die koreanische Erwartungshaltung ist noch höher, wenn die Füße während der Interaktion nicht fest auf dem Boden stehen hinterlässt dies einen negativen Eindruck.¹⁹⁷ Thais und Araber nehmen es hingegen als Beleidigung auf, wenn ein Gegenüber die Beine so übereinander schlägt, dass der Fuß direkt auf sie zeigt.¹⁹⁸

Eine weitere nonverbale Kommunikationsform ist die Proxemik, die das Raumverhalten von Individuen analysiert. Laut *Hall* und *Hall*¹⁹⁹ existieren zwei Arten von Abstand zu einer Person, das Territorium und der persönlichen Raum. Ganz allgemein geht das Territorium zurück auf die Urinstinkte eines Menschen, bei welchen die Verteidigung eines Gebietes eine Notwendigkeit zum Überleben darstellte. Heute ist eine derartige Verteidigung nicht mehr nötig, dennoch ist der Aufbau eines menschlichen Territoriums immer noch von großer Bedeutung. Insbesondere in der deutschen und der amerikanischen Kultur demonstriert ein Territorium ein Machtverhältnis. Daher sind große Büros oder das oberste Stockwerk immer für leitende Mitarbeiter reserviert. In Frankreich hingegen befindet sich ein Manager immer im Zentrum des Geschehens und verdeutlicht so seine Machtposition. Der persönliche Raum eines Individuums stellt eine besondere Art des Territoriums dar und umgibt eine Person wie eine unsichtbare Luftblase. Er wird durch die persönliche Beziehung zu einem Gesprächspartner, der emotionalen Verfassung und der kulturellen Herkunft definiert. In südländischen Kulturen gehört eine Berührung während der Begrüßung zum Alltag, nordeuropäische oder anglistische Kulturen verstehen dies aber als einen Eingriff in ihren persönlichen Raum.

¹⁹⁶ In Anlehnung an Darn (2005)

¹⁹⁷ Vgl. Deresky (2006, S. 125)

¹⁹⁸ Vgl. Knapp (2003, S. 117)

¹⁹⁹ Vgl. Hall/Hall (1990, S. 10ff.)

5.3 Effektive interkulturelle Kommunikation

Die heutzutage vorherrschende internationale Geschäftsumgebung erfordert einen vermehrt interkulturellen Kontakt zu den global verteilten Geschäftspartnern. Welche kulturelle Variablen die Kommunikation negativ beeinflussen können wurde in Kapitel 5.2 eingehend betrachtet. Das folgende Kapitel befasst sich daher mit den Faktoren, die zu einer effektiven interkulturellen Kommunikation führen und dadurch den Erfolg einer internationalen Geschäftsbeziehung mitbestimmen.

Interkulturelle Kompetenz besteht nicht aus Sprachkenntnissen, sondern ist vielmehr mit tiefgreifenden, kulturellen Kenntnissen verknüpft. Von *Thomas, Kamhuber* und *Layes* wird interkulturelle Kompetenz daher wie folgt definiert: Interkulturelle Kompetenz ist „*die Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und anderen Personen zu erfassen, zu respektieren und produktiv einzusetzen im Sinne von wechselseitiger Anpassung, [...]*“²⁰⁰ Es stellt sich sodann die Frage, welche Fähigkeiten die interkulturelle Kompetenz auszeichnen. Allgemein akzeptierte Faktoren sind Respekt, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Geduld, Interesse, Wissbegierde, Offenheit, Motivation, Humor, Toleranz gegenüber Zweideutigkeit und die Bereitschaft auf ein Urteil über andere zu verzichten.²⁰¹ Da sich alle genannte Faktoren auf Fähigkeiten und/oder das Verhalten von Kommunikationspartnern beziehen, stellen sie eine Möglichkeit dar die Effektivität der interkulturellen Kommunikation zu messen. *Ruben*²⁰² hat die sieben wichtigsten Einflussfaktoren identifiziert und genauer betrachtet:

1. Respekt (Respect)

Abgeleitet vom lateinischen Wort *respicere*, was so viel bedeutet wie zurückblicken oder sich auf etwas beziehen, wird Respekt heute als die Achtung gegenüber eines Individuums verstanden. Die Idee dabei ist eine objektive Betrachtung des Objekts ohne eine individuelle und persönliche Interpretation mit einfließen zu lassen.²⁰³ Die interkulturelle Kommunikation spielt dabei eine entscheidende Rolle, denn Elemente wie die Parasprache und die Kinesik beeinflussen eine respektvolle Haltung während einer Interaktionssituation.

2. Unbefangenheit während der Interaktion (Interaction posture)

Die Unbefangenheit während einer Interaktion drückt sich im Idealfall durch deskriptive, nicht bewertende und nicht beurteilende Aussagen aus. Durch die Verhaltensweise wird

²⁰⁰ Thomas/Kamhuber/Layes (1997, S.67)

²⁰¹ Vgl. Fantini (2000, S. 28)

²⁰² Vgl. Ruben (1985, S. 339 ff.)

²⁰³ Vgl. Respect (2003)

während eines Gesprächs ein positives Klima geschaffen, was letztendlich zu einer effektiveren Nachrichtenübermittlung führt und daher zu weniger Missverständnissen.

3. Akzeptanz unterschiedlicher Meinungen (Orientation to knowledge)

Während der interpersonellen und interkulturellen Kommunikation muss jedem Gesprächspartner klar sein, dass die persönlichen Einstellungen und Werte grundsätzlich nur Gültigkeit für die eigene Person haben und nicht für die Allgemeinheit. Werden unterschiedliche Meinungen akzeptiert, fördert dies das gegenseitige Verständnis und kann gleichzeitig zu einem höheren Zielerreichungsgrad führen.

4. Einfühlungsvermögen (Empathy)

Die Empathie stellt die Fähigkeit dar sich in den Gesprächspartner hineinzuversetzen und dadurch ein Verständnis für dessen Handlungsweisen zu entwickeln. Für den Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen ist Einfühlungsvermögen unerlässlich, insbesondere bei partikularistischen Kulturen bei denen besonderer Wert auf persönliche Beziehungen gelegt wird.

5. Moderationsfähigkeit (Interaction management)

Die Moderationsfähigkeit legt den Fokus auf die Gleichstellung und Berücksichtigung aller Teammitglieder während einer Gruppendiskussion. Jeder Teilnehmer soll zu Wort kommen und in der Lage sein seine eigene Meinung gegenüber den anderen zu vertreten, aber auch gleichzeitig Akzeptanz für divergierende Argumente zu zeigen.

6. Ambiguitätstoleranz (Tolerance for ambiguity)

Die Anpassungsfähigkeit während einer interkulturellen Kommunikationssituation ist einer der wichtigsten Faktoren, zur effektiven Kommunikation. Wird ein abwehrendes Verhalten angenommen, so kann dies zu Missverständnissen und sogar Feindseligkeiten führen. Offenheit und Flexibilität gegenüber neuen Situation hingegen fördert, das gegenseitige Verständnis.

7. Teamfähigkeit (Role behaviours)

Die Teamfähigkeit wurde von *Ruben* als der bedeutendste Faktor in interkultureller Kommunikation identifiziert. Die Grundlage der Teamfähigkeit ist eine flexible Reaktionsfähigkeit der Individuen innerhalb einer Gruppe. Je leichter die Individuen verschiedene Rollen annehmen können (tasks roles, relational roles und individualistic roles), desto stärker ist der Einfluss auf das Team.²⁰⁴ Letztendlich führt eine Verbindung zwischen Aufgabenorientierung und sozi-emotionaler Orientierung zur effektiveren und schnelleren Problemlösung und fördert zudem die Partizipation der einzelnen Gruppenmitglieder.

²⁰⁴ Vgl. Ruben (1985, S. 350)

Die genannten Fähigkeiten und Verhaltensweisen innerhalb eines interkulturellen Teams ermöglichen eine verbesserte interkulturelle Kommunikation. Aufgrund der Tatsache, dass jeder interkulturelle Interaktionsprozess durch eine Vielzahl von kulturellen Diversitäten beeinflusst wird, ist der Aufbau interkultureller Kompetenz sehr wichtig. Auch die Strukturen im Global Supply Chain Management bauen auf Kontakte zwischen unterschiedlichen Kulturen auf. Diese können nur sinnvoll gestaltet werden, wenn die Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern funktioniert. Das gegenseitige kulturelle Verständnis bildet dazu die Grundlage.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die Zielsetzung dieser Arbeit bestand in der Identifizierung kultureller Einflussfaktoren und der Untersuchung ihrer Auswirkungen auf die globale Supply Chain. Ein weiterer Bestandteil der Arbeit war es aufzuzeigen, welche Möglichkeiten bestehen interkulturelle Synergien aus der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zu erzielen, um damit einhergehend eine Effizienzsteigerung innerhalb des Unternehmensnetzwerkes zu erreichen.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung sind die zwei grundlegenden Konzepte des Supply Chain Management und des Interkulturellen Managements miteinander verknüpft worden. Dabei sind insbesondere die globale Ausrichtung der Lieferkette und der damit verbundene Einfluss unterschiedlicher kultureller Aspekte in den Vordergrund getreten. Zur Identifikation der kulturellen Einflussfaktoren wurden einerseits die Auswirkungen der Globalisierung andererseits die Strukturierung der Welt in drei Entwicklungsgebiete herangezogen.²⁰⁵

Die Auswirkungen durch die Globalisierung sind insbesondere in fünf Bereichen erkennbar. So erfordert zum Beispiel der immer stärker zusammenwachsende Weltmarkt eine Anpassung der Unternehmensstrategien. Der dadurch ansteigende internationale Konkurrenzkampf verlagert sich von den individuellen Unternehmen hin zu den Supply Chains. Dadurch stehen sich Unternehmensnetzwerke im Wettbewerb gegenüber. Auch die Entwicklung von Technik und Kosten wirkt sich nachhaltig auf Unternehmensstrategien aus, da die Verbreitung neuer Technologien den interkulturellen Kontakt verstärkt, indem geografische Distanzen leichter überbrückbar sind. Globalisierung ermöglicht auch die Ausnutzung von Kostenvorteilen. Diese sind zum Beispiel durch die internationale Standortwahl und die damit verbundene Chance der Einsparung bei Personalkosten erzielbar. Letztendlich stellen auch die unterschiedlichen politischen und wirtschaftlichen Faktoren neue Chancen dar. Durch die Internationalisierung der Wirtschaft besteht für Unternehmen die Möglichkeit Zugang zu Nationen mit vorteilhaften Steuergesetzen oder einer stabilen Finanzpolitik zu erhalten.

Die Strukturierung der Welt in drei Entwicklungsgebiete ermöglicht es möglich weitere unterschiedliche kulturelle Aspekte insbesondere im Bereich der Logistik aufzudecken. Die Länder der Welt lassen sich in drei Gebiete, Triade, Schwellenländer und die Dritte Welt, einordnen. Dabei wurden die größten Unterschiede im Bereich der Transportinfrastruktur, der logistischen Performance, in der Verbreitung von Informationstechnologien sowie im Bildungsgrad der vorhandenen Humanressourcen gefunden.

²⁰⁵ Siehe dazu Kapitel 3

Unterschiedliche Ausprägungen logistischer Grundstrukturen in verschiedenen Bereichen der Welt sowie die Auswirkungen der Globalisierung sind ein Ausgangspunkt der Zuordnung von globalen Strategien des Supply Chain Management zu kulturellen Typologien.²⁰⁶ Dies ermöglicht eine Gruppierung der identifizierten kulturellen Eigenschaften in vier Bereiche; nationale Institutionen, soziokulturelle Institutionen, kulturelle Institutionen sowie Einstellungen. Durch eine zusätzliche Differenzierung der vier Typologien in bewusste (nationale und soziokulturelle Institutionen) und unbewusste Faktoren (kulturelle Institutionen und Einstellungen),²⁰⁷ werden die unterschiedlichen Arten der Auswirkungen auf die globale Supply Chain noch mal verdeutlicht. Diese Unterscheidung deckt Schnittstellen mit der globalen Lieferkette auf. Dabei wird deutlich, dass verschiedene Konzepte und Strategien des Supply Chain Management unter dem Einfluss kultureller Institutionen stehen.²⁰⁸ Das Ergebnis der Untersuchung der einzelnen Strategien bezüglich der kulturellen Einflussfaktoren ist eindeutig. Obwohl jeder interkulturelle Kontakt mit Risiken verbunden ist, besteht immer die Chance die kulturellen Diversitäten zum Vorteil zunutzen und dadurch interkulturelle Synergien zu generieren. Dies macht sich zum Beispiel an der Entwicklung der Kooperationsstrategien bemerkbar. Durch eine intensive Zusammenarbeit von fokalen Unternehmen mit Lieferanten einerseits und mit Kunden andererseits, ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für die Supply Chain realisierbar. Auch internationale Beschaffungs- und Standortstrategien ermöglichen unter Berücksichtigung der kulturellen Diversitäten, eine Erhöhung des Unternehmenserfolges. Versorgungsstrategien, wie das ECR, versuchen die Auswirkungen des Bullwhip-Effektes einzudämmen in dem Instrumente, wie VMI oder QR, eine Optimierung des Informationsflusses in der Supply Chain erlangen. Dieses Ziel ist nur erreichbar, wenn sich die kulturellen Aspekte abschwächen lassen. Für die Entwicklung eines Produktprogramms stehen Unternehmen im direkten Kontakt zum Kunden und damit mit den kulturellen Institutionen und Einstellungen. Das GCRM ist dennoch in der Lage die Kundenbedürfnisse trotz kultureller Eigenheiten sehr genau zu bestimmen. Durch diese Angaben ist mit dem Mass Customization, einer Verbindung der Vorteile der Massenfertigung mit denen der kundenindividuellen Einzelfertigung, eine möglichst kostengünstige Produktion durchführbar.

²⁰⁶ Siehe dazu Kapitel 4

²⁰⁷ Nach Scheins Eisbergmodell

²⁰⁸ Vgl. Abbildung 11, Kapitel 4.2

Ein Aspekt der während der Betrachtung der globalen Supply Chain unter Berücksichtigung der kulturellen Typologien immer wieder auftauchte, ist die interkulturelle Kommunikation. Da interkulturelle Kontakte immer eine Form von Interaktion erfordern, wurde im Rahmen dieser Arbeit der interkulturelle Kommunikationsprozess mit allen Tücken und Schwierigkeiten im Detail betrachtet. Variablen wie Einstellungen, soziale Organisation, gedankliche Muster und Rollen, sowie Sprache und non-verbale Kommunikation beeinflussen die interpersonale Kommunikation. Unterschiedliche kulturelle Verhaltensweisen in den einzelnen Bereichen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die Berücksichtigung der einzelnen Variablen ist nur durch den Aufbau interkultureller Kompetenz möglich. In der Untersuchung sind die sieben Eigenschaften Respekt, Unbefangenheit während der Interaktion, Akzeptanz unterschiedlicher Meinungen, Einfühlungsvermögen, Moderationsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz und Teamfähigkeit identifiziert worden, die einen wichtigen Beitrag zur effektiven Kommunikation leisten. Es ist offensichtlich, dass Probleme verursacht durch die interkulturelle Kommunikation, in jedem Unternehmensbereich zu finden sind, dies trifft selbstverständlich auch auf das Supply Chain Management zu. Die identifizierten Herausforderungen und die benötigten Fähigkeiten zur Effizienzsteigerung der Kommunikation sind daher auch auf die globalen Strategien der globalen Lieferkette übertragbar.

Die vorliegende Arbeit hat insgesamt einen Ansatz zur Verbindung der globalen Supply Chain Management mit dem Interkulturellen Management geliefert. Auswirkungen kultureller Einflussfaktoren auf verschiedene Strategien des Supply Chain Management wurden aufgezeigt. Da die interkulturelle Kommunikation ein sehr bedeutender kultureller Einflussfaktor darstellt und sich jeder Wertschöpfungsstufe bemerkbar macht, wurde die Auswirkungen dieses Faktor im Detail herausgearbeitet. Dennoch besteht Erweiterungsbedarf in zweierlei Hinsicht. Zum einen könnten durch eine Gegenüberstellung der kulturell bedingten Unterschiede mit der Ultimate Supply Chain weitere Schnittstellen identifiziert werden, die eine Betrachtung wert sind. Ein zweiter Aspekt ist die Entwicklung des E-Business. Eine Untersuchung inwiefern die Auswirkungen der kulturellen Diversitäten durch Instrument des E-Business abschwächbar wären, scheint lohnenswert.

Quellen- und Literaturverzeichnis

- [1] **Adler**, N.J. (1991): International Dimensions of Organizational Behavior. 3. Auflage, Boston: Kent, 1991
- [2] **Ansoff**, H.I. (1965): Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.
- [3] **Apfeldorf**, Miguela/**Bohère**, Dominique/**Büchner**, Eleonora et al. (2005): Andere Länder, andere Sitten, Dolmetscher und Übersetzer als Kulturmittler. 3. Auflage Dezember 2005 (Gesamt). URL: www.adue-nord.de; Abruf: 11.06.2006.
- [4] **Arnold**, U. (1990): Global Sourcing: Ein Konzept zur Neuorientierung des Supply Management von Unternehmen, in: Globales Management: Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Welge, M.K. (Hrsg.), S49-71, Stuttgart: Poeschel Verlag, 1990.
- [5] **Bailly**, F./**Offermann**, B. et al. (2000): Sprachanimation in deutsch-französischen Jugendbegegnungen. URL: <http://www.dfjw.org/paed/langue/sa.html#inhalt>; Abruf: 27.11.2006.
- [6] **Baumgarten**, H./**Darkow**, I.L. (2004): Konzepte im Supply Chain Management. In: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Busch, Axel/Dangelmeier, Wilhelm (Hrsg.), S. 90-110, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004.
- [7] **Beckmann**, Holger (Hrsg.) (2004): Supply Chain Management: Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen. 1. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, 2004.
- [8] **Beerman**, L./**Stengel**, M. (1996): Werte im interkulturellen Vergleich. In: Interkulturelles Management, Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas J. (Hrsg.), 2. Auflage, S. 7-34, Heidelberg: Physica-Verlag, 1996.
- [9] **Beniers**, Cornelius J.M. (2006): Managerwissen kompakt: Interkulturelle Kommunikation. München, Wien: Carl Hanser Verlag, 2006.
- [10] **Bergemann**, Niels/**Sourisseaux**, Andreas J. (Hrsg.) (1996): Interkulturelles Management, 2. Auflage, Heidelberg: Physica-Verlag, 1996.
- [11] **Berger** R. (2002): Chancen und Risiken der Internationalisierung aus Sicht des Standortes Deutschland. In: Handbuch Internationalisierung: Globalisierung eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Krystek U./ Zur, E. (Hrsg.), 2. Auflage, S. 3-19, Berlin, Heidelberg u.a.: Springer, 2002.
- [12] **Bleicher**, Knut (1995): Das Konzept Integriertes Management. 3. Auflage, Frankfurt, New York [u.a.]: Campus-Verlag, 1995.
- [13] **Bogaschewsky**, Roland (2004): Beschaffung und E-Procurement. In: Lexikon Logistik, 3. Auflage, Klaus, P./ Krieger, W. (Hrsg.), S. 48-53, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004.
- [14] **Bolten**, Ruth N./**Meyers**, Matthew B. (2003): Price-Based Global Market Segmentation for Services. In: Journal of Marketing, 67 (3), S. 108-128.
- [15] **Burnham**, J. (1994): Integrated Facilities Management. 1st ed., Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.
- [16] **Busch**, Axel/**Dangelmeier**, Wilhelm (2004): Integriertes Supply Chain Management – ein koordinationsorientierter Überblick. In: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Busch, Axel/Dangelmeier, Wilhelm (Hrsg.), S. 2-45, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004.
- [17] **Cansier**, Adrienne (2001): Efficient Consumer Response aus kooperationstheoretischer Sicht. 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag [u.a.], 2001.
- [18] **Christentum** (2006): Die Erde: regional vorherrschende Religionen. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Christentum>; Abruf: 16.09.2006.
- [19] **Christopher**, Martin (2005): Logistics and Supply Chain Management. 3rd Edition, Harlow, England u.a.: Prentice Hall, 2005.
- [20] **Corsten**, Daniel/**Gabriel**, Christoph (2002): Supply Chain Management erfolgreich umsetzen: Grundlagen, Realisierung und Fallstudien. 1. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, 2002.
- [21] **Corsten**, Hans/**Gössinger**, Ralf (2001): Einführung in das Supply Chain Management. 1. Aufl.,

- München, Wien: Oldenburg, 2001.
- [22] **Crone**, Mark (2006): Are Global Supply Chains Too Risky? A Practitioner's Perspective. URL: <http://www.tmcnet.com/usubmit/-global-supply-chains-too-risky-practitioners-perspective-/2006/07/03/1703145.htm>; Abruf: 09.07.2006.
- [23] **Dahl**, Stephan (2000): Introduction to Intercultural Communication. In: Intercultural Skills for Business, Dahl, Stephan, London: ECE, 2000.
- [24] **Darn**, Steve (2005): Aspects of Nonverbal Communication. In: The Internet TESL Journal, Vol. XI, No. 2, February 2005. URL: <http://iteslj.org/Articles/Darn-Nonverbal/>; Abruf: 17.09.2006.
- [25] **Deresky**, Helen (2000): International Management: Managing Across Borders and Cultures. 3rd Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- [26] **Deresky**, Helen (2006): International Management: Managing Across Borders and Cultures. 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- [27] **Devenix** (2004): Devenix, Global Payment Services. URL: <http://www.devinix.com>; Abruf: 04.11.2006.
- [28] **Dostal**, W. (2001): Demografie und Arbeitsmarkt 2010 – Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft. In: Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, 1. Auflage, Bullinger, H.-J. (Hrsg.), S. 32-47, Stuttgart, 2001.
- [29] **Dülfer**, Eberhard (2001): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 6. Auflage, München, Wien: Oldenburg, 2001.
- [30] **Duray**, Rebecca (2002): Mass customization origins: mass or custom manufacturing? In: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 No. 3, 2002, S. 314-328.
- [31] **EAN** (2006): Online-Artikel in: IT Wissen. Das große Online-Lexikon für Informationstechnologie. DATACOM Buchverlag GmbH 2004-2006. URL: http://www.it-wissen.info/definition/lexikon/warenwirtschaft/eanean_eaneuropean%20article%20number%20ean_eaneurop%E4ische%20artikelnummer.html; Abruf: 13.08.2006.
- [32] **Eden**, H. (2002): Kleine und mittlere Unternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: Handbuch Internationalisierung: Globalisierung eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Krystek U./ Zur, E. (Hrsg.), 2. Auflage, S. 35-80, Berlin, Heidelberg u.a.: Springer, 2002.
- [33] **Egger**, M./**Zurlino**, F. (1999): Global Sourcing. Potentiale sind noch nicht ausgereizt. In: Beschaffung Aktuell, 02/(1999), S. 34-36.
- [34] **Ekmann**, P./**Friesen**, W.V. (1971): Constants Across Cultures in the Face and Emotion. In: Journal of Personality and Social Psychology, 17 (1971), S. 124-129.
- [35] **Fantini**, A. E. (2000): A central Concern: Developing Intercultural Competency. URL: <http://www.sit.edu/publications/docs/competence.pdf>; Abruf: 04.10.2006.
- [36] **Fatt**, James Pon Teng (1998): Nonverbal Communication and Business Success. In: Management Research News, Vol. 21 Number 4/5 1998, S. 1-10.
- [37] **Fitzgerald**, Brian (1995): Mass Customization – at a profit. In: World Class Design to Manufacture, Volume 2 Number 1, 1995, S. 43-46.
- [38] **Ger**, Güliz/ **Belk**, Russell W. (1996): I'd like to buy the world a coke: Consumptionscapes of the Less Affluent World. In: Journal of Consumer Policy, Vol.19, Issue 3, pp. 271-304.
- [39] **Govindarajan**, Vijay/**Gupta**, Anil K. (1999): Auf dem Weg in die globale Wirtschaft, in: Mastering Global Business, das MBA-Buch zum internationalen Management, Amos Tuck School u.a. (Hrsg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1999.
- [40] **Göpfert**, Ingrid (2004): Einführung, Abgrenzung und Weiterentwicklung des Supply Chain Managements. In: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Busch, Axel/Dangelmeier, Wilhelm (Hrsg.), S. 25-45, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004.
- [41] **Greve**, Rolf (2000): Globalisierung der Wirtschaft: Auswirkungen auf lokale Unternehmen. Online-Publikation als: Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 4. URL: <http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/resources/diskussionspapiere/wp-band04.pdf>; Abruf:

- 24.06.2006.
- [42] **Hall**, E. (1959): The Silent Language. Garden City, N.Y.: Anchor Books, 1959.
- [43] **Hall**, Edward T. (1960): The Silent Language in Overseas Business. In: Harvard Business Review, Vol. 3/(May-June 1960), S. 87-96.
- [44] **Hall**, E./**Hall**, M.: Understanding cultural differences: German, French and Americans. Yarmouth: Intercultural Press, 1990.
- [45] **Harland**, C.M. (1996): Supply Chain Management: Relationships, Chains and Network. In: British Journal of Management, Vol. 7/(1996), Special Issue, S.63-80.
- [46] **Harris**, P.R./**Moran**, R.T. (1987): Managing Cultural Differences: High-Performance Strategies for Today's Global Manager. 2nd Edition, Houston: Gulf Publ. Co., 1987.
- [47] **Hasenstab**, Michael (1999): Interkulturelles Management: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis, 1999. (Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation; Bd. 5) Zugl.: Jena, Univ., Diss. 1998.
- [48] **Herring**, Richard J./**Litan**, Robert E. (1995): Financial Regulation in the Global Economy. Washington: Brookings Institutions, 1995.
- [49] **Hofstede**, Geert (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- [50] **Hofstede**, Geert (1997): Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its importance for Survival: Software of the Mind. New York: McGraw Hill, 1997.
- [51] **Holm-Hadula**, Frédéric (2005): Why Transport Matters: Contributions of the Transport Sector towards Achieving the Millennium Development Goals. Online-Publikation von Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH – Division 44: Environment and Infrastruktur. URL: <http://www.gtz.de/de/themen/umwelt-infrastruktur/transport/12375.htm>; Abruf: 12.08.2006.
- [52] **Höhne**, S. (1995): Vom kontrastiven Management zum interkulturellen. In: Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache, Nr. 21 (1995), S. 75-106.
- [53] **International Telecommunication Union** (2004): Market, Economics and Finance (MEF) Unit: Maps and Graphs. URL: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/maps.html>; Abruf 13.08.2006.
- [54] **James**, Lee A. (1966): Cultural Analysis in Overseas Operations. In: Harvard Business Review, Vol. 2/(March-April 1966), S. 106-114.
- [55] **Jirik**, Christian Thomas (1999): Supply Chain Management - Gestaltung und Koordination der Lieferkette. Wirtschaftswissenschaftliches Studium - Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt (Heft 10/Okttober 1999). URL: www.tzw.biz/www/home/article.php?p_id=316; Abruf: 03.11.2006.
- Kansky**, D./**Weingarten**, U. (1999): Supply Chain: Fertigen, was der Kunde verlangt, in: Harvard Business Manager, Vol. 21, No. 4 (1999), S. 87-95.
- [56] **Kämpf**, Rainer/**Növig**, Terje/**Yesilhark**, Muhammed (2002): Supply Chain Management. URL: <http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/scm-1.htm>; Abruf: 02.06.2006.
- [57] **Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector** (2006): Statistik der International Telecommunication Union. URL: http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/KeyTelecom99.html; Abruf 16.10.2006.
- [58] **Klaus**, P./**Krieger**, W. (Hrsg.) (2004): Gabler Lexikon Logistik., 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2004.
- [59] **Knapp**, Karlfried (1996): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation. In: Interkulturelles Management, Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas J. (Hrsg.), 2. Auflage, Heidelberg: Physica-Verlag, 1996.
- [60] **Knapp**, Karlfried (2003): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation. In: Interkulturelles Management, Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas J. (Hrsg.), 3. Auflage, S. 109-135, Berlin, Heidelberg u.a.: Springer, 2003.
- [61] **Krystek** U./ **Zur**, E. (2002): Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung: Eine Einführung. In: Handbuch Internationalisierung: Globalisierung eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Krystek U./ Zur, E. (Hrsg.), 2. Auflage, S. 3-19,

- Berlin, Heidelberg u.a.: Springer, 2002.
- [62] **Leitl**, Michael (2005): Supply-Chain-Management? In: Harvard Business Manager, Heft 9/2005. URL: http://www.harvardbusinessmanager.de/go/see!_DIG41540049; Abruf: 30.09.2006.
- [63] **Levine**, S. (2000): The rise of CRM. America's Network, Vol. 104, No. 6, (2000), p. 34.
- [64] **Levitt**, Theodore (1983): The Globalization of Markets. In: Harvard Business Review, Volume 61, Issue 3, pp. 92-102.
- [65] **MacCarthy**, B.L./**Atthirawong**, W. (2003): Factors affecting location decisions in international operations – a Delphi study. In: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23 No. 7, 2003, S. 794-818.
- [66] **MacCarthy**, B.L./**Atthirawong**, W. (2001): Critical Factors in International Location Decisions: A Delphi Study. Proceedings of the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, POM-2001, March 30-April 2, 2001, Orlando FL. URL: <http://www.poms.org/Meeting2001/2001/cd/papers/pdf/MacCarthy.pdf>; Abruf: 02.11.2006.
- [67] **Martin**, A. (1994): The ultimate ECR strategy. In: Council of Logistics Management (Ed.), Proceedings, Annual Conference, Council of Logistics Management, Cincinnati, OH, October 16-19, Chicago, IL.
- [68] **Martin**, Joanne (1992): Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York, Oxford: Oxford University Press, 1992.
- [69] **Maturana**, Humberto R./**Varela**, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Deutsche Auflage, Bern, München: Scherz Verlag, 1987.
- [70] **McDonalds India** (2006): Non-Veg Menu. URL: <http://www.mcdonaldsindia.com/ourfood/nonveg/index.html>; Abruf: 11.11.2006.
- [71] **Meaning of Work International Research Team** (1985): The Meaning of Working: An International Perspective. New York: Academic Press, 1985.
- [72] **Mentzer**, John T./**DeWitt**, William/**Keebler**, James S. et al. (2001): Defining Supply Chain Management. In: Journal of Business Logistics, Vol. 22, No.2/(2001), S.1-25.
- [73] **Mooij De**, M. (2003): Convergence and divergence in consumer behaviour: Implications for global advertising. In: International Journal of Advertising, 22, pp. 183–202.
- [74] **Nonverbale Kommunikation** (2006): Artikel in: Online Lexikon zur Homöopathie. URL: http://www.nachtarchiv.de/visilex.php/vc/2/visi_lexikon_id/32/visilex_key/K%C3%B6rpersprache; Abruf: 16.09.2006.
- [75] **OECD Science, Technology and Industry Scoreboard** (2001): International strategic alliances between firms. URL: <http://www1.oecd.org/publications/e-book/92-2001-04-1-2987/PDF%5CC52.pdf>; Abruf: 04.09.2006.
- [76] **Ohmae**, Kenichi (1989): Managing in a Borderless World. In: Harvard Business Review 67 (1989), S.152-61.
- [77] **Ohmae**, Kenichi (1982): The mind of the strategist: The art of Japanese business. New York u.a.: McGraw-Hill, 1982.
- [78] **Perlitz**, M. (2004): Internationales Management. 5. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2004.
- [79] **Pine**, B.J. II (1993): Mass Customization: The new frontier to in Business Competition. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.
- [80] **Porter**, M. (1989): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung. Wiesbaden: Gabler, 1989.
- [81] **Porter**, M. E. (1985): Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985.
- [82] **Prahalad**, C.K./**Hamel**, G. (1990): The core competencies of the corporation. In: Harvard Business Review, 68. Jg., Nr. 4, S. 79-91.
- [83] **Ramaseshan**, B. et. al. (2006): Issues and Perspectives in Global Customer Relationship Management. In: Journal of Service Research, Volume 9, No. 2, November 2006, S. 195-207.
- [84] **Respect** (2003): Artikel in: Stanford Encyclopedia of Philosophy. URL: <http://plato.stanford.edu/entries/respect/>; Abruf 07.10.2006.
- [85] **Ronen**, S. (1986): Comparative and Multinational Management, New York: John Wiley & Sons

- Inc, 1986.
- [86] **Ruben, R.B.** (1985): Human Communication and Cross-cultural Effectiveness. In: Intercultural Communication: A Reader, ed. Samovar, L./Porter, R., Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1985.
- [87] **Samovar, L./Porter, R.** (1994): Intercultural Communication: A Reader. Belmont/Calif.: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1994.
- [88] **Schary, Philip B./Skjøtt-Larsen, Tage** (2001): Managing the Global Supply Chain. 2nd Edition, Copenhagen: CBS Press, 2001.
- [89] **Schnalzer, K./Gidion, G** (2002): Vom Packer zum Prozess-Steuerer – neue Qualifikationsanforderungen in der Logistik. In: Qualifizierungsoffensive: Bedarf frühzeitig erkennen – zukunftsorientiert handeln, H.-J. Bullinger (Hrsg.), S. 138-145, Bielefeld: Bertelsmann, 2002.
- [90] **Schein, E. H.** (1995): Organisationskultur. Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie, 1995.
- [91] **Schönesleben, Paul/Hieber, Ralf** (2004): Gestaltung von effizienten Wertschöpfungspartnerschaften im Supply Chain Management, in: Integriertes Supply Chain Management, 2. Auflage, Busch, Axel/Dangelmeier, Wilhelm (Hrsg.), S. 49-64, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004.
- Schuhindustrie** (2006): Artikel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Branchenfokus/Industrie/schuhindustrie.did=31478.html>; Abruf: 16.10.2006.
- [92] **Seuring, S.** (2001): Supply Chain Costing. München: Vahlen, 2001.
- [93] **Simchi-Levi, David/Kaminsky, Philip/Simchi-Levi, Edith** (2000): Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies. 1st Edition, Boston u.a.: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- [94] **Sprachen der Erde** (2003): Artikel in: Duden, 100.000 Tatsachen, Das große Buch der Allgemeinbildung. 2., aktualisierte Auflage, Mannheim, Leipzig: Dudenverlag, 2003.
- [95] **Taoka, G. M./Beeman, D. R.** (1991): International Business. New York: HarperCollins, 1991.
- [96] **Terpstra, V.** (1978): The cultural environment of International Business. Cincinnati u.a.: Publishing Co, 1978.
- [97] **Torbiörn, I.** (1982) Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas. Setting. New York: Wiley, 1982.
- [98] **The Economist Atlas** (1991): Percentage of the World's Population for Whom This Is a First Language. London: The Economist Books, 1991.
- [99] **Thomas, A.** (1988): Untersuchungen zur Entwicklung eines interkulturellen Handlungstrainings in der Managerausbildung. Psychologische Beiträge 30, 147-165.
- [100] **Thomas, A./Kammhuber, S./Layes, G.** (1997): Interkulturelle Kompetenz - Ein Handbuch für internationale Einsätze der Bundeswehr. Untersuchungen des Psychologischen Dienstes der Bundeswehr, Bd. 32. München: Verlag der Wehrwissenschaften.
- [101] **Tjitra, Hora** (2001): Interkulturelle Synergie: Eine asiatische Perspektive. In: Interkulturelles Management, Reineke, Rolf-Dieter/Fussinger, Christine (Hrsg.), S. 149-167, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.
- [102] **UBS** (2005): Preise und Löhne. URL: www.ubs.com/economicresearch; Abruf: 13.08.2006
- [103] **UNESCO Institute for Statistics** (2005): WEI 2005 statistical tables from chapter 1: Education Trends in Perspective - Analysis of the World Education Indicators: Table 1.4 Education Expectancy. URL: <http://www.uis.unesco.org/template/html/Exceltables/WEI2005/Table1.4.xls>; Abruf: 13.08.2006.
- [104] **UNESCO Institute for Statistics** (Hrsg.) (2003): Global Education Digest 2003: Comparing Education Statistics Across the World. UNESCO Institute for Statistics, Montréal, 2003. URL: http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/ged/GED_EN.pdf; Abruf 13.08.2006.
- [105] **UPC** (2006): Online-Artikel in: IT Wissen. Das große Online-Lexikon für

- Informationstechnologie. DATACOM Buchverlag GmbH 2004-2006. URL:
http://www.itwissen.info/definition/lexikon//_upcupc_upcuniversal%20product%20code%20upc_upcupc-code.html; Abruf: 13.08.2006.
- [106] **Ursunier, J.-C./Walliser, B.** (1993): Interkulturelles Marketing. Wiesbaden: Gabler, 1993.
- [107] **Wahren, H.K.** (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Berlin: de Gruyter, 1987.
- [108] **Werner, Hartmut** (2002): Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2002.
- [109] **Wertz, B.** (2000): Management von Lieferanten-Produzenten Beziehungen: Eine Analyse von Unternehmensnetzwerken in der deutschen Automobilindustrie. Hrsg. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GWV, 2000.
- [110] **Wood, D./Barone, A./Murphy, P./Wardlow, D.** (2002): International Logistics. 2nd Edition, New York, Atlanta: AMACON, 2002.
- [111] **World Trade Organization** (2005): International Trade Statistics. URL:
http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm; Abruf: 15.10.2006.

Appendix 1

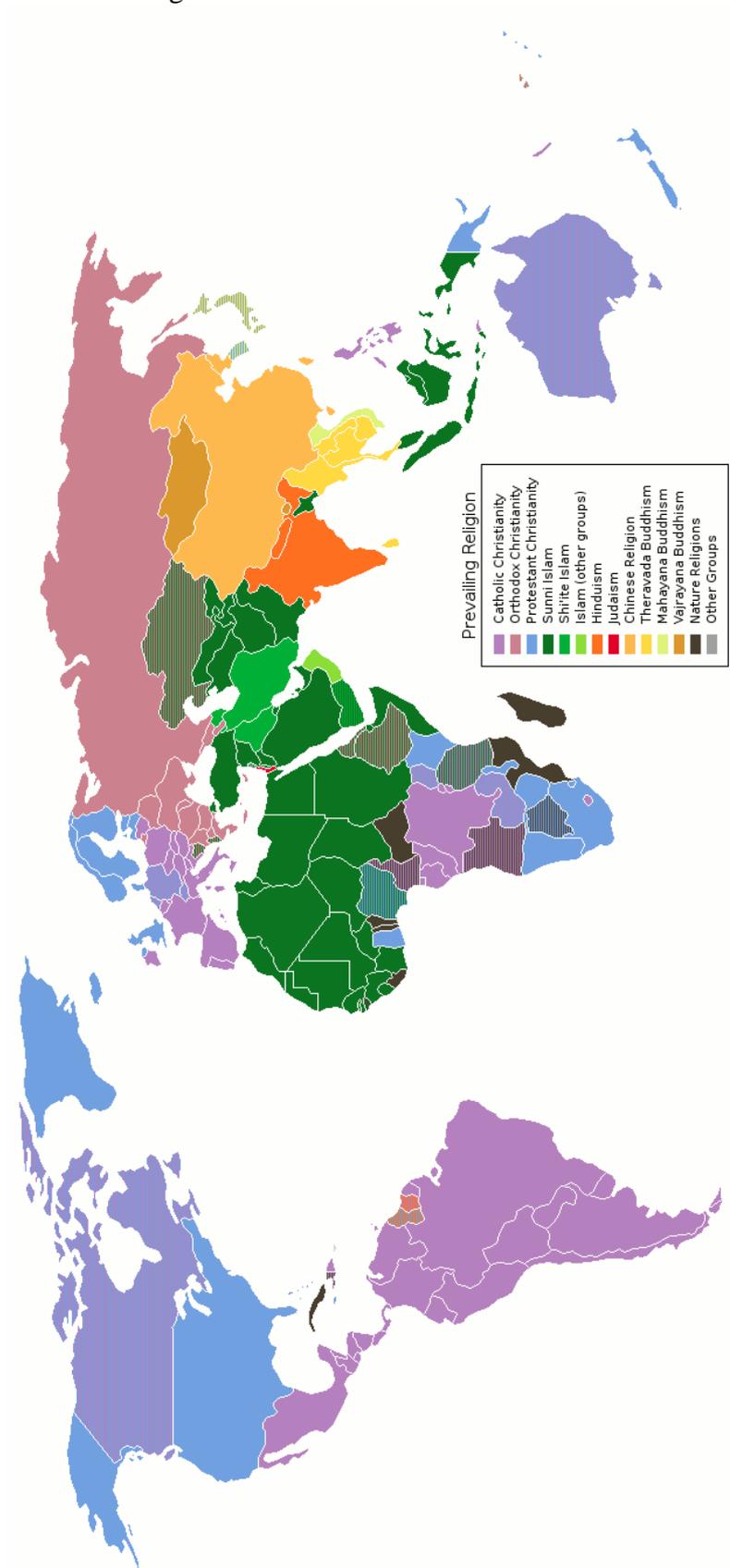
Internationaler Lohnniveauvergleich²⁰⁹

Städte ¹	Lohnniveau	
	brutto Zürich = 100	netto Zürich = 100
Kopenhagen	105,7	79,9
Zürich	100,0	100,0
Basel	97,7	95,8
Oslo	94,0	86,2
Genf	91,1	88,5
Lugano	84,3	85,1
New York	76,0	70,6
Luxemburg	75,5	82,0
Chicago	74,1	72,8
Frankfurt	74,0	63,3
Brüssel	72,8	60,0
Stockholm	70,9	61,9
Dublin	70,7	73,6
Amsterdam	68,8	60,6
London	67,7	65,9
Berlin	67,5	57,6
Tokio	65,6	67,6
Los Angeles	64,8	65,4
Helsinki	64,0	62,1
Wien	59,7	56,0
Toronto	58,3	54,1
Paris	57,7	56,4
Miami	56,1	56,7
Montreal	55,6	53,3
Mailand	48,2	43,6
Nikosia	47,6	56,0
Sydney	46,8	47,4
Barcelona	42,2	45,6
Rom	40,2	36,2
Auckland	39,7	40,6
Madrid	39,2	43,5
Athen	38,8	41,9
Seoul	31,8	31,9
Tel Aviv	30,9	31,3
Taipeh	30,3	33,3
Hongkong	26,6	31,2
Istanbul	25,9	24,1
Lissabon	25,6	27,2
Johannesburg	25,4	26,5
Singapur	24,9	26,2
Dubai	24,8	33,1
Ljubljana	23,7	19,6
Manama	20,6	26,5
Budapest	19,6	18,3
Warschau	14,6	12,8
Santiago de Chile	14,3	16,3
Tallinn	14,1	13,5
Moskau	13,9	16,9
Riga	13,7	13,3
Kuala Lumpur	13,3	15,0
Prag	13,3	13,9
São Paulo	13,2	15,1
Bratislava	13,0	13,1
Shanghai	12,7	12,4
Vilnius	12,6	11,3
Rio de Janeiro	10,6	11,7
Caracas	9,8	11,8
Lima	9,7	10,9
Bogotá	9,6	11,6
Bukarest	8,9	8,2
Buenos Aires	8,5	9,4
Mexiko	8,3	9,6
Bangkok	6,9	8,7
Jakarta	6,3	7,5
Sofia	6,2	6,6
Lagos	5,8	6,8
Kiew	5,4	6,2
Manila	5,0	5,6
Nairobi	3,9	4,5
Mumbai	3,2	3,8
Karachi	3,1	3,5

²⁰⁹ UBS (2005)

Appendix 2

Regional vorherrschende Religionen²¹⁰



²¹⁰ Christentum (2006)