

Autoreninterview Interkulturelle Wettbewerbsstrategien

Professor Scholz und Professor Stein über erfolgreiches unternehmerisches Handeln im Ausland



Christian Scholz



Volker Stein

Die Globalisierung verlangt nach Modellen für den Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern. Doch wie verhalte ich mich, um weltweit erfolgreich zu sein? Passe ich mich, chamäleongleich, an die dort herrschenden Gepflogenheiten an? Ignoriere ich die Landeskultur und verfare wie gewohnt? Die Autoren von „Interkulturelle Wettbewerbsstrategien“ geben im Gespräch mit Heike Schmidt von UTB ein paar Einblicke.

Was sind die größten Risiken oder häufigsten Fehlerquellen beim Internationalen Management?

Das erste Risiko ist übertriebene Verhaltensanpassung nach dem Motto „Wenn in Rom, mach’s wie die Römer“. Diese von vielen Beratern vorgeschlagene Aufgabe der eigenen kulturellen Positionen nennen wir „Kultur-Chamäleon“ und sehen darin etwas wirklich Problematisches: Denn wenn man nur nach den Regeln des Ziellandes spielt, besteht die Gefahr, dass die Gegner die Regeln viel besser kennen und einen über den Tisch ziehen.

Das zweite Risiko besteht darin, sich gar nicht anzupassen, sondern einfach die im Heimatland entwickelten Strategien auf die Auslandsmärkte zu übertragen. Wir bezeichnen dies als das Muster „Kultur-Cowboy“. Derartige ethnozentrische Strategien kommen nirgendwo in der Welt gut an und provozieren eher Ablehnung, als dass sie zu erfolgreichen Geschäftsabschlüssen führen.

Das dritte Risiko gehen vor allem Top-Manager und Top-Berater ein, die ein Standardmuster zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern entwickeln, das sie dann überall auf der internationalen Bühne anwenden. Für sie sind Kulturprobleme sowieso im Geschäftsleben überbewertet. Diese „Kultur-Nivellierer“ definieren Kulturunterschiede lediglich weg. Nur dummerweise bleiben sie in der Realität bestehen.

Es wird schnell deutlich, dass diese Muster zu einseitig sind, um Wettbewerbsvorteile zu erschließen, um damit im Ausland besser zu sein als die Konkurrenten. Gleichzeitig bergen sie die Gefahr, dass man, wenn man eigene Geschäftspositionen offensiv vertritt, „rote Linien“ überschreitet, ab denen man sich im Ausland als Geschäftspartner unmöglich macht.

Was schlagen Sie vor, um ein solches Risikoverhalten zu vermeiden?

Zeitgemäß ist unser Vorschlag für ein neues Muster, den wir „Kultur-Positivist“ nennen. Er verbindet die Stärken von Kultur-Chamäleons, Kultur-Cowboys sowie Kultur-Nivellierern, verlangt aber gleichzeitig durch das Vermeiden ihrer Schwächen ein deutliches Umdenken.

Gemäß der Erkenntnis „anderes Land – andere Erfolgsstrategie“ braucht man für jedes Zielland eine Kombination aus drei Verhaltensweisen:

- Es gibt im Ausland einige kulturelle Aspekte, bei denen einheimische Unternehmen erfolgreich sind, wenn sie diese strikt beachten. Der Kultur-Positivist sollte sich hieran aus Erfolgsgründen ebenfalls ganz klar anpassen.
- Es gibt andere kulturelle Aspekte, von denen sich einheimische Unternehmen erfolgreich absetzen, Offensichtlich wird hier das Nichtbefolgen nicht nur akzeptiert, sondern auch noch für gut befunden. Der Kultur-Positivist sollte hier ebenfalls *gegen die Kultur steuern*.
- Für ganz viele andere kulturelle Aspekte ist es letztlich egal, wie man sich verhält. Hier gibt es überhaupt keinen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Deshalb kann der Kultur-Positivist diese vielen Aspekte getrost *ignorieren*.

Diese differenzierte Herangehensweise ist ein zentraler Entwicklungsschritt für das interkulturelle Wirtschaftshandeln: Sie erklärt nicht nur erfolgreiches Verhalten, sondern sie vereinfacht auch die interkulturellen Wettbewerbsstrategien, weil sich Unternehmen nur noch auf die wenigen erfolgsrelevanten kulturellen Aspekte konzentrieren müssen.

Das aber setzt voraus, dass man zum einen das Grundprinzip des „Kultur-Positivismus“ versteht. Zum anderen muss man sich damit vertraut machen, wo sich im jeweiligen Land das Anpassen beziehungsweise das Gegensteuern lohnen.

Wie interkulturell ist unsere Wirtschaft aktuell wirklich? Ist die interkulturelle Sozialkompetenz bereits Schlüsselqualifikation oder sollte es zumindest sein? Oder betrifft das doch nur einige wenige Auslandsmitarbeiter?

Hier ein ganz klares Nein! Weder reicht „interkulturelle Sozialkompetenz“ noch betrifft es nur wenige Mitarbeiter!

Deutsche Unternehmen haben im Regelfall verstanden, dass „Kultur-Cowboy“ keine gute Idee ist. Wenn Sie sich anschauen, wie viel Zeit und Geld Unternehmen investieren, damit sich ihre Mitarbeiter auf internationale Teamarbeit und Auslandsentsendungen vorbereiten, dann sehen Sie das Bemühen der Unternehmen. Interessanterweise setzt man aber fast ausschließlich auf die Strategie „Kultur-Chamäleon“ und vernachlässigt Geschäftserfolg. Und der tritt nicht automatisch ein, wenn sich eine Führungskraft oder ein entsandter Spezialist im Ausland uneingeschränkt an die dort vorherrschenden kulturellen Normen anpasst. Kurz: Deutsche Unternehmen nehmen Interkulturalität bereits in den Blick, haben aber noch einige blinde Flecken.

Was war der große (Denk-)Fehler bei der Welt AG? Wieso hat diese Daimler'sche Konzern-Utopie nicht funktioniert?

Zumindest was die interkulturellen Wettbewerbsstrategien betrifft, hat Daimler sich nach dem Muster „Kultur-Cowboy“ verhalten: Anstatt die von Schrempp angekündigte „Fusion unter Gleichen“ differenziert durchzuführen – also zu schauen, wo jeweils die Deutschen von Daimler und die Amerikaner von Chrysler ihre jeweiligen Stärken haben, die sich zu interkultureller Synergie kombinieren ließen –, wurde knallhart der rein deutsche Weg beschritten. Selbst wenn dieser geschäftsstrategisch vielleicht nicht überall falsch war, hat er interkulturell nicht funktioniert.

Die Konzern-Utopie hätte, wenn überhaupt, nur dann eine Chance gehabt, wenn die Deutschen die „Kultur-Positivist“-Strategie gefahren wären. Dann hätten sie – speziell für die USA, wie unser Buch das ausführlich erläutert – erstens genau geschaut, wo ein *Anpassen* an amerikanische Werte unumgänglich ist: Das ist bei der Bürokratie und den damit verbundenen Routinen der Fall, die nicht

einfach übergangen werden dürfen. Und dann ist das Prinzip „follow the leader“ unumstößlich, also: Wenn schon Robert Eaton als Co-Chef installiert wird, dann darf er nicht im Nachgang demontiert werden. Zweitens hätten die Deutschen als „Kultur-Positivist“ genau geschaut, wo ein *Gegensteuern* gegen die amerikanischen Kulturwerte sich auszahlt. Sie hätten dann die Leitlinien „bloß keine Kurzfriststrategie in den USA“ und „unbedingtes Setzen auf ökologische und soziale Verantwortung“ ausgegeben. Drittens hätten die Deutschen viele andere amerikanische Eigenheiten Chryslers, die nicht erfolgsentscheidend sind, *ignorieren* können, anstatt sich auf der ganzen Linie kulturprägend zu verhalten und den deutschen Weg durchzusetzen.

Dieses Beispiel zeigt schon, dass interkulturelle Wettbewerbsstrategien nicht einfach sind. Aber sie sind lohnend, weil der Erfolg, der sich aus ihrer Anwendung ergibt, größer sein wird als die Kosten des Misserfolgs.

Ihr Buch wird durch zahlreiche Praxis-Beispiele höchst lebendig – wo holen Sie sich Ihre Praxis-Updates?

Wir sind seit gut zwanzig Jahren als interkulturelle Forscher viel in der Welt unterwegs, häufig auch gemeinsam. Mit unserer fachlichen Brille „Organisationsforschung“, sind wir es gewohnt, hinter die Fassaden zu blicken und nach dem Verborgenen in Unternehmen und auch Ländern zu suchen. Ob wir also in China ein Automobilwerk anschauen, in Kanada die Steuerung von Universitäten analysieren oder in den USA eine internationale Konferenz besuchen: Immer nehmen wir gleichzeitig auch die Landeskultur wahr und suchen nach Mustern. Für unser Buch haben wir natürlich nicht nur beiläufig, sondern ganz gezielt nach Mustern erfolgreicher interkultureller Wettbewerbsstrategien gesucht.

Da Sie in Ihrem Buch die Fischköpfe- und Ameiseneier-Geschichte bewusst ausklammern – darf ich Sie hier darum bitten?

Nun, es ist sicherlich ein „interessantes“ Gefühl, stolz von unseren Gastgebern in Mexiko beziehungsweise in China derartige „Delikatessen“ angeboten zu bekommen. Der erste Impuls, den wir unseren Gastgebern gegenüber hatten, war: Iss jetzt die Dinge, sonst ist das eine Beleidigung. Typisch Kultur-Chamäleon! Doch dann kam die Erkenntnis: Warum sollen wir das essen? Wir müssen doch auch an unser Wohl denken! Also mussten wir unsere Zielsetzung des Nicht-Essens durchsetzen und gleichzeitig den interkulturellen Frieden wahren.

Bei den Ameiseneiern haben wir das so gelöst, dass einer von uns – der sie wirklich versuchen wollte – sie auch gegessen hat. Der andere hat es einfach bleiben lassen. Die Extraschüssel mit Fischköpfen und anderen Dingen bekam sowieso nur der Ältere quasi als Ehrengast serviert. Hier kam kategorisches Ablehnen nicht in Frage. Die Alternative war, etwas von der reinen Suppe zu essen, alles andere etwas zu bewegen und sich artig für den schönen Abend zu bedanken.

Als wir beide Fälle akzeptabel gelöst hatten, waren das gleichzeitig wichtige Erfahrungen als erfolgreiche „Kultur-Positivist“.

Wer also diese Erfolgsstrategie kennenlernen möchte, sollte sich daher – unabhängig von Ameiseneiern – unbedingt [unser Buch](#) anschauen.