

Schriftliche Hausarbeit
im Rahmen der Ersten Staatsprüfung
für das Lehramt für Sekundarstufe I und II

Si loin, si proche?

Eine empirische Studie zur interkulturellen Kompetenz
in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen

Dem Staatlichen Prüfungsamt für Erste Staatsprüfungen
für Lehrämter an Schulen –Köln- Außenstelle Aachen

vorgelegt von

Anna Schumacher

Aachen, den 24. Februar 2010

RWTH Aachen

Frau Prof. Dr. Angelica Rieger

Institut für Anglistik, Amerikanistik und Romanistik

Lehr- und Forschungsgebiet Interkulturelle Studien

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Problemstellung	2
2.1 Die Bedeutung interkultureller Kompetenz	2
2.2 Unbekannter Nachbar Frankreich?	4
2.3 Bestehende Ansätze zur Erforschung der Bedeutung interkultureller Kompetenz	8
3. Das methodische Vorgehen bei der Auswertung	9
4. Auswertung der empirischen Studie	12
4.1 Angaben zu den befragten Unternehmen	12
4.1.1 Der Bedarf an interkultureller Kompetenz im eigenen Unternehmen	14
4.1.2 Die Qualität der Geschäftsbeziehungen	16
4.1.3 Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen	18
4.2 Durchgeführte Maßnahmen	22
4.2.1 Durchgeführte Kurse im Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern	22
4.2.2 Angaben zu den durchgeführten Kursen	24
4.2.3 Kurszufriedenheit	29
4.3 Künftige Maßnahmen	31
4.3.1 Bedarfsschätzungen für die zukünftige Vermittlung interkultureller Kompetenz	31
4.3.2 Schulungsinhalte	37
5. Analyse der Auswertung	40

6. Zusammenfassung und Ausblick:	
Die Relevanz der Ergebnisse für die Praxis	46
7. Abbildungsverzeichnis	49
8. Literaturverzeichnis	50
9. Anhang	54

1. Einleitung

Das Forschungsfeld interkultureller Studien hat sich in den letzten Jahrzehnten in zunehmendem Ausmaß entwickelt. In diesem Zusammenhang ist der Begriff der Interkulturalität gewissermaßen zu einer Art Schlagwort geworden. Diesbezüglich ist auch die Thematik interkultureller Kompetenz von großer Bedeutung.

Angesichts der fortschreitenden Globalisierung, durch die die Kulturen dieser Welt miteinander vernetzt werden, ist es notwendig, interkulturell angemessen handeln zu können. Interkulturelle Kompetenz wird in Zukunft Schlüsselqualifikation und Bildungsziel zugleich sein.

Die vorliegende empirische Studie beschäftigt sich mit einem besonderen Aspekt interkultureller Kompetenz, nämlich der interkulturellen Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen. Deutschland und Frankreich verbinden neben der historischen Vergangenheit auch starke Wirtschaftsbeziehungen in der Gegenwart. Obwohl beide Länder räumlich wenig voneinander trennt und sich in den letzten Jahren intensive Partnerschaften gebildet haben, gibt es dennoch kulturelle Unterschiede, die sich gerade im Bereich der deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen bemerkbar machen.

Die aus dem Jahr 2009 stammende und an der RWTH Aachen durchgeführte empirische Studie *Unbekannter Partner Frankreich? Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* beschäftigt sich insbesondere mit dem Einfluss interkultureller Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen, den daraus resultierenden Problemen für die befragten Unternehmen sowie möglichen Lösungsansätzen für die Zukunft.

Die Arbeit ist so strukturiert, dass zunächst eine Einführung in die Problematik erfolgt. Um ein besseres Verständnis der Thematik zu ermöglichen, wird zuerst die Bedeutung interkultureller Kompetenz erläutert. Im Anschluss soll anhand der Beschreibung kultureller Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich die Relevanz interkultureller Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen verdeutlicht werden. Mittels schon bestehender Ansätze zur Erforschung interkultureller Kompetenz soll eine Vergleichsmöglichkeit zwischen den bereits vorhandenen Ergebnissen und den in dieser Studie vorliegenden Ergebnissen geboten werden.

Das nächste Kapitel soll durch die Beschreibung des methodischen Vorgehens einen Einblick in die Arbeits- und Auswertungsweise dieser Arbeit bieten. Anschließend folgen

in einem eigenen Kapitel die mit den beschriebenen Auswertungsverfahren erlangten Ergebnisse der empirischen Studie. Die Ergebnisse sollen im Anschluss sowohl umfassend analysiert als auch zusammenfassend und im Hinblick auf die Zukunft erläutert werden.

2. Problemstellung

2.1 Die Bedeutung interkultureller Kompetenz

Die Forschung zum Thema *Interkulturalität* hat in den letzten Jahrzehnten an großer Bedeutung gewonnen. Eine in diesem Zusammenhang immer wieder auftretende Fragestellung zielt auf die Bedeutung von *Interkultureller Kompetenz* für das gegenwärtige und zukünftige Handeln ab. Es existieren zahlreiche Modelle zur Definition interkultureller Kompetenz, die verschiedene Dimensionen beschreiben (z. B. Einstellungen, Wirkung von Interkultureller Kompetenz, Handlungskompetenz). Um ein besseres Verständnis des Begriffs *Interkulturelle Kompetenz* zu erhalten, ist es sinnvoll, sich zunächst mit dem Kulturbegriff auseinanderzusetzen. In der Fachliteratur wird der Kulturbegriff folgendermaßen beschrieben:

„Culture is a system that enables individuals and groups to deal with each other and the outside world. [...] Culture is a living, changing system that embraces our personal and social life. Everything we do or say is manifestation of culture” (Mole 2003, 8).

Kultur als Beschreibung eines sich stets verändernden Systems, das Individuen und Gruppen dazu befähigt miteinander umzugehen, erfordert im Umgang mit Individuen anderer Kulturkreise ein gewisses Maß an Interkultureller Kompetenz. Auf der Grundlage der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Darla K. Deardorff (vgl. Deardorff 2009, S. 264ff.) wurde die folgende Definition Interkultureller Kompetenz formuliert:

Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Kompetenz, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu interagieren.¹

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls der Aspekt der interkulturellen Kommunikation von großer Bedeutung. Das sog. *Eisberg-Modell* ist eines der bekanntesten Kommunikationsmodelle (vgl. Abb. 1). Es verdeutlicht die Tatsache, dass sich zwischenmenschliche Kommunikation nur zu einem kleinen Anteil aus sicht- und hörbaren Informationen

¹ Bertelsmannstiftung: Thesenpapier „Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?“, S. 5

(Sachebene) zusammensetzt. Der große Anteil, der sich aus Interessen, Einstellungen, Werten etc. zusammensetzt (Beziehungsebene), bleibt auf den ersten Blick verborgen – vergleichbar mit einem Eisberg, bei dem nur die Spitze zu sehen ist.



Abb. 1: Das Eisberg-Modell der Kommunikation²

Das Eisberg-Modell ist im Zusammenhang mit dem Thema interkulturelle Kompetenz insofern relevant, als Letztere das Erkennen der Beziehungsebene beinhaltet: Das, was das Handeln eines Individuum bestimmt, wird durch seine Werte, Wünsche, Gefühle etc. (vgl. Abb. 1) beeinflusst. Ist man sich beispielsweise im Kontakt mit ausländischen Geschäftspartnern dieser Einstellungen, i. e. der Beziehungsebene bewusst, so kann dies die zwischenmenschliche Beziehung (und damit verbunden auch die Geschäftsbeziehungen) auf positive Weise beeinflussen.

Das ‚interkulturelle‘ Bewusstsein, sowohl für das Konfliktpotenzial als auch für neue Perspektiven, die sich aus der kulturellen Vielfalt im beruflichen und privaten Bereich ergeben, ist in der Vergangenheit stark gewachsen. Infolge der fortschreitenden Globalisierung wird das Aufeinandertreffen und Zusammenwirken von Menschen verschiedener Kulturen zwangsläufig zunehmen:

Deshalb ist es absehbar, dass der konstruktive Umgang mit kultureller Vielfalt und unterschiedlichen Werthaltungen auf der zwischenmenschlichen Ebene in den kommenden Jahren nicht nur zu den Schlüsselqualifikationen von Managern in internationalen Unternehmen gehört, sondern sich zum allgemeinen Bildungsziel einer jeden Persönlichkeitsentwicklung und zum Erfolgsfaktor für das produktive Erleben kultureller Vielfalt herausbilden wird.³

² <http://www.proziel.de/images/eisberg.gif>

³ Bertelsmannstiftung, a. a. O., S. 5

Angesichts eines weiter zusammenwachsenden Europas und der globalen Vernetzung werden interkulturelle Kompetenzen somit in Zukunft von großer Relevanz sein.

2.2 Unbekannter Nachbar Frankreich?

Deutschland und Frankreich scheint im heutigen Europa angesichts der großen räumlichen Nähe und den nachbarschaftlichen Beziehungen auf der kulturellen Ebene wenig zu trennen. Vor allem im Hinblick auf die Geschäftsbeziehungen zeigt sich, dass Deutschland und Frankreich seit langer Zeit erfolgreiche Wirtschaftspartner sind: Laut Statistischem Bundesamt war Frankreich im Jahr 2008 Deutschlands stärkster Exportpartner und wird damit zu den größten Handelspartnern Deutschlands gezählt (vgl. Abb. 2).



© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2009

Abb. 2: Die größten Handelspartner Deutschlands 2008
(Quelle: Statistisches Bundesamt)⁴

⁴ <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Aussenhandel/Diagramme/Handelspartner,templateId=renderPrint,psml>

Ein genauerer Blick auf die deutsch-französischen Beziehungen, vor allem auf den Bereich der deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen, verdeutlicht jedoch die kulturellen Unterschiede zwischen den beiden Ländern.

Französische Unternehmen und Institutionen jeder Größe sind seit je her stark zentralisiert: Es existiert eine strikte Hierarchie innerhalb des Unternehmens. An höchster Stelle steht in den Unternehmen der „PDG“, der *président directeur général*, auch *le patron* genannt. Er ist eine starke Autoritätsperson und verfügt über ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz. Das Verhältnis zwischen dem PDG und den ihm untergeordneten Mitarbeitern ist sehr distanziert (vgl. Mole 2003, 188). Eine weitere Eigenart der Franzosen kann wie folgt beschrieben werden:

Along with logic in the French mentality goes a deep and healthy scepticism. They are happy to be led, but only in the right direction and for the right reasons. Respect for authority is based first and foremost on respect for competence. Strength of personality is rarely enough on its own. (Mole 2003, 188)

Um von seinen Mitarbeitern als Autoritätsperson respektiert zu werden, bedarf es somit nicht nur einer starken Persönlichkeit, sondern vor allem sehr viel fachlicher Kompetenz, um richtige Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen: „A high degree of analysis, control and technical knowledge of operations is required of line managers. They are expected to provide precise answers to questions, not approximations“ (Mole 2003, 189).

In Frankreich hat man darüber hinaus eine eigene Auffassung vom Begriff *Team*: Ein Team ist eine Gruppe von Spezialisten, die aufgrund ihrer Fähigkeiten ausgesucht wurden. Professionelle Beziehungen beruhen nicht zuletzt aus diesem Grund vielmehr auf Konkurrenz als auf der deutschen Vorstellung von Zusammenarbeit. Der Ursprung für dieses Verhalten kann schon im z. T. sehr elitär geprägten französischen Schulsystem gesehen werden (vgl. Schmidt 1996, 394). Das Konkurrenzdenken wird schon in frühen Jahren durch die Schule gefördert: „Learning to collaborate to solve problems is not an educational goal“ (Mole 2003, 189). In Frankreich bestimmt die Schulbildung in viel größerem Ausmaß über die berufliche Zukunft eines Individuums als in Deutschland: „The kind of education one receives determines one’s future even more than it does in Germany“ (Hall & Hall 1990, 101). Von Mitgliedern anderer Kulturen, die mehr darauf bedacht sind zusammen, als Team zu arbeiten, kann dieses konkurrierende Verhalten schnell als Provokation empfunden werden.

Im Hinblick auf das Zeitmanagement in Unternehmen sind Franzosen ‚polychron‘, i. e. sie erledigen mehrere Dinge zur gleichen Zeit. Diese Eigenart äußert sich in erster Linie in ihrem zeitlichen Planungsverhalten und dem Umgang mit Terminen:

„As a result of this involvement, French perception and handling of time is very different from the German [...] system. [...] In a polychronic system there are apt to be many interruptions and emergencies“ (Hall & Hall 1990, 89).

Neben dem französischen Zeitmanagement kann auch die Einstellung der Franzosen in punkto Planung zu Problemen mit Vertretern anderer Kulturen (insbesondere Deutschland) führen: Franzosen planen nicht gerne allzu weit im Voraus, da sich die Dinge ihrer Ansicht nach schnell wieder ändern können. Sie rechnen immer mit Störungen und Veränderungen in ihren Zeitplänen (vgl. Hall & Hall 1990, 89). Im Hinblick auf die deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen stellt dies ein enormes Konfliktpotenzial dar, denn: Deutsche planen gerne weit im Voraus, um sich einen gut strukturierten Überblick über anstehende Aufgaben verschaffen zu können und dementsprechend optimal vorbereitet zu sein.

Ein weiterer Faktor, der die Geschäftsbeziehungen zwischen Frankreich und anderen Kulturen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann, ist die Sprachkompetenz. Wer in Frankreich erfolgreich sein möchte, muss die französische Sprache gut sprechen können (vgl. Hall & Hall 1990, 93). Sprachkompetenz ist für die Franzosen ein Zeichen von Bildung:

Language facility is considered the mark of an intelligent, educated person, and those who are not in command of the highly refined language of the well-educated French and who cannot express themselves eloquently are seriously handicapped. (Hall & Hall 1990, 98)

Ferner existieren deutliche Unterschiede zwischen dem deutschen und dem französischen Kommunikationsstil: Deutsche haben in Gesprächen eine sehr direkte Art, die von den Franzosen vielfach als zu offen und ehrlich eingestuft wird. Die Deutschen haben darüber hinaus eine Vorliebe für Fakten und Details, während Franzosen die Details in Gesprächen lieber offen lassen: „Since the French are high-context, they tend to leave some things to imagination rather than spell out specific details“ (Hall & Hall 1990, 102). Neben der subtilen Art, eine Nachricht oder Idee zu vermitteln, unterscheiden sich die Franzosen in einem weiteren, sehr wichtigen Punkt von den Deutschen: Sie gehen in Geschäftsverhandlungen nie direkt *in medias res*. Franzosen wollen sich zunächst einen Eindruck von der aktuellen Situation und ihrem Gegenüber verschaffen. Dies bietet Konfliktpotenzial, da die Deutschen (nicht zuletzt wegen ihres straffen Zeitplans) immer

direkt zum Geschäft kommen wollen und sich erst danach mit ihren Geschäftspartnern auf ‚zwischenmenschlicher‘ Ebene auseinandersetzen:

While frankness is a virtue in Germany, it can be a gaffe in France. Frankness or even directness in communication is to be avoided, because the French prefer tact and indirection, which are considered the marks of politeness and good manners.
(Hall & Hall 1990, 108)

Die folgende Gegenüberstellung (vgl. Abb. 3) soll die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich, gerade im Hinblick auf das Konfliktpotenzial in den Geschäftsbeziehungen beider Länder, veranschaulichen:

Deutsche	Franzosen
... arbeiten im Team: Wissen wird geteilt, um Teamarbeit zu ermöglichen	... sind Einzelkämpfer: Wissen ist Macht
Betonung auf ‚wir‘	Betonung auf ‚ich‘: ausgeprägtes Konkurrenzdenken
... sind sehr direkt	... äußern ihre Meinung indirekt
<u>Monochrome Zeitauffassung:</u> <ul style="list-style-type: none"> - eine Aufgabe wird auf einmal erledigt - zeitliche Verpflichtungen werden ernst genommen <ul style="list-style-type: none"> - methodische Arbeitsweise - Pläne werden genau verfolgt und eingehalten <ul style="list-style-type: none"> - lineares, konkretes Zeitverständnis - konzentrierte Arbeitsweise 	<u>Polychrone Zeitauffassung:</u> <ul style="list-style-type: none"> - verschiedene Aufgaben werden gleichzeitig bearbeitet - zeitlichen Verpflichtungen wird keine große Bedeutung beigemessen <ul style="list-style-type: none"> - flexible Arbeitsweise - Pläne werden häufig geändert - diffuses, abstraktes Zeitverständnis <ul style="list-style-type: none"> - leicht ablenkbar

Abb. 3: Kulturelle Unterschiede in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen
(Eigene Darstellung)

Inwieweit die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich die Geschäftsbeziehungen zwischen den beiden Ländern beeinflussen, soll im Folgenden am Beispiel der Studie *ELAN: Auswirkungen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse in den Unternehmen auf die europäische Wirtschaft*⁵ sowie der Studie *Unbekannter Partner Frankreich? Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* (vgl. Anhang A) analysiert werden.

⁵ http://ec.europa.eu/education/languages/Focus/docs/elan_de.pdf

2.3 Bestehende Ansätze zur Erforschung interkultureller Kompetenz

Die aus dem Jahr 2006 stammende Studie *ELAN: Auswirkungen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse in den Unternehmen auf die europäische Wirtschaft* stellt einen empirischen Ansatz zur Untersuchung der Bedeutung von Fremdsprachenkenntnissen und damit verbunden auch der Bedeutung interkultureller Kompetenz dar. In dieser Studie, die von der Generaldirektion Bildung und Kultur der Europäischen Kommission in Auftrag gegeben und vom CILT (National Centre for Languages) durchgeführt wurde, wurden knapp 2000 exportierende KMU⁶ aus 29 europäischen Staaten sowie 30 multinationale Unternehmen befragt. Es war das Ziel dieser Studie, der Europäischen Kommission genaue Informationen über die Auswirkungen von mangelnden Fremdsprachenkenntnissen in KMU auf internationale Geschäftsbeziehungen zu verschaffen.

Anhand der Ergebnisse konnte gezeigt werden, dass den KMU infolge mangelnder Fremdsprachenkenntnisse ein nicht unerheblicher Anteil von Aufträgen verloren geht: 11 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sie bereits einen Auftrag infolge mangelnder Fremdsprachenkenntnisse nicht erhalten haben (vgl. *ELAN* 2006, 5). Die Studie verdeutlicht ebenfalls, dass ein Bedarf an interkultureller Kompetenz besteht: Mit Ausnahme von acht Ländern, lag der prozentuale Anteil der befragten Unternehmen, die schon mit interkulturellen Problemen konfrontiert wurden, bei über 10 % (vgl. *ELAN* 2006, 5). Ferner waren von 13 der 29 befragten Länder mehr als 50 % der Ansicht, dass in den nächsten drei Jahren zusätzliche Fremdsprachenkenntnisse benötigt werden (vgl. *ELAN* 2006, 6).

Der Bedarf an interkultureller Kompetenz werde nach Meinung der Befragten weiter ansteigen. Der Bedarf an zusätzlichen Fremdsprachenkenntnissen wird jedoch grundsätzlich höher eingestuft (vgl. *ELAN* 2006, 6). Betrachtet man diesbezüglich ganz speziell die Angaben der befragten deutschen und französischen Unternehmen, so stellt man Folgendes fest: 50 % der befragten deutschen Unternehmen glauben, dass der Bedarf an zusätzlichen Fremdsprachenkenntnissen in den nächsten drei Jahren deutlich steigt (vgl. *ELAN* 2006, 86). Von den befragten französischen Unternehmen stimmten dieser Aussage nur 41 % zu (vgl. *ELAN* 2006, 86). Auf die Frage nach dem zukünftigen Bedarf an interkultureller Kompetenz antworteten 25 % der deutschen Unternehmen, dass sie glauben, ihr Unternehmen müsse sich in den nächsten drei Jahren weitere kulturelle

⁶ KMU: Kleine und mittlere Unternehmen (max. 500 Beschäftigte)

Kenntnisse über andere Länder aneignen (vgl. *ELAN* 2006, 86). Von den französischen Unternehmen stimmten dem lediglich 19 % zu (vgl. *ELAN* 2006, 86).

Die Ergebnisse der *ELAN*- Studie sind eindeutig: Aufgrund der Ergebnisse kann ein direkter Zusammenhang zwischen Fremdsprachenkenntnissen und dem Erfolg von Geschäftsbeziehungen festgestellt werden. Im Hinblick auf die Auswertung der Studie *Unbekannter Partner Frankreich? Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* aus dem Jahr 2009, sollte an dieser Stelle jedoch der Unterschied zwischen den beiden Studien betont werden: Die *ELAN*- Studie legt ihren Schwerpunkt auf die Relevanz von Sprachkenntnissen für das interkulturelle Handeln. Die Studie *Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* betrachtet ausschließlich die Bedeutung von interkultureller Kompetenz, unabhängig von der jeweiligen Kommunikationssprache.

Eine ähnliche empirische Studie, die sich jedoch allgemeiner mit der interkulturellen Problematik deutsch-französischer Geschäftsbeziehungen auseinandergesetzt hat, ist die schon etwas ältere Studie *Les entreprises ouest-allemandes et le marché français* (Urban / Brost / Villot 1977) der Universität Straßburg. Diese Studie über die Zufriedenheit westdeutscher Unternehmen im französischen Markt zeigte, dass die größten Hindernisse der Absatzentwicklung deutscher Unternehmen in Frankreich selbstverschuldete Lieferschwierigkeiten, das mangelnde Engagement französischer Vertreter sowie ein Mangel an deutschen Fach- und Führungskräften, die über Französischkenntnisse verfügen, waren (vgl. Breuer 2002, 386).

„Die Grundtendenzen haben sich seitdem kaum gewandelt“ (Breuer 2002, 119). Ob und inwieweit diese Aussage noch auf die heutigen Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und Frankreich zutrifft, soll unter Punkt 5 *Analyse der Auswertung* analysiert werden.

3. Das methodische Vorgehen bei der Auswertung

Die Studie *Unbekannter Partner Frankreich? Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* wurde im Zeitraum von Oktober 2008 bis April 2009 am Lehr- und Forschungsgebiet *Interkulturelle Studien* (Romanistik) der RWTH Aachen durchgeführt. Das Adressenmaterial zur Durchführung der Studie setzte sich aus Adressen

der Industrie- und Handelskammer Aachen sowie der Deutsch-Französischen Industrie- und Handelskammer Paris zusammen. Um eine Einschätzung der Validität der Studie vornehmen zu können, wurde der Fragebogen an insgesamt 1339 deutsche Unternehmen, die schwerpunktmäßig Geschäftsbeziehungen mit Frankreich pflegen, versandt. Im Hinblick auf die Erhebungsmethode lässt sich sagen, dass der Fragebogen im ersten Umlauf (Oktober 2008) zunächst per Post an die entsprechenden Unternehmen verschickt wurde. Aufgrund der geringen Beteiligung an der Umfrage, wurde ein Teil der Daten von Januar 2009 bis April 2009 telefonisch erhoben. Insgesamt wurde etwa ein Viertel der im ersten Umfrageumlauf angeschriebenen Unternehmen telefonisch kontaktiert. Nach Abschluss des zweiten Umfragedurchlaufes lag die Rücklaufquote der beantworteten Fragebögen bei 4 %. Aufgrund der niedrigen Rücklaufquote hat die Auswertung keinen Anspruch auf Repräsentativität. Sie kann jedoch Trends für zukünftige Entwicklungen im Bereich der deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen aufzeigen. In Bezug auf die Branchen, aus denen die Firmen stammen, die an der Studie teilgenommen haben, konnte festgestellt werden, dass etwas mehr als drei Viertel der befragten Firmen (76 %) aus dem verarbeitenden Gewerbe stammen (vgl. Abb. 4). 9 % der Befragten sind im Handel tätig, 7 % sind Dienstleistungsanbieter. Die verbleibenden 8 % verteilen sich jeweils zu 4 % auf Unternehmen, die aus dem Versicherungswesen sowie aus der Energie- und Wasserversorgung stammen.

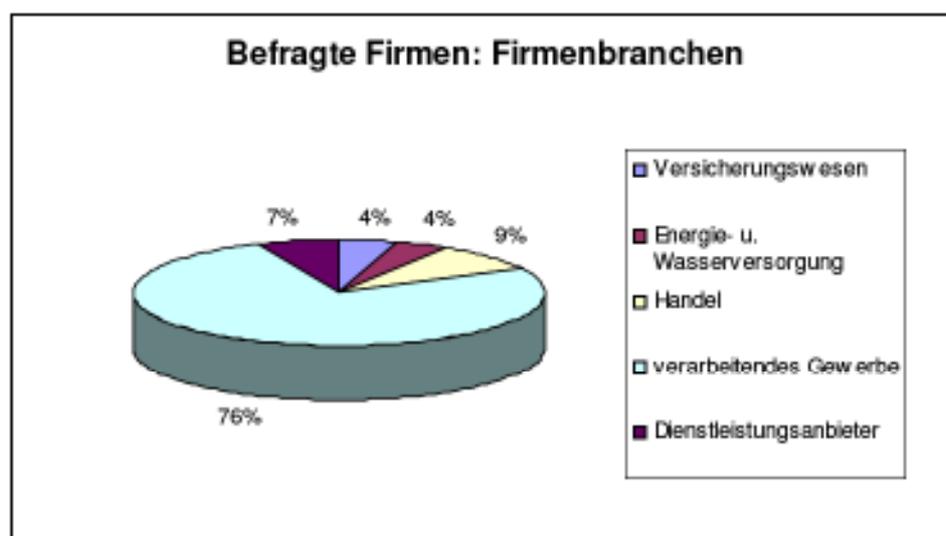


Abb. 4: Befragte Firmen nach Firmenbranche (Eigene Darstellung)

Der Fragebogen zur empirischen Studie *Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* (vgl. Anhang A) setzt sich aus drei Fragebereichen

zusammen: *Angaben zum Unternehmen (A)*, *Durchgeführte Maßnahmen (B)* und *Künftige Maßnahmen (C)*. Das Ziel der Studie war es, zu zeigen, welche Bedeutung der Interkulturellen Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen beigemessen wird. Für den Großteil der insgesamt 14 Fragen erfolgte eine differenzierte Skalierung der Antworten auf Bewertungsfragen von 1-10: Ein niedriger Wert symbolisiert dabei eine niedrige Wichtigkeit und ein hoher Wert folglich eine hohe Wichtigkeit. Für die Auswertung wird die Skalierung folgendermaßen eingeteilt: Die Werte 1 bis 3 gelten als *niedrig / schlecht*, die Werte 4 bis 7 gelten als *durchschnittlich / gut* und die Werte 8 bis 10 gelten als *hoch / sehr gut*. Die Berechnung des Mittelwerts \bar{X} der gegebenen Antworten soll bei der Auswertung einzelner Fragestellungen einen Überblick über die Grundgesamtheit der erhobenen Daten vermitteln und darauf aufbauend weitere Interpretationen ermöglichen. Der Mittelwert errechnet sich über die Summe der

Antwortwerte, geteilt durch die Summe aller Antworten:
$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Antwortwert}_i}{\sum \text{Antworten}}$$

Für die übrigen geschlossenen Fragen wurden den Befragten die entsprechenden Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Bei den insgesamt fünf offenen Fragen sollten die Befragten entweder einen prozentualen Anteil oder ein Beispiel für einen bestimmten Sachverhalt aus der Praxis angeben.

Die Auswertung der Daten erfolgte darüber hinaus deskriptiv. Ferner wurde zur präziseren Analyse einzelner Sachverhalte auf die statistische Auswertungsmethode des *exakten Tests nach Fisher und Yates* zurückgegriffen. Dieser statistische Test eignet sich angesichts der niedrigen Rücklaufquote sehr gut zur Auswertung und ersetzt den Chiquadrat-Vierfeldertest bei sehr kleinen Häufigkeiten:

„Er gestattet, das Signifikanzniveau exakt zu bestimmen, indem die Wahrscheinlichkeiten der gegebenen Häufigkeitsverteilung und der »unwahrscheinlicheren« Verteilungen bei gleichen Randsummen bestimmt werden.“ (Zöfel 1992, 197)

Neben den im Text eingefügten Abbildungen in Form von Kreis- und Säulendiagrammen, die der Überschaubarkeit halber z. T. vereinfacht wurden (Zusammenfassung mehrerer Skalenwerte zu einem Wert), befindet sich im Anhang eine übersichtliche Darstellung von Kreis- und Säulendiagrammen mit den exakten Antwortwerten ausgewählter Fragen. Die im Anhang befindlichen Säulendiagramme beinhalten die exakte Zahl der Unternehmen;

im Auswertungsteil der Arbeit (Punkt 4) wurde diese Anzahl der Anschaulichkeit halber bereits in den entsprechenden prozentualen Anteil umgerechnet.

4. Auswertung der empirischen Studie

4.1 Angaben zu den befragten Unternehmen

Auf der Grundlage der vom Deutschen Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IFM Bonn) definierten Größenmerkmale zur Bestimmung von kleinen und mittleren Unternehmen erfolgte eine Unterteilung in KMU (Kleinere und mittlere Unternehmen) und große Unternehmen. Als KMU gelten demzufolge Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von < 500 Beschäftigten.⁷ Unternehmen mit > 500 Mitarbeitern zählen demnach zu den großen Unternehmen. Im Rahmen dieser Studie erfolgte ferner eine Einteilung der Unternehmensgröße, abhängig von der entsprechenden Mitarbeiterzahl, in fünf Gruppen: Es wurde zwischen Firmen mit < 50 Mitarbeitern, mit 51-150 Mitarbeitern, mit 151-500 Mitarbeitern, mit 501-1500 Mitarbeitern sowie mit > 1500 Mitarbeitern differenziert (vgl. Abb. 5).

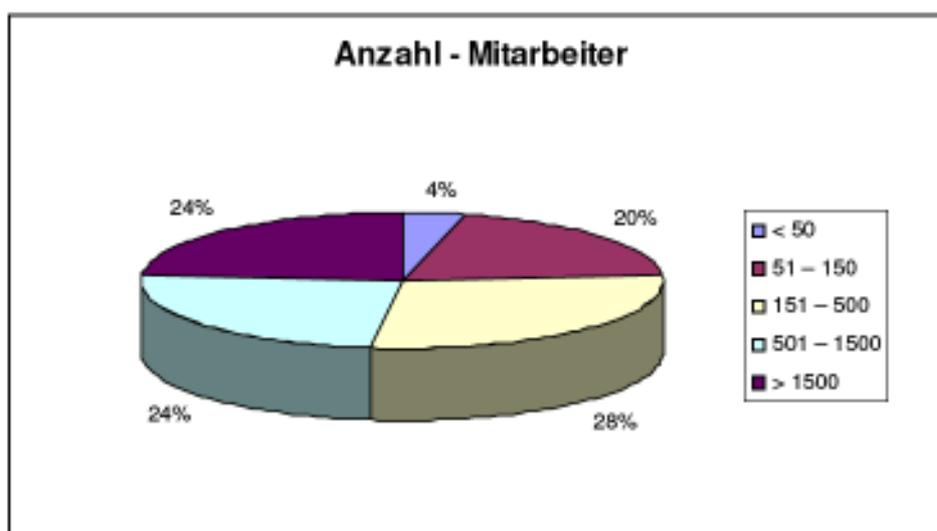


Abb. 5: Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen
(Eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt, dass 4 % der befragten Unternehmen über eine Mitarbeiterzahl von < 50 Mitarbeitern verfügen. 20 % der Unternehmen haben ca. 51-150 Mitarbeiter, 28 % haben 151-500 Mitarbeiter. Der Anteil von Firmen, die etwa 501-1500 Mitarbeiter

⁷ <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>

beschäftigen liegt bei 24 %. Ebenfalls 24 % der befragten Unternehmen haben > 1500 Mitarbeiter (vgl. Abb. 5).

Die Summe aller Unternehmen teilt sich somit zu 52 % in KMU und zu 48 % in große Unternehmen auf.

Im Hinblick auf den prozentualen Anteil der Mitarbeiter, der a. mit dem französischsprachigen Ausland und b. ganz allgemein im Export beschäftigt ist, lässt sich folgendes sagen: Der Großteil der befragten Firmen, nämlich 73 %, gab an, dass < 10 % ihrer Mitarbeiter mit dem französischsprachigen Ausland beschäftigt sind (vgl. Abb. 6). 16 % aller Unternehmen verfügen über 10 – 20 % derartiger Mitarbeiter. Weitere 9 % gaben an, 20 – 50 % ihrer Mitarbeiter mit dem französischsprachigen Ausland zu beschäftigen (vgl. Abb. 6). Die verbleibenden 2 % der Unternehmen beschäftigen 50 – 100 % ihrer Mitarbeiter speziell mit französischen Geschäftspartnern.

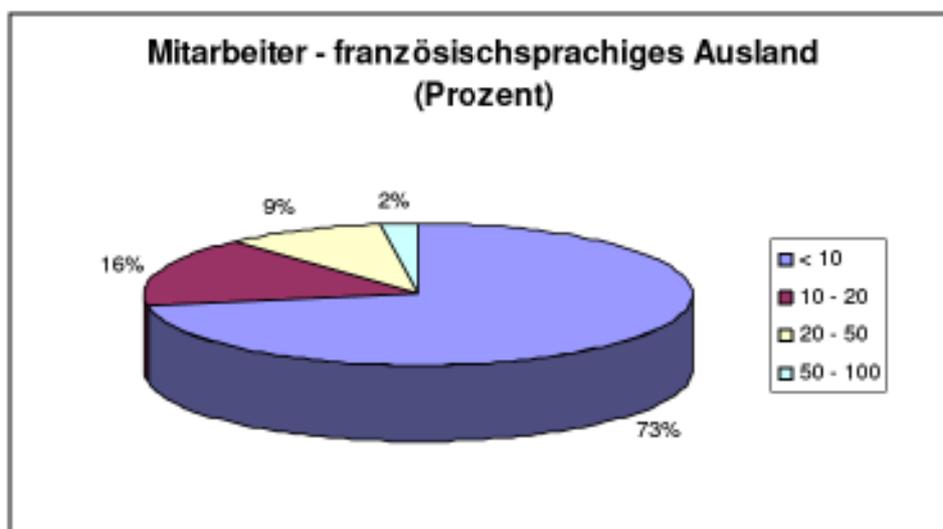


Abb. 6: Mitarbeiter – französischsprachiges Ausland (in Prozent)
(Eigene Darstellung)

Die prozentuale Verteilung der Mitarbeiter, die ganz allgemein im Export beschäftigt sind, ist demgegenüber deutlich ausgeglichener: 33 % der Unternehmen beschäftigen < 10 % ihrer Mitarbeiter ganz allgemein im Export. 28 % aller Unternehmen setzen 50 – 100 % ihrer Mitarbeiter im allgemeinen Export ein. 22 % der Unternehmen gaben an, dass dies auf 10 – 20 % ihrer Mitarbeiter zutrifft. Die verbleibenden 17 % der Unternehmen antworteten, dass 20 – 50 % ihrer Mitarbeiter allgemein im Export beschäftigt sind.

Die Gegenüberstellung der beiden Verteilungen (vgl. Abb. 6 und Abb. 7) zeigt dennoch, dass deutlich mehr Mitarbeiter ganz allgemein im Export beschäftigt sind, als mit dem

französischsprachigen Ausland: Nur 2 % der Unternehmen gaben an, 50 – 100 % ihrer Mitarbeiter mit dem französischsprachigen Ausland zu beschäftigen (vgl. Abb. 6). Allerdings gaben demgegenüber 28 % der Unternehmen an, 50 – 100 % ihrer Mitarbeiter allgemein im Export zu beschäftigen.

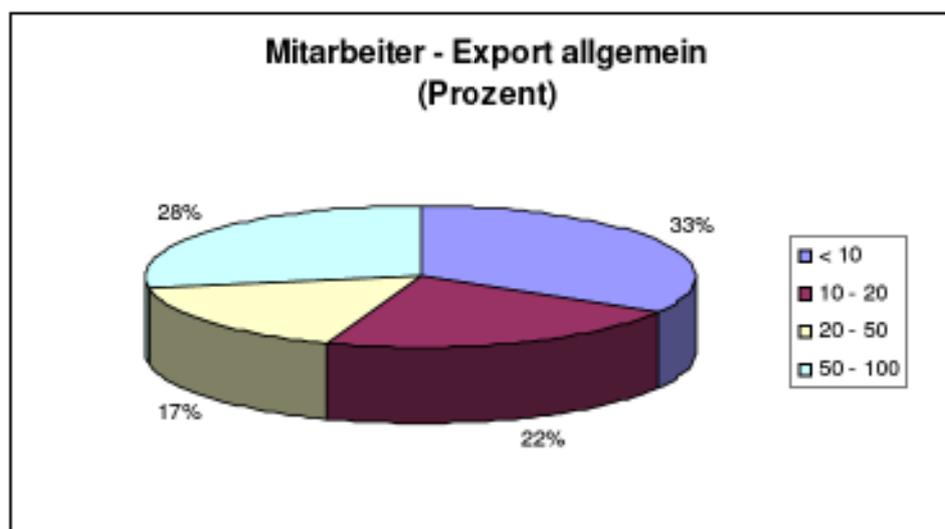


Abb. 7: Mitarbeiter im Export allgemein (in Prozent)
(Eigene Darstellung)

4.1.1 Der Bedarf an interkultureller Kompetenz im eigenen Unternehmen

Die befragten Unternehmen sollten bei der Frage „Wie schätzen Sie den Bedarf an interkultureller Kompetenz in Ihrem Unternehmen ein?“ (vgl. Anhang A, Frage 3) auf einer Skala von 1 (= niedrig) bis 10 (=hoch) den Bedarf an interkultureller Kompetenz im eigenen Unternehmen einstufen. Mehr als die Hälfte, nämlich 63 % der Befragten, stufen den Bedarf an interkultureller Kompetenz im eigenen Unternehmen als hoch ein (Wert 8-10; vgl. Abb. 8). Immerhin 31 % der Befragten stufen den Bedarf an interkultureller Kompetenz als durchschnittlich ein (Wert 4-7), und 6 % gaben an, kaum Bedarf an interkultureller Kompetenz im eigenen Unternehmen zu haben (Wert 1-3). Die Verteilung zeigt deutlich, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen einen tendenziell großen Bedarf an interkultureller Kompetenz hat: Durch die Berechnung des Mittelwertes ergibt sich ein durchschnittlicher Skalenwert von 7 ($\bar{X} = 7$).

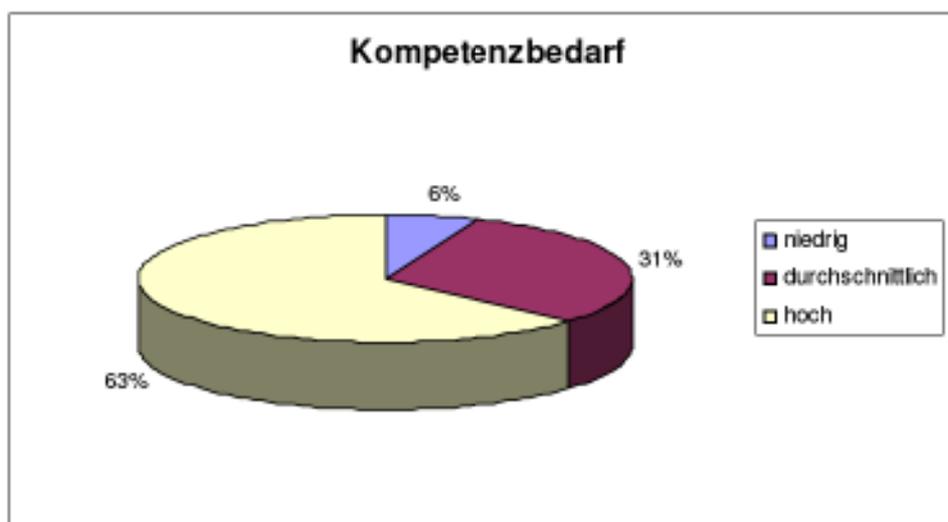


Abb. 8: Bedarf an interkultureller Kompetenz in den befragten Unternehmen (Eigene Darstellung)

Interessant ist, dass mehr große Unternehmen den Bedarf an interkultureller Kompetenz im eigenen Unternehmen als hoch einstufen, als dies bei den KMU der Fall ist: 36 % der Unternehmen waren große Unternehmen, die den Bedarf an interkultureller Kompetenz als hoch einstufen (vgl. Abb. 8). Bei den KMU traf dies auf 26 % der insgesamt befragten Firmen zu. Ein weiterer interessanter Aspekt ist, dass keines der großen Unternehmen einen Wert unter 5 auf der Werteskala angegeben hat (i. e. keine einzige Nennung *niedrig*). Im Gegensatz zu den KMU, deren Einschätzung von niedrig (1) bis hoch (10) reicht, verteilen sich die Antworten der großen Unternehmen im oberen Bereich der Werteskala (vgl. Abb. 9).

Frage 3 \ Frage 1	< 50	51 – 150	151 – 500	501 – 1500	> 1500
niedrig	0	2	1	0	0
durchschnittlich	0	4	6	3	2
hoch	2	4	7	8	10

Abb. 9: Kreuztabelle – Kompetenzbedarf / Unternehmensgröße (Eigene Darstellung)

4.1.2 Die Qualität der Geschäftsbeziehungen

In einer weiteren Frage sollten die Befragten auf einer Werteskala von 1 bis 10 zum einen ihre Geschäftsbeziehungen zum Ausland allgemein, zum anderen ihre Geschäftsbeziehungen zu französischen Partnern im Besonderen einstufen (vgl. Anhang A, Frage 4). Das Ergebnis im Hinblick auf die Geschäftsbeziehungen zu ausländischen Partnern im Allgemeinen ist eindeutig: Knapp über drei Viertel der Befragten, nämlich 76 %, stufen ihre Geschäftsbeziehungen zum allgemeinen Ausland als sehr gut ein (vgl. Abb. 10). Die übrigen 24 % der befragten Unternehmen stufen diese als gut ein. Die Berechnung des Mittelwerts ergibt einen durchschnittlichen Wert von $\bar{X} = 8$ auf der Werteskala. Die Geschäftsbeziehungen zu ausländischen Partnern im Allgemeinen werden somit durchschnittlich als sehr gut bewertet.

Im Hinblick auf den Aspekt der Firmengröße lässt sich sagen, dass sowohl große Unternehmen als auch KMU ihre Geschäftsbeziehungen zum allgemeinen Ausland als sehr gut einschätzen: Von den befragten Unternehmen waren es 38 % große Unternehmen und 36 % kleine Unternehmen, die ihre Beziehungen zu ausländischen Geschäftspartnern als sehr gut beurteilten.

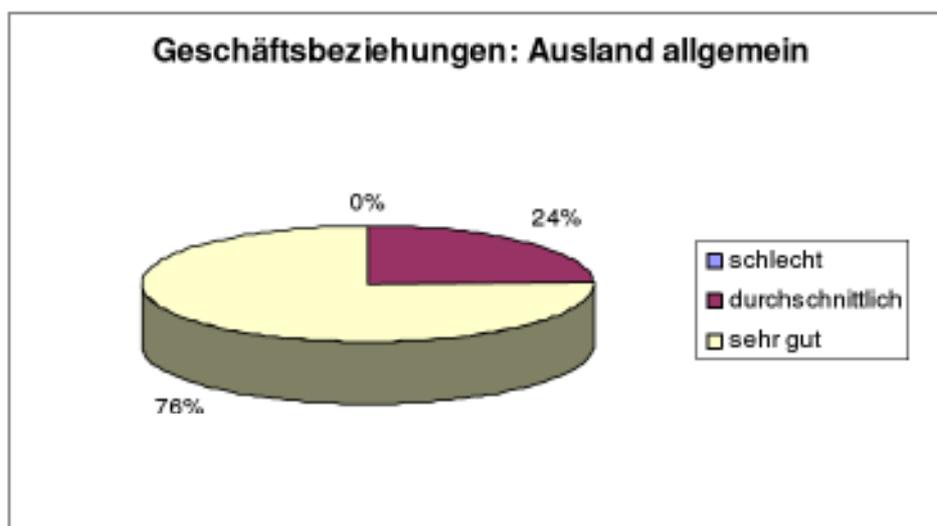


Abb. 10: Geschäftsbeziehungen zu ausländischen Partnern im Allgemeinen (Eigene Darstellung)

Vergleicht man die Angaben der befragten Unternehmen bezüglich ihrer Geschäftsbeziehungen zu ausländischen Partnern im Allgemeinen mit ihren Angaben zu

ihren Geschäftsbeziehungen zu französischen Geschäftspartnern, so stellt man fest, dass das Ergebnis nicht so eindeutig ausfällt wie bei der Frage nach den Geschäftsbeziehungen zum allgemeinen Ausland: Obwohl die Geschäftsbeziehungen zu französischen Geschäftspartnern im Durchschnitt insgesamt sehr gut bewertet werden (Mittelwert $\bar{X} = 8$), finden sich hier sowohl Angaben im oberen Bereich (Wert 10, vgl. Anhang B 2) als auch im unteren Bereich (Wert 3) der Werteskala. Interessant ist, dass im Gegensatz zu den ausländischen Geschäftspartnern im Allgemeinen, im Hinblick auf französische Geschäftsbeziehungen sogar einzelne Beurteilungen mit *sehr gut* (Wert 10) existieren. Bei den Geschäftsbeziehungen zum allgemeinen Ausland liegt diesbezüglich keine einzige Bewertung mit dem Skalenwert 10 vor (vgl. Anhang B 1 und B2). Andererseits zeigt das Ergebnis jedoch auch, dass es ebenfalls Firmen gibt, die ihre Geschäftsbeziehungen zu französischen Partnern als *schlecht* (Wert 3) bewerten. Dies ist beim allgemeinen Ausland nicht der Fall: Ein vergleichender Blick (vgl. Anhang B 1 und B 2) verdeutlicht, dass im Hinblick auf die Geschäftsbeziehungen zum Ausland allgemein keine einzige Bewertung unter dem Wert 6 auf der Werteskala existiert. Die vorliegenden Ergebnisse erlauben die Hypothese, dass die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich größer zu sein scheinen, als im Vergleich zu anderen Ländern. Ist man sich jedoch der „französischen Grundwerte“ (Breuer / de Bartha 2002, 165) sowie der französischen Geschäftskultur bewusst, so kann dies, wie die Ergebnisse zeigen (vgl. Anhang B 2) zu hervorragenden Geschäftsbeziehungen führen.

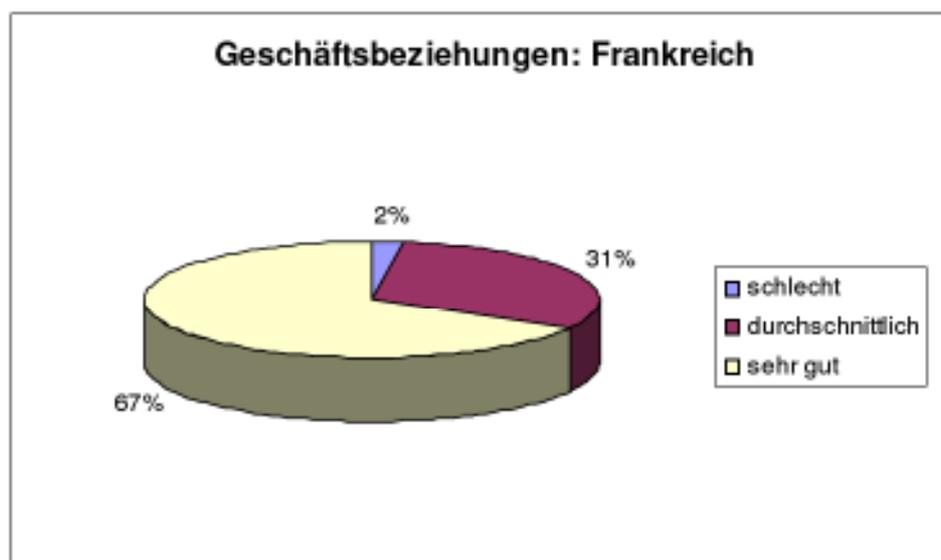


Abb. 11: Geschäftsbeziehungen zu französischen Partnern im Besonderen (Eigene Darstellung)

Betrachtet man die Ergebnisse etwas genauer (vgl. Abb.11), so wird deutlich, dass insgesamt 67 % der Firmen ihre Geschäftsbeziehungen zu französischen Partnern als sehr gut einstufen. 31 % der Unternehmen gaben an, dass ihre Geschäftsbeziehungen zu französischen Unternehmen durchschnittlich seien. Immerhin 2 % stuften ihr Verhältnis zu französischen Geschäftspartnern als schlecht ein.

Die Auswertung der Ergebnisse zeigt darüber hinaus, dass KMU und große Unternehmen ihre Geschäftsbeziehungen zu französischen Geschäftspartnern gleichermaßen als sehr gut einstufen (vgl. Anhang B 3).

4.1.3 Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen

Anhand des nächsten Fragekomplexes sollte herausgefunden werden, ob und in welchem Ausmaß die Qualität der deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen durch einen Mangel an interkultureller Kompetenz beeinflusst wird. Die erste Frage sollte zeigen, wie hoch die befragten Unternehmen ganz allgemein die Reibungsverluste einschätzen, die in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen durch von mangelnder interkultureller Kompetenz verursachte Probleme entstehen (vgl. Anhang A, Frage 6).

40 % der Unternehmen stuften ihre infolge mangelnder interkultureller Kompetenz entstandenen Reibungsverluste als niedrig ein. Im mittleren Bereich (Werte 4-7) lagen immerhin 47 % der Unternehmen. Als hoch wurden die Reibungsverluste von 13 % der befragten Firmen eingestuft. Die Berechnung des Mittelwerts ergibt den Durchschnittswert $\bar{X} = 5$ auf der Werteskala. Die Reibungsverluste, die in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen durch von mangelnder interkultureller Kompetenz verursachte Probleme entstehen, werden von den Befragten somit als durchschnittlich hoch bzw. niedrig eingestuft. Die prozentuale Verteilung (vgl. Abb. 12) veranschaulicht jedoch, dass die befragten Unternehmen ihre Reibungsverluste tendenziell eher niedrig bis durchschnittlich einschätzen.

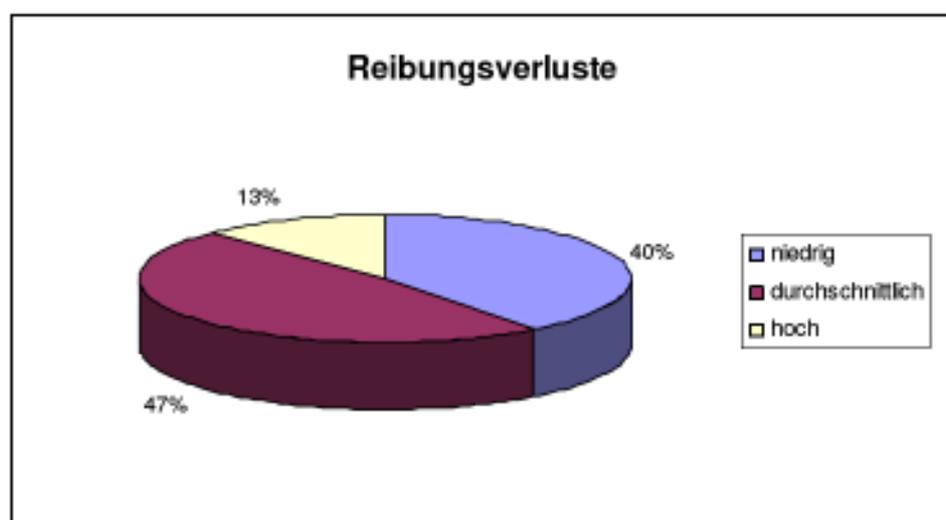


Abb. 12: Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz (Eigene Darstellung)

Betrachtet man die Ergebnisse unter dem Aspekt der Firmengröße, so wird deutlich, dass die Reibungsverluste von großen Unternehmen gegenüber KMU doppelt so häufig als hoch (Wert 8-10) bewertet werden (vgl. Anhang B 4). Im unteren Bereich der Werteskala ist genau das Gegenteil der Fall: KMU schätzten ihre Reibungsverluste, die infolge mangelnder interkultureller Kompetenz entstanden, häufiger als niedrig (Wert 1-3) und durchschnittlich ein (Wert 4-7) (vgl. Anhang B 4).

Mit Hilfe des *Fisher-Yates-Tests* konnte zudem festgestellt werden, dass Unternehmen, die über sehr gute Geschäftsbeziehungen zu französischen Partnern verfügen nicht signifikant weniger Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz haben als Unternehmen, die ihre Geschäftsbeziehungen zu Frankreich als durchschnittlich bis schlecht bezeichneten (Irrtumswahrscheinlichkeit 694 %). Der Sachverhalt ist somit nicht signifikant, da die Irrtumswahrscheinlichkeit größer als fünf Prozent ist.⁸

Interessant ist, dass fast 70 % der Unternehmen, die angaben über hohe Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz zu verfügen, ebenfalls angaben, einen hohen Bedarf an interkultureller Kompetenz zu haben (vgl. Anhang A, Frage 3). Ferner verdeutlicht die Gegenüberstellung der Punkte *Reibungsverluste* und *Durchgeführte Kurse* in einer Kreuztabelle, dass in Prozent umgerechnet ebenfalls fast 70 % der befragten Unternehmen, die über hohe Reibungsverluste verfügen, nur bei Bedarf weiterbildende Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz für ihre Mitarbeiter durchführen

⁸ In der Statistik liegt die kritische Grenze zur Berechnung von Wahrscheinlichkeiten bei 0,05 (entspricht 5 %). Irrtumswahrscheinlichkeiten, die über diesem Wert liegen gelten nicht als signifikant.

(vgl. Abb. 13). Dementsprechend führen die befragten Unternehmen mit niedrigen Reibungsverlusten mehrheitlich keine (umgerechnet 55 %) bzw. nur „bei Bedarf“ (umgerechnet 40 %) Kurse durch (vgl. Abb. 13). Diejenigen Firmen, die ihre Reibungsverluste als durchschnittlich einschätzten gaben größtenteils an, ebenfalls nur bei Bedarf Schulungen für ihre Mitarbeiter durchzuführen (umgerechnet 64 %).

Frage 10 Frage 6	Ja, regelmäßig	Ja, bei Bedarf	Nein
niedrig	1	8	11
durchschnittlich	2	14	6
hoch	1	4	1

Abb. 13: Kreuztabelle – Reibungsverluste / Häufigkeit der weiterbildenden Kurse (Eigene Darstellung)

In diesem Zusammenhang wurde darüber hinaus die Frage nach dem Bekanntheitsgrad der Reibungsverluste in den befragten Unternehmen (vgl. Anhang A, Frage 7) gestellt. 65 % der Befragten gaben an, dass ihnen derartige Reibungsverluste in ihrem Unternehmen bekannt sind. 35 % der Unternehmen sind diese Reibungsverluste nicht bekannt (vgl. Abb. 14)



Abb. 14: Bekanntheitsgrad der Reibungsverluste

Die befragten Unternehmen sollten außerdem versuchen, diese Verluste in Prozent zu beziffern (vgl. Anhang A, Frage 8). Zur Vereinfachung der Auswertung wurden diese Angaben in die Bereiche <10 %, < 20 %, < 30 % ... < 100 % eingeteilt. 76 % der Unternehmen gaben an, dass die Reibungsverluste in ihrem Unternehmen bei unter 10 % liegen (vgl. Abb. 15). 14 % bezifferten ihre Reibungsverluste mit < 20 % und 10 % stuften ihre Reibungsverluste auf < 30 % ein. Letztere setzen sich zu 5 % aus KMU und zu 5 % aus großen Unternehmen zusammen. Interessant ist, dass sich die Befragten somit der Tatsache bewusst sind, dass der Mangel an interkultureller Kompetenz zum Teil einen Einfluss von fast 20 % auf ihren Gewinn ausmacht. Für einen Teil der Firmen bedeutet dies knapp 1/5 weniger Gewinn.

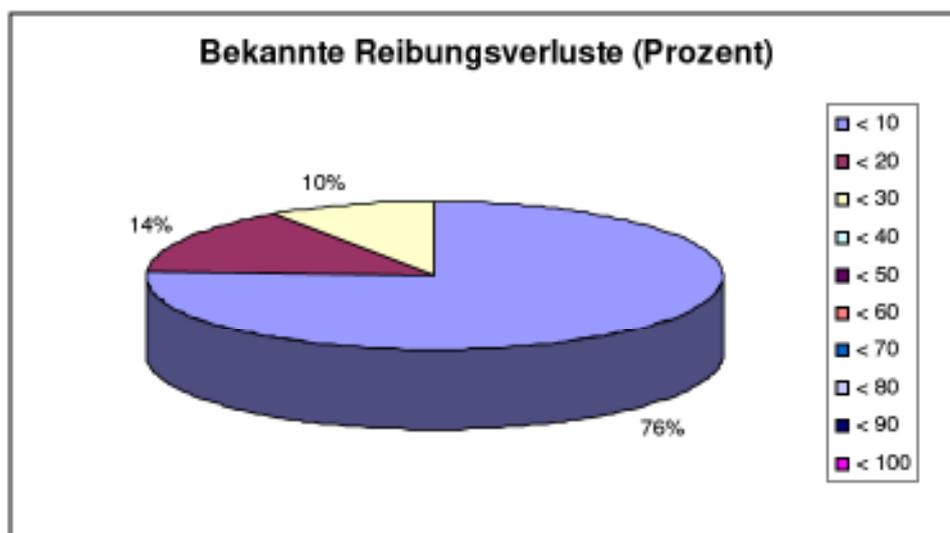


Abb. 15: Bekannte Reibungsverluste in Prozent (Eigene Darstellung)

Um eine bessere Vorstellung der Probleme, die infolge mangelnder interkultureller Kompetenz in der Praxis entstehen können zu erhalten, sollten die Unternehmen die Bereiche, in denen Reibungsverluste in der Vergangenheit entstanden sind, benennen. Die Befragten konnten diesbezüglich Mehrfachnennungen machen.

Die vorhandenen Antworten setzen sich zu 55 % aus der Angabe *Projekt verzögert* zusammen (vgl. Abb. 16). Laut 15 % der Nennungen platzte das Projekt. 30 % der Antworten zeigen, dass der Geschäftsabschluss scheiterte.

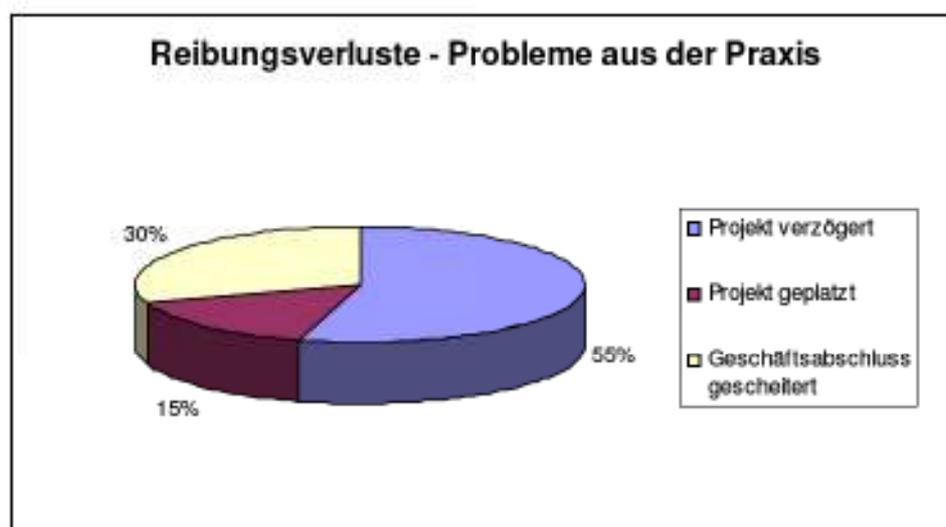


Abb. 16: Bereiche in denen Reibungsverluste in der Praxis entstanden sind (Eigene Darstellung)

Die Verteilung des prozentualen Anteils ist im Hinblick auf die Firmengröße sehr ähnlich (vgl. Anhang B 5): Sowohl in KMU als auch in großen Unternehmen kam es in gleichem Ausmaß zu Projektverzögerungen und dem Scheitern von Geschäftsabschlüssen. Lediglich im Bereich der Antwortmöglichkeit *Projekt geplatzt* liegen mehr Nennungen von großen Unternehmen vor als von KMU (vgl. Anhang B 5).

KMU und große Unternehmen scheinen somit gleichermaßen mit Problemen, die infolge mangelnder interkultureller Kompetenz entstehen, konfrontiert zu werden.

4.2 Durchgeführte Maßnahmen

In einem nächsten Schritt sollten die Unternehmen im Frageteil B *Durchgeführte Maßnahmen* angeben, ob und in welchem Umfang sie weiterbildende Kurse zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern durchführen (vgl. Anhang A, Frage 10). Die Befragten sollten diesbezüglich Angaben zu den bereits durchgeführten Kursen machen und im Hinblick auf die Zufriedenheit mit diesen Kursen Stellung nehmen.

4.2.1 Durchgeführte Kurse zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern

In der ersten Frage des Frageteils B. sollten die Unternehmen nähere Angaben zur Häufigkeit durchgeführter Kurse zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern

machen. Die Befragten konnten dabei zwischen den drei Antwortmöglichkeiten *Ja, regelmäßig*, *Ja, bei Bedarf* und *Nein* (i. e. grundsätzlich keine weiterbildenden Maßnahmen) wählen. Die Verteilung der Antworten wird in Abb. 17 veranschaulicht.

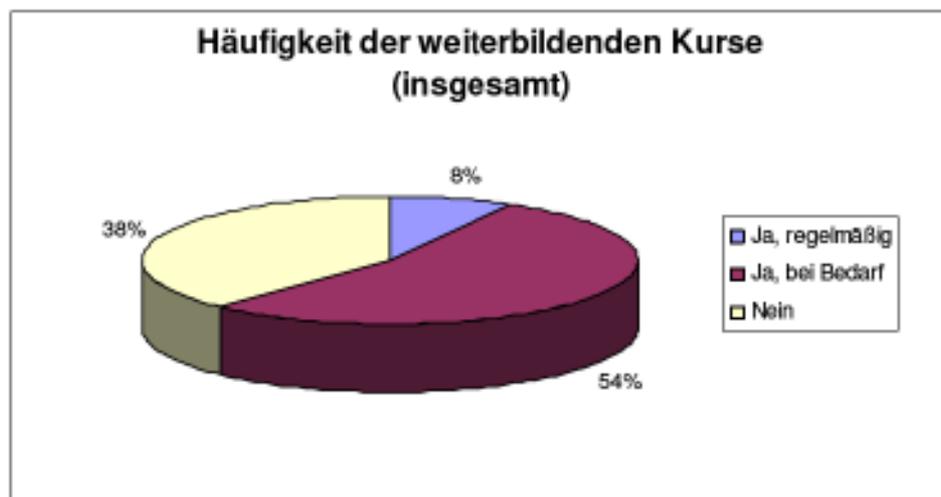


Abb.17: Häufigkeit der weiterbildenden Kurse insgesamt (Eigene Darstellung)

Die Verteilung zeigt, dass etwas mehr als die Hälfte der befragten Firmen, nämlich 54 % bei Bedarf weiterbildende Kurse zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern durchführen. 38 % gaben an, keine weiterbildenden Kurse für ihre Mitarbeiter durchzuführen. Nur 8 % der befragten Unternehmen antworteten, dass sie regelmäßig weiterbildende Schulungen zum Umgang mit Vertretern anderer Kulturen für ihre Mitarbeiter durchführen (vgl. Abb. 17).

Das Ergebnis überrascht insofern, als zwar etwas mehr als die Hälfte der Befragten bei Bedarf Schulungen durchführt, jedoch im Gegensatz zu den Firmen, die regelmäßig Kurse für ihre Mitarbeiter durchführen, insgesamt mehr Firmen grundsätzlich keine weiterbildenden Kurse durchführen. Die Zahl der Firmen, die keine Kurse durchführt, ist sogar fast fünfmal so hoch wie die Anzahl der Firmen, die regelmäßig Schulungen für ihre Mitarbeiter durchführen.

Analysiert man die Ergebnisse unter dem Aspekt der Firmengröße, so zeigt sich, dass es insgesamt mehr KMU als große Unternehmen gibt, die regelmäßig Fortbildungen zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern durchführen: Die durch die Umfrage ermittelten 8 % der Firmen, die regelmäßig Kurse durchführen, setzen sich zu umgerechnet 6 % aus KMU und zu umgerechnet 2 % aus großen Unternehmen zusammen (vgl. Abb. 18). Ein weiterer Unterschied zwischen KMU und großen Unternehmen fällt bei der

prozentualen Verteilung im Antwortbereich *Ja, bei Bedarf* auf: Von allen Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, führen mehr große Unternehmen bei Bedarf weiterbildende Kurse durch als KMU (vgl. Abb. 18). Ferner gaben von den insgesamt befragten Firmen mehr KMU an, dass sie keine fortbildenden Schulungen für ihre Mitarbeiter durchführen, als dies bei den großen Unternehmen der Fall ist (vgl. Abb. 18).

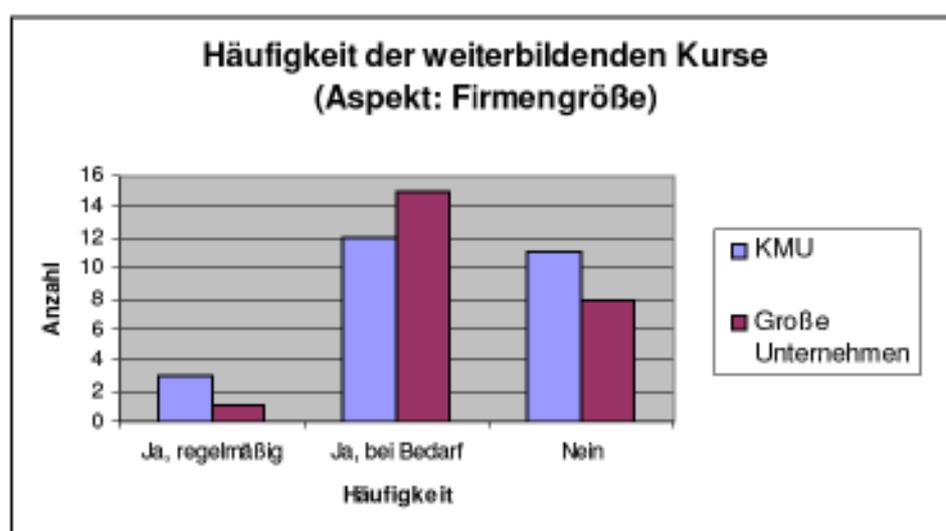


Abb. 18: Häufigkeit der weiterbildenden Kurse, Aspekt Firmengröße (Eigene Darstellung)

Im Rahmen der statistischen Auswertung wurde in diesem Kontext die Behauptung aufgestellt, dass Unternehmen, die über hohe Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz verfügen, signifikant weniger Kurse (regelmäßig) durchführen als Unternehmen mit wenigen Reibungsverlusten. Mithilfe des *Fisher-Yates-Tests* konnte ermittelt werden, dass diese Aussage mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 290 % behaftet ist. Unternehmen, die über hohe Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz verfügen, führen somit nicht signifikant weniger Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz durch als Unternehmen mit niedrigen Reibungsverlusten.

4.2.2 Angaben zu den durchgeführten Kursen

In einem weiteren Fragekomplex sollten die befragten Unternehmen nähere Angaben zu den bereits durchgeführten Kursen zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern machen (vgl. Anhang A, Frage 11). Vorab kann bereits erwähnt werden, dass viele Firmen

nicht auf die Fragen dieses Fragekomplexes antworteten.⁹ Dies könnte durch die Tatsache erklärt werden, dass ein Großteil der befragten Firmen (38 %, vgl. Punkt 4.2.1) grundsätzlich keine weiterführenden Kurse für ihre Mitarbeiter durchführt.

Die erste Frage zielte darauf ab zu erfahren, ob die bereits durchgeführten Kurse von eigenen Mitarbeitern geleitet wurden oder, ob die Unternehmen für diesen Zweck externe Trainer engagieren.

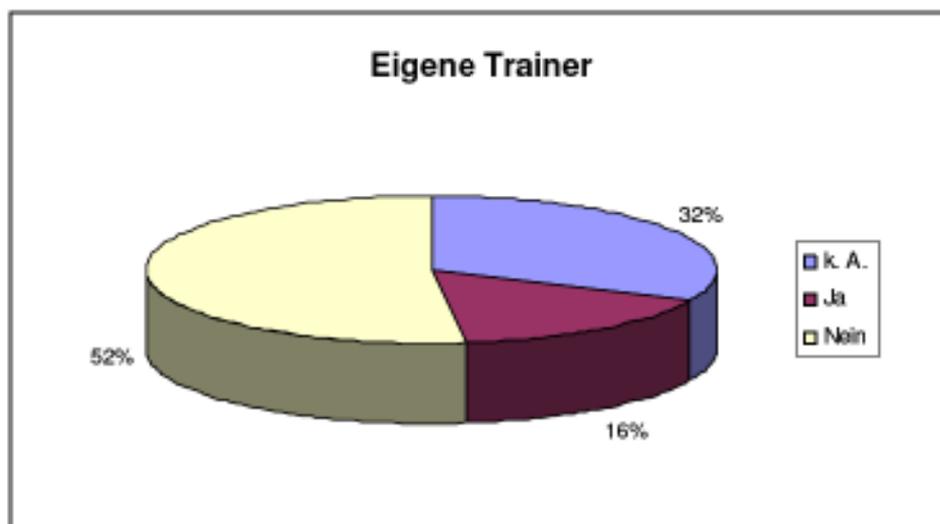


Abb. 19: Eigene Trainer für weiterbildende Kurse (Eigene Darstellung)

Die Verteilung zeigt deutlich, dass es unter den Befragten mehr Unternehmen gibt, die nicht über eigene Trainer für weiterbildende Kurse zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern verfügen, als Unternehmen bei denen dies der Fall ist: 52 %, also etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen, gaben an, keine eigenen Trainer zu beschäftigen (vgl. Abb. 19). 16 % der Befragten antworteten, dass ihr Unternehmen über Mitarbeiter verfügt, die weiterbildende Kurse durchführen. 32 % der befragten Firmen gaben keine Antwort auf diese Frage (vgl. Abb. 19).

Im Hinblick auf den Aspekt der Firmengröße (vgl. Anhang B 6) lässt sich in diesem Zusammenhang sagen, dass von den befragten Unternehmen prozentual mehr KMU über eigene Mitarbeiter zur Durchführung von weiterbildenden Kursen verfügen (umgerechnet 10 %) als es bei den großen Unternehmen der Fall ist (umgerechnet 6 %). Dementsprechend gibt es unter den Befragten auch mehr große Unternehmen, die

⁹ Der prozentuale Anteil der betroffenen Firmen wurde daher in diesem Auswertungsteil (Punkt 4.6) in den Diagrammen dargestellt.

weiterbildende Kurse nicht von eigenen Mitarbeitern durchführen lassen, als KMU, auf die dies zutrifft (vgl. Anhang B 6).

Die Befragten sollten im nächsten Schritt angeben, wie viele ihrer Mitarbeiter weiterbildende Kurse durchführen (vgl. Anhang A, Frage 11a). Sie konnten dabei zwischen den drei Antwortmöglichkeiten 1, 1-5 und > 5 auswählen.

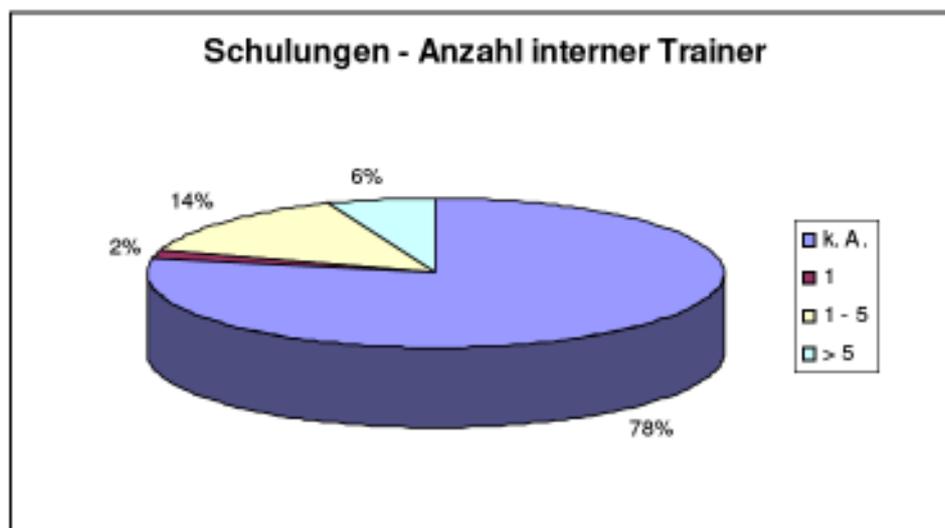


Abb. 20: Anzahl interner Trainer, die Schulungen durchführen (Eigene Darstellung)

Das Ergebnis ist eindeutig: Mehr als drei Viertel der Befragten (78 %) antworteten nicht auf diese Frage (vgl. Abb. 20). Da ohnehin nur 16 % der Befragtenangaben, über eigene Trainer zu verfügen und somit in der Lage waren auf diese Frage zu antworten, war die hohe *Non-Response-Rate* von 78 % nicht weiter verwunderlich. 14 % der befragten Unternehmen gaben an, dass weiterbildende Kurse von etwa 1-5 Mitarbeitern durchgeführt werden. 6 % der Befragten verfügen über mehr als fünf Mitarbeiter, die Schulungen zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern durchführen (vgl. Abb. 20). 2 % Unternehmen gaben an, dass sie nur über einen Mitarbeiter verfügen, der Fortbildungen für die anderen Mitarbeiter durchführt. Die prozentuale Verteilung zeigt zudem, dass von den insgesamt befragten Unternehmen mehr KMU über interne Mitarbeiter verfügen, die Schulungen durchführen, als es bei den großen Unternehmen der Fall ist (vgl. Anhang B 7). Dabei fällt jedoch auch auf, dass die befragten großen Unternehmen im Gegensatz zu den befragten KMU doppelt so häufigangaben, über mehr als fünf Mitarbeiter zur Durchführung von weiterbildenden Kursen zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern zu verfügen (vgl. Anhang B 7).

Die Frage nach der Qualifikation, durch die die Mitarbeiter für die Durchführung weiterbildender Kurse zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern geeignet sind (vgl. Anhang A, Frage 11b; Mehrfachnennungen möglich), ergab folgende Verteilung:

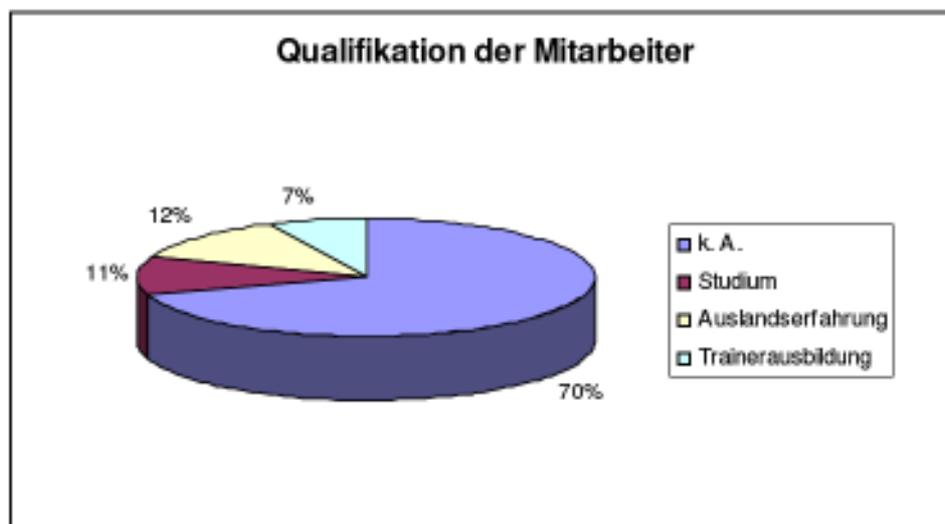


Abb. 21: Qualifikation der Mitarbeiter zur Durchführung von Kursen (Eigene Darstellung)

70 % der Unternehmen gaben auf diese Frage keine Antwort (vgl. Abb. 21). 12 % der Unternehmen gaben an, dass diejenigen Mitarbeiter, die Kurse zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern durchführen, durch Auslandserfahrung dafür qualifiziert sind. 11 % der Befragten antworteten, dass die entsprechenden Mitarbeiter durch ihr Studium qualifiziert sind (vgl. Abb. 21). Gerade 7 % der Unternehmen verfügen über Mitarbeiter, die durch eine spezielle Trainerausbildung zum Durchführen weiterbildender Kurse qualifiziert sind.

Ferner zeigen die Ergebnisse, dass die vorliegenden Antworten mehrheitlich von KMU abgegeben wurden (vgl. Anhang B 8). Die Angaben großer Unternehmen machen umgerechnet lediglich 7 % der Gesamtmenge aus. Diese Zahl setzt sich zunächst zu 3,5 % aus großen Unternehmen zusammen, deren Mitarbeiter durch eine Trainerausbildung zum Durchführen weiterbildender Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz geeignet sind. Die übrigen 3,5 % stammen von großen Unternehmen, die angaben, dass diejenigen ihrer Mitarbeiter, die Schulungen zum Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern durchführen, durch Auslandserfahrung dafür geeignet sind. Die verbleibenden 24 % der vorhandenen Antworten setzten sich aus Angaben von KMU zusammen. Die Ergebnisse zeigen, dass die ausgewerteten Antworten zu 10,5 % von KMU stammen, deren interne

Trainer durch ihr Studium zur Durchführung weiterbildender Kurse qualifiziert sind.¹⁰ Weitere 9 % der Antworten stammen von KMU, deren interne Trainer durch Auslandserfahrung zur Durchführung von Fortbildungen geeignet sind. Die verbleibenden 3,5 % der Antworten stammen von KMU, die über Mitarbeiter verfügen, die durch eine Trainerausbildung zur Durchführung weiterbildender Kurse im Umgang mit Vertretern anderer Kulturen qualifiziert sind.

Die letzte Frage dieses Fragekomplexes bezog sich auf das Vorgehen der Firmen bei der Auswahl externer Trainer (vgl. Anhang A, Frage 11c). Den Befragten standen dabei drei Antwortmöglichkeiten zur Auswahl: Die Auswahl externer Trainer erfolgte durch die *Empfehlung der Unternehmensberatung*, *Passiv: Werbung* oder *Aktiv: Gezielte Suche im Internet*. 44 % der Ergebnisse bestehen aus Firmen, die auf diese Frage keine Antwort gaben (vgl. Abb. 22). Die Mehrheit der befragten Unternehmen, nämlich 28 %, sucht aktiv nach externen Trainern und greift dabei vorrangig auf das Internet zurück. 16 % der Befragten gaben an, bei der Suche nach einem externen Trainer die Empfehlung einer Unternehmensberatung in Anspruch zu nehmen. 12 % der befragten Unternehmen bleiben bei der Suche nach einem externen Trainer passiv und wählen diesen auf der Grundlage von Werbung aus (vgl. Abb. 22).

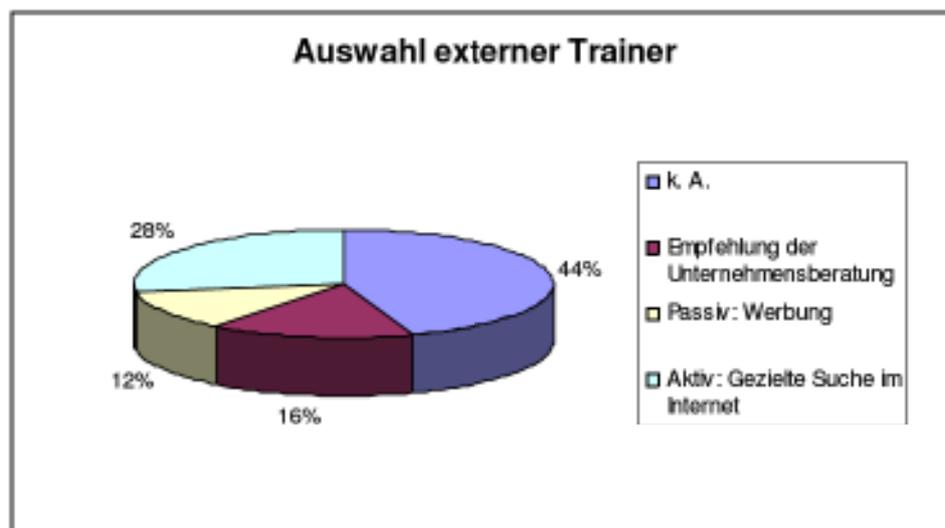


Abb. 22: Auswahl externer Trainer (Eigene Darstellung)

¹⁰ Bemerkenswert ist, dass kein einziges der befragten großen Unternehmen angab, über Mitarbeiter zu verfügen, die durch ihr Studium qualifiziert sind, weiterbildende Kurse zum Umgang ausländischer Geschäftspartner durchzuführen.

Ferner lässt sich sagen, dass große Unternehmen prozentual betrachtet häufiger selbst aktiv werden und externe Trainer gezielt im Internet suchen (vgl. Anhang B 9): Umgerechnet 21 % der vorhandenen Antworten setzen sich aus großen Firmen zusammen, die angeben, externe Trainer durch die gezielte Suche im Internet selbst auszuwählen. Demgegenüber bestehen nur 7 % der Antworten aus den Angaben von KMU, die externe Trainer ebenfalls selbst suchen. Die passive Auswahl externer Trainer durch Werbung erfolgt bei großen Unternehmen und KMU in ähnlichem Maße (große Unternehmen: 7 %, KMU: 5 %). Im Hinblick auf die Auswahl externer Trainer durch die Empfehlung einer Unternehmensberatung zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass durchschnittlich mehr große Unternehmen (11 %) auf die Empfehlung einer Unternehmensberatung zurückgreifen als es bei KMU der Fall ist (5 %) (vgl. Anhang B 9).

4.2.3 Kurszufriedenheit

Die letzte Frage des Frageblocks *B. Durchgeführte Maßnahmen* stellte die Frage nach der subjektiven und objektiven Zufriedenheit mit den durchgeführten Schulungen dar (vgl. Anhang A, Frage 12 a). Wie bereits in den vorangegangenen Fragen liegt auch hier ein großer Anteil von Unternehmen vor (46 %), der nicht auf diese Frage geantwortet hat (vgl. Abb. 23). Die Mehrheit der Unternehmen, die diese Frage beantworteten, gab an, mit den bisher durchgeführten Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz sehr zufrieden zu sein (30 %). 24 % der Antworten verdeutlichen, dass knapp ein Viertel der Befragten durchschnittlich mit den durchgeführten Kursen zufrieden ist. Keines der befragten Unternehmen antwortete, mit den bisherigen Schulungen unzufrieden zu sein (vgl. Abb. 23).

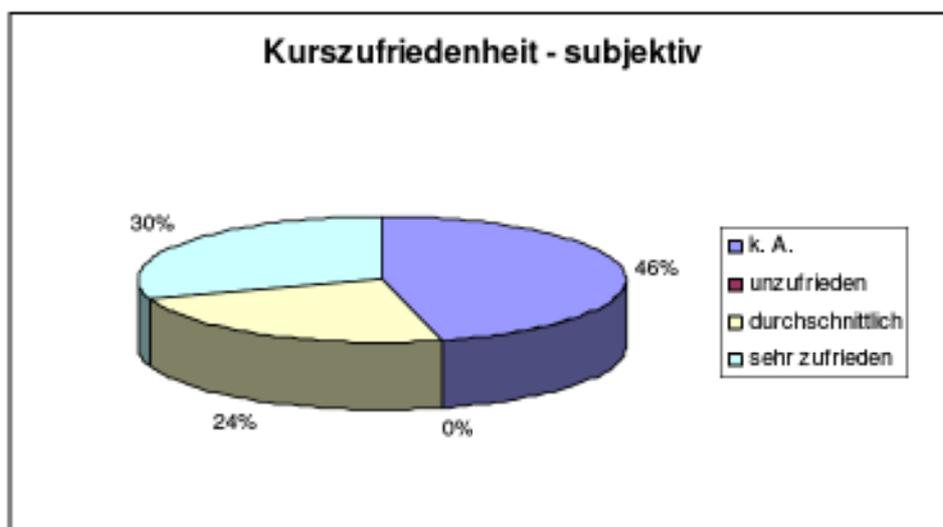


Abb. 23: Subjektive Kurszufriedenheit (Eigene Darstellung)

Die Frage nach der objektiven Zufriedenheit mit den bislang durchgeführten Schulungen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz (i. e. ob eine Evaluierung durchgeführt wurde), wurde erneut nur von einem geringen Teil der befragten Unternehmen beantwortet. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis könnte die Tatsache sein, dass nur wenige Firmen eine Evaluierung des Kurses durchgeführt haben.



Abb. 24: Objektive Kurszufriedenheit (evtl. durch Evaluierung) (Eigene Darstellung)

Die insgesamt 36 % der vorliegenden Antworten setzen sich zu 18 % aus Unternehmen zusammen, deren Evaluierung ein sehr zufrieden stellendes Ergebnis brachte (vgl. Abb. 24). 16 % gaben an, dass die Evaluierung sie nur durchschnittlich zufrieden

stellte, 2 % der befragten Unternehmen waren mit dem Ergebnis der Evaluierung und somit auch mit der Qualität der Schulung nicht zufrieden (vgl. Abb. 24).

Die Zufriedenheit mit den durchgeführten Schulungen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz ist sowohl subjektiv als auch objektiv betrachtet durchschnittlich (mit Tendenz nach oben).¹¹

4.3 Künftige Maßnahmen

Nachdem rückblickend festgestellt wurde, wie die bereits durchgeführten Maßnahmen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz in den befragten Unternehmen umgesetzt wurden, sollte im Frageteil C *Künftige Maßnahmen* eruiert werden, wie sich die Befragten die zukünftige Vermittlung interkultureller Kompetenz in ihrem Unternehmen vorstellen. Der erste Frageblock (vgl. Anhang A, Frage 13) setzte sich aus insgesamt fünf Fragen zu den Rahmenbedingungen zur Durchführung weiterbildender Kurse im Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern zusammen.

4.3.1 Bedarfsschätzungen für die zukünftige Vermittlung interkultureller Kompetenz

Der erste Punkt dieses Frageblocks zielte darauf ab, den allgemeinen Bedarf an Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz zu veranschaulichen. Die befragten Unternehmen sollten dabei den Bedarf an solchen Kursen in ihrem Unternehmen in Prozent einschätzen.

¹¹ Die Berechnung des Mittelwerts \bar{X} anhand der exakten Antwortwerte ergab für beide Fragepunkte einen durchschnittlichen Wert von $\bar{X} = 7$.



Abb. 25: Bedarfsschätzung allgemein (Eigene Darstellung)

Die Mehrheit der Unternehmen (58 %), schätzte den Bedarf an Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz auf < 10 % ein (vgl. Abb. 25). 16 % der Unternehmen schätzte den Bedarf derartiger Kurse auf 20 - 50 % ein. Die verbleibenden 26 % der Unternehmen verteilen sich jeweils zu 13 % auf Unternehmen, die den Bedarf an interkulturellen Trainingsmaßnahmen auf 10 – 20 % schätzen und Unternehmen, die diesen Bedarf auf 50 – 100 % schätzen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Bedarf an Kursen zur Schulung interkultureller Kompetenz von den befragten Unternehmen allgemein als niedrig eingestuft wird. Als hoch (50 – 100 %) wird der Bedarf beispielsweise von nur 13 % der Unternehmen eingeschätzt (vgl. Abb. 25). Die Mehrheit der Unternehmen (58 %) stufte den Bedarf an Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz im eigenen Unternehmen mit < 10 % als niedrig ein.

In diesem Kontext wurde im Rahmen der Auswertung die Hypothese aufgestellt, dass Unternehmen, die ihren Bedarf an interkultureller Kompetenz hoch einstufen, einen signifikant höheren Bedarf an Schulungen haben als Unternehmen, die einen niedrigen Bedarf an interkultureller Kompetenz haben. Mit Hilfe des *Fisher-Yates-Tests* konnte jedoch festgestellt werden, dass diese Annahme nicht stimmt (Irrtumswahrscheinlichkeit: 63 %): Unternehmen, die ihren Bedarf an interkultureller Kompetenz hoch einschätzen haben keinen signifikant höheren Bedarf an entsprechenden Kursen als Unternehmen mit einem niedrigen Bedarf an interkultureller Kompetenz.

Betrachtet man die Ergebnisse unter dem Aspekt der Firmengröße, so zeigt sich, dass KMU und große Unternehmen den Bedarf an Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz beinahe identisch einschätzen: Sowohl im oberen (50 – 100 %) als auch im unteren Prozentbereich (< 10) liegt von KMU und großen Unternehmen die gleiche Anzahl von Antworten vor (vgl. Anhang B 10). Der einzige Unterschied besteht darin, dass ein kleiner Anteil von KMU den Bedarf auf 20 – 50 % einschätzte, wohingegen dies bei den großen Unternehmen nicht der Fall ist.

Die nächste Frage sollte zeigen, wie hoch der Bedarf an Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz im Hinblick auf die zu schulenden Personen in den befragten Unternehmen ist (vgl. Anhang A, Frage 13 b). Die Befragten konnten dabei zwischen fünf verschiedenen Antwortmöglichkeiten wählen: Die Zahl der zu schulenden Personen beläuft sich auf < 10, 10 – 20, 20 – 50, 50 – 100 oder > 100 Personen.

Das Ergebnis zeigt, dass nur ein geringer Teil der Befragten, nämlich 16 %, nicht auf diese Frage geantwortet hat (vgl. Abb. 26). Fast die Hälfte und damit auch die Mehrheit der befragten Unternehmen (48 %) schätzt die Anzahl der zu schulenden Personen auf < 10. 16 % der befragten Firmen antworteten, dass in ihrer Firma für 10 bis 20 Personen Bedarf an Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz bestünde. Die Antwort, dass 20 bis 50 Personen geschult werden müssten, wurde von 14 % der Befragten gegeben (vgl. Abb. 26). Eine große Personenanzahl, nämlich 50 bis 100 bzw. > 100 Personen, müsste nach Ansicht von insgesamt 6 % der befragten Unternehmen geschult werden (50 – 100: 4 %; > 100: 2 %).

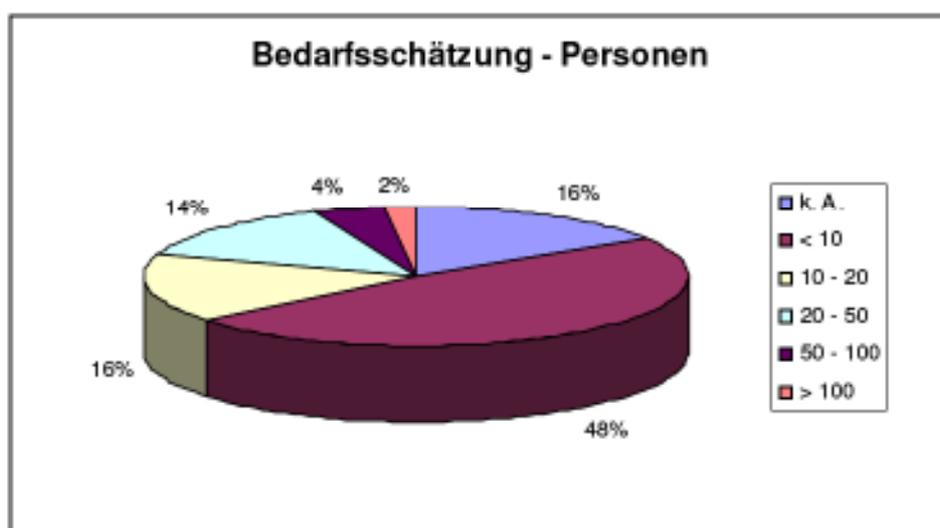


Abb. 26: Bedarfsschätzung – Anzahl der zu schulenden Personen
(Eigene Darstellung)

Der Blick auf die Ergebnisse unter Berücksichtigung der Firmengröße zeigt, dass die befragten großen Unternehmen durchschnittlich mehr Personen schulen würden als die befragten KMU (vgl. Anhang B 11). Dies wird vor allem im Bereich der Antwortmöglichkeit *< 10 Personen* deutlich, wenn man die prozentual abgegebenen Antworten von KMU und großen Unternehmen gegenüberstellt: 34 % der befragten KMU würden weniger als zehn Personen schulen lassen. Demgegenüber waren es nur 14 %, die die gleiche Antwort gaben. Dafür stammen die 2 % der vorhandenen Antworten im Bereich *> 100 Personen* ausschließlich von großen Unternehmen. Auch bei der Antwortmöglichkeit *10 – 20 Personen* liegen die großen Unternehmen mit 12 % gegenüber den 4 % der KMU vorne. Die Tatsache, dass große Unternehmen durchschnittlich mehr Personen schulen würden, scheint allerdings insofern schlüssig, als große Unternehmen über mehr Mitarbeiter verfügen als KMU und somit im Durchschnitt auch mehr Mitarbeiter in Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz schulen lassen müssen.

In einem nächsten Schritt sollten die Befragten angeben, aus welchen Personengruppen die zu schulenden Mitarbeiter stammen (vgl. Anhang A, Frage 13 c). Die befragten Unternehmen konnten dabei zwischen fünf Antwortmöglichkeiten auswählen: *Alle*, *Management*, *Ingenieure*, *Angestellte* oder *Auszubildende*. Die Befragten hatten darüber hinaus die Möglichkeit, Mehrfachnennungen zu machen.

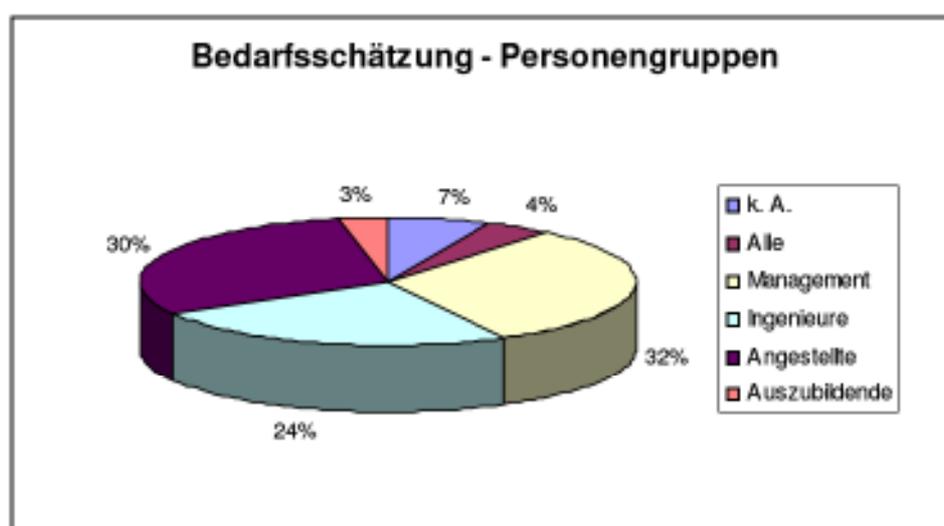


Abb. 27: Bedarfsschätzung – Personengruppen (Eigene Darstellung)

Die Mehrheit der Ergebnisse besteht aus befragten Unternehmen, die angaben, dass Manager (32 %) und Angestellte (30 %) im Bereich interkultureller Kompetenzen geschult

werden müssten (vgl. Abb. 27). Ein weiterer großer Teil der Antworten stammt von Firmen, die antworteten, dass in ihrem Unternehmen Ingenieure geschult werden müssten (24 %). Dies ist insofern ein wichtiges Resultat, als Absolventen technischer Hochschulen, die bereits über interkulturelle Kompetenzen verfügen, einen deutlichen Wettbewerbsvorteil haben könnten. Die Abbildung zeigt zudem, dass sich das Endergebnis nur zu 4 % der Antworten aus Firmen zusammensetzt, die alle Mitarbeiter schulen lassen würden sowie zu 3 %, die sogar Auszubildende in Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz weiterbilden lassen würden.

Betrachtet man das Ergebnis erneut unter dem Aspekt der Firmengröße, so lässt sich sagen, dass von KMU zu den Antwortmöglichkeiten *Ingenieure* (15 %) und *Angestellte* (19 %) mehr Nennungen existieren als von großen Unternehmen (*Ingenieure*: 9 %; *Angestellte*: 11 %) (vgl. Anhang B 12). Manager würden von beiden Firmengrößen gleichermaßen geschult (16 %). Die großen Unternehmen unterscheiden sich jedoch in einem Punkt von den KMU: Sie würden sogar Auszubildende in Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz schulen lassen (3 %).

Um sowohl die zeitlichen als auch die finanziellen Rahmenbedingungen zur Durchführung zukünftiger Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz in den befragten Unternehmen zu eruieren, sollten die Befragten im letzten Teil dieses Frageblocks zunächst angeben, wie viel Zeit ihr Unternehmen den Mitarbeitern zur Vermittlung interkultureller Kompetenz zur Verfügung stellen könnte (vgl. Anhang A, Frage 13 d). Die Zeitspanne, aus der die befragten Unternehmen auswählen konnten, reichte von 0,5 bis > 4 Tagen pro Jahr. Die Mehrheit der Befragten (38 %) antwortete, dass sie ihren Mitarbeitern für derartige Kurse 2 Tage pro Jahr zur Verfügung stellen würde (vgl. Anhang B 13). Knapp ein Viertel der befragten Unternehmen, nämlich 24 %, würde ihren Mitarbeitern einen Tag für Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz überlassen. Eine Kursdauer von mehr als vier Tagen würde von 12 % der Befragten zur Verfügung gestellt werden. Die verbleibenden 12 % der Befragten gaben an, ihren Mitarbeitern einen halben bzw. weniger als einen halben Tag für Schulungen anzubieten (0,5 Tage: 4 % der Befragten; < 0,5 Tage: 8 % der Befragten).

Ferner sollte festgestellt werden, welchen Budgetrahmen die Befragten in ihrem Unternehmen für die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch professionelle Trainer

für realistisch halten (vgl. Anhang A, Frage 13 e). Das Ergebnis der Auswertung fiel diesbezüglich sehr gemischt aus: Mehr als ein Viertel der Befragten antwortete nicht auf diese Frage (26 %; vgl. Anhang B 14). 18 % der befragten Unternehmen gab an, einen Betrag von 100 – 250 € für realistisch zu halten. Ebenfalls 18 % begrenzten ihren Budgetrahmen auf 250 – 500 € pro Person / Jahr. 14 % der Befragten würden 500 – 1000 € investieren. Für 10 % der befragten Unternehmen ist ein Betrag von < 100 € realistisch. 8 % der Befragten gaben sogar an, dass sie > 1000 € in die Vermittlung interkultureller Kompetenz investieren würden (vgl. Anhang B 14). Die verbleibenden 6 % der befragten Firmen antworteten, dass sie kein Geld für derartige Kurse investieren würden.

Angesichts des verschiedenartigen Ergebnisses scheint es aufschlussreich, den Aspekt der Firmengröße in diesem Kontext zu berücksichtigen. Interessant ist, dass entgegen der Erwartung, große Unternehmen würden mehr Geld in Weiterbildungsmaßnahmen investieren (da sie über höhere Umsätze verfügen als KMU), genau das Gegenteil der Fall ist: KMU würden prozentual mehr in Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz investieren als große Unternehmen (vgl. Anhang B 15). Dies wird in erster Linie bei den Antwortmöglichkeiten 0 € und > 1000 € deutlich: Umgerechnet 4 % der großen Unternehmen würden kein Geld in Schulungen investieren. Bei den KMU trifft dies zu 2 % zu. Mehr als 1000 € p. P. / Jahr würden bei den KMU immerhin 6 % investieren, wohingegen große Unternehmen nur die verbleibenden 2 % ausmachen. Ungeachtet der Tatsache, dass die hier genannten Ergebnisse nicht signifikant voneinander abweichen und somit keine große Aussagekraft haben, stellt sich dennoch die Frage, ob es für KMU günstiger ist, mehr Geld in weiterbildende Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz zu investieren, als infolge mangelnder interkultureller Kompetenzen möglicherweise hohe Geschäftsverluste zu erleiden. Umgekehrt stellt sich die Frage, ob große Firmen es sich erlauben können, nicht in die Vermittlung interkultureller Kompetenz zu investieren und stattdessen Gefahr zu laufen, Umsatzverluste hinnehmen zu müssen.

4.3.2 Schulungsinhalte

Der letzte Frageblock der empirischen Studie *Unbekannter Partner Frankreich? Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* setzte sich aus zehn Einschätzungsfragen zu den grundlegenden Inhalten weiterbildender Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz zusammen. Die Befragten sollten auf einer Skala von 1 (= niedrig) bis 10 (= hoch) einschätzen, in welcher Gewichtung ihrer Meinung nach die aufgeführten Inhalte vermittelt werden sollten (vgl. Anhang A, Frage 14). Um die Auswertung der einzelnen Ergebnisse übersichtlicher zu gestalten, werden die Skalenwerte im Folgenden unter den Beurteilungskriterien *niedrig* (Wert 1-3), *durchschnittlich* (Wert 4-7) und *hoch* (Wert 8-10) zusammengefasst. Ferner soll im Anschluss ausschließlich eine Analyse derjenigen Themenpunkte veranschaulicht werden, die von den Befragten durchschnittlich am häufigsten (> 50 % der Befragten) die Bewertung *hoch* erhalten haben. Dieses Kriterium trifft auf insgesamt drei der insgesamt zehn thematisierten Schulungsinhalte zu: *Dos & Don'ts*, *Interkulturelles Management* und *Kommunikation am Arbeitsplatz*.

Der Schulungsinhalt *Dos & Don'ts* wurde von den befragten Unternehmen am häufigsten mit der Bewertung *hoch*, i. e. sehr wichtig, eingestuft: 75 %, also drei Viertel der Befragten, gaben bei dieser Frage einen Skalenwert von 8 – 10 an (vgl. Abb. 28).

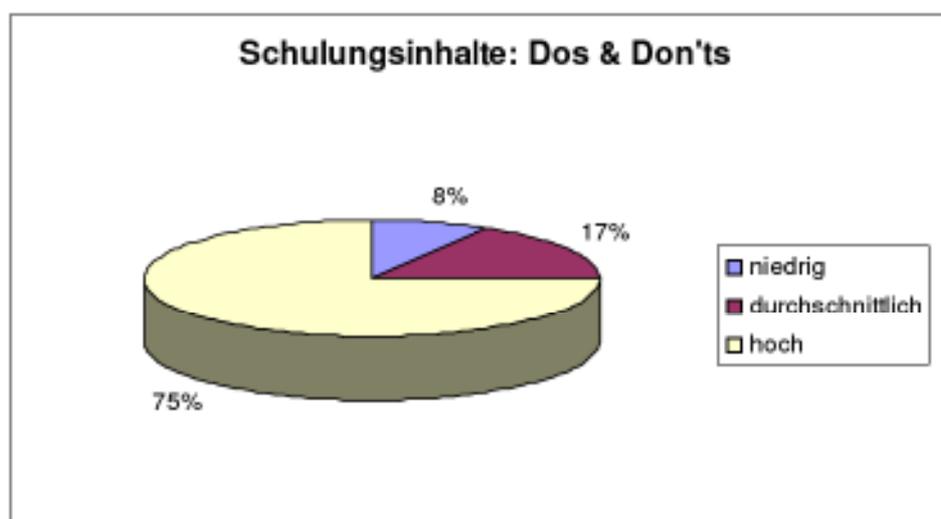


Abb. 28: Schulungsinhalte: *Dos & Don'ts* (Eigene Darstellung)

17 % der befragten Unternehmen wertete die Relevanz des Schulungsinhaltes *Dos & Don'ts* als durchschnittlich. Nur 8 % schätzten seine Bedeutung als niedrig ein. Die

Bedeutung dieses Schulungsinhaltes wird ebenfalls durch die Berechnung des Mittelwertes \bar{X} verdeutlicht: Der Schulungsinhalt *Dos & Don'ts* erhielt einen durchschnittlichen Wert $\bar{X} = 8$, i. e. 8 Punkte auf der Werteskala. Die Vermittlung von *Dos & Don'ts* sollte laut Ansicht der Befragten somit einen hohen Stellenwert einnehmen.

Nur knapp hinter dem Schulungsinhalt *Dos & Don'ts* wurde der Schulungsinhalt *Interkulturelles Management* mit 73 % Zustimmung für die Bewertung *hoch* als zweitwichtigster Schulungsinhalt eingestuft (vgl. Abb. 29).

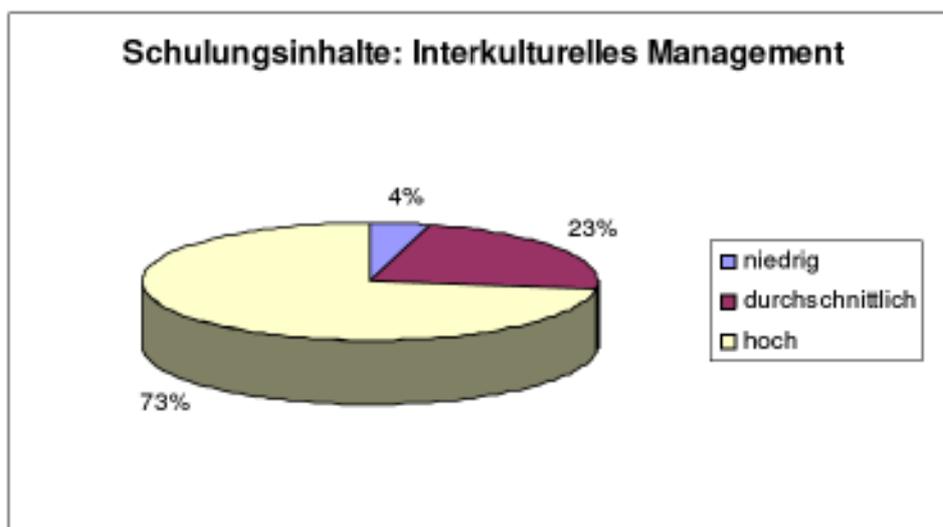


Abb. 29: Schulungsinhalte: Interkulturelles Management (Eigene Darstellung)

Knapp ein Viertel der Befragten (23 %) wertete die Bedeutung des Interkulturellen Managements als Schulungsinhalt als durchschnittlich (vgl. Abb. 29). Lediglich 4 % gaben an, der Vermittlung dieses Themenschwerpunktes in weiterbildenden Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz wenig Bedeutung beizumessen. Die Berechnung des arithmetischen Mittels ergibt für den Schulungsinhalt *Interkulturelles Management* ebenfalls einen Durchschnittswert von $\bar{X} = 8$. Die Vermittlung dieses Themenschwerpunktes wird folglich als sehr wichtig gewertet.

Der von den befragten als am drittwichtigsten bewertete Schulungsinhalt ist mit 67 % (Bewertung *hoch*) die *Kommunikation am Arbeitsplatz* (vgl. Abb. 30).



Abb. 30: Schulungsinhalte: Kommunikation am Arbeitsplatz
(Eigene Darstellung)

Knapp ein Viertel der befragten Unternehmen (23 %) wertete den Schulungsinhalt *Kommunikation am Arbeitsplatz* als durchschnittlich wichtig (vgl. Abb. 30). Immerhin 10 % antworteten, dass sie seine Bedeutung als niedrig einstufen. Durch die Berechnung des arithmetischen Mittels ergibt sich ein Wert von $\bar{X} = 7$. Die Vermittlung des Schulungsinhaltes *Kommunikation am Arbeitsplatz* wird damit als durchschnittlich hoch bewertet, zumal die Tendenz nach oben geht.

Komplementär zu den drei Schulungsinhalten, die am häufigsten die Bewertung *hoch* erhielten, lassen sich ebenfalls drei Schulungsinhalte abgrenzen, die von den befragten Unternehmen die wenigsten Bewertungen mit *hoch* erhielten: (*Geschäfts-*) *Reisen ins Ausland* (31 % Antwort *hoch*, $\bar{X} = 6$), *Kommunikation im privaten Bereich* (23 % Antwort *hoch*, $\bar{X} = 6$) und *Leben im Ausland* (10 % Antwort *hoch*, $\bar{X} = 4$) (vgl. Anhang B 13 – B 15).

Für die verbleibenden vier Schulungsinhalte (vgl. Anhang A, Frage 14) ergibt sich jeweils ein Mittelwert von $\bar{X} = 6$. Die Vermittlung der Schulungsinhalte *Theoretische Grundlagen*, *Landeskultur französischsprachiger Länder / Frankreichs*, *Körpersprache und nonverbale Kommunikation* und *Ins & Outs* wurde von den befragten Unternehmen somit als durchschnittlich wichtig eingeschätzt.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass sich die befragten Unternehmen für die Vermittlung interkultureller Kompetenz in erster Linie die Vermittlung von Softskills wünschen. Dies wird insbesondere durch die Bewertung der Schulungsinhalte *Dos & Don'ts* und *Kommunikation am Arbeitsplatz* deutlich (vgl. Abb. 28 und Abb. 30). Ein Vergleich zwischen der Bewertung dieser beiden Schulungsinhalte mit der Bewertung der Themenschwerpunkte *Leben im Ausland* und *(Geschäfts-) Reisen ins Ausland* verdeutlicht, dass der bei der Vermittlung von interkultureller Kompetenz relevante Aspekt der Praxis deutlich vernachlässigt wird. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die befragten Unternehmen Schulungen wünschen, die Inhalte für die Praxis auf theoretische Weise vermitteln. Erfahrungen aus der Praxis, z. B. in Form von Auslandsaufenthalten, werden dabei kaum berücksichtigt.

5. Analyse der Auswertung

Die Ergebnisse der Auswertung der empirischen Studie *Unbekannter Partner Frankreich? Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* zeigen, dass Deutschland und Frankreich zwar starke Wirtschaftspartner sind, auf kultureller Ebene jedoch Unterschiede bestehen, die die Geschäftsbeziehungen beider Länder in unterschiedlichem Maße beeinflussen.

Die Mehrheit der Unternehmen (73 %) beschäftigt nur einen geringen Teil ihrer Mitarbeiter mit dem französischsprachigen Ausland (<10 %, vgl. Abb.6). Obwohl Frankreich der stärkste Wirtschaftspartner Deutschlands ist, sind im Durchschnitt nur 16 % der Mitarbeiter mit dem französischsprachigen Ausland beschäftigt.

Im Vergleich zum französischsprachigen Ausland sind deutlich mehr Mitarbeiter im allgemeinen Export beschäftigt: Durchschnittlich 34 % der Mitarbeiter sind ganz allgemein im Export beschäftigt. Das sind etwas mehr als doppelt so viele Mitarbeiter, wie jene Mitarbeiteranzahl, die mit dem französischsprachigen Ausland beschäftigt ist. Möglicherweise ist es für die Unternehmen wirtschaftlicher, Mitarbeiter zu beschäftigen, die im Export allgemein arbeiten, als Mitarbeiter, die länderspezifisch tätig sind. Um eine bessere Vorstellung der hier implizierten Kostendimension zu erhalten, folgendes Beispiel: Groß- und Einzelhandelskaufleute sowie Einkäufer haben laut einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2006 einen Bruttojahresverdienst von insgesamt

44 457 €¹². Es scheint somit deutlich profitabler zu sein, einen Mitarbeiter zu beschäftigen, der in seinem Tätigkeitsfeld alle Länder (inklusive Frankreich) abdeckt, als einen zusätzlichen Mitarbeiter, der sich schwerpunktmäßig mit dem französischsprachigen Ausland beschäftigt.

In Bezug auf den Bedarf an interkultureller Kompetenz in den befragten Unternehmen wurde festgestellt, dass ein Großteil der Befragten (63 %) den Bedarf an interkultureller Kompetenz als hoch einstufte. Der Bedarf an interkultureller Kompetenz wurde allgemein als durchschnittlich bis hoch ($\bar{X} = 7$) eingestuft. Ferner wurde der Bedarf an interkultureller Kompetenz von großen Unternehmen durchschnittlich höher geschätzt (36 % der großen Unternehmen gegenüber 26 % der KMU).

Die Qualität der Geschäftsbeziehungen zum Ausland allgemein und Frankreich im Besonderen wurde gleichermaßen als sehr gut ($\bar{X} = 8$) bewertet. Der einzige Unterschied liegt jedoch darin, dass die Geschäftsbeziehungen zu Frankreich (im Gegensatz zum Ausland allgemein) vereinzelt sogar mit einem Wert von 3 und 10 Punkten auf der Werteskala eingestuft wurden. Dieses Ergebnis erlaubt die Schlussfolgerung, dass die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich doch größer zu sein scheinen als bisher angenommen. Es zeigt jedoch auch, dass es möglich ist, sehr gute Geschäftsbeziehungen zu französischen Partnern zu führen. Um dies zu erreichen bedarf es allerdings verschiedener Voraussetzungen:

1. Das Wissen, wie man einen Franzosen als Partner gewinnt
(vgl. Breuer / de Bartha 2002, 141f.)
2. Die Kenntnis der französischen Grundwerte (ebd., 165ff.)
3. Das Bewusstsein für die französische Geschäftskultur.

Reibungsverluste, die infolge mangelnder interkultureller Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen entstanden sind, wurden von den befragten Unternehmen als durchschnittlich ($\bar{X} = 5$) eingestuft. Große Unternehmen stuften ihre Reibungsverluste jedoch doppelt so häufig (8 %) wie KMU als sehr hoch ein. Ein möglicher Grund dafür könnte die Tatsache sein, dass große Unternehmen im Gegensatz zu KMU einen deutlich höheren Jahresumsatz haben (KMU: bis 50 Mill. Euro; große

¹² Statistisches Bundesamt: Verdienste und Arbeitskosten. Verdienststrukturerhebung 2006, S. 7

Unternehmen: über 50 Mill. Euro¹³), und die Verluste dementsprechend höher sind. Anhand der Auswertung einzelner Fragebögen wurde festgestellt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen hohen Reibungsverlusten und einem hohen Bedarf an interkultureller Kompetenz besteht: Fast drei Viertel der befragten Unternehmen (~ 70 %), dieangaben über hohe Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz zu verfügen, gaben ebenfalls an, einen hohen Bedarf an interkultureller Kompetenz zu haben. Hohe Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen haben demnach einen hohen Bedarf an interkultureller Kompetenz zur Folge.

Durch die Gegenüberstellung der Punkte *Reibungsverluste* und *Durchgeführte Kurse* konnte gezeigt werden, dass die Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz umso höher sind, je seltener Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz durchgeführt werden: 70 % der befragten Unternehmen, die hohe Reibungsverluste haben, gaben an, nur bei Bedarf Schulungen für ihre Mitarbeiter durchzuführen. Diejenigen Firmen, die ihre Reibungsverluste als durchschnittlich bewerteten, gaben größtenteils an, ebenfalls nur bei Bedarf Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz durchzuführen (64 %). Dies lässt vermuten, dass sie erst dann Kurse durchführen, wenn die Reibungsverluste zu hoch sind bzw., dass sie keine Kurse durchführen, wenn sich die Reibungsverluste in einem für sie akzeptablen Rahmen halten. Es bleibt jedoch fraglich, ob es aus finanzieller Sicht günstiger ist, erst dann Kurse durchzuführen, wenn ein gewisser Schaden vorhanden ist, oder präventiv Kurse anzubieten, um eventuelle Reibungsverluste zu vermeiden bzw. möglichst gering zu halten.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (65 %) ist sich der Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz im eigenen Unternehmen bewusst. Knapp ein Viertel der Befragten weiß, dass diese Reibungsverluste einen Einfluss von 20-30 % Verlust auf den Jahresumsatz ausmachen. Dies bedeutet für manche Unternehmen etwa 1/5 weniger Gewinn. Die Ergebnisse der *ELAN*-Studie, vor allem hinsichtlich der Auswirkungen mangelnder interkultureller Kompetenz auf die europäische Wirtschaft, haben somit nicht an Geltung verloren: Ein Mangel an interkultureller Kompetenz beeinflusst internationale Geschäftsbeziehungen und damit auch die Wirtschaft des jeweiligen Landes.

¹³ <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Unternehmen/GewerbeInsolvenzen/KMUMittelstand/Aktuell.psm1>

Das von den Unternehmen am häufigsten genannte Problem (55 %), das in der Praxis zu Reibungsverlusten führt, ist die Projektverzögerung. Ferner gab knapp 1/3 der Befragten an, dass es in der Vergangenheit zum Scheitern von Geschäftsabschlüssen gekommen ist (30 %). Mögliche Ursachen für beide Probleme könnten Kommunikationsschwierigkeiten sowie die polychrone Zeitauffassung der französischen Partner gewesen sein. Beispiele aus der Praxis zeigen immer wieder, dass es in Bezug auf den Umgang mit Zeit deutliche Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen gibt (vgl. Mayr / Thomas 2009, 139ff.). Beide Faktoren (Kommunikationsschwierigkeiten und die Zeitauffassung) können den Ablauf von Projekten und Verhandlungen in großem Ausmaß beeinflussen (vgl. Breuer / de Bartha 2002, 298f.).

Der Großteil der befragten Unternehmen führt entweder nur bei Bedarf (54 %) oder nie (38 %) weiterbildende Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz für ihre Mitarbeiter durch. Dabei fällt auf, dass große Unternehmen häufiger nur bei Bedarf Kurse durchführen (30 %) als es bei KMU der Fall ist (24 %).

Nur ein sehr geringer Teil der Befragten (16 %) verfügt über eigene Mitarbeiter zur Durchführung derartiger Kurse. Die Mehrheit derjenigen, die interne Trainer beschäftigen gab an, etwa 1-5 Mitarbeiter zur Durchführung weiterbildender Kurse zu beschäftigen (14 %). Interessant ist, dass unter den insgesamt 22 % vorhandenen Antworten (78 % Non-Response) mehr KMU (14 %) als große Unternehmen (8 %) sind, die über interne Trainer verfügen. Hier stellt sich die Frage, ob sich große Unternehmen eher Verluste leisten können und deshalb im Bereich interkultureller Trainingsmaßnahmen sparen. Diese Annahme führt sogleich zu der Hypothese, dass es für KMU langfristig betrachtet vorteilhafter sein könnte, interne Trainer zu beschäftigen, um Verlusten durch interkulturelle Differenzen mittels Schulungen vorzubeugen, als Verluste zu erleiden.

Die Qualifikation zur Durchführung weiterbildender Kurse haben die o. g. Mitarbeiter infolge eines Studiums oder Auslandserfahrung erlangt.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen, die externe Trainer beauftragt, antwortete, auf der Suche nach externen Trainern vorrangig auf die aktive Suche im Internet zurückzugreifen (28 %). Ferner wurde festgestellt, dass die befragten Unternehmen, die bereits Schulungen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz, sowohl subjektiv als auch objektiv zufrieden waren mit der Durchführung jener Schulungen.

Der Bedarf an Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz wurde durchschnittlich eher niedrig (< 10 %) eingestuft. Die zu schulende Personenanzahl wurde von den befragten Unternehmen mit < 10 Personen mehrheitlich (48 %) sehr gering eingestuft. Zu den davon betroffenen Personengruppen zählen in erster Linie Manager (32 %) und Angestellte (30 %). Dies ist insofern plausibel, als Manager und Angestellte, sofern Sie international tätig sind, im Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern über interkulturelle Kompetenz verfügen sollten. Die Tatsache, dass zu 24 % Ingenieure geschult werden sollten, zeigt, dass Ingenieure nicht länger nur über Fachwissen verfügen können. Ingenieure, die während ihres Studiums bereits ein gewisses Maß an interkultureller Kompetenz erworben haben (z. B. durch einen Auslandsaufenthalt), könnten durch diese Zusatzqualifikation einen deutlichen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt haben.

Ferner zeigen die Ergebnisse, dass die von den befragten Unternehmen abgegebenen Schätzungen zu den zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen relativ begrenzt sind: Die Mehrheit der Befragten (38 %) erachtete zwei Tage für interkulturelle Weiterbildungsmaßnahmen als realistisch. 36 % hielten zudem durchschnittlich 250 € für angemessen. Prozentual betrachtet gibt es zwar nach oben hin Ausnahmen, unter Berücksichtigung der Tatsache, dass länderspezifische Trainings (z. B. mit dem Schwerpunkt Frankreich) im Umfang von zwei Tagen bei namhaften Unternehmensberatungen zwischen 890 €¹⁴ und 1.580 €¹⁵ kosten, erscheinen jedoch auch diese Schätzungen relativ gering. Unter Berücksichtigung der Kosten, die schlimmstenfalls durch interkulturelle Konflikte entstehen können, scheint es jedoch eindeutig günstiger zu sein, in interkulturelle Trainingsmaßnahmen zu investieren: „Kostenaufstellung einer Besprechung: Vor- und Nachbereitung sowie externe Dienstleistungen können die Kosten ohne weiteres auf über 20.000 € schnellen lassen“ (Breuer / de Bartha 2002, 40).

Ein Vergleich der vorliegenden Ergebnisse mit den Ergebnissen der CVTS - Studie (*Continuing Vocational Training Survey*) aus dem Jahr 2007¹⁶ zeigt, dass die Vermittlung interkultureller Kompetenz im Gegensatz zur allgemeinen betrieblichen Weiterbildung noch einen geringen Stellenwert einnimmt: Von den in der CVTS3 - Studie befragten Unternehmen gaben 69,5 %¹⁷ an, betriebliche Weiterbildung anzubieten.¹⁸ Ferner wurden

¹⁴ <http://www.berlitz-business-seminars.com/de/de/index-c-28-155-122.html>

¹⁵ [http://www.gcforum.de/seminar/30/de/sid,31\\$kid,gc_forum\\$sgid,4/seminare-details.html](http://www.gcforum.de/seminar/30/de/sid,31kid,gc_forumsgid,4/seminare-details.html)

¹⁶ Erste Ergebnisse für CVTS3 wurden im August 2007 für das Jahr 2005 vom Statistischen Bundesamt (StBA) veröffentlicht. Befragt wurden etwa 76.000 Betriebe mit zehn und mehr Beschäftigten aus allen Wirtschaftsbereichen.

¹⁷ Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berufsbildungsbericht 2008, S. 258

je Teilnehmer / Teilnehmerin 30 Teilnahmestunden und Kosten von 1.697 Euro berechnet.¹⁹ Es handelt sich bei den hier gegenübergestellten Studien zwar um zwei verschiedene Beobachtungsschwerpunkte (Vermittlung interkultureller Kompetenz / allgemeine betriebliche Weiterbildung) deren Vergleich allerdings insofern sachdienlich ist, als durch sie ein repräsentativer Parameter für die Analyse der Rahmenbedingungen für interkulturelle Trainingsmaßnahmen gegeben ist.

Die von den Unternehmen als am wichtigsten eingestuften Schulungsinhalte weiterbildender Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz sind *Dos & Don'ts*, *Interkulturelles Management* und *Kommunikation am Arbeitsplatz*. Interessant ist, dass sich die Befragten somit in erster Linie Schulungen wünschen, die Softskills vermitteln. Kulturspezifische Inhalte, wie beispielsweise die *Landeskultur französischsprachiger Länder / Frankreichs* und *Leben im Ausland*, wurden als wenig bis durchschnittlich relevant bewertet. Dies ist insoweit interessant, als die Unternehmen offenbar die Bedeutung dieser Themenschwerpunkte zu unterschätzen scheinen:

Building authentic relationships, however, is key in this cultural learning process-through observing, listening, and asking those who are from different backgrounds to teach, to share, to enter into dialogue together about relevant needs and issues.“ (Deardorff 2009, 13)

Kulturspezifische Inhalte sind gerade im Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern von großer Bedeutung, da in diesem Bereich große interkulturelle Missverständnisse auftreten können (vgl. Breuer / de Bartha 2002, 30ff). Denn: „Interkulturelle Missverständnisse können nicht nur über das reine Wissen und das Erlernen von Sprachen und Kommunikationstechniken vermieden oder gelöst werden“ (Breuer / de Bartha 2002, 39).

Das bereits unter Punkt 2.1 erwähnte *Eisberg-Modell* zeigt, dass die nicht auf den ersten Blick sichtbare Beziehungsebene (Werte, Normen und die daraus resultierenden Interessen und Gefühle eines Individuums) ein großes Konfliktpotenzial bietet. Solange sich die befragten Unternehmen dieses Konfliktpotenzials und der Relevanz länderspezifischer Schulungsinhalte bewusst werden besteht die Gefahr, dass sich ihre Geschäftsbeziehungen

¹⁸ 8 % der in der empirischen Studie *Unbekannter Partner Frankreich? Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* befragten Unternehmen gaben an, regelmäßig Kurse zur Vermittlung interkultureller Kompetenz durchzuführen.

¹⁹ Die Befragten in der empirischen Studie *Unbekannter Partner Frankreich? Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* hielten für die Vermittlung interkultureller Kompetenz durchschnittlich 2 Tage (~ 14 Stunden) und ein Budget von 250 Euro p. P. / Jahr für realistisch.

zu französischen Partnern nicht verbessern bzw. dass sich ihre Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz wahrscheinlich nicht verringern.

6. Zusammenfassung und Ausblick: Die Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis

Die empirische Studie *Unbekannter Partner Frankreich? Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen* zeigt, dass Frankreich für manche Unternehmen in der Tat der unbekannte Partner ist. Die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich scheinen deutlich größer zu sein als bei dem Großteil der internationalen Geschäftspartner. Allerdings scheint es, als sei dies vielen Unternehmen angesichts der großen räumlichen Nähe und den in den letzten Jahrzehnten entstandenen nachbarschaftlichen Beziehungen nicht bewusst. Die Aussage, dass sich die Grundtendenzen seit der aus dem Jahr 1977 stammenden Studie *Les entreprises ouest-allemandes et le marché français* seitdem nicht geändert haben, ist somit korrekt. Das Ziel sollte es daher sein, kulturelle Unterschiede zu erkennen, zu akzeptieren und sie nicht als Hindernisse in der bilateralen Kooperation zu betrachten: „[...] awareness, knowledge, implementation“ (Pateau 1999, 12).

Zunächst fällt angesichts der Ergebnisse auf, dass bereits im Hinblick auf die Verteilung der im Export tätigen Mitarbeiter ein scheinbarer Gegensatz existiert: Obwohl Frankreich der stärkste Handelspartner Deutschlands ist (vgl. Abb. 2), ist nur ein sehr geringer Teil der Mitarbeiter der befragten Unternehmen mit dem französischsprachigen Ausland beschäftigt. Da Frankreich Deutschlands Exportpartner Nr.1 ist, wäre es infolgedessen nahe liegend gewesen anzunehmen, dass auch dementsprechend viele Beschäftigte im Export auf den Handelspartner Frankreich spezialisiert sind.

Ein weiterer Widerspruch existiert im Hinblick auf den ‚Zusammenhang‘ zwischen Reibungsverlusten infolge mangelnder interkultureller Kompetenz und interkulturellen Weiterbildungsmaßnahmen: Obwohl der Bedarf an interkultureller Kompetenz von den befragten Unternehmen als hoch eingestuft wird, ist der Bedarf an Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz niedrig. Die Unternehmen beklagen somit Reibungsverluste, sind jedoch nicht bereit, in Schulungen zu investieren. Ferner liegen die von den befragten Unternehmen für realistisch gehaltenen finanziellen und zeitlichen Rahmenbedingungen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz deutlich unter dem Niveau, das allgemein für

die betriebliche Weiterbildung (vgl. Statistisches Bundesamt: Berufsbildungsbericht 2008) veranschlagt wird. Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass sich das Bewusstsein für die Bedeutung interkultureller Kompetenz noch nicht vollständig entwickelt hat. Die Unternehmen scheinen nicht zu bedenken, dass es auf lange Sicht betrachtet effektiv ist in die Vermittlung interkultureller Kompetenz zu investieren.

Die Tatsache, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen die Verzögerung von Projekten als häufigste Ursache für Reibungsverluste nannte, zeigt ebenfalls, dass Handlungsbedarf im Sinne von interkulturellen Trainings besteht. Die möglichen Auslöser für Probleme im direkten Umgang mit französischen Geschäftspartnern sind zahlreich:

- Unterschiedliche Auffassungen von Zeit (polychron vs. monochron)
- Unterschiedliche Arbeitsweisen (Individualismus vs. Teamwork)
- Unterschiedliche Managementstile (Hierarchie vs. Kollegialität)
- Unterschiedliche Planungsweisen (Flexibilität vs. Rigidität)

Interessant ist, dass der Schwerpunkt der von den Befragten gewünschten Schulungsinhalte eher theorieorientiert ist. Die Vermittlung theoretischer Inhalte ist freilich insofern von großer Bedeutung, als sie die Grundlage weiterer Lernprozesse darstellen und zur Festigung von Lerninhalten dienen. Dennoch sollten die Unternehmen gerade im Umgang mit französischen Geschäftspartnern ein Bewusstsein für kulturspezifische Inhalte entwickeln. Diese erforderliche Sensibilisierung wird in dem folgenden Zitat treffend formuliert:

Solange man Nationalitäten nicht auf Chromosomen dingfest machen kann, muss man davon ausgehen, dass wir nicht als Franzose, Deutscher, Engländer oder Russe geboren, sondern in einem langen, unübersichtlichen Prozess, den man ‚Erziehung‘ nennt, dazu gemacht werden. Da die Frage, was ‚französisch‘ sei, weder durch den Hinweis auf eine wie auch immer geartete französische ‚Essenz‘ beantwortet werden kann, empfiehlt es sich vielleicht, sie zu verwandeln in die Frage, wie man zu einem Franzosen wird – also den Blick auf das Erziehungssystem, seine Strukturen, aber vor allem auch auf die darin erzeugten Haltungen, Überzeugungen und Mentalitäten zu richten. (Götze 1993, 53)

Um zu verstehen, weshalb sich ein Mensch auf eine bestimmte Weise verhält, muss man den Ursprung seines Verhaltens betrachten. Die kulturelle Prägung, zu der auch das Erziehungssystem gehört, bestimmt das Verhalten eines Menschen in großem Maße.

Die Tatsache, dass dieser Aspekt von den befragten Unternehmen tendenziell vernachlässigt wird, verdeutlicht, dass sie sich Schulungen wünschen, die Inhalte für

Mitarbeiter wünschen, die ausschließlich für kurze Zeit in Frankreich arbeiten und somit nur auf beruflicher Ebene mit Franzosen in Kontakt kommen.

Für die Praxis bedeuten die Ergebnisse der empirischen Studie *Unbekannter Partner Frankreich? Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen*, dass eine Sensibilisierung in zweifacher Hinsicht erforderlich ist:

1. Eine Sensibilisierung für den Bedarf an interkultureller Kompetenz wird in Zukunft unerlässlich sein. Sie sollte optimalerweise schon zu Schulzeiten entwickelt werden. Ferner sollten auch Universitäten mehr interkulturelle Lehrangebote für Studierende anbieten, um ihnen schon vor dem Eintritt ins Berufsleben notwendige Schlüsselqualifikationen zu vermitteln.
2. Deutsche Manager oder Ingenieure, die für längere Zeit in Frankreich erfolgreich arbeiten wollen, sollten ein Bewusstsein für die Kultur dieses Landes und seiner Bewohner entwickeln.

Da sich die befragten Unternehmen vorzugsweise die Vermittlung von Schulungsinhalten für Mitarbeiter, die nur kurzfristig in Frankreich arbeiten, wünschen, sollten interkulturelle Trainer und Beratungsfirmen ihr Programm dementsprechend anpassen. Interkulturelle Schulungen sollten, da es mit französischen Geschäftspartnern größere Probleme gibt als mit internationalen Geschäftspartnern, länder- bzw. kulturspezifisch durchgeführt werden (z. B. mit dem Schwerpunkt auf den romanischen Kulturen). Dies würde beinhalten, dass nicht nur die kulturellen Eigenheiten der Franzosen hervorgehoben werden, sondern dass diese auch zu den kulturellen Eigenheiten der Deutschen in Beziehung gesetzt werden.

Der Bedarf an interkultureller Kompetenz, insbesondere im länderspezifischen Kontext, wird angesichts der fortschreitenden globalen Vernetzung in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Es ist wichtig, dass sich in der Gesellschaft das Bewusstsein für diese Bedeutung entwickelt.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das Eisberg-Modell der Kommunikation	3
Abb. 2:	Die größten Handelspartner Deutschlands 2008	4
Abb. 3:	Kulturelle Unterschiede in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen	7
Abb. 4:	Befragte Firmen nach Firmenbranche	10
Abb. 5:	Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen	12
Abb. 6:	Mitarbeiter – französischsprachiges Ausland (in Prozent)	13
Abb. 7:	Mitarbeiter im Export allgemein (in Prozent)	14
Abb. 8:	Bedarf an interkultureller Kompetenz in den befragten Unternehmen	15
Abb. 9:	Kreuztabelle – Kompetenzbedarf / Unternehmensgröße	15
Abb. 10:	Geschäftsbeziehungen zu ausländischen Partnern im Allgemeinen	16
Abb. 11:	Geschäftsbeziehungen zu französischen Partnern im Besonderen	17
Abb. 12:	Reibungsverluste infolge mangelnder interkultureller Kompetenz	19
Abb. 13:	Kreuztabelle – Reibungsverluste / Häufigkeit der weiterbildenden Kurse	20
Abb. 14:	Bekanntheitsgrad der Reibungsverluste	20
Abb. 15:	Bekannte Reibungsverluste in Prozent	21
Abb. 16:	Bereiche in denen Reibungsverluste in der Praxis entstanden sind	22
Abb. 17:	Häufigkeit der weiterbildenden Kurse insgesamt	23
Abb. 18:	Häufigkeit der weiterbildenden Kurse, Aspekt Firmengröße	24
Abb. 19:	Eigene Trainer für weiterbildende Kurse	25
Abb. 20:	Anzahl interner Trainer, die Schulungen durchführen	26
Abb. 21:	Qualifikation der Mitarbeiter zur Durchführung von Kursen	27
Abb. 22:	Auswahl externer Trainer	28
Abb. 23:	Kurszufriedenheit – subjektiv	30
Abb. 24:	Kurszufriedenheit – objektiv	30
Abb. 25:	Bedarfsschätzung allgemein	32
Abb. 26:	Bedarfsschätzung – Anzahl der zu schulenden Personen	33
Abb. 27:	Bedarfsschätzung – Personengruppen	34
Abb. 28:	Schulungsinhalte – Dos & Don'ts	37
Abb. 29:	Schulungsinhalte – Interkulturelles Management	38
Abb. 30:	Schulungsinhalte – Kommunikation am Arbeitsplatz	39

Literaturverzeichnis

Asselin, Gilles / Mastron, Ruth: Au contraire! Figuring out the French, Yarmouth : Intercultural Press, Inc. 2001

Bolten, Jürgen: Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2007

Bolten, Jürgen (Hrsg.): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Positionen. Modelle. Perspektiven. Projekte, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis 2005

Breuer, Jochen Peter / de Bartha, Pierre: Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen. Spielregeln für die Zusammenarbeit auf Führungs- und Fachebene, Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst 2005

Breuer, Norbert: Geschäftserfolg in Frankreich. Fakten, Marktstrategien, Interkulturelles zu Deutschlands Handelspartner Nr.1, Bonn: Galileo Press, 2002

Deardorff, Darla K. (Hrsg.): The SAGE handbook of intercultural competence, Los Angeles: Sage 2009

Eckstein, Peter P.: Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, Wiesbaden: Betriebswissenschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH 2000

Geistmann, Christian: Interkulturelle Kompetenz: eine wichtige und förderbare Fähigkeit in der internationalen Zusammenarbeit; Entwicklung eines schrittweisen Konzeptes zur Förderung interkultureller Kompetenz aufgezeigt am Beispiel der Handelspartner Frankreich und Deutschland, Norderstedt: Books on Demand 2002

Götze, Karl-Heinz: Französische Affairen. Ansichten von Frankreich, Frankfurt / Main: Fischer 1993

Grünwald, Uwe: Betriebliche Weiterbildung in Deutschland: Gesamtbericht; Ergebnisse aus drei empirischen Erhebungsstufen einer Unternehmensbefragung im Rahmen des EG-Aktionsprogrammes FORCE, Bielefeld: Bertelsmann 1996

Hall, Edward T. / Hall, Mildred Reed: Understanding cultural differences. Germans, French and Americans, Boston: Intercultural Press, Inc. 1990

Huntington, Samuel P.: Der Kampf der Kulturen. The Clash of Civilizations. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert, München: Europa Verlag GmbH 1996

Mayr, Stefan / Thomas, Alexander: Beruflich in Frankreich. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2008

Mole, John: Mind your manners. Managing Business Cultures in the new global Europe, London: Nicholas Brealey Publishing 2003

Pateau, Jacques: Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen. Aus der Praxis des Interkulturellen Managements, Frankfurt / Main: Campus Verlag, 1999

Raab-Steiner, Elisabeth / Benesch, Michael: Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG 2008

Reinemann, Holger: Betriebliche Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen, Münster: LIT 2002

Schmidt, Vivien A.: From state to market? The transformation of French business and government, Cambridge: Cambridge University Press 1996

Scholl, Armin: Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2003

Turner, Barry: Germany profiled. Essential facts on society, business and politics in Germany, London: Macmillan Reference Limited 2000

Zöfel, Peter: Statistik in der Praxis, Stuttgart: Gustav Fischer Verlag 1992

Internetquellen

ELAN: Auswirkungen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse in den Unternehmen auf die europäische Wirtschaft

http://ec.europa.eu/education/languages/Focus/docs/elan_de.pdf

(11.12.2010)

Berlitz Business Seminars: Interkulturelles Wissenspaket: Geschäfte mit Frankreich

<http://www.berlitz-business-seminars.com/de/de/index-c-28-155-122.html>

(02.02.2010)

Global Competence Forum: Geschäftserfolg in Frankreich. Das interkulturelle Management-Training für Praktiker

[http://www.gcforum.de/seminar/30/de/sid,31\\$kid,gc_forum\\$sgid,4/seminare-details.html](http://www.gcforum.de/seminar/30/de/sid,31kid,gc_forumsgid,4/seminare-details.html)

(02.02.2010)

Bertelsmannstiftung: Thesenpapier „Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?“

http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf

(07.02.2010)

Institut für Mittelstandsforschung Bonn: KMU-Definition des IfM Bonn

<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>

(07.02.2010)

Statistisches Bundesamt: Die größten Handelspartner Deutschlands 2008

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Aussenhandel/Diagramme/Handelspartner.templateId=renderPrint.psml>

(11.02.2010)

ProZiel: Das Eisberg-Modell der Kommunikation

<http://www.proziel.de/images/eisberg.gif>

(15.02.2010)

Statistisches Bundesamt: Verdienste und Arbeitskosten. Verdienststrukturerhebung 2006

<https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1022619>

(15.02.2010)

Statistisches Bundesamt Deutschland: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/UnternehmenGewerbeInsolvenzen/KMUMittelstand/Aktuell.psml>

(15.02.2010)

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berufsbildungsbericht 2008

<http://www.bmbf.de/de/13512.php>

(15.02.2010)

Anhang

Anhang A: Fragebogen

Unbekannter Partner Frankreich?


Interkulturelle Kompetenz in den deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen
Fragebogen

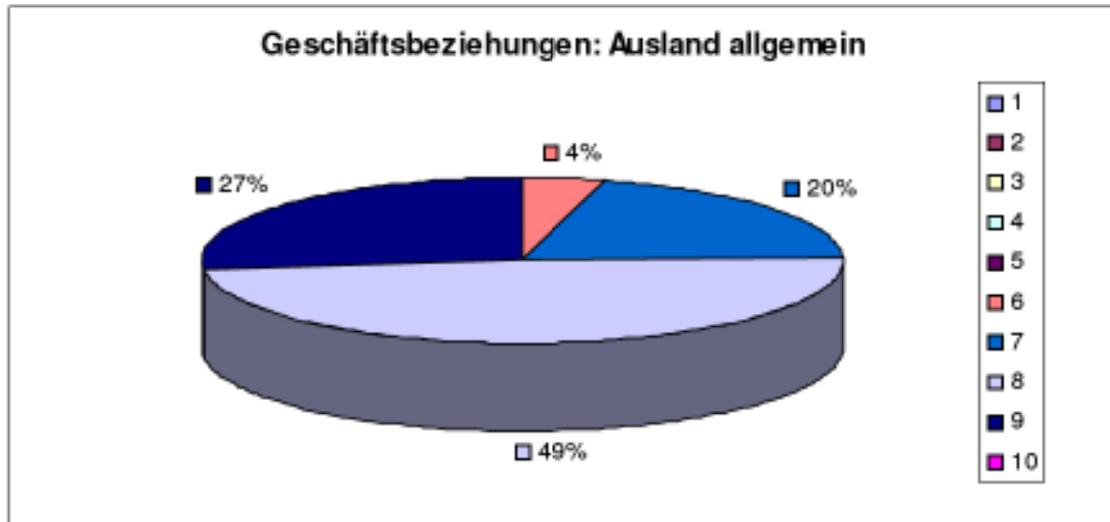
Bitte beachten Sie beim Ausfüllen des Fragebogens, dass es uns nicht um die Vermittlung sprachlicher Kompetenz – wie zum Beispiel durch Sprachkurse – geht, sondern, unabhängig von der Kommunikationssprache – Deutsch, Französisch oder Englisch – um die sprachunabhängige Kompetenz im Umgang mit Vertretern unterschiedlicher Kulturen.

1 (niedrig) – 10 (hoch)

A. Angaben zum Unternehmen	
1. Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?	<input type="checkbox"/> < 50 <input type="checkbox"/> 51 – 150 <input type="checkbox"/> 151 – 500 <input type="checkbox"/> 501 – 1500 <input type="checkbox"/> > 1500
2. Welcher Prozentanteil ist davon a. mit dem französischsprachigen Ausland oder b. ganz allgemein im Export beschäftigt?	___ Prozent ___ Prozent
3. Wie schätzen Sie den Bedarf an Interkultureller Kompetenz in Ihrem Unternehmen ein?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Wie hoch ist der a. Exportanteil bzw. b. Auslandsanteil Ihres Umsatzes?	___ Prozent ___ Prozent
5. Wie beurteilen Sie Ihre Geschäftsbeziehungen zu Ihren a. ausländischen Partnern im Allgemeinen und b. französischen Partnern im Besonderen?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Wie hoch schätzen Sie ganz allgemein die Reibungsverluste ein, die in deutsch-französischen Geschäftsbeziehungen durch von mangelnder interkultureller Kompetenz verursachte Probleme entstehen?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Sind Ihnen derartige Reibungsverluste in Ihrem Unternehmen bekannt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
8. Wenn ja: Bitte versuchen Sie, diese in Prozent Ihres Gewinnes/Rohertrags ausdrücken bzw. zu beziffern	___ Prozent
9. Können Sie die Bereiche, in denen diese Reibungsverluste liegen bzw. Beispiele aus der Praxis benennen? (Mehrfachnennungen sind möglich) Beispiel:	<input type="checkbox"/> Projekt verzögert abgeschlossen <input type="checkbox"/> Projekt geplatzt <input type="checkbox"/> Geschäftsabschluss gescheitert
B. Durchgeführte Maßnahmen	
10. Führen Sie weiterbildende Kurse zum Umgang mit ausländischen Kollegen/Geschäftspartnern für Ihre Mitarbeiter durch?	<input type="checkbox"/> ja, regelmäßig <input type="checkbox"/> ja, bei Bedarf <input type="checkbox"/> nein
11. Wenn ja: Werden diese Kurse von eigenen Mitarbeitern durchgeführt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

a. Wie viele Mitarbeiter führen solche Schulungen durch?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 1 – 5 <input type="checkbox"/> > 5
b. Wodurch sind diese Mitarbeiter dafür qualifiziert? (Mehrfachnennungen sind möglich)	<input type="checkbox"/> Studium <input type="checkbox"/> Auslandserfahrung <input type="checkbox"/> Trainerausbildung
c. Wenn nicht: Wie haben Sie die externen Trainer, die Sie mit der Vermittlung interkultureller Kompetenz beauftragt haben, ausgewählt? (Mehrfachnennungen sind möglich)	<input type="checkbox"/> Empfehlung einer Unternehmensberatung <input type="checkbox"/> Passiv: Werbung <input type="checkbox"/> Aktiv: Gezielte Suche
12. Wie zufrieden waren Sie / die geschulten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dieser(n) Schulung(en)	
a. subjektiv?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
b. objektiv, d. h. wurde eine Evaluierung durchgeführt?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
C. Künftige Maßnahmen	
13. Wenn Sie die bisherige Vermittlung interkultureller Kompetenz intensivieren wollen oder bis jetzt keine Kurse durchgeführt haben: Wie hoch schätzen Sie den Bedarf an solchen Kursen ein?	___ Prozent
b. Wie viele Personen müssten ihrer Meinung nach insgesamt geschult werden?	<input type="checkbox"/> < 10 <input type="checkbox"/> 10 – 20 <input type="checkbox"/> 20 – 50 <input type="checkbox"/> 50 – 100 <input type="checkbox"/> > 100
c. Welche Personengruppen müssten Ihrer Meinung nach geschult werden? (Mehrfachnennungen sind möglich)	<input type="checkbox"/> alle <input type="checkbox"/> Management <input type="checkbox"/> Ingenieure <input type="checkbox"/> Angestellte <input type="checkbox"/> Auszubildende
d. Wie viel Zeit könnte Ihr Unternehmen den Mitarbeitern für die Vermittlung interkultureller Kompetenz zur Verfügung stellen?	<input type="checkbox"/> < 0,5 Tage <input type="checkbox"/> 0,5 Tage <input type="checkbox"/> 1 Tage <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 4 Tage <input type="checkbox"/> > 4 Tage
e. Welchen Budgetrahmen halten Sie in Ihrem Unternehmen für die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch professionelle Trainer für realistisch?	<input type="checkbox"/> 0 € p. P./J <input type="checkbox"/> < 100 € p. P./J <input type="checkbox"/> 100 – 250 € p. P./J <input type="checkbox"/> 250 – 500 € p. P./J <input type="checkbox"/> 500 – 1000 € p. P./J <input type="checkbox"/> > 1000 € p. P./J
14. Welche der folgenden Inhalte sollten Ihrer Meinung nach in welcher Gewichtung vermittelt werden?	
- theoretische Grundlagen (Kultur-/Kommunikationstheorie)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Landeskultur französischsprachiger Länder / Frankreichs	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Feinheiten der Kommunikation am Arbeitsplatz / mit Kollegen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Feinheiten der Kommunikation im privaten Bereich / nach der Arbeit	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Körpersprache und nonverbale Kommunikation	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Interkulturelles Management / Businesskultur im französischsprachigen Raum / in Frankreich	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- (Geschäfts-) Reisen in Frankreich	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Leben im französischsprachigen Ausland	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Dos and Don'ts	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Ins and Outs	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

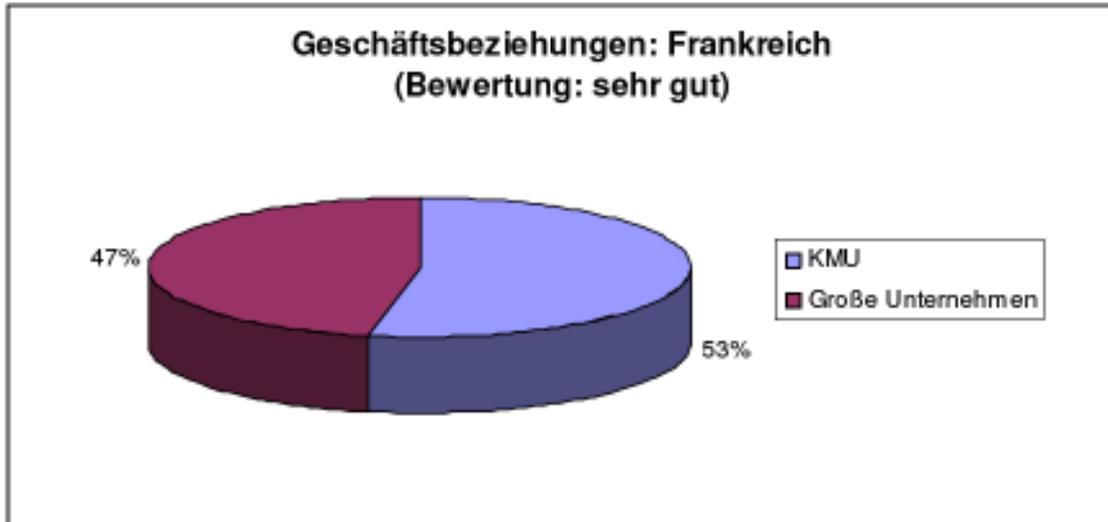
Anhang B: Auswertung - Abbildungen



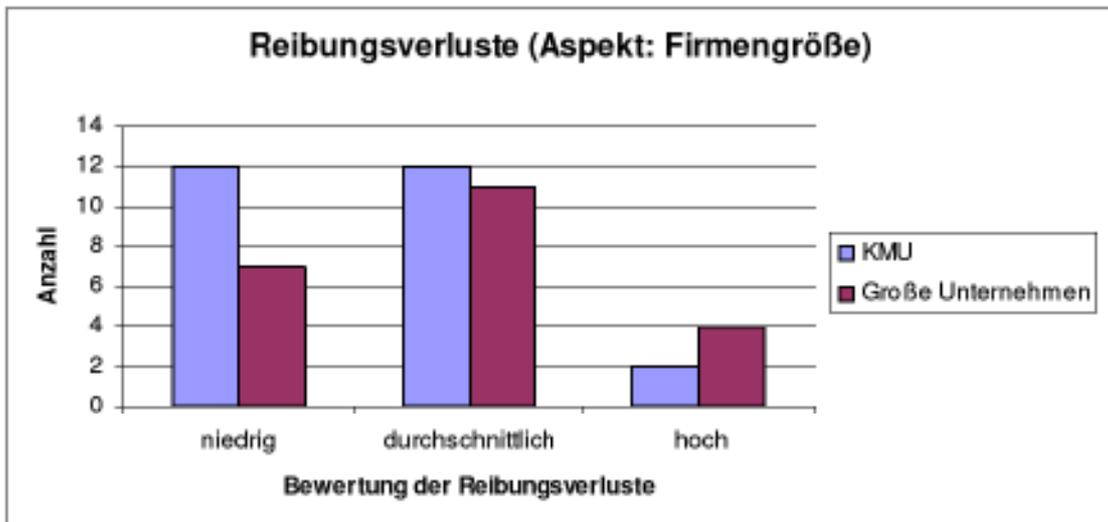
B 1: Geschäftsbeziehungen, Ausland allgemein (Eigene Darstellung)



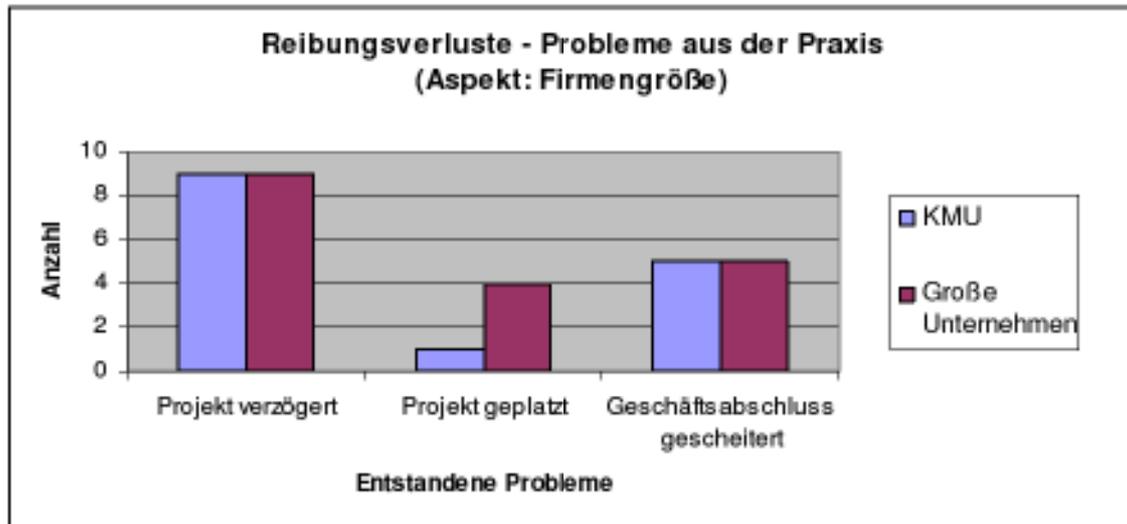
B 2: Geschäftsbeziehungen, Frankreich (Eigene Darstellung)



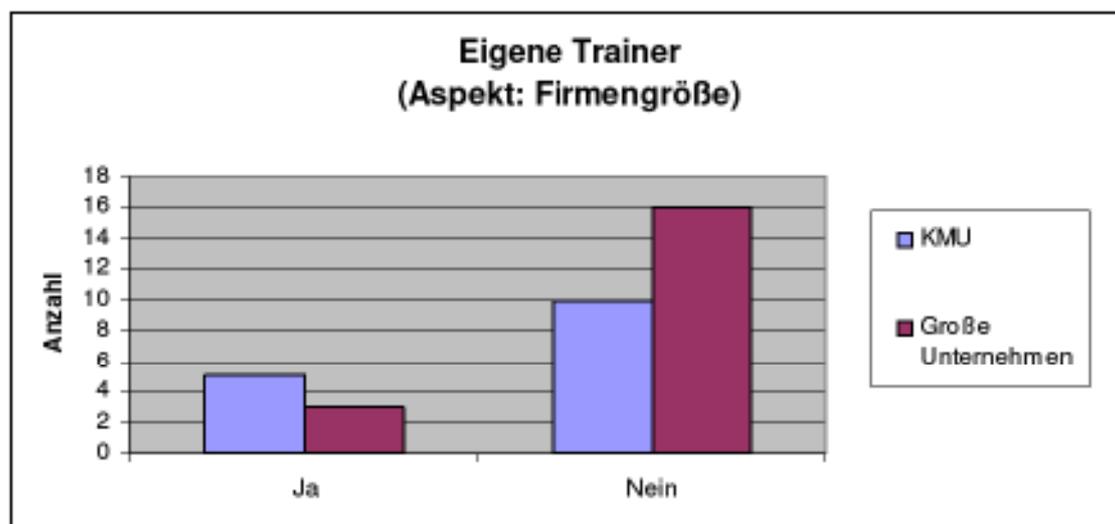
B 3: Geschäftsbeziehungen zu Frankreich; Bewertung: sehr gut (Eigene Darstellung)



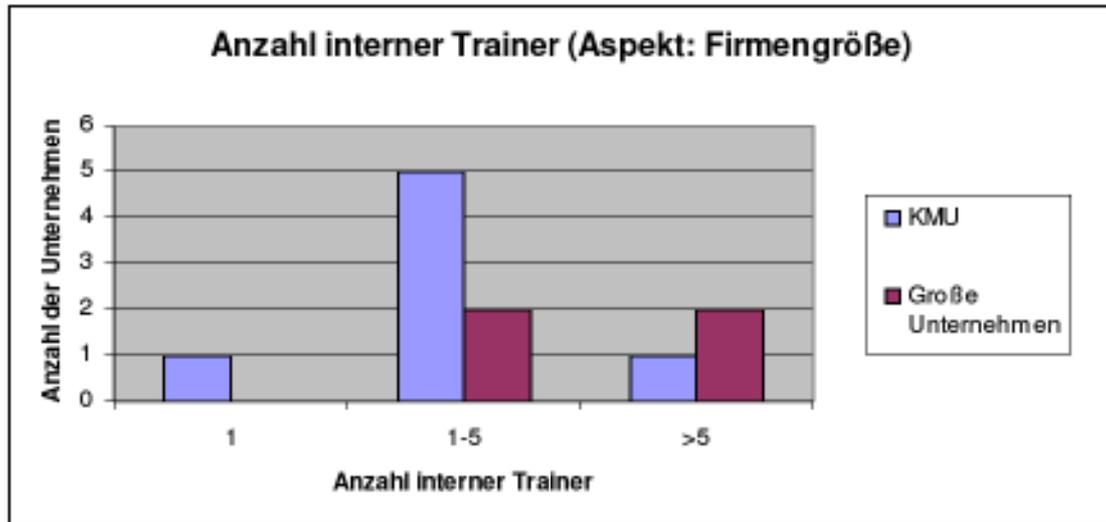
B 4: Reibungsverluste; Aspekt: Firmengröße (Eigene Darstellung)



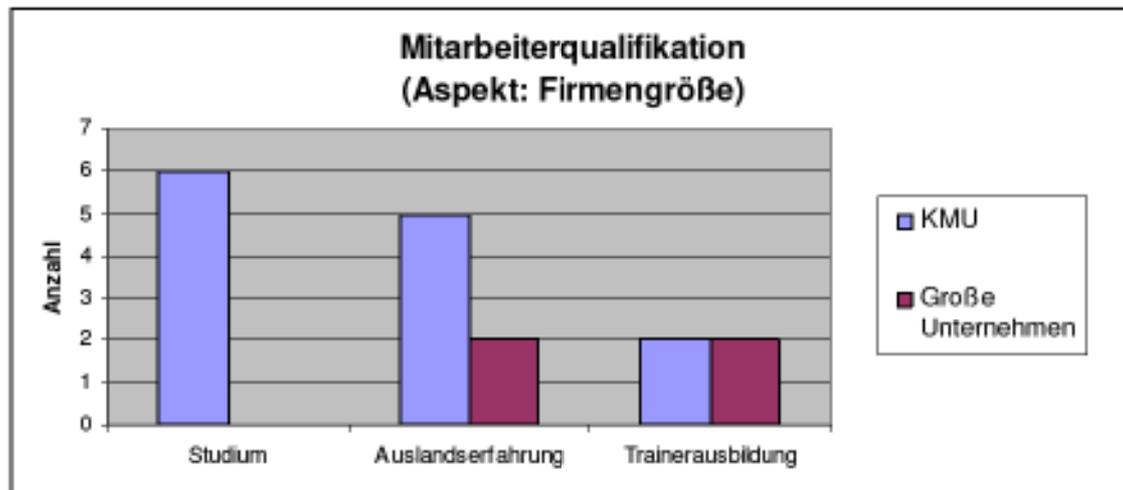
B 5: Reibungsverluste – Probleme aus der Praxis; Aspekt: Firmengröße (Eigene Darstellung)



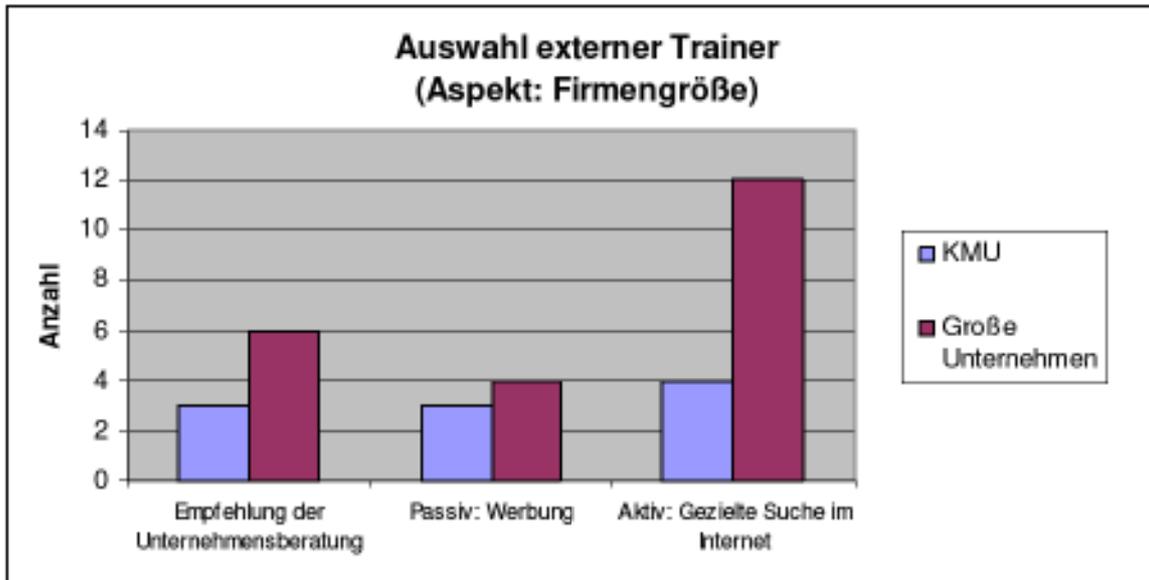
B 6: Eigene Trainer, Aspekt Firmengröße (Eigene Darstellung)



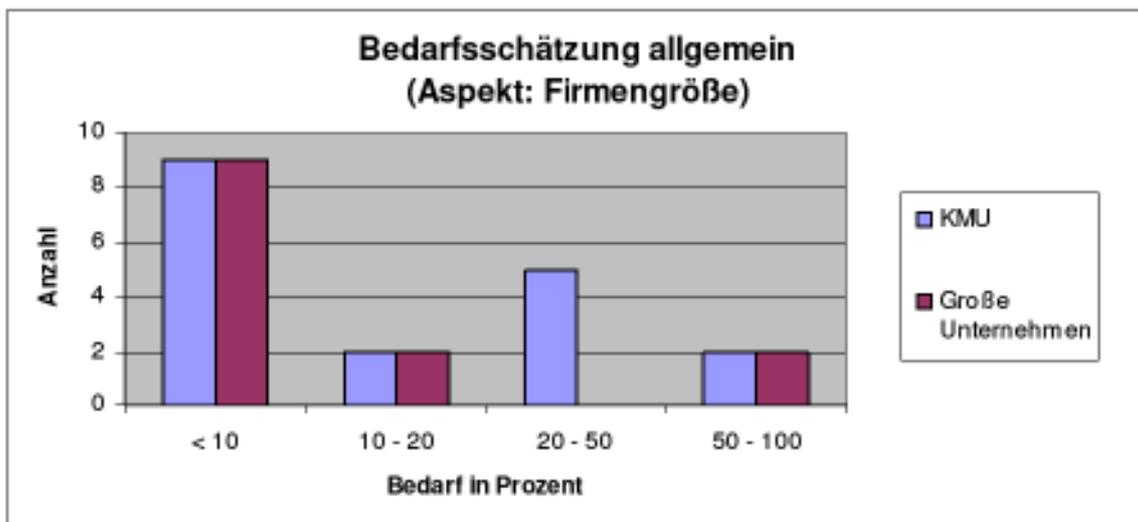
B 7: Anzahl interner Trainer, Aspekt Firmengröße (Eigene Darstellung)



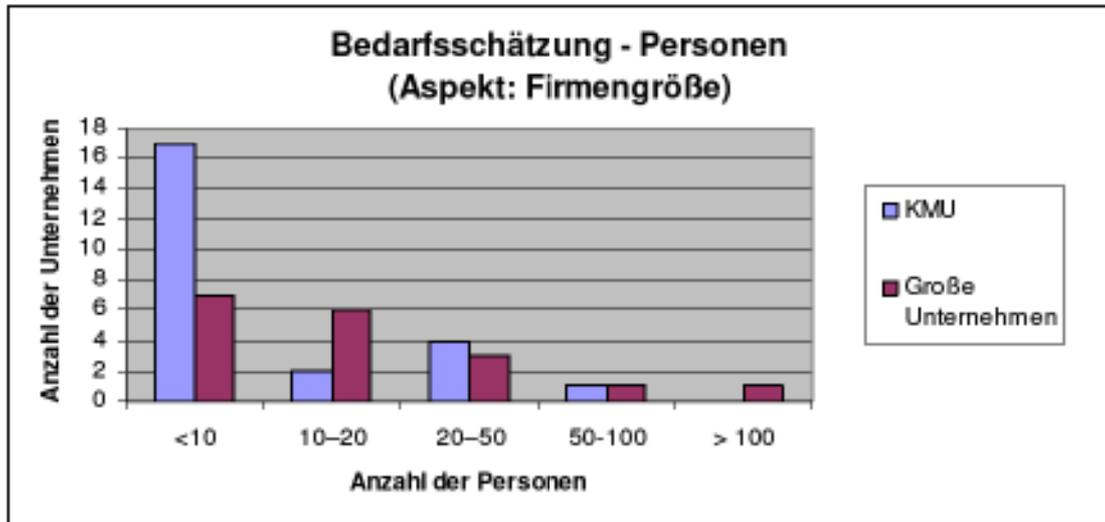
B 8: Mitarbeiterqualifikation, Aspekt Firmengröße (Eigene Darstellung)



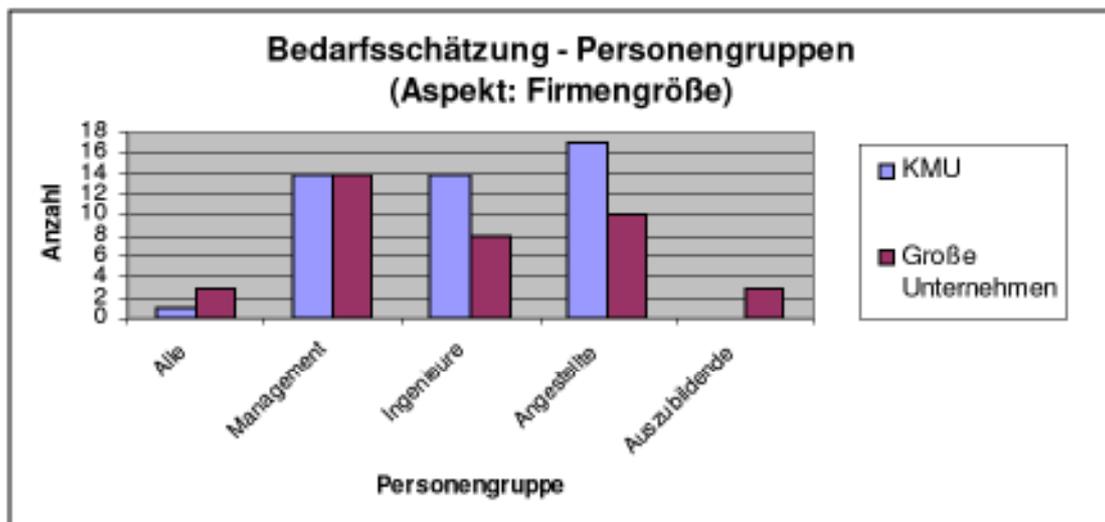
B 9: Auswahl externer Trainer, Aspekt Firmengröße (Eigene Darstellung)



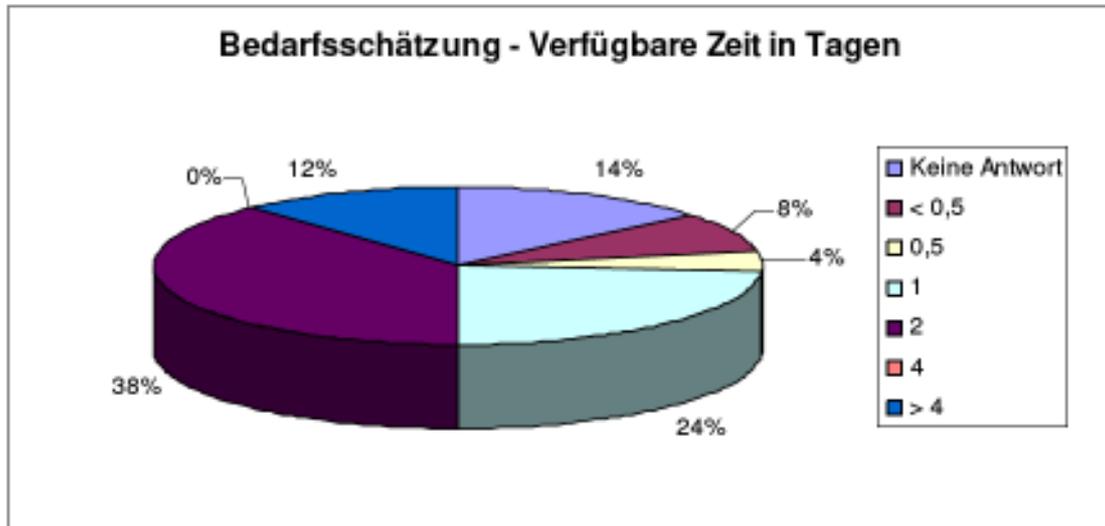
B 10: Bedarfsschätzung allgemein, Aspekt Firmengröße (Eigene Darstellung)



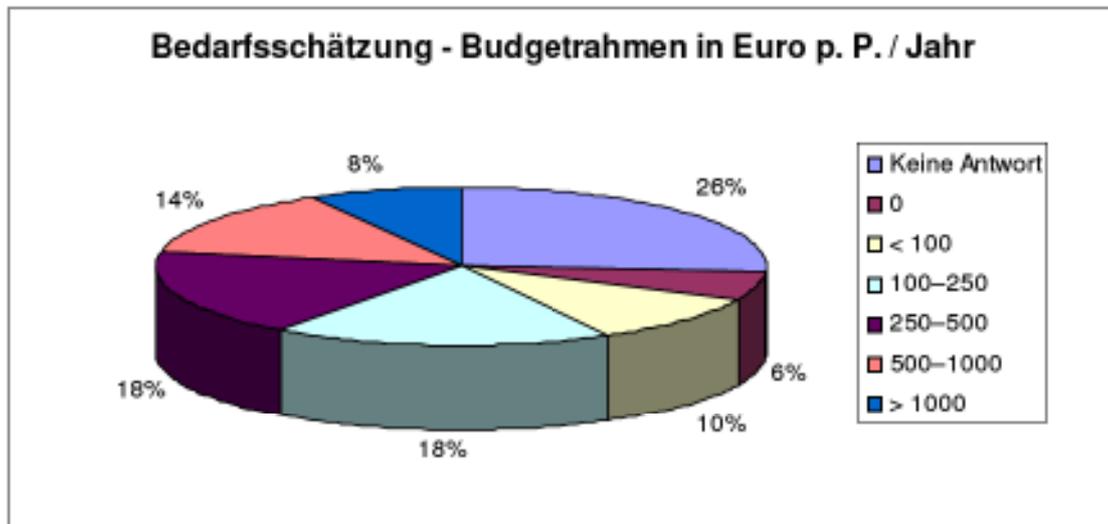
B 11: Bedarfsschätzung – Personen, Aspekt Firmengröße (Eigene Darstellung)



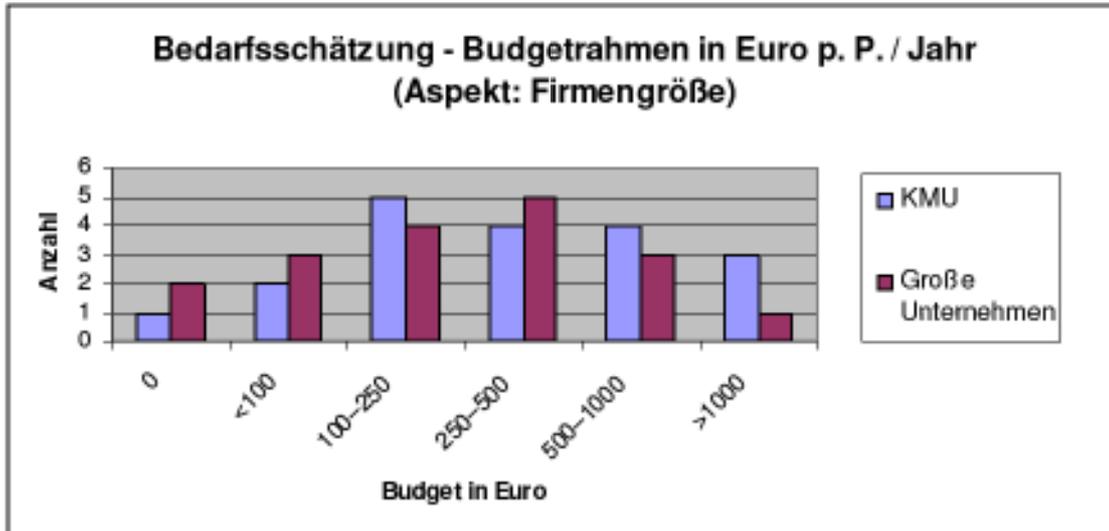
B 12: Bedarfsschätzung – Personengruppen, Aspekt Firmengröße (Eigene Darstellung)



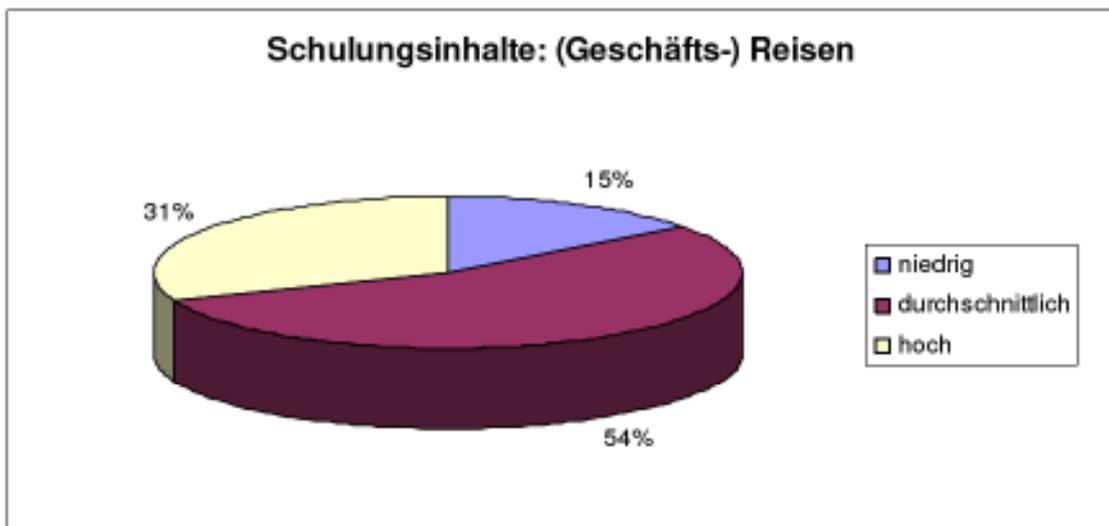
B 13: Bedarfsschätzung – Verfügbare Zeit in Tagen (Eigene Darstellung)



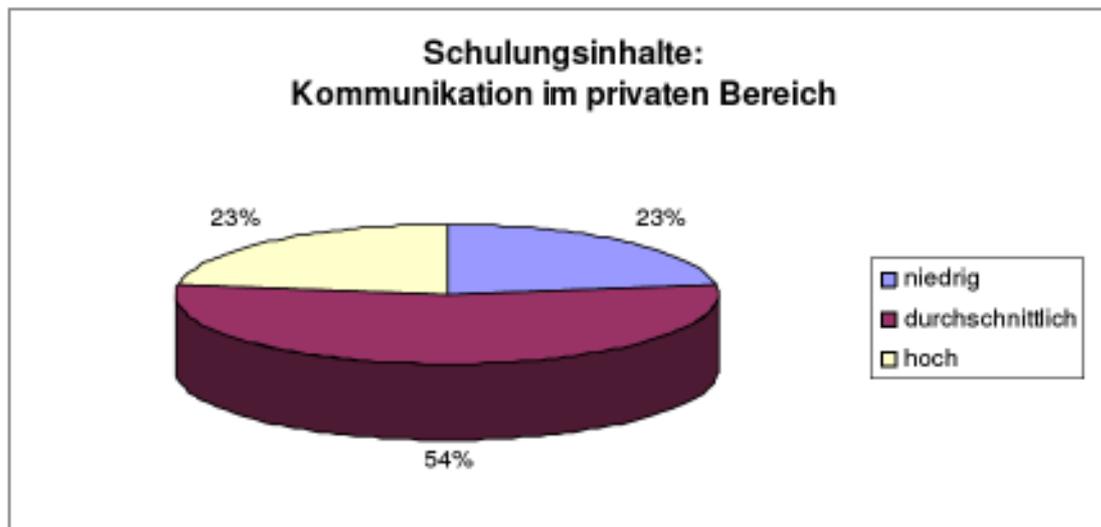
B 14: Bedarfsschätzung – Budgetrahmen in Euro p. P. / Jahr (Eigene Darstellung)



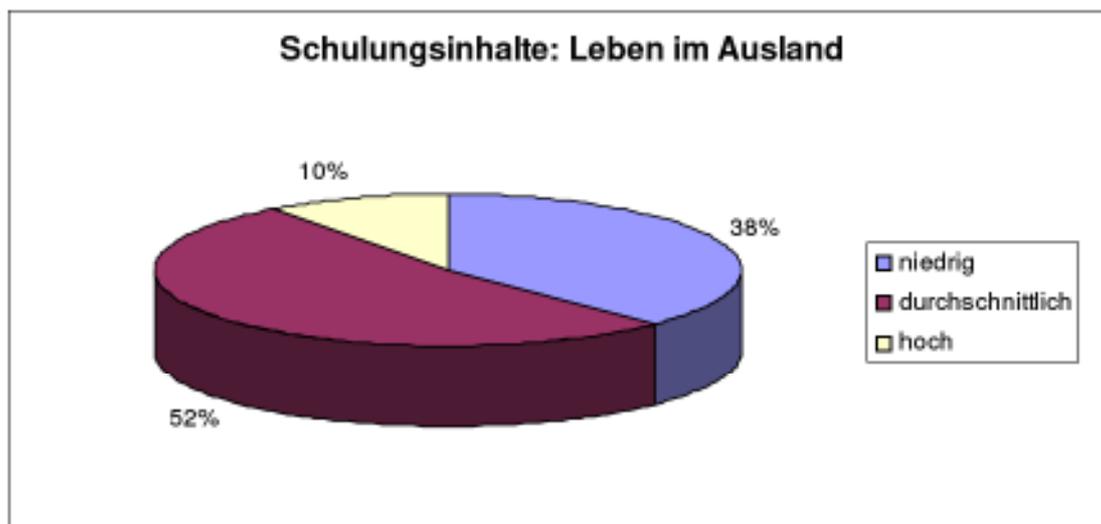
B 15: Bedarfsschätzung – Budgetrahmen in Euro p. P. / Jahr, Aspekt Firmengröße (Eigene Darstellung)



B 16: Schulungsinhalte: (Geschäfts-) Reisen (Eigene Darstellung)



B 17: Schulungsinhalte: Kommunikation im privaten Bereich (Eigene Darstellung)



B 18: Schulungsinhalte: Leben im Ausland (Eigene Darstellung)