

TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
DAS INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
M.A. STUDIENGANG „INTERKULTURELLES MANAGEMENT“

**INTERNATIONALISIERUNGSPROFILE TÜRKISCHER
UNTERNEHMEN. KULTURELLE HERAUSFORDERUNGEN
FÜR DAS MANAGEMENT IN DEN
HANDELSBEZIEHUNGEN MIT DEUTSCHLAND**

MASTERARBEIT

SELIM CALIK

BETREUER

Prof. Dr. Ernst STRUCK

ISTANBUL, 2021

TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
DAS INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
M.A. STUDIENGANG „INTERKULTURELLES MANAGEMENT“

**INTERNATIONALISIERUNGSPROFILE TÜRKISCHER
UNTERNEHMEN. KULTURELLE HERAUSFORDERUNGEN
FÜR DAS MANAGEMENT IN DEN
HANDELSBEZIEHUNGEN MIT DEUTSCHLAND**

MASTERARBEIT

SELIM CALIK

(188102003)

Abgabedatum

25.05.2021

Betreuer

Prof. Dr. Ernst STRUCK

ISTANBUL, 2021

TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
DAS INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
M.A. STUDIENGANG „INTERKULTURELLES MANAGEMENT“

INTERNATIONALISIERUNGSPROFILE TÜRKISCHER
UNTERNEHMEN. KULTURELLE HERAUSFORDERUNGEN
FÜR DAS MANAGEMENT IN DEN
HANDELSBEZIEHUNGEN MIT DEUTSCHLAND

MASTERARBEIT

SELIM CALIK

(188102003)

BETREUER

Prof. Dr. Ernst STRUCK

ISTANBUL, 2021

ÖZET (ZUSAMMENFASSUNG)

TÜRK ŞİRKETLERİNİN ULUSLARARASILAŞMA PROFİLLERİ. ALMANYA İLE TİCARİ İLİŞKİLERDE YÖNETİM AÇISINDAN KÜLTÜREL ZORLUKLAR

Küreselleşmeyle birlikte, uluslararası ticaretin giderek daha fazla öne çıkmaya başladığı bilinmektedir. Uluslararası şirketleri iş kapsamında sadece tedarik, üretim gibi süreçlerden ziyade daha çok kendilerini kültürel olarak uluslararası pazara uyum sağlamak ve uluslararası bir konuma getirmek zorundalar.

Bu açıdan Almanya ile ticari ilişkilerde Türk şirketlerinin yönetimine yönelik, kültürel zorlukların incelenmesi çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

Türk şirketlerinin uluslararası pazardaki potansiyellerini tam olarak kullanmadıkları varsayımına dayanarak, aşağıdaki araştırma sorusu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır:

Genel olarak çalışmada; Ticaret ortağı olarak Almanya ile uluslararasılaşma sürecinde Türk şirketlerinin yönetimi için ne tür kültürel zorlukların ortaya çıktığı araştırılmaktadır.

Bu çalışmada özellikle Türkiye'deki farklı şirketlerin departmanlarındaki problemleri belirlemek için nitel bir çalışma yapılmıştır. Bu amaçla, Alman firmalarıyla düzenli olarak ihracat faaliyeti şeklinde ticari ilişkilerini ve temaslarını sürdüren altı Türk şirketinin yöneticileriyle görüşülmüştür. Ayrıca ilgili departmanlarda çalışanlarla ek görüşmeler yapıp, iletişim, pazarlama, satış ve sözleşme işlemlerinde önemli sorunlar tespit edilmiştir.

Çalışmanın ana sonucu ise şu şekilde ifade edilebilir: Satış pazarlarındaki kültürel farklılıkların bilinmemesi ve özellikle pazarlama ve satışta uzmanlık eksikliği nedeniyle, Türk KOBİ'leri uluslararası ticaret ilişkilerinde fiili ihracat potansiyellerinin ancak küçük bir kısmından yararlanabilmektedir.

Anahtar kelimeler: Uluslararasılaşma, kültürel zorluklar, uluslararası ticaret, Türk KOBİ'leri

Tarih: 25.05.2021

SUMMARY

INTERNATIONALIZATION PROFILES OF TURKISH COMPANIES. CULTURAL CHALLENGES FOR MANAGEMENT IN TRADE RELATIONS WITH GERMANY

International trade steps increasingly into the foreground through globalization and enterprises are seeing themselves forced to set up internationally - not only concerning economical operational sequence in the procurement, production etc., but above all to change culturally and adapt to the international market.

Against this background it was the intention of the work to point out the cultural challenges for the management of Turkish enterprises in the commercial relations with Germany.

Based on the assumption that Turkish companies do not fully realize their potential in the international market, the following overarching research question was posed:

What are the cultural challenges faced by the management of Turkish companies in the process of internationalization with Germany as a trading partner?

To answer the research question, a qualitative study was conducted to highlight the problem areas in the departments of various companies. For this purpose, the managers of six Turkish companies that maintain trade relations and contacts with German companies on a regular basis in the form of export activities were interviewed. Furthermore, additional interviews were conducted with employees of the respective departments. Thus substantial problems in communication, marketing, in the sales, as well as in the range of the contract completion were determined.

The main result of the study can be stated as follows: Due to a lack of awareness of cultural differences in the sales markets, as well as a lack of expertise especially in marketing and sales, Turkish SMEs can only benefit from a small part of their actual export potential in international trade relations.

Key Words: Internationalization, cultural challenges, international trade, Turkish SMEs

Date: 25.05.2021

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Danken möchte ich in erster Linie meinem Betreuer, Herrn Prof. Dr. Struck, für seine ausgiebige Unterstützung. Durch stetig kritisches Hinterfragen und konstruktive Kritik verhalf er mir zu einer durchdachten These und Fragestellung. Dank seiner herausragenden Expertise konnte er mich immer wieder in meiner Recherche und bei meinen Fragen unterstützen. Vielen Dank für die Zeit und Mühen, die Sie in meine Arbeit investiert haben.

Ein besonderer Dank gilt allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen meiner Befragung, ohne die diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Mein Dank gilt ihrer Informationsbereitschaft und ihren interessanten Beiträgen und Antworten auf meine Fragen.

Ebenfalls möchte ich mich bei meinen Dozenten in Istanbul und Passau bedanken, die mir mit viel Geduld, Interesse und Hilfsbereitschaft zur Seite standen. Bedanken möchte ich mich für die zahlreichen interessanten Debatten und Ideen, die maßgeblich dazu beigetragen haben, dass diese Masterarbeit in dieser Form vorliegt.

TEŞEKKÜR

Bu noktada bu yüksek lisans tezini yazarken beni destekleyen ve motive eden herkese teşekkürlerimi arz ederim.

Öncelikle danışmanım Prof. Dr. Struck'a kapsamlı desteği için, sürekli eleştirel sorgulama ve yapıcı eleştiri yoluyla, iyi düşünülmüş tez ve araştırma soruları bulmama yardımcı olduğu için sonsuz teşekkürlerimi iletmek istiyorum. Olağanüstü uzmanlığı sayesinde, araştırmamda ve sorularımda beni her zaman desteklediği için ve tez çalışmama ayırdığı zaman ve emek için ayrıca teşekkür ederim.

Yapmış olduğum araştırmaya katılan değerli şirket yöneticilerine teşekkürlerimi sunuyorum. Onlar olmasaydı bu çalışma mümkün olmazdı.. Bilgi sağlamaya istekli olduğunuz, değerli katkılarınız ve sorularıma cevaplarınız için teşekkür ederim.

Sabır, ilgi ve yardımseverlikle yanımda olan Passau ve İstanbul'daki Hocalarıma ayrıca teşekkür ediyorum. Bu yüksek lisans tezinin bu formda mevcut olmasına önemli katkıda bulunan sayısız ilginç tartışma ve fikir için teşekkür ederim.

Inhaltsverzeichnis

ÖZET (ZUSAMMENFASSUNG)	IV
SUMMARY	V
DANKSAGUNG.....	VI
TEŞEKKÜR.....	VII
1. EINLEITUNG	1
1.1. THEMATISCHE EINORDNUNG UND AUFBAU DER ARBEIT.....	1
1.2. METHODOLOGIE UND ZIELSETZUNG	4
2. DIE BEDEUTUNG VON GLOBALISIERUNG UND INTERNATIONALISIERUNG IM KONTEXT DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG	5
2.1. GLOBALISIERUNG ALS AUSGANG DER INTERNATIONALISIERUNG.....	5
2.2. INTERNATIONALISIERUNG VON UNTERNEHMEN – EIN PHÄNOMEN DER ZEIT	9
2.2.1. MOTIVE UND ZIELE DER INTERNATIONALISIERUNG	9
2.2.1.1. AKTIVE GRÜNDE	11
2.2.1.2. REAKTIVE GRÜNDE	12
2.3. INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN.....	12
2.3.1. EINTRITT IN AUSLANDSMÄRKTE	14
2.3.1.1. ERSCHEINUNGSFORMEN	14
2.3.1.1.1. AUßENHANDELSGESCHÄFTE.....	14
2.3.1.1.2. KOOPERATIVE MARKTBETEILIGUNGSFORMEN	15
2.3.1.1.3. MARKTEINTRITTS- UND MARKTBEARBEITUNGSFORMEN MIT KAPITALBETEILIGUNG.....	16
2.4. INTERNATIONALISIERUNG VON TÜRKISCHEN UNTERNEHMEN	18
2.4.1. DIE ENTWICKLUNG DER TÜRKISCHEN WIRTSCHAFT BIS 1980	18
2.4.2. LIBERALISIERUNG DER TÜRKISCHEN WIRTSCHAFT SEIT 1980.....	22
2.4.3. ENTWICKLUNG DER GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN MIT EUROPA IM RAHMEN DER ZOLLUNION SEIT 1995	30
2.4.4. BILATERALE HANDELSBEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEUTSCHLAND UND DER TÜRKEI	32
2.5. DAS PROFIL INTERNATIONALISIERENDER TÜRKISCHER UNTERNEHMEN	35
2.5.1. SEKTORALE VERTEILUNG TÜRKISCHER EXPORTUNTERNEHMEN	36
2.5.2. UNTERNEHMENSGRÖßEN NACH PERSONALZAHL.....	36
2.5.3. UNTERNEHMENSALTER (ALTES (1954-77)- JUNGES (78-99) UND NEUES UNTERNEHMEN (NACH 2000)	37
2.5.4. KONTINUITÄT UND FORM DER EXPORT-TÄTIGKEIT	37
2.5.5. BEWEGGRÜNDE FÜR DEN EINTRITT IN AUSLÄNDISCHE MÄRKTE	37
2.5.6. ERSTES EXPORTLAND.....	38
2.5.7. MARKTEINTRITTSFORMEN- UND PROZESSE TÜRKISCHER UNTERNEHMEN.....	38

2.5.8.	EXPORTERFAHRUNG NACH JAHREN, INTERNATIONALISIERUNGSGESCHWINDIGKEIT UND GEOGRAFISCHE AUSBREITUNG DER UNTERNEHMEN	39
3.	KULTURELLE HERAUSFORDERUNGEN VON UNTERNEHMEN IM ZUGE DER INTERNATIONALISIERUNG ..	40
3.1.	HERAUSFORDERUNGEN AN DIE STRATEGIE	40
3.2.	HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS MANAGEMENT	43
3.2.1.	INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION UND INTERNATIONALE KOMMUNIKATIONSPOLITIK	44
3.2.2.	INTERKULTURELLES MARKETING	55
3.2.3.	INTERNATIONALE VERHANDLUNGEN UND VERTRAGSABSCHLÜSSE	60
3.3.	HERAUSFORDERUNGEN AN DIE PERSONALPOLITIK	62
3.3.1.	DAS EINSTELLEN VON INTERKULTURELL KOMPETENTEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN	62
3.3.2.	DIE ROLLE VON BI- UND MULTIKULTURELLEN AKTEUREN IN DER ORGANISATION	63
3.4.	INTERKULTURELLE KOMPETENZ ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG	65
3.4.1.	ZUM BEGRIFF ‚KOMPETENZ‘	65
3.4.2.	BEGRIFFSBESTIMMUNG UND ZIELSETZUNG ‚INTERKULTURELLER KOMPETENZ‘	65
4.	DIE ROLLE INTERKULTURELLER BERATUNGSUNTERNEHMEN FÜR DEN GLOBALEN UNTERNEHMENSERFOLG	68
4.1.	Dienstleistungen interkultureller Beratungunternehmen	69
4.2.	Der Bedeutungszuwachs an interkultureller Beratung	72
4.3.	Interkulturelle Beratungsunternehmen und der Stand in der Türkei	74
	EMPIRISCHER TEIL	76
5.	Kulturelle Herausforderungen türkischer Unternehmen in den Handelsbeziehungen mit Deutschland	76
5.1.	Kulturelle Unterschiede in der Literatur im Deutsch-Türkischen Kontext	76
5.1.1.	Ländervergleichende Kulturstudien	77
5.1.2.	Kulturstandards nach A. Thomas.....	85
5.2.	Methodische Vorgehensweise in der Forschung	88
5.2.1.	Qualitative Forschung – Experteninterviews mit interpretativer Auswertung	88
5.2.2.	Profile der ausgewählten Unternehmen und Interviewpartner	88
5.2.3.	Entwicklungs- und Struktur der Interviewfragen	96
5.3.	Auswertung der Interviews	102
5.3.1.	Beweggründe, Stand und Herausforderungen der Internationalisierung	102
5.3.2.	Bewusstsein und Einstellung gegenüber interkulturellen Phänomenen:.....	111
5.3.3.	Kulturelle Herausforderungen türkischer Unternehmen im Kontext der Internationalisierung:	118
5.3.4.	Bewusstsein gegenüber der Eigen- und Fremdkultur	127
5.3.5.	HR – Interkulturelle Personalentwicklung – Beziehung zwischen Unternehmensstrategie & Unternehmenskultur.....	132

5.3.6. ERWEITERTE KULTURKENNTNIS: DIE KOMPETENZ WERTFREIE UND DETAILLIERTE AUSSAGEN ÜBER KULTUREN TREFFEN UND BESTEHENDE KULTURKENNTNISSE UND EIGENSCHAFTEN GEWINNBRINGEND IM UNTERNEHMENSKONTEXT ANWENDEN UND BEWERTEN ZU KÖNNEN.	140
6. TÜRKISCHE KMUS: GERINGE AUSSCHÖPFUNG DES TATSÄCHLICHEN EXPORTPOTENZIALS IN DEN INTERNATIONALEN HANDELSBEZIEHUNGEN, ALS FOLGE FEHLENDEN BEWUSSTSEINS FÜR KULTURELLE UNTERSCHIEDE IN DEN ABSATZMÄRKTEN.....	162
6.1. INTERKULTURELLES BEWUSSTSEIN ALS CHANCE ZUR UNTERNEHMENSENTWICKLUNG	171
6.2. BERATUNGSMARKT TÜRKIE: CHANCEN UND GRENZEN FÜR INTERKULTURELLE BERATUNGSDIENSTLEISTER IM TÜRKISCHEN WIRTSCHAFTSMARKT	172
ABSCHLIESSENDE GEDANKEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG	173
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	174
QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS	176
INTERNETQUELLEN – WEBLINKS.....	180

1. EINLEITUNG

Mit der immer weiteren Zunahme von weltweiten Verflechtungen, unter anderem in den Bereichen Politik, Umwelt, Kultur und Kommunikation, wird auch der internationale Handel immer komplexer. Auch Unternehmen sehen sich einer Internationalisierung gezwungen um effizienter wertschöpfen zu können. Um auf dem Weg der Internationalisierung erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen, nicht nur mit internationalen betriebswissenschaftlichen Aspekten – wie die internationale Beschaffung und Produktion von Gütern, Dienstleistungen und Finanzen – auseinandersetzen, sondern sich auch einer mentalen und kulturellen Veränderung im Hinblick auf globales Denken unterstellen. Somit kommen neue Probleme und Herausforderungen auf Unternehmen und das Management zu. Eine wesentliche Herausforderung ist es, die Unternehmensstrategie mit der Unternehmenskultur in Einklang zu bringen. Auf internationalem Parkett eröffnen sich außerdem andere, beachtenswerte Herausforderungen, als auf dem heimischen Markt, die das strategische und operative Management berücksichtigen muss. Die interkulturelle Kommunikation ist ein fester Bestandteil, wenn es darum geht, erfolgreich international zu agieren. Damit zusammenhängend wird es immer wichtiger, kulturelle Differenzen im internationalen Marketing zu berücksichtigen und die internationale Kommunikationspolitik des Unternehmens auf Zielmärkte anzupassen. Denn erfolgreich in fremden Märkten zu agieren, setzt, mit unter anderem, ein Bewusstsein über Unterschiede und eine ausgeprägte kulturelle Kenntnis voraus.

1.1. THEMATISCHE EINORDNUNG UND AUFBAU DER ARBEIT

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Internationalisierungsphänomen von Wirtschaftsorganisationen und geht besonders auf die damit entstehenden kulturellen und interkulturellen Herausforderungen ein. Der besondere Fokus richtet sich dabei auf türkische Unternehmen, welche ausgesprochene Schwierigkeiten aufweisen, sich den internationalen Märkten zu öffnen. Obwohl die türkisch-deutschen Handelsbeziehungen weit bis ins Deutsche Kaiserreich bzw. ins Osmanische Reich zurückreichen, sind nicht nur die wirtschaftlichen Beziehungen beider Länder von kulturellen Unterschieden geprägt. Zum Ende des 19.

Jahrhunderts strebten beide Reiche eine militärische, strategische und wirtschaftliche Partnerschaft an. Die damals angefangene Zusammenarbeit, wurde auch nach dem Verfall des Osmanischen Reiches weitergeführt und erreichte im Jahre 2005 mit dem Start der Beitrittsverhandlungen zwischen der EU und der Türkei, den Höhepunkt. Der wirtschaftliche Aspekt, wuchs im Rahmen einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen der EU und der Türkei mit dem Handelsabkommen im Jahre 1995. Heute ist Deutschland immer noch der wichtigste Handelspartner der Türkei. Nach Angaben des Auswärtigen Amtes hat Deutschland seit 1980, ein Investitionsvolumen von rund 14,5 Milliarden USD und ist einer der größten ausländischen Investoren in der Türkei. Die Zahl der türkischen und deutschen Unternehmen mit deutscher Partnerschaft in der Türkei hat 7150 erreicht (Auswärtiges Amt, 2020). Die Tätigkeitsbereiche dieser Unternehmen reichen von der industriellen Produktion über alle Bereiche des Vertriebs- und Dienstleistungssektors bis hin zum Management kleiner und großer Unternehmen. Ebenso ist auch Deutschland ein beliebter Produktions- und Absatzstandort für türkische Unternehmen. Jedoch ist die Internationalisierungsrate türkischer Unternehmen weitaus geringer als deutsche Unternehmen. Obwohl ein beachtlicher Teil dieser Unternehmen – aufgrund des extremen Wertverlustes der türkischen Lira – das Potenzial hat, qualitativ wertvolle Produkte und Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen anzubieten, haben sie Probleme ihr Exportpotenzial auszuschöpfen.

Der Fokus dieser Arbeit bezieht sich auf die Frage warum türkische Unternehmen – trotz strategischer Nähe zu potenziellen Absatzmärkten und wettbewerbsfähigen Produkten – erhebliche Probleme haben, diese auf dem Weltmarkt abzusetzen. Eine These könnte sein, dass türkische Unternehmen eine sehr schlechte Vermarktungsstrategie haben, oder einen Mangel an gut ausgebildeten und interkulturell kompetenten Fachkräften, welche Fremdsprachen bestens beherrschen und somit ausländische Märkte verstehen können. Der Fokus dieser Arbeit liegt besonders in der Analyse kultureller Herausforderungen im Management türkischer Unternehmen.

Diese Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert, welche generelle Informationen zu Internationalisierungstheorien und dessen Hintergründe beinhalten und anschließend auf spezifischere Informationen bezüglich kultureller Aspekte in der Internationalisierung eingehen.

Im zweiten Kapitel wird das Phänomen des ‚globalen Wandels‘ und dessen Wirkung auf verschiedene Bereiche erläutert. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Bedeutung der Globalisierung für die Unternehmensentwicklung. Es werden Motive, Ziele, Formen, sowie Strategien der Internationalisierung und dessen spezifischen Gründe thematisiert. Bei Punkt 2.4 wird die historische Entwicklung der türkischen Wirtschaft bis zur Liberalisierung und die anschließende Integration in den europäischen Markt, mit Tabellen und Zahlen visualisiert. Dabei wird aufgezeigt, wie vernetzt die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei sind. Anschließend wird das Profil internationalisierender türkischer Unternehmen expliziert.

Im dritten Kapitel werden grundlegende Herausforderungen von Unternehmen aus der Erkenntnis der Kultur- und Organisationsforschung nähergebracht. Dabei spielen kulturelle Herausforderungen in drei Unternehmensbereichen eine wichtige Rolle. Daher liegt der Fokus auf Herausforderungen an die Strategie, Personalpolitik und für das Management. Letzteres Unterkapitel betont die Wichtigkeit interkultureller Kompetenz und schließt mit Verweis auf dessen Schlüsselrolle in Unternehmen.

Das vierte Kapitel soll die Rolle interkultureller Beratungsunternehmen in Internationalisierungsprozessen von Unternehmen beschreiben und deren Dienstleistungen sowie die bisherigen Erfolge aufzeigen. Ein persönliches Interview mit dem Gründer und CEO des Unternehmens ICUnet – der Weltmarktführer für interkulturelle Dienstleistungen – soll das ausgeprägte Wissen und die Erfahrung im Bereich der interkulturellen Unternehmensberatung näher bringen und in diesem Kontext die Situation türkischer Unternehmen aufzeigen.

Das fünfte Kapitel öffnet mit Erkenntnissen verschiedener Kulturraumstudien, die kulturelle Unterschiede im deutsch-türkischen Kontext aufweisen. Dabei wird ein Blick auf den bisherigen Forschungsstand verschiedener Studien geworfen, um diese Unterschiede in der anschließenden empirischen Datenerhebung analysieren zu können. Es wird chronologisch auf Ländervergleichende Kulturstudien von Edward T. Hall (1966) und Geert Hofstede (1980) in Bezug auf ihre Kulturdimensionen eingegangen. Anschließend folgen Erkenntnisse von Alexander Thomas und dessen Kulturstandards. Im weiteren Verlauf werden die empirisch

erhobenen Ergebnisse zu Problembereichen türkischer Unternehmen, deren Wissensstand über Kulturspezifika und deren Grad an interkultureller Kompetenz vorgestellt.

Das letzte Kapitel zieht einen Fazit aus den erhobenen Ergebnissen und enthält wichtige Lösungsansätze für eine interkulturelle Unternehmensentwicklung.

1.2. METHODOLOGIE UND ZIELSETZUNG

Im empirischen Teil dieser Arbeit wurden die Daten per Experteninterviews qualitativ herausgehoben. Damit wird ein tiefes Verständnis für die Problembereiche in den jeweiligen Unternehmensabteilungen erreicht. In diesem Rahmen wurden die Manager von fünf türkischen Unternehmen befragt, die regelmäßigen Kontakt und Handelsbeziehungen mit deutschen Unternehmen in Form von Exporttätigkeiten haben. Damit werden grundlegende Probleme in der Kommunikation, im Marketing, im Verkauf und in der Vertragsabwicklung erhoben. Zum Zweck der empirischen Tiefe wurden weitere Interviews mit dem Personal in den jeweiligen Unternehmensbereichen geführt.

Mit der Annahme, dass türkische Unternehmen ihr Potenzial nicht ausschöpfen, entstehen im Rahmen der Internationalisierung türkischer Unternehmen, verschiedene Fragen, die Bezug auf kulturelle Probleme aufweisen und empirisch erhoben werden. Diese sind:

- Haben türkische Unternehmen ein Bewusstsein über kulturelle Unterschiede in Absatzmärkten?
- Erkennen sie, dass sie in ausländischen Märkten anders agieren müssen als auf dem heimischen Markt?
- Wie tief ist das Wissen der Manager über die Länder in denen sie ihre Produkte verkaufen?
- Welche interkulturellen Probleme entstehen im Kontakt mit deutschen Kunden oder Partnern?
- Ist ein Bewusstsein über interkulturelle Probleme vorhanden?
- In welchen Unternehmensbereichen entstehen diese Probleme am häufigsten?

- Besteht die Bereitschaft für externe interkulturelle Beratung?

Darüber hinaus sollen folgende Fragen Aufschluss über gegenwärtige Herausforderungen der Internationalisierung geben:

- Beherrscht das Personal die nötigen Fremdsprachen? Ist das Personal interkulturell kompetent?
- Welche Internationalisierungsform bevorzugen türkische Unternehmen und warum?
- Welche Ursachen hemmen das Exportpotential?
- In welchen Bereichen liegen die Stärken und Schwächen türkischer Unternehmen?

2. DIE BEDEUTUNG VON GLOBALISIERUNG UND INTERNATIONALISIERUNG IM KONTEXT DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

2.1. GLOBALISIERUNG ALS AUSGANG DER INTERNATIONALISIERUNG

Um das Konzept der Globalisierung zu erklären, wurden bis heute viele Definitionsversuche vorgenommen. Da die Wissenschaftler aus unterschiedlichen Bereichen kommen und das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven eingehen, scheint eine einheitliche Definition nicht möglich. Ein anderes Problem ist, dass sich die Perspektiven und Bewertungskriterien im Laufe der Zeit ändern. Der Begriff Globalisierung soll in dieser Arbeit als alle fortlaufenden Entwicklungen verstanden werden, die zwangsläufig zu einer weltweiten Vernetzung in fast allen Lebensbereichen führte. Müller/Kornmeier schreiben „Indessen zeigt bereits eine oberfachliche Betrachtung, dass die effizienzorientierte Restrukturierung von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft kein homogener Prozess ist, sondern sich auf mehreren Ebenen vollzieht: in unterschiedlicher Intensität und Geschwindigkeit zwar, aber ausgelöst im Wesentlichen durch dieselben, stellenweise dramatischen Umwälzungen in unserer Umwelt“ (Müller/Kornmeier, 2002, S. 15). Im Einzelnen sind hierbei die wachsenden Finanz- und Informationsströme zu nennen oder die Technisierung der Infrastruktur. Außerdem können die Veränderungen in den politischen Systemen, der Unternehmensorganisation, dem gesellschaftlichen Wertekanon und dem Verbraucherverhalten als eine wesentliche Rolle genannt werden. Müller/Kornmeier (2002, S. 16) sprechen von sieben Punkten, um die Struktur

und ihre Erscheinungsformen der Globalisierung zu definieren. Dabei beziehen sie sich auf die Basis von Ruigrok/Van Tulder (1993) und erweitern diese. Die nachfolgende Tabelle soll verdeutlichen, in welchen Bereichen eine Globalisierung stattgefunden hat und was dieser Wandel bedeutet.

GLOBALISIERUNG BEDEUTET
1. ... VON FINANZEN UND KAPITALBESITZ	<ul style="list-style-type: none"> Deregulierung der Finanzmärkte, internationale Kapitalmobilität, Anstieg der Firmenfusionen und -Aufkäufe, Globalisierung des Aktienbesitzes in der Frühphase
2. ... DER MÄRKTE UND MARKTSTRATEGIEN	<ul style="list-style-type: none"> Weltweite Integration der Geschäftsabläufe, Etablierung integrierter Operationen im Ausland (incl. F&E und Finanzierung), globale Suche nach Komponenten und strategischen Allianzen
3. ... VON TECHNOLOGIE UND DER DAMIT VERBUNDENEN F&E BZW. DES WISSENS	<ul style="list-style-type: none"> Technologie als Schlüsselfaktor; Entstehung globaler Netzwerke innerhalb einer oder zwischen mehreren Firmen dank der Fortschritte in Informationstechnologie und Telekommunikation.
4. ... VON LEBENSFORMEN UND KONSUMMUSTERN SOWIE DES KULTURLEBENS	<ul style="list-style-type: none"> Transfer und Transplantation der vorherrschenden Lebensweisen, Angleichung des Konsumverhaltens, Rolle der Medien, GATT-Regeln werden auf Kulturaustausch angewandt
5. ... VON REGULIERUNGSMÖGLICHKEITEN UND POLITISCHER STEUERUNG	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierte Rolle nationaler Regierungen und Parlamente; Versuche, eine neue Generation von Regeln und Institutionen für die globale Steuerung zu schaffen
6. ... ALS POLITISCHE EINIGUNG DER WELT	<ul style="list-style-type: none"> Staatenzentrierte Analyse der Integration der Weltgesellschaften in ein globales wirtschaftlich-politisches System unter Leitung einer Zentralmacht
7. ... VON WAHRNEHMUNG UND BEWUSSTSEIN	<ul style="list-style-type: none"> Sozio-kulturelle Prozesse, die sich am ‚Eine Welt‘- Modell, der ‚globalistischen‘ Bewegung, dem ‚Weltbürgertum orientieren

Abbildung 1: Struktur und ihre Erscheinungsformen der Globalisierung. Quelle: Müller/Kornmeier 2002, S. 16 Die Gruppe von Lissabon (1997, S. 49); erweitert und revidiert auf der Basis von Ruigrok/vanTulder (1993). Eigene Darstellung.

Punkt zwei in der Tabelle zeigt eine mit der Globalisierung einhergehende Umstrukturierung der Märkte was die weltweite Integration der Geschäftsabläufe und die Weiterentwicklung internationaler Geschäftsaktivitäten zur Folge hatte. Besonders ab Mitte der 1990er Jahre, mit dem Markteintritt Chinas, stiegen internationale Geschäftsaktivitäten deutlich an. Neben den weltweiten Exportgeschäften, investierten Unternehmen auch verstärkt im Ausland. (Bleuel, 2017, S. 19) spricht von einer ‚überproportionalen Intensivierung der internationalen Unternehmensverflechtungen im Zuge der Globalisierung‘ und fasst drei Globalisierungstreiber für die Gründe dieser Geschäftsaktivitäten zusammen.

- **Politische Globalisierungstreiber** folgen aus der wirtschaftlichen Liberalisierung. Seit dem auch Länder wie China seinen Markt der freien Marktwirtschaft geöffnet hatte und Mitglied der WTO wurde, kam es zur Reduktion der Zollsätze. Damit haben die Kosten des internationalen Gütertausches erheblich abgenommen. Mit der Bildung regionaler Integrationsräume wie die EU, konnten unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen angeglichen werden. Dies hatte eine steigende Transparenz der Auslandsaktivitäten innerhalb des Integrationsraums zur Folge.
- **Technologische Globalisierungstreiber** können als fortschreitende technologische Entwicklungen verstanden werden. Diese Entwicklungen haben die Senkung der Raumüberwindungskosten zur Folge. Die Logistik ist für den Welthandel von zentraler Bedeutung. Mit Innovationen können Transportkosten deutlich gesenkt werden. Ein anderer Effekt, der die Transportkosten reduziert, ist die Produktminiaturisierung z.B. bei der Unterhaltungselektronik. Nicht zuletzt sind Innovationen in der IT- und Telekommunikation – wie die 5G Technologie – zu nennen. Die Kosten der Auslandskommunikation zwischen Unternehmen sind erheblich gesunken und die Informationsgeschwindigkeit gestiegen. Heute ist von der 5G Technologie die Rede. Unternehmen sind agiler in Auslandsmärkten.
- **Sozio-ökonomische Globalisierungstreiber** sind auch vielfältig. Konsumenten neigen vermehrt dazu, ausländische Produktvariationen zu kaufen. Kürzere Lebenszyklen und höhere F&E-Kosten in innovativen Industrien führen zu internationalen Absätzen, da neue Produkte - wie in der Mobiltelefon-Industrie - weltweit verkauft werden müssen. Somit können Fixkosten, die für die Entwicklung aufgebracht wurden, amortisiert werden (Bleuel 2017, S.20f).

Im Zuge dieser globalen Entwicklungen sind Unternehmen immer mehr gezwungen sich nach außen zu öffnen. Der Begriff ‚Nach außen‘ soll hier als internationaler Handel, Beschaffung und Produktion von Gütern, Dienstleistungen und Finanzen verstanden werden, welche über die Grenzen eines Landes hinausgehen. Bis zum Beginn der Industrialisierung stand der Handel von Produkten, die im Inland nicht verfügbar waren im Mittelpunkt internationaler Aktivitäten. Die Suche nach neuen Absatzmärkten wurde jedoch mit der Sättigung der Heimatmärkte erheblich wichtiger. Unternehmen haben begonnen Kooperationen mit lokalen Handelsvertretern zu schließen. Die Gründung von Vertriebsgesellschaften unterstützten das Ausschöpfen von Marktpotenzialen ausländischer Märkte. Dadurch erreichten Unternehmen auch eine bessere Wettbewerbsposition im Heimatmarkt, durch die Nutzung von

Skaleneffekten. Auch durch das Erschließen von günstigen Beschaffungsmärkten wie Asien oder Osteuropa, konnten Beschaffungs- und Produktionskosten minimiert werden (Meier & Roehr, 2004, s. 14f). Im Kontext der Unternehmensentwicklung spielen vier Strategien eine besondere Rolle für die Globalisierung der Unternehmensfunktionen.

Globales Beschaffungsmanagement stellt für Unternehmen eine große Bedeutung dar. Insbesondere wenn man den Satz ‚Im Einkauf liegt der Gewinn‘ reflektiert, ist es sicherlich nicht falsch zu sagen, dass dieser Aspekt international noch mehr gilt. Staaten und Unternehmen, die sich entschieden haben sich der freien Marktwirtschaft zu öffnen, sind globaler Konkurrenz ausgesetzt. Deshalb werden die zur Herstellung der Güter notwendigen Rohstoffe und Vorleistungen dort beschafft, wo sie am schnellsten und am billigsten angeboten werden. Dabei ergeben sich für Unternehmen einige Vorteile wie Kostensenkung, ständige Verfügbarkeit, Verbesserung der Qualität und Zugriff auf neue Technologien. Folgendes Fallbeispiel visualisiert konkret die globale Vernetzung von Beschaffung.

Wertschöpfung eines Global Player

‚Wenn z.B. ein Amerikaner einen Pontiac Le Mans von General Motors kauft, beteiligt er sich unbewusst an einer internationalen Transaktion. Von den 10.000 \$, die er an GM zahlt, gehen etwa 3.000 \$ für Montagearbeiten nach Südkorea, 1.750 \$ für hochtechnologische Komponenten (Motor, Getriebe, und Elektronik) nach Japan, 750 \$ für Styling und Konstruktion nach Deutschland, 400 \$ für verschiedene kleinere Komponenten nach Taiwan, Singapur und Japan, 250 \$ für Werbung und Marketing nach Großbritannien und etwa 50 \$ für Datenverarbeitung nach Irland und Barbados. Der Rest – weniger als 4.000 \$ - geht an Marktstrategen in Detroit, Anwälte und Banker in New York, Lobbyisten in Washington, Renten- und Krankenversicherungsangestellte im ganzen Land sowie an GM-Aktionäre. Der stolze Pontiac-Besitzer ist sich natürlich nicht im Klaren darüber, dass er so viel in Übersee gekauft hat. Den Handel hat GM innerhalb seines globalen Netzes getrieben, und das ist typisch.‘

Abbildung 2: Wertschöpfung eines Global Player. Quelle: Reich 1996, S. 128

Globales Produktionsmanagement bezeichnet Standortentscheidungen der Güterproduktion. Dabei stellen sich Unternehmen mitunter die Frage wo und wie, welche Produkte hergestellt werden sollen. Bei der Entscheidung werden häufig die Aspekte Kundennähe und somit reduzierte Logistikkosten, aber auch Lohnkostenvorteile durch Aufbau neuer Produktionsstätte im Ausland artikuliert. Primär geht es Unternehmen darum, sich Zugang zu jeweiligen Märkten zu verschaffen und dadurch ihre Marktposition zu verbessern.

Globales Finanzmanagement umfasst alle Aktivitäten einer grenzüberschreitend tätigen Unternehmung zur Beschaffung, Verwaltung und Verwendung von Kapital. Diese Aktivitäten müssen innerhalb aller Unternehmenseinheiten koordiniert werden.

Globales Personalmanagement stellt neue Herausforderungen an die Mitarbeiterrekrutierung. Bei der Internationalisierung wirken viele Einflussfaktoren der Unternehmenstätigkeit auf das Personalmanagement. Sämtliche sozio-kulturelle Unterschiede und politisch-rechtliche Faktoren müssen organisiert werden (Müller/Kornmeier 2002, S. 34-41).

2.2.INTERNATIONALISIERUNG VON UNTERNEHMEN – EIN PHÄNOMEN DER ZEIT

Der Begriff ‚Internationalization‘ trägt im anglo-amerikanischen Sprachraum lediglich die Bedeutung „die zunehmende Ausweitung des Exportgeschäftes“. In der deutschsprachigen Literatur wird Internationalisierung als ‚die Ausweitung des Auslandsgeschäftes insgesamt‘ gebraucht (Gelbrich/Müller 2011, S. 695). Obwohl der Begriff ‚Internationalisierung‘ häufig als eine Erscheinung des 20. Jahrhunderts angesehen wird, existiert der internationaler Handel schon seit Jahrhunderten. Doch der Grund, weswegen der Begriff als ‚Ein Phänomen der Zeit‘ genannt wird, ist das Ausmaß der Internationalisierung welches in den letzten Jahrzehnten systematisch zugenommen hat. Die Faktoren für diese Zunahme sind unter anderem das Schwinden nationaler Grenzen im internationalen Handel, die Rückführung von Handelsschranken durch regionale Handelsabkommen und die Durchsetzung des freien Welthandels in den Ländern. Diese und andere globalen Entwicklungen erleichtern es Unternehmen ihre Auslandsgeschäfte auszuweiten.

2.2.1. Motive und Ziele der Internationalisierung

Unternehmen haben bestimmte Motive und verfolgen auch bestimmte Ziele bei der Internationalisierung. Jedoch beruht die Entscheidung einer Ausweitung der Geschäftsaktivitäten jenseits der eigenen Landesgrenzen, auf intern- und externen Faktoren. Interne Faktoren sind zum Beispiel die eigenständigen Wünsche eines Unternehmens zur Expansion durch das Erschließen neuer Märkte. Die Entscheidung von Unternehmen können aber auch durch externe Faktoren gelenkt werden. Hierbei ist zwischen Push- und Pull-Faktoren zu unterscheiden. Pull-Faktoren bezeichnen unternehmensexterne Einflüsse und Entwicklungen, die dem Unternehmen die Internationalisierung erleichtern. Hierbei können handelserleichternde Verträge, wie der Abbau von Handelsbeschränkungen, wie Zöllen zwischen zwei oder mehreren Ländern oder allgemeine geringere Kosten im Ausland genannt werden. Push-Faktoren hingegen zwingen Unternehmen förmlich zur Internationalisierung.

Hierbei geht es dem Unternehmen primär darum, die eigene Marktposition zu halten. Als Beispiel können hier Faktoren wie erhöhter Kostendruck oder starke Währungsschwankungen im Inland angeführt werden. Nicht zuletzt kann auch die Verlagerung von wichtigen Handelspartnern und Kunden ins Ausland als Faktor angesehen werden (Volery/Jakl 2006, S. 3)

Haas/Neumair (2006a) unterscheiden zwischen aktiven und reaktiven Motiven bei der Internationalisierung. Demnach ergreifen Unternehmen bei aktiven Motiven, Internationalisierungsmaßnahmen aus eigenem Antrieb heraus. Den Unternehmen geht es darum, die Unterschiede zwischen dem eigenem heimischen und dem ausländischen Markt wertschöpfend zu nutzen (Haas/Neumair 2006a, S. 579). Reaktive Motive bilden die Reaktion auf Veränderungen am bestehenden Markt innerhalb der Wirtschaftslage. Dies kann auch als Internationalisierung aufgrund Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck verstanden werden. Nachfolgende Abbildung soll die aktiven und die reaktiven Gründe der Internationalisierung von Unternehmen visualisieren.



Abbildung 3: Motive der Internationalisierung (nach Strunz/Dorsch 2001, S. 28, Abbildung 2.2). Eigene Darstellung.

2.2.1.1. Aktive Gründe

- Verfügbarkeit der Ressourcen

Natürliche-, personelle-, finanzielle- oder technologische Ressourcen, können nicht immer aufgrund Beschränkungen oder Knappheit aus dem Heimatmarkt bezogen werden. Deshalb suchen sich Unternehmen alternative Beschaffungswege in alternativen Märkten, in denen sie die Ressourcen leichter oder günstiger beschaffen können.

- Kosten der Produktionsfaktoren

Produktionskosten variieren nach Produktionsstandort. Unternehmen versuchen ihre Kosten zu senken und ihren Gewinn zu vergrößern. ‚Rohstoffintensive Produkte können dort am Günstigsten hergestellt werden, wo die benötigten Rohstoffe am preiswertesten und/oder am leichtesten beschaffbar sind und arbeitsintensive Prozesse lassen sich dort am günstigsten durchführen, wo die Arbeitskraft billiger ist‘ (Strunz/Dorsch 2001, S. 29). Deshalb ziehen es Unternehmen vor, teure Produktionsstandorte zu verlassen und in günstigeren Standorten zu produzieren. Typische Standorte sind Entwicklungsländer mit preisgünstigen Löhnen wie in Teilen Asiens oder Osteuropa.

- Zins- und Steuerunterschiede

Die Zins- und Steuersätze variieren zwischen Ländern sehr. Aus der Sicht eines Wirtschaftsunternehmens ist es ein Anreiz in Länder mit weniger Steuerlast zu gehen, denn weniger Kosten bedeutet letztendlich mehr Gewinn für das Unternehmen.

- Wirtschaftsförderungsmaßnahmen

Länder, die auf ausländische Investoren angewiesen sind, bieten spezielle Förderungen an. Die Intension ist es ihre Wirtschaft durch den Zufluss begehrter Devisen, neue Technologien und durch die Bildung ihrer Arbeitskräfte in Schwung zu bringen. Die Regierungen dieser Länder stellen Gewerbeflächen für Investoren bereit und vergeben Subventionen, Steuernachlässe oder Abnahmegarantien des jeweiligen Produktes das Vorort produziert werden soll. Diese Anreize führen zur Internationalisierung von Unternehmen.

- Wettbewerbsvorteile

Wenn Unternehmen Wettbewerbsvorteile in ihrem Heimatmarkt haben, können sie diese Vorteile auch auf anderen Märkten ausweiten. Die Bekanntheit der Marke, günstigere

Produktions-, Absatz- und Marketingkosten im Ausland könnten Gründe für eine Internationalisierung sein. Die Ausdehnung des Absatzgebietes auf internationale Ebene trägt außerdem zur Kostensenkung bei und schafft somit Economies of Scales (Strunz/Dorsch 2001, S. 28ff).

2.2.1.2. Reaktive Gründe

- Überwindung von Handelsbarrieren

Handelsbarrieren in manchen Ländern erschweren oft die Markterschließung ausländischer Firmen. Dies ist eine protektionistische Schutzmaßnahme, die als Ziel hat, einheimische Produzenten gegenüber ausländischen Wettbewerbern zu schützen. Wo in der Vergangenheit der Verkauf von Gütern lohnend war, kann es in der Zukunft durch Handelsbarrieren nicht mehr rentabel sein. Durch die Erschließung neuer ausländischer Märkte, müssen Unternehmen die Handelsbarrieren eines Landes überwinden und flexibler sein.

- Internationalisierung der Wettbewerber

Wenn sich die Wettbewerber eines Unternehmens entscheiden, auch auf ausländischen Märkten aktiv zu sein, kann sich das andere Unternehmen verpflichtet fühlen, ein gewisses Engagement in Auslandsmärkten zu haben damit keine Benachteiligung im Wettbewerb entsteht.

- Gesetze und Restriktionen im Heimatland

Bestimmte Gesetze oder Restriktionen im Heimatland können der Auslöser für die Ausdehnung oder sogar Verlagerung der Geschäfte ins Ausland sein (Strunz/Dorsch 2001, S. 31f).

2.3.INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN

Genau wie die Begriffe ‚Globalisierung und Internationalisierung‘ ist auch die Definition des Begriffs ‚Internationalisierungsstrategie‘ nicht einheitlich und mehrdeutig in der Literatur zu finden. Neumair et al. (2012) schreiben dazu „sehr häufig wird zur Systematisierung auch die Kombination aus unternehmerischer Ressourcenbindung im Ausland und dem Grad der Internalisierung (= Verzicht auf den Bezug von bestimmten Wertschöpfungsteilen über den Markt und stattdessen Einbindung der jeweiligen Leistungsprozesse in das eigene Unternehmen) genutzt“ (Neumair et al. 2012, S. 345). Nach dieser Beschreibung ist es

möglich, drei Marktbearbeitungsformen zu unterscheiden und somit verschiedene Internationalisierungsstrategien zu kategorisieren. Diese wären Außenhandelsgeschäfte, kooperative Marktbearbeitungsformen und Marktbearbeitungsformen mit Kapitalbeteiligung. Folgende Tabelle soll alle Formen der Auslandsmarktbearbeitung nach Wertschöpfungsschwerpunkt und Kapitaltransfer systematisch veranschaulichen.

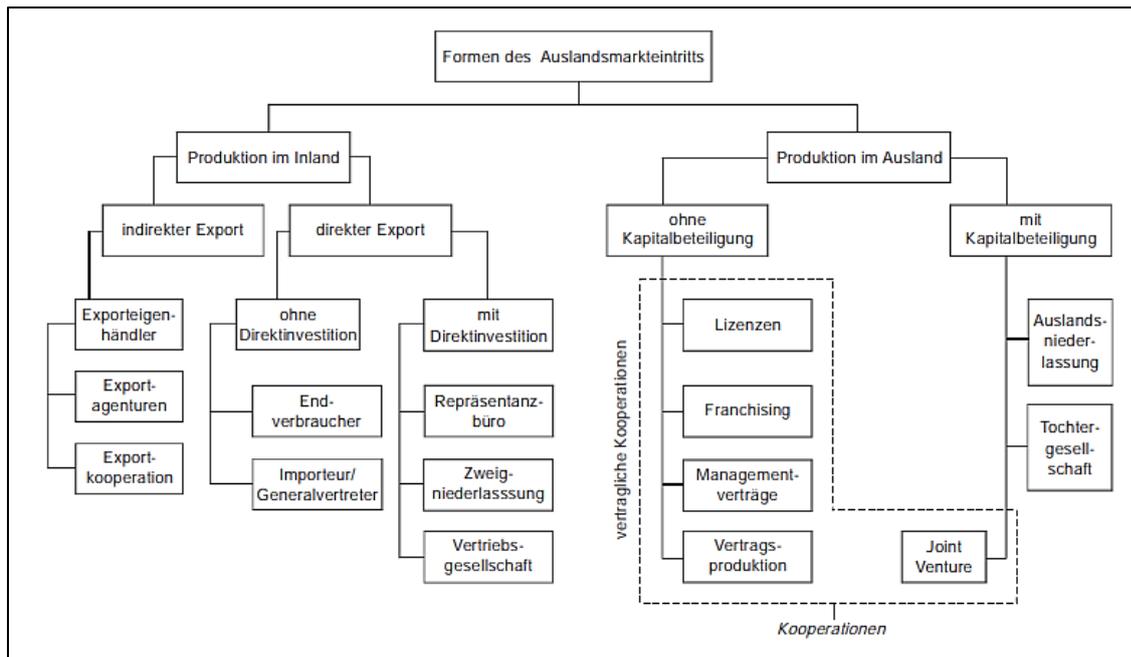


Abbildung 4: Systematisierung von Formen der Auslandsmarktbearbeitung nach Wertschöpfungsschwerpunkt und Kapitaltransfer (Neumair/Schlesinger/Haas 2012, S. 346).

2.3.1. Eintritt in Auslandsmärkte

Das primäre Ziel von Unternehmen ist es, den Eintritt in ausländische Märkte möglichst effektiv zu nutzen. Hierbei stehen Unternehmen verschiedene Stufen oder Techniken der Internationalisierung zur Verfügung. „Weil sie im Regelfall eine langfristige Bindung einleitet, stellt die Wahl der Markteintrittsform eine strategische Entscheidung dar. In der Hierarchie der Unternehmensstrategien und -operationen rangiert sie zwischen den Basisstrategien und den operativen Methoden. Daraus folgt zum einen, dass derartige Entscheidungen dem Management einen hohen Grad an Aufmerksamkeit abverlangen; zum anderen ist dabei ein gewisses Maß an Konsistenz bzw. ‚strategischer Verträglichkeit‘ anzustreben. Schließlich sind Markteintrittsstrategien nicht einfach der Distributionspolitik zu subsumieren, obwohl die Art des Markteintritts fraglos distributionspolitische Entscheidungen beeinflusst“ (Müller/Kornmeier 2002, S. 120).

2.3.1.1. Erscheinungsformen

Es sind eine Vielzahl an Möglichkeiten vorhanden, die in der Abbildung 4 veranschaulichten Formen der Internationalisierung zu kategorisieren. Im weiteren Verlauf werden diese Formen jedoch in drei Kategorien unterteilt und explizit verdeutlicht. Die Unterteilung in Außenhandelsgeschäfte, vertragliche Kooperationen und Kapitalbeteiligungen ist als sinnvoll zu betrachten. Folglich werden relevante Formen anhand dieser Kategorisierung beschrieben.

2.3.1.1.1. Außenhandelsgeschäfte

Der Export ist die einfachste Form der Internationalisierung und wird dem Außenhandelsgeschäft zugeordnet. Beim Export werden Güter und Dienstleistungen in ausländische Märkte abgesetzt. Hierbei werden zwei Varianten – direkte und indirekter Export - voneinander abgegrenzt. Beim indirekten Export übernehmen inländische Absatzorgane – auch Mittlerunternehmen genannt – sämtliche Funktionen, Kosten und Risiken des Außenhandelsgeschäfts. Diese Mittlerunternehmen sind auf die Ausfuhr von Exportgütern spezialisiert und kennen den Absatzmarkt sehr gut. Da Unternehmen gerne das Know-how des Mittlerunternehmens nutzen, gilt diese Variante als die einfachste Art des Auslandsgeschäftes. Einer der Nachteile des indirekten Export ist die Marktferne durch mangelnden Kontakt zwischen Produzent und Endabnehmer. Die Abhängigkeit zum Mittlerunternehmen ist ein

anderer Nachteil. Beim direkten Export hingegen wird auf ein Mittlerunternehmen verzichtet. Güter und Dienstleistungen werden direkt im Ausland abgesetzt. Bei dieser Variante besitzt das Unternehmen eine eigene Exportabteilung. Außerdem hat das Unternehmen Kapitalbeteiligungen/Direktinvestitionen im Exportland. Diese Investitionen können Distributionsorgane oder Repräsentanz-Büros im Ausland sein, mit denen Unternehmerische Interessen vor Ort gewahrt werden. Diese wären die Beobachtung des Marktes, die Akquisition von neuen Kunden und die Pflege von Kundenkontakten (Neumair et al. 2012, S. 350). Wie der indirekte-, weist auch der direkte Export Vor- und Nachteile auf. Zu den Vorteilen gehören unter anderem die Marktnähe durch den direkten Kontakt zum Kunden und die Reaktion auf Kundenanforderungen ohne Zeitverlust und Informationsverfälschung durch Mittlerunternehmen. Die Nachteile hingegen sind Kommunikationsprobleme aufgrund kultureller Unvertrautheit und die längere Zeitdauer für den Aufbau der Kundenbeziehung im Anfangsstadium.

2.3.1.1.2. Kooperative Marktbeteiligungsformen

Bei der Internationalisierung ohne Kapitalbeteiligung sind die Formen Lizenzvergabe, Franchising, Managementverträge und die Vertragsfertigung zu nennen. Bei diesen Formen wird kein Realkapital ins Ausland transferiert. Lediglich die Leistungserstellung wird an einem im Ausland ansässiges Unternehmen gegen Entgelt übertragen. Folglich wird nur die Form ‚Lizenzvergabe‘ erläutert.

Mit einer Lizenzvergabe erteilt ein Unternehmen die Erlaubnis oder die Befugnis, das Recht eines anderen nutzen zu dürfen. Die Lizenzvergabe ist definitiv ein effektiver Weg, Vorteile für das eigene Unternehmen zu erlangen. Im Vergleich zu Exporten und Direktinvestitionen ins Ausland, ist die Lizenzierung eine relativ kostengünstige und risikoarme Option für die Internationalisierung in ausländische Märkte. Das Unternehmen erhält Erträge aus dem Ausland in Form von Lizenzgebühren. Der Nachteil der Lizenzvergabe ist die erschwerte Kontrolle des Lizenznehmers. Es können Qualitätsdefizite entstehen, die dem Markennamen schaden könnten.

2.3.1.1.3. Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen mit Kapitalbeteiligung

In diesem Kapitel werden drei der Markteintrittsformen mit Kapitalbeteiligung auf deren Unterschiede und Vor- und Nachteile erläutert. Diese Formen sind das Joint Venture, die Auslandsniederlassung und die Tochtergesellschaft. Ein Joint Venture kann als eine projektbezogene Unternehmenskooperation verstanden werden. Dabei geht es um mindestens zwei Unternehmen, die über einen bestimmten Zeitraum über auf ein Projekt bezogen zusammenarbeiten. Das Ziel eines Joint Ventures ist die effiziente Markterschließung. Beim Markteintritt eines ausländischen Unternehmens ist es von großem Vorteil einen inländischen Investitionspartner zu haben, der sich in aller Hinsicht gut in diesem Markt auskennt. Außerdem ist es in manchen Ländern Pflicht einen heimischen Partner zu haben um Direktinvestitionen tätigen zu können. In diesen Fällen ist der Marktzugang nur in dieser Form möglich. Positive Effekte eines Joint Ventures sind der direkte Zugang zu Kunden, Lieferanten und qualifizierten Mitarbeitern. Außerdem wird das ausländische Unternehmen zum Partner und fällt als Konkurrent im Markt weg und somit minimiert sich der Wettbewerbsdruck. Die Form des Joint Ventures als eine vertragliche Kooperationsform, unterscheidet sich von den Formen Auslandsniederlassung und Tochtergesellschaft in der Hinsicht, dass es sich nicht um ein vom ausländischen Kapitaleigner beherrschtes Unternehmen handelt. Das Joint Venture ist die Schnittstelle zwischen vertraglicher Kooperationen und den folgenden Formen der Kapitalbeteiligungen.

Nicht direkt wie das Joint Venture gelten Auslandsniederlassungen und Tochtergesellschaften größtenteils vom Kapitaleigner beherrschte Unternehmen. Das Unternehmen verlagert die Teile seiner Wertschöpfungskette ins Ausland. Das bedeutet, der Betrieb im Ausland ist uneingeschränktes Eigentum des Unternehmens. Dadurch hat das Unternehmen mehr Entscheidungsfreiheit in seinen wirtschaftlichen Handlungen auf dem ausländischen Markt. Der Nachteil dieser Internationalisierungsform ist die intensive Kapitalbindung im Ausland. Die Auslandsniederlassung verfügt über keine eigene Rechtspersönlichkeit und gilt als ein räumlich abgetrennter Teil des Unternehmens. Das Mutterunternehmen haftet für die Auslandsniederlassung im Ausland. Einer der Schwierigkeiten ist der Umgang mit Geschäftspartnern vor Ort. Eine Tochtergesellschaft ist ein rechtlich im Ausland selbstständiges Unternehmen. Die Versteuerung der erbrachten Gewinne erfolgt in dem Land in der die Tochtergesellschaft ansässig ist. Für das Gastland ist die Tochtergesellschaft aus monetären Gründen vorteilhaft. Deshalb erhalten Mutterunternehmen in manchen Ländern auch

Förderungen bei der Gründung einer Tochtergesellschaft. Da die Tochtergesellschaft rechtlich Selbstständig ist, genießt es ein positiveres Image als Auslandsniederlassungen. Durch die Unabhängigkeit der Tochtergesellschaft, ist die Durchsetzung der eigenen Strategie - unabhängig von einheimischen Partnern wie beim Joint Venture - leichter. Interessenkonflikte werden auf das Minimum reduziert. Außerdem bleibt das unternehmenseigene Know-how innerhalb des Unternehmens. Das Risiko einer Tochtergesellschaft im Ausland ist die intensive Kapitalbindung. Hinzu kommt die volle Risikohaftung in der Unternehmung. Da das Unternehmen keine Partner hat, ist eine Risikostreuung unter mehreren Partnern, so wie es beim Joint Venture ist, nicht möglich (Neumair et al. 2012, S. 345-364).

Alle bisher erwähnten Formen der Internationalisierung bringen unterschiedliche Chancen und Risiken mit sich und sind über den Grad an Internationalisierung mit Ressourcenbindung in unterschiedlichem Ausmaß im Ausland verknüpft. Die folgende Abbildung veranschaulicht die wichtigsten Charakteristika der beschriebenen Formen. Dabei werden Faktoren wie Grad der Ressourcenbindung im Ausland und der Internationalisierungsgrad ins Verhältnis gesetzt.

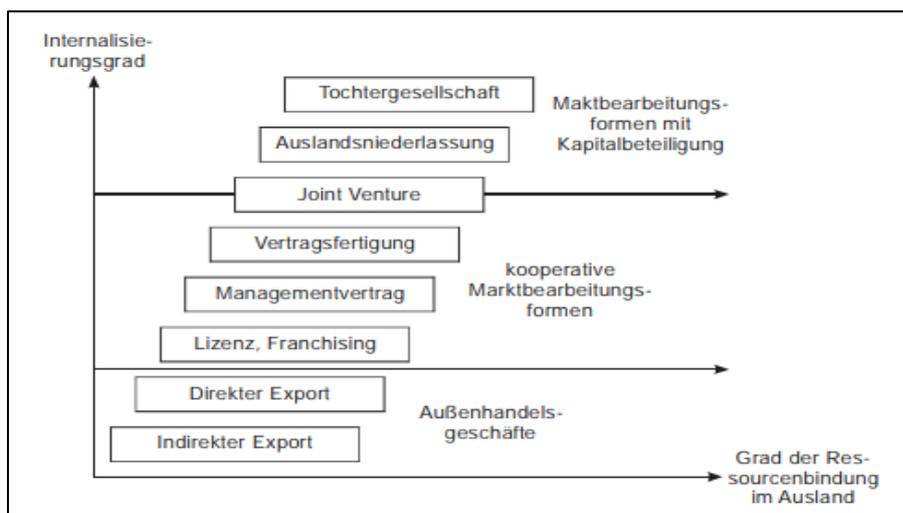


Abbildung 5: Formen einer Auslandstätigkeit unter Berücksichtigung von Ressourcenbindung und Internationalisierungsgrad. Quelle: Neumair/Schlesinger/Haas 2012, S. 346

2.4. INTERNATIONALISIERUNG VON TÜRKISCHEN UNTERNEHMEN

Die Internationalisierung von Unternehmen geht mit dem Wirtschaftssystem des Landes einher. Die türkische Wirtschaft konnte sich der Weltwirtschaft erst sehr spät im Jahre 1980 öffnen. In diesem Kapitel wird auf die historische Entwicklung der türkischen Wirtschaft eingegangen.

2.4.1. Die Entwicklung der türkischen Wirtschaft bis 1980

Die Türkei wurde im Jahre 1923, nach dem Verfall des Osmanischen Reiches gegründet. Eines der Hauptprobleme war die Entwicklung der türkischen Wirtschaft. Die Gründer der Republik, insbesondere Mustafa Kemal, waren sich der Tatsache bewusst, dass politische Unabhängigkeit nur mit einer soliden und starken Wirtschaft aufrechterhalten werden kann. Die Grundlagen für die wirtschaftliche Entwicklung waren jedoch sehr schwach: Die Industrie im Land schien fast nicht zu existieren, da während des Imperiums nur wenige Investitionen verzeichnet werden konnte. Eine unternehmerische Mentalität und Talent hatten sich ebenso nicht entwickelt; Da das Pro-Kopf-Nationaleinkommen sogar unter dem Existenzminimum lag, waren die Einsparungen äußerst unzureichend.

Um ein besseres Verständnis über die wirtschaftliche Situation der Republik in den ersten Jahren zu schaffen, können folgende Indikatoren betrachtet werden. Als die Republik gegründet wurde, bestand die Bevölkerung aus 12,6 Millionen Einwohnern. Das Nationaleinkommen (Bruttosozialprodukt zu Preisen von 2002) betrug 5 Billionen 190 Milliarden TL (heute 5,19 Milliarden TL), so dass das Pro-Kopf-Nationaleinkommen nur 412 Millionen TL (heute 412 TL) betrug. Auch die Außenhandelsbeziehungen entsprachen diesen Indikatoren. Die Importe, die hauptsächlich aus Industrieprodukten bestanden, beliefen sich auf 86,9 Mio. USD und die Exporte, hauptsächlich im Bereich Landwirtschaft und Bergbau, auf 50,8 Mio. USD. Da die Wirtschaft hauptsächlich auf Landwirtschaft beruhte, betrug dieser Anteil 40% des Bruttosozialprodukts und der Anteil der Industrie nur 13%.

Nach etwa 80 Jahren, also im 21. Jahrhundert, am Ende des Jahres 2002, stieg die Bevölkerung der Türkei auf 69 Millionen Personen an. Das BIP (zu Preisen von 2002) stieg auf 273,4 Milliarden türkische Lira, das Nationaleinkommen pro Kopf auf 4 Tausend TL. Die Importe beliefen sich auf 50 Milliarden \$, die Exporte erreichten eine Steigung auf 30 Milliarden \$. Der Anteil der Industrie am Bruttosozialprodukt ist auf 32% gestiegen, während der Anteil der

Landwirtschaft auf 15% gesunken ist. Das Pro-Kopf-Nationaleinkommen hat sich seit der Gründung der Republik etwa verzehnfacht. Das Volkseinkommen stieg etwa auf das 50-fache und die Exporte auf das 600-fache an. Trotz der Ausfälle in den letzten Jahren hat sich die Türkei in die Weltwirtschaft integriert (Ertuna, 2011).

Angesichts dieser Zahlen, kann eine wirtschaftliche Entwicklung über die Jahre beobachtet werden. Diese Entwicklungen wurden in unterschiedlichen Wirtschaftsstrukturen und mit unterschiedlichen Wirtschaftspolitiken erreicht. Um ein stetiges wirtschaftliches Wachstum zu gewährleisten, hat die Türkei nach spezifischen Lösungen im wirtschaftspolitischen Rahmen gesucht. Die Modelle zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage können mit folgenden Modellen in chronologischer Reihenfolge zusammengefasst werden. Im Anschluss werden diese Modelle konkreter erläutert. Bei Betrachtung dieser Perioden, war der Effekt des Etatismus groß. Der Staat war selber unternehmerisch aktiv und unterstützte die Wirtschaft.

1. Liberale Volkswirtschaftsperiode: 1923-1933
2. Staatliche Entwicklungsperiode (Etatismus): 1933-1950
3. Testphase der liberalen Wirtschaft: 1950-1960
4. Geplante Wirtschaftsperiode: 1960-1980
5. Zeit der Integration in die Weltwirtschaft nach 1980

1. Liberale Volkswirtschaftsperiode: 1923-1933

Die Republik wurde aus dem wirtschaftlichen Erbe des Osmanischen Reiches gegründet. Der Staat besaß Fabriken wie dem sogenannten Defterdar, Basmane Baumwollweberei, und die Beykoz Schuhfabriken. Eisenbahnen und viele Infrastruktureinrichtungen gehörten ausländischen Teilhabern und wurden entsprechend ihren Bedürfnissen positioniert. In der Periode von 1923-1933 wollte der Staat auf der einen Seite die staatlichen Fabriken selber betreiben, aber auch durch Kredite an private Unternehmer dafür sorgen, dass neue Fabriken entstehen. Deshalb wurde die Bank für Industrie und Bergbau (Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası) gegründet. Auf der anderen Seite bemühte sich der Staat die nötige Infrastruktur für diese Bedürfnisse auszubauen. Die Bemühungen ‚das ganze Land mit Eisenbahnnetzen zu verbinden‘ waren bei diesem Infrastrukturumzug sehr wichtig. Diese Bemühungen wurden in eine Bewegung der nationalen Entwicklung umgewandelt. Darüber hinaus wurde der

Privatsektor mit dem in dieser Zeit (15. Juni 1927) verabschiedeten Gesetz über industrielle Anreize dazu ermutigt, industrielle Investitionen zu tätigen. Unternehmern wurde Grundstück bis zu 10 Hektar kostenlos zur Verfügung gestellt, Infrastrukturinvestitionen wurden erleichtert und die Befreiung von Steuern und Gebühren wurden eingeführt. Die Zahl der Industriearbeiter stieg zwischen 1927 und 1932 von 17.000 auf 62.000. Wie zu sehen ist, wurde damals mit einer staatlichen Wirtschaftspolitik in kurzer Zeit wichtige Schritte erreicht um die Wirtschaft mit dem Aufbau der Industrie anzukurbeln.

2. Staatliche Entwicklungsperiode (Etatismus) : 1933-1950

In der Periode 1933-1950 wurde eine staatlich gelenkte Entwicklung in der Wirtschaft angewandt. Dabei wurde im Rahmen des ersten fünf Jahre Industrieplans die Sümerbank gegründet. Diese hatte die Mission eine ausgeprägte türkische Industrie zu gründen und zu entwickeln. Die Gründungsmission dieser Bank setzte sich aus folgenden Elementen zusammen.

- Alle Faktoren, die sich negativ auf die Produktionsaktivitäten auswirken, werden beseitigt.
- Arbeiten in wirtschaftlicher Freiheit durch rationale Arbeitsmethoden privater Institutionen.
- Fortsetzung der Industrialisierung und Schulung des für die Industrialisierung erforderlichen Personals.

Während des zweiten Weltkriegs hat die Türkei eine sehr wichtige Entwicklungsinitiative zwischen den Jahren 1933-1950 durchgeführt. Diese Entwicklung war eine gesamtwirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklung. In dieser Zeit wurden die errichteten Fabriken, als Entwicklungszentren ihrer Regionen konzipiert. Diese Fabriken hatten soziale, sportliche, kulturelle und gesundheitliche Einrichtungen. Jede etablierte Fabrik hat dem Entwicklungsschritt eine neue Begeisterung verliehen.

3. Testphase der liberalen Wirtschaft: 1950-1960

Im Jahre 1950 war die Türkei auf der Suche nach einem neuen geeigneten Wirtschaftsmodell. Die Demokratische Partei, die die Wahlen gewonnen hatte, versprach die Regeln der liberalen Wirtschaft anzuwenden und versuchte einen auf der Privatwirtschaft basierenden Industrialisierungsschritt einzuleiten insbesondere indem sie im Rahmen des Marschall Plans, von US-Darlehen profitierte. Trotz aller Bemühungen wuchs der Anteil des Staates an der Wirtschaft nach Bedarf weiter. Diese Periode war die Anfangszeit des Scheiterns der Türkei,

hinsichtlich die Regeln der freien Marktwirtschaft zu implementieren. Da die Zinsen und Wechselkurse bei steigender Inflation konstant gehalten wurden, wurden die Preisbilanzen die die Wirtschaft steuern vollständig gestört. Im Rahmen der angewandten Festzins- und Wechselkurspolitik haben negative Zinsen das Gleichgewicht zwischen Ersparnissen und Investitionen verzerrt und die überbewertete TL-Wirtschaft hat den Engpass bei externen Zahlungen verursacht. Somit wurde die Türkei unfähig, die Bedürfnisse der Wirtschaft zu importieren. Die Periode endete mit einer wirtschaftlichen und politischen Krise. Die Wirtschaftskrise von 1960 konnte erst durch eine starke Abwertung (durch Reduzierung des TL-Werts auf rund 40 Prozent) und durch Zinserhöhungen (durch Erhöhung der Realzinsen auf rund 3 Prozent) überwunden werden.

4. Geplante Wirtschaftsperiode: 1960-1980

Nachdem es der Türkei nicht gelungen war, ein auf der Markttrichtung basierendes Wirtschaftsmodell umzusetzen, wurde im Jahre 1960 ein planbasiertes Modell eingeführt. Das angewandte Modell war aber kein geplantes Wirtschaftsmodell. Die Pläne wurden unter einer langfristigen Perspektive erstellt und waren bindend für den öffentlichen Sektor, enthielten aber Anreize für den privaten Sektor. Während dieser Zeit konnte die Türkei wichtige Entwicklungsschritte umsetzen. In einem Umfeld, in dem die Inflation weiter anstieg, wurden die Realzinsen jedoch wieder negativ und die türkische Lira gewann aufgrund der festen oder allmählich steigenden Wechselkurs- und Zinspolitik an Wert. Nach 1970 ereignete sich weltweit zwei Ölkrisen. Diese Wirtschaftspolitik endete im Jahre 1980 mit einer wirtschaftlichen und politischen Krise. Der Zeitraum 1960-1969 ist ein Zeitraum, in dem sich das Preisgleichgewicht aufgrund des niedrigen Inflationsverlaufs (jährlicher Inflationsdurchschnitt 5,3 Prozent) langsam verschlechterte. In der Zeit von 1970 bis 1979 stieg die Inflation auf durchschnittlich 26,3 Prozent. Die Wechselkurse, die weit hinter der Inflation zurückblieben, stiegen um durchschnittlich 10%; Die Zinssätze, die bis 1977 konstant bei 9% gehalten wurden, blieben im Durchschnitt bei 12%, obwohl sie später auf 26% erhöht wurden. Bis 1980 stieg der Wert der türkischen Lira sehr stark an und die Realzinsen sanken auf minus 35 Prozent. Diese wachsende Krise im Jahre 1979, machte die türkische Wirtschaft abhängiger nach außen. Wie in der Krise von 1960, folgte auch auf die Wirtschaftskrise 1980 erneut ein Militärputsch. Wie schon in der Krise von 1960, konnte die Krise von 1980 nur mit einer starken Abwertung und mit steigenden Zinsen überwunden werden. Die Periode von 1960 und 1980 verzeichnete ein wichtiges Merkmal. In diesem Zeitraum war das Land nicht auf Geldzuflüsse

ausgerichtet, da die Realzinsen und der TL-Wert einem umgekehrten Kurs folgten. Andersherum können in dieser Zeit auch hohe Kapitalflüsse ins Ausland beobachtet werden.

2.4.2. Liberalisierung der türkischen Wirtschaft seit 1980

Nach 1980 wurde die türkische Wirtschaft liberalisiert und hat sich allmählich zum Ausland geöffnet. Gleichzeitig wurden weltweit Maßnahmen zur Erweiterung des globalen Kapitals umgesetzt. Am 24. Januar 1980 kündigte die Regierung von Süleyman Demirel das Stabilisierungs- und Liberalisierungsprogramm an und begann mit dessen Umsetzung. Der Hauptzweck dieses Programms bestand darin, die Zahlungsbilanz zu verbessern und die Inflation im Land zu senken. Langfristig sollte eine exportorientierte Wirtschaft aufgebaut werden. Staatliche Eingriffe in die Wirtschaft sollten minimiert und eine freie Marktwirtschaft geschaffen werden. Seit 1980 wurde eine freie Marktwirtschaft eingeführt und es begann eine neoliberale Periode. Aspekte wie die Marktöffnung nach außen, die Entwicklungen im Bereich Export und Import, Staatsschulden und Inflation, Wirtschaftswachstum, das BIP pro Kopf und die sektorale Verteilung des BIPs über die Jahre von 1980 bis zur gegenwärtigen Situation werden erläutert und mit Statistiken visualisiert (Guncavdi, 2002).

Vorerst werden die Aktivitäten, die im Rahmen der Marktöffnung zwischen 1980 und 2010 durchgeführt wurden, zusammengefasst:

- 1) Es wurde ein Steuerrückerstattungssystem bei Exporten eingeführt und darüber hinaus wurden Incentive-Fonds erstellt. Die Einfuhr von Zwischenprodukten für die Warenausfuhr, also Export, wurde von der Zollsteuer befreit. Exporteuren wurde die Möglichkeit geboten, Fremdwährungen zu halten. Es wurden sogenannte Freizonen eingerichtet um den Export zu erleichtern und Banken mussten 15% der Kredite für den Export von Industriegütern verwenden. Ein anderer Schritt um den Export des Landes zu erhöhen stellt die Gründung der Exportbank im Jahre 1987 dar.
- 2) Die Stempelsteuer und die Garantiesätze für Importe wurden gesenkt.
- 3) Die Devisenpolitik gewann weiter an Flexibilität und im Jahre 1986 wurde die Istanbuler Börse eröffnet. Im selben Jahr erhielten die Banken die Freiheit Wechselkurse festzulegen, die Bürger durften Fremdwährungen halten und Konten eröffnen. Es begannen Devisenimporte. Nach 1989 nahm die Finanzliberalisierung zu.
- 4) Im Jahre 1996 wurde die Türkei Mitglied der Zollunion mit der EU, was eine erhebliche Senkung der Zölle zur Folge hatte. Dieser Aspekt spielt eine große Rolle in den

Geschäftsbeziehungen zwischen der Türkei und der EU. Daher wird das Abkommen im nachfolgenden Kapitel detaillierter Erklärung finden.

- 5) Zuletzt wurden Anstrengungen unternommen, um den Zufluss von ausländischem Kapital in das Land zu erhöhen (Doğan, 2015).

Entwicklungen im Bereich Export

Nach 1980 hat die Türkei eine exportorientierte Wachstumsstrategie verfolgt. Die Exporte stiegen in den 30 Jahren zwischen 1980 und 2010 von 3 Mrd. USD auf 114 Mrd. USD. Dieser Anstieg hat die Türkei eines der Länder mit der höchsten Exportzuwachsrate in der Welt gemacht. Im aktuellen Wirtschaftsjahr 2019 beliefen sich die Exporte auf 180,4 Mrd. USD. In Anbetracht des Verhältnisses der Exporteinnahmen zum BIP stieg dieses Verhältnis von 2,6% im Jahr 1979, auf 8,6% im Jahr 1990 an. Die Waren sind Textilien, Bekleidung sowie Eisen und Stahl gewesen. Die meisten der Exporte wurden zwischen 1982 und 1985 in den Nahen Osten getätigt. In den folgenden Jahren belegte dann die Europäische Gemeinschaft den ersten Platz im Außenhandel. Die Hauptgründe für diesen Anstieg, waren die Verringerung des realen Wechselkurses und die Exportunterstützung. Diese Unterstützung wurden jedoch nach der zweiten Hälfte der 1980er Jahre eingestellt. Einer der Gründe für den raschen Anstieg, war die Produktionskapazität und die Anhäufung von Fähigkeiten in der Importsubstitutionsperiode. Ein positives und wichtiges Ergebnis des Exportanstiegs, ist die Verbesserung der Zahlungsbilanz. Darüber hinaus fand mit dem Anstieg, der erwartete Produktionsanstieg in den ersten Jahren nicht statt. Statt die Produktion zu steigern, verlagerten die Hersteller ihre Produktion auf den Export. In den folgenden Jahren hat die Produktionskapazität des Landes mit dem Exportanstieg zugenommen. Während der Anteil der Fertigerzeugnisse, 1980 nur 35% betrug, lag er 2010 bei über 95%.

Die Veränderungen von 1980 bis 2018 ist in der unteren Grafik abgebildet. Wie auch aus der Grafik zu entnehmen ist, war die neoliberale Politik zu der Zeit sehr erfolgreich.

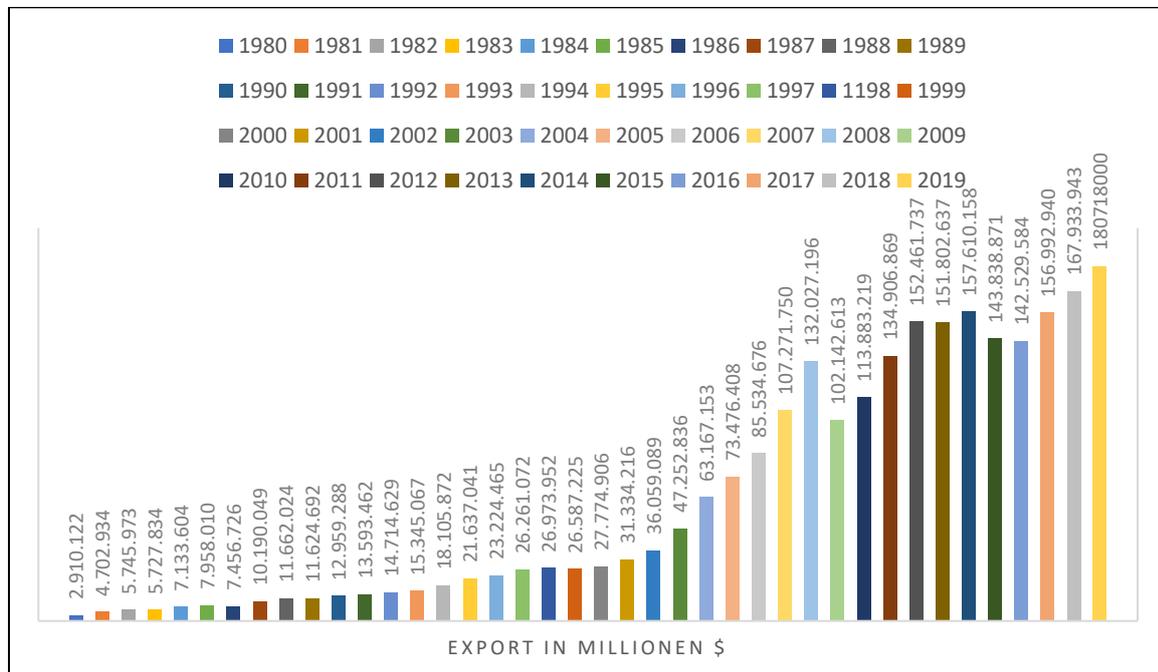


Abbildung 6: Entwicklung des Export 1980 - 2019. Quelle: TÜİK http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046

Entwicklungen im Bereich Import

Seit 1980 wurden wie in allen Bereichen zahlreiche Vorschriften für Importe erlassen und schrittweise liberalisiert. 1983 wurde die Einfuhrpolitik erneuert und die Quoten wurden aufgehoben. Die Liste der verbotenen Waren wurde neu geordnet und reduziert. Nach diesen Entwicklungen stiegen die Importe, die im Jahre 1980 etwa 7,909 Millionen Dollar betragen, im Jahre 2000 auf das Siebenfache und erreichten 54,503 Millionen Dollar. Während die Importe pro Kopf 1980 etwa 180 US-Dollar betragen, stiegen sie am Ende der neunziger Jahre auf über 700 US-Dollar. Während das Verhältnis der Einfuhren zum Bruttonationalprodukt im Jahre 1980 etwa 11,3% betrug, zeigte es einen Aufwärtstrend mit Schwankungen im Zeitraum 1980-2000 und stieg im Jahr 2000 auf 27%, insbesondere aufgrund der Wirkung der Zollunion, die 1996 in die Praxis umgesetzt wurde (Demirbaş, 2003).

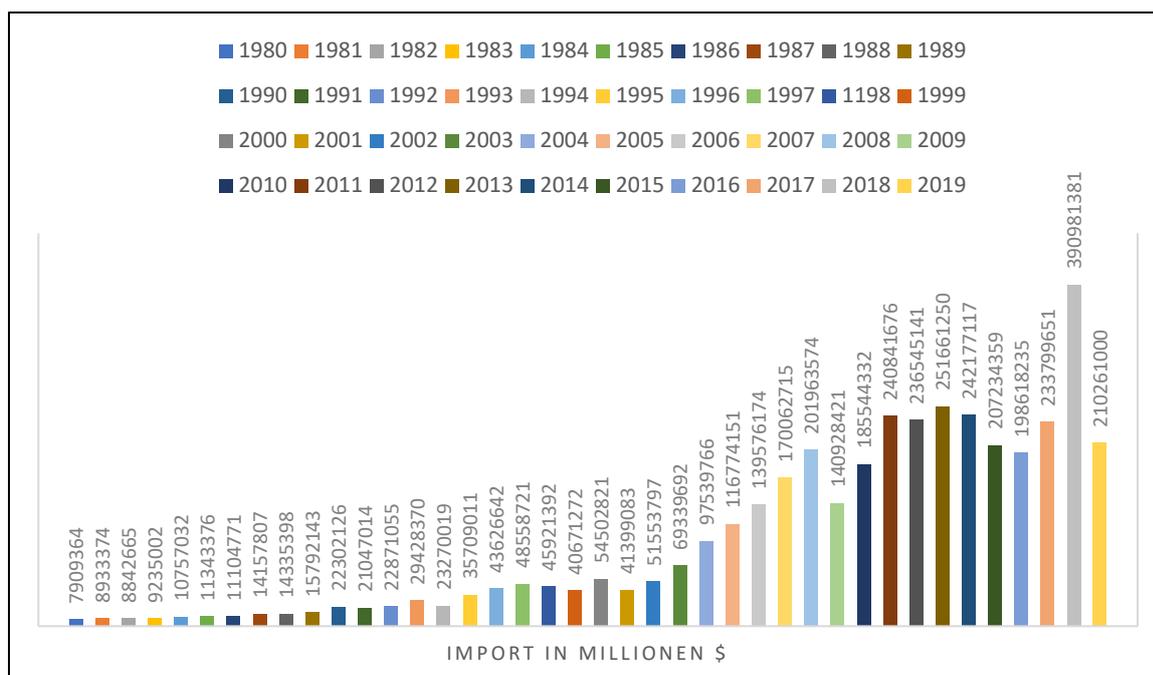


Abbildung 7: Entwicklung des Import 1980 - 2019 Quelle: TÜİK http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046

Wenn man die sektorale Verteilung im Jahr 1980 analysiert, war der größte Anteil mit 53%, Öl. Den zweitgrößten Anteil stellten mit 42% Industrieprodukte dar. Die Importe haben sich im Laufe der Zeit verändert und bis 2005 ging der Anteil der Bergbauprodukte auf 12 Prozent zurück, während der Anteil der Industrieprodukte auf 82 Prozent stieg. Die Importe zur Deckung des Maschinen-, Zwischenwaren- und Inputbedarfs der Hersteller nahmen rasch zu (Büyükdere, 2005).

Dies zeigt deutlich, dass die Produktions- und Exportstruktur in der Türkei sehr stark von Importen abhängig ist. Für die zu exportierenden Produkte werden importierte Vorleistungen verwendet wodurch sich das Außenhandelsdefizit erhöht.

Wie aus den beiden Tabellen für Export und Import hervorgeht, betrug die Außenhandelsbilanz, im Jahre 1980 bei -5 Milliarden Dollar, in 2010 etwa -72 Milliarden Dollar um im Jahre 2018 bei -55 Milliarden Dollar. Aufgrund großer Kursschwankungen und dem Wertverlust der türkischen Lira ist ein Anstieg der Exporte und ein Rückgang der Importe zu beobachten. Die Außenhandelsbilanz bewegt sich weiterhin im Minusbereich. Den größten Anteil der Importe stellen weiterhin der Einkauf von Erdöl und Erdgas dar.

Staatsschulden und Inflation

Aufgrund der zunehmenden wirtschaftlichen Probleme zwischen 1987 und 2001 kam es zu Höhen und Tiefen. Die Defizite des öffentlichen Sektors nahmen in den 90er Jahren weiter zu. Als sich die Salden des öffentlichen Sektors verschlechterten, stiegen die Realzinsen und es kam zu einer hohen Kreditaufnahme. Es gab keinen politischen Willen, die Defizite des öffentlichen Sektors zu überwinden. Das Verhältnis aller Inlands- und Auslandsschulden des öffentlichen Sektors in TL und Fremdwährung zum BIP stieg von 40 % im Jahr 1990 auf 90 % im zweiten Halbjahr 2001. Eine der Methoden, um diese Schulden zu tilgen, ist die Abwertung der eigenen Währung. Die Inflation stieg Anfang der 80er Jahre mit zunehmender Geldmenge rapide an. Zwischen 1987 und 2002 betrug die Inflation jedes Jahr über 40%. Im Jahre 1994 waren es mehr als 100%. In den 90er Jahren versuchte die Türkei kontinuierlich mit einer hohen Inflation zu leben. Die hohe Inflation erhöhte auch die Nachfrage nach Fremdwährungen und verringerte die Nachfrage zur türkischen Lira was schwierig machte die Inflation zu kontrollieren. Die nach 1997 gegründete neue Regierung begann mit der Bekämpfung der Inflation wodurch die Inflationsraten von 90% auf 60% sanken. Die damaligen Regierungen versuchten, ein hochrentierliches, hochverzinsliches Modell für inländische und ausländische Kapitalesegmente zu verfolgen die in Staatsanleihen investieren, während Privatbanken durch externe Quellen zur Staatsanleihe beitrugen. Um die Inflation zu senken und das Wirtschaftswachstum im Jahr 2000 sicherzustellen wurde eine Vereinbarung mit dem IWF getroffen, wodurch die Inflation dann auf 30% gesenkt werden konnte. Die Abbildung 8 zeigt die Inflationswerte zwischen den Jahren 1980 und 2010 in der Türkei.

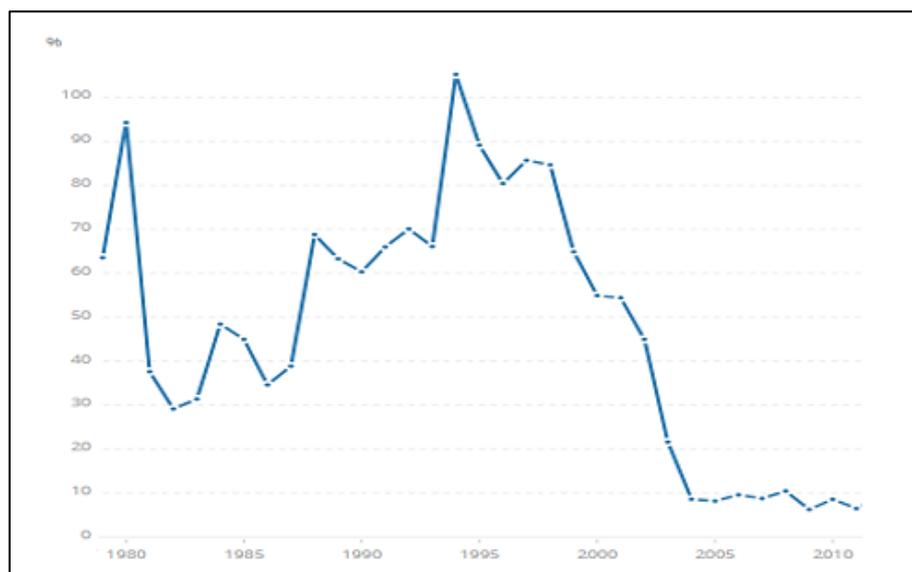


Abbildung 8: Inflationsrate der Türkei - Beobachtungszeitraum 1980-2010 Quelle: Worldbank, 2020

Daraus geht hervor, dass die Inflation in den neunziger Jahren nicht unter 60% fiel. Nach der Krise von 2001 konnte die Inflation durch die Wiederherstellung des Wirtschaftsgleichgewichts unter Kontrolle gebracht werden, wodurch ein Abwärtstrend zu beobachten ist. Schließlich fiel die jährliche Inflationsrate im Jahre 2006, erstmals seit den 1960er Jahren unter 10 Prozent. Die türkische Zentralbank gibt - angefangen ab dem Jahre 2002 - angezielte Inflationsraten in einer Tabelle an. Daraus ist zu entnehmen, dass die gemeinsamen Ziele der Regierung und der Zentralbank ab 2010 nicht erreicht wurden. Aufgrund minder guter Finanzpolitik stieg die Inflation ab dem Jahre 2012 immer weiter an und erreichte 2018 mit 20,3% den Höhepunkt (tcmb.gov.tr).

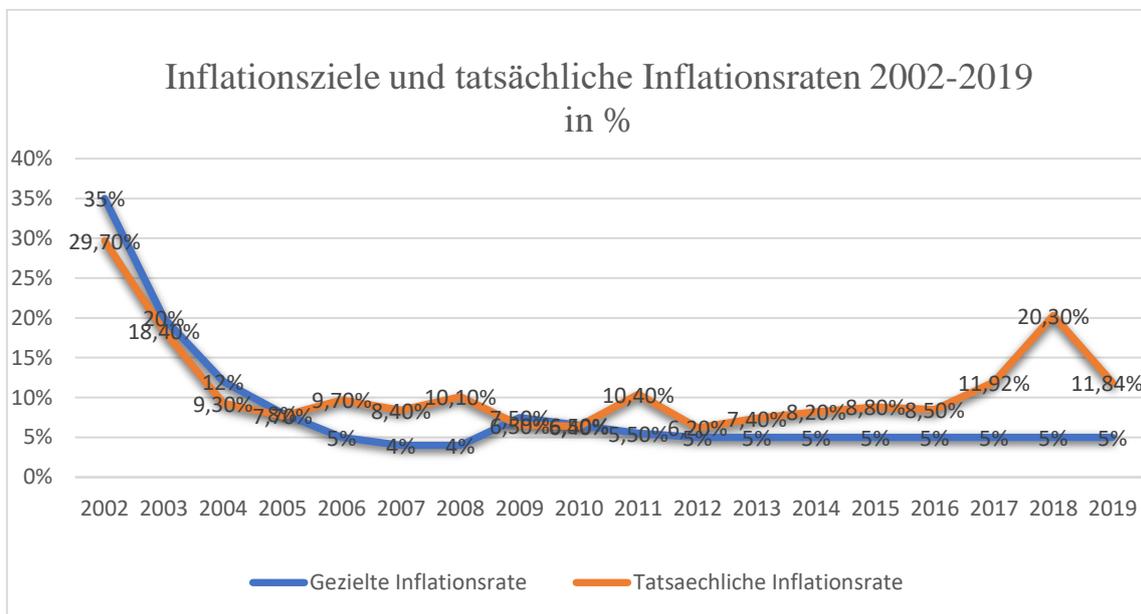


Abbildung 9: Inflationsziele und tatsächliche Inflationsraten von 2002-2019. Quelle: TCMB 2020. Eigene Darstellung.

Wirtschaftswachstum

Aufgrund des Globalisierungsphänomens in der Welt nach 1980 und der Globalisierung des Finanzsektors traten Schwankungen in der Weltwirtschaft auf. Neben diesen Schwankungen war die Türkei auch von Ungleichgewichten in der Innenpolitik betroffen. Aus diesen Gründen schwankte die Wachstumsrate über die Jahre immer wieder. In der unteren Abbildung sind die Daten für die Wachstumsraten der Türkei, ab dem Jahre 1980 bis 2018 im Vergleich der weltweiten Wachstumsraten aufgelistet.

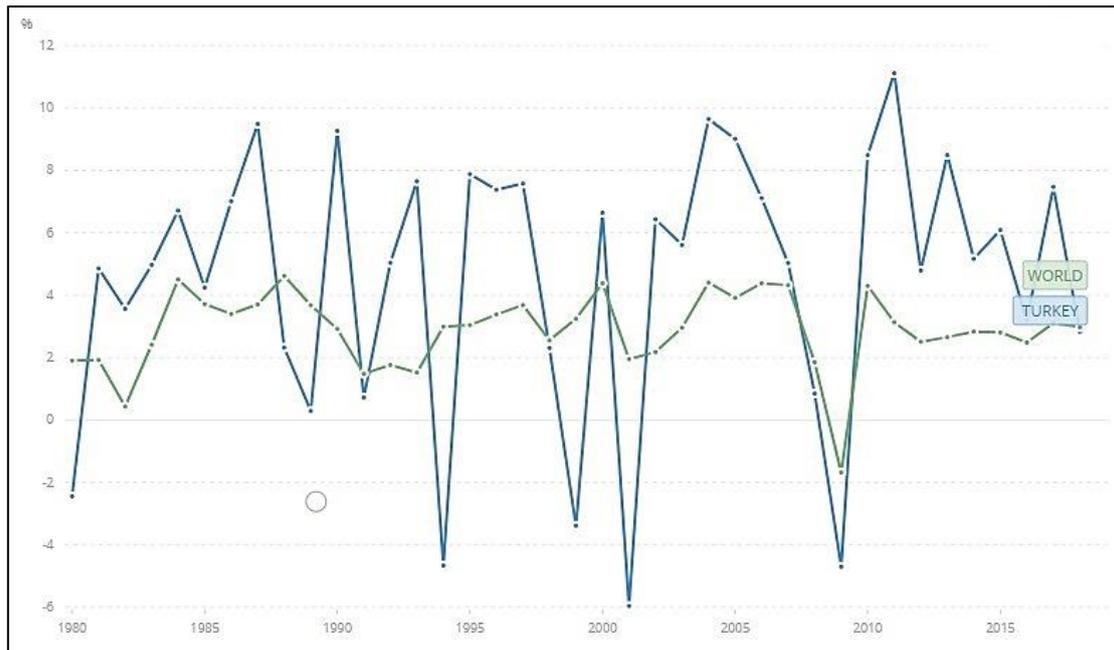


Abbildung 10: Durchschnittliche Wachstumsraten der Türkei 1980-2018 im Vergleich mit den der Welt. Quelle: Weltbank, 2020

Wie auch aus der Abbildung ersichtlich ist, sind Aufgrund der Störungen in der internen politischen Struktur des Landes, Höhen und Tiefen in den Wachstumsraten der Türkei zu verzeichnen.

Durchschnittliche Wachstumsraten zwischen 1980 und 2018 betragen; zwischen den Jahren 1980-1988, 5,2%, zwischen 1998 und 2002, 3,8% und zwischen 2003 und 2017, 5,8% (Yeldan, 2014).

In folgender Abbildung ist die Veränderung des BIPs in der Türkei über die Jahre 1980 – 2018, sowie eine Prognose bis 2024 aufgelistet.



Abbildung 11: Türkei: Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 1980 bis 2018 und Prognosen bis 2020 (in Milliarden US-Dollar) Quelle: Statista, 2020

Während das Wachstum des BIPs von 1980-1999 immer kleine Fortschritte aufwies, kann beobachtet werden, dass im Jahre 2001 ein großer Fall zu Stande kam. Ab dem Jahre 2002 bis 2008 stieg das BIP dann enorm an und wurde im Jahre 2008-2009, sowie die ganze Welt, von der globalen Finanzkrise getroffen. Im Jahre 2018 hatte die Türkei einen BIP von 771,3 Mrd. USD. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in der Türkei ist das dritte Jahr in Folge gefallen und beträgt für das Jahr 2018 rund 9.405 USD.

Sektorale Verteilung des BIPs

In Abbildung 12 sind die Anteile der drei Hauptsektoren von 1980 bis 2019 in der Türkei (Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen) am BIP dargestellt.

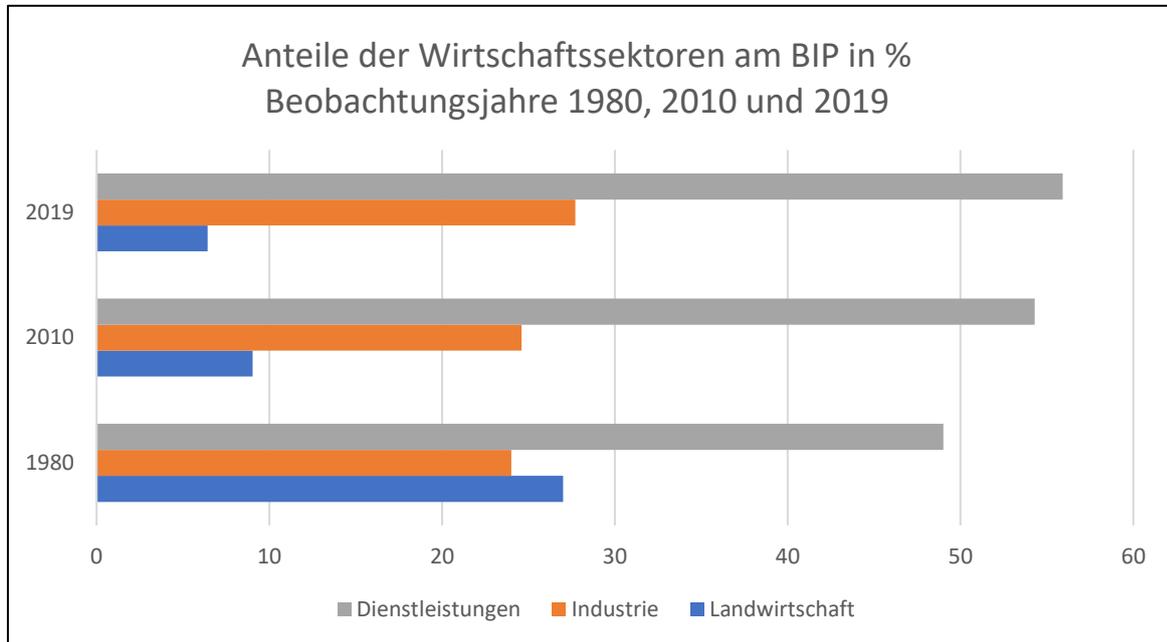


Abbildung 12: Anteile der Wirtschaftssektoren am BIP in %, Quelle: Statista, 2020. Eigene Darstellung.

Während die Agrarexporte nach 1980 nicht stark zunahmen, ist ein Anstieg in den Exporten von Industrieprodukten zu sehen. Während der Dienstleistungssektor von 1980 bis 2010 Anstieg, ging der Anteil des Agrarsektors am BIP in 30 Jahren von 27% auf 9% zurück. Bis zum Jahre 2019 fiel der Anteil am BIP dann auf 6 %. Der Industriesektor hingegen hat sich kaum verändert. Die Änderungsraten in den Zwischenjahren sind in Tabelle 12 zu sehen. Diese Daten zeigen, dass der Agrarsektor des Landes allmählich geschrumpft ist, der Anteil des Dienstleistungssektors am BIP jedoch gestiegen ist.

2.4.3. Entwicklung der Geschäftsbeziehungen mit Europa im Rahmen der Zollunion seit 1995

Die Idee einer Zollunion wurde durch die Maßnahmen der USA beschleunigt, die die politische und wirtschaftliche Integration der Europäischen Union unterstützen. Insbesondere infolge des Machtkampfes der USA und der Sowjetunion. Der klassische liberalistische und freie Markt- und Wettbewerbstheoretiker Adam Smith befürwortet die politische und wirtschaftliche Integration von Ländern. Theoretisch handelt es sich um ein Wirtschaftsmodell, bei dem die

Preise vom Markt selbst und nicht vom Staat oder der Regierung bestimmt und ausgeglichen werden. In einem Freihandelsumfeld werden die Preise aufgrund des Wettbewerbs gesenkt, die Qualität der Waren steigt und es entstehen Ergebnisse zugunsten des Verbrauchers. Die Position und der Status der Türkei in diesem Prozess sind wichtig. Bekanntlich wurde der Beitrittsprozess der Türkei zur Europäischen Union im Jahre 1963 durch den Vertrag von Ankara eingeleitet. Das Abkommen sollte schrittweise eine Zollunion mit dem EU-Gemeinsamen Markt schaffen, indem die Türkei drei Stufen durchläuft:

1. Vorbereitungsphase (1964 - 1970)
2. Übergangsphase (1973 - 1995)
3. Endphase (von 1996 bis zur vollständigen wirtschaftlichen Integration)

Das Zollabkommen zwischen der Europäischen Union und der Türkei vom 6. März 1995, ist das vom Assoziationsrat der EG und der Türkei geschlossene Abkommen von Ankara über die Entscheidung zur Umsetzung der Zollunion. Es trat am 31. Dezember 1995 in Kraft. Damit können Produkte ohne Zollbeschränkungen zwischen beiden Parteien gehandelt werden. Die Zollunion führt bilaterale Handelskonzessionen in wichtigen Wirtschaftsbereichen (wie der Landwirtschaft) durch und deckt keine Dienstleistungen oder öffentlichen Aufträge ab. In diesem Sinne war das Abkommen für beide Seiten wichtig. Es werden keine Zölle, Quoten oder ähnliche Hindernisse mehr innerhalb der Zollunion erhoben. Bei der nachfolgenden Bewertung der Ergebnisse des Abkommens, ist die Bedeutung für die türkische Wirtschaft zu verstehen (Europäische Kommission 2020). Insbesondere nach den 1980er Jahren, hat die Türkei nach Etablierung der freien Marktwirtschaft sowohl positive als auch negative Folgen des Abkommens gespürt. Seit dem Jahre 1996 ist die Türkei einer der wichtigsten Export- und Importpartner der EU geworden. In den Handelsbeziehungen, in der das Gewicht der Industrie (95% aller Importe und Exporte) betrug, stieg das Bruttoinlandsprodukt der Türkei um das Vierfache und machte die Türkei zu einer der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt. Gleichzeitig hat sich jedoch das Außenhandelsdefizit der Türkei zwischen 1995 und 2008 gegenüber den EU- Staaten zweifach und gegenüber Nicht-EU-Staaten um das sechsfache verdoppelt. Die Zollunion zwischen der Türkei und der Europäischen Union ist das erste

wichtige Beispiel für eine funktionierende Zollunion, die mit einem Drittstaat der Europäischen Union gegründet wurde.

Im Rahmen der Zollunion wurde der Gemeinsame Auslandstarif der Europäischen Union für Industriekomponenten landwirtschaftlicher Erzeugnisse und einen großen Teil industrieller Erzeugnisse aus der Türkei unterschrieben. Darüber hinaus wurden alle Zollsteuern, Mengenbeschränkungen und Gebühren für Handelsgeschäfte zwischen den Parteien gestrichen. Mit dem Inkrafttreten der Zollunion, der Unterstützung des Wachstums von Handel und Investitionen zwischen der EU und der Türkei, der Förderung von Produktivitätsgewinnen in der Türkei, hat die Türkei die Anpassung an den Besitzstand erleichtert. So ist es ein wichtiges wirtschaftliches und politisches Abkommen.

2.4.4. Bilaterale Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei

Die engen wirtschaftlichen Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland zeigen, wie wichtig eigentlich die Beziehung zwischen den beiden Ländern ist. Die freundschaftlichen und traditionellen Beziehungen, die seit dem 19. Jahrhundert bestehen, haben in den folgenden Jahren trotz politischen Schwankungen zugenommen. Sowohl bei der großen Zahl deutscher Unternehmen, die in die Türkei investieren, als auch bei Deutschen türkischer Herkunft, sind die Auswirkungen von zehntausenden von Unternehmen, die von türkischen Staatsbürgern in Deutschland gegründet wurden, groß. Auf diese Weise ist Deutschland eindeutig der wichtigste Wirtschaftspartner der Türkei (Inat, 2017). Deutschland hat seit 1980 ein Investitionsvolumen von rund 14,5 Milliarden USD unter den größten ausländischen Investoren in der Türkei. Die Zahl der türkischen und deutschen Unternehmen mit deutscher Partnerschaft in der Türkei hat 7150 erreicht (Auswärtiges Amt, 2020). Die Tätigkeitsbereiche dieser Unternehmen reichen von der industriellen Produktion über alle Bereiche des Vertriebs- und Dienstleistungssektors bis hin zum Management kleiner und großer Unternehmen. Insbesondere positive Erfahrungen in den Beziehungen zwischen Deutschland und der Türkei ermöglichen es, in der wirtschaftlichen Dynamik stabil zu agieren. Damit ist Deutschland der wichtigste Handelspartner der Türkei. Die durchschnittlichen jährlichen Exporte von Produkten und Dienstleistungen nach Deutschland, reichen bis zu einem Volumen von 15 Milliarden Dollar. Damit liegt der Anteil Deutschlands an den Gesamtexporten der Türkei bei rund 10%. Der Anteil der deutschen Exporte in der Türkei folgt einem Trend von rund 1,5%. Während Deutschland das wichtigste Exportland für die Türkei ist, kommt die Türkei an 16. Stelle in den

deutschen Gesamtimporten. Deutschland liegt auf Rang zwei in den Gesamtimporten der Türkei.

Haupthandelspartner 2019

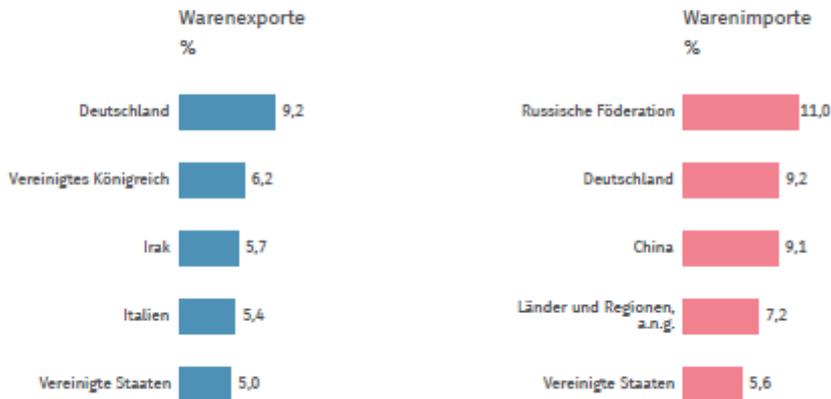


Abbildung 13: Handelspartner der Türkei 2019, Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020

Das hängt damit zusammen dass die Türkei auf wertvolle mineralische Brennstoffe wie Erdgas und Öl aus Russland angewiesen ist.

Hauptwarengruppen 2019

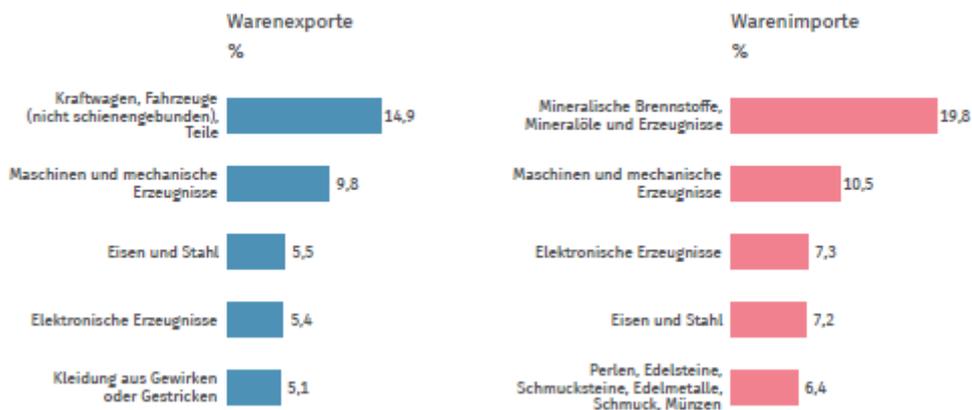


Abbildung 14: Hauptwarengruppen der Waren Exporte und Importe Türkei 2019. Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020

Im bilateralen Handel zwischen Deutschland und der Türkei besteht ein asymmetrisches Verhältnis. Während aus der Türkei überwiegend Textilerzeugnisse, Maschinen- und Autoteile nach Deutschland exportiert werden, werden Fahrzeuge, Fahrzeugteile, Maschinen und

Maschinenteile und elektronische Produkte aus Deutschland importiert. In diesem Zusammenhang verzeichnet Deutschland – als renommiertes Exportland – in den Handelsbeziehungen mit der Türkei, einen klaren Überschuss. Beispielsweise sind im Zeitraum 2007 bis 2017, Exporte aus der Türkei nach Deutschland im Wert von insgesamt 150 Milliarden Dollar zu verzeichnen. Der Wert der Importe aus Deutschland hingegen lag bei 222 Milliarden Dollar (TÜİK - Türkisches Statistikamt, 2018). Wenn man sich die Außenhandelsbilanz der Türkei für das Jahr 2019 ansieht, ist ein Defizit von -30 Milliarden USD zu beobachten.

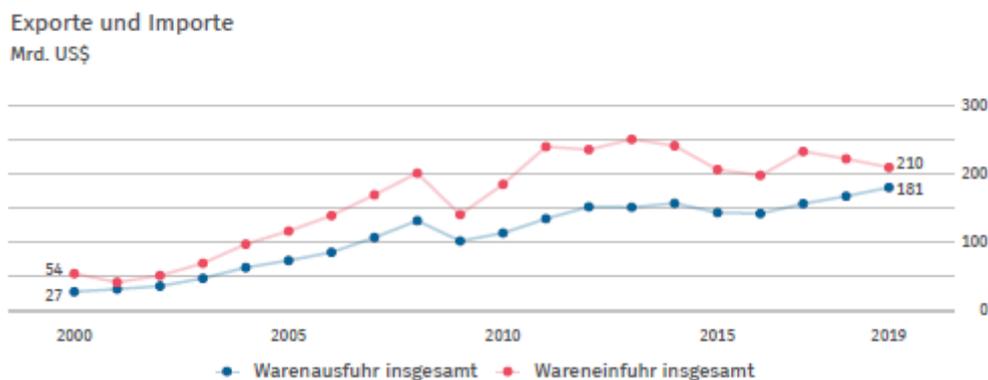


Abbildung 15: Exporte und Importe Türkei 2000-2019. Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020

Im Beobachtungszeitraum 2000-2019, ist die Außenhandelsbilanz stetig im negativen Bereich. Mit dem starken Wertverlust der türkischen Lira und den anschließenden protektionistischen Maßnahmen der Regierung, wie die Erhöhung der Sonderverbrauchssteuer (ÖTV) auf Importgüter wie KFZ, ist eine Reduzierung des Außenhandelsdefizits zu beobachten.

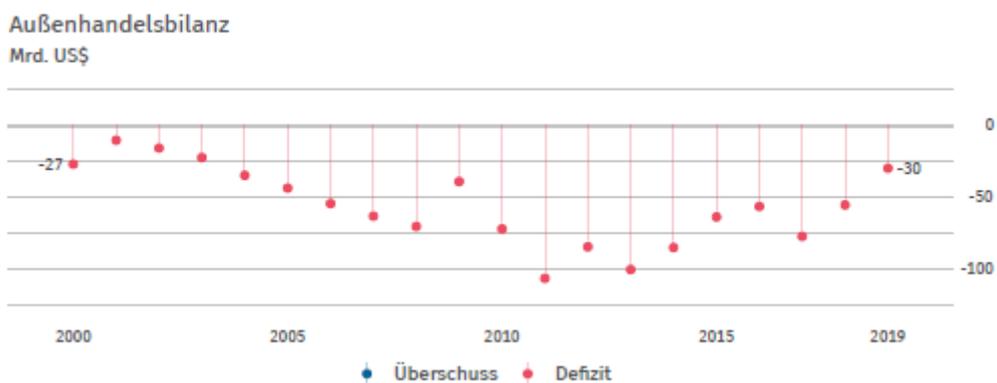


Abbildung 16: Außenhandelsbilanz Türkei 2000-2019. Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020

2.5. DAS PROFIL INTERNATIONALISIERENDER TÜRKISCHER UNTERNEHMEN

Das Profil von internationalisierenden türkischen Unternehmen wird auf Basis einer im Jahre 2006, veröffentlichten Studie erläutert werden. Internationalisierung ist ein Prozess, der im ersten Schritt aus Exportverhalten besteht. Unternehmen beginnen ihren Internationalisierungsprozess durch die Auswahl des geeigneten ausländischen Marktes für den Export. Der Auslandsmarkt ist hierbei für die Markttiefe und das Internationalisierungsmodell der Unternehmen entscheidend. In der Studie wurden Aspekte wie Exporterfahrung, Internationalisierungsgeschwindigkeit und Internationalisierungsgrad, zusammen mit dem Internationalisierungsmodell untersucht. In diesem Rahmen wurde die Internationalisierungsstruktur von türkischen KMUs auf folgende Kriterien analysiert:

- Geschwindigkeit der Internationalisierung
- Bevorzugtes Internationalisierungsmodell
- Messung des Internationalisierungsgrades

Für die Studie wurde die Datenbank vom Export Development Center (IGEME) genutzt. Es wurden 7000 Unternehmen mit homogener Struktur und mit hinterlegter Geschäfts-Email kontaktiert. Daraus wurden die Daten von 137 Unternehmen aus vier Sektoren, die an der webbasierten Umfrage teilgenommen haben, ausgewertet. Die Stichprobengröße wurde anhand früherer validen Studien, als ausreichend angesehen (Altıntaş/Özdemir 2006). Nachfolgend werden die Ergebnisse der Studie mit Tabellen veranschaulicht. So kann es gelingen ein tieferes Verständnis über die Lage der Internationalisierung türkischer KMUs aufzubauen.

2.5.1. Sektorale Verteilung türkischer Exportunternehmen

In Anbetracht der sektoralen Verteilung der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen, liegt die Gewichtung mit 55% in der Textilbranche, 24% in der Maschinenbaubranche, 9% in der Lebensmittelbranche und 7% in der Automobilbranche.

Branche der Unternehmen	Anzahl	Prozent %
Textil	76	55,35
Maschinenbau	33	24,10
Lebensmittel	12	8,928
Automobil	10	7,142
Unbeantwortet/Keine Angabe	6	4,464
GESAMT	137	100

Abbildung 17: Sektorale Verteilung türkischer Exportunternehmen. Quelle: Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 191

Wenn man sich die Hauptwarengruppen 2019 im Gesamtexport der Türkei ansieht, fällt auf, dass der Export von Kraftfahrzeugen und Fahrzeugteilen mit 14,9%, den ersten Platz im Gesamtexport belegt. Jedoch fallen diese Unternehmen nicht in die Kategorie KMU und finden in dieser Studie keine Berücksichtigung.

2.5.2. Unternehmensgrößen nach Personalzahl

Bei Analyse der Unternehmensskalen nach Anzahl der Beschäftigten, wird ersichtlich, dass in 23% der Unternehmen 1-9 Personen, 34% 10-49 Personen, 18% 50-149 Personen und 16% 150-249 Mitarbeiter beschäftigt werden.

Unternehmensgröße nach Anzahl der Beschäftigten	Anzahl der Unternehmen	Prozent %
1-9 Mitarbeiter	32	23,4
10-49 Mitarbeiter	47	34,3
50-149 Mitarbeiter	25	18,2
150-249 Mitarbeiter	22	16,1
Unbeantwortet/Keine Angabe	11	8,0
GESAMT	137	100

Abbildung 18: Unternehmensgröße/Beschäftigte. Quelle: Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 191

In diesem Sinne, können die meisten in der Studie teilgenommenen Unternehmen als Kleinunternehmen sowie als KMU angesehen werden.

2.5.3. Unternehmensalter (Altes (1954-77)- Junges (78-99) und Neues Unternehmen (nach 2000))

In der Studie von Moen und Servais (2002, S.58), werden Gründungsdaten von Unternehmen in drei Gruppen – altes, junges und neues Unternehmen – eingeteilt. In der Studie von Altıntaş/Özdemir (2006) wurde eine ähnliche Klassifizierung im Kontext türkischer Unternehmen vorgenommen.

Gründungsjahr	Prozent %
1954-1966	6,2
1967-1977	8,9
1978-1988	16,9
1989-1999	39,2
2000-2005	28,5
GESAMT	100

Abbildung 19: Klassifikation von türkischen Unternehmen nach Gründungsjahr. Quelle: Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 192

Mit Blick auf die Kriterien von Moen und Servais (2002), waren 56% der an der Studie teilgenommenen Unternehmen in der Gruppe ‚junges Unternehmen (1978-1999)‘, 15% in der Gruppe ‚altes Unternehmen (1954-1977)‘ und 28% in der Gruppe ‚neues Unternehmen (2000+)‘ zu klassifizieren. In der Gruppe der neuen Unternehmen, waren außerdem 55% im Textilsektor tätig.

2.5.4. Kontinuität und Form der Export-Tätigkeit

In der Forschung ist die Frage der Kontinuität der Exporttätigkeit ein wichtiges Merkmal. Nach den in diesem Zusammenhang gewonnenen Informationen, gaben 89% der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen an, kontinuierliche Exportaktivitäten zu haben. 11% der Unternehmen haben angegeben keine regelmäßigen Exportaktivitäten zu haben.

2.5.5. Beweggründe für den Eintritt in ausländische Märkte

Aus der Studie geht hervor, dass die an der Untersuchung beteiligten Unternehmen sehr differenzierte Beweggründe für die Internationalisierung haben.

- 29% gaben an, das ausländische Marktpotenzial zu erkennen und zu nutzen.
- 2% gaben persönliche Gründe für die Internationalisierung an.
- 31% wegen Kundennachfragen im Ausland

- 17% gaben die Besonderheit der Waren als Grund an.
- 19% sahen den ausländischen Markt als strategisch bedeutend an (Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 192).

Mit 37% wurden Kundenanfragen im Ausland als Beweggrund für die Internationalisierung definiert. Daraus kann abgeleitet werden, dass eine große Anzahl türkischer KMUs wenig eigenes Engagement in ausländischen Märkten haben. Die Gründe dafür könnten, fehlendes Wissen und Erfahrung im Ausland, unzureichende Marketing- und Vertriebskompetenz, Mangel an Personal mit Fremdsprachenkenntnissen oder die ungenügende Kommunikation mit ausländischen B2B Partnern sein.

2.5.6. Erstes Exportland

Bei der Internationalisierung ist es ebenfalls von Bedeutung zu verstehen, in welche Ländermärkte, Unternehmen als erstes und warum eintreten. In der Studie gaben 21,43%, Deutschland als erstes Exportland an. 8,92% der Unternehmen exportierten als erstes in Griechenland, 6,25% in England und 4,46% in Frankreich.

2.5.7. Markteintrittsformen- und Prozesse türkischer Unternehmen

Bei der Untersuchung der Exportarten, gaben 21% der Unternehmen an, indirekten Export und 89% direkten Export zu betreiben. Viele der befragten Unternehmen nutzen also, die keine Investition erforderliche Markteintrittsform, Export. Die Unternehmen wurden zum Internationalisierungsprozess befragt.

Internationalisierungsprozess	Anzahl der Unternehmen	Prozent %
Nur Export	104	76
Repräsentanz-büro im Ausland	21	15
Vertriebspersonal im Ausland	0	-
Produktionsstandort im Ausland	10	7
Unbeantwortet/Keine Angabe	2	1
GESAMT	137	100

Abbildung 20: Internationalisierungsprozesse türkischer Unternehmen. Quelle: Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 193

Wie aus der Tabelle hervorgeht, betrieben 104 Unternehmen (76%) Export ins Ausland. Einundzwanzig Unternehmen (15%) hatten Repräsentanz-büros und zehn Unternehmen (7%) hatten einen Produktionsstandort im Exportland. Kein Unternehmen hatte eigenes Vertriebspersonal im Ausland (Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 193).

2.5.8. Exporterfahrung nach Jahren, Internationalisierungsgeschwindigkeit und geografische Ausbreitung der Unternehmen

Im Internationalisierungsprozess sind die Aspekte Erfahrung, Internationalisierungsgeschwindigkeit und die geografische Ausbreitung in ausländische Märkte wichtig. Die Internationalisierungsgeschwindigkeit definiert die Differenz zwischen Gründungsdatum und Exportstart. Die Marktausbreitung ist die Differenz in der Anzahl der Länder, in die das Unternehmen zum ersten Mal exportiert hat, gegenüber der aktuellen Situation.

	Durchschnitt
Experterfahrung	8 Jahre
Internationalisierungsgeschwindigkeit	6,76 Jahre
Geografische Ausbreitung	4,93 ausländische Märkte

Abbildung 21: Exporterfahrung, Internationalisierungsgeschwindigkeit und geografische Ausbreitung. Quelle: Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 194

Nach Angaben der Unternehmen, haben sie im Durchschnitt nach 6,76 Jahren mit dem Export angefangen und sich seither auf 4,93 ausländische Märkte ausgebreitet. Die durchschnittliche Exporterfahrung der Unternehmen beträgt 8 Jahre. Es kann also gesagt werden, dass türkische Unternehmen eine viel niedrigere Internationalisierungsgeschwindigkeit gegenüber deutschen Unternehmen aufweisen. Dabei können Faktoren wie geringe Kenntnis ausländischer Märkte, falsche Marketing- und Vertriebsstrategie, unzureichende Kommunikation oder fehlendes interkulturelles Wissen als Ursachen gelten.

3. KULTURELLE HERAUSFORDERUNGEN VON UNTERNEHMEN IM ZUGE DER INTERNATIONALISIERUNG

Eine Erschließung und Bearbeitung ausländischer Märkte erfordert viel Know-how. Dieses Know-how geht aber weit über allgemeines betriebswissenschaftliches Wissen hinaus. Die zentrale Stellung dabei nehmen Wissens- und Kompetenzbereiche wie Strategie, Marketing, Finanzen aber auch der Umgang mit anderen Kulturen ein (Strunz/Dorsch, 2001). Letzteres wird von Unternehmen, die Geschäfte im oder mit dem Ausland machen immer noch stark vernachlässigt. Es sind schon viele Fusionen, Partnerschaften und Geschäfte gescheitert, nur weil der Aspekt Kultur vernachlässigt wurde. Um im ausländischen Markt erfolgreicher zu sein bedarf es ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz. Bestandteile dieser Kompetenz sind außer dem Erlernen der fremden Sprache auch, die Fähigkeit „...*Werte, Denkweisen, Kommunikationsregeln und Verhaltensmuster einer anderen Kultur zu verstehen, um in interkulturellen Interaktionssituationen eigene Standpunkte transparent zu kommunizieren und somit kultursensibel, konstruktiv und wirkungsvoll zu handeln*“ (Barmeyer 2012, S. 86). Im folgenden werden Bereiche der Herausforderung von Unternehmen erläutert, die im Zusammenhang mit der Internationalisierung immer häufiger entstehen. Denn die eigene kulturelle Prägung wird erst im Kontakt mit der anderen Kultur deutlich sichtbar. Die verschiedenen Bereiche werden, angefangen mit der Strategie eines Unternehmens, mit Fallbeispielen dargestellt.

3.1. HERAUSFORDERUNGEN AN DIE STRATEGIE

Die Kultur eines Unternehmens ist dasjenige, was täglich im Unternehmen zwischen Mitarbeitern abläuft. Dabei zeigt sich die Kultur in der Art, wie sie sich verhalten, miteinander interagieren, in welchen Situationen sie sensibel reagieren und in welchen nicht. Unternehmenskultur sind also die internen Werte, Überzeugungen und Gewohnheiten, die sich gegenseitig auf die formale Struktur in einer Organisation, in einem Unternehmen auswirken. Es ist ein Ganzes, das aus Normen, Mustern, Überzeugungen, Einstellungen und Verhaltensweisen besteht, die das Verhalten von Menschen bestimmen, die in einer Institution arbeiten. Das ist Teil der Unternehmenskultur und wird im Laufe der Geschichte des Unternehmens gebildet. Es ist fest in den Abläufen, in der Kommunikation und im Verhalten verankert und prägt auch die Unternehmensstrategie, also die Ziele des Unternehmens. Eine

Unternehmensstrategie beschreibt den Weg, welchen das Unternehmen bestreiten will, um Ziele zu erreichen. Als Beispiele eignen sich hier, die Produktion eines Artikels oder einer Dienstleistung, die Marktführerschaft im regionalen oder globalen Sinne, die Gründung eines neuen Produktionswerkes, die Steigerung der Exporte und vieles mehr. Eine Strategie beschreibt also sehr genau und präzise den Plan, welchen das Unternehmen abarbeiten muss, und gibt die Richtung vor, in die das Unternehmen steuern soll.

Das Verhältnis von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur ist ambivalent. Um eine erfolgreiche Strategie aufzubauen, muss das Unternehmen diese durch die entsprechende kulturelle Verankerung unterstützen. Auf der anderen Seite aber führt eine zu starke kulturelle Ausprägung zu einer gefilterten Wahrnehmung, welche die Beeinflussung der Strategiewahl des Unternehmens zur Folge hat. Dadurch dass das Unternehmen die eigene ‚Kulturbrille‘ aufgesetzt hat, ist das Unternehmen nicht mehr in der Lage, Umweltsignale richtig zu interpretieren und den Anpassungszwang zu einer strategischen Neuorientierung wahrzunehmen. *„Aus kultureller Sicht steht das Top Management somit vor einem Dilemma: Einerseits werden für eine erfolgreiche Strategieumsetzung starke kulturelle Werte benötigt. Andererseits hemmen gerade diese kulturellen Werte die strategische Neuorientierung, die in Zeiten turbulenter Umweltveränderungen immer häufiger vorgenommen werden muss“* (Pümpin/Koller 1990, S.303).

Der Begriff ‚interkulturelle Organisationsentwicklung‘ wird von Barmeyer (2012) als *„kontinuierlicher und nachhaltiger Veränderungs- und Entwicklungsprozess, der die Gesamtheit der Organisation, also ihre Strategien, Strukturen, Prozesse und Ressourcen mit dem Ziel des effektiven interkulturellen Verhaltens der Organisation optimiert“* definiert (Barmeyer 2012, S. 130). Dabei soll die interkulturelle Organisationsentwicklung aber auch zur wertschöpfenden Entwicklung der Organisation und zur wertschätzenden Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen beitragen. Wird also sowohl von der Organisation als Ganzes aber auch von einzelnen Fach- oder Führungskräften kulturelle Unterschiedlichkeit als Bereicherung wahrgenommen kann dadurch interkulturelle Synergie entstehen, was eine gute und produktive Zusammenarbeit zweier Handelspartner zur Folge hätte bzw. sich positiv auf die Wertschöpfung der Organisation auswirken würde. Demgegenüber steht, falls kulturelle Unterschiedlichkeiten nicht wahrgenommen und verstanden werden, also die Organisation von Ethnozentrismus geprägt ist, kann es zu kulturell Bedingten Missverständnissen > Critical Incidents, kommen (Adler 2002; Barmeyer 2012). Ein altes aber sehr bekanntes Beispiel dafür

ist die DaimlerChrysler Fusion im Jahre 1998. Im folgendem Beispiel werden die kulturellen Aspekte der gescheiterten DaimlerChrysler Fusion aufgezeigt.

Wie kulturelle Aspekte die Daimler-Benz Chrysler Fusion zum Scheitern brachten

28. JANUAR 2015 ~ THOMASFELDHASE

Die im Jahr 1998 durchgeführte Fusion von Daimler-Benz mit Chrysler ist wohl eine der international bekanntesten Fusionen, die am Ende scheiterte. Kulturelle Unterschiede sowie Unterschiede der Organisationskultur waren u.a. ausschlaggebend für den Misserfolg. Es war diese Fusion, die Manager weltweit die Augen geöffnet hat und ein eindeutiges Zeichen dafür ist, dass kulturelle Aspekte bei Mergers & Acquisitions nicht einfach ignoriert werden können.

Als deutsches Unternehmen kann die Unternehmenskultur von Daimler vor allem als „**konservativ, effizient und sicher**“ beschrieben werden. Chrysler hingegen ist „**wagemutig, vielfältig und schaffend**“. Ein näherer Blick in die Unternehmenskultur beider Unternehmen zeigt, wie diese Werte auf unterschiedliche Art und Weise in der jeweiligen Unternehmenskultur verankert sind.

Was waren nun die Hauptpunkte, die diese Fusion zum Scheitern brachten?

Das Hierarchieverständnis beider Kulturen war sehr unterschiedlich. Daimler ist ein Unternehmen mit einer klaren hierarchischen Struktur und einer klaren Definition von Respekt und Autorität. Chrysler hingegen legt den Schwerpunkt eher auf Teamorientierung und Egalitarismus.

Ein weiterer wichtiger Unterschied war der Wert, der dem Kunden zugesprochen wurde. Daimler legte vor allem Wert auf Zuverlässigkeit und höchste Qualität. Chrysler hat seinen Fokus hingegen auf ein ansprechendes Design und konkurrenzfähige Preise gelegt. Manager auf beiden Seiten haben den Fokus ihrer Arbeit entsprechend ausgerichtet, was oft in die gegensätzliche Richtung führte.

Neben den bereits genannten Aspekten spielte auch das Thema Vertrauen eine ausschlaggebende Rolle. Mitarbeiter beider Unternehmen konnten nicht miteinander arbeiten, weil das gegenseitige Vertrauen fehlte. Viele Manager bei Chrysler wurden durch deutsche Manager ersetzt. Der Versuch von Daimler Regeln auf das ursprüngliche Unternehmen Chrysler zu diktieren führte dazu, dass Mitarbeiter einander nicht vertrauten und es zu Kommunikationsschwierigkeiten kam.

All dies führte letztendlich zu einer Reduktion der Produktivität des neu geformten Unternehmens und die Fusion scheiterte schlussendlich.

Quelle: Thomas Feldhase <https://geschaeftskulturen.wordpress.com/2015/01/28/wie-kulturelle-aspekte-die-daimler-benz-chrysler-fusion-zum-scheitern-brachten/> (letzter Zugriff am 19.04.2020)

Bei gescheiterten Partnerschaften, Fusionen oder auch bei ausländischen Geschäften neigen Unternehmen eher dazu, die Gründe den wirtschaftlichen Fehlentscheidungen zuzuschreiben. Der Aspekt Kultur wird erst am Ende berücksichtigt. Dieses Verhalten zeigt, dass kulturelle Aspekte immer noch, auch von globalen Unternehmen vernachlässigt werden. Um international erfolgreich zu sein muss das Unternehmen die eigene Kultur mit der Strategie harmonisieren. Die strategische Planung ist Aufgabe des Managements. „*In diesem Sinne soll bereits in der Anfangsphase – in der Phase der gedanklichen Vorbereitung auf zukünftige Internationalisierung – ein Kulturmanagement im Sinne einer Harmonisierung von Kultur und (Internationalisierungs-) Strategie stattfinden*“ (Krystek/Zur 1997, S.515).

3.2. Herausforderungen für das Management

Die einzelnen Bereiche einer Organisation sind für verschiedene Aufgaben zuständig. Jedoch ist das Management an der Projektplanung, Grundsatzentscheidungen und Erteilung von Anweisungen zuständig. Im Zusammenhang der Internationalisierung eines Unternehmens spielen Aspekte wie interkulturelle Kommunikation, interkulturelles Marketing und interkulturelle Verhandlungen und Vertragsabschlüsse eine wichtige Rolle, da das Unternehmen sich in ausländische Märkte öffnet. Diese Aspekte können auch als Herausforderungen angesehen werden. Die Öffnung ins Ausland braucht - so wie es auch in der Unternehmensstrategie ist - eine Umstellung im Unternehmen oder ein Perspektivenwechsel sowohl im Management als auch im Personal in den relevanten Teilbereichen im Unternehmen. Das Wort ‚Perspektivenwechsel‘ bezieht sich auf die neue Situation in welchem sich das Unternehmen gerade befindet. Die bis dahin getätigten Geschäfte – vor der Öffnung in fremde Märkte - setzten eine gute Kenntnis im heimischen Markt und den richtigen Umgang mit heimischen Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten voraus. In der neuen Situation interagiert das Unternehmen nun in einem fremden Markt mit ausländischen, also kulturell anders geprägten Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten. An diesem Punkt muss ein Perspektivwechsel folgen und das Unternehmen muss aufgeschlossen für das Lernen des Neuen bzw. des Fremden sein. Die Definition von Barmeyer (2012) über interkulturelles Lernen ist ein wichtiger Ansatz für einen erfolgreichen Markteintritt. *„Interkulturelles Lernen ist ein Unbewusster oder bewusster Prozess, durch den Personen durch die Einnahme neuer anderskultureller Standpunkte > Perspektivenwechsel erfahren und dadurch eine neue Sicht auf Situationen und Objekte erlangen. (...) Dieser Perspektivenwechsel bildet zugleich die Grundlage für mehr Verständnis, Toleranz und Empathie bezüglich kultureller Andersartigkeit“* (Barmeyer 2012, S. 115f). Außerdem schreibt Barmeyer, dass eine *„Haltungsänderung bewirkt, dass neue Elemente in das bestehende Denk- und Verhaltensrepertoire integriert werden können, die helfen, andere Lösungen zur Zielerreichung zu finden und die Beziehungsqualität mit anderskulturellen Interaktionspartnern zu verbessern“* (ebd.). Neben dem interkulturellen Lernen ist auch die interkulturelle Kommunikation von großer Bedeutung, da die Kommunikation das Wesentliche einer konstruktiven und zukunftsorientierten aber vor allem erfolgreichen (Geschäfts)-Beziehung darstellt.

3.2.1. Interkulturelle Kommunikation und Internationale Kommunikationspolitik

Dieses Kapitel gliedert sich in zwei Teile: im ersten Teil wird vermehrt auf den Aspekt interkulturelle Kommunikation, also auf die zwischenmenschliche Kommunikation von zwei Personen aus unterschiedlichen Kulturen eingegangen. Hier werden Aspekte wie Symbole, Helden, Rituale und Werte dargestellt und erläutert. Denn diese Aspekte manifestieren sich in den Grundannahmen und Praktiken einer Person/einer Gesellschaft und spiegeln sich auch in der Kommunikation wieder. Im Anschluss geht es um die gesamte internationale Kommunikationspolitik einer Unternehmung. Um als Unternehmen international erfolgreich zu sein, gelten andere Instrumente und Formen der Kommunikation als die Gewohnten auf dem heimischen Markt, da im Zielland eine andere Kultur und damit, als Empfänger eine andere Wahrnehmung herrscht.

Kommunikation – verbal oder nonverbal – ist von der Kultur einer Person geprägt. Die Sprache befindet sich als sichtbarer Teil einer Kultur im Zwiebelmodell von Hofstede (2001b) auf der äußersten Ebene der Symbole.

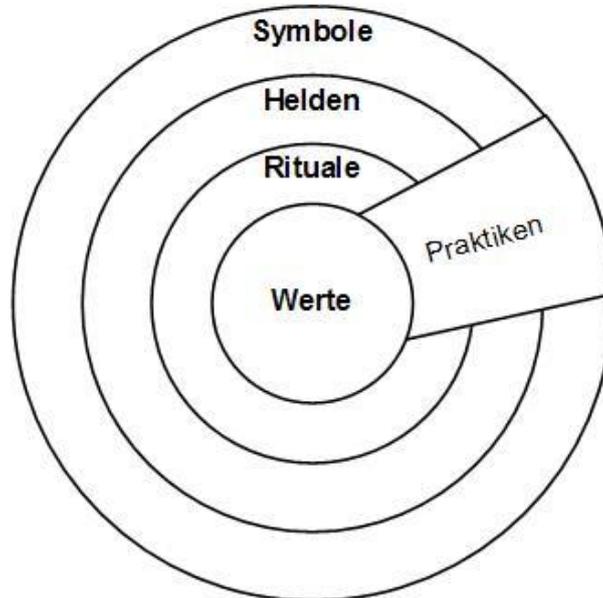


Abbildung 22: Kulturzwiebel/Kulturschichten. Quelle: Hofstede 2001b, S.9

Die Sprache ist ein konstitutives Merkmal einer Kultur wodurch Menschen ihre Gedanken und Gefühle externalisieren und teilen (Barmeyer 2018). Die Abbildung in Form einer Zwiebel mit ihren vielen Schichten zeigt aber, welche ‚unsichtbaren‘ Aspekte eine Rolle auch bei der Kommunikation spielen. In der obersten Schicht sind jene Symbole enthalten, die bei einer Kulturgruppe durch geistige und materielle Produkte sichtbar werden. Dies kann beispielsweise mit Kleidung konkretisiert werden. So ist es ersichtlich, dass die Kleidung in manchen östlichen Ländern sehr differenziert ist, als in westlichen Ländern. Beispielshalber tragen saudische Männer die typischen weißen langen Gewänder und saudische Frauen bedecken ihren Körper komplett. Indische Männer tragen oft traditionelle Kleidung wie Kurtas, Lungis und Dhotis. Auf dem Land sieht man oft Hosen, die Legan genannt werden. Ein Salwar Kameez, eine Art Tunika mit Hose, kann von Frauen und auch von Männern getragen werden. Die nächste Schicht sind im Zwiebelmodell, wie Hofstede sie nennt ‚Helden‘: *„Helden sind Personen, tot oder lebendig, echt oder fiktiv, die Eigenschaften besitzen, die in einer Kultur hoch angesehen sind; sie dienen daher als Verhaltensvorbilder“* (Hofstede 2001, S.8). Beispiele für Helden aus dem amerikanischen Kulturkreis können neben dem ehemaligen Präsidenten John F. Kennedy auch Comicfiguren bzw. Persönlichkeiten aus Filmen wie Batman, Rocky oder Rambo sein. Die dritte und vorletzte Schicht im Zwiebelmodell sind die ‚Rituale‘. Hofstede beschreibt Rituale als *„kollektive Tätigkeiten“* die für das Erreichen der angestrebten Ziele eigentlich überflüssig sind, innerhalb einer Kultur aber als sozial notwendig gelten‘ (Hofstede 2001, S.8). Als Beispiele für Rituale können Gesten des Grüßens oder Anerkennung gegenüber einer anderen Person genannt werden. Es sind aber auch soziale und religiöse Bräuche. Hierzu zählen sowohl die mündlichen Begrüßungsformen wie *Hallo, Moin oder Servus* in der deutschen Sprache als auch physische Begrüßungen in Form des Händeschüttelns. Da Kommunikation nicht nur auf verbalen, sondern auch aus nonverbalen Elementen besteht, wird nochmal ersichtlich wie unterschiedlich Rituale in verschiedenen Kulturen sein können. Für Millionen Menschen auf der Welt ist das Händeschütteln ein vertrautes Begrüßungsritual. So ziehen Deutsche bei der Begrüßung auch das Händeschütteln vor. Jedoch gibt es Weltregionen, in denen das Händeschütteln unüblich ist. Beispielshalber in Asien oder in islamischen Gesellschaften. In manchen Kulturen wird das Händeschütteln gerade zwischen Frau und Mann als unpassend empfunden. In Japan ist es bei der Begrüßung üblich sich mit geradem Rücken aus der Taille heraus im Winkel von 15 Grad nach vorne zu beugen. Dies ist eine rituelle Begrüßung, die bei jedem Rang und bei allen Gelegenheiten durchgeführt wird. Wobei in Indien, genannt das ‚namaste‘ die Handflächen vor der Brust zusammen gelegt werden und der Kopf leicht gebeugt wird. Zusätzlich werden die Fingerspitzen beider Zeigefinger auf die Stelle

zwischen den Augen gelegt wenn man großen Respekt zeigen möchte. Die erläuterten ersten drei Schichten der Kulturzwiebel sind für den Beobachter sichtbar. Die Bedeutung für die jeweilige Kultur aber kann für den Beobachter nicht ohne Weiteres erschlossen werden. Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, können diese drei Schichten auch als Praktiken zusammengefasst werden, die von außenstehenden Personen erkannt werden können. So ist es beispielsweise relativ einfach die japanische Begrüßung nachzuahmen. Und man kann sich leicht merken und aneignen in Asien oder islamischen Ländern, den Frauen zur Begrüßung nicht die Hand zu reichen. Trotzdem können die Bedeutung hinter den Handlungen oder Praktiken meist nicht wahrgenommen werden.

Die letzte Schicht bildet den Kern der Kulturzwiebel. Es sind die ‚Werte‘, die von Hofstede als *„allgemeine Neigungen, bestimmte Umstände vorzuziehen“* (Hofstede 2001, S.9) bezeichnet werden. Werte gehören zu den ersten Inhalten die ein Kind im Leben erlernt. Für die meisten Menschen sind ihre Werte jedoch nicht bewusst, da sie die Werte sehr früh und unbewusst erlernt haben. Trotzdem finden diese Werte täglich Anwendung. Es sind zum Beispiel die Hierarchie- und Rollenverständnisse in einer Gesellschaft. Es können auch Werte sein, die sich direkt auf die Kommunikation beziehen. Beispielsweise das Ausreden lassen einer Person. *„Wenn Interaktionspartner stark unterschiedliche Annahmen, Wissensbestände, Werte sowie Denk- und Verhaltensweisen aufweisen, kann es zu nicht zutreffenden Bedeutungszuschreibungen und Fehlinterpretationen kommen“* (Barmeyer 2012a, S. 84). Somit können bei misslungener (interkultureller) Kommunikation zwischen zwei Personen zu Missverständnissen (Critical Incidents) führen. Nach der Definition von Barmeyer, ist die interkulturelle Kommunikation ein *„Austausch und Kommunikationsprozess zwischen Personen und Gruppen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, die verbal oder nonverbal über Zeichen (z.B. gesprochene oder geschriebene Sprache, Gestik, Mimik) Ideen, Gefühle und Bedeutungen austauschen“* (Barmeyer 2012a, S.84). Nach Watzlawick unterteilt sich die Kommunikation auf zwei Ebenen. Auf der Inhaltsebene werden Daten übermittelt, während auf der Beziehungsebene eine Übermittlung stattfindet, wie diese Daten aus der Inhaltsebene zu interpretieren sind (Watzlawick, Beavens, & Jackson, 2007) .

Folgend wird auf die Kommunikation als Prozess der Informationsübertragung eingegangen. So kann ersichtlich werden, dass die nonverbale Kommunikation durch die unterschiedlichsten Komponenten beeinflusst wird und als ‚Empfänger‘ viel schwieriger zu decodieren ist. Dies trifft vor allem dann zu, wenn der Empfänger nicht Teil der gleichen Kultur ist wie der Sender. Gelungene interkulturelle Kommunikation setzt ein hohes Maß an fremdsprachlicher und

interkultureller Kompetenz heraus. Wenn Beispielsweise eine Geschäftsverhandlung in einer, für beide Parteien fremden Sprache wie Englisch geführt werden soll, beeinflusst der Grad der Beherrschung dieser Sprache die Interpretation und die Verständigung. Eine gute fremdsprachliche Kompetenz ist also in solchen Situationen sehr wichtig und vorteilhaft. Hinzu kommt jedoch der ‚Zeichenvorrat‘ dieser zwei Personen. Wenn Sender und Empfänger – kulturbedingt – keinen gemeinsamen Zeichenvorrat haben, kann es, auch wenn beide Parteien die Fremdsprache sehr gut beherrschen, zu Missverständnissen kommen. Die nachfolgende Abbildung soll den Prozess der Informationsübertragung visualisieren.

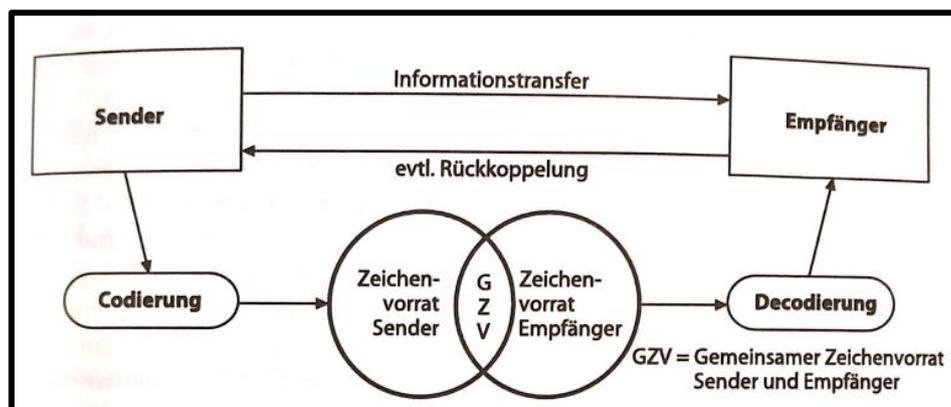


Abbildung 23: Kommunikation als Prozess der Informationsübertragung. Quelle: Unger 1997, S.299.

Es läuft ein regelkreisförmiger Prozess ab, wenn ein Austausch zwischen Sender und Empfänger stattfindet. Der Informationstransfer findet vom Sender zum Empfänger statt. Außerdem schickt der Sender eine Botschaft, die in Signale, Zeichen und Symbole verschlüsselt (codiert) zum Empfänger gelangen. Diese müssen dann vom Empfänger wieder entschlüsselt (decodiert) werden. Das Entscheidende bei diesem Prozess ist, dass beide Seiten einen gemeinsamen Zeichenvorrat besitzen, damit bei der Kommunikation keine Missverständnisse zu Stande kommen (Unger 1997). Missverständnisse können hier schon kleine Wörter, beispielsweise in Englisch sein, die von der anderen Seite falsch interpretiert werden, da der Zeichenvorrat in den USA und in England nicht identisch ist, wie das folgende Beispiel zeigt. „Eine Papierserviettenwerbung der Firma ‚Scott‘, die in den USA lautete: - No finer napkin can be used on your diningroom table – wurde in England als erstaunlich angesehen. Dort heißt napkin – Windel – “ (Unger, 1997, S. 299). Genau wie in der Wortsprache, müssen auch nonverbale Zeichen und das Verhalten einen gemeinsamen Zeichenvorrat bilden, wenn die Botschaft in der gewünschten Weise ankommen soll (Unger, 1997). Es steht jedoch ein Problem

dar, dass viele Menschen denken, die nonverbale Kommunikation sei angeboren. Daher kommt es oft zu Fehlinterpretationen, da sie die Zeichen, die von Menschen mit anderem kulturellen Hintergrund ausgesendet werden, nach ihrem eigenen Sinne decodieren. Sie denken also, sie besäßen den gleichen Zeichenvorrat. Fakt ist, dass die nonverbale Kommunikation von den unterschiedlichsten Komponenten beeinflusst wird.

- Gestik, Mimik

Für die interkulturelle Kommunikation ist es sehr wichtig, Unterschiede in der Gestik und Mimik zu kennen, denn fast 55% unserer Signale, die wir beim Kommunizieren senden, sind nonverbal. Dabei können schon Handgesten vieles ausdrücken. Bei manchen Kulturen werden sehr oft Gesten anstelle der Sprache eingesetzt. Die Häufigkeit ist aber von Kultur zu Kultur unterschiedlich. So ist zu sagen, dass Japaner eher weniger Worte und Gesten benutzen als Amerikaner. Bewegung und Gestik haben unterschiedliche Maße. In dieser Hinsicht haben Türken mehr gemeinsam mit den Italienern oder Griechen als mit den Mitteleuropäern. Die Gestik und die Mimik bei Türken, kann sehr anders als bei den Deutschen sein. Eventuelle Missverständnisse auch bei geschäftlichen Kontexten kann z.B. das Schütteln des Kopfes sein. Denn es bedeutet nicht ‚Nein‘, sondern ‚ich verstehe nicht‘. Außerdem heißt das türkische Nicken, die Kopfbewegung nach vorne und zurück, genau wie in anderen Ländern ein ‚Ja‘; aber das Neigen des Kopfes nach hinten, meistens mit den Augenbrauen angehoben, heißt ‚Nein‘. In Deutschland sind im zwischenmenschlichen Umgang Berührungen eher selten gesehen. In der Türkei sind Berührungen häufiger und die Körperdistanz ist geringer. Es ist zu beobachten, dass sich auch Männer untereinander in den Arm nehmen und sich mit den Wangen zur Begrüßung berühren. Diese Geste könnte einem Geschäftspartner aus Deutschland passieren wenn er als guter Freund gilt. Der Handschlag bei den Türken zwischen Freunden und guten Bekannten sowie auch zwischen Geschäftspartnern ist nicht so häufig wie in Deutschland. Die kulturelle Diversität in Hand- und Armbewegungen gilt natürlich auch für den Augenkontakt. Da gibt es auch von Land zu Land klare Unterschiede. So ist es in vielen westlichen Ländern üblich einen langen Augenkontakt zu halten. Die Japaner aber schauen auf den Boden oder schlagen die Augen nieder, wenn sie mit einer höher gestellten Persönlichkeit reden. In den USA gilt man als wenig vertrauenswürdig, unsicher und unpersönlich wenn man den Augenkontakt vermeidet. Der Blickkontakt in der Türkei ist häufiger und länger als in Deutschland. Jedoch ist es so in gewissen Situationen wie bei den Japanern. Wenn es aber um eine Respektsperson geht, vermeiden konservative Türken eher einen langen Blickkontakt. Dies soll aber nicht darauf schließen, dass sie während eines Gesprächs unaufmerksam sind. In England wird dem

Sprecher strikte Aufmerksamkeit entgegengebracht, indem intensiver Augenkontakt gehalten wird. Diese und mehr kulturelle Unterschiede sind zu erlernen und zu beachten, gerade wenn man geschäftliche Beziehungen mit ausländischen Partnern aufbauen, pflegen und erweitern will.

- Zeitempfinden

Das Zeitempfinden kann in verschiedenen Kulturen auch ganz anders sein. Obwohl der Faktor Zeit in allen Kulturen eine zentrale Bedeutung hat, hat jede Kultur auch ihre eigene Zeitsprache. Beispielsweise wird in den USA die Zeit eingeteilt, vergeudet, verloren, eingespart oder gewonnen. Die Zeit wird also als ein physisches Objekt angesehen. Somit legt man in den USA auch sehr großen Wert auf Pünktlichkeit. So ist es auch in Deutschland. Zeit wird als ein wichtiger Faktor angesehen, die nicht unnötig vergeudet werden soll. Wenn man Bezug nimmt auf das deutsche Kulturstandard ‚Sachorientierung‘ von Alexander Thomas, dann kann gesagt werden dass die Deutschen in Geschäftsgesprächen eher auf die Sache, also auf das jeweilige abzuschließende Geschäft orientiert sind. Additiv dazu kommt der Faktor Zeit ins Spiel. In manchen lateinamerikanischen Ländern wird auf die Zeit und somit auf die Pünktlichkeit keinen großen Wert gelegt. So ist es üblich zum vereinbarten Termin eine halbe Stunde zu spät zu kommen. Das gleiche gilt zum größten Teil auch für arabische Länder, die eher beziehungsorientiert sind. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren sind Missverständnisse zwischen einem Deutschen und einem Araber, oder Lateinamerikaner, die sich beispielsweise geschäftlich in Dubai verabredet haben, erwartbar. Der Deutsche wird am angegebenen Ort überpünktlich erscheinen und sich wundern wo sein (zukünftiger) Geschäftspartner ist. Nach einer halben Stunde Verspätung wird der Deutsche langsam verärgert sein, als sein arabischer Partner endlich erscheint und sich für seine Verspätung nicht entschuldigt. Als die beiden sich an den Tisch setzen, möchte der Deutsche mit dem Geschäftsgespräch beginnen und zur Sache kommen. Der Araber hingegen besteht darauf, erstmal eine Tasse Kaffee zu trinken und den Deutschen kennen zu lernen. Obwohl es das erste Gespräch ist, stellt der Araber seinem deutschen Partner auch etwas persönliche Fragen z.B. wie es seiner Familie geht. Falls der Deutsche den Kaffee ablehnt und darauf besteht ‚zum Geschäft zu kommen‘ wird er Misstrauen bei seinem arabischen Partner erwecken und das Geschäft könnte scheitern. Dieses Beispiel verdeutlicht wie mit dem Faktor Zeit in verschiedenen Kulturen umgegangen wird. Im Prozess der interkulturellen Kommunikation ist es überaus wichtig diese Komponenten der nonverbalen Kommunikation zu kennen und zu verstehen.

- Raumbedürfnisse

Mit Raumbedürfnissen ist der Abstand zu einer zweiten Person gemeint. Während es zu beobachten ist, dass in den USA und in den meisten europäischen Ländern eine Armlänge Abstand zu einer anderen Person gehalten wird, schätzen es Südamerikaner oder Araber einen engeren Kontakt in der Kommunikation zu wahren. Hierbei muss eine für beide Seiten akzeptable Basis gefunden werden. Ansonsten kann sich die eine Seite zu bedrängt und die andere Seite zurückgewiesen fühlen. Folgendes Beispiel wird die Situation verdeutlichen. *„So hat ein südamerikanischer Geschäftspartner mit dem Bedürfnis einen ‚richtigen‘ Kontakt herzustellen, seinen nordamerikanischen Kontrahenten solange durch den Raum ‚gejagt‘, bis dieser mit dem Rücken zur Wand stand und sich eingekreist fühlte“* (Unger, 1997, S. 302). Wie bei diesem Beispiel können schon einzelne nonverbale Komponenten zu Missverständnissen führen und zu Geschäftsverlusten führen. Auch hier kam das Geschäft nicht zustande.

- Vereinbarungen

Der Umgang mit geschäftlichen Vereinbarungen hängt mit dem kulturellen Grundverständnis zusammen, das man seinem Geschäftspartner entgegenbringt. Während in Deutschland und in den USA ausführliche schriftliche Vereinbarungen wichtig sind, können in anderen Ländern eine freundschaftliche Grundlage ausreichend oder von Nöten sein um zum kommerziellen Teil der Vereinbarung überzugehen. So steht zum Beispiel in arabischen Ländern, in China und in Japan die Beziehung im Vordergrund und nicht der Vertrag. Kulturelle Unterschiede zeigen sich auch bei einer nicht Vereinbarung. Ein Deutscher würde recht deutlich ausdrücken wenn er mit bestimmten Vereinbarungen nicht zufrieden wäre. Das würde aber in asiatischen Ländern verpönt sein, denn eine direkte Ablehnung oder eine direkte Kritik, bedeutet für das Gegenüber, sein Gesicht zu verlieren. Eine gegensätzliche Situation könnte folgendermaßen aussehen: Wenn sich ein potenzieller Kunde aus Japan bei einer Vereinbarung sehr still verhält und sogar mit dem Kopf nickt, denkt der deutsche Manager das Geschäft würde sich positiv entwickeln. In Wirklichkeit ist sein Gegenüber einfach zu höflich gewesen um eine direkte Ablehnung des Geschäfts auszudrücken.

- Religion und Werte

Die Religion beeinflusst das Leben der Menschen. Das hängt mit dem Grad der Religiosität zusammen. Da die Religion den Menschen aber ein gewisses Benehmen und Verhalten vorschreibt und die vermittelten Werte den Umgang im Wirtschaftsleben mitbestimmen hat dieser Aspekt einen großen Stellenwert in der Kommunikation. Hier sind immense Unterschiede vorhanden, auf die man achten sollte um erfolgreiche Geschäfte abzuschließen.

Nicht zu vergessen ist die Schwierigkeit im Marketingbereich, da die Unterschiede sehr groß sind. Deshalb müssen Marketingstrategien den einzelnen Märkten angepasst werden.

Wie schon am Anfang des Kapitels beschrieben, soll es nun um die internationale Kommunikationspolitik eines Unternehmens gehen. Bisher wurden ausführlich die Aspekte beschrieben, die vornehmlich die zwischenmenschliche Kommunikation im Vordergrund hatten. Für ein Unternehmen ist es jedoch genauso wichtig eine gute Kommunikationspolitik zu betreiben, die kulturell an die jeweiligen Zielmärkte angepasst ist, wie auch interkulturell kompetente Mitarbeiter zu haben. „Die Kommunikationspolitik einer Unternehmung lenkt alle Äußerungen, Aussagen, Botschaften, Mitteilungen oder Informationen mit interner und externer Wirkung. Sie ist einerseits Teil der Corporate Identity, die geprägt wird durch den schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens“ (Unger 1997, S. 304). Der Begriff Corporate Identity (CI) ist also die Identität eines Unternehmens und bezeichnet einen einheitlichen Unternehmensauftritt, sowohl nach innen als auch nach außen. Im erweiterten Sinne des Kommunikationsbegriffs ist also auch die CI ein Instrument der Kommunikationspolitik. Wie vorher schon erwähnt wird nicht nur über Sprache, sondern auch über Verhalten, Aussehen etc. kommuniziert. Nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Stellenwert der Kommunikation als Teil des Marketings.



Abbildung 24: Kommunikation als Marketing-Mix. Quelle: Unger 1997, S. 305

Anders als bei der nationalen Tätigkeit muss ein Unternehmen bei der Kommunikationspolitik im internationalen Bereich auf zusätzliche Rahmenbedingungen Rücksicht nehmen. Unternehmen können also im Hinblick auf den Absatzmarkt Ländersegmentierungen und anschließend Abnehmersegmentierungen vornehmen. Bei der Ländersegmentierung können Merkmale wie die sozioökonomischen Merkmale eines Landes untersucht werden. Hier sind

dann Größen wie Pro-Kopf Einkommen und Bevölkerungsdichte entscheidend. Eine der wichtigen Untersuchungsmerkmale sind die sozio-kulturellen Merkmale des Zielmarktes. Hier spielen dann Wertkategorien wie Symbole eine wichtige Rolle. Die jeweilige Bedeutung im Absatzmarkt sollte ein Unternehmen kennen. Beispielsweise hat das Dreieck-Symbol in Kolumbien eine positive Bedeutung und in Korea eine negative Bedeutung. Die Zahl vier ist in Japan ein Zeichen für den Tod. Ein amerikanischer Golfballhersteller merkte die Bedeutung erst dann als er seine Golfbälle in Viererpackungen nicht absetzen konnte. Auch Farben können sehr differenzierte Bedeutungen haben. Während die Farbe Grün in Deutschland für Frische, Reinheit und Natur steht, ist sie in Malaysia ein Symbol für Krankheit. Bei der Abnehmersegmentierung spielen demographische-, sozio-ökonomische- und psychographische Merkmale eine wichtige Rolle. Die zwei Segmentierungsarten sind für Unternehmen besonders wichtig um Geld zu sparen und eventuelle Fehlentscheidungen vorzubeugen. Wie auch in der Abbildung ersichtlich ist, gilt die Kommunikationspolitik als Teil der 4Ps im Marketingmix und umfasst diverse Kommunikationsinstrumente. Folglich werden Instrumente der Kommunikation dargestellt und auf deren kulturelle Bedeutung aufmerksam gemacht.

- Die Öffentlichkeitsarbeit

Ein Unternehmen, das seine Produkte oder Dienstleistungen erfolgreiches und vor allem nachhaltig in fremden Märkten absetzen möchte muss gute Public Relations haben. Public Relations trägt hier die Bedeutung ‚Wirtschaftswerbung‘. Es geht dabei um das positive Image des gesamten Unternehmens, als nur um einzelne Produkte. Denn in der heutigen Zeit sind die Märkte für Nachfrager unübersichtlicher als früher. Nachfrager orientieren sich neben den Produktinformationen auch immer mehr am Image des Anbieters. Dies ist das Fremdbild der Unternehmung. So ist es von Wichtigkeit die Werte des Unternehmens durch Kontakt- und Imagepflege, Pressearbeit, aktive und zielgerichtete Teilnahme an sozialen Medien, Unternehmensbroschüren, sowie durch soziales Engagement nach außen zu tragen. Das Image darf natürlich den Werten der Käuferschicht/Abnehmer nicht widersprechen. Kulturelle Differenzen müssen auch hier beachtet werden.

- Internationale Werbung und Markenpolitik

Zweck der Werbung ist, mittels verschiedener Kanäle eine zielorientierte Kommunikation zu bestehenden, aber auch zu potenziellen Kunden aufrecht zu erhalten und die Leistungsprogramme bekannt zu machen. Das Ziel ist, die angebotenen Produkte – Waren oder Dienstleistungen – so darzustellen, dass sie nicht nur eine physische Überlegenheit, sondern

auch in psychologischer Hinsicht begehrenswert erscheinen. So eröffnet sich die Möglichkeit das eigene Unternehmen von der Konkurrenz abzuheben und die Gewinne zu maximieren. Ziel der Werbung können Endverbraucher, aber auch gewerbliche Kunden sein. Je nach Zielgruppe werden andere Methoden zur Erreichung der Kunden gewählt. Bei internationaler Werbung gelten andere Ansätze die beachtet werden müssen. Hierbei geht die Unternehmung auf länderspezifische Bedürfnisse der Verbraucher ein. Ein Ansatz ist es, die gleichen Produkte je nach Land mit verschiedenen Namen zu werben und zu vermarkten. Diese Strategie wird unter anderem auch vom Welt-Konzern VW realisiert indem die Namen der Autos verändert oder angepasst werden. „*Die Varianten, die in Europa unter den Marken Golf und Santana laufen, werden in den USA unter den Namen Rabbit und Quantum vermarktet*“ (Unger 1997, S. 310). Vorteil oder Anlass für diese Strategie können, neben rechtlichen Gründen auch der psychologische/wirtschaftliche Geschmack, die Preiserwartung oder die sprachlichen Bedingtheiten sein. Ziel ist es jedoch mit Markendifferenzierung neue Abnehmer anzusprechen. Ausländische Unternehmen, die in der Türkei tätig sind, verfolgen oft diese Strategie. Grund ist die kulturelle Struktur des Landes. Türken fordern einheimische Marken oder Namen, die mit der Kultur- und Landesgeschichte vernetzt sind. So verstecken sich meist unter türkischen Markennamen ausländische Betreiber und in Joint Ventures wird oft ein einheimischer Unternehmensname gewählt. Es gibt aber auch andere Strategien. Bei einem anderen Ansatz z.B. bei der ‚globalen Markenstrategie‘ versuchen Unternehmen ein einheitliches Markenkonzept international durchzusetzen. Bei diesem Ansatz muss es sich um ein bekanntes Produkt handeln, das mit Qualität, Einzelheit und anderen Besonderheiten in Vorschein gerät. Hier ist anzumerken, dass ein internationaler Einsatz des Markennamens schwer durchzusetzen ist, da es im internationalen Gebrauch sinnentstellt wird (Unger, 1997). Bedingungen für den Einsatz solcher Marken vor allem für Exporteure, die kein weiteres Engagement im jeweiligen Ausland haben, sind wie folgt: Eine hohe Aussagekraft bei den Konsumenten, kurz und einfach erlenbarer Markenname, leichte Aussprechbarkeit und positive Assoziationen im Zielland. Natürlich müssen bei allen Strategien die kulturellen Aspekte stetig berücksichtigt und äußerst sensibel vorgegangen werden.

- Messen und Ausstellungen

Messen und Ausstellungen sind auch etwaige Bestandteile der Kommunikationspolitik. Für die externe Kommunikation eignen sich Messen und Ausstellungen besonders gut und erfolgreiche Unternehmen nehmen an diesen Veranstaltungen teil. Diese Orte werden besonders wegen des nahen Kundenkontaktes und für das Werben der eigenen Produkte genutzt. Auch wenn sie eine

geringe direkte Reichweite haben, da eine begrenzte Anzahl an potenziellen Kunden während einem begrenzten Zeitraum erreicht werden können, sind sie wegen der indirekten Reichweite durch diverse Berichterstattung sehr begehrenswert. Messen und Ausstellungen (wie z.B. Automobilmessen oder Industriemessen wie die Hannover-Messe) und die teilnehmenden Unternehmen werden oft in großen Nachrichtensendungen und in Fachzeitschriften erwähnt. Die teilnehmenden Unternehmen und Kunden sind bei internationalen Messen aus der ganzen Welt, was für ein teilnehmendes Unternehmen und deren Mitarbeiter sehr gute Fremdsprachkenntnisse und interkulturelle Kenntnisse erfordert. Hier spielen Aspekte der nonverbalen Kommunikation wie Gestik, Mimik, Symbole, Vereinbarungen und Etikette – z.B. wie man mit einem japanischen Kunden die Visitenkarte austauscht – eine besondere Rolle. Die Teilnahme an Fachmessen sind gerade für exportierende Unternehmen wegen der hohen Repräsentationschance und dessen Erlebnischarakter unabdingbar. Wie schon erwähnt, bedarf es aber an Wissen über kulturelle Verschiedenheiten in der Kommunikation für eine erfolgreiche Gesprächsführung und angemessene unternehmerische Selbstdarstellung auf der Messe, da sie als reale Begegnungsstätte von Produkten sowie Dienstleistungen dienen. Wegen des ausführlichen und tiefgründigen Informationsaustausches über angebotene Produkte oder Dienstleistungen sind Messen, Orte in denen Vertrauensbeziehungen ihren Anfang nehmen. Denn es können sehr spezielle Fragen und auch Anliegen der Kunden durch Fachleute beantwortet werden. Das ist die Basis für ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen Käufer und Verkäufer. Dieser Wert wird von Unternehmen meistens unterschätzt obwohl in manchen Kulturen das persönliche Vertrauen wichtiger als der Preis selber ist.

- Digitale Kommunikation

Als Kommunikationsinstrumente eröffnen sich für Unternehmen inzwischen vielfältige Möglichkeiten im digitalen Raum. Die Webseite eines Unternehmens ist das Aushängeschild. Heutzutage sind viele Unternehmen in sozialen Netzwerken proaktiv und somit offen für Multi-Channel-Kommunikation. Ein großer Vorteil, der sich mit der Aktivität in Multi-Channel-Kanälen ergibt, ist es die Bekanntheit des Unternehmens und dessen Produkte zu steigern und somit als etabliertes, seriöses und vertrauenswürdige Unternehmen zu erscheinen. Kulturelle Unterschiede der Zielgruppe bestehen auch im digitalen Raum.

3.2.2. Interkulturelles Marketing

Wie auch in der interkulturellen Kommunikation gibt es auch Herausforderungen für das Management und Unternehmen im Bereich des interkulturellen Marketings. Im globalen Marketing, bzw. im internationalen Marketing werden strategische Entscheidungen getroffen auf der Basis der 4Ps im Marketing. Diese sind ‚Product, Price, Place und Promotion‘. In der deutschen Sprache werden diese vier Marketingaktivitäten als Produkt-, Preis-, Distributions-, und Kommunikationspolitik übersetzt. Bei der Produktpolitik geht es darum welche Güter oder Dienstleistungen das Unternehmen am Markt anbieten möchte. Bei der Preispolitik konzentriert sich das Unternehmen auf die Preise für ihre Produkte und Dienstleistungen und darauf wie diese auf dem globalen Markt wettbewerbsfähig sein können. Die Distributionspolitik ist die Überlegung über welchen Absatzmittler die Güter und Dienstleistungen zu dem Kunden gelangen sollen (Lindner, 2004). Auf die internationale Kommunikationspolitik wurde bereits im vorherigen Kapitel mit dem Aspekt der Kultur eingegangen. Dem Konzept des globalen Marketings liegt die Grundannahme zu folge, dass es einen ‚Weltkonsumenten‘ gibt und dass man weltweit den gleichen Marketing-Mix einsetzen kann. Der sogenannte ‚Einheitskonsument‘ ist auf der ganzen Welt gleich definiert. Das bedeutet dass eine Hausfrau in China das gleiche Bedürfnis hat wie eine Hausfrau in Deutschland (Lindner, 2004). Dieses Konzept ist jedoch anzuzweifeln, da *„auch wenn sich weltweit die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie Angebotsstrukturen angleichen, muss dies nicht zwangsläufig für das Konsumentenverhalten gelten. Obwohl das Konsumentenverhalten auch universelle Züge trägt, können kulturelle Unterschiede nicht ignoriert werden“* (Mennicken, 2000, S.2). Es gibt unsichtbare Bestandteile der Kultur. Diese sind die Werte, Normen, Gewohnheiten, Einstellungen und dadurch kulturspezifische Orientierungen, die auch das Entscheidungs- und Kaufverhalten der Menschen bestimmen. Bei solch einer Betrachtung scheint der kulturelle Aspekt im Marketing viel wichtiger. Daher soll in diesem Kapitel näher auf das operative interkulturelle Marketing-Management im Rahmen der kulturellen Faktoren im Marketing-Mix eingegangen werden. Im Folgendem werden drei der vier Bestandteile der 4P’s im Marketing-Mix im interkulturellen Kontext erläutert werden.

- **Die interkulturelle Produktpolitik**

Bei dem immer mehr zunehmenden Angebot von Waren und Dienstleistungen steigt das Bedürfnis seitens der Verbraucher bzw. Kunden nach individualisierten Produkten immer weiter an. So müssen auch Unternehmen ihre Produkte an die individuellen oder kulturspezifischen Bedürfnisse anpassen um die Kundschaft auch langfristig halten zu können (Lindner 2004). Mit der internationalen Produktpolitik möchten Unternehmen eine hohe Standardisierung ihrer Produkte erzielen um günstiger zu produzieren und Skaleneffekte zu schaffen. Doch die Alternative zur Standardisierung ist die Produktdifferenzierung. Ein Unternehmen kann seine Produkte also mit der Differenzierungsstrategie in verschiedenen Ländern an die jeweiligen Lokalisierungserfordernisse anpassen und erfolgreicher vermarkten. In der internationalen Produktpolitik ergibt sich somit folgender Kontext.

Produkt/Basisstrategie	Standardisierung	Differenzierung
Gleiches Produkt	Übertragung der bisherigen Produktkonzeption auf die Auslandsmärkte	-
Verändertes Produkt	Entwicklung einer neuen Produktvariante für den Weltmarkt >> internationale Produktvariation	Länderspezifische Anpassung der bisherigen Produktkonzeption >> internationale Produktdifferenzierung
Neues Produkt	Entwicklung eines neuen Produkts für den Weltmarkt >> globale Produktinnovation	Entwicklung neuer Produkte für die einzelnen Auslandsmärkte >> länderspezifische Produktinnovation

Abbildung 25: Produkt-/Basisstrategie, Quelle: Bernd/Altobelli/Sander, 1997, S.59. Eigene Darstellung

Bei der Produktstandardisierung werden die Produkte durch verschiedene Varianten entweder verändert oder es wird ein neues Produkt entwickelt. Die Zielgruppe bleibt aber weiterhin der Weltmarkt. Bei der Differenzierung dagegen wird entweder eine länderspezifische Anpassung der bis dahin durchgeführten Produktkonzeption vorgenommen, oder ein neues Produkt entwickelt, das den spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Länder entspricht. Wichtig ist, dass eine vorherige Analyse bezüglich der Verwendung der Produkte in anderen Kulturen erfolgt. Ein wesentlicher Beweggrund ob produktpolitische Alternativen länderspezifisch oder global umgesetzt werden, stellt mitunter anderem auch die Branche des jeweiligen Unternehmens und das Produkt selber dar. Produkte können nach ihren Besonderheiten in zwei Ausrichtungen klassifiziert werden. Diese zwei Ausrichtungen sind die Culture-free- und die

Culture-bound-Produkte. Emrich (2007) nennt sieben Eigenschaften von Culture-free Produkten. *„Die allgemein weltweite Messbarkeit mit denselben Kriterien, die weltweite Erfüllung der selben Bedürfnisse und länderübergreifende Ansprache bei den selben Zielgruppen, keine ausgeprägte Beziehung zwischen Produkteigenschaften, und daraus resultierenden Nutzen und den Zielgruppenmerkmalen, High-Tech-Produkte wie Computer, fotografische Ausrüstungen und Verbraucherelektronik, Investitionsgüter wie Schwermaschinen und Werkzeugmaschinen, der Service der Luftfahrtgesellschaften und Luxus- bzw. Prestigemarken“* (Emrich 2007, S. 218). Gegensätzliche Eigenschaften stellen die Culture-bound-Produkte dar. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass der Nutzen der Produkte mit bestehenden länderspezifischen Lebensgewohnheiten, Verhaltensnormen und Konsummustern in Verbindung steht. Sie haben eine lange Tradition. *„Verbraucher wollen mit diesen Produkten ihre wichtigsten Bedarfe decken. Es sind Konsumgüter die täglich Anwendung finden und die Verbraucher bringen beim Kauf ihre kulturelle Identität mit ein“* (Emrich, 2007, S. 21).

Auch die Eigenschaften eines Produktes sind kulturelle Faktoren in der Produktpolitik. Hier erfolgt die Produktpassung an Verbrauchsgewohnheiten in verschiedenen Ländern durch die Anpassung von Produktattributen. Den Produkten sind in der Regel vier Eigenschaften/Attribute zuzuordnen. Diese sind die ästhetischen-, physischen-, funktionalen-, und symbolischen Eigenschaften. Ästhetische Produkteigenschaften wie Farbe und Form, können sehr unterschiedliche Assoziationen in verschiedenen Kulturräumen wecken. Beispielsweise passt der Suppenhersteller Knorr seine Suppen an unterschiedliche Geschmackspräferenzen und Einkaufsgewohnheiten in verschiedenen Regionen an. Dabei wird auch die Farbe der Produkte angepasst. Welche wichtige Rolle unterschiedliche Proportionen bei der Produktwahrnehmung spielen, soll folgendes Beispiel aufzeigen. *„Die amerikanische Barbie-Puppe ließ sich in Asien und im Nahen Osten erst verkaufen, nachdem sie durch Anpassung an asiatische bzw. arabische Proportionen, mit einem japanischen bzw. arabischen Gesicht und durch dunkle Haare ausgestattet wurde“* (Emrich, 2007, S. 219). Auch die funktionalen Produktattribute müssen sich nach Verbraucherkontext richten. Selbst die Verwendung von Waschmaschinen können je nach Land sehr unterschiedlich sein. *„Franzosen verwenden Toplader in der die Wäsche von oben in die Maschine gelegt wird, während Deutsche und Briten Frontlader bevorzugen“* (Lindner, 2004, S.86). Ikea ist einer der größten Hersteller standardisierter Waren. Selbst dieses Unternehmen musste für den holländischen Markt extra große Betten produzieren. In Italien mussten die Kleiderschränke wegen des

kulturellen Erbes extra lang sein (Emrich, 2007). Kulturelle Besonderheiten lassen sich auch bezüglich der physikalischen Produkteigenschaften feststellen. So war der Markteintritt der Fast-Food-Kette Kentucky Fried Chicken in Hongkong nicht besonders erfolgreich, da die Mehrheit der Einwohner der Ansicht waren, dass in Fett gebratene Hühnchen nicht gut schmecken. In islamischen Ländern müssen tierische Fette durch pflanzliche ersetzt werden, um die Käuferschicht ansprechen zu können. In Deutschland legt man großen Wert auf Nachhaltigkeit eines Produkts und der Verpackung. Diese Botschaft kann von den Herstellern explizit auf die Packung geschrieben werden. Umweltverschmutzung wird als problematisch angesehen. Dieser Aspekt ist in Frankreich eher unbedeutend. Gründe für die Überarbeitung physikalischer Produkteigenschaften sind unter anderem auch Restriktionen und spezifische Sicherheitsvorschriften in den jeweiligen Ländern (Lindner 2004). Bei den symbolischen Produkteigenschaften ist zu sagen, dass das äußere Erscheinungsbild eines Produktes vom Verbraucher subjektiv wahrgenommen und interpretiert wird. Dadurch wird dem Produkt eine symbolische Bedeutung zugemessen. Auf die Farbe, Form oder Design bezogene Assoziationen werden kulturspezifisch in einer Gesellschaft verbreitet. Abschließend ist zu sagen, dass bereits vor der Entscheidung bezüglich Differenzierung oder Standardisierung eines Produktes auf all diese Merkmale geachtet werden muss. Somit haben Unternehmen die Möglichkeit, Produkte den kulturellen Besonderheiten anzupassen.

Die Markenpolitik ist ein fester Bestandteil der Produktpolitik. Kulturelle Faktoren sind auch hier von großer Bedeutung. Insbesondere als Unternehmen, wenn es darum geht, international zu agieren, sollte der Markenname und das Markenlogo gut durchdacht ausgewählt werden. Nachträgliche Änderungen sind komplex und teuer (Emrich, 2007). Das Ziel der Markenpolitik ist eine optimale Zielgruppenansprache zu schaffen. Das Produkt oder das Unternehmen soll beim Verbraucher eine langfristige Wertschätzung erlangen. Wenn es darum geht ob eine Marke international standardisiert oder differenziert einsetzbar ist, stehen folgende Fragen im Mittelpunkt der Markenpolitik.

-Ist der Markenname in allen Sprachen – in den Ländern, in der das Produkt verkauft wird – problemlos auszusprechen?

-Ist der Markenname in allen Ländern akustisch einprägsam?

-Ruft das verwendete Markensymbol oder der Markenname negative Assoziationen hervor?

-Ist der rechtliche Schutz von Markenname und Markenzeichen in allen Ländern gewährleistet? (Lindner, 2004)

- **Die interkulturelle Preispolitik**

„Der Preis eines Produktes hat sowohl im nationalen als auch im internationalen Bereich, Beziehungen zur Kultur“ (Usunier/Walliser 1993. S. 169). Die Festlegung des Preises und dessen Akzeptanz ist der kulturellen Einschätzung unterworfen (Lindner 2004).

Folgende Beispiele zeigen auf, inwiefern die Kultur, den Preis im internationalen Bereich beeinflusst:

- Während der Preis einige Produkte in manchen Ländern zu Prestigeobjekten werden lässt, macht er die Produkte in anderen Ländern zu Gebrauchsgütern.
- Der selbe Preis eines Produktes hängt von der Kaufkraft und Zahlungsbereitschaft in den jeweiligen Ländern ab und kann als hoch oder als niedrig wahrgenommen werden.
- Höhere Preise beim Import signalisiert in einigen Ländern – z.B. in Entwicklungs- oder Schwellenländern – einen Qualitätsvorteil, da sie als Prestigezweck dient.
- Der Herstellerland-Effekt kann die Kaufentscheidung beeinflussen, da dem Land besondere Kompetenzen – z.B. in der Produktqualität – zugeschrieben werden.
- Feilschen um den Preis ist in manchen Kulturen üblich, in anderen aber nicht.
- Preiswerbung ist in einigen Ländern üblich, wobei der Preis in anderen Ländern keinen besonderen Stellenwert hat und absolut unüblich ist (Müller/Gelbrich 2004, S. 814ff).

Stützend auf diesen Beispielen wird die Preispolitik also von mehreren kulturell bedingten Faktoren beeinflusst.

- **Interkulturelle Distributionspolitik**

Die Distribution ist ein klassisches Instrument der Marketinginstrumente, das sehr stark von kulturspezifischen Merkmalen geprägt ist. Die Absatzkanäle zum ausländischen Markt werden oft von einheimischen Absatzmittlern kontrolliert. Diese übernehmen nicht nur eine Zugangsfunktion, sondern übernehmen auch die Informationsfunktion. Somit stehen die Absatzmittler mit den Endabnehmern im direkten Kontakt und ihnen sind die kulturellen Bedürfnisse und Gewohnheiten bekannt. „Das Problem für die Unternehmen ist die steigende Abhängigkeit zum Absatzmittler. Der Ausbau eigener Vertriebswege ist für ausländische

Anbieter im fremden Markt zu teuer“ (Emrich 2007, S.246f). Um international erfolgreich zu sein, müssen also ausländische Absatzkanäle und Kulturspezifika berücksichtigt werden.

3.2.3. Internationale Verhandlungen und Vertragsabschlüsse

Effektives Verhandeln ist eine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Abschluss von internationalen Geschäften wie Exportverträge, Lizenzabkommen oder anderen Formen. Im internationalen Kontext werden Verhandlungen durch kulturell bedingte Verhandlungsstrategien, Denkschemata, Vorlieben und Zeitauffassungen beeinflusst. Daher kann gesagt werden, dass es in den internationalen Bereichen schwieriger ist, geschäftliche Beziehungen anzubahnen und sie auch langfristig positiv zu gestalten als im nationalen Bereich (Emrich, 2007). Um interkulturelle Verhandlungen erfolgreich zu gestalten ist es von großer Wichtigkeit, die jeweilige Kultur des gegenüber zu kennen und interkulturell kompetent zu sein. Somit können interkulturelle Kommunikationsprobleme minimiert werden. Sawitzki (2007) sagt, dass Verhandlungen gleich mehrere Schlüsselkompetenzen erfordern. Die nachfolgenden sechs Kompetenzen lassen sich als Verhandlungskompetenz beschreiben, wobei der Verhandlungsführer die Kompetenzen eins und zwei nicht zwingend beherrschen muss, sondern diese mit geeigneten Experten abdecken kann.

1. Eine ausreichende Fachkompetenz über den Verhandlungsgegenstand
2. Juristische Kompetenz
3. Methodisches, konzeptionelles und vernetztes Denken
4. Interkulturelle Kompetenz, sowie das Wissen über Verhandlungen und Humor
5. Die Beherrschung der Körpersprache, sowie diese beobachten und deuten zu können
6. Kreativität und die Eigenschaft, Verhandlungen in größeren Zusammenhängen zu betrachten (Sawitzki 2007, S. 12-17).

Jede Verhandlung hat sogenannte Verhandlungsphasen, die je nach Kultur entweder strukturiert und nacheinander, oder ganzheitlich und chaotisch angegangen werden. Nach Sawitzki (2007) unterscheidet man Verhandlungsphasen unter die Beziehung betreffende und die Sache betreffende Phasen.

B E Z I E H U N G	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kennenlernen und Vertrauen bilden, z.B. durch Smalltalk und Geschäftsessen. 2. Zeitliche und persönliche Restriktionen der Verhandlungspartner klären. 3. Interessen, subjektive Beurteilungen und Prioritäten der Parteien erkennen. 4. Umbruchsituationen meistern. Der Verhandlung eine neue Wende geben.
S A C H E	<ol style="list-style-type: none"> 5. Verhandlungsgegenstand, Ist- und Soll-Zustand, Vor- und Nachteile definieren. 6. Abtasten der Punkte, in denen man sich einig und uneinig ist. 7. Den Verhandlungsgegenstand vergrößern. 8. Zerlegen der Streitpunkte in Details, die man bewerten und gewichten kann. 9. Güterabwägung, Zugeständnisse, und Kompromissfindung.

Abbildung 26: Beziehungsorientierte und Sachorientierte Verhandlungsphasen nach Sawitzki. Quelle: Sawitzki, 2007, S.13. Eigene Darstellung

Die ersten vier Verhandlungsphasen betreffen den Ausbau der Beziehungen zwischen den Verhandlungsparteien. In der Eröffnungs- und Orientierungsphase ist das Ziel, die gegenüberstehende Verhandlungsseite kennenzulernen, Sympathie und Vertrauen aufzubauen. Die Dauer dieser Phase kann je nach Kultur sehr unterschiedlich ausfallen. Während solche Phasen in Deutschland nur Minuten dauern, können sie in China oder in den arabischen Ländern mehrere Tage oder Sitzungen andauern bis die richtige Vertrauensbasis hergestellt ist. Denn in arabischen Ländern herrscht eine sehr starke Beziehungsorientierung anstatt einer Sachorientierung. Dort ist ein mündliches Versprechen wichtiger als ein schriftlicher Vertrag. Die zehn Punkte sind von unterschiedlichen Denkschemata, Vorlieben und Zeitauffassungen geprägt. So ist zu sagen, dass Deutsche es in der Verhandlung vorziehen jeden einzelnen Punkt nach der Reihe abzuarbeiten. Franzosen und Chinesen verhandeln ganzheitlich und springen zwischen den Phasen hin und her. Potenzielle Verhaltensfehler in der wichtigen Eröffnungs-

und Orientierungsphase können durch Beachtung folgender Punkte entgegengewirkt sowie eine Vertrauensbasis aufgebaut werden.

- K** – Kulturen vergleichen, die eigene mit der anderen
- O** – Offenheit, ohne Vorurteile und Bewertungen aufeinander zugehen
- N** – Nachdenken über alles, was passiert, wenig reden, gut zuhören
- T** – Themen finden, die beide Seiten verbinden (Gemeinsamkeiten)
- A** – Aufbau von Sympathie
- K** – Kennenlernen durch Smalltalk
- T** – Taktiken auswählen

Abbildung 27: Beziehungsorientierte und Sachorientierte Verhandlungsphasen nach Sawitzki. Quelle: Sawitzki, 2007, S.13. Eigene Darstellung

Auf die Eröffnungs- und Orientierungsphase in internationalen Verhandlungen wird äußerst großen Wert gelegt, da die Grundlage langfristiger (Geschäfts)-Beziehungen, das gegenseitige Vertrauen sowie die persönliche Glaubwürdigkeit und die kollektive Glaubwürdigkeit ausmacht (Usunier & Lee, 2005).

3.3. HERAUSFORDERUNGEN AN DIE PERSONALPOLITIK

Der Personalpolitik von Unternehmen wird mittlerweile große Bedeutung zugeschrieben, da sich darin die Ziele der gesamten Unternehmenspolitik ableiten. Das bedeutet, dass die Erreichung der übergeordneten unternehmenspolitischen Ziele erst mit der Erreichung der personalpolitischen Fragen möglich sein wird. Im Kontext der Internationalisierung ist es besonders wichtig eine geeignete Personalpolitik im Rahmen der Personalentwicklung zu haben, die dem Profil der internationalen Ausrichtung entspricht. Denn ‚international‘ bedeutet übergeordnet, zwischenstaatlich zu denken und zu handeln. Dies bedarf anderer Kompetenzen wie z.B. die Sprachkompetenz oder die interkulturelle Kompetenz.

3.3.1. Das Einstellen von interkulturell kompetenten Fach- und Führungskräften

Unternehmen zählen zu den gewinnorientierten Organisationen. Heutzutage müssen Unternehmen immer zunehmend in internationalen Umfeldern agieren und sind vielfältig

ausgerichtet. Internationale Umfelder fordern zwangsläufig internationale Handlungsfähigkeit sowie interkulturelle Kompetenz von allen relevanten Beteiligten der Organisation. Diese sind die Fach- und Führungskräfte, die im Rahmen der Anpassung an die Unternehmensziele, ständig weitergebildet werden müssen. Hierbei ist die interkulturelle Kompetenz ausschlaggebend. Da sich viele verschiedene Disziplinen mit dem Konzept der interkulturellen Kompetenz befassen, wird der Begriff mit sehr vielfältigen Sichtweisen interpretiert. *„Das Konzept interkultureller Kompetenz umfasst Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale, Wissen und Fähigkeiten. Diese erleichtern einer Person die Kommunikation oder Interaktion mit Individuen, die aus anderen kulturellen Umwelten stammen“* (Barmeyer 2018, S. 287).

Eine ausführliche Definition des Begriffs von Thomas (2003d) soll zu einem näheren Verständnis beitragen. *„Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergieträchtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung“* (Thomas, 2003d, S. 137)

In Folge der Definition von Thomas lässt sich sagen, dass Unternehmen insbesondere bei der Personalpolitik mehr Wert auf diesen Aspekt legen und ihre Fach- und Führungskräfte interkulturell unterstützen könnten. In der interkulturellen Kompetenzentwicklung bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, um das Personal interkulturell weiterzubilden, sodass sich die Qualifikationen an Kompetenzprofile angleichen und mit den Zielen des Unternehmens vereinbar werden. Hierzu bieten sich Maßnahmen wie interkulturelle Trainings, Coaching und Beratung je nach Intension und Bedarf an.

3.3.2. Die Rolle von Bi- und multikulturellen Akteuren in der Organisation

Insbesondere in Organisationen, die international aufgestellt sind, erweisen sich Bi- und multikulturelle Akteure bzw. Fach- und Führungskräfte als Brückenbauer zwischen zwei oder mehreren Ländern und Kulturen. Diese Akteure in der Organisation weisen besondere Kompetenzen auf und können in den Schnittstellen einer Organisation sehr wichtige vermittelnde Funktionen übernehmen. *„Sie agieren in drei zentralen Bereichen als interkulturelle Boundary Spanner zwischen verschiedenen sozialen und kulturellen Systemen –*

ob organisationskulturell, professions-, bereichs-, oder länderübergreifend“ (Barmeyer 2018, S. 324). Folgende Tabelle visualisiert insbesondere drei zentrale Schnittstellen, in der bikulturelle Akteure als Brückenbauer fungieren.

Bereiche	Sprachsysteme	Kulturelle Systeme	Organisations- und Managementsysteme
Inhalte	Bedeutung, Sinn und Interpretation	Werte und Identitäten	Strukturen, Prozesse, Verfahren und Systeme
Funktion von Drittkultur-Managern	Leisten sprachliche Übersetzungen und schaffen Vertrauen durch gemeinsame Sprache bzw. Sprachkompetenz	Vermitteln zwischen unterschiedlichen kulturellen Systemen und schaffen gegenseitiges Verständnis.	Schlichten bei Konflikten der Mitarbeiter und bei Auseinandersetzungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften.
Kompetenz	Sprachkompetenz	Interkulturelle Kompetenz	Managementkompetenz

Abbildung 28: Drittkultur-Manager als Brückenbauer in interkulturellen Schnittstellenpositionen Quelle: Barmeyer/Eberhardt 2017, S. 15

Bikulturelle oder multikulturelle Akteure haben also mehr als nur ein sprachliches und kulturelles Bezugssystem verinnerlicht und können sich aufgrund ihrer Insider-Zwischenstellung gleich in verschiedene Bedeutungs- und Handlungssysteme neutral hineinversetzen und eine Metaposition einnehmen (Barmeyer 2018). Das bedeutet, dass interkulturelle Konflikte oder Missverständnisse minimiert werden können. Dieser Nutzen kann sich insbesondere in den Gebieten Außenkommunikation, Marketing und Vertrieb als sehr effektiv erweisen.

3.4. INTERKULTURELLE KOMPETENZ ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

3.4.1. Zum Begriff ‚Kompetenz‘

Trotz intensiver Forschungen zum Thema gelang es Forschern bis heute nicht ein einheitliches theoretisches Modell für interkulturelle Kompetenz zu entwerfen. Deshalb wird in diesem Abschnitt erst die Definition von dem Kompetenzbegriff erläutert und anschließend mit dessen interkulturellen Komponenten und Sichtweisen erweitert. *„Unter Kompetenz versteht man die Befugnis und die Berechtigung effektiv, aber auch effizient mit der Umwelt interagieren zu können“* (Kiechl 1997, S. 13).

Demnach ist es möglich diesen Begriff in drei einzelne Bereiche zu gliedern. Der erste Bereich ist die Fachkompetenz. Diese ist erforderlich, um Sachaufgaben souverän erledigen zu können. Der Bereich der Methodenkompetenz ist erforderlich, um verschiedene Verfahren und Instrumente zur Problemlösung einsetzen zu können. Der Begriff Kompetenz, schließt die soziale Kompetenz mit ein. In Interaktionssituationen ist die soziale Kompetenz von großer Wichtigkeit und ermöglicht die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit auf Basis selbstständigen Handelns. *„Somit ist es Voraussetzung, gemeinsam mit den übrigen Teammitgliedern, diverse Aufgaben im Team zu übernehmen und zum Abschluss bringen zu können“* (Rothlauf 2012, S. 162). Schließlich spielen alle diese Bereiche zusammen und bilden eine ‚Kompetenz‘ als Oberbegriff.

3.4.2. Begriffsbestimmung und Zielsetzung ‚Interkultureller Kompetenz‘

Wenn man den Kompetenzbegriff interkulturell erweitert, sind es spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, des Fühlens und des Handelns, angepasst und berücksichtigt der fremden Kultur, sobald eine Zusammenarbeit mit Menschen aus fremden Kulturen gefordert wird.

Die interkulturelle Kompetenz setzt das Bewusstsein voraus, dass die eigene Kultur nur eine von vielen Kulturen ist. Die Grundlage ist also ein Bewusstsein zu entwickeln, dass in jeder Kultur unterschiedliche Annahmen und Vorstellungen davon existieren, was ‚Wirklichkeit‘ ist. Ein Bewusstsein zu entwickeln, ist jedoch kein spezifisches Wissen bezüglich der kulturellen Unterschiede. Jedoch ist es eine primäre Voraussetzung für eine Neugier an fremde Kulturen

zu entwickeln und somit die Bereitschaft zu lernen. Interkulturelle Kompetenz wird von Barmeyer (2012) folgendermaßen definiert. Interkulturelle Kompetenz ist die „*Fähigkeit einer Person, Werte, Denkweisen, Kommunikationsregeln und Verhaltensmuster einer anderen Kultur zu verstehen, um in interkulturellen Interaktionssituationen eigene Standpunkte transparent zu kommunizieren und somit kultursensibel, konstruktiv und wirkungsvoll zu handeln. Interkulturelle Kompetenz ermöglicht adäquate interkulturelle Interaktionen, um persönliche oder professionelle Ziele zu erreichen*“ (Barmeyer 2012a, S. 88). Interkulturelle Kompetenz setzt sich jedoch aus verschiedenen Komponenten zusammen. Diese sind emotional, kognitiv und verhaltensbezogen. Vor allem bei persönlichen und professionellen Interaktionssituationen – wie Berufstätige, Exporteure, die etwas in ausländischen Märkten verkaufen möchten oder spezifischen Verhandlungssituationen mit ausländischen Partnern ausgesetzt sind – reicht es nicht aus, nur ein Bewusstsein darüber zu haben, dass es unterschiedliche Kulturen und deren Eigenarten gibt. Nachfolgende Tabelle visualisiert drei der wesentlichen Komponenten von interkultureller Kompetenz, ihre Ziele und Merkmale.

	Emotional Einstellungen, Werte, Sensibilität	Kognitiv Begriffe, Wissen, Verständnis	Verhaltensbezogen Fähigkeiten, Eignungen, Handeln
Ziel	Entwicklung einer positiven Einstellung gegenüber anderskulturellen Personen und deren fremden Kultur; Abbau von Ängsten und Stress	Kenntnis und Beherrschung grundlegender kulturallgemeiner, als auch kulturspezifischer Kenntnisse	Motivation und Interesse um den Kontakt mit anderskulturellen Personen zielführend und bereichernd zu gestalten
Merkmale	Empathie Offenheit Flexibilität Respekt Rollendistanz Wertfreie Haltung Ethnorelativismus Ambiguitätstoleranz Frustrationstoleranz	Kenntnis der politischen, sozialen, wirtschaftlichen und Systeme Kenntnis von Kulturdimensionen und Kulturstandards Fremdsprachenkenntnisse Selbstkenntnis	Fähigkeit, die kognitiven Kenntnisse anzuwenden Kommunikationsfähigkeit Fähigkeit, Sprachkenntnisse in die Praxis umzusetzen Fähigkeit zur Metakommunikation Flexibles Verhalten Selbstdisziplin

Abbildung 29: Komponentenmodell: Ziele und Merkmale interkultureller Kompetenz. Quelle: Barmeyer 2000; Bolten 2001, S.88

Ausschließlich die Entwicklung einer positiven Einstellung gegenüber fremder Kulturen, ist nicht ausreichend. Die kognitive Komponente – also die Kenntnis und Beherrschung kulturallgemeiner und kulturspezifischer Kenntnisse – sind grundlegend wichtig. Die Merkmale dieser Kenntnis zeigen sich in der an dem Wissen über die politische, soziale und der wirtschaftliche Lage des jeweiligen Landes bzw. der Kultur. Damit kann ein weitgehendes Verständnis für das Verhalten aufgebaut und dieses analysiert werden. Damit zusammenhängend ist in der verhaltensbezogenen Komponente das Ziel, das eigene Verhalten an das analysierte Verhalten des Gegenübers anzupassen und somit eine strategische Kommunikation aufzubauen. Unternehmen, die interkulturell kompetente Fach- und Führungskräfte besitzen, können kulturbedingte Konfliktsituationen minimieren und auf ausländischen Märkten wesentlich erfolgreicher sein.

4. DIE ROLLE INTERKULTURELLER BERATUNGSUNTERNEHMEN FÜR DEN GLOBALEN UNTERNEHMENSERFOLG

Gegen Ende des 20. Jahrhunderts – mit der Auflösung des Sowjetischen Union – und mit dem Eintritt Chinas in den Weltmarkt, begann die Globalisierung der Prozesse und zugleich die Internationalisierung von Unternehmen mit rasanter Geschwindigkeit. In diesem Rahmen wurden internationale Allianzen, Joint-Ventures und strategische Partnerschaften gegründet. Die Zunahme an multinationalen- und globalen Unternehmen führten zu interkulturellen Konflikten und Missverständnissen innerhalb der Organisationen, wobei die Zunahme an Exporten und internationalen Partnerschaften zu interkulturellen Problemen und Unebenheiten in den externen Beziehungen zwischen Organisationen führten. Die Zusammenarbeit und der Handel von Menschen mit unterschiedlichen Kulturen, führt aufgrund fehlendem interkulturellen Wissen, immer noch häufig zu zeitlichen und damit zu materiellen Verlusten. Um die Gründe interkultureller Missverständnisse zu verstehen, dessen Verlusten entgegenzusteuern und eine synergetische Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kulturen zu gewährleisten, wurden Konzepte im Rahmen der interkulturellen Organisationsforschung entwickelt. Interkulturelle Beratungsunternehmen helfen Unternehmen, sowohl in der Internationalisierung, als auch im Bereich Business Development mit Erkenntnissen interkultureller Organisationsforschung und bieten verschiedene Dienstleistungen an. Um einen tieferen Einblick in die Tätigkeiten interkultureller Beratungsunternehmen zu erhalten und deren Schlüsselrolle in der heutigen Welt, in Bezug auf interorganisationale interkulturelle Problembereiche zu verstehen, wurde in diesem Kapitel im Rahmen eines Interviews, die langjährige Erfahrung von Dr. Fritz Audebert – dem Gründer und CEO der ICUnet – herangezogen und von seinem ausgeprägten Fachwissen profitiert. Die ICUnet.AG wurde im Jahre 2001 in Passau gegründet und schreibt seit 19 Jahren Erfolgsgeschichte. Heute ist das Unternehmen in 75 Ländern weltweit aktiv und betreut Kunden aus aller Welt im Kontext Internationalisierung, Interkulturalität und organisationale Entwicklung. Mit einem weltweiten Kundenstamm, bestehend aus Global Playern wie BMW, Porsche, VW etc. ist die ICUnet heute der größte Dienstleister für Interkulturelle Beratung und Global Mobility.

4.1. DIENSTLEISTUNGEN INTERKULTURELLER BERATUNGUNTERNEHMEN

In der global vernetzten Welt von heute und der damit verbundenen Erkenntnis der kulturellen Heterogenität, wird es für Organisationen zwingend erforderlich, die interkulturellen Kompetenzen ihrer Fach- und Führungskräfte strategisch und nachhaltig zu unterstützen. In diesem Rahmen unterstützen interkulturelle Beratungsunternehmen, Organisationen bei der Entwicklung interkultureller Kompetenz, mit Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, wie Training, Coaching oder Beratung.

Dabei ist das interkulturelle Training nach Barmeyer (2000), die am häufigsten genutzte Maßnahme interkultureller Kompetenzentwicklung. *„Es handelt sich um methodische, systematische Bildungsmaßnahmen, die bei den teilnehmenden Personen ein Bewusstsein für kulturelle Unterschiede schaffen, und gleichzeitig Fertigkeiten zur konstruktiven Anpassung und zum wirkungsvollen Handeln unter anderskulturellen Bedingungen fördern sollen“* (Barmeyer 2000). In Organisationen werden diese Trainings zur Förderung interkultureller Kompetenz genutzt. Beispielsweise bei Auslandsentsendungen oder bei bevorstehenden Kooperationen mit anderskulturell geprägten Menschen.

Dr. Audebert äußert sich im Interview über die Wichtigkeit interkultureller Kompetenz und gibt Informationen darüber, was interkulturelle Kompetenz für ihn bedeutet, wie sein Unternehmen diese Kompetenz an Fach- und Führungskräfte weitergibt und welche Vorteile Unternehmen dadurch erlangen. Er nimmt Bezug auf das s.g. Passauer Modell.

„Ich will in jenem Fall von dem Passauer Modell sprechen. Das Passauer Modell ist ja nicht das sich eine Kultur, eine Arbeitsorganisation, ein Land betrachtet nach den Kulturdimensionen. Die Kulturdimensionen sind maximal ein Rahmen, ein Grammatikwissen und wir schauen uns vielmehr an, wie werden Eliten in den jeweiligen Ländern? Also welche Auswirkungen die haben? Welche Netzwerke haben die? Wie schaut die Presselandschaft aus? Wie schaut die politische Landschaft aus? Wie schaut die gesamte Thematik der Wirtschaft aus? Gibt es Bereiche in einem Land, die stärker sind, die weniger stark sind? Ein typisches Beispiel ist in Deutschland. Das sind die Regionen in Baden Württemberg, also Schwabenland, das besonders innovativ stark ist, und dann nochmal Ostwestfalen Lippe, wo ganz viele Weltmarktführer sind. Und es gibt andere Regionen in Deutschland wie Mecklenburg-Vorpommern, das wird nie ein industrieller Kern werden. Und das ist das was uns ausmacht. Denn interkulturell

Kompetenz ist, die Augen offen zu haben und ich versuche das mal mit drei Modellen, also mit drei Instrumenten zu machen. Einmal mit dem Fernglas. Das wir der Fach- und Führungskräften aufzeigen ‚schau mal über den Teller hinaus in die Weite‘. Wie agiert z.B. eine BMW in dem Werk in Oxford, in Indien oder in dem Werk in China. Wie kann ich also aus meinem Münchner, Landshuter oder Regensburger Blickwinkel über den Horizont hinaus gehen? Die Nummer eins ist also das Fernglas. Die Weitwinkelkamera geht darum das ich mir anschau, wie machen es dann die Marktbegleiter, und zwar in der Industrie, also was macht in der Internationalisierung BMW und was macht in der Internationalisierung z.B. Daimler oder VW. Das dritte ist ein Mikroskop, Wir sagen immer in Verhandlungssituationen geht es um Details, um Kleinigkeiten, um einen Satz den ich richtig sagen muss. Um eine Handlung die ich machen muss um die Beziehung stärker aufzubauen. Ich sag jetzt mal aus diesem interdisziplinären Denken heraus, ganz stark die Unternehmenskultur herauszuarbeiten, auf der anderen Seite auch mit diesen drei Instrumenten, die ich gerade erwähnt habe. Fernglas, Weitwinkelkamera und Mikroskop. Das ist das, jetzt wenn man es Toolmäßig aufzeigen würde, was die ICUnet.AG ausmacht“.

Darüber hinaus können neben interkulturellen Trainings auch interkulturelles Coaching und interkulturelle Beratung (Consulting) zu den Maßnahmen interkultureller Kompetenzentwicklung genannt werden. *„Coaching und Beratung allgemein sind als prozesshafte und individualisierte Maßnahmen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung zu verstehen. Inhaltlich ähneln sie den interkulturellen Trainings. Jedoch sind sie methodisch anders gelagert, da es sich meist um Individualsituationen handelt“* (Barmeyer 2018, S. 313). Interkulturelle Coachings ermöglichen es auf stärkere Bezugsrahmen und auf individuelle Anliegen einzugehen. So gelingt die Entwicklung tiefgreifender und strategisch interkultureller Handlungskompetenzen. In diesem Kontext werden Erfolge durch interkulturelle Beratung angesprochen.

„Also es ist hier das Beispiel, Kunden wie BMW, durch unsere Vorbereitung, hunderte von tausend Euro gespart haben, weil sie in Ungarn mit ihren Mitarbeitern, in den jeweiligen Ländern, kalt verfokusst angegangen sind. Die haben vielmehr verstanden was da eigentlich abläuft. Dadurch haben die auch die Abbruchquoten deutlich verringert, wird ein paar Millionen sein bei so einem Konzern. Also ich würde sagen, das Beispiel BMW zeigt, dass viele Millionen gespart wurden. Wir haben das ja nicht

nur für BMW gemacht. Wir machen das für Dräxlmaier, wir machen das Bose und für viele viele andere Unternehmen“.

Dienstleistungen interkultureller Beratungsunternehmen können wie folgt zusammengefasst werden:

Interkulturelles Vertriebsstraining, Interkulturelles Messetraining, Interkulturelle Organisationsentwicklung, Interkulturelle Personalentwicklung, Beratung Konfliktmanagementsystem, Interkulturelles Change Management, Training für interkulturelles Teambuilding, Coaching Interkulturelles Teambuilding, Interkulturelles Coaching für Führungskräfte.

4.2. DER BEDEUTUNGSZUWACHS AN INTERKULTURELLER BERATUNG

Seit den 1990er Jahren hat ein immenser Strukturwandel auf der Welt stattgefunden. Es ist ein rasanter Anstieg im weltweiten Warenhandel, bei ausländischen Direktinvestitionen und in der Produktion im Ausland zu beobachten. Folgende Abbildung zeigt den Anstieg im grenzüberschreitenden Warenhandel von 1960-2019. Auffallend ist die Steigung ab dem Jahre 1990 in den weltweiten Exporten.

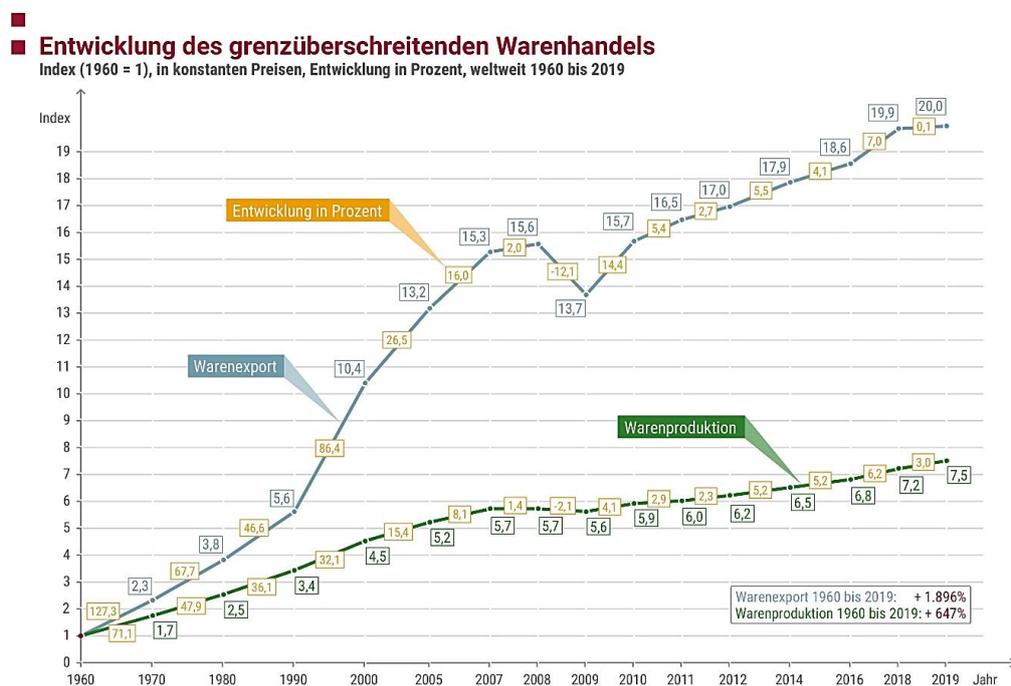


Abbildung 30: Globaler Warenhandel 1960-2019. Quelle: Welthandelsorganisation (WTO): World Trade Statistical Review 2020; eigene Berechnungen

Durch den Anstieg von Warenexporten und der globalen Warenproduktion war eine weltweite Vernetzung die Folge. Mit dem Anstieg an internationalen Joint Ventures, der weltweiten Migration von Arbeitskräften und der Integration eines globalen Kapitalmarktes stiegen auch kulturelle Konflikte und Missverständnisse proportional an. Im Rahmen dieser Entwicklungen, ist es nicht befremdet, dass ein Bedeutungszuwachs an interkultureller Organisationsforschung und somit an interkultureller Beratung seit den 1990er Jahren, stattgefunden hat. Dr. Audebert äußert sich demnach kritisch bezüglich protektionistischer Entwicklungen in den letzten Jahren.

„Ich beobachte eher einen Bedeutungsabschwung. Und zwar warum? Erstens mal von Trump ganz stark vorangetrieben. America First bedeutet ‚ich muss gar nicht interkulturelles Wissen haben, sondern, America First. Ich muss Amerika verstehen und damit reicht es auch. Ich muss als Europäer, als Asiate ich muss Amerika verstehen um in Amerika Geschäfte zu machen, weil America First. Das heißt ich könnte sagen, die ganze Welt muss einfach nur die amerikanische Kultur verstehen und dann ist schon gut. Das ist aber zu kurz gesprochen. Und ich glaube das Interkulturelle ist wie ein Pendel, geht in die eine Richtung, und das war vor 15-20 Jahre ein ‚das brauchen wir dringend‘. Jetzt geht’s in die andere Richtung – ‚Internationalisierung‘ – das brauchen wir überhaupt nicht mehr. Jetzt ist die Frage, wie kann ich das ganze interkulturelle Know-how, in eine Zauberformel bringen und zwar, das ich am Ende des Tages wirklich aufzeigen kann, das Diversity in der Produktivität, in der Agilität, der entsprechende Faktor ist, das wenn ich das auf der Reihe habe, dann geht es richtig gut“.

Daraus kann abgeleitet werden, dass Protektionismus zu einer ethnozentrischen Sichtweise führt und damit interkulturelle Überschneidungssituationen sowie die damit zusammenhängenden Synergiepotenziale oder Synergieeffekte abwertet oder gänzlich missachtet. Globale Integration schafft einen Bedeutungszuwachs an interkulturellen Situationen während Desintegration und Separation zu einem Bedeutungsabschwung führt.

4.3. INTERKULTURELLE BERATUNGSUNTERNEHMEN UND DER STAND IN DER TÜRKEI

Nach Recherche bezüglich interkultureller Beratungsunternehmen und Dienstleistern in der Türkei, fällt auf, dass es kein Unternehmen gibt, das interkulturelle Dienstleistungen in der Form der ICUnet anbietet. Obwohl es essenziell für unternehmerischen Erfolg und für den internationalen Handel ist, liegen keine Informationen bezüglich Angebot und Nachfrage nach interkulturellen Dienstleistungen vor. In Folge der Tatsache dass der interdisziplinäre Masterstudiengang im Fachbereich ‚Interkulturelles Management‘, nur an einer Universität (Türkisch-Deutsche Universität) in der gesamten Türkei angeboten wird, kann behauptet werden, dass weder in der Forschung, noch im unternehmerischen Bereich ein Bewusstsein für interkulturelle Zusammenhänge vorhanden ist. Eine genaue Analyse zum Bewusstsein und das Interesse türkischer Unternehmen in diesem Gebiet, sollen mit Interviews hervorgebracht werden. Folgende Probleme türkischer Unternehmen wurden genannt:

„Ich glaube wenn es zugestanden ist, in der Türkei gibt es noch Verbesserungsmöglichkeiten, einmal im Thema Führung. Es wird noch sehr nach alter Struktur geführt. Also Furchtführung lässt sich das mit Sicherheit sagen. Das zweite Thema ist Innovationsfähigkeit. Da sind alle Länder weiter voran. Und ich glaube vorsichtig ausgedrückt, die Politik hilft der Wirtschaft im Moment nicht“.

Zu häufigen interkulturellen Problemen, die im deutsch-türkischen Unternehmenskontext auftreten, wurden die Kommunikations- und die Zeitkomponente genannt.

„Ja, die meisten kommen, dass die Türken mit der direkten Art Deutschlands nicht umgehen können. Auch mit der Zeitkomponente, da haben auch türkische Unternehmen berechtigterweise Schwierigkeiten“.

Auf die Frage, in welchen Bereichen türkische Unternehmen am meisten Beratung gebrauchen könnten, wurde auf folgende Aspekte hingewiesen:

„Im Hierarchiedenken, im Thema Projektmanagement, im Thema Prozessmanagement, da könnten sie sicher Unterstützung gebrauchen“.

Es wurden 5 Punkte zu Potenzialen türkischer Unternehmen genannt:

„Also, ich glaube das die türkischen Unternehmen genau an dieser Bindeglied zwischen Asien und Europa eine Riesen Chance bieten, weil sie aus der Geschichte heraus mit

Kemal Atatürk sehr wohl einen massiven Kulturwandel mitgemacht haben. Nummer zwei, eine ganz große Menge vieler junger und Wissbegieriger intelligenter Menschen haben. Drittens weil sie ein gut ausgebautes Universitätssystem haben. Viertens weil sie zentral, strategisch gut liegen und fünftens weil das Land auch nicht geographisch, sondern da wollen auch Leute Urlaub machen. Ich glaube beides zusammen“.

Bezüglich bestehender Probleme und Potenziale türkischer Unternehmen und einer Analyse hinsichtlich der Marktlage für interkulturelle Dienstleistungen in der Türkei, kann gesagt werden, dass nach Etablierung eines ausreichendes Bewusstseins über interkulturelle Zusammenhänge, durchaus Potenzial für interkulturelle Dienstleistungen besteht. Aufgrund des Internationalisierungswillens türkischer KMU und dem Anstreben neuer Absatzmärkte, aufgrund der Rezession im Binnenmarkt, weisen die Aneignung interkultureller Kompetenzen, aus strategischer Sicht gesehen, auch in Zukunft noch einen besonderen Stellenwert auf.

EMPIRISCHER TEIL

5. KULTURELLE HERAUSFORDERUNGEN TÜRKISCHER UNTERNEHMEN IN DEN HANDELSBEZIEHUNGEN MIT DEUTSCHLAND

5.1. KULTURELLE UNTERSCHIEDE IN DER LITERATUR IM DEUTSCH-TÜRKISCHEN KONTEXT

Dieses Kapitel dient der Beschreibung kultureller Unterschiede im türkisch – deutschen Kontext und soll chronologisch mit den Erkenntnissen von ländervergleichenden Studien und Kulturstandards dazu beitragen, dass die nachfolgenden empirischen Befunde in dieser Arbeit nicht losgelöst von den wissenschaftlichen Befunden von E.T. Hall (1966), G. Hofstede (1980) und A. Thomas (1988), sondern integriert und ganzheitlich zu betrachten sind. Die kulturellen Unterschiede beider Länder lassen sich je nach Studie als Kulturdimension, Kulturstandard, oder als Rang beschreiben. Im Folgenden werden die Erkenntnisse diverser ländervergleichenden Studien im türkisch-deutschen Kontext beschrieben.

5.1.1. Ländervergleichende Kulturstudien

Die kulturvergleichende Forschung beginnt bereits ab den 1950er Jahren. Nach Barmeyer (2011) sind Kulturdimensionen eine ‚*Variable bzw. Kategorie, die in bestimmter Kombination auftretende gesellschaftliche Phänomene beschreibt und analysiert*‘ (Barmeyer 2011, S. 93).

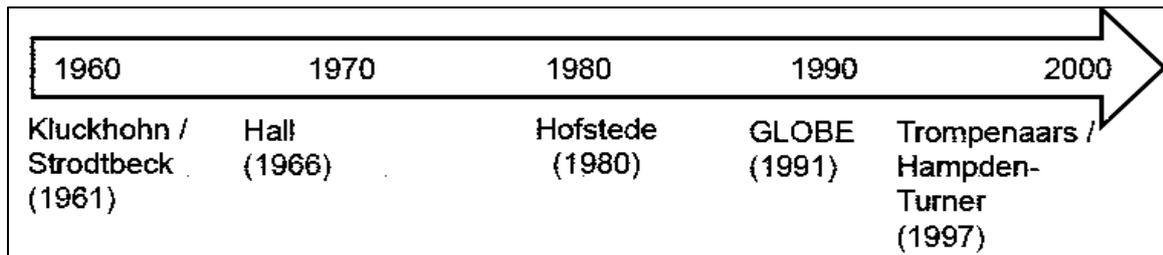


Abbildung 31: Vertreter der Kulturdimensionen

Das Ziel dieser Dimensionen ist es Kultur greifbar und verständlich zu machen und eignen sich zur Kulturbeschreibung und zum Kulturvergleich. Sie zeigen die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede auf und dienen somit zum Verständnis eigen und fremdkulturellen Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Verhaltens.

(A) Kulturdimensionen: E.T. Hall

Edward T. Hall entwickelte kulturelle Dimensionen, die in starkem Maße die Praxis und Forschung beeinflussten. Er verfolgte einen ethnographischen und methodenvielfältigen Emic¹ Forschungsansatz. Die Datenerhebung geschah mit teilnehmenden Beobachtungen sowie detaillierten Interviews mit Personen aus unterschiedlichen sozialen Schichten und unterschiedlichster beruflicher Stellungen.

¹ Der emische Ansatz ist eine Herangehensweise aus der Ethnolinguistik, bei dem der Forscher einen Standpunkt innerhalb eines Systems oder einer Kultur einnimmt. Dieser Ansatz kann jedoch auch auf die kulturvergleichende und interkulturelle Forschung übertragen werden. Da die Forschung über eine Innenperspektive durchgeführt wird, werden vorrangig Konzepte und Messinstrumente genutzt, die aus der Perspektive der Angehörigen der untersuchten Kultur bzw. des untersuchten Systems angemessen und relevant erscheinen (vgl. Pike 1954). Aufgrund der spezifischen Untersuchungsart ist diese Herangehensweise nicht neutral und lässt daher auch keinen kulturübergreifenden Vergleich zu. Ziel dieser Vorgehensweise ist vielmehr, bestehende Strukturen und Merkmale innerhalb eines fremdkulturellen Umfelds zu untersuchen und zu verstehen.

Kulturelle Dimension	Ausprägung
Raum	Proxemik
Zeit	Monochronie Polychronie
Information	High Context Low Context

Abbildung 32: Kulturdimensionen E.T. Hall

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, unterteilen sich die Kulturdimensionen in drei Bereiche, deren Ausprägungen sich differenzieren.

Proxemik: Die Proxemik ist der kulturspezifischer Umgang mit Raum. Das beinhaltet die kulturspezifische Nutzung von Raum, die körperliche Nähe/Distanz, den Abstand, Körperhöhe, Körperausrichtung und die Berührung der Körper. Es gibt verschiedene Distanzzonen wie intime, persönliche, gesellschaftliche und öffentliche Distanz. Mit Raumverhalten drücken Menschen soziale und emotionale Beziehungen aus, ihre Rollen, Zugehörigkeiten und Sympathien variieren mit Beziehung zwischen den Menschen wie Status, Alter, Geschlecht usw.



Im deutsch-türkischen Kontext kann behauptet werden, dass die deutsche Gesellschaft kontaktarm und die türkische Gesellschaft kontaktreich ist. Das bedeutet dass eine geringe körperliche Distanz beim Sprechen, und vermehrte körperliche Berührungen bei Türken zu sehen ist. Gegensätzlich sind die Deutschen mit einer weiteren Distanz und weniger Körperkontakt zu beschreiben. Beim Zusammenkommen dieser zwei Kulturen kann es dem Wohlbefinden daher schaden, wenn der Türke eine für den Deutschen selbstverständliche Körperdistanz überschreitet. So wäre es auch für die türkische Seite eigenartig wenn sich der Deutsche kulturbedingt eine gewisse Entfernung wahr. Das könnte als Desinteresse gewertet werden.

Monochronie vs. Polychronie: Diese Dimension ist der Umgang mit der Zeit und Resultiert aus der Geschichte einer Kultur. E.T. Hall beschreibt es folgendermaßen: *“Time talks. It speaks more plainly than words. The message it conveys comes through loud and clear. Because it is manipulated less consciously, it is subject to less distortion than the spoken language. It can shout the truth where words lie“* (Hall 1981, S.1). Das Zeitverständnis beeinflusst die Priorisierung von Aufgaben / Erledigungen, den Umgang mit Zeitplänen / Deadlines und die Abarbeitung von Aufgaben.

Low Context vs. High Context: In low context Kulturen werden zentrale Informationen verbal und explizit übermittelt, der Zuhörer muss sich allein auf das Gesagte konzentrieren um den Inhalt der Botschaft zu verstehen. In high context Kulturen kann die Information nur unter Einbezug des gesamten Kommunikationskontextes, wie nonverbale Signale, Atmosphäre usw., entschlüsselt werden. Hall beschreibt diese Kulturen wie folgt: *“A high context (HC) communication or message is one in which most of the information is already in the person , while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low context (LC) communication is just the opposite ; i.e., the mass of the information is vested in the explicit code. Twins who have grown up together can and do communicate more economically (HC) than two lawyers in a courtroom during a trial”* (Hall 1981, S.91).

Monochrome Kulturen	D	Polychrone Kulturen	T
	E		Ü
Eine Sache wird nach der anderen erledigt	U	Dinge werden häufig zeitgleich/parallel erledigt	R
strikte Zeitplanung und Einhaltung von Zeitplänen	T	flexibleres Verständnis von zeitlichen Vereinbarungen	K
Ungewissheiten und Unterbrechungen werden als störend wahrgenommen	S	Unterbrechungen sind normal, Kurzfristigkeit und Änderungen	E
Große Relevanz von Pünktlichkeit	C	Pünktlichkeit hat eher geringen Stellenwert	I
Identifikation mit Arbeit	H	Identifikation mit Familie, Freunden, Geschäftspartnern	
Neigung zu kurzlebigen Beziehungen	L	Neigung zu lebenslangen Beziehungen	
	A		
	N		
	D		

Abbildung 33: Die Ausprägung monochroner und polychroner Kulturen. E.T. Hall 1990, S.15. Eigene Abbildung

Bei low context Kulturen werden präzise Angaben gemacht. Es wird nicht angenommen, dass der Großteil der Informationen bereits bekannt ist. Es gilt die Aussage: "Gemeint ist, was gesagt wurde". Dadurch sind low context Kulturen viel direkter als high context Kulturen. Damit kann

es häufig zu Missverständnissen und Verstimmungen kommen wenn Personen aus türkisch-deutschen Kulturen aufeinandertreffen. Für low context Kulturen sind die USA, skandinavische Länder, Großbritannien und auch Deutschland zu nennen. Bei high context Kulturen, denen auch die Türkei angehört, ist es nicht üblich Dinge direkt beim Namen zu nennen. Das Erwähnen von zu vielen Details könnte als negativ empfunden werden. Dennoch gilt, das was nicht gesagt wurde ist auch so wichtig oder sogar noch wichtiger als das gesagte. Die Interpretation der Nachricht beruht stark auf kontextuelle Hinweise. Dies können der Gesichtsausdruck der Gesprächspartner, Anspielungen, die Umstände der Begegnung und viele weitere Kontextfaktoren sein. Insbesondere spielt die Natur der Beziehung zwischen Sender und Empfänger (Alter, Geschlecht, Machtverhältnis) eine wichtige Rolle. Generell wird die Bekanntheit der Dinge als vorausgesetzt angesehen. Im türkisch-deutschen Kontext können somit Probleme in der Kommunikation auftreten, da die Details einer Sache von der deutschen Seite aus, explizit angesprochen wird. Die türkische Seite wiederum könnte sich in solch einem Kontext beleidigt fühlen, da es ihm so vorkommt, dass die gegenüber stehende Seite etwas diktieren möchte.

(B) Kulturdimensionen: G. Hofstede

Die beiden Hauptwerke von Geert Hofstede sind Culture's Consequences (1980, 2001) und Cultures and Organizations (1999, 2005). In seiner Studie bei IBM zwischen 1968-1972 führte er 117.000 Befragungen bei IBM-Mitarbeitern in 72 Ländern durch. Diese hatten die Beschreibung und Analyse von Gesellschaften zum Zweck und die Fragen richteten sich zu Wertvorstellungen in der Arbeitswelt. Seine Werke sind sehr bekannt in der vergleichenden Managementforschung und es wurden mehr als 1500 Artikel auf Basis seines Werkes verfasst und publiziert. Personen aus verschiedenen Nationalitäten wurden quantitativ befragt. Die Auswertung geschah mittels multivariater Verfahren, basierend auf den Länderwerten und somit kamen aktuell sechs Kulturdimensionen zustande. Diese sind:

- 1) Machtdistanz
- 2) Individualismus / Kollektivismus
- 3) Maskulinität / Feminität
- 4) Unsicherheitsvermeidung
- 5) Langfristige vs. kurzfristige Zeitorientierung
- 6) Genuss vs. Verzicht

Zum Zwecke der besseren Verständlichkeit und Vergleichbarkeit der kulturellen Auswirkungen der einzelnen Dimensionen werden diese nun Anhand der folgenden Abbildung im deutsch-türkischen Kontext erläutert. Hierbei ist zu beachten, dass die Punktwerte relativ und nicht objektiv zu betrachten sind.

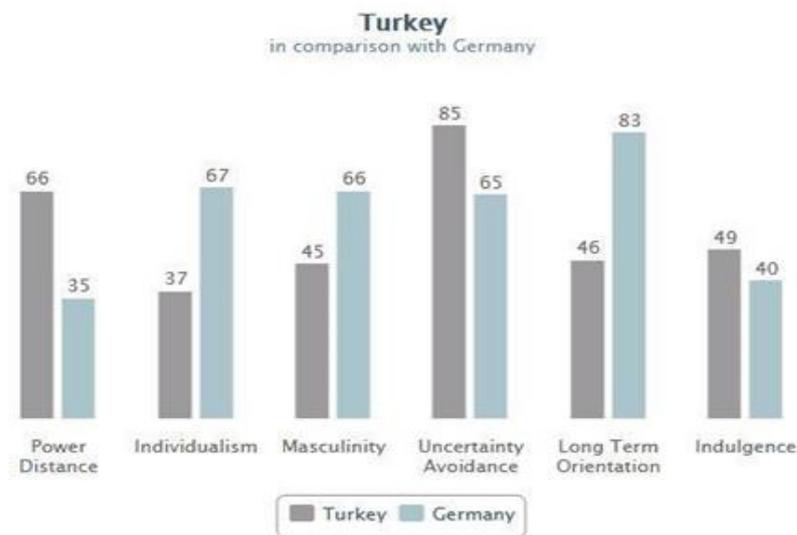


Abbildung 34: Deutsch-türkische Kulturdimensionen nach G. Hofstede. Quelle: <https://geert-hofstede.com/turkey.html>

Wie aus der Tabelle abzuleiten ist, hat die Türkei in der Dimension Machtdistanz einen Punktwert von 66 wobei die Machtdistanz in Deutschland in Relation zur Türkei 35 Punkte aufweist. **(1) Machtdistanz** ist ‚das Ausmaß bis zu welchem Mitglieder einer Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist‘. Hier können die Beziehungen zwischen Vorgesetzter-Mitarbeiter, Eltern-Kind, Lehrer-Schüler als Beispiel genannt werden. Mit einer hohen Machtdistanz sieht man die Auswirkungen in der türkischen Gesellschaft in Form einer starken Hierarchie zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitern. Daraus ist abzuleiten, dass in türkischen Unternehmen es üblich ist, dass Entscheidungsprozesse von „oben nach unten“ verlaufen und diesen Entscheidungen nicht widersprochen wird, wobei die Entscheidungsfindungsprozesse in Deutschland partizipativer verlaufen. Im interkulturellen Kontext, beispielsweise in einer Kooperation deutscher und türkischer Unternehmen, wirkt diese kulturelle Prägung bei Nichtbeachtung, kontraproduktiv. Hierbei ist es Aufgabe des Managements, ein kulturallgemeines bzw. kulturspezifisches Bewusstsein zu schaffen.

Die Kulturdimension **(2) Individualismus – Kollektivismus** drückt die gesellschaftliche Prägung im Kontext ‚Ich oder Wir‘ Gefühl aus. Individualistische Kulturen gelten als Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Wohingegen gelten kollektivistische Kulturen als Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir – Gruppen integriert ist. Das Besondere an diesen Dimensionen ist, dass ihnen weiterhin auch wichtige Kommunikationsstile zugeordnet sind: Wie auch schon in der Studie von E.T. Hall beschrieben, ist in individualistischen Kulturen die low-context Kommunikation und in kollektivistischen Kulturen die high-context Kommunikation ausgeprägt. Anhand der Werte in der Abbildung kann im deutsch-türkischen Kontext, die Türkei eher als kollektivistische Gesellschaft, und Deutschland als individualistische Gesellschaft gewertet werden. In der Zivilgesellschaft wirkt sich das in der Türkei mit der familiären Zusammenhalt aus. Um die Auswirkungen im Unternehmenskontext aufzuzeigen wird ein Beispiel von einer intern durchgeführten Forschung in einem türkisch-deutschen Unternehmen wiedergegeben. Bezüglich der Zusammenarbeit haben türkische Mitarbeiter folgendes ausgesagt:

*„We (TR) normally go and drink some coffee after the work, but they (GER) **don‘t even call us** after work. We were very surprised that they didn‘t even show us around on our first visit to Germany...”*

(Quelle: Eigene Erhebung, Istanbul, 07/2019)

Dieses Beispiel zeigt eine critical incidents Situation, die sich zwischen den deutschen (Tochtergesellschaft) - und den türkischen Kollegen (Muttergesellschaft) ereignet hat. Ein anschließendes interkulturelles Training führte zu mehr Effizienz in der Kommunikation und somit zu Zeit und Kosteneinsparungen.

Bei der Kulturdimension **(3) Maskulinität – Feminität** handelt es sich um eine soziokulturelle Kategorie. Maskuline Kulturen gelten als ‚Gesellschaften, in denen die Rollen der Geschlechter stark voneinander abgegrenzt sind‘ (Hofstede 2001, S. 280). Eigenschaften wie Arbeit, Ehrgeiz, Selbstdisziplin, Härte, Wettbewerbs- und Karriereorientierung, Denk- und Führungsaufgaben bleiben den Männern eher vorbehalten. Feminine Kulturen sind diejenigen, in denen sich Geschlechterrollen überschneiden oder als gleichwertig angesehen werden. Die Auswirkung dieser Dimension beschreibt Hofstede folgendermaßen:

„ Turkey scores 45 and is on the Feminine side of the scale. This means that the softer aspects of culture such as leveling with others, consensus, sympathy for the underdog are valued and encouraged. Conflicts are avoided in private and work life and consensus at the end is important. Leisure time is important for Turks, it is the time when the whole family, clan and friends come together to enjoy life. Status is shown, but this comes more out of the high PDI.”

Abbildung 35: Dimension Maskulinität in der Türkei. Quelle <https://geert-hofstede.com/turkey.html>

Die Dimension **(4) Unsicherheitsvermeidung** misst den Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Mitglieder von Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung (z.B. Deutschland), erstreben mittels Analysen und weitläufigen Plänen unbekanntes bzw. unsichere Situationen vorhersehbar und kontrollierbar zu machen. Die Ordnung steht im Vordergrund. Außerdem existiert eine hohe Regelerorientierung. Ein wichtiges Kriterium für den beruflichen Kontext besteht in einer deutlich geringeren bzw. kaum vorhandenen Fehlerkultur sowie diversen Strategien, keine Fehler zu begehen. Unbekannte Situationen erzeugen Unbehagen. Dahingegen wird Unsicherheit in Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung eher hingenommen.

(5) Long Term/Short Term Orientation, ist das ‚Ausmaß, zu dem in einer Kultur langfristiges Denken wertgeschätzt wird‘. Hofstedes Beschreibung hierzu – *“how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future”* (Hofstede 2001, S.377). Langfristige Kulturen sind stabile und verbindliche soziale Gebilde wobei sich die Werte, Gesellschaftsmuster und –formen in kurzfristigen Kulturen sich schnell verändern. In der nachfolgenden Tabelle sind die Ausprägungen und die Reflexion dieser Kulturdimension auf die deutsche- und türkische Gesellschaft aufgelistet.

Long Term Orientation	Z.	Short Term Orientation	Z.
- Die wichtigsten Ereignisse werden in der Zukunft geschehen (Zukunftsorientierung)	B.	- Die wichtigsten Ereignisse sind in der Vergangenheit geschehen oder in der Gegenwart (Vergangenheitsorientierung)	B.
- Was gut und schlecht ist hängt von den Umständen ab	D	- Traditionen sind heilig	T
- Traditionen passen sich an, Dynamik und Wechsel	E	- Es gibt universell gültige Regeln über Gutes und Schlechtes	Ü
- Beharrlichkeit und Sparsamkeit als wichtige Ziele	U	- Nationalstolz	R
- Zu Erfolg und Misserfolg werden Fleiß attribuiert	T	- Fürsorge um andere wichtig	K
- Schnelles ökonomisches Wachstum, Wohlstand in den Ländern	S	- Erfolg und Misserfolg werden Glück attribuiert	E
	C	- Langsames oder kein ökonomisches Wachstum des Landes	I
	H		
	L		
	A		
	N		
	D		

Abbildung 36: Kulturdimension Lang- und Kurzzeitorientierung; Angewandt im deutsch-türkischen Kontext. Quelle: Hofstede 2001, S. 359

Die Dimension **(6) Genuss – Zurückhaltung** ist eine neue Kulturdimension, die beschreibt, wie innerhalb einer Gesellschaft mit der freien Auslebung der eigenen Bedürfnisse umgegangen wird. Dazu zählen u.a. die Fragen, wie genussorientiert die Freizeitgestaltung ist, wie offen Sexualität ausgelebt wird, ob buntere bzw. weniger bunte Kleidung getragen wird und ob eher ein optimistischerer bzw. pessimistischerer Blick auf die Zukunft besteht. In Kulturen mit stärkerer Beschränkung empfinden die Mitglieder eine stärkere Kontrolle über das eigene Leben: die Erhaltung von Recht und Ordnung hat eine hohe Priorität (IKUD.de). Die nachfolgende Abbildung reflektiert die gesellschaftliche Ausprägung in Kulturen mit Genussorientierung und Verzicht. Hierbei soll auf die erneute Betrachtung der Werte in Abbildung 34 verwiesen werden, um den Fokus zum deutsch-türkischen Kontext zu selektieren und beizubehalten.

Indulgence	Restrained
Higher percentage of people declaring themselves very happy	Fewer very happy people
A perception of personal life control	A perception of helplessness: what happens to me is not my own doing
Freedom of speech seen as important	Freedom of speech is not a primary concern
Higher importance of leisure	Lower importance of leisure
More likely to remember positive emotions	Less likely to remember positive emotions
In countries with educated populations, higher birthrates	In countries with educated populations, lower birthrates
More people actively involved in sports	Fewer people actively involved in sports
In countries with enough food, higher percentages of obese people	In countries with enough food, fewer obese people
In wealthy countries, lenient sexual norms	In wealthy countries, stricter sexual norms
Maintaining order in the nation is not given a high priority	Higher number of police officers per 100,000 population

Abbildung 37: Ausprägung der Kulturdimension Genuss – Verzicht. Quelle: Hofstede 2011, S.15

5.1.2. Kulturstandards nach A. Thomas

Alexander Thomas verfolgte mit seinen Kulturstandards einen kulturrelativistischen Ansatz. Er beschreibt kulturelle Systeme durch interkulturelle Begegnungssituationen und vergleicht Länder nicht aufgrund von vorgeschriebenen Dimensionen, sondern erstellt für jedes Land eigene Kategorien, also sogenannte Kulturstandards. Es wird angenommen, dass Individuen einer Gesellschaft durch gleiche Sozialisationsprozesse ähnliche Verhaltensmuster aufweisen. Hierbei sollen Kulturstandards als Orientierungshilfe in interkulturellen Interaktionen gesehen werden. Kulturstandards sind psychologische Erhebungen und wurden mittels Befragungen und Beobachtungen von Teilnehmern in interkulturellen Interaktionen (Schüleraustausch, Studenten, Expatriates) erfasst und kritische Interaktionssituationen erstellt. Anschließend wurden die Kulturen kontrastiert. Interaktionssituationen wurden durch Experten analysiert und damit Kulturstandards erstellt. Anschließend wurden Kulturstandards auch durch sozio-historische Einflüsse hergeleitet. In der folgenden Abbildung werden die erarbeiteten Kulturstandards zudem der Türkei und Deutschland veranschaulicht.

Kulturstandards	D	Kulturstandards	T
1. Sachorientierung	E	1. Ehre und Ansehen	Ü
2. Wertschätzung von Strukturen und Regeln	U	2. Mitmenschlichkeit	R
3. Zeitplanung	T	3. Beziehungsorientierung	K
4. Internalisierte Kontrolle	S	4. Hierarchieorientierung	E
5. Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen	C	5. Relativismus von Regeln und Zeit	I
6. Schwacher Kontext	H	6. Indirekte Kommunikation	
	L	7. Händlermentalität	
	A	8. Ambivalenter Nationalstolz	
	N		
	D		

Abbildung 38: Türkisch-deutsche Kulturstandards nach A. Thomas 2006, S.26. Eigene Darstellung.

Anhand der Abbildung entnommenen divergierenden Kulturstandards sollen dessen Auswirkungen in deutsch-türkischen Interaktionssituationen deutlich gemacht werden. Dafür werden die Aussagen, bezüglich der Interaktionen von deutschen und türkischen Mitarbeitern einer internationalen Firma, beispielhaft dargestellt.

Bezüglich des Kulturstandards 'Zeitmanagement' bei den Deutschen und des Kulturstandards 'Relativismus von Regeln und Zeit' bei den Türken, kamen bei Interaktionssituationen folgende Aussagen der Mitarbeiter zu Stande:

„My cultural Shock was that they (GER) could leave the work and go at 6 pm whether the work was completed or not...“

„Because of production reasons the vehicle can be delayed like one week which is actually normal for us (TR), but they behave as if the work is delayed which costs me money..“

„People in Turkey are more flexible. Overtime? 90% says OK.“

(Quelle: Eigene Erhebung, Istanbul, 07/2019)

Diese Aussagen machen die differenzierte Prägung der Deutschen und Türken bezüglich des Zeitverständnisses und die daraus resultierenden potenziellen interkulturellen Probleme deutlich.

Bei Interaktionssituationen kamen die low context und die high context Kommunikationsart ebenfalls zum Vorschein:

„X (GER) says something to me (TR), if I would say the same thing to a Turkish person, we would have an argument...“

Dieses Beispiel zeigt, dass die türkischen Mitarbeiter mit der direkten Art der Deutschen schwer umgehen konnten da die Mitarbeiter keine Kulturkenntnisse hatten. Erst durch ein unternehmensinternes kulturelles Sensibilitätstraining verstanden die Mitarbeiter, dass die direkte Art der Deutschen nicht persönlich sondern sachlich zu interpretieren sei.

„Now I (TR) understand that X's (GER) purpose by criticizing wasn't actually insulting us (TR)...“

(Quelle: Eigene Erhebung, Istanbul, 07/2019)

Bezüglich der Sachorientierung der deutschen- und der Beziehungsorientierung der türkischen Mitarbeiter, konnte folgende Problemsituation analysiert werden.

„When you say something to Turkish people, they take it personally, it's just about the work but they think that we (GER) don't like them...“

Die direkte und auf die Sache bezogene Kommunikationsart der deutschen Mitarbeiter wirkte eher kontraproduktiv. Erst bei gegenseitigem Kennenlernen, mit der Zeit, wurde den Deutschen Mitarbeitern klar, dass etwas Smalltalk und indirekte Problemkonfrontation mit den türkischen Mitarbeitern, zu mehr Effizienz in der Kommunikation und somit zu produktiveren Ergebnissen führte. Hierbei kann der Wirkungskraft interkultureller Trainings- und Beratungen, im Hinblick auf eine frühzeitige Problembhebung, besondere Bedeutung beigemessen werden.

Die Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen der Deutschen wirkte bei den türkischen Mitarbeitern für Irritation.

„We (TR) normally go and drink some coffee after the work, but they (GER) don't even call us after work. We were very surprised that they didn't even show us around on our first visit to Germany...“

(Quelle: Eigene Erhebung, Istanbul, 07/2019)

Die türkische Seite – Angehörige der Muttergesellschaft in Istanbul –, die für einige Tage zu Besuch der Tochtergesellschaft nach Deutschland gekommen waren, konnten nicht verstehen warum die Deutschen nach der Arbeit direkt nach Hause gingen und keine Zeit mit ihnen verbracht haben. Die strikte Trennung von Arbeit- und Privatleben der Deutschen war ihnen unbekannt, weswegen die Situation falsch interpretiert wurde.

Zum Abschluss ist darauf hinzuweisen, dass die in Kapitel 5.1. aufgeführten Kulturdimensionen- und Standards nicht isoliert zu betrachten sind. Sie sind Erklärungsmuster und bedürfen einer, immer mit weiteren Dimensionen verbundenen Betrachtung, um voreingenommene Gedanken zu vermeiden.

5.2.METHODISCHE VORGEHENSWEISE IN DER FORSCHUNG

In den vorherigen Kapiteln dieser Arbeit wurde auf relevante Bereiche, die auf die eigentliche Fragestellung hinführen sollten, eingegangen. In diesem Rahmen wurden die Themen Internationalisierung von Unternehmen, kulturelle Aspekte in der Kommunikation und auf die Lage türkischer KMUs hingewiesen und beschrieben, um im Anschluss spezifische, ganzheitliche Analysen über die Herausforderungen türkischer Unternehmen im Kontext der Internationalisierung, mittels qualitativer Experteninterviews, machen zu können.

5.2.1. Qualitative Forschung – Experteninterviews mit interpretativer Auswertung

Mit qualitativen Forschungen können Wirklichkeiten und Situationen tiefer analysiert werden. So ist es möglich, einen tiefen Einblick in den Forschungsbereich zu bekommen und Meinungen, Einstellungen, Motive, Verhaltensweisen, Erwartungen und persönliche Perspektiven genauer betrachten zu können. In diesem Rahmen wurden Interviews mit dem Management verschiedener türkischer Unternehmen geführt, um anhand den subjektiven Meinungen und Aussagen der Manager, bezüglich (kultureller) Herausforderungen in der Internationalisierung abzuleiten, ob ein interkulturelles Bewusstsein besteht.

5.2.2. Profile der ausgewählten Unternehmen und Interviewpartner

Insgesamt wurden Gespräche mit den Inhabern und Managern von 6 Unternehmen, aus verschiedenen- Branchen und Profilen geführt, um genaue Aussagen treffen zu können. Nachfolgend sollen die Firmenprofile der ausgesuchten Unternehmen und die zugrunde liegenden Untersuchungskriterien erläutert werden.

Auswahlkriterien der Unternehmen:

Bei Betrachtung der Unternehmensprofile türkischer Unternehmen, sind 5 Kriterien bei der Unternehmensauswahl von besonderer Bedeutung.

Größe des Unternehmens:

Das erste Kriterium ist die Abgrenzung der Unternehmensgrößen nach Personalzahlen. Den Großteil der türkischen Unternehmen stellen KMUs dar. Daher wurde für diese Forschung jeweils zwei Unternehmen für insgesamt drei Unternehmensgrößen ausgewählt. Als kleine Unternehmen wurden in dieser Arbeit die, mit bis zu 9 Mitarbeitern angenommen. Für mittelgroße Unternehmen wurde eine Mitarbeiterzahl von 10 – 249 berücksichtigt. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern wurden als großes Unternehmen bewertet.

Art des Unternehmens:

Ausschlaggebend für die Untersuchung ist die Art bzw. die Funktion des Unternehmens. Da es sich um den Prozess der Internationalisierung handelt, wurden überwiegend Produzenten befragt. Als Ausgleich der kleinen Unternehmen, die nur indirekten Export mittels Zwischenhändler betreiben, wurde zusätzlich ein Zwischenhändler befragt.

Grad der Internationalisierung:

Da der Forschungsgegenstand auf der Kommunikation zwischen türkischen- und deutschen Unternehmen liegt, wurden Unternehmen, mit erhöhtem Kommunikationsbedarf ausgewählt. Der Internationalisierungsgrad in Form von Außenhandelsgeschäften liegt somit im Fokus der Forschung. Dabei ist es wichtig, eine Abgrenzung zwischen Indirektem Export – wo in der Praxis wenig bis gar keine Auslandskommunikation stattfindet – und direktem Export – dessen Form eine verstärkte Kommunikation mit dem Ausland voraussetzt.

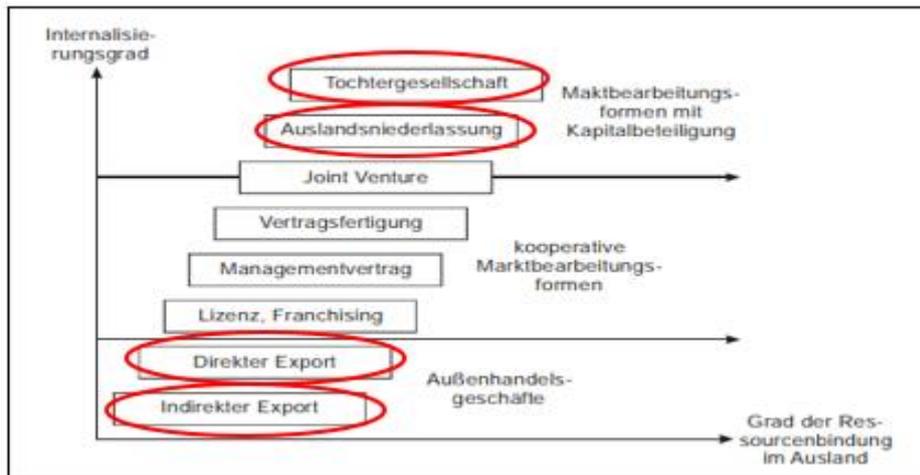


Abbildung 39: Formen einer Auslandstätigkeit unter Berücksichtigung von Ressourcenbindung und Internationalisierungsgrad (Neumair/Schlesinger/Haas 2012, S. 346).

Bei der Internationalisierungsform ‚indirekter Export‘ wird in der Regel ein Zwischenhändler eingesetzt, der die ausländischen Kontakte herstellt und pflegt. Daher ist es von besonderer Bedeutung auch einen Zwischenhändler als Ergänzung zu befragen. Auf der anderen Seite sind Unternehmen mit Auslandsniederlassungen und Tochtergesellschaften forschungsrelevant, da diese eine relative Größe, häufige Kommunikation und physischen Kulturkontakt, direkt im Ausland haben. Weitere Auswahlkategorien/Kriterien für den direkten Export sind:

- Direkter Export mit Vertriebspersonal im Ausland
- Direkter Export ohne Vertriebspersonal im Ausland

Es wird unterschieden ob das Unternehmen ein Vertriebspersonal im Ausland hat, oder der Vertrieb- bzw. die Kontaktaufnahme vom Unternehmenssitz aus gemacht wird. Es ist zu erwarten, dass durch häufige Auslandskontakte, eine tolerantere und offenere Haltung gegenüber anderen Kulturen eingenommen wird.

Engagement und Kommunikation:

Hierbei wird zwischen Unternehmen mit eigener Exportabteilung und Unternehmen ohne Exportabteilung unterschieden. Unternehmen die eine eigene Exportabteilung haben und aktiv in ihren Vertrieb investieren, weisen generell ein viel höheres Engagement gegenüber dem Ausland auf. Außerdem steigen interkulturelle Interaktionssituationen an, wobei dem Management neue wesentliche Aufgaben zukommen.

Branche:

In den Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei rücken seit Jahren einige Branchen in den Vordergrund. Bei der Untersuchung der Auslandsverkäufe nach Ländern anhand von Sektoren, wurde festgestellt, dass Deutschland das Land mit der höchsten Nachfrage nach Produkten aus 5 Sektoren war. Diese Sektoren sind die Automobilindustrie, die Textilindustrie, die Eisen- und Metallindustrie, sowie Aluminiumprodukte und die Maschinenbauindustrie – einschließlich Maschinenteile. Andere wichtige Sektoren im Export stellen Haselnüsse bzw. der Landwirtschaftssektor dar. Diese Branche wird jedoch aus der Forschung ausgenommen, da landwirtschaftliche Erzeugnisse eine natürliche Nachfrage im Ausland darstellen.

Die Branchen der ausgewählten Unternehmen, sind die fünf meistvertretenden Sektoren im Export. Demnach wurden 4 Unternehmen aus den Sektoren Textil, Aluminium, Maschinenbau und Automotiv (Produktion), sowie ein Dienstleistungsunternehmen zur Differenzierung ausgewählt. Das sechste Unternehmen gehört zu den wenig exportierenden Branchen und ist als Produzent in der Werbebranche tätig.

In der nachfolgenden Tabelle sind alle Auswahlkriterien farbig aufgelistet. Auf der rechten Seite sind die sechs (6) ausgewählten Unternehmen nach Buchstaben codiert.

Auswahlkriterien		Firmencodierung A,B,C,D,E,F
Unternehmensgröße *nach Mitarbeiterzahl	1-9 = Klein	B, D
	10-249 = Mittel	A, C
	250+ = Groß	E, F
Unternehmensart	Produzent/Hersteller	A,B,C,E,F
	Zwischenhändler ohne Produktion	D
Internationalisierungsgrad	Indirekter Export mit Zwischenhändler	A
	Direkter Export mit Vertriebspersonal im Ausland	C, D
	Direkter Export ohne Vertriebspersonal im Ausland	B
	Auslandsniederlassung	E
	Tochtergesellschaft	F
Auslandsengagement/Kommunikation	Exportabteilung	C,D,E,F
	Keine Exportabteilung	A,B
Branchen *Produktionsunternehmen	Textil	A
	Aluminium	C
	Maschine & Maschinenteile	E
	Automotiv	F
	Werbemittel Produktion Outdoor	B
Branche *Dienstleistungsunternehmen	Großhandel/ Vertriebsunternehmen	D

Abbildung 40: Auswahlkriterien und Codierungen ausgesuchter Unternehmen.

Folglich werden die Profile der ausgesuchten Unternehmen detailliert beschrieben. Aufgrund der Bitte auf Datenschutz und Privatsphäre der Unternehmen und Befragten, werden alle Firmen- und Personennamen anonymisiert dargestellt.

Unternehmensprofil - A:

Das Unternehmen A ist in der Textil-Produktionsbranche tätig und ist Produktionspartner von einem führenden europäischen Unternehmen in der Bekleidungsbranche. Das Unternehmen hat 85 Mitarbeiter in der Produktion und 7 im Management, wodurch es als mittelständiges Unternehmen zählt. Das Unternehmen betreibt indirekten Export und hat einen Zwischenhändler, der für jegliche Kommunikation mit dem europäischen Partner zuständig ist. Da es keine eigene Exportabteilung hat, ist das eigene Auslandsengagement dementsprechend niedrig. Im letzten Jahr wurden 3,5 Millionen Stück Kleidung produziert und verkauft. Das Gespräch wurde mit A.U. – dem Besitzer und Geschäftsführer der Firma – geführt.

Unternehmensprofil - B:

Das Unternehmen B ist in der Werbebranche tätig und gehört damit zu den seltenen Branchen im deutsch-türkischen Außenhandel. Das Unternehmen ist Produzent von Werbemitteln wie Werbetafeln, Fassadenwerbung, Fahrzeugwerbung, Werbebanner, Beschilderungen und Messewerbungen. Da die Charakteristik der Branche erhöhte After Sales Dienstleistungen vor Ort erwartet, sind Export-Tätigkeiten nicht üblich. Daher wurde dieses Unternehmen als Divergenz zu gängigen Sektoren im Bilateralen Handel in die Forschung mit eingenommen. Die Unternehmensgröße nach Mitarbeiter, inklusiv Geschäftsführer, umfasst 6 Personen, womit es als Klein/Mikrounternehmen einzustufen ist. Das Unternehmen betreibt einen direkten Export, jedoch ohne eigenem Vertriebspersonal und ohne Exportabteilung. Export-Tätigkeiten begannen nach Kundenanfragen aus Kanada. Anschließend kamen die Länder Irak, Frankreich, Spanien und Deutschland dazu. Das Auslandsengagement ist gering. Kontaktaufnahmen erfolgen über Mundpropaganda zufriedener Kunden. Das Gespräch wurde mit N.K. – dem Besitzer der Firma – geführt, der ebenfalls für die Kontaktaufnahme ausländischer Kunden zuständig ist.

Unternehmensprofil - C:

Unternehmen C ist in der Aluminium Produktionsbranche tätig und beschäftigt 65 Produktionsmitarbeiter und 8 im Managementbereich. Damit ist es ein mittelständiges Unternehmen. Das Unternehmen betreibt direkten Export mit unter anderem auch nach Deutschland und hat eigene Vertriebsmitarbeiter im Ausland. Die Kontaktaufnahme zu

ausländischen Kunden geschieht mit eigener Exportabteilung, wodurch das Unternehmen ein hohes Auslandengagement aufzeigt. Die Gespräche wurden mit M.C. – dem Vorstand der Firma – und mit O.H. – dem Vertriebsmanager (Deutschland) – geführt.

Unternehmensprofil - D:

Das Unternehmen D unterscheidet sich von allen anderen Unternehmen, in der Hinsicht, dass es ein Beratungs- und Vertriebsunternehmen ist. Jedoch ist das Unternehmen die Ergänzung für alle Unternehmen – (in dieser Arbeit für das Unternehmen A und B) –, die keinen direkten Export tätigen, keine eigene Auslandskommunikation und keinen eigenen Vertrieb bzw. Vertriebsstrategie haben. Es war zu erwarten, dass das Unternehmen D, alle Charakteristika für gelungenen Außenhandel aufweist, da es durch ihre Tätigkeiten (u.a. Zwischenhandel) anderen Unternehmen bei der Internationalisierung hilft und sie in relevanten Bereichen ergänzt. Das Unternehmen umfasst 4 Personen und ist ein Kleinunternehmen. Es ist als externe Export- und Vertriebsabteilung zu betrachten. Das Gespräch wurde mit Ö.A. – dem Geschäftsführer und Area Sales Manager, Germany – geführt.

Unternehmensprofil - E:

Die Unternehmen E und F sind große Unternehmen, mit über 250 Mitarbeitern und wurden zur Vergleichbarkeit kleiner- und mittelständiger Unternehmen ausgewählt. Unternehmen E ist in der Branche Maschinenbau-Produktion und nicht nur Vorreiter im türkischen Markt, sondern auch sehr erfolgreich im russischen, iranischen und europäischen Markt. Die Firma E produziert Getriebe und zählt zu den weltweit führenden Unternehmen in dieser Branche. Das Unternehmen verfügt über ein Werksgelände mit einer Gesamtfläche von 100.000 m² mit zwei Tochterfirmen (Gießerei und Elektromotorwerk) sowie ein zusätzliches Werk zur Getriebeherstellung in Istanbul. Eine Besonderheit ist die immense Umsatzsteigerung während der Corona Pandemie. Das Unternehmen hat eine Exportabteilung in Istanbul und verfügt über mehrere Auslandsniederlassungen und Vertriebspartner, auch in Deutschland. Das Auslandengagement und der Wille auf Marktausbreitung- und Diversifizierung ist dementsprechend hoch. Das Gespräch wurde mit S.K. – dem Exportmanager für Europa – geführt.

Unternehmensprofil - F:

Das Profil von Unternehmen F ist im Hinblick auf den Internationalisierungsgrad besonders ausgeprägt.

Das Unternehmen ist im Produktionssektor – Automotiv – verwurzelt und ist der führende Hersteller im türkischen Markt. Es verfügt über eigenes Außenhandels-, Export-, Produktions-, Vertriebs- und Marketingpersonal. Das Unternehmen hat Niederlassungen sowohl in der Türkei als auch in Europa und Russland und gehört zu den 500 größten Unternehmen der Türkei. Mit dem Aufkauf eines renommierten deutschen Unternehmens, hat F mehrere Produktionsstandorte in Deutschland, Holland und Russland. Das Besondere ist die enge Zusammenarbeit türkischer- und deutscher Mitarbeiter. Das Gespräch wurde mit T.A. – Overseas Coordination Assistant Manager – geführt.

5.2.3. Entwicklung- und Struktur der Interviewfragen

Die Interviewfragen bestehen aus 6 Kategorien und wurden in Anlehnung auf das Komponentenmodell für Interkulturelle Kompetenz von Barmeyer (2012a) vorbereitet. Sie sind darauf abgezielt, möglichst detaillierte Informationen bezüglich Merkmale Interkulturellen Bewusstseins, der Motivation für Interkulturelle Interaktionen, des Interkulturellen Wissens und des verhaltensbezogenen Interkulturellen Handelns aus den Aussagen der Befragten abzuleiten. Die folgende Tabelle dient als Orientierungsrahmen, um Merkmale interkultureller Kompetenz zu erkennen.

	<i>Emotional</i> <i>Einstellungen, Werte,</i> <i>Sensibilität</i>	<i>Kognitiv</i> <i>Begriffe, Wissen,</i> <i>Verständnis</i>	<i>Verhaltensbezogen</i> <i>Fähigkeiten, Eignungen,</i> <i>Handeln</i>
Ziel	Entwicklung einer positiven Einstellung gegenüber anderskulturellen Personen und deren fremden Kultur; Abbau von Ängsten und Stress	Kenntnis und Beherrschung grundlegender kulturallgemeiner, als auch kulturspezifischer Kenntnisse	Motivation und Interesse um den Kontakt mit anderskulturellen Personen zielführend und bereichernd zu gestalten
Merkmale	Empathie Offenheit Flexibilität Respekt Rollendistanz Wertfreie Haltung Ethnorelativismus Ambiguitätstoleranz Frustrationstoleranz	Kenntnis der politischen, sozialen, wirtschaftlichen und Systeme Kenntnis von Kulturdimensionen und Kulturstandards Fremdsprachenkenntnisse Selbstkenntnis	Fähigkeit, die kognitiven Kenntnisse anzuwenden Kommunikationsfähigkeit Fähigkeit, Sprachkenntnisse in die Praxis umzusetzen Fähigkeit zur Metakommunikation Flexibles Verhalten Selbstdisziplin

Abbildung 41: Komponentenmodell: Ziele und Merkmale interkultureller Kompetenz. Quelle: Barmeyer 2000; Bolten 2001 S, 88.

Die Interviewfragen wurden je nach Erkenntnisinteresse in 6 Bereichen gruppiert. Diese Methode soll gestatten, eine Fokussierung auf die Herausforderungen in bestimmten Kategorien vornehmen und tatsächliche Verhaltensmerkmale aufdecken zu können. Jede Frage wurde mit einem Zusatz versehen. Diese Zusätze definieren die zu erwartenden Merkmale für Komponenten interkultureller Kompetenz. In den Aussagen der Befragten sollten, je nach den Komponenten in der obigen Tabelle, die Merkmale der emotionalen-, kognitiven und/oder verhaltensbezogenen Bereichen zu erkennen sein. Diese Zusätze sind einzeln, aber auch

zusammen in den Fragen versehen, da je nach Fragentyp, Merkmale mehrerer Komponenten sichtbar werden können.

- **E**, steht für Merkmale der **emotionalen** Komponente.
- **K**, steht für Merkmale der **kognitiven** Komponente.
- **V**, steht für Merkmale der **verhaltensbezogenen** Komponente.

Im Folgenden werden die Fragen-Gruppierungen nach angestrebtem Erkenntnisbereich dargestellt:

1. Bereich:

Einleitung – Beweggründe, Stand und Herausforderungen der Internationalisierung

- *Wann und in welchem Kontext hat Ihr Interesse zum ausländischen Markt begonnen? (E)*
- *Welche Region/welches Land haben Sie zuerst anvisiert? (E,K) Welche Region ist jetzt das Ziel? Wie ist der Stand heute?*
- *Wie haben Sie die Zielland-/Sektor-Analysen vor dem Export durchgeführt? (E,K)*
- *In wie viele Länder exportieren Sie derzeit? Wie ist die Kommunikation mit diesen Ländern (face-to-face-virtuell-E-Mail) und wie häufig (Tag-Woche-Monat)? Welche Herausforderungen haben seit der Corona-Pandemie zu meistern? (K,V)*
- *Haben Sie "langfristige/permanente" Vertriebsmitarbeiter/Kontaktstellen" in den Ländern, in die Sie exportieren?*
- *Insbesondere in kritischen Geschäftsphasen in Ihren Auslandsbeziehungen; (Contracting, Start eines neuen Projekts, etc.) Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die Kommunikation zu verbessern und mögliche Kommunikationsbarrieren zu überwinden? (K,V)*
- *Wie ist die Produktions-, Vertriebs- und/oder Marketinggesetzgebung des ausländischen Unternehmens, mit dem Sie im geschäftlichen Kontakt stehen? (K)*
- *In dem Sektor, in dem Sie tätig sind, mit welchem Land und in welcher Geographie, werden Sie Ihrer Meinung nach in den nächsten 5 Jahren mit ausländischen Unternehmen im Bereich Zusammenarbeit und Wettbewerb interagieren? Wie wird sich der Markt für diesen Sektor ändern? (K,V)*

Diese Fragen beziehen sich auf die Internationalisierung sowie vorgenommene Schritte, besonders in den Bereichen Kommunikationspolitik, Marketing- und Vertriebsstrategie. Ferner sollen Fragen zur Gestaltung der Auslandskommunikation, zu Markt- und Sektor-Analysen und zu regionalen Entwicklungen, Aufschluss darüber geben in wieweit das Unternehmen emotional engagiert zum Ausland ist und welche Herausforderungen sich dabei stellen.

2. Bereich:

Bewusstsein und Einstellung gegenüber interkulturellen Phänomenen

- *Wie stehen Sie zu der Aussage: "Der Hauptgrund, warum 90 % der Unternehmensverträge scheitern; ist nicht auf mangelnde Fachqualifikation der Angestellten, sondern auf "interkulturelle Inkompatibilität zurückzuführen"? (Geben Sie eine Punktzahl von 1 trifft nicht zu bis 10 trifft ganz zu) Erläutern Sie den Wert Ihrer Punktzahl. (E)*

Dieser Bereich soll erste Anhaltspunkte über ein Bewusstsein gegenüber interkulturellen Themen bieten. Durch eine Punktebewertung und anschließender Erläuterung der Bewertung, sollen die Befragten ihre eigenen Meinungen und Stellungnahmen zum Thema äußern. Bei Analyse der Aussagen kann der interkulturelle Wissenstand des Befragten ermittelt werden.

3. Bereich:

Kulturelle Herausforderungen türkischer Unternehmen im Kontext der Internationalisierung

- *Welche Abteilungen haben die größten Herausforderungen oder gar Probleme in der Kommunikation mit ausländischen (deutschen) Unternehmen? In welcher Art von Kommunikation treten diese am häufigsten auf (Face-to-Face, Korrespondenz, virtuelles Video) ? Wie gehen Sie mit diesen Herausforderungen um? Was ist Ihr Lösungsansatz? (K,V)*
- *Nehmen Sie als Unternehmen an internationalen Messen, Veranstaltungen und Meetings teil? Welches Personal geht dahin? In welcher Position arbeiten diese? Welche Fremdsprachen sprechen sie? Was sind die Herausforderungen, über die sich Ihre Mitarbeiter, die ins Ausland gehen, am meisten beschweren? Womit hat das Team am meisten zu kämpfen? Werden Sie vor der Ausreise intern oder extern informiert/geschult? (V)*
- *Welche Art von Vorbereitungsprozess haben Sie für Meetings, die Sie als Gastgeber organisieren? (K) Welche Herausforderungen stellen sich bei der Kommunikation mit ausländischen Kunden? Gibt es Dinge, denen man besondere Aufmerksamkeit widmet, wenn man mit Fremden spricht, dass man anders macht als wenn man mit einheimischen spricht? (K,V)*
- *Welche Ressourcen verwenden Sie in der Vorbereitung auf die Themen, auf die Sie bei Treffen mit Vertretern eines fremden Landes achten müssen (Internet, externer Berater, Versuch- und Irrtum-Methode) ?*

Als zentrales Erkenntnisinteresse sind die kulturellen Herausforderungen für das Management von besonderer Bedeutung. In diesem Bereich liegt der Fokus auf den spezifischen Herausforderungen, die in der Interaktion mit ausländischen Unternehmen auftreten. Der Fokus liegt dabei auf der türkisch-deutschen Interaktion. Die Fragen beziehen sich auf Herausforderungen in der Kommunikation. Wichtig sind dabei, weitgehende Informationen bezüglich Gestaltung der Auslandskontakte, Kommunikationsform, bestehenden Auslandsvorbereitungen oder interkulturellen Schulungen zu erhalten.

4. Bereich:

Bewusstsein gegenüber der Eigen- und Fremdkultur

- *Wie werden Sie, Ihrer Meinung nach von ausländischen Akteuren, mit denen Sie kommunizieren bewertet? Welche Ihrer Eigenschaften würde die andere Seite als positiv betrachten? (K)*
- *Welche Unterschiede gibt es im Zeitmanagement des ausländischen Unternehmens, mit dem interagieren und Ihrem eigenen Zeitmanagement? (K)*

Bei diesem Fragenblock sollen die Befragten Aussagen über die eigene Kultur machen können. Dabei sollen die eigenen kulturellen Werte, Eigenschaften und Besonderheiten von einer anderen Perspektive betrachtet und beschrieben werden. Ebenso sollen auch Werte und Prägungen der fremden Kultur mit der Komponente Zeit verknüpft und charakterisiert werden.

5. Bereich:

HR – Interkulturelle Personalentwicklung – Beziehung zwischen Unternehmensstrategie & Unternehmenskultur

- *Welche Ansätze/Prinzipien verfolgen Sie in Personalrekrutierungs- und Beschäftigungsprozessen um Ihre Auslandsbeziehungen auszuweiten? (E,K)*
- *Auf welche der folgenden Punkte sollte bei der Personalrekrutierung Wert gelegt werden? Welches ist Ihrer Meinung nach im Personalbeschaffungsprozess am besten geeignet? (E)*
 - A. Heimatstadt- und Familiensituation*
 - B. Bildungsniveau*
 - C. Geschlecht*
 - D. Glaubenssystem*
 - E. Keines davon*

Mit diesen Fragen sollen auf die Personalpolitik der Unternehmen eingegangen werden. Unternehmen müssen über ein anderes Mindset bei der Internationalisierung verfügen, als das im einheimischen Markt. Die Unternehmenskultur und die Unternehmensstrategie dürfen nicht ambivalent gegenüberstehen. Die befragten Unternehmen möchten international agieren und müssten über eine zielführende Strategie verfügen. Dabei muss die Personalpolitik, mit einer internationalen Personalentwicklung auf die gleiche Strategie hinauslaufen. In diesem Rahmen werden die Unternehmen zu ihren Ansätzen bzw. Prinzipien in Personalrekrutierungsprozessen gefragt. Zielt die Personalbeschaffung auf die Ausweitung der Auslandsbeziehungen ab und auf welche Kompetenzen werden in der Personalbeschaffung Wert gelegt.

6. Bereich:

Erweiterte Kulturkenntnis: Die Kompetenz wertfreie- und detaillierte Aussagen über Kulturen treffen- und bestehende Kulturkenntnisse- und Eigenschaften gewinnbringend im Unternehmenskontext anwenden und bewerten zu können.

"Stellen Sie sich vor, Sie sind dabei, eine multinationale Unternehmenskooperation zusammen zu stellen" Es wäre ihnen vorzuziehen, hochrangige Manager für die unten aufgeführten Abteilungen zuzuweisen. Welche der unten aufgeführten Ländervertreter würden Sie für welche Abteilung auswählen? Begründen Sie Ihre Wahl.

,Ägypten, Türkei, Deutschland, Russland, Brasilien, Indien, Korea, Indonesien, Mexiko, Japan, Großbritannien, Frankreich, Amerika, Niederlande, Israel‘

- *Vertrieb und Marketing:*
- *Produktion:*
- *HR-Management:*
- *Finanzmanagement:*
- *F&E/Innovation:*
- *Strategieabteilung (Vertragsmanagement):*

Diese Frage setzt die Fähigkeit voraus, das Wissen zu analysieren und in einem anderen Kontext anwenden zu können. Die Teilnehmer sollen als Entscheidungsträger einer imaginären internationalen Unternehmenskooperation eins oder zwei Ländervertreter als Topmanager zu verschiedenen Abteilungen zuordnen. Es wird erwartet, dass die Befragten sinnvolle Begründungen zu ihren Entscheidungen nennen können. Dabei sollen kulturelle Eigenschaften mit der Ausprägung im Unternehmenskontext ermittelt werden. Wichtig ist die Tiefe der Kenntnis verschiedener Kulturen und eventuelle stereotypische oder vorurteiliges Denken der Teilnehmer erkennen zu können.

Aufgrund der weltweiten COVID-19 Pandemie und der herrschenden Sicherheitsvorkehrungen konnten nicht alle ausgewählten Unternehmen persönlich besucht werden. Daher wurden einige Teilnehmer nur im virtuellen Raum via Zoom, Skype und Google-Meet getroffen und interviewt. Alle Interviews wurden mit einem digitalen Gerät aufgenommen. Anschließend wurden die erhobenen Daten transkribiert und ausgewertet.

5.3.AUSWERTUNG DER INTERVIEWS

In den ersten Fragen des Interviews wurde verstärkt auf Aspekte der Internationalisierung und die dadurch entstehenden Herausforderungen eingegangen. Dabei konnten die folgenden Herausforderungen für türkische KMUs in verschiedenen Hinblicken festgehalten werden.

5.3.1. Beweggründe, Stand und Herausforderungen der Internationalisierung

Im Hinblick auf die Kontaktaufnahme mit dem Ausland wurde der Teilnehmer gefragt, wie sein Unternehmen mit dem Export begonnen hat und welche Schritte dafür notwendig waren.

„Im Jahre 2018 haben wir zum ersten Mal ins Ausland exportiert. Normalerweise verkaufen wir unsere Produkte im Inland. Uns wurde ein Angebot unterbreitet. Wir sollten für ein bekanntes Unternehmen produzieren. Seitdem arbeiten wir mit einem Zwischenhändler und der verkauft unsere Produkte an das Unternehmen. Wir haben keinen Kontakt zum eigentlichen Unternehmen“. (A.U. – Geschäftsführer - Firma A)²

Das Unternehmen A ist seinem Grad der Internationalisierung entsprechend, nicht aktiv an einer Kontaktaufnahme mit ausländischen potenziellen Kunden interessiert. Dennoch gab es im Jahre 2019 versuche, den Kundenstamm zu erweitern und ihre Produkte selber zu vermarkten. Das Angebot der Produktion kam aus dem Ausland.

„2019 hatten wir versucht andere Kunden zu gewinnen. Da wir nicht wissen wie wir an neue Kunden kommen hat dies damals gescheitert. Wir hatten keine Vorbereitung. Unsere Produkte sind gut und günstiger als chinesische Produkte aber das können wir nicht erklären. Wir haben kein Personal das deutsch sprechen kann. Auch wenn wir

² Originaltext: 2018 yılında ilk kez yurt dışına ihracat yaptık. Ürünlerimizi genellikle yurt içinde satıyoruz. Bize bir teklif yapıldı. Tanınmış bir firma için üretiyoruz. O zamandan beri ürünlerimizi şirkete satan bir aracı ile çalışıyoruz. Asıl şirket ile hiçbir bağlantımız yok.

jemanden finden müssen wir ihn anlernen und die Spezifikationen unserer Produkte erklären. Und wenn wir einen erfahrenen Mitarbeiter finden, der sich sowohl mit Export auskennt, eine oder zwei Fremdsprachen spricht, als auch Erfahrung in der Textilbranche hat, entspricht unsere Firma seinen Anforderungen nicht. Solche Personen möchten eher in großen Unternehmen arbeiten, die ihn entsprechend bezahlen können. Sie wollen mindestens 5000 Lira Gehalt und Firmenauto haben“. (A.U. – Geschäftsführer - Firma A)³

Türkische KMUs, jedoch besonders jene, die keinen eigenen Export betreiben, haben Probleme in der Kontaktaufnahme zu potenziellen ausländischen Kunden, da sie weder genügende fremdsprachliche Kenntnisse, noch keine Erfahrung in Marketing- und Vertriebsprozessen haben. Wie auch A.U. im Interview sagt, ist es recht schwer, erfahrenes Personal mit fremdsprachlichen Kenntnissen zu rekrutieren, da diese zum großen Teil eine universitäre Ausbildung abgeschlossen haben und sich mit den Arbeitsbedingungen (Unterbezahlung) nicht zufrieden geben. Aus dem Interview ist ebenso ein gewisses Interesse an ausländischen Märkten – also positive emotionale Einstellungen – abzuleiten, jedoch haben sie keine kognitive Kenntnis über politische, soziale und wirtschaftliche Systeme des Auslands, sowie keine Kenntnis über einzelne Prozesse in der Exporttätigkeit.

Ein wenig erfolgreicher bezüglich der Kontaktaufnahme, scheinen die Unternehmen B und C zu sein.

„Wir exportieren seit 2016 ins Ausland. Es hat damit angefangen, dass ein Kunde aus Kanada ein spezifisches Material für Werbezwecke haben wollte. Damals wussten wir nicht einmal wie man etwas nach Kanada exportiert. Wir haben uns an Freunde aus unserer Branche gewandt und sie haben uns geholfen. Anschließend kamen Anfragen“

³ Originaltext: 2019'da başka müşteriler kazanmaya çalıştık. Nasıl yeni müşteri kazanacağımızı bilmediğimiz için, o zamanlar bu başarısız oldu. Herhangi bir hazırlık yapmadık. Ürünlerimiz iyi ve Çin ürünlerinden daha ucuz ama bunu açıklayamayız. Almanca bilen personelimiz yok. Birini bulsak bile onu eğitmeli ve ürünlerimizin özelliklerini açıklamalıyız. Ve ihracata aşına, bir veya iki yabancı dil bilen ve tekstil sektöründe tecrübesi olan deneyimli bir çalışan bulursak, firmamız onun ihtiyaçlarını karşılamıyor. Bu tür insanlar, ona uygun şekilde ödeme yapabilecek büyük şirketlerde çalışmak istemeye daha yatkındır. En az 5000 lira maaş ve bir şirket arabasına sahip olmak istiyorlar.

aus dem Irak, Frankreich, Spanien und Deutschland. In diese Länder haben wir dann selber exportiert. In Deutschland haben wir einen Kunden, der regelmäßig Ware anfordert“. (N.K. – Geschäftsführer – Firma B)⁴

Unternehmen B hat, genau wie Unternehmen A, Produkthanfragen aus dem Ausland erhalten. Aus den Aussagen kann abgeleitet werden, dass das Unternehmen kein Wissen bezüglich Export und Vertrieb hatte.

Auf Anfrage, wie die Kommunikation zu diesen Kunden hergestellt wird, wurde folgendes festgehalten.

„Wir haben keinen Mitarbeiter, der Deutsch oder Englisch spricht. Wir halten den Kontakt über einen Freund in der gleichen Branche. Nur unser deutscher Kunde hat einen Mitarbeiter, der Türkisch sprechen kann. Mit dem sind wir ständig in Kontakt. Ich kann ein bisschen Englisch und habe selber mit einem Kunden aus Kanada gesprochen.“ (N.K. – Geschäftsführer – Firma B)⁵

Bei der Kommunikation mit dem Ausland ist das Unternehmen auf Freunde mit Fremdsprachenkenntnissen angewiesen, da das Unternehmen keine eigenen Mitarbeiter mit Fremdsprachenkenntnissen hat. Das Unternehmen ist nicht exportorientiert, weshalb der Fokus nicht auf Fremdsprachen gelegt wird. Die Kommunikation auf englischer Sprache wird vom Geschäftsführer übernommen.

⁴ Originaltext: 2016 yılından beri yurt dışına ihracat yapıyoruz. Kanadalı bir müşteri promosyon amaçlı belirli bir malzeme istediğinde başladı. O zamanlar Kanada'ya herhangi bir şeyi nasıl ihraç edeceğimizi bile bilmiyorduk. Sektörümüzdeki arkadaşlara ulaştık ve bize yardımcı oldular. Ardından Irak, Fransa, İspanya ve Almanya'dan talepler geldi. Daha sonra bu ülkelere kendimiz ihraç ettik. Almanya'da düzenli olarak mal talep eden bir müşterimiz var.

⁵ Originaltext: Almanca veya İngilizce konuşan bir çalışmamız yok. Aynı sektörden bir arkadaşımızla iletişim halinde kalıyoruz. Sadece Alman müşterimizin Türkçe bilen bir çalışanı vardır. Onunla sürekli iletişim halindeyiz. Biraz İngilizce konuşabiliyorum ve Kanadalı bir müşteriyle kendim konuşabiliyorum.

Fragen bezüglich den Herausforderungen im Kontakt mit kanadischen Kunden wurden dem Unternehmen ebenfalls gestellt. Wurde irgendwas missverstanden? Gab es bestimmte Unterschiede in der Kommunikation, als im Inland?

„Ja, natürlich gab es und gibt Missverständnisse. Zu 80% haben wir keine Probleme. Jedoch gibt es Unterschiede in der Einsicht zwischen ihm und uns. Unfreiwillig gibt es Unterschiede. Um das zu vermeiden bevorzugen wir den Schriftverkehr“. (N.K. – Geschäftsführer – Firma B)⁶

Wussten Sie das im Vorfeld, dass es Unterschiede in der Kommunikation mit dem Ausland geben würde?

„Nein. Immer wenn man Kontakt zu verschiedenen Ländern aufnimmt, zeigen sich die Unterschiede. Ich wusste es im Vorfeld nicht. Es hat etwas mit Erfahrung zu tun“. (N.K. – Geschäftsführer – Firma B)⁷

Hierbei kann abgeleitet werden, dass N.K. sich über Andersartigkeit in der Kommunikation mit dem Ausland bewusst ist. Jedoch hat im Vorfeld keine Informationsbeschaffung über Unterschiede stattgefunden. Es wurde nach der Versuch und Irrtum-Methode vorgegangen. Dieses Unternehmen hat keine entsprechend ausgebildete Mitarbeiter, die Fremdsprachen beherrschen. Die Kapazität auch in andere Länder zu exportieren und das Kundenportfolio auszuweiten ist nicht gegeben. N.K. begründet es damit, dass die Branche auf spezielle und individuelle Wünsche bei der Produktion ausgelegt ist.

„Wir haben im Moment nicht die Kapazität weitere Kunden im Ausland zu suchen. Das was wir machen erfordert ständige Absprache und genaue Anweisungen z.B. Bezüglich der

⁶ Originaltext: Evet, elbette yanlış anlamalar vardı ve var. % 80'imizin sorunu yok. Ancak onunla aramızda içgörü açısından farklılıklar var. İstemsiz farklılıklar var. Bundan kaçınmak için, yazışmayı tercih ediyoruz.

⁷ Originaltext: Hayır. Farklı ülkelerle her temasa geçtiğinizde, farklılıklar ortaya çıkıyor. Önceden bilmiyordum. Deneyimle bir ilgisi var.

Länge und Weite einer Leuchtreklame. Die muss auf den mm. Genau sein. Wir möchten kein Risiko eingehen. Um das zu machen, müssen wir mindestens zwei weitere Mitarbeiter einstellen, die Deutsch und Englisch sprechen können und sich in unserer Branche auskennen und die ständig für ausländische Kunden zuständig sind. In dieser Pandemie können wir das nicht machen“. (N.K. – Geschäftsführer – Firma B)⁸

Bei den Unternehmen A und B gehen bezüglich der Themen Internationalisierung und Kontaktaufnahme folgende Aspekte hervor:

- Anfragen bezüglich Produkte kamen aus dem Ausland und sind keine eigene Initiative. Daher haben sie sich nicht einen bestimmten Markt ausgesucht und keine Länder/Sektor Analysen durchgeführt.
- Sie haben keine Kapazität, nicht das nötige Wissen und kein dementsprechend ausgebildetes Personal, bestimmte marktrelevante Analysen durchzuführen.
- Sie haben kein Vertriebspersonal, kein Exportpersonal und keine Niederlassung/Büro/Anlaufstelle im Ausland.
- Sie drücken Interesse zum ausländischen Markt aus, jedoch werden keine Unternehmungen zur Verwirklichung vorgenommen.
- Unternehmen B hat interkulturelle Erfahrung in der Kontaktaufnahme und leichtes Bewusstsein über Verhaltensunterschiede verschiedener Länder. Beide Unternehmen haben keine kognitiven Kenntnisse bezüglich interkultureller Themen.
- Unternehmen B ist in interkultureller Hinsicht, durch den direkten Kontakt zu ausländischen Märkten weiter als Unternehmen A, da dieses nur Kontakt zum Zwischenhändler hat.

Unternehmen C unterscheidet sich mit A und B, zum einen im Internationalisierungsgrad – mit direkten und kontinuierlichen Exporttätigkeiten, mit eigener Exportabteilung und eigenen Vertriebsmitarbeitern im Ausland – und zum anderen durch kulturallegemeiner Kenntnisse.

⁸ Originaltext in der türkischen Sprache: *Şu anda yurtdışında daha fazla müşteri arama kapasitemiz yok. Yaptığımız şey, örneğin bir neon tabelanın uzunluğu ve genişliği ile ilgili sürekli danışma ve kesin talimatlar gerektirir. Mm üzerinde olmalı. Kesin olmak. İşimizi şansa bırakmak istemiyoruz. Bunu yapmak için, Almanca ve İngilizce bilen, sektörümüze aşina olan ve sürekli olarak yabancı müşterilerden sorumlu en az iki çalışan daha işe almalıyız. Bu salgında bunu yapamayız.*

Auch Unternehmen C wurde zu den Herausforderungen des Internationalisierungsprozesses und zur Kontaktaufnahme mit dem Ausland befragt.

„Wir exportieren seit 4 Jahren Aluminiumprofile ins Ausland. Davor waren wir in Kooperation mit einer anderen Firma. Wir haben uns getrennt und haben unsere eigene Produktion unter anderem Namen. 70% unserer Produktion geht ins Ausland. Der größte Teil davon nach Deutschland. Natürlich führen wir regionale-, Sektor- und Länderanalysen durch. Wir haben Mitarbeiter die Deutsch und Englisch sprechen. Unsere Vertriebsmanager sind Muttersprachler. Den Kontakt mit dem Ausland führen wir überwiegend telefonisch. Das übernimmt die Vertriebsabteilung. Anschließend besuchen wir auch unsere Kunden“. (M.C. – Vorstand – Firma C)⁹

Das Unternehmen C hat direkten Kontakt zu ausländischen Kunden und erfahrene Mitarbeiter im Management. Die zuständigen Personen, die mit deutschen Kunden in Kontakt treten, haben selber einmal in Deutschland gelebt oder sind dort geboren. Im Hinblick auf die Kontaktpflege und die Herausforderungen sagt der Vertriebsmanager O.H. folgendes aus:

„Natürlich gibt es ab und zu Missverständnisse. Wir versuchen aber eine offene und transparente Kommunikation während des gesamten Prozesses mit unseren deutschen Kunden aufrecht zu erhalten. Denn sie legen großen Wert darauf. Früher hatten wir Probleme bei den Produktanforderungen weil wir sie nicht so detailliert beschrieben hatten, wie unsere deutschen Kunden es wollten. Dann war es Problematisch bei Verhandlungen und Vertragsunterzeichnungen. Es sind viele Aufträge gescheitert weil unsere Kollegen in der Produktion nicht so genau mit den Anforderungen waren. Es scheint aber besser zu funktionieren, wenn ich der Ansprechpartner für unsere

⁹ Originaltext: 4 yıldır yurtdışına alüminyum profil ihracatı yapıyoruz. Bundan önce başka bir şirketle işbirliği içindeydik. Ayrıldık ve farklı bir isim altında kendi üretimimiz var. Üretimimizin% 70'i yurt dışına gidiyor. Çoğunu Almanya'ya. Elbette bölge, sektör ve ülke analizleri yapıyoruz. Almanca ve İngilizce konuşan çalışanlarımız var. Pazarlama müdürlerimiz anadili. Yurtdışındaki bağlantılarımızın çoğu telefonla. Pazarlama departmanı bununla ilgilenir. Ardından müşterilerimizi de ziyaret ediyoruz.

deutschen Kunden bin. Das hat auch unser Chef beobachtet. Seitdem bin ich zu jeder Interaktion eingebunden“. (O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)¹⁰

Als Unternehmen, das direkten Kontakt zu ausländischen Kunden hat, spricht der Vertriebsmanager Probleme in der Produkthanforderung an. Hierbei kann abgeleitet werden, dass das Unternehmen Herausforderungen in der Genauigkeit hat. Die Geschäftspartner auf der deutschen Seite bevorzugen eindeutige und detaillierte Produktspezifikationen. Da die türkische Seite die Anforderungen nicht erfüllen konnten, kam es öfter zu Problemen bei Verhandlungen. Als in Deutschland geborene Person, ist sich O.H. diesen Problemen bewusst. Das obere Management jedoch erkennt Probleme erst nach dessen Eintritt.

Weiterhin berichtet O.H. von folgenden Herausforderungen und über seine Rolle im Unternehmen.

„Unsere türkischen Kollegen im Management kommen mit der direkten Art und den vielen Forderungen bezüglich Qualität und Standards und Zeitmanagement der Deutschen nicht klar. Sie erwarten die gleichen Eigenschaften wie bei Türken. Die Kommunikation übernehme dann ich. Aber auch für mich ist es eine große Herausforderung meinen Chefs die Anforderungen zu erklären. Sie verstehen es nicht oder finden es nicht sinnvoll. Ich bin in Deutschland geboren und weiß dass die Deutschen sehr genau sind und vermittele immer zwischen zwei Seiten“. (O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)¹¹

¹⁰ Originaltext: *Elbette bazen yanlış anlaşılabilir oluyor. Bununla birlikte, tüm süreç boyunca Alman müşterilerimizle açık ve şeffaf bir iletişim sürdürmeye çalışıyoruz. Çünkü ona büyük önem veriyorlar. Alman müşterilerimizin istediği kadar detaylı anlatmadığımız için ürün gereksinimleriyle ilgili sorunlar yaşıyorduk. Daha sonra müzakereler ve sözleşme imzalama konusunda sorunlu oldu. Üretimdeki meslektaşlarımız gereksinimlere o kadar özel olmadığı için birçok sipariş başarısız oldu. Ancak Alman müşterilerimiz için irtibat kişisi olduğumda daha iyi çalışıyor gibi görünüyor. Patronumuz da bunu gözlemledi. O zamandan beri her etkileşime dahil oldum.*

¹¹ Originaltext: *Yönetimdeki Türk meslektaşlarımız, Almanların çok direkt ve açık sözlü konuşma tarzıyla, onların kalite standartları ile ve farklı zaman yönetimleri ilgili baş edemiyor ve zorluk çekiyorlar. Almanları, Türklerle aynı nitelikte olmalarını bekliyorlar. Bu durumda iletişimle ben ilgileniyorum. Ama aynı zamanda bu sefer ben, gereksinimleri patronlarıma açıklamakta büyük bir zorluk çekiyorum. Anlamıyorlar ya da yararlı bulmuyorlar. Almanya'da doğdum ve Almanların çok hassas olduğunu biliyorum ve burada her zaman iki taraf arasında arabuluculuk yapıyorum.*

Im Hinblick auf Marketing- und Vertriebsstrategie ist das Unternehmen nach Aussagen, erfolgreich und autonom.

„Wir analysieren unsere Zielmärkte. Wir gucken wie groß ist der Gesamtmarkt und wie groß ist unser Markt in der Aluminiumbranche. Wir gucken wer sind unsere internationalen Konkurrenten und welche Qualität zu welchen Preisen werden angeboten. Wir schreiben Kunden an und schicken denen unsere Angebote per E-Mail. Nach ein paar Tagen rufen wir an um über unser Angebot zu sprechen. Bei der Kundenakquise ist Deutsch besonders wichtig. Außerdem sind verständliche und detaillierte Beschreibungen der Produkte und technische Spezifikationen sehr wichtig für deutsche Kunden. Die Internetseite und Referenzen sind auch wichtig. Wir beliefern auch Länder im Nahen Osten. Die Fragen und Prioritäten der Kunden da sind komplett verschieden. Das übernimmt ein anderer Kollege. Die sind noch ungenauer als wir. Wenn ich mit denen spreche bin ich plötzlich der Deutsche und das gefällt denen nicht“.
(O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)¹²

Ausgehend der Aussagen von O.H. ist das Unternehmen C im Hinblick auf die Gestaltung der Auslandskontakte verschiedener als Unternehmen A und B. Zugrunde liegen die jahrelange Erfahrung der Manager und eine frühere Partnerschaft mit einem vergleichsweise größeren Unternehmen. Die Manager haben die nötigen Kenntnisse erlernt und können sie international umsetzen. Obwohl beim Gespräch mit dem Vorstand M.C. jegliche Herausforderungen bezüglich Interaktion mit ausländischen Kunden nicht angesprochen wurden, zeigten sich Herausforderungen besonders in der Kommunikation, Qualitätsmanagement, Zeitmanagement und Vertragsmanagement, welche auf kulturelle Verschiedenheiten zurückzuführen sind. Diese Herausforderungen werden vor allem durch erfahrene bikulturelle Akteure im Exportbereich gemeistert. Diese Akteure vermitteln ständig zwischen Kulturen, obwohl diese Tätigkeiten über

¹² Originaltext: *Hedef pazarlarımızı analiz ediyoruz. Alüminyum endüstrisindeki genel pazarın ne kadar büyük ve pazarımızın ne kadar büyük olduğuna bakıyoruz. Uluslararası rakiplerimizin kim olduğuna ve hangi kalitenin hangi fiyatlarla sunulduğuna bakıyoruz. Müşterilere mail yazıyoruz ve tekliflerimizi e-posta ile gönderiyoruz. Birkaç gün sonra teklifimiz hakkında konuşmak için arıyoruz. Müşteri kazanımı söz konusu olduğunda özellikle Almanca çok önemlidir. Ayrıca Alman müşteriler için ürünlerin ve teknik özelliklerin anlaşılır ve ayrıntılı açıklamaları çok önemlidir. Web sitesi ve referanslar da önemlidir. Orta Doğu'daki ülkelere de tedarik sağlıyoruz. Oradaki Müşterilerin soruları ve öncelikleri tamamen farklıdır. Başka bir meslektaşım o bölge ile ilgileniyor. Onlar bizden bile daha rahatlar ve dikkatsizler. Teknik detaylara ve yazılı bilgilere neredeyse hiç önem vermiyorlar. Onlarla konuştuğumda aniden ben onlar için Alman oluyorum ve bundan hoşlanmıyorum.*

den Verantwortungsbereich hinausgehen. Aus den Aussagen kann abgeleitet werden, dass der Vorstand, konträr zum Vertriebsmanager O.H., keine Empathie, Offenheit und Flexibilität auf emotionaler Ebene, nur wenig Beherrschung kulturallgemeiner- und spezifischer Kenntnisse auf kognitiver Ebene und keine Fähigkeit zur Metakommunikation auf verhaltensbezogener Ebene aufweist und somit nicht über Merkmale interkultureller Kompetenz verfügt.

Unternehmen D, wurde als Dienstleister für Internationalisierung und Exportberatung ebenfalls zu den Herausforderungen türkischer Unternehmen im Kontext Internationalisierung befragt.

„Unsere Gründungsmission war es türkischen KMUs bei der Internationalisierung, im Export und in der Kontaktaufnahme zu helfen, weil jedes Unternehmen das Export betreiben möchte muss eine Exportabteilung und entsprechende Mitarbeiter haben. Dies ist besonders schwierig in Anatolien. Da gibt es Kundenbeziehungen, Kundengespräche, Kundenbesuche usw. Das ist die Herausforderung für viele Unternehmen. Das haben wir erkannt. Es gibt viel zu wenig ausgebildetes Personal für den Außenhandel. Der Export bzw. der Außenhandel ist nicht einfach verkaufen und fertig, sondern es ist ein langer Prozess. Ich habe ja auch lange im Ausland gelebt und kenne mich in diesem Bereich aus. Da ich schon früher in internationalen Unternehmen gearbeitet habe und ständig mit ausländischen Personen zu tun hatte, weiß ich wie die Mentalität ist. Zum Beispiel wenn wir mit Deutschen sprechen, wissen wir, dass sie extrem Sach- und Ergebnisorientiert sind. Sie stellen Fragen wie; Wie viel kostet es? Wie ist die Qualität? Wann wird es geliefert? Wann ist es in Deutschland? usw. Es gibt verschiedene Herangehensweisen und Kommunikationsarten in anderen Ländern. Wenn wir mit Arabern reden, ist es über Essen und Trinken, über persönliche Beziehungen. Aber mit Deutschen ist die Kommunikation etwas direkt. Wenn die Spezifikationen eines Produkts ein bestimmtes Standard hat, können Sie es den Deutschen erklären. Es gibt sogar große Unterschiede zwischen Engländern und Deutschen. Engländer sind sozialer und Deutsche sind Arbeitsorientiert. Sie erwarten dass Sie das machen was Sie gesagt haben und bis wann Sie es gesagt haben. Wenn Sie das nicht machen, verlieren Sie das Vertrauen.“. (Ö.A. – Geschäftsführer – Firma D)¹³

¹³ Originaltext: Kuruluş misyonumuz Türk KOBİ'lerine uluslararasılaşma, ihracat ve bağlantılar kurma konusunda yardımcı olmakti çünkü ihracat yapmak isteyen her şirketin bir ihracat departmanı ve uygun çalışanları

Den Aussagen zufolge, wird nochmals deutlich, welche Herausforderungen türkische KMUs, bei der Internationalisierung haben. Das Unternehmen D fungiert mit ausgeprägten Außenhandels- und Kulturkenntnissen als Ergänzung für die fehlenden Kompetenzen von KMUs. Ö.A. unterstreicht den Bedarf an ausgebildetem Personal für den Außenhandel. Dieser Aspekt wurde auch von den anderen Befragten genannt. Jedes Unternehmen, das Export betreiben möchte, muss im Besitz dementsprechender Strategien und Personal sein.

5.3.2. Bewusstsein und Einstellung gegenüber interkulturellen Phänomenen:

Die Teilnehmer wurden zur Studie von David Livermore (2010) „Leading with Cultural Intelligence“ im Kontext folgender Aussage befragt:

"Der Hauptgrund, warum 90 % der Unternehmensverträge scheitern; ist nicht auf mangelnde Fachqualifikation der Angestellten, sondern auf "interkulturelle Inkompatibilität zurückzuführen"

Die Befragten sollten ihre Meinung zur Studie erläutern und mit Punkten von 1-10 bewerten in wie weit sie dieser Aussage zustimmen würden. Anschließend sollten sie ihre Bewertung begründen. Das Ziel dieser Frage war es, das Bewusstsein gegenüber solchen, oder auch ähnlichen Phänomenen im interkulturellen Kontext herauszufinden und mögliche Eigenbeispiele und Erfahrungen interkultureller Überschneidungssituationen der Befragten zu erfassen. Demnach konnten folgende Aussagen festgehalten werden:

olmalıdır. Bu özellikle Anadolu'da zor. Müşteri ilişkileri, müşteri görüşmeleri, müşteri ziyaretleri vb. Vardır. Birçok şirket için zorluk budur. Bunu anladık. Dış ticaret için çok az eğitimli personel var. İhracat ya da dış ticaret sadece satıp yapmak değil, uzun bir süreçtir. Uzun süredir yurtdışında yaşıyorum ve bu bölgede tecrübem var. Daha önce uluslararası şirketlerde çalıştığım ve her zaman yabancılarla uğraştığım için zihniyetin nasıl olduğunu biliyorum. Örneğin, Almanlarla konuştuğumuzda, son derece gerçekçi ve sonuç odaklı olduklarını biliyoruz. Şöyle sorular sorarlar; Fiyatı ne kadar? Kalite nasıl? Ne zaman teslim edilecek? Almanya'da ne zaman olur? vb. Diğer ülkelerde farklı yaklaşımlar ve iletişim türleri vardır. Araçlarla konuştuğumuzda, bu yiyecek ve içecek, kişisel ilişkilerle ilgili. Ancak Almanlarla iletişim biraz doğrudandır. Bir ürünün spesifikasyonlarının belirli bir standardı varsa, bunu Almanlara açıklayabilirsiniz. İngilizler ve Almanlar arasında bile büyük farklar var. İngilizler daha sosyal ve Almanlar iş odaklıdır. Söylediklerini harfiyen yerine getirmen ve söylediğin zamana kadar yapmanı bekliyorlar. Eğer yapmazsan, güven kaybı oluşur '.

„Nein, ich kann mir nichts darunter vorstellen. Ich selber habe sowas nie erlebt aber ich würde es mit 2 Punkten bewerten“. (A.U. – Geschäftsführer – Firma A)¹⁴

Es konnte beobachtet werden, dass der Befragte im Unternehmen A, den Satz nicht so richtig verstanden hat, woraufhin der Satz nochmal verständlicher wiederholt wurde. Der Aussage entsprechend, konnte kein Bewusstsein für interkulturelle Phänomene konstatiert werden.

„Ich stimme nicht zu weil die Bewertung von 90% ist sehr hoch. Ich denke es ist nur 10%. Egal wie verschieden die Kulturen sind. Es gibt nur eine Definition von einem Gegenstand. Z.B. ein Werbeplakat ist 5 Meter mal 5 Meter. Das Bild das da drauf ist, ist mit A gekennzeichnet. Es ist also alles klar und einheitlich. Also es macht also nichts aus ob man die Kultur des Gegenübers kennt oder nicht. Ich würde es mit 1 bewerten“. (N.K. – Geschäftsführer – Firma B)¹⁵

Der Aussage nach, reduziert der Befragte, interkulturelle Phänomene auf eine Sachebene und bewertet es dementsprechend mit einer engen Sichtweise. Es kann abgeleitet werden, dass der Befragte nur geringes Bewusstsein auf Sachverhalte mit kulturellen Hintergründen aufweist.

„Ich würde es mit 5 Punkten bewerten, weil ich denke nicht, dass kulturelle Gründe für Probleme verantwortlich sind. Wir haben ja auch viel mit dem Ausland zu tun und die Kollegen in der Vertriebsabteilung verstehen sich sehr gut mit unseren ausländischen Kunden. Ich konnte keine kulturellen Probleme beobachten“. (M.C. – Vorstand – Firma C)¹⁶

¹⁴ Originaltext: Hayır, bununla hiçbir şey söyleyemiyorum. Ben de daha hiç böyle bir şey yaşamadım, ancak bunu 2 puanla derecelendiririm.

¹⁵ Originaltext: Katılmıyorum çünkü % 90 oranı çok yüksek. Sanırım sadece % 10 falandır. Kùltürler ne kadar farklı olursa olsun. Bir nesnenin yalnızca bir tanımı vardır. Örneğin bir reklam afişi 5 metreye 5 metredir. Üzerindeki resim bir A ile işaretlenmiştir. Yani her şey net ve tutarlı. Yani karşınızdaki kişinin kùltürünü bilip bilmediğiniz önemli değil. Ben bunu 1 ile değerlendiririm.

¹⁶ Originaltext: 5 olarak değerlendiririm çünkü sorunlardan kùltürel nedenlerin sorumlu olduğunu düşünmüyorum. Bizim de yabancı ülkelerle çok işimiz var ve pazarlama departmanındaki meslektaşlarımız yabancı müşterilerimizle çok iyi anlaşıyorlar. Herhangi bir kùltürel problem göremedim.

Der Befragte M.C. aus Unternehmen C, sieht Probleme, die zu scheiternden Verträgen, Aufträgen oder Partnerschaften zwischen zwei Unternehmen führen, eher nicht als Probleme kultureller Natur an. Dabei bezieht er sich auf die eigene Firma und begründet seine Aussage mit der erfolgreichen Interaktion seiner Exportabteilung. Bezogen auf die vorherigen Aussagen der Exportabteilung ist festzustellen, dass erhebliche Probleme und Missverständnisse in der Interaktion mit ausländischen Kunden der Hauptgrund für das Scheitern bei Verhandlungen und Vertragsabschlüssen waren. Erst seitdem der Vertriebsmanager O.H. – gebürtig und studiert in Deutschland – zu allen Interaktionen mit deutschen Kunden eingebunden wird, verzeichnet das Unternehmen positive Effekte in der Kundenkommunikation.

„Ich würde sagen es trifft zu. Ich würde 8 Punkte sagen. Es ist schwer sich mit Personen aus anderen Kulturen zu verstehen. Vor allem, wenn es um Business geht. Bis vor ein paar Jahren, als wir noch kein eigenes Vertriebspersonal in Deutschland hatten, wurde der gesamte Kontakt von hier aufgenommen. Per Telefon ist es noch schwieriger. Unser Team hat die Deutschen meist nicht verstanden. Sie sagten die Deutschen reden unfreundlich und wirken uninteressiert. Eigentlich ist es nur die Art von denen. Das ist die Kultur. Sie legen Wert auf Zeit und möchten nicht so lange telefonieren und wollen alles schriftlich haben. Sie sagen ‚Schickt uns euer Angebot per E-Mail zu‘. Unsere Kollegen erwarten dass der Kunde ihnen 15 Minuten zuhört. Auch bei Kundenbesuchen war es das Selbe. Die Kollegen sind Vielmals nach Deutschland geflogen und kamen oft unglücklich zurück. Jetzt wegen Corona können wir nicht einmal Kunden besuchen“.
(O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)¹⁷

¹⁷ Originaltext: *Bunun doğru olduğunu söyleyebilirim. 8 puan diyorum. Başka kültürlerden insanlarla iyi geçinmek zordur. Özellikle iş söz konusu olduğunda. Birkaç yıl öncesine kadar, Almanya'da kendi satış personelimiz olmadığı zamana kadar, tüm iletişim buradan yapılıyordu. Telefonla daha da zor. Ekibimiz çoğunlukla Almanları anlamıyordu. Almanların düşmanca konuştuğunu ve ilgisiz ve soğuk görüldüğünü söylüyorlardı. Aslında, onların sadece karakteri öyle. Kültür bu. Zamana çok değer veriyorlar ve telefonda çok fazla vakit geçirmek istemiyorlar ve her şeyin yazılı olmasını istiyorlar. 'Teklifinizi bize e-posta ile gönderin' diyorlar. Meslektaşlarımız, müşterinin 15 dakika boyunca onları dinlemesini bekliyor. Müşterileri ziyaret ederken de aynıydı. Meslektaşlar birçok kez Almanya'ya uçtu ve çoğu zaman mutsuz geri döndüler. Şimdi Corona yüzünden müşterileri bile ziyaret edemiyoruz.*

Auf die Frage, was genau O.H. in der Kommunikation mit Kunden anders macht als seine Kollegen und warum er erfolgreicher ist als die anderen, wurden folgende Aspekte genannt:

„Ich bin ja in Deutschland geboren und habe die Schule in Deutschland besucht. Ich hatte nie Probleme beim Reden. Es ist was ganz normales für mich. Ich wusste gar nicht was ich anders mache. Es war für mich selbstverständlich. Damals, als ich in die Türkei kam und angefangen hatte in einer Firma im Vertrieb zu arbeiten, wurde mir klar dass ich so anders bin. Meine türkischen Kollegen hatten immer wieder Probleme mit den Deutschen. Da habe ich die Unterschiede zwischen Türken und Deutschen bemerkt. Es war Kultur. Dann als ich hier in dieser Firma als Vertriebsmanager angefangen habe, wusste ich schon welche Probleme meine Chefs in Deutschland haben. Ich habe immer zwischen zwei Seiten vermittelt. Unsere deutschen Kunden wollten später direkt mit mir reden. Seitdem bin ich bei jedem Schritt bezüglich Deutschland dabei.“ (O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)¹⁸

O.H. wurde seiner kulturellen Prägung erst bewusst, als er kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und den Türken in der Türkei bemerkt hat. Er konnte die Probleme damals nicht identifizieren und auch nicht als kulturelle Heterogenität betiteln. Erst nach seinem Studium in Deutschland kam er in die Türkei, um zu arbeiten. Die beobachteten und erlernten Unterschiede zwischen seinen türkischen Kollegen und der Kunden in Deutschland in der ersten Firma, wendete er in der zweiten Firma bewusst an und gab die Informationen an das neue Team weiter. Unternehmen D äußert sich zu diesem Thema folgendermaßen:

„Ich stimme zu, denn wir beobachten schon seit langem gewisse Probleme zwischen türkischen und deutschen Unternehmen. Z.B. wissen unsere Kunden überhaupt nicht wie man mit deutschen Kaufleuten redet. Viele nehmen unüberlegt Kontakt auf und

¹⁸ Originaltext: Ben Almanya'da doğdum ve Almanya'da okula gittim. Konuşmakta hiç sorun yaşamadım. Benim için normal. Neyi farklı yapacağımı bile bilmiyordum. Benim için tabii ki bir meseleydi. Türkiye'ye geldiğimde ve bir şirkette satış yapmaya başladığımda, çok farklı olduğumu fark ettim. Türk meslektaşlarımla Almanlarla her zaman sorunları oldu. İşte o zaman Türkler ve Almanlar arasındaki farklılıkları fark ettim. Kültürdü. Daha sonra bu şirkette satış müdürü olarak başladığımda, Patronlarımla Almanya'da ne gibi sorunlar ile karşılaşacaklarını biliyordum. Her zaman iki taraf arasında arabuluculuk yaptım. Alman müşterilerimiz daha sonra benimle doğrudan konuşmak istedi. O zamandan beri, Almanya ile ilgili her iletişimin içindeyim.

möchten ihre Waren nach Deutschland verkaufen. Es klappt nicht. Sie haben super Produkte und sind noch sehr wettbewerbsfähig aber können sie nicht vermarkten. Sie erwecken kein Vertrauen bei den Kunden. Am Ende wenden sie sich an uns. Wir analysieren den Markt und finden potenzielle Kunden. Diese Kunden werden dann entweder von mir oder von unserem zuständigen Kollegen kontaktiert. (Ö.A. – Geschäftsführer – Firma D)¹⁹

Das Unternehmen E gehört mit über 250 Mitarbeitern zur Kategorie großes Unternehmen und hat ständigen Kontakt mit deutschen Kunden und Partnern.

„Unsere Kollegen in unserem Unternehmen kommen sowieso aus verschiedenen Kulturkreisen. Viele haben in Deutschland, Amerika oder England studiert und haben deren Kulturen gesehen. Ich denke es gibt keinen Einfluss von Kultur im Handel. Ok. Es gibt einen Einfluss, aber wir hatten keine kulturellen Uneinigkeiten. Deswegen würde ich es niedrig, mit 3 Punkten bewerten. (S.K. – Exportmanager – Firma E)²⁰

Der Befragte aus Unternehmen E sah wenig Zusammenhang zwischen Kultur und Geschäft und reduzierte den Gegenstand auf das eigene Unternehmen. Das Unternehmen hat sehr viele eigenständige Niederlassungen in verschiedenen Ländern, welche die Produkte importieren und vermarkten. Die Besitzer dieser Niederlassungen sind meist in dem Land geboren und aufgewachsen. Jedoch hat der Befragte auch ständigen E-Mail- und Telefonkontakt zu ausländischen Kunden. Gescheiterte Verträge oder Verkäufe werden als Niederlage im Wettbewerb mit internationalen Konkurrenten gewertet. Das fehlende kulturelle Bewusstsein und Wissen, versperrt die Chance auf eine ganzheitliche Sichtweise.

¹⁹ Originaltext: *Katılıyorum çünkü uzun süredir Türk ve Alman şirketleri arasında bazı sorunlar gözlemliyoruz. Örneğin, müşterilerimiz Alman iş adamları ile nasıl konuşulacağını bilmiyorlar. Birçoğu aceleyle temas kuruyor ve mallarını Almanya'ya satmak istiyor. Ama işe yaramıyor. Harika ürünleri var ve hala çok rekabetçi fiyatları var ancak ürünlerini pazarlayamıyorlar. Müşterilere güven vermiyorlar. Sonunda bize geliyorlar. Pazarı analiz ediyoruz ve onlara potansiyel müşteriler buluyoruz. Daha sonra bu müşterilerle ya benim tarafımdan ya da sorumlu meslektaşımız tarafından iletişime geçiliyor.*

²⁰ Originaltext: *Zaten bizim şirkette çalışan insanlar belirli kültür görmüş insanlar Almanya da, Amerika da, İngiltere de eğitim almış kültürleri görmüş insanlar. Kültürün ticarete etkisi yoktur, vardır ama bizim bir uyumsuzluğumuz olmadı. Onun için ben ona düşük veririm. 3 veririm.*

Unternehmen F ist ebenfalls ein großes Unternehmen, mit dem Unterschied, dass es seit langem international agiert und ausländische Produktionsstandorte – auch in Deutschland – hat. T.A. der Overseas Coordination Assistant Manager des Unternehmens wurde ebenfalls befragt.

„Ich denke eine 9. Ich habe 2007 angefangen aber von 2007 bis 2015 habe ich noch nie Erfahrungen in Übersee gemacht. 2015 war ich nur in Deutschland. Ich kannte keine deutsche Kultur, ich kannte Deutschland nicht, ich kannte keine Deutschen. Ich kannte nur was wir im Fernsehen sahen. Ich habe Europa nur in den Nachrichten gesehen. Ich habe die Menschen in Europa als Menschen die, die Türken verachten und immer als rachsüchtige Personen behandeln, betrachtet. Das ist, was ich im Fernsehen mitbekommen habe. Bis ich dort ankam und bis ich etwas über ihre Kultur erfuhr.

Zum Beispiel schon am ersten Tag waren sie sehr interessiert an mir. Von Höflichkeit und Bildung bis hin zur persönlichen Entwicklung war es nicht das, was wir in den Medien sahen, und uns gesagt wurde. Da hat sich eine andere Blickweise ergeben. Ich hatte keine sehr gute Sprache, mein Englisch war nicht so gut. Es ist so, dass wenn man etwas fragen möchte, hat man Angst oder man zögert, wenn man zum ersten Mal in eine neue Umgebung eintretet. Menschen respektieren sich gegenseitig, halten sich an die Regeln. Die Menschen schätzen sich gegenseitig, also haben die Deutschen etwas Ähnliches wie unsere Kultur, aber sie haben auch sehr unterschiedliche Dinge. Wenn wir uns einfühlen, denke ich, dass keiner von ihnen eine kulturell einfühlsame oder eine kulturell unbekannte Person ist. Ich meine, meine Meinung kann nicht 100 Prozent dieser Leistung zeigen. 10 Prozent, maximal 20 Prozent vielleicht. Es ist wichtig, wie die andere Partei wahrnimmt was du denkst. Es ist wichtig zu verstehen, dass die andere Partei nicht denkt wie du, vielleicht ist deine Wahrheit für ihn falsch, seine Wahrheit kann für dich falsch sein. In dieser Hinsicht denke ich, dass das Kennenlernen der Kulturen einer der Faktoren ist, die es einem solchen Unternehmen ermöglichen, sich weiterzuentwickeln. Ich habe es persönlich miterlebt. Die Deutschen sind so, sie sind hart, sie sind immer ernst in den bilateralen Beziehungen. diese sind wahr, aber neben diesen, gab es auch Informationen, die mir nicht beigebracht wurden. Wenn Sie beispielsweise einem Deutschen bei der Arbeit helfen, stellen Sie eine psychologische Bindung zu ihm her. Das ist auch so in der Türkei. Zum Beispiel hilfst du ihm und er

hilft dir. Ich habe es selbst erlebt. Wenn Sie dem deutschen Kollegen helfen, hilft er Ihnen auch. Wenn Sie ihm zuhören, hört er Ihnen auch zu. Wenn Sie ihn Respektvoll behandeln, ist er auch respektvoll zu Ihnen. Menschen verstehen, Respekt und Empathie sind die wichtigsten Dinge“. (T.A. – Overseas Coordination Assistant Manager – Firma F)²¹

Der Befragte T.A, berichtet, dass er persönliche Erfahrungen im Ausland, mit deutschen Kollegen gemacht hat. Er sieht Kulturkenntnis, als einen wichtigen Bestandteil und als Erfolgskomponente in Geschäftsbeziehungen an. Es ist ersichtlich, dass der persönliche Kontakt mit einer Fremdkultur, wie auch im Fall von T.A., zu Offenheit und zur Entwicklung der Empathiefähigkeit beiträgt. Mit emotionalen Einstellungen (E) wie Respekt, Empathie und Ethnorelativismus, sowie der Kenntnis und Beherrschung kulturellgemeiner und kulturspezifischer Kenntnisse auf kognitiver Ebene (K) und mit der Fähigkeit diese kognitiven Kenntnisse verhaltensbezogen anzuwenden (V) und Situationen auf Metaebene zu betrachten, zeigt T.A. wesentliche Merkmale interkultureller Kompetenz.

²¹ Originaltext: *Sanırım 9 Puan veririm. Buraya 2007'de başladım ama 2007'den 2015'e kadar hiç yurtdışı deneyimim olmadı. 2015'te sadece bir Almanya'daydım. Hiçbir Alman kültürünü bilmiyordum, Almanya'yı tanımiyordum, hiç Alman tanımiyordum. Sadece televizyonda ne gördüğümüzü biliyordum. Avrupa'yı sadece haberlerde gördüm. Avrupa halkını Türkleri hor gören ve onlara her zaman intikamcı muamelesi yapan insanlar olarak gördüm. Televizyonda gördüğüm buydu. Oraya varana kadar ve kültürleri hakkında bir şeyler öğrenene kadar. Mesela ilk gün benimle çok ilgilendiler. Nezaket ve eğitimden kişisel gelişime kadar medyada gördüklerimiz ve bize anlatılanlar bu değildi. Olaylara farklı bir bakış açısı ortaya çıktı. Çok iyi bir dilim yoktu, İngilizcem o kadar iyi değildi. Gerçek şu ki, bir şeyi sormak istediğinizde korkuyorsunuz ya da ilk kez yeni bir ortama adım attığınızda tereddüt ediyorsunuz. İnsanlar birbirine saygı duyar, kurallara bağlı kalır. İnsanlar birbirlerine değer veriyorlar, bu yüzden Almanların kültürümüze benzer bir şeyleri var, ama aynı zamanda çok farklı şeyleri de var. Empati kurduğumuzda, hiçbirinin kültürel olarak hassas veya kültürel olarak yabancı olmadığını düşünüyorum. Yani benim fikrim bu başarının yüzde 100'ünü gösteremez. Yüzde 10, belki maksimum yüzde 20. Karşı tarafın sizin ne düşündüğünüzü nasıl algıladığı önemlidir. Karşı tarafın sizin gibi düşünmediğini anlamak önemlidir, belki sizin gerçeğiniz onun için yanlış, onun gerçeği sizin için yanlış olabilir. Bu bakımdan, kültürleri tanımanın böyle bir şirketin ilerlemesini sağlayan faktörlerden biri olduğunu düşünüyorum. Şahsen şahit oldum. Almanlar böyledir, serttirler, ikili ilişkiler konusunda her zaman ciddilerdir. Bunlar doğru ama bunların yanında bana öğretilmediğine dair bilgiler de vardı. Örneğin, işte bir Alman'a yardım ettiğinizde, onunla psikolojik bir bağ kurarsınız. Türkiye'de de durum böyledir. Örneğin, sen ona yardım ediyorsun ve o da sana yardım ediyor. Ben kendim deneyimledim. Alman meslektaşınıza yardım ederseniz, o da size yardımcı olacaktır. Onu dinlersen, o da seni dinler. Ona saygılı davranırsanız, o da size saygılı olacaktır. İnsanları anlamak, saygı ve empati en önemli şeylerdir.*

5.3.3. Kulturelle Herausforderungen türkischer Unternehmen im Kontext der Internationalisierung:

In diesem Bereich wurden die Unternehmen gezielt zu kulturellen Herausforderungen im Internationalisierungsprozess befragt. Das Erkenntnisinteresse lag besonders an der Gestaltung der Auslandskontakte, an möglichen (interkulturellen) Vorbereitungsmaßnahmen und am Anpassungsgrad in interkulturellen Interaktionssituationen. Mit Fragen zu verschiedenen Aktions- und Kompetenzbereichen, sollen Anhaltspunkte für ein interkulturelles Bewusstsein ermittelt werden. Da die Profile der Befragten aus Geschäftsführern, Vorständen und Topmanagern der jeweiligen Unternehmen bestehen und unternehmensinterne Anordnungen kulturbedingt hierarchisch verlaufen, können die Aussagen repräsentativ zum Ist-Stand der Unternehmenskultur- und strategie betrachtet werden.

In diesem Kontext wurden die Teilnehmer zu den Herausforderungen in der Interaktion mit ausländischen Unternehmen und zu den Abteilungen, welche am meisten davon betroffen sind, sowie nach der Kommunikationsart, in der die meisten Probleme auftauchen befragt. Ergänzend wurde nach vorhandenen Lösungsansätzen gefragt.

„Also ich würde sagen bei der Verkaufsabteilung. Bei Verkaufsanfragen ist es meistens Problematisch in der Kommunikation. Bei einer Anfrage, schreiben die es auf ein Stück Papier. Dieses senden sie uns und wir schauen auf das Papier. Der Kunde sagt z.B. 1.2.3, obwohl er mit denselben Nummern in derselben Reihenfolge zu uns kommt, fühlt es sich manchmal wie 1.3.2 oder 2.3.1 anstelle von 1.2.3 an. Meine Beobachtung ist, dass unsere Kollegen die Kunden nicht so ganz verstehen. Der Kunde spricht Französisch und unsere Kollegen vom Verkauf- und Marketing sind nicht so gut. Sie haben es vielleicht mal im Studium gelernt. Tatsächlich können sie Französisch nicht zu 100 Prozent verwenden. Dies bedeutet, dass der Vertrag scheitert weil der Kunde etwas anderes wollte. Es gibt 3 Schritte. Der Vertrieb nimmt den Auftrag an und überträgt ihn an die F&E. Von da aus in die Produktion. Der Kunde gibt uns 10 Informationseinheiten. Die Kollegen die den Auftrag annehmen geben nur 9 Informationseinheiten weiter. Und die anderen geben 8 Einheiten weiter. Wir leiden

manchmal unter dem Problem von F&E, Vertrieb und Marketing. Das Thema, auf das ich häufig stoße, sind die Informationenaufzeichnungen, die vom Kunden bis zur Produktion kommen. Da spielt sagen wir die Kultur, Sprache oder technisches Wissen eine große Rolle. Sprache ist der Schlüssel. Wenn man eine Sprache und die Kultur wirklich beherrscht, kann man sich immer an Situationen anpassen. Ich denke, dass es eine solche Schwäche in Vertrieb und Marketing gibt“. (T.A. – Overseas Coordination Assistant Manager – Firma F)²²

T.A. weißt auf Probleme in der internen Kommunikation hin. Außerdem äußert er sich bezüglich fehlender Fremdsprachenkenntnisse im Unternehmen. Aufgrund von Sprachbarrieren kam es zu Verlusten. Aus der Aussage „*Tatsächlich können sie Französisch nicht zu 100 Prozent verwenden. Dies bedeutet, dass der Vertrag scheitert*“, kann abgeleitet werden, dass Personen in relevanten Unternehmensbereichen, die regelmäßigen Kontakt mit Kunden haben, nicht die nötigen Fremdsprachenkenntnisse besitzen. T.A. ist sich darüber bewusst, dass Kultur eine Schlüsselrolle im Unternehmen hat und äußert sich offen. „*Sprache ist der Schlüssel. Wenn man eine Sprache und die Kultur wirklich beherrscht, kann man sich immer an Situationen anpassen*“. Mit der nötigen interkulturellen Auslandsvorbereitung gelang es T.A. bestimmte Probleme in Relation zur Kultur zu setzen.

Unternehmen C nennt Herausforderungen, die auf misslungene Kommunikation wegen fehlender Vorbereitung zurückzuführen sind.

„Wir haben die meisten Probleme in der Vertriebsabteilung. Kunden fordern immer mehr Informationen zu unseren Produkten an. Die Informationen die wir zu technischen Details geben, reichen meistens nicht aus. Da ist auch der Telefoneffekt. Unseren

²² Originaltext: *Satış departmanı diyebilirim. Satış arařtırmaları söz konusu olduęunda, iletiřim genellikle sorunludur. Bir talepte olduęunda, bunu bir kaęıda yazarlar. Bunu bize gönderirler ve biz kaęıda bakarız. Örneęin müşteri 1.2.3 diyor, bize aynı sırayla aynı numaralarla gelse bile bazen 1.2.3 yerine 1.3.2 veya 2.3.1 gibi geliyor. Benim gözlemim, meslektaşlarımızın müşterileri tam olarak anlamadıęıdır. Müşteri Fransızca konuşuyor ve satış ve pazarlamadaki meslektaşlarımızın Fransızcası o kadar iyi deęil. Okul hayatında falan öğrenmiř olabilirler. Aslında Fransızcayı yüzde 100 kullanamıyorlar. Bu, müşterinin başka bir şey istedięi için yapılan sözleşmenin iptal olmasına yol açıyor. 3 adım vardır. Satış departmanı sipariři kabul ederek Ar-Ge'ye aktarır. Oradan üretime. Müşteri bize 10 bilgi birimi veriyor. Emri kabul eden meslektaşlar sadece 9 bilgi birimi aktarıyorlar. Ve dięerleri 8 birim aktarıyor. Ar-Ge, satış ve pazarlama sorunlarından bazen mustarip oluyoruz. Çok karşılařtıęım konu, müşteriden üretime giden bilgilerin kayıtları. Kültür, dil veya teknik bilginin önemli bir rol oynadıęını söylüyoruz. Dil anahtardır. Bir dile ve kültüre gerçekten hakim olduysanız, her zaman durumlara uyum sağlayabilirsiniz. Satış ve pazarlamada böyle bir zayıflık olduęunu düşünüyorum.*

Kollegen fällt es schwer den richtigen Ton zu treffen“. (O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)²³

Aus den Aussagen von O.H. kann abgeleitet werden, dass die Zuschreibung an Informationen, nicht einheitlich sind zwischen deutschen Kunden und Unternehmen C. Bekanntlich fordern deutsche Unternehmen, kulturbedingt sehr detaillierte Informationen. *„Die Informationen die wir zu technischen Details geben, reichen meistens nicht aus“*. Die türkische Seite hingegen hat eine andere Auffassung von ‚detailliert‘.

Unternehmen E verweist ebenfalls auf Probleme in der Kommunikation und im Zeitmanagement.

„Generell in der Produktion und in der Logistik. Manchmal werden die Produkte nicht genau hergestellt. Unsere Kunden sind sehr genau. Alle Wünsche der Kunden werden festgehalten und an die Produktion gegeben. Die Kollegen die da arbeiten halten sich manchmal nicht an die Vorgaben der Kunden. Wenn das Produkt den Kunden erreicht, passt es wegen 2mm dann doch nicht und es wird reklamiert. Und manchmal gibt es Uneinigkeiten in der Logistik. Die Zeitpläne unserer Kunden sind zu genau und legen mehr Wert auf Pünktlichkeit“. (S.K. – Exportmanager – Firma E)²⁴

Auch wenn kulturelle Herausforderungen der Unternehmen aufgrund der divergierenden Profilen in Hinsicht auf Größe, Internationalisierungsgrad und Branche, leichte Differenzen aufweisen, steht die Art der Kommunikation, das Zeitverständnis und die kulturelle Unwissenheit, als gemeinsame Komponente im Vordergrund.

²³ Originaltext: *En çok sorunu Satış departmanında yaşıyoruz. Müşteriler, ürünlerimiz hakkında giderek daha fazla bilgi talep ediyor. Teknik detaylarla ilgili verdiğimiz bilgiler genellikle yeterli olmuyor. Tabi Telefon görüşmesinin de etkisi var. Meslektaşlarımız müşterilerle doğru tonda konuşmakta zorlanıyor.*

²⁴ Originaltext: *Genellikle üretim ve lojistikte. Bazen ürünler doğru yapılmaz. Müşterilerimiz çok titiz. Tüm müşteri talepleri kayıt altına alınır ve üretime aktarılır. Orada çalışan meslektaşlar bazen müşterinin şartnamesine uymazlar. Ürün müşteriye ulaşırsa 2mm'den dolayı sığmaz ve şikayet gelir. Ve bazen lojistik konusunda anlaşmazlıklar oluyor. Müşterilerimizin programları çok kesin ve dakikliğe daha fazla önem veriyor.*

Die Unternehmen wurden auch zur Teilnahme an internationalen Messen und Veranstaltungen befragt. In solchen internationalen Organisationen interagieren viele Menschen aus verschiedenen Kulturen. Umso wichtiger werden Kultur- und Fremdsprachenkenntnisse und vorherige Vorbereitung. Die Teilnehmer wurden zu Auslandsbesuchen, den Herausforderungen und auf die Art der Vorbereitung befragt.

„Natürlich nehmen wir an Messen teil. Zu den Messen gehen immer unser Vertriebsleiter, und alle unsere Distributoren im Ausland. Wenn z.B. eine Messe in Deutschland stattfindet, dann kommen unsere Distributoren in Deutschland zu der Messe. Das gleiche auch in Russland. Also es nehmen immer die teil, die in diesem Land leben, Geschäfte machen und diese Sprache sprechen können. Aber vorherige Vorbereitungen gibt es nicht. Unsere Firma bietet auch keine Chance zur Weiterbildung in diesem Sinne. Jedoch hat unser Management schon selber Erfahrungen im Ausland. Manche haben in Frankreich gelebt, manche in Deutschland und andere in Amerika. Unsere Firma stellt im Managementbereich kein Personal ohne Auslandserfahrung ein. Ich selber war auch in Deutschland und in vielen Ländern. Was passiert also? Das Unternehmen bietet keine Unterstützung im kulturellen Bereich aber stellt Auslandserfahrene Mitarbeiter ein“. (S.K. – Exportmanager – Firma E)²⁵

Es ist sichtbar, dass Unternehmen E keine spezifischen Vorbereitungen für Angestellte vor den Auslandsreisen anbietet. Teilnehmer an internationalen Messen sind das Topmanagement und entsprechende Distributoren, die im Zielland agieren. Im Rahmen der Personalpolitik wird Wert auf Auslandserfahrung gelegt. Kurzzeitige Erfahrungen im Ausland sind jedoch auf den Wunsch der fremdsprachenkompetenten Personalgewinnung zurückzuführen und sind nicht zwangsläufig Anzeichen einer Berücksichtigung interkulturell kompetenter Mitarbeiter.

²⁵ Originaltext: *Elbette fuarlara katılıyoruz. Satış müdürümüz ve yurt dışındaki tüm bayilerimiz her zaman fuarlara giderler. Örneğin, Almanya'da bir ticaret fuarı düzenlenirse, Almanya'daki distribütörlerimiz fuara gider. Rusya'da da aynı. Yani her zaman o ülkede yaşayan, iş yapan ve bu dili konuşabilenler katılıyor. Ancak önceden bir hazırlık yok. Firmamız bu anlamda ileri eğitim imkanı sunmuyor. Ancak yönetimimizin zaten yurtdışı deneyimi var. Bazıları Fransa'da, bazıları Almanya'da ve Amerika'da yaşamış insanlar. Şirketimizde uluslararası tecrübesi olmayan yönetici kadrosu yok. Ben de Almanya'da ve birçok ülkede bulundum. Peki ne oluyor? Şirket kültür alanında herhangi bir destek sunmuyor ancak uluslararası tecrübeye sahip çalışanları istihdam ediyor.*

„Wir gehen auf Messen. Wenn die Messe in Deutschland ist, dann gehe ich. Weil ich Deutsch spreche. In einem anderen Land geht ein anderer Kollege. Die Chefs gehen immer aber Vorbereitungen oder so haben wir nicht“. (O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)²⁶

Unternehmen C bietet dem Personal keinerlei Vorbereitungsangebote bezüglich interkultureller Aspekte. Das Kriterium zur Teilnahme an Messen ist die Fremdsprachenkenntnis.

„Wir nehmen an jeder internationalen Messe, Veranstaltung oder Tagung in unserer Branche teil. Natürlich ist jeder, der an einer Messe teilnimmt, Spezialist in seinem Gebiet und spricht mindestens eine Fremdsprache. Am aller häufigsten die Sprache Englisch.

In Bezug zu Deutschland sind die Beschwerden unserer Mitarbeiter meiner Meinung nach kulturbedingt. Ich weiß dass die Probleme aus kulturellen Unterschieden resultieren. Wenn ich ein Beispiel geben soll: Wenn unsere Kollegen nach Deutschland gehen und mit Deutschen zusammen arbeiten, dann sagen sie, die Deutschen sind immer kalte Menschen und sie sind zu ernst. Wenn ich dorthin gehe, beobachte ich zuerst die Umgebung und sehe wer sich wie verhält und wiege für 5-10 Minuten die Umgebung. Dann weiß ich wie ich handeln muss. Meine Kollegen aber haben immer Probleme. Sie verstehen ihre Kulturen nicht. Ich sage, sie haben unterschiedliche Kulturen. Das am meisten beanstandete Thema ist in der Kommunikation. Das größte Problem in der sozialen Sprache ist das Sprachproblem, das andere ist die Kultur. Das zeigt sich auch außerhalb der Arbeit. Zum Beispiel, wenn wir einkaufen gehen. Beim Einkaufen gibt es Unterschiede im Essen, der auch einen Unterschied im Leben darstellt. Ich selber hatte beim ersten Mal in Deutschland, Probleme mit dem Sonntag. An diesem Tag ist dort alles geschlossen. Das wussten wir nicht. Wir haben kein Essen bekommen und waren hungrig. Danach lernt man dazu. Das nächste Mal haben wir am Samstag eingekauft was wir zu Hause brauchen. Wenn wir solche Informationen vorher mit einer

²⁶ Originaltext: Evet, Fuarlara katılıyoruz. Fuarlar Almanya'da olduğunda ben de gidiyorum. Çünkü Almanca biliyorum. Başka meslektaşlar başka ülkedeki fuarlara katılıyor. Patronlar her zaman gider ama bizim gitmeden önce herhangi bir hazırlığımız falan yok.

theoretischen Ausbildung vermittelt bekommen hätten, wären wir in der Lage, eine neue Mentalität einzunehmen“. (T.A. – Overseas Coordination Assistant Manager – Firma F)²⁷

O.H. berichtet dass sein Unternehmen an jeder relevanten Messe teilnimmt und die Teilnehmer mindestens eine Fremdsprache beherrschen. Als erfahrener Mitarbeiter berichtet er von „*Problemen, die aus kulturellen Unterschiedlichkeiten resultieren*“. Gemeint ist der Auslandsaufenthalt seiner Kollegen. Herausforderungen zeigen sich am häufigsten in der Kommunikation zwischen türkischen- und deutschen Mitarbeitern. Türkische Mitarbeiter tun sich schwer die Kultur der deutschen Kollegen zu verstehen. Die direkte Art in der Kommunikation und die sachorientierte Prägung der Deutschen werden unter türkischen Kollegen falsch verstanden. Aufgrund fehlendem Kulturwissen können kulturelle Prägungen nicht erkannt werden. T.A. nimmt die Rolle eines Kulturvermittlers ein und weist seine Kollegen auf Unterschiede hin. Der folgende Satz zeigt die Wichtigkeit interkultureller Auslandsvorbereitung. „Wenn wir solche Informationen vorher mit einer theoretischen Ausbildung vermittelt bekommen hätten, wären wir in der Lage, eine neue Mentalität einzunehmen“.

²⁷ Originaltext: *Sektörümüzdeki her uluslararası ticaret fuarına, etkinliğine veya konferansına katılıyoruz. Tabi ki fuarlara katılan herkes kendi alanında uzman ve en az bir yabancı dil biliyor. Ama çoğu İngilizce biliyor. Almanya ile ilgili olarak, çalışanlarımızın şikayetlerinin kültürel olduğuna inanıyorum. Sorunların kültürel farklılıklardan kaynaklandığını biliyorum. Size bir örnek vermem gerekirse: Meslektaşlarımız Almanya'ya gidip Almanlarla çalıştıklarında, Almanların her zaman soğuk insanlar olduğunu ve çok ciddi olduklarını söylüyorlar. Ben Oraya gittiğinizde önce çevreyi gözlemleyip kimin nasıl davrandığına bakıyorum ve ortamı 5-10 dakika tartıyorum. O zaman nasıl davranacağımı biliyorum. Ama meslektaşlarımızın her zaman sorunları var. Kültürlerini anlamıyorlar. Farklı kültürlere sahip olduklarını söylüyorlar. En sakıncalı konu iletişimde. Sosyal dilde en büyük sorun dil sorunu, diğeri kültür. Bu çalışma hayatı dışında da görülebilir. Örneğin alışverişe gittiğimizde. Alışveriş yaparken yiyecek farklılıkları vardır, bu da yaşamda bir fark yaratır. Almanya'ya ilk gelişimde Pazar günleri ile ilgili sorunlar yaşadım. O gün orada her şey kapalı. Bunu bilmiyorduk. Yiyecek alamadık ve aç kaldık. Sonra öğrendik. Bir dahaki sefer evde ihtiyacımız olanları Cumartesi gününden aldık. Önceden bu tür bilgileri teorik bir eğitimle almış olsaydık, oranın mantalitesini daha çabuk kavradık.*

Auf die Frage, ob Unternehmensintern oder extern ein interkulturelles Training vor der Auslandsreise angeboten wird, konnten folgende Informationen festgehalten werden:

„Es ist so: Ich selber habe damals keine interkulturellen Informationen erhalten. Ich musste alles selber lernen. Aus Fehlern habe ich dazugelernt, und jetzt ist es zu Erfahrung geworden. Wenn wir neue Kollegen bekommen, lernen wir ihn kennen und arbeiten eng zusammen. Wenn sich dann ergibt, dass der Kollege ins Ausland gehen muss, teile ich mit ihm meine Erfahrungen und gebe Informationen über die deutsche Kultur. Ich sage, was er machen soll und nicht machen soll. Ich erzähle wie die Deutschen sind. Wie die Kommunikationsart ist und wie das Land ist. Ich habe Empathie. Ich wäre auch sehr Dankbar wenn mir jemand solche Informationen gegeben hätte. Dann hätte ich sehr viel an Zeit gespart“. (T.A. – Overseas Coordination Assistant Manager – Firma F)²⁸

T.A. berichtet über eigene Erfahrungen im Ausland und erwähnt, dass keine interkulturelle Vorbereitung angeboten wurde. Inzwischen hat das Unternehmen jedoch ein Bewusstsein für kulturelle Unterschiede und bietet interkulturelle Vorbereitungstrainings an. Des Weiteren werden zuvor gemachte Erfahrungen unter Kollegen weitergegeben.

Ein weiteres Erkenntnisinteresse lag im interkulturellen Bewusstsein der Unternehmen im Kontakt zu anderskulturellen Personen. Es wurde gefragt, ob besondere Aufmerksamkeit auf etwas in Face to Face-Gesprächen, Korrespondenz oder im Telefonkontakt gewidmet ist. Ob ein Wissen über Verschiedenheiten zwischen der eigenen und der Fremdkultur vorhanden sind und wie dies sich in den Handlungen der Personen widerspiegelt.

²⁸ Originaltext: Şöyle: O zamanlar bana kültürlerarası bilgi falan verilmedi. Her şeyi kendim öğrenmek zorunda kaldım. Hata yapı yapı öğrendim ve şimdi büyük bir tecrübe haline geldi. Yeni meslektaşlar edindiğimizde tanışır ve birlikte çalışırız. Meslektaşımın yurtdışına gitmesi gerektiği ortaya çıkarsa, deneyimlerimi onlarla paylaşıyorum ve Alman kültürü hakkında bilgi veriyorum. Neler yapacaklarını ve neler yapmaması gerektiğini söylüyorum. Almanların nasıl olduğunu anlatıyorum. İletişim nasıl ve ülke neye nasıl. Onlarla Empatim kuruyorum. Benim zamanımda birisi bana böyle bilgiler vermiş olsaydı çok minnettar olurum. Çok zaman kazanmış olurum.

Unternehmen E äußert sich wie folgt:

„Ich kann sagen, dass sich, egal ob Brite, Franzose, Kenia die Höflichkeit nicht ändert. Egal wo auf der Welt, er muss mich respektieren. Die Handelssprache bleibt gleich. Natürlich bin ich auch immer sehr höflich“. (S.K. – Exportmanager – Firma E)²⁹

Unternehmen B spricht folgende Erfahrungen an:

„Ich denke dass ausländische Kunden mit mehr Distanz sprechen. Sie sind immer sehr höflich und sprechen mich mit Nachnamen an. Genauso mache ich das auch. Wenn ich mit Türken spreche, benutzen wir Vornamen oder direkt das Wort ‚Abi‘. Wir sind viel näher“. (N.K. – Geschäftsführer – Firma B)³⁰

Unternehmen C schildert folgende Ereignisse:

„Wenn ich mit deutschen Kunden spreche oder schreibe achte ich vor allem auf eine distanzierte Haltung und auf Höflichkeit und ich versuche möglichst klar und detailliert zu sein. Natürlich rede ich anders mit türkischen Kunden. Aber erstmal benutzen wir auch da eine höfliche Anrede. Aber nach 1-2 Mal sprechen duzen wir uns. Meine Kollegen reden aber z.B. mit Arabern sofort sehr direkt und nennen sich bei Vornamen. Sie fangen direkt mit ‚as-salāmu alaikum‘ an.“ (O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)³¹

²⁹ Originaltext: İngiliz, Fransız veya Kenyalı olsanız da nezaket değişmiyor. Dünyanın neresinde olursa olsun bana saygı duymalı. Ticari dil aynı kalır. Elbette ben de her zaman çok kibarımdır.

³⁰ Originaltext: Yabancı müşterilerin daha mesafeli konuştuğunu düşünüyorum. Her zaman çok kibarlar ve bana soyadıyla hitap ediyorlar. Ben de aynen öyle yapıyorum. Türklerle konuşurken doğrudan isim veya 'Abi' ile hitap ediyoruz. Çok daha samimiyiz.

³¹ Originaltext: Alman müşterilerle konuştuğumda veya yazdığımda, mesafeli bir tavır ve nezakete özellikle dikkat ediyorum ve olabildiğince açık ve ayrıntılı olmaya çalışıyorum. Tabii ki Türk müşterilerle farklı konuşuyorum. Ama öncelikle kibar bir hitap kullanıyoruz. Ancak 1-2 kez sonra senli benli konuşuyoruz. Ama mesela meslektaşlarım Araplarla çok samimi konuşuyorlar ve birbirlerine isimleriyle hitap ediyorlar. Genellikle "selamün aleyküm" ile başlıyorlar.

Unternehmen D berichtet über verschiedene Unterschiede in der Kommunikation:

„Wenn ich mit Deutschen rede, ist das Gespräch immer sehr Ergebnisorientiert. Man spricht nicht über private und außergeschäftliche Dinge. Mit Arabern zieht es sich in die Länge. Man redet über viele irrelevante Dinge. Z.B. fragen wir uns gegenseitig wie das Wetter ist. Wie es den Kindern geht. Jetzt nicht direkt beim ersten Telefonat aber später schon. Bei Türken sind wir intimer. Aber manchmal ist es besser die Distanz zu wahren“. (Ö.A. – Geschäftsführer – Firma D)³²

Unternehmen F spricht die Besonderheiten bei der Korrespondenz mit Deutschen an:

„Ich mag es detaillierte Mails zu schreiben und alles zu erklären. Unsere deutschen Kollegen schreiben uns auch detaillierte E-Mails. Wenn sie trotzdem noch Fragen haben, dann rufen sie einfach an. Genauso mache ich es auch. Wenn ich aber bei uns jemanden im Vorstand anschreibe, halte ich die E-Mail sehr kurz und gebe nur die wichtigsten Informationen sehr kompakt“. (T.A. – Overseas Coordination Assistant Manager – Firma F)³³

Nach den Aussagen der Teilnehmer können bei Unternehmen E, kein Bewusstsein über kulturelle Unterschiede in der Kommunikation festgestellt werden. Eine detaillierte Beschreibung über Besonderheiten verschiedener Kulturen, was auf Wissen zurückzuführen wäre, konnte ebenfalls nicht erfasst werden. Unternehmen B verfügt über Basiswissen bezüglich kultureller Unterschiede in der Kommunikation. Die Fähigkeit einer zielorientierten Anwendung kann in der Praxis ausgeschlossen werden. Mit dem Wissensstand und der Beachtung bestimmter kultureller Eigenheiten in der Geschäftskorrespondenz, ist bei Unternehmen B und D die Fähigkeit einer verhaltensbezogenen Anwendung möglich. Bei Unternehmen F kann ein Bewusstsein über Unterschiede der eigenen- und der Fremdkultur

³² Originaltext: Almanlarla konuştuğumda, konuşma her zaman çok sonuç odaklı oluyor. Özel ve ticari olmayan konular hakkında konuşulmaz. Araçlarla konuşma çok uzuyor. Bir sürü alakasız şey hakkında konuşuyorsun. Örneğin, birbirimize havanın nasıl olduğunu soruyoruz. Çocuklar nasıl? Şimdi ilk telefon görüşmesinde değil, daha sonra. Türklerle daha yakınız. Ama bazen mesafeyi korumak daha iyi.

³³ Originaltext: Ayrıntılı mailler yazmayı ve her şeyi açıklamayı seviyorum. Alman meslektaşlarımız da bize detaylı mailler yazıyor. Hala soruları varsa beni arıyorlar. Ben de aynı şekilde yapıyorum. Ancak patronlarımızın birine yazdığım, mailleri çok kısa tutuyorum ve yalnızca en önemli bilgileri çok kısa ve öz bir şekilde veriyorum.

wahrgenommen werden. Weiterhin kann Unternehmen F das Wissen verhaltensbezogen anwenden.

5.3.4. Bewusstsein gegenüber der Eigen- und Fremdkultur

Das übergeordnete Ziel in diesem Teil ist, den Kenntnisstand und den Grad an Bewusstsein der Befragten über ihre eigene kulturelle Prägung herauszufinden. Die Intension ist, einen Raum zu schaffen, der detaillierte Beschreibungen über eigene bzw. nationale kulturelle Werte- und Eigenschaften ermöglicht. Da das Erkenntnisinteresse an Informationen im Unternehmenskontext liegt, wurde auf Themen wie Kultureigenschaften und Zeitmanagement, eingegangen. Somit kann eine mögliche Berücksichtigung kulturspezifischer Deutungen ermittelt werden.

In diesem Rahmen wurde den Unternehmen eine Frage bezüglich der Selbsteinschätzung gestellt. Es wurde nach der Meinung gefragt, wie das Unternehmen von Kunden im Ausland bewertet werden und welche Eigenschaften (des Unternehmens, der Person, des Landes) die andere Seite als positiv betrachtet.

Unternehmen E äußert sich positiv und berichtet von der flexiblen Haltung als kulturelle Eigenschaft. Die internationale Wahrnehmung türkischer Produkte werden als Handicap gewertet. S.K. ist der Meinung, dass türkische Produkte nicht die Beachtung bekommen, die sie verdienen.

„Wir Türken sind sehr gastfreundlich und das wird meiner Meinung nach positiv von unseren Kunden bewertet. Wir sind flexibel und sehr schnell bei der Lieferung. Wir schicken unseren Kunden jährlich einen Feedback-Fragebogen zu. Sind wir schnell in der Produktion und können wir auf Wünsche schnell reagieren? Was sind die Schwächen türkischer Produkte? Unser größtes Handicap ist, dass türkische Produkte einen negativen Ruf in der Welt haben. Wenn wir unseren Produkten einen Made in

Germany Siegel einkleben würden, könnten wir doppelte Preise verlangen und die Kunden wären trotzdem zufrieden“. (S.K. – Exportmanager – Firma E)³⁴

Unternehmen D spricht türkische Werte an und äußert sich ebenfalls über den schlechten Ruf türkischer Produkte. Es wird eine falsche Wahrnehmung in Europa gegenüber türkischen Unternehmen betont.

„Also wir haben eine freundliche Art und legen viel Wert auf die Beziehung. Wir sind sehr hilfsbereit und kümmern uns gegenseitig. Das sind eigentlich unsere Werte. Im Unternehmenskontext sind wir aber für Europäer unorganisiert und unpünktlich. Unseren Produkten werden schlechte Qualität vorgeworfen. Made in Turkey hat keinen schönen Ruf. Ich denke, das ist noch die Wahrnehmung von früher. Heute stellen wir auch Produkte von guter Qualität her“. (Ö.A. – Geschäftsführer – Firma D)³⁵

Während Unternehmen D, türkische Werte nennt, steht bei Unternehmen C Eigenschaften wie Flexibilität im Vordergrund:

„Unsere Flexibilität wird, denke ich positiv im Ausland gesehen. Wir arbeiten schon länger als unsere Kunden in Deutschland. Einige sind darüber erstaunt dass wir noch kurz vor Feierabend ans Telefon gehen und höflich sind. Wir laden unsere Kunden zum Essen ein und bezahlen die komplette Rechnung. Das verstehen die meisten nicht. Bei persönlichen Treffen weiten wir die Beziehung von der geschäftlichen- zur freundschaftlichen Ebene aus“. (O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)³⁶

³⁴ Originaltext: Biz Türkler çok misafirperveriz ve bence bu özelliğimiz müşterilerimiz tarafından olumlu değerlendiriliyor. Mesela Teslimatta çok esnek ve hızlıyız. Müşterilerimize her yıl bir geri bildirim anketi gönderiyoruz. Üretimde hızlı mıyız? isteklere hızlı tepki verebiliyor muyuz? Şimdi mesela Türk ürünlerinin zayıf yönleri nelerdir? En büyük dezavantajımız, Türk ürünlerinin dünyada olumsuz bir üne sahip olması. Ürünlerimize bir Made in Germany mührü yapıtırsaydık, iki katı fiyat talep edebilirdik ve müşteriler yine de memnun kalırdı. Kalitede hiçbir fark anlamazlardı.

³⁵ Originaltext: Yani bizim dostane bir tavrımız var ve ilişkilere değer veriyoruz. Birbirimize çok yardımcı oluyoruz ve özen gösteriyoruz. Bunlar aslında bizim değerlerimizdir. Ancak kurumsal bağlamda, Avrupalıların gözünde çok dağınık ve hiç dakik değiliz. Ürünlerimiz kalitesiz gibi bir algı var. Made in Turkey'in pozitif bir algısı yok. Sanırım bu hala eski zamanların algısı. Artık çok kaliteli ürünler de yapıyoruz.

³⁶ Originaltext: Bence esnek olmamız yurt dışında olumlu görüldüğünü düşünüyorum. Almanya'daki müşterilerimizden daha uzun süre çalışıyoruz. Bazıları kapanış saatinden kısa bir süre önce telefonlara

Bei der Selbsteinschätzung vom Blickwinkel eines fremden Betrachters wurden Eigenschaften wie Gastfreundlichkeit, Flexibilität, Beziehungsorientierung, Fürsorge und Hilfsbereitschaft genannt. Somit besteht ein Wissen über eigene kulturelle Eigenschaften. Vergleiche werden erst bei einem Kontrast mit der fremden Kultur möglich. Die Befragten konnten zwar teile eigenkultureller Eigenschaften nennen, diese jedoch nicht detailliert beschreiben. Ebenso wurden keine Kenntnisse über kulturvergleichende Länderstudien beobachtet.

Ein weiteres Erkenntnisinteresse lag auf dem Bewusstsein über Verschiedenheiten in der Zeitkomponente. Die Unternehmen wurden bezüglich Zeitbewusstsein und Zeitauffassung befragt. Nationalkulturen können auch in ihrer Beziehung zur Zeit klassifiziert werden. Die Wahrnehmung der Zeit, wie sie eingeteilt und gebraucht wird, je nach Kultur unterschiedlich. Deutschland und die Türkei bilden also zwei Extreme hinsichtlich im Umgang mit der Zeit. Während die Türkei einen polychronen Umgang mit der Zeit hat, folgt Deutschland einem monochronen Umgang. In diesem Rahmen war wichtig, in wieweit sich die Unternehmen über den eigenen Zeitumgang bewusst sind, ob sie kulturelle Unterschiede im Zeitmanagement des ausländischen Unternehmens wahrnehmen, ob sie spezifische Besonderheiten erkennen und diese weitläufig beschreiben können.

Unternehmen E beschreibt die Zeit als wichtige Eigenschaft:

„Also in Bezug auf Zeit kann ich sagen, die Zeit sehr wichtig für uns ist. Wir versuchen die Zeit immer effektiv zu nutzen. Wie ausländische Unternehmen mit der Zeit umgehen weiß ich nicht. Wir haben Zeitunterschiede. Mit Deutschland 2 Stunden. Wir fangen um

çıkmamıza ve çok kibar olmamıza şaşırıyor. Müşterilerimizi yemeğe davet ediyoruz ve faturanın tamamını ödüyoruz. Çoğu bunu anlamıyor. Yüz yüze görüşmelerde, ilişkiyi işten arkadaşlığa doğru genişletiyoruz.

08:00 mit der Arbeit an und gehen so um 18:30 – 19:00 nach Hause“. (S.K. – Exportmanager – Firma E)³⁷

Aus den Aussagen kann abgeleitet werden, dass sich S.K. der eigenen Prägung nicht ganz bewusst ist. „*Wie ausländische Unternehmen mit der Zeit umgehen weiß ich nicht*“. Die Komponente ‚Zeit‘ wird als zeitlicher Unterschied zwischen Ländern betrachtet und nicht als kulturspezifische Bedeutung erkannt.

Unternehmen B ist sich der Wichtigkeit der Komponente ‚Zeit‘ für deutsche Partner bewusst:

„Wir machen ja Geschäfte mit Deutschland. Ich weiß das sie mehr Wert auf Zeit und auf Pünktlichkeit legen als wir. Wenn ein treffen für 12 Uhr vorgesehen ist, muss man genau um 12:00 da sein. Genauso ist es auch bei E-Mails. Wenn man verspricht eine Infomail zu senden, dann warten sie darauf. Für mich machte es keinen so großen Unterschied ob 10:00 oder 10:30 Uhr. Für die Deutschen ist es aber wichtig. Wenn man sein Wort nicht hält, verlieren sie das Vertrauen“. (N.K. – Geschäftsführer – Firma B)³⁸

N.K. ist darüber im Klaren, dass ‚Zeit‘ für Deutsche eine wichtigere Rolle spielt als bei Türken. Er spricht über die Unterschiede im Zeitverständnis. „*Für mich machte es keinen so großen Unterschied ob 10:00 oder 10:30 Uhr. Für die Deutschen ist es aber wichtig*“. Hierbei kann abgeleitet werden, dass er sich der kulturellen Relativität der Komponente ‚Zeit‘ bewusst ist. In der Türkei werden stündliche Zeitangaben gemacht, während in Deutschland sogar Minuten angesprochen werden.

³⁷ Originaltext: *Zaman açısından, zamanın bizim için çok önemli olduğunu söyleyebilirim. Her zaman, zamanı verimli kullanmaya çalışıyoruz. Yabancı şirketlerin zamanla ilgili nasıl düşündüğünü bilmiyorum. Zaman farklılıklarımız var. Almanya ile 2 saat. İşe sabah 8: 00'de başlıyoruz ve eve 18: 30-19: 00'da gidiyoruz.*

³⁸ Originaltext: *Almanya ile iş yapıyoruz. Zamana ve dakikliğe bizden daha çok değer verdiklerini biliyorum. Öğlen 12'de bir toplantı planlanmışsa, tam olarak öğlen 12'de orada olmanız gerekir. Maillerde de aynı. Bir mail göndermeye söz vererseniz, sizi beklerler. Saatin 10:00 veya 10:30 olması benim için o kadar büyük bir fark yaratmıyor. Ama Almanlar için önemlidir. Sözünüzü tutmazsanız, size karşı güvenlerini kaybederler.*

Unternehmen C spricht die Probleme im Zeitmanagement an:

„Ja klar gibt es Unterschiede. Ich hatte auch vorher erwähnt, dass unsere Kollegen große Probleme in der Kontaktaufnahme hatten. Bei Zeit ist es das Gleiche. Die Deutschen erwarten absolute Klarheit in der Zeitangabe. Bei uns sagt man immer 1-2 Stunden oder 1-2 Tage. Oder man sagt „Nachmittag schicke ich dir, das was du willst.“ So sind bei uns die Zeitangaben. Das kann man vielleicht bei Arabern machen, aber Europäer legen Wert auf Pünktlichkeit. Wenn wir beispielsweise etwas Produzieren, wollen sie die exakte Produktionsdauer + die Zeit für die Logistik von uns wissen“.
(O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)³⁹

Ähnlich wie N.K. von Unternehmen B, ist sich auch O.H. der Zeitverständnis in der Türkei bewusst. Unterschiede in der Zeitangabe verlaufen in der Türkei eher ungenau. Die deutschen Partner von Unternehmen C fordern jedoch sehr genaue Zeitangaben.

Unternehmen F berichtet von einem Unternehmensinternen System, womit Probleme bezüglich des Zeitmanagements gelöst werden:

„Das Zeitverständnis von unseren deutschen Kollegen, ist auch unser Zeitverständnis. Wir kennen uns inzwischen, aufgrund der langen Zusammenarbeit sehr gut. Es ist zum einheitlichen Zeitverständnis des Unternehmens geworden. Dennoch mögen sie es nicht, mit mehreren Aufgaben konfrontiert zu werden. Sie beenden erstmal ein Projekt und dann das nächste. Wir haben Informationen über Kultur und Zeit bekommen. Bei gemeinsamen Meetings legen wir gemeinsam eine Deadline fest und an die hält sich jeder“. (T.A. – Overseas Coordination Assistant Manager – Firma F)⁴⁰

³⁹ Originaltext: Evet, tabi ki farklılıklar var. Daha önce meslektaşlarımızın temas kurmakta büyük sorunlar yaşadığını da belirtmiştim. Zamanla sorunlar da aynı şekilde. Almanlar, zaman ve ürün spesifikasyonunda netlik bekliyorlar. Bir Türkler mesela 1-2 saat veya 1-2 gün diyoruz ya. Ya da “Öğleden sonra sana istediğini göndereceğim” deriz. Bizde zamanlar bu şekilde. Çok önemli değil yani. Belki bu Araplarla yapılır, ama Avrupalılar dakikliğe değer veriyor. Örneğin, bir şey üretiyorsak, bizden tam üretim süresini, artı lojistik için toplam zamanı bilmek istiyorlar.

⁴⁰ Originaltext: Alman meslektaşlarımızın zaman anlayışı, şirkette bizim zaman anlayışımızla aynı. Uzun zamandır beraber çalıştığımız için birbirimizi çok iyi tanıyoruz. Şirketin tek tip bir zaman anlayışı var. Yine de, aynı anda birden fazla görev yapmayı sevmiyorlar. Önce bir projeyi ve sonra diğerini bitiriyorlar. Kültür ve

In Bezug auf die Aussage von S.K. kann abgeleitet werden, dass Unternehmen E über kein Bewusstsein bezüglich kultureller Unterschiede im Zeitmanagement verfügt. Weiterhin ist kein Wissen über eigenes Zeitverständnis erkennbar. Unternehmen B kann Aussagen über die Pünktlichkeit der Deutschen machen und ist fähig zur Verhaltensanpassung. In den Aussagen von Unternehmen C ist ein Bewusstsein über kulturelle Unterschiede in Zeitangaben erkennbar. Bei Unternehmen F können weitgehende Kulturkenntnisse beobachtet werden. In Folge der Aussage von T.A. ist dieses Wissen auf vorbereitende interkulturelle Trainings zurückzuführen.

5.3.5. HR – Interkulturelle Personalentwicklung – Beziehung zwischen Unternehmensstrategie & Unternehmenskultur

In diesem Bereich wurde besonders auf die Personalpolitik der Unternehmen eingegangen. Bekanntlich müssen Unternehmen bei der Internationalisierung über ein anderes Mindset verfügen als das im einheimischen Markt. Dementsprechend dürfen die Unternehmenskultur und die Unternehmensstrategie nicht ambivalent verlaufen. Bei der Annahme, dass die befragten Unternehmen den Wunsch haben, international zu agieren, müssten sie also über eine Strategie verfügen, mit dem sie das Vorhaben verwirklichen können. Ebenso muss auch die Personalpolitik der Unternehmen auf das Ziel hinauslaufen. In diesem Rahmen wurden die Unternehmen zu ihren Ansätzen bzw. Prinzipien in Personalrekrutierungsprozessen befragt. Es wurde gefragt ob in der Personalbeschaffung Kriterien vorliegen, die dazu helfen die Auslandsbeziehungen auszuweiten, auf was genau und auf welche Kompetenzen in der Personalbeschaffung Wert gelegt werden.

zamandaki algı farklılıkları hakkında bilgi verildi. Ortak toplantılarda birlikte bir deadline belirleriz ve herkes buna bağlı kalır.

Demnach spricht Unternehmen F, Fremdsprachenkenntnisse als wichtige Eigenschaft an:

„Es ist so. Wenn bei uns ein Personal für das Headquarter eingestellt wird, sind die Fremdsprachenkenntnisse immer wichtig. Sie werden einem Sprachtest sowie zu mündlichen und schriftlichen Gesprächen in der Fremdsprache unterzogen. Darüber hinaus sind die Ziele des Mitarbeiters wichtig. Wir fragen also nach den Zielen. Was will die Person erreichen? Anschließend nennen wir die Ziele des Unternehmens. Wir schauen in wieweit die Ziele des Mitarbeiters mit unseren Zielen übereinstimmen und welchen Nutzen wir vom Mitarbeiter erhalten können“. (T.A. – Overseas Coordination Assistant Manager – Firma F)⁴¹

Unternehmen E äußert sich zur universitären Ausbildung als wichtiges Kriterium bei der Personalbeschaffung:

„Bei uns ist die Ausbildung wichtig. Wo hat er seinen Abschluss gemacht? An welcher Universität? Wo hat er nach der Uni zuerst einen Job bekommen? Wenn es eine schlechte Universität ist, nehmen wir die Person nicht. Er muss zuerst an einer guten Universität studiert und gut abgeschlossen haben. Englischkenntnisse und eine weitere Sprache ist immer von Vorteil. Das kann Deutsch oder Russisch sein. Voraussetzung ist, schon Auslandserfahrung zu haben oder einen Master-Abschluss im Ausland zu haben oder im Erasmus war. Das sind wichtige Selektivitäten. Und wenn man im Export arbeitet, muss man über gute Sprachkenntnisse verfügen, eine gute Universität abschließen und Auslandserfahrung haben“. (S.K. – Exportmanager – Firma E)⁴²

⁴¹ Originaltext: Şimdi şöyle. Bizim genel merkez için Personel alımlarında, yabancı dil becerileri her zaman önemlidir. Yabancı dilde sözlü ve yazılı mülakat ve bir dil sınavına girersiniz. Ayrıca çalışanın hedefleri de önemlidir. Bu yüzden hedefleri soruyorlar. Kişinin hedefi nedir? Ardından şirketin hedeflerini belirtiyoruz. Çalışanın hedeflerinin hedeflerimizle ne ölçüde örtüştüğüne ve çalışandan ne gibi faydalar alabileceğimize bakıyoruz.

⁴² Originaltext: Eğitim bizim için önemlidir. Nereden mezun oldu? Hangi üniversitede? Üniversiteden sonra ilk nerede iş buldu? Kötü bir üniversite ise, kişiyi kabul etmiyoruz. Önce iyi bir üniversitede okumuş ve iyi mezun olmuş olmalı. İngilizce ve başka bir dil bilgisi her zaman bir avantajdır. Bu Almanca veya Rusça olabilir. Ön koşul, halihazırda yurtdışında deneyime sahip olmanız veya yurtdışında yüksek lisans derecesine sahip olmanız veya Erasmus'ta bulunmuş olmanızdır. Bunlar önemlidir. İhracatta çalışıyorsanız, iyi bir dil becerisine sahip olmanız, iyi bir üniversiteden mezun olmanız ve uluslararası deneyime sahip olmanız gerekir.

Unternehmen A äußert sich nur kurz zum Thema und findet Fremdsprachenkenntnisse für wichtig:

„Heutzutage sind Fremdsprachenkenntnisse wichtig. Ich werde nach der Pandemie einen Mitarbeiter für Kundenkontakt einstellen“. (A.U. – Geschäftsführer – Firma A)⁴³

Unternehmen B nennt die soziale Kompetenz als wichtiges Kriterium:

„Wir möchten erstmal einen Lebenslauf von dem Bewerber. Mit den Informationen fragen wir bei den Firmen nach wo er gearbeitet hat und warum er nicht mehr dort arbeitet. Wie sein Charakter ist. Ist er aggressiv oder sauer? Kann er sich mit Kollegen verständigen? Wie kompetent ist er im Beruf? Hat er Verstöße? Wenn alle Informationen positiv sind kann er einen Monat probe Arbeiten. Dann sehen wir, wie er in der Praxis ist“. (N.K. – Geschäftsführer – Firma B)⁴⁴

Unternehmen C spricht neben Fremdsprachenkenntnissen, Empfehlungen als besonders relevant in der Anstellung an:

„Bei uns ist Fremdsprache und Fachwissen über Aluminium wichtig. Außerdem muss die Person Arbeitserfahrung vorlegen und Referenzen/Empfehlungen haben. Mich hatten sie wegen meinen Deutschkenntnissen eingestellt. Damals hatte ich aber keine“

⁴³ Originaltext: *Günümüzde yabancı dil becerileri önemlidir. Pandemi'den sonra bir müşteri temsilcisi işe alacağım.*

⁴⁴ Originaltext: *Öncelikle başvuranın özgeçmişini istiyoruz. Bilgilerle şirketlere nerede çalıştığını ve neden artık orada çalışmadığını soruyoruz. Karakteri nasıl. Agresif mi yoksa kavgacı mı? İş arkadaşları ile geçinebilir mi? İş yerinde ne kadar yetkin? Sıkıntıları var mı? Tüm bilgiler olumluysa, bir ay boyunca test ederiz ve pratikte nasıl olduğunu görürüz.*

Arbeitserfahrung. Ich habe aber festgestellt, dass sie Anforderungen in der Türkei geringer sind als in Deutschland“. (O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)⁴⁵

In Folge der Aussagen können folgende Feststellungen genannt werden: Bei Unternehmen F wird besonderen Wert auf ausgeprägte Fremdsprachenkenntnisse und auf die Übereinstimmung der Ziele des Bewerbers mit den Unternehmenszielen. Der Bewerber muss also ein Mindset haben, das mit der Philosophie des Unternehmens kompatibel ist. Zur Philosophie gehören europäische Zugehörigkeit und Werte. Das Unternehmen möchte zeigen, dass die in der Türkei hergestellten Produkte von hoher Qualität sind und agiert in verschiedenen Ländern Europas mit dem Ziel ein Zeichen der Integration zu setzen. Bewerber müssen also groß und global denken können und offen für Veränderungen sein. Unternehmen E legt Wert auf eine gute Ausbildung und auf Fremdsprachenkenntnisse. Jedoch konnte kein Anzeichen bezüglich der Unternehmensziele und einer Berücksichtigung im Einstellungsprozess beobachtet werden. Unternehmen A findet die Beherrschung einer Fremdsprache wichtig, kann aber keine weiteren Beschreibungen vornehmen, die auf das Bestehen einer gewissen Unternehmensstrategie verweisen. Ebenso kann bei der Analyse der Aussagen ermittelt werden, dass Unternehmen A über keine HR-Abteilung verfügt und der Geschäftsführer A.U. den Einstellungsprozess selber vornimmt. Unternehmen B legt Wert auf Fachkenntnisse und auf die soziale Kompetenz der Bewerber. Fremdsprachenkenntnisse wurden nicht angesprochen. Ausgehend von vorherigen Aussagen, ist bekannt, dass der Chef über Englischkenntnisse verfügt und teilweise selber mit ausländischen Kunden kommuniziert. Anzeichen auf die Existenz bestimmter Unternehmensziele, wie die Ausweitung der Auslandsgeschäfte und entsprechende Forderungen an Bewerber, konnten nicht beobachtet werden. Auch bei Unternehmen C, sind Fremdsprachenkenntnisse und Arbeitserfahrung wichtig. Erwünscht sind außerdem Empfehlungsschreiben von bestimmten Personen oder Unternehmen. Das führt zu der Annahme dass Beziehungen (Vitamin B) im Einstellungsprozess von Unternehmen C von Vorteil ist und widerspricht der Chancengleichheit. Damit ist das Unternehmen im Bewerbungsverfahren nicht transparent.

⁴⁵ Originaltext: *Yabancı dil ve alüminyum konusunda uzmanlık bilgisi bizim için önemlidir. Ayrıca kişinin iş tecrübesine ve referanslara / tavsiyelere sahip olması gerekir. Almanca bilgim nedeniyle beni işe aldılar. Ancak o zamanlar iş tecrübem yoktu. Ama Türkiye'deki beklentilerin Almanya'dakinden daha düşük olduğunu gördüm.*

Allgemein kann gesagt werden, dass kein Unternehmen Anforderungen an interkultureller Kompetenz als Teil der Personalpolitik hat. Kein Unternehmen hat die interkulturelle Kompetenz als wichtigen Bestandteil in der Personalbeschaffung genannt. Das zeigt, dass sich die Unternehmen der Existenz von interkulturellen Kompetenzen noch gar nicht bewusst sind.

Die Unternehmen wurden auch zu ihrer Stellung zur Personalbeschaffung gefragt. In diesem Rahmen sollten Angaben bezüglich der wichtigsten Beachtung bei der Personalrekrutierung gemacht werden. Dafür sollten die Teilnehmer einen von 4 Punkten auswählen auf den am meisten Wert gelegt und als am besten geeignet empfunden wird. Folgende Punkte standen zur Auswahl.

- A. Heimatstadt- und Familiensituation
- B. Bildungsniveau
- C. Geschlecht
- D. Glaubenssystem
- E. Keines davon

Folgende Angaben wurden gemacht und begründet:

„Gute Frage. Und warum? Ich denke, in der Türkei ist eine wichtige Anzahl von Unternehmen, die sich beim Rekrutierungsprozess mit der Herkunft befassen. Zum Beispiel ist es sehr wichtig, wie man spricht, ob östlich oder westlicher Herkunft man ist. Was die Eltern machen. Ich denke, das ist wichtig. Arçelik wollte mich zuerst einstellen und fragte mich solche Sachen. Der CEO von Arçelik hat mich nach meiner Herkunft im Lande und nach dem Job meines Vaters gefragt und ob ich intern jemanden Kenne oder mit jemandem verwandt bin. Es hat mir nicht sehr gut gefallen, aber die Firma, mit der ich jetzt zusammenarbeite, hat diesen Punkten nicht viel Aufmerksamkeit geschenkt. Zum Beispiel fragten sie mich nicht nach dem Beruf meines Vaters. Sie fragten mich, wer ich bin, was ich mache, welche Qualifikationen und welche

Pluspunkte ich habe. Ich wurde trotz der Größe der Firma herzlich behandelt. Ich meine, wenn wir es mit großen Unternehmen vergleichen, kann ich dies als Antwort sagen. Qualifikationen und Bildungsniveau sind wichtig. Die anderen Dinge wie Glaube, Geschlecht oder Herkunft ist nicht wichtig. Viele sind aber sehr interessiert an anderen Punkten. Meine Firma hat keinen Wert darauf gelegt“. (S.K. – Exportmanager – Firma E)⁴⁶

Von Unternehmen F kamen ähnliche Antworten.

„Ich denke, es sollte das Bildungsniveau sein. Heimatstadtstatus, Familienstand- und Status, Glaube und Geschlechterstatus sind etwas selektiver. Staatsbürgerschaft, Sprache und Rasse. Ich meine, wenn ich ein Unternehmen wäre, hätte ich keinen Wert darauf gelegt. Unsere Firma achtet nicht auf solche Dinge. Die Frauenquote ist bei uns auch sehr hoch. Wie ich bereits sagte, betrachten wir hauptsächlich das Bildungsniveau, die Ziele und die unterschiedlichen Kompetenzen der Bewerber“. (T.A. – Overseas Coordination Assistant Manager – Firma F)⁴⁷

Das Vorstandsmitglied M.C. von Unternehmen C schildert die Präferenzen in der Personalpolitik wie Folgt:

„Natürlich ist das Bildungsniveau der Bewerber das Wichtigste für unsere Firma. Für Managementpositionen und Büroaufgaben, stellen wir Personen mit Universitätsabschluss ein.

⁴⁶ Originaltext: *İyi soru. Ve neden? Türkiye'de işe alım sürecinde kökenle ilgilenen önemli sayıda şirket olduğunu düşünüyorum. Örneğin, ister Doğu ister Batı kökenli olun, nasıl konuştuğunuz çok önemlidir. Anne Baba ne iş yapar. Bunun önemli olduğunu düşünüyorum. Arçelik önce beni işe almak istedi ve bana böyle şeyler sordu. Arçelik CEO'su bana ülkedeki kökenimi ve babamın işini ve içeriden birini tanıyıp tanımadığımı veya biriyle akraba olup olmadığını sordu. Pek hoşuma gitmedi ama şu anda çalıştığım firma bu noktalara pek dikkat etmedi. Mesela bana babamın işi hakkında soru sormadılar. Bana kim olduğumu, ne yaptığımı, hangi niteliklere ve hangi avantajlara sahip olduğumu sordular. Şirketin büyüklüğüne rağmen bana sıcak davranıldı. Demek istediğim, bunu büyük şirketlerle karşılaştırsak, cevap olarak söyleyebilirim. Nitelikler ve eğitim seviyesi önemlidir. İnanç, cinsiyet veya köken gibi diğer şeyler önemli değildir. Ancak çoğu başka noktalarda çok ilgileniyor. Bu şirket bu tür şeylere değer vermedi.*

⁴⁷ Originaltext: *Bence eğitim düzeyi olmalı. Memleket durumu, aile durumu, inanç ve cinsiyet durumu biraz daha seçici. Vatandaşlığa, dile ve ırka yani ben şirket olsam, çok da dikkat etmezdim. Zaten bizim şirket de dikkat etmiyor öyle şeylere. Daha önce dediğim gibi, bizde daha çok eğitim düzeyine, hedeflerine ve adayın sahip olduğu farklı becerilerine bakıyoruz.*

In unserer Branche ist aber auch Fachkenntnis wichtig. Deswegen brauchen wir Angestellte die schon Erfahrung in der Branche haben“. (M.C. – Vorstandsmitglied – Firma C)⁴⁸

Der Vertriebsmanager ist anderer Auffassung und widerlegt die Aussagen von M.C. Den Aussagen nach, setzt das Unternehmen in der Praxis auf andere Prioritäten und begründet es folgendermaßen:

„Für unser Unternehmen ist das Bildungsniveau wichtig. Aber ich habe schon mehrmals mitbekommen, dass sie auch bekannte Personen bevorzugen. Bei Vorstellungsgesprächen fragen sie auch nach der Zugehörigkeit und wo man geboren ist. Ich hatte ja schon gesagt dass sie mich wegen meinem Deutsch eingestellt haben. Mit der Zeit waren sie auf mich angewiesen weil ich den besten Kontakt zu Kunden habe. Auf das Geschlecht wird auch geachtet. Die Frauenquote ist sehr gering. Ein paar arbeiten im Büro. Sie kümmern sich um die Verpflegung und die Buchhaltung“. (O.H. – Vertriebsmanager – Firma C)⁴⁹

Unternehmen A findet das Bildungsniveau wichtig aber entzieht sich weiteren Kommentaren. Auch Unternehmen B ist der Meinung dass das Bildungsniveau am Wichtigsten für das Unternehmen ist. Genau wie Unternehmen A, verfügt auch das Unternehmen B über keine Exportabteilung und brauchen kein Management. Das Mindset dieser zwei Unternehmen schließt auf ein Bewusstsein gegenüber der Wichtigkeit von Bildung. Unternehmen D spricht sich als Dienstleistungsunternehmen, zum Thema folgendermaßen aus:

„Natürlich ist das Bildungsniveau wichtig. Dazu gehören theoretische Kenntnisse, die Fähigkeit zum analytischen denken, bei Handelsgeschäften sehr gute Fremdsprachenkenntnisse und Kulturkenntnisse. Wie viele Unternehmen schauen in der

⁴⁸ Originaltext: *Tabii ki, kişilerin eğitim seviyesi şirketimiz için en önemli şeydir. Yönetim pozisyonları ve ofis görevleri için üniversite diplomasına sahip kişileri istihdam ediyoruz. Ancak sektörümüzde uzman bilgisi de önemlidir. Bu yüzden sektörde zaten tecrübesi olan çalışanlara ihtiyacımız var.*

⁴⁹ Originaltext: *Şirketimiz için eğitim seviyesi önemlidir. Ancak, tanınmış insanları da tercih ettiklerini birkaç kez şahit oldum. Mülakatlarda, aynı zamanda kökeninizi ve nerede doğduğunuz hakkında da sorular soruyorlar. Beni ileri düzeyde Almanca konuştuğum için işe aldıklarını söylemiştim. Zamanla bana bağımlı oldular çünkü müşterilerle en iyi temasa sahibim. Cinsiyet de dikkate alınıyor. Kadın sayısı çok düşük. Birkaç tane ofiste çalışıyor. Yemek ve muhasebe işleriyle ilgileniyorlar.*

Praxis tatsächlich auf diese Sachen? Tut mir leid, aber bei vielen ist das eine Lüge. Sie sagen Bildungsniveau aber manche stellen eigene Bekannte ein. Wenn Unternehmen nicht auf Heimatstädte sondern wirklich auf Bildungsniveau und auf Intelligenz schauen würden, hätte ich nicht so viele Aufträge“. (Ö.A. – Geschäftsführer – Firma D)⁵⁰

Ausgehend aus allen Aussagen und Stellungnahmen ist zumindest ein Bewusstsein für die Wichtigkeit des Bildungsniveaus bei den Unternehmen vorhanden. Auch wenn bei Unternehmen C ein vorgebliches Interesse zu vermuten ist, schließen die Aussagen auf den Bedarf gebildeter Fachkräfte und Manager. Wenn wörtlich die Kriterien Heimatstadt, Geschlecht oder Glaube als erste Priorität genannt worden wäre, würde dies auf ethnozentrische Haltung in den Unternehmen verweisen. Vor allem für den Außenhandel brauchen die Unternehmen hochqualifiziertes Personal. Wie auch in vorherigen Aussagen über die Herausforderungen in den Außenhandelsbeziehungen, wurde der Mangel an gebildeten Personen mit Besitz von Fremdsprachenkenntnissen und Auslandserfahrung angesprochen. Das Bewusstsein für dieses Problem ist vorhanden, jedoch gibt es keine Institution und keine Bildungsstrukturierung, die diesem Mangel entgegenwirken könnte. Das Erlernen von Fremdsprachen und Kulturen bedarf einer langen Strategie und einer überorganisatorischen Struktur.

⁵⁰ Originaltext: *Elbette eğitim seviyesi önemli. Buna teorik bilgi, analitik düşünme yeteneği, ticari işlemlerde çok iyi yabancı dil becerileri ve kültür bilgisi de dahil. Uygulamada bunlara gerçekten kaç şirket dikkat ediyor? Valla Üzgünüm ama çoğu şirkette bunlar yalan. Eğitim seviyesini söylüyorsunuz, ancak bazıları kendi tanıdıklarını çalıştırıyor. Şirketler memlekete değil, gerçekten eğitim ve zeka düzeyine baksalardı bana bu kadar iş gelmezdi. Kendi işlerini kendileri hallederlerdi.*

5.3.6. Erweiterte Kulturkenntnis: Die Kompetenz wertfreie und detaillierte Aussagen über Kulturen treffen und bestehende Kulturkenntnisse und Eigenschaften gewinnbringend im Unternehmenskontext anwenden und bewerten zu können.

Dieser Teil wurde als Anwendungsfrage konzipiert. Die Teilnehmer sollten als einzige Entscheidungskraft, zwei Ländervertreter aus der vorgelegten Liste auswählen und verschiedenen Abteilungen einer imaginären Unternehmenskooperation zuordnen. Dabei wurde eine Begründung der getroffenen Entscheidungen verlangt. Aus den gemachten Aussagen und Begründungen, kann somit der Grad an Kenntnis verschiedener Kulturen, eventuell stereotypisches Verhalten oder vorurteilhaftes Denken der Teilnehmer identifiziert werden. Die Frage wurde folgendermaßen aufgebaut:

"Stellen Sie sich vor, Sie sind dabei, eine multinationale Unternehmenskooperation zusammenzustellen"

Es wäre ihnen vorzuziehen, hochrangige Manager für die unten aufgeführten Abteilungen zuzuweisen. Welche der unten aufgeführten Ländervertreter würden Sie für welche Abteilung auswählen? Begründen Sie Ihre Wahl.

„Ägypten, Türkei, Deutschland, Russland, Brasilien, Indien, Korea, Indonesien, Mexiko, Japan, Großbritannien, Frankreich, Amerika, Niederlande, Israel“

- Vertrieb und Marketing:
- Produktion:
- HR-Management:
- Finanzmanagement:
- F&E/Innovation:
- Strategieabteilung (Vertragsmanagement):

Aufgrund der besseren Übersichtlichkeit, wird jede Abteilung mit einer Zahl gekennzeichnet. Nun werden die Auswahl und die Begründungen der Teilnehmer dargestellt und bewertet:

Unternehmen A:

Abteilungen

- 1) Vertrieb und Marketing:
- 2) Produktion:
- 3) HR-Management:
- 4) Finanzmanagement:
- 5) F&E/Innovation:
- 6) Strategieabteilung (Vertragsmanagement):

Auswahl

- Türkei & Deutschland
Türkei oder Indonesien
Großbritannien
Deutschland
Japan
Frankreich

„Ägypten, Türkei, Deutschland, Russland, Brasilien, Indien, Korea, Indonesien, Mexiko, Japan, Großbritannien, Frankreich, Amerika, Niederlande, Israel“

Auswahl und Begründung:

- 1) Türkei & Deutschland

„Türkische Menschen sind tatendurstig und Deutsche sind mehr ehrgeizig und bringen Sachen zu Ende.“

- 2) Türkei & Indonesien

„Die Leute in der Türkei sind sehr gut in der Produktion. Also Menschen, die ihren Job lieben, sind generell gut in der Produktion. Arbeitskräfte sind in Indonesien billig. Da es billig ist, wird eine solche Formation einen großen Beitrag zum Unternehmen leisten.“

- 3) Großbritannien *„Etwas konstruktivere Menschen.“*
- 4) Deutschland *„Deutsche sind finanziell stark.“*
- 5) Japan *„Japaner sind gut in Technologie.“*
- 6) Frankreich *„Franzosen sind im Allgemeinen demokratischer als andere Länder.“*

Unternehmen A:

Es ist zu sehen, dass Unternehmen A geringes Wissen über die verschiedenen Länder verfügt. Der Geschäftsführer A.U. konnte keine genauen Begründungen für seine Auswahl nennen. Auf die Frage, warum der Teilnehmer keine der anderen Länder in Erwägung gezogen hat, wurde gesagt, dass Israel nicht in Frage kommt, da er eine Zusammenarbeit in keiner Weise mit diesen Menschen ⁵¹vorstellen kann. Ausgehend von dieser Antwort, kann auf ein vorurteilhaftes Denken des Teilnehmers geschlossen werden. Ausgehend vom Profil von Unternehmen A, kann das geringe Wissen über Länder und Kulturen, auf den Internationalisierungsgrad reduziert werden, jedoch ist die vorurteilsgeladene Denkweise, ein Anzeichen für geringes Empathievermögen, geringe Offenheit und das Nichtbestehen von wertfreier Haltung.

⁵¹ Die türkisch-israelischen Beziehungen sind aufgrund der Reibung zwischen Palästina und Israel angespannt. Daher kann eine Abneigung in der Gesellschaft zum Staat Israel beobachtet werden.

Unternehmen B:

Abteilungen

- 1) Vertrieb und Marketing:
- 2) Produktion:
- 3) HR-Management:
- 4) Finanzmanagement:
- 5) F&E/Innovation:
- 6) Strategieabteilung (Vertragsmanagement):

Auswahl

- Amerika
Türkei
Großbritannien
Israel
Japan
Deutschland

„Ägypten, Türkei, Deutschland, Russland, Brasilien, Indien, Korea, Indonesien, Mexiko, Japan, Großbritannien, Frankreich, Amerika, Niederlande, Israel“

Auswahl und Begründung:

- 1) Amerika

„Die Amerikaner sind denke ich, die Besten in Marketing und Vertrieb. Sie beliefern die ganze Welt.“

- 2) Türkei

„Wir sind sehr einfallsreich und schnell in der Produktion. Außerdem produzieren wir eigentlich Waren von hoher Qualität.“

- 3) Großbritannien

„Die Engländer sind gut in der Organisation und haben eine gute Ausbildung. Sie können gute Arbeitskräfte auswählen.“

- 4) Israel

„Die Israelis sind ja bekannt für Geld. Sie wissen am Besten wie man mit Geld umgeht. Deswegen denke ich

ist Finanzmanagement eine gute Wahl.“

5) Japan

„Japaner sind die Besten in Technologie. Sie haben sehr viele innovative Produkte und weltbekannte Marken. Z.B. auch wir, wenn wir ein japanisches Produkt sehen, kaufen wir es eher als chinesische Produkte. Die Deutschen sind auch gut in Technologie, aber die Japaner sind meiner Meinung nach besser.“

6) Deutschland

„Die Deutschen lieben schriftliche Dinge. Sie legen Wert auf das kleinste Detail und machen immer sichere Verträge. Deswegen denke ich, dass sie die Besten bei Verträgen sind.“

Unternehmen B:

N.K. – Geschäftsführer von Unternehmen B, zeigt mit seinen Aussagen und Begründungen, zum einen, Wissen über verschiedene Länder, zum anderen eine offene und wertfreie Haltung gegenüber anderen Kulturen. Es ist ersichtlich, dass Unternehmen B einige Länder, ausgehend von in der Türkei bestehenden Stereotypen, und einige Länder ausgehend von seinen persönlichen Erfahrungen und Interaktionen ausgewählt hat. Es konnte jedoch keine negativen Gedanken oder Vorurteile gegenüber andere Kulturen festgestellt werden. Auf eine abschließende Frage, warum N.K. keine der anderen Länder ausgewählt hat, wurde die Unwissenheit dieser Länder als Grund angegeben. Es befand sich ein Land mit muslimischer Angehörigkeit, dass eine relative Nähe in Hinsicht auf Geografie und Kultur zur Türkei

aufweist. Bei genauer Betrachtung und Nachfrage, warum N.K dieses Land nicht ausgewählt hat, wurde die Unwissenheit der Landeseigenschaften als Grund genannt. Dies zeigt ein vermehrtes Wissen und Interesse an westlichen und starken Ländern.

Unternehmen C:

Abteilungen

- 1) Vertrieb und Marketing:
- 2) Produktion:
- 3) HR-Management:
- 4) Finanzmanagement:
- 5) F&E/Innovation:
- 6) Strategieabteilung (Vertragsmanagement):

Auswahl

- Deutschland
Deutschland
Niederlande
Großbritannien
Japan
Amerika & Deutschland

„Ägypten, Türkei, Deutschland, Russland, Brasilien, Indien, Korea, Indonesien, Mexiko, Japan, Großbritannien, Frankreich, Amerika, Niederlande, Israel“

Auswahl und Begründung:

- 1) Deutschland

„Die Deutschen sind die Besten im Vertrieb. Sie können Produkte weltweit vermarkten. Deswegen sind die sehr häufig Exportchampion. Ich denke es wäre besser, wenn die Deutschen diese Abteilung leiten und managen.“

- 2) Deutschland

„Ich wähle wieder Deutschland, weil sie auch die Besten in der Produktion sind. Deutsche Produkte wie Mercedes, Audi, BMW, Siemens, Bosch usw. sind weltweit anerkannt. Es gibt etwas wie Made in Germany. Das ist, weil die Deutschen sehr sorgfältig und qualitativ Arbeiten.“

3) Niederlande

„Die Holländer haben sehr gute Methoden für die Personalauswahl. Sie stellen auch die besten Arbeiter für Ingenieurbereiche aus der ganzen Welt ein.“

4) Großbritannien

„Wenn es um Finanzen geht war England immer Vorreiter. Soweit ich weiß, ist auch die erste Zentralbank in England gegründet worden. Tonnen von Gold der Türkei liegen auch in der Zentralbank von England. Was ich damit sagen will ist, dass die Engländer sehr viel Erfahrung im Finanzbereich haben und können diese Position bestens belegen.“

5) Japan

„Für den Bereich F&E sind die Japaner passend weil auch die Japaner wie die Deutschen, sehr qualitative Produkte haben. Ich weiß, dass in Japan höhere Standards als in Europa gefordert wird. Sie entwickeln auch immer wieder innovative Sachen. Allein die Marke Toyota, gehört in der Türkei zu den Bestsellern. Jeder weiß, wenn die Japaner etwas machen, ist es sehr professionell. Ich mag auch die Kultur von den Japanern. Sie legen großen Wert auf Ehre und Respekt.“

Die neue Brücke in Istanbul wurde auch von den Japanern gemacht. Ein Ingenieur hat sich umgebracht, weil er einen Fehler gemacht hat. Bei uns sterben 300 Menschen wegen einem Fehler. Was passiert? Keiner nimmt die Schuld auf sich. Sich umbringen ist eine Sache, aber sie treten nicht einmal aus dem Amt aus. In der Türkei kann man alles werden, aber niemals blamiert werden.“

6) Amerika & Deutschland

„Die Amerikaner sind gut in der Strategieentwicklung. Sie planen nicht für 1-2 Jahre voraus, sondern machen Pläne für die nächsten 20 Jahre. Deswegen können sie auch bei so einem Unternehmen weit hinaus planen. Ich würde aber auch Deutsche in diese Abteilung setzen, weil die Deutschen die Besten in Sorgfältigkeit und Genauigkeit sind. Alles in Deutschland wird schriftlich festgehalten. Es ist ihre Kultur immer abgesichert zu sein. Sie wollen alles eindeutig sehen. Deswegen sollten Deutsche die Verträge managen.“

Unternehmen C:

Es ist ersichtlich, dass bei O.H. ein breites Länderwissen besteht. Er ist in der Lage, Aussagen über die Eigenschaften und Stärken verschiedener Länder zu treffen. Ebenso beziehen sich die

Begründungen auf eigenes Wissen und Erfahrungen und wird mit realen Beispielen bekräftigt. Interessant erscheint die mehrmalige Besetzung von deutschen Managern. Eine gewisse Sympathie kann mit dem sozialen Hintergrund von O.H. erklärt werden. Die Nennung von verschiedenen kulturellen Eigenschaften, ist ein Indiz für kulturelles Wissen. Interessant ist, dass die Türkei in keine Abteilung eingeordnet wurde. Sowohl in den Aussagen, als auch in der anschließenden Nachfrage, kann eine negative Einstellung zur Türkei als Land und auch als Gesellschaft beobachtet werden. O.H. begründet seine Einstellung folgendermaßen:

„Ich bin der Auffassung, dass alles in der Türkei chaotisch, ungenau und mittelmäßig ist. Das ist so in der Politik, in der Gesellschaft und in den Unternehmen. Ich hätte auch Ägypten und kein anderes arabisches Land ausgewählt. Die haben auch wie die Türkei, keine Disziplin und keine Ordnung. Ich habe noch nie irgendwas positives in arabischen Ländern gesehen. Ich kann auch kein einziges bekanntes Produkt von denen nennen. Sie sitzen nur auf Öl und sind faul. Wir versuchen wenigstens etwas zu machen, zu produzieren und zu wachsen.“

Auch wenn ein gewisses Wissen und positive Einstellung gegenüber einigen Ländern besteht, kann Anhand dieser Aussagen eine ethnozentrische Sichtweise festgestellt werden. Breites Wissen über einige Länder und Kulturen kann also kein Indiz für Offenheit oder Ethnorelativismus sein, da es eine unflexible und vorurteilhafte Blickweise auf andere Länder und Kulturen nicht ausschließt. Aus diesem Standpunkt aus, kann bei türkischen Unternehmen, generell auf eine emotional positivere Haltung gegenüber europäischen Ländern geschlossen werden. Der Wunsch auf europäische Zugehörigkeit, Anerkennung und auf engere Beziehungen mit deutschen- und europäischen Unternehmen ist bei türkischen Unternehmen deutlich.

Unternehmen D:

Abteilungen

- 1) Vertrieb und Marketing:
- 2) Produktion:
- 3) HR-Management:
- 4) Finanzmanagement:
- 5) F&E/Innovation:
- 6) Strategieabteilung (Vertragsmanagement):

Auswahl

- Großbritannien
Türkei & Korea
Israel
Amerika
Japan
Deutschland

„Ägypten, Türkei, Deutschland, Russland, Brasilien, Indien, Korea, Indonesien, Mexiko, Japan, Großbritannien, Frankreich, Amerika, Niederlande, Israel“

Auswahl und Begründung:

- 1) Großbritannien

„Weil die Engländer sozialer im Bereich Vertrieb und Marketing sind. Sie sind weltoffener und schauen ganzheitlicher in die Welt. Sie sind auch gut im Organisieren.“

- 2) Türkei & Korea

„Die Türken sind schnell in der Produktion und Südkorea steht als Ausgleich für Qualität in der Abteilung. Bei der Autoproduktion haben die einfach etwas entwickelt. In 30-40 Jahren haben die sich so entwickelt, dass sie auch die Autos von anderen Ländern produzieren. Man braucht solche Leute in der Produktion.“

3) Israel

„Ich denke die Israelis sind gut im Führen und Planen. Deswegen würde ich die Personalabteilung denen geben.“

4) Amerika

„Ich habe ja auch eine Zeit lang in Amerika gelebt. Ich habe gesehen, dass sie sehr viele Finanzinstitute haben. Und sowieso verwalten sie die größte Menge Finanzen.“

5) Japan

„Die Japaner sind führend in Technologie und entwickeln immer etwas Neues. Nach dem zweiten Weltkrieg waren sie durch Atombomben zerstört. Sie haben sich mit Technologie gerächt. Sie haben Studenten in die ganze Welt geschickt und alle sind wieder zurückgekommen und die Technologie in ihr Land gebracht. Am meisten gefällt mir die Character der Japaner. Sie sind ehrlich und respektvoll. Ich war auch in Japan. Ich denke sie ähneln ein bisschen den Türken. Wir haben eine gute Freundschaft.“

6) Deutschland

„Ich arbeite schon sehr lange mit deutschen Unternehmen zusammen. Das Beste an Deutschen ist, dass sie sehr genau und diszipliniert sind. Sie legen großen Wert auf schriftliche Vereinbarungen. Ich hatte noch niemals Probleme mit Deutschen. Sie haben ihr Wort immer gehalten. Das sind vertrauenswürdige Menschen. Ich wünschte, unsere türkischen Unternehmen wären auch so.“

Unternehmen D:

Den Aussagen von Ö.A. kann entnommen werden, dass er jedes von ihm ausgewählte Land, auch im historischen Kontext kennt. Dementsprechend kann er seine Auswahl begründen und auf eigene Erfahrungen in diesen Ländern zurückgreifen. Der häufige Länderbesuch kann auch, auf großes Interesse und Offenheit an verschiedenen Kulturen gewertet werden. Auf die Frage, was mit den anderen Ländern ist, die er nicht in Erwägung gezogen hat, folgte folgende Antwort:

„Ich könnte auch Indien für F&E wählen oder Frankreich für Personalabteilung oder Holland für die Strategieabteilung wählen aber ich denke die Länder die ich ausgewählt habe, sind besser. Und über Brasilien, Indonesien, Mexiko usw. habe ich nicht genug Kenntnis. Deswegen habe ich sie nicht gewählt. Wenn ich Wissen über ihre Stärken gehabt hätte, würde ich auch die wählen.“

Anders als O.H. von Unternehmen C, kann bei Ö.A. das Ausschließen der anderen Länder, nicht als Zeichen von vorurteiliges Denken bewertet werden.

Unternehmen E:

Abteilungen

Auswahl

1) Vertrieb und Marketing:	Großbritannien
2) Produktion:	Deutschland
3) HR-Management:	Amerika
4) Finanzmanagement:	Israel
5) F&E/Innovation:	Amerika
6) Strategieabteilung (Vertragsmanagement):	Frankreich

„Ägypten, Türkei, Deutschland, Russland, Brasilien, Indien, Korea, Indonesien, Mexiko, Japan, Großbritannien, Frankreich, Amerika, Niederlande, Israel“

Auswahl und Begründung:

1) Großbritannien

„Ich würde Vertrieb und Marketing England nehmen. Die Lage ist in der Nähe der Türkei und dem Nahen Osten. Ich weiß, dass es ein guter Ort in der Nähe des Nordens ist, weil ich mich von dort aus in die Welt verbreiten muss. Ich denke, es ist richtig, Vertrieb und Marketing den Engländern zu überlassen.“

2) Deutschland

„Zum Beispiel habe ich 2.3 Kandidaten für die Produktion. Es könnte Deutschland sein. Japan könnte es sogar sein. Zum Beispiel könnte es sogar Indien sein. Es kommt also darauf an, was du vor hast. Wenn Sie billige Arbeitskräfte beschäftigen möchten, setzen Sie einen indischen Manager ein. Sie kennen den Markt

dort besser, aber wenn Sie Qualität wollen wie Made in Germany, dann wählen Sie Deutschland. Wenn Sie Japan wählen, ist der Name Japan in der Produktion in der Welt wichtig. Trotzdem habe ich Deutschland für die Produktion ausgewählt, weil sie qualitativ besser und diszipliniertes in der Produktion sind.“

3) Amerika

„Ich habe Amerika für die Personalabteilung gewählt. Ich denke, Amerika wird in dieser Abteilung wichtig sein, weil es dort so viele Nationen gibt. Es gibt auch eine sehr hohe Qualität und eine weit verbreitete technische Ausbildung.“

4) Israel

„Ich habe Israel gewählt, weil Israel eine Gesellschaft ist, die von Finanzen versteht. Wichtige CEOs, wichtige Führungskräfte und Unternehmen in der Welt gehören zu den Israelis. Ich denke, Israel nutzt seine bilateralen Beziehungen und den Kapitalismus, gut aus. Leute, die mehr Geld ins Unternehmen bringen können, sind schwer zu finden. Israelis lieben Geld.“

5) Amerika

„Hier habe ich wieder Amerika gewählt weil ich finde dass die Amerikaner am meisten technischen Repertoire besitzen.“

6) Frankreich

„Ich denke die Franzosen sind gut in Strategie.“

Unternehmen E:

Sichtbar ist, dass S.K. die Ländervertreter nach technischen Eigenschaften der Länder bewertet. Es wird keinen Bezug auf die kulturellen Eigenschaften genommen, die auch als Prägung sichtbar im Unternehmenskontext gewertet werden können. Zu den ausgelassenen Ländern wurde folgende Begründung genannt:

„Ich habe die Niederlande in keiner Abteilung berücksichtigt. Es ist überhaupt keine attraktive Nation. Indonesien, Mexiko, Korea und Indien haben eine hohe Produktionskraft, haben aber keine Qualität. Brasilien ist das Gleiche. Die Türkei und Russland habe ich nicht gewählt. Sie haben schlechte Sprachkenntnisse. Russland ist außer als die militärische Macht, nicht sehr stark und sind nicht auf diesem Niveau wie die Europäer.“

Als türkisches Familienunternehmen, ist Unternehmen E weltweit, jedoch überwiegend in Europa, mit lokalen Distributoren präsent. Ausgehend dieser Information, kann das unzureichende kulturelle Wissen, mit der begrenzten Analysemöglichkeit des Headquartiers über fremde Kulturen, erklärt werden.

Unternehmen F:

Abteilungen

- 1) Vertrieb und Marketing:
- 2) Produktion:
- 3) HR-Management:
- 4) Finanzmanagement:
- 5) F&E/Innovation:
- 6) Strategieabteilung (Vertragsmanagement):

Auswahl

- Amerika
Türkei & Deutschland
Keine Angabe
Deutschland
Korea & Japan
Großbritannien

„Ägypten, Türkei, Deutschland, Russland, Brasilien, Indien, Korea, Indonesien, Mexiko, Japan, Großbritannien, Frankreich, Amerika, Niederlande, Israel“

Auswahl und Begründung:

1) Amerika

„Für Vertrieb und Marketing würde ich Amerika auswählen. Soweit ich weiß, ist es ein Land, das viel Einfluss hat und bei Betrachtung der amerikanischen Technologie, sehe ich einen Vorteil. Weil wir ihre Produkte kennen, bevorzugen wir amerikanische Produkte.“

2) Türkei & Deutschland

„Also erstens, weil die Produktion in der Türkei billig ist. Zweitens, weil unser Land gerne arbeitet. Ich gebe ein Beispiel aus unserem Unternehmen. Wir sind eine Nation, die bis zum Ende geht und die Arbeit nicht loslässt ohne sie zu beenden. Wir gehen aufs Ganze und fügen uns selbst hinzu. Daneben würde ich

Deutschland als Balanceakt für Disziplin setzen.“

3) Keine Angabe

„Ich würde uns (Türken) nicht in die Personalabteilung stecken. Das ist meine Meinung. Ich denke, die Menschen in der Türkei sind nicht dort, wo sie es verdienen. In dieser Hinsicht gibt es sehr begrenzte Unternehmen. Unsere Firma ist aber anders. Hier wird versucht, die richtige Person auszuwählen, auch wenn die Person Bekannte im Unternehmen hat. Ich habe noch nie von jemandem gehört, der wegen seiner Verbindung in die Firma eingetreten ist oder weil er jemandes Sohn ist. Ich möchte aber kein Land für die Personalabteilung nennen.“

4) Deutschland

„Ich denke, dass Deutschland das stärkste Land in Europa bezüglich Finanzen ist.“

5) Korea & Japan

„Ich könnte Korea in die technische Abteilung/F&E stellen. Ich kenne Korea und auch Japan. Deswegen kann ich Aussagen über die Länder

*treffen. Sie sind sehr fortgeschrittene
Länder in Bezug auf Technologie.“*

6) Großbritannien

„Ich ging nach England. Ich kenne dieses Land. Ich kann zum Beispiel die Briten in die Strategieabteilung aufnehmen. Sie sind rechtlich und vertraglich zuverlässig. Warum ist das so? Die Königin regiert das Land und ich weiß, dass das Land organisiert ist. Ich habe viele Ereignisse miterlebt. Die Teams reagieren sehr schnell auf Vorfälle. Deswegen würde ich die Engländer in die Strategieabteilung aufnehmen.“

Unternehmen F:

Unternehmen F, ist ein internationales Unternehmen mit Produktionsstandorten in verschiedenen europäischen Ländern. Das Headquarter ist in Istanbul. Aufgrund der Größe, dem Internationalisierungsgrad, ist das Unternehmen tief in anderen Kulturen verwurzelt und hat ständigen Auslandskontakt. T.A. ist als Oversees Coordination Manager, ständig in Interaktionen eingebunden. Den Aussagen zufolge, ist pragmatisches Wissen, sowie Wissen über Länder- und Kultureigenschaften erkennbar. Bezüglich nicht gewählten Ländern hat T.A. folgende Begründung:

„Es gibt Länder, die ich jetzt nicht kenne. Ich kenne Mexiko überhaupt nicht. Ich weiß nicht viel über Frankreich. Ich kenne Korea nicht, ich kenne Indonesien nicht. Ich kenne auch die Kulturen und die Eigenschaften dieser Länder nicht. Weißt du, ich möchte nicht missverstanden werden. Ich möchte nicht sagen, was ich nicht weiß. Zum Beispiel, liebe ich Ägypten sehr, ich möchte mit meiner Frau zu den ägyptischen Pyramiden gehen. Die Menschen an diesem Ort haben auch Eigenschaften, die unseren Menschen nahe

stehen. Deshalb fand ich es richtiger, sie nicht zu wählen, damit es keine falschen Wahrnehmungen gibt.“

Aus früheren Aussagen, ist bekannt, dass Manager in Unternehmen F, interne interkulturelle Vorbereitungen erhalten. Die wertfreie Haltung gegenüber anderen Ländern und Kulturen verweist auf die ständige Interaktion mit deutschen Kollegen. Die Interaktion mit fremden Kulturen, trägt dazu bei, eine ethnorelativistische Haltung einnehmen zu können. Die Tatsache, dass T.A. verschiedene Länder besucht hat und offen für andere Länderbesuche ist, schließt auf intrinsische Motivation für fremde Kulturen.

Gesamtüberblick:

Es ist ersichtlich, dass Aspekte wie Internationalisierungsgrad, Interaktion mit fremden Kulturen, Auslandsaufenthalte, emotionale Einstellungen gegenüber dem Neuen und Offenheit für das Fremde – gleichbedeutend mit Engagement – entscheidend für die Fähigkeit eine wertfreie Haltung gegenüber anderen Kulturen einnehmen zu können, ist. Bei genauer Betrachtung ist eine Korrelation zwischen den Aussagen und den Unternehmensprofilen erkennbar.

Unternehmen A verfügt, aufgrund des geringen Auslandsengagement, über geringes Kulturwissen. Es konnten keine genauen Begründungen für die Auswahl genannt werden. Ausgehend vom Unternehmensprofil, kann das geringe Wissen über Länder und Kulturen, auf den Internationalisierungsgrad reduziert werden. Jedoch sind die bestehenden Vorurteile gegenüber anderen Ländern und Kulturen als Anzeichen für geringes Empathievermögen und geringe Offenheit zu bewerten. Unternehmen B, hat als Unterschied zu Unternehmen A, eigene Exportaktivitäten und Interaktionen mit dem Ausland. Die Aussagen und Begründungen zeigen zum einen, bestehendes Wissen über verschiedene Länder, und zum anderen eine offene und wertfreie Haltung gegenüber anderen Kulturen. Unternehmen C, weißt ein breiteres Länderwissen auf. Auch in diesem Fall korrelieren Internationalisierungsgrad und Kulturkenntnis. Ein breites Wissensrepertoire schließt jedoch eine ethnozentrische Haltung nicht aus. Ausgehend jahrelanger Interaktion mit fremden Kulturen und einer emotional offenen Einstellung, ist Unternehmen D in der Lage, die Gründe für verschiedene Verhaltensweisen zu verstehen. Mit breitem Kulturwissen können sichtbare Prägungen und Auswirkungen verstanden und im Unternehmenskontext angewendet werden. Besonderen Status hat Unternehmen D in der Hinsicht, ein Dienstleistungsunternehmen im Bereich Außenhandel zu sein und somit zwischen Kulturen vermittelt. Bei Unternehmen E ist ein Wissen in Bezug auf technische Eigenschaften verschiedener Länder zu beobachten. Das Unternehmen ist zwar fortschrittlich in der Internationalisierung, pflegt jedoch Auslandskontakte überwiegend über Distributoren. Daher kann kein Bezug auf kulturelle Prägungen der Menschen verschiedener Länder hergestellt werden. Es besteht also kein konditionales Wissen. Unternehmen F hat den höchsten Internationalisierungsgrad und auch die meiste unternehmerische Erfahrung im Ausland. Da Unternehmensintern auch einiges an interkulturellen Fortbildungsmöglichkeiten angeboten wird, ist es nicht außergewöhnlich, dass ausgeprägtes Wissen über Länder- und

Kultureigenschaften besteht. Das Sprechen über andere Länder und Kulturen mit einer wertfreien Haltung, ist auf eine ständige Interaktion mit dieser zurückzuführen.

In der Gesamtbetrachtung können folgende Erkenntnisse festgehalten werden:

Alle Unternehmen haben überwiegend europäische Ländervertreter ausgewählt. Die Profile und der Internationalisierungsgrad aller Unternehmen sind verschieden. Von Unternehmen A, das nur indirekten Export betreibt und nahezu keinen Kontakt zu ausländischen Unternehmen hat, bis Unternehmen F, das Produktionsstandorte in verschiedenen Ländern hat, in denen Vertreter zwei verschiedener Kulturen zusammenarbeiten, ist kein Zufall, dass diese Unternehmen verschiedene Wissensstände über Länder- und Kulturen zu besitzen. Auffallend ist jedoch, dass alle Unternehmen, überwiegend europäische Ländervertreter für die zu besetzenden Abteilungen ausgewählt haben. Daraus lässt sich schließen, dass türkische Unternehmen mehr Interesse an Europa haben als zur MENA Region. Das belegen auch die offiziellen Exportzahlen. Der Anteil der EU-Länder an den Gesamtexporten der Türkei betrug Ende 2019 48,5 Prozent. Diese Quote erreichte bei den ersten monatlichen Exporten des Jahres 2020 50 Prozent. Nach Angaben des Handelsministeriums haben die Länder der Islamic Cooperation Organization (OIC) einen Anteil von 26,1 Prozent und die Länder des Nahen und Mittleren Ostens einen Anteil von 18,6 Prozent an den Exporten außerhalb der EU. Die Türkei ist zwar bestrebt darin, die Exporte an Länder außerhalb der EU zu steigern, tätigt aber de facto den größten Teil des Außenhandels mit der EU. Nach Angaben von 2019, war Deutschland mit 15 Milliarden US-Dollar das Land mit den meisten Exporten. Großbritannien folgte Deutschland mit 10,8 Milliarden Dollar. Die USA waren das einzige Land außerhalb der EU unter den Top 5 der exportierten Länder. Auch bei der getätigten Auswahl, wurden die drei Länder Deutschland, Großbritannien und USA am häufigsten genannt und konnten detaillierter beschrieben werden. Die Rolle von Deutschland ist bei türkischen Unternehmen groß.

6. Türkische KMUs: Geringe Ausschöpfung des tatsächlichen Exportpotenzials in den internationalen Handelsbeziehungen, als Folge fehlenden Bewusstseins für kulturelle Unterschiede in den Absatzmärkten

Mit der Annahme, dass ‚türkische Unternehmen ihr Potenzial auf dem internationalen Handelsmarkt nicht ganz ausschöpfen‘ ging diese Arbeit der Frage nach, in wieweit türkische Unternehmen ein Bewusstsein über kulturelle Unterschiede in Absatzmärkten besitzen und welche Herausforderungen in der Internationalisierung bestehen.

Die freie Marktwirtschaft setzt internationale Unternehmenspräsenz- und Kooperationen voraus. Der Handel ist heute global vernetzt, womit es für viele Unternehmen nicht mehr möglich ist, nur im heimischen Markt zu agieren. So hat sich gezeigt, dass Unternehmen eine andere Haltung, ein anderes Mindset annehmen müssen, um sich den Gegebenheiten der neuen Welt anzupassen. Internationalisierung ist ein Phänomen der Zeit. Unternehmen haben verschiedene Motivationen und Ziele, in- oder von der Internationalisierung. Diese Ziele können die strategische Erschließung ausländischer Märkte, zum Zwecke der Umsatzsteigerung aber auch die einfache Suche nach neuen Absatzmärkten aufgrund einer Rezession im einheimischen Markt sein. Es hat sich gezeigt, dass die Intension türkischer KMUs, eher als Reflex auf die Stagnation im eigenen Markt ist, womit keine langfristige Strategie und tiefe Marktanalysen bei den Unternehmen zu sehen sind. Das wir im geringen Internationalisierungsgrad, also dem indirekten- oder dem direkten Export ersichtlich. Diese Formen der Internationalisierung bedürfen ein Minimum an Kapitalbindung und Marktwissen. Die Bedeutung des Exports ist bei türkischen KMUs besonders als Gelegenheitsgeschäfte zu betrachten, wobei die Tätigkeit bei den meisten Unternehmen als One-Shot-Business umgesetzt wird und nicht kontinuierlich verlaufen. Kontinuierliche Exportgeschäfte bedürfen im ersten Schritt ein Bewusstsein und anschließend breites Wissen für die Umsetzung von Marketing- und Vertriebsstrategien. Bei Betrachtung der türkischen Wirtschaftsgeschichte ist eine späte Integration in die freie Marktwirtschaft ersichtlich. Seit der Liberalisierung der Wirtschaft 1980, jedoch verstärkt im Rahmen der Zollunion mit der EU im Jahre 1995, ist ein Bedeutungszuwachs am europäischen Wirtschaftsmarkt zu beobachten. Im Rahmen der Wirtschaftspolitik wurden Exportgeschäften besondere Bedeutung beigemessen. Wachstum durch Export war die Devise. Heute kann beobachtet werden, dass die Bildungspolitik mit der Wirtschaftspolitik ambivalent ist. Das Ziel der Politik ist, eine Steigung der Exporte durch eine

schwache Währung zu erreichen. Steigung der Exporte bedeutet jedoch auch Steigung der Kommunikation mit ausländischen Kunden oder Partnern, womit Kultur- und Fremdsprachenkenntnisse unabdingbar werden. Für kontinuierliche Außenhandelsgeschäfte sind ebenso Grundkenntnisse im Außenhandel wichtig, da globale Bedingungen die Länder davon abgehalten haben, als geschlossene Volkswirtschaften zu agieren, und sie gezwungen hat, wirksame Strukturen und Informationssysteme zu schaffen, die neue Probleme auf internationalen Plattformen angehen. Wenn es um das internationale Umfeld geht, erscheinen viele neue Informationsbedürfnisse, wie unterschiedliche Währungen, Einkommensniveaus, Sprachen, kulturelle Unterschiede, Handelsgesetze und -regeln. Diese für den Außenhandel erforderlichen Basisinformationen müssten bei türkischen KMUs bestehen. Informationen über das Land, in dem die Marketingaktivitäten initiiert und aufrechterhalten werden, die eng mit allgemeinen und Marketingfragen verbunden sind, bilden den Rahmen des Zielmarkts und ermöglichen eine effektivere Außenhandelsaktivität. Die Untersuchung hat gezeigt, dass dieser Aspekt besonders bei den kleinen KMUs unzureichend ist. Es finden keine vorherigen Marktanalysen statt. Dementsprechend werden auch Marketingelementen keine ausreichende Bedeutung beigemessen. Auffällig ist, dass türkische KMUs, besonders Probleme in der Kontaktaufnahme zu potenziellen ausländischen Kunden haben, da sie weder genügend fremdsprachliche Kenntnisse, noch Erfahrung in Marketing- und Vertriebsprozessen haben. Es konnte festgestellt werden, dass es recht schwer ist, erfahrenes Personal mit fremdsprachlichen Kenntnissen zu rekrutieren, da diese zum großen Teil eine universitäre Ausbildung abschließen und sich mit den Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Lohn etc.) in KMUs nicht zufrieden geben. Ein gewisses Interesse an ausländischen Märkten – also positive emotionale Einstellungen, besonders zum deutschen Markt – können von Aussagen abgeleitet werden, jedoch können keine kognitiven Kenntnisse über politische, soziale und wirtschaftliche Systeme des Auslands, sowie keine Kenntnis über die einzelnen Prozesse in der Exporttätigkeit beobachtet werden. Produktanfragen kommen meist aus dem Ausland und sind nicht auf die Initiative türkischer KMUs zurückzuführen. Daher kann gesagt werden, dass sich besonders kleine KMUs, nicht einen bestimmten Markt aussuchen, sondern von ausländischen Kunden, z.B. in Form von Produktanfragen gefunden und ausgesucht werden. Es werden keine vorherigen Länder/Sektor Analysen durchgeführt. Es fehlt an Kapazität, wie auch an ausgebildetem Personal und an nötigem Wissen, um solche marktrelevanten Analysen durchzuführen. Es fehlt an Exportpersonal, Vertriebspersonal und an ausländischen Niederlassungen, Büros und Anlaufstellen. Großes Interesse zum ausländischen Markt wird ausgedrückt, jedoch werden keine Unternehmungen zur Verwirklichung vorgenommen. Eine

klare Trennung zwischen marketing- bzw. vertriebstechnischen Problemen und kulturellen Herausforderungen zeigen sich zwischen den kleinen und den großen KMUs.

Während kleine KMUs mit Herausforderungen wie Markenbildung, Vertriebsstrategien, fehlenden Marktanalysen, Fremdsprachenkenntnissen und Mindset zu kämpfen haben, sind es kulturelle Herausforderungen, die für jedes analysierte Unternehmen zutreffen. Dieses Phänomen zeigt sich besonders in der mentalen Einstellung der Unternehmen zu interkulturellen Fragen und Zusammenhängen. Eine Studie aus der interkulturellen Organisationsforschung besagt, dass das Scheitern von Unternehmensverträgen zu 90 % nicht auf mangelnde Fachqualifikation der Angestellten, sondern auf "interkulturelle Inkompatibilität" zurückzuführen ist. Zu diesem Aspekt sollten die Befragten ihre Meinungen äußern, mit der Intention, das Bewusstsein solcher, oder auch ähnlicher Phänomene im interkulturellen Kontext herauszufinden und mögliche Eigenbeispiele und Erfahrungen interkultureller Überschneidungssituationen zu erfassen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen, die Rolle der Kultur gar nicht wahrnehmen. Interkulturelle Phänomene werden nur auf Sachebene und mit einer engen Sichtweise bewertet. Dadurch ergibt sich, dass die befragten Unternehmen kein Bewusstsein auf Sachverhalte mit kulturellen Hintergründen aufweisen. Wenn man die Unternehmensprofile und die Aussagen der unternehmensangehörigen Befragten in Relation setzt, kann festgehalten werden, dass die Unternehmensgröße und der Internationalisierungsgrad, keinen Einfluss auf das ‚interkulturelle Bewusstsein‘ hat und in interkulturellen Fragen nicht entscheidend ist. So sind die Aussagen *„ich denke nicht, dass kulturelle Gründe für Probleme verantwortlich sind“* von M.C., und *„Ich denke es gibt keinen Einfluss von Kultur im Handel“* von S.K., die in dieser Arbeit als jeweils große Unternehmen gewertet wurden, nicht einheitlich mit der Aussage *„Ich stimme zu, denn wir beobachten schon seit langem gewisse Probleme zwischen türkischen und deutschen Unternehmen“* von Ö.A., Angehöriger eines kleinen Unternehmens, ist. Kultur ist unsichtbar. Interkulturelles Bewusstsein kann also nur gezielt mit vorheriger Recherche und anschließender Interaktion und persönlichen Erfahrungen mit anderskulturellen Personen erzielt werden. Nur Unternehmen F sieht die Komponente Kultur, bewusst als wichtigen Bestandteil und als Erfolgskomponente in Geschäftsbeziehungen an. Es ist ersichtlich, dass der persönliche Kontakt mit einer Fremdkultur, zu Offenheit und zur Entwicklung der Empathiefähigkeit beiträgt. Mit emotionalen Einstellungen (E) wie Respekt, Empathie und Ethnorelativismus, sowie der Kenntnis und Beherrschung kulturallgemeiner und kulturspezifischer Kenntnisse auf kognitiver Ebene (K) und mit der Fähigkeit diese kognitiven Kenntnisse verhaltensbezogen

anzuwenden (V) und Situationen auf Metaebene zu betrachten, zeigt nur Unternehmen F wesentliche Merkmale interkultureller Kompetenz.

Neben betriebswirtschaftlichen Problemen wie fehlendem Exportpersonal und der Erstellung von Marketing- und Vertriebsstrategien, unter Berücksichtigung interkultureller Aspekte, zeigt sich, dass die untersuchten Unternehmen besonders kulturelle Herausforderungen im Kontext Internationalisierung aufweisen, sich dessen jedoch nicht bewusst sind. Demnach wurden die Unternehmen zu Herausforderungen in der Interaktion mit ausländischen Unternehmen bzw. Kunden befragt. In der Auswertung zeigt sich, dass die Kommunikationsart und das Zeitmanagement, die gemeinsame Komponente in den Problemen sind. Die Inkompatibilität in der Zeitwahrnehmung zwischen deutschen- und türkischen Unternehmen, ist Grund, unterschiedlicher kultureller Prägungen, die erst in Handlungen und Interaktion sichtbar werden. Demzufolge gehen türkische Unternehmen, als Vertreter einer polychronen Kultur, flexibler mit der Komponente ‚Zeit‘ um. Die Forschung hat ergeben, dass zeitliche Vereinbarungen und Pünktlichkeit, einen eher geringen Stellenwert für türkische KMUs haben. Demgegenüber stehen deutsche Unternehmen als Vertreter einer monochronen Kultur, für die Pünktlichkeit, strikte Zeitplanung und Einhaltung von Zeitplänen, eine höhere Relevanz hat. *„Die Zeitpläne unserer Kunden sind zu genau und legen mehr Wert auf Pünktlichkeit“*. Auch wenn diese Aussage auf die Kenntnis unterschiedlicher Arbeitsweisen schließt, ist es für die Unternehmen nicht möglich bestehende Differenzen in Zeit und Art der Kommunikation als kulturelle Eigenschaft wahrzunehmen. Nach Bewertung der Aussagen, konnten die meisten Kommunikationsprobleme in den Vertriebsabteilungen festgestellt werden. Schwierigkeiten zeigen sich insbesondere im Umgang mit der direkten Kommunikationsart der Deutschen. Türkische Unternehmen mit eigener Vertriebsabteilung, sind durch den häufigen und regelmäßigen Kontakt mit deutschen Unternehmen über die sachorientierte Kommunikationsart der Deutschen bewusst und versuchen sich anzupassen. Bei Produktbeschreibungen werden genaue Zahlen, Daten und Fakten erläutert. Es ist ersichtlich, dass KMUs mit geringem Internationalisierungsgrad, einen beziehungsorientierten und indirekten Kommunikationsansatz verfolgen. In Anbetracht der divergierenden Unternehmensprofilen in Hinsicht auf Größe, Internationalisierungsgrad und Branche, sind leichte Differenzen bezüglich kultureller Herausforderungen in der Kommunikationsart und im Zeitmanagement ersichtlich. Allerdings stehen unzureichende Kulturkenntnisse als gemeinsame Komponente im Vordergrund und sind als grundlegendes Problem zu beurteilen.

Internationale Messen und Veranstaltungen sind Orte des Zusammentreffens. Die Teilnahme an Fachmessen sind gerade für exportierende Unternehmen wegen der hohen Repräsentationschance unabdingbar. In solchen internationalen Organisationen interagieren viele Menschen aus verschiedenen Kulturen, was ein allgemeines Bewusstsein über kulturelle Verschiedenheiten erfordert. Dabei spielen Aspekte der nonverbalen Kommunikation wie Gestik, Mimik, Symbole, Vereinbarungen und Etikette eine besondere Rolle. Fragen bezüglich der Teilnahme an internationalen Veranstaltungen und der Gestaltung von Auslandskontakten türkischer Unternehmen, schließen auf die Erkenntnis, dass vorherige interkulturelle Vorbereitungen nicht stattfinden. Teilnehmer an internationalen Messen sind in der Lage in einer Fremdsprache zu kommunizieren, haben aber kein Bewusstsein über Unterschiede in der interkulturellen Kommunikation. Eine Ausnahme bilden Personen, die lange Zeit im Ausland gelebt haben oder dort geboren sind. Diese haben die Kompetenz, kulturelle Unterschiede zu erkennen und die Kommunikation gewinnbringend einzusetzen. Beispiele in dieser Arbeit sind die Personen O.H. und Ö.A. „*Wenn ich mit deutschen Kunden spreche oder schreibe achte ich vor allem auf eine distanzierte Haltung und auf Höflichkeit und ich versuche möglichst klar und detailliert zu sein. Natürlich rede ich anders mit türkischen Kunden*“. Diese Aussage vom Vertriebsmanager O.H. zeigt, dass eine Anpassung in der interkulturellen Kommunikation erfolgt. Generell ist bei türkischen KMUs kein Wissen über Verschiedenheiten zwischen der eigenen und der Fremdkultur vorhanden. Das spiegelt sich auch in den Handlungen der Personen wieder. „*Ich kann sagen, dass sich, egal ob Brite, Franzose, Kenia die Höflichkeit nicht ändert. Egal wo auf der Welt, er muss mich respektieren. Die Handelssprache bleibt gleich*“. Es ist ersichtlich, dass der Kultur in Face to Face-Gesprächen, Korrespondenz oder im Telefonkontakt keine besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird.

In internationalen Geschäftsanbahnungen ist nicht nur das Bewusstsein über Unterschiede, Besonderheiten und Eigenschaften anderer Kulturen wichtig. Erforderlich sind auch Kenntnisse über die eigene kulturelle Prägung. Mit gezielten Fragen zu diesem Kontext war es möglich, einen Raum zu schaffen, welches den Befragten erlaubt, detaillierte Beschreibungen über eigene kulturelle Werte- und Eigenschaften vorzunehmen. Informationen bezogen sich im Unternehmenskontext, auf Themen wie Kultureigenschaften und Zeitmanagement, womit mögliche Berücksichtigungen kulturspezifischer Deutungen in den Aussagen der Befragten ermittelt werden konnten. Die Selbsteinschätzungen der Befragten zeigen, dass auch das Wissen über die eigene Kultur nicht ausgeprägt ist. Genannt wurden überwiegend positive, allgemein bekannte und sichtbare Eigenschaften der türkischen Kultur. Auffallend ist, dass

Beschreibungen über die eigene Kultur, immer auf Landesebene erfolgten und verallgemeinert dargestellt wurden. Auf Bestandteile der Unternehmenskultur ist keiner der Befragten explizit eingegangen. Daraus ist zu folgern, dass das Wort ‚Kultur‘ im Mindset der Befragten, in keiner Hinsicht mit dem angehörigen Unternehmen assoziiert wird. Wenn es sich bei den Befragten um Fachkräfte handeln würde, könnte dies als einfache Unkenntnis bewertet werden. Zielgruppe und Gegenstand waren jedoch hochrangige Manager und Geschäftsführer, wodurch Werte, Normen und Einstellungen als unklar und unternehmensinterne Entscheidungen, Handlungen sowie Verhaltensweisen als nicht definiert und nicht verinnerlicht, anzusehen sind. Unabhängig von Branche, Größe und Internationalisierungsgrad, ist die Strategie aller Unternehmen gleichlaufend und äußern sich als Wünsche des Unternehmenswachstums. Exportorientierte Unternehmen wie A,B und C, möchten neue Märkte bearbeiten und einen höheren Grad an Internationalisierung erreichen, während große Unternehmen mit ausländischen Niederlassungen, wie E und F eigene Produktionsstandorte im Ausland aufbauen oder noch ausweiten wollen. Die Herausforderung bzw. die Problematik für jedes Unternehmen, stellt sich also in der ambivalenten Wirkung von Strategie und Kultur. Aufgabe des Managements bzw. der Geschäftsführung ist, die Strategie des Unternehmens mit der Kultur zusammen zu führen, diese explizit zu erläutern, sichtbar in allen Unternehmensbereichen anzuwenden und sowohl zur Verinnerlichung von bestehenden Mitarbeitern beitragen, als auch bei Rekrutierungsstrategien für neue Mitarbeiter als Kriterium zu berücksichtigen. Als einziges positives Beispiel in dieser Hinsicht, ist das Unternehmen F zu nennen. Die weitgehenden Kulturkenntnisse von T.A., sind als Resultat vorbereitender interkulturellen Trainings und auf das Vorhandensein von interkulturellem Bewusstsein zurückzuführen, die maßgeblich zur interkulturellen Organisationsentwicklung beitragen.

Interkulturelle Herausforderungen in türkischen KMUs, zeigen sich auch in der Personalrekrutierung. Internationalisierung erfordert ein anderes Mindset als im einheimischen Markt. Die Intention der befragten Unternehmen ist, international zu agieren, weshalb eine geeignete Strategie zur Umsetzung notwendig ist. Ebenso muss auch die Personalpolitik der Unternehmen, mit dieser Intention übereinstimmen. Aus den Ansätzen bzw. Prinzipien in den Personalrekrutierungsprozessen kann abgeleitet werden, dass die festgelegten Strategien und Kriterien in den Bewerberprofilen, keinen positiven Einfluss auf die Ausweitung der Auslandsbeziehungen in der Personalbeschaffung haben. Die von den Bewerbern erwarteten Kernkompetenzen unterscheiden sich je nach Branche, Größe und Internationalisierungsgrad, wobei Fremdsprachenkenntnisse für jedes Unternehmen als wichtige Kompetenz angesprochen

wurde. Anzeichen bezüglich Unternehmensziele und der Berücksichtigung im Einstellungsprozess können nicht beobachtet werden. Die Tatsache, dass im Einstellungsprozess, Empfehlungsschreiben von bestimmten Personen oder Unternehmen berücksichtigt und damit bekannte Bewerber bevorzugt werden, widerspricht der Chancengleichheit und der Transparenz im Bewerbungsverfahren. Ausschließlich das Unternehmen F legt in der Personalbeschaffung, neben ausgeprägten Fremdsprachenkenntnissen, besonderen Wert auf die Übereinstimmung von Unternehmenszielen und der Ziele des Bewerbers. Die Bewerber müssen also ein Mindset haben, dass mit der Philosophie des Unternehmens kompatibel ist. Zur Philosophie gehören europäische Zugehörigkeit und Werte. Das Unternehmen möchte zeigen, dass die in der Türkei hergestellten Produkte von hoher Qualität sind und agiert in verschiedenen Ländern Europas, mit dem Ziel, ein Zeichen der Integration zu setzen. Bewerber müssen also groß und global denken können und offen für Veränderungen sein. Allgemein ist zu beobachten, dass kein Unternehmen, Anforderungen bezüglich interkultureller Kompetenzen als Teil der Personalpolitik hat. Das zeigt, dass sich die Unternehmen über die Existenz und Vorteile von interkulturellen Kompetenzen noch gar nicht bewusst sind.

Im Rahmen einer konzipierten Anwendungsfrage, in der die Befragten als einzige Entscheidungskraft, zwei Ländervertreter aus einer vorgelegten Liste auswählen und verschiedenen Abteilungen einer imaginären Unternehmenskooperation zuordnen sollten, konnten die subjektiven Einstellungen der Befragten, gegenüber anderen Ländern und Kulturen festgehalten werden. Es ist ersichtlich, dass Aspekte wie Internationalisierungsgrad, Interaktion mit fremden Kulturen, Auslandsaufenthalte, emotionale Einstellungen gegenüber dem Neuen und Offenheit für das Fremde – gleichbedeutend mit Engagement – entscheidend für die Fähigkeit, eine wertfreie Haltung gegenüber anderen Kulturen einnehmen zu können, ist. Bei genauer Betrachtung ist eine Korrelation zwischen den Aussagen und den Unternehmensprofilen erkennbar. Unternehmen A verfügt, aufgrund des geringen Auslandsengagement, über geringes Kulturwissen. Es konnten keine genauen Begründungen für die Auswahl genannt werden. Ausgehend vom Unternehmensprofil, kann das geringe Wissen über Länder und Kulturen, auf den Internationalisierungsgrad reduziert werden. Jedoch sind die bestehenden Vorurteile gegenüber anderen Ländern und Kulturen als Anzeichen für geringes Empathievermögen und geringe Offenheit zu bewerten. Unternehmen B, hat als Unterschied zu Unternehmen A, eigene Exportaktivitäten und Interaktionen mit dem Ausland. Die Aussagen und Begründungen zeigen zum einen, bestehendes Wissen über verschiedene

Länder, und zum anderen eine offene und wertfreie Haltung gegenüber anderen Kulturen. Unternehmen C, weißt ein breiteres Länderwissen auf. Auch in diesem Fall korrelieren Internationalisierungsgrad und Kulturkenntnis. Ein breites Wissensrepertoire schließt jedoch eine ethnozentrische Haltung nicht aus. Durch jahrelanger Interaktion mit fremden Kulturen und einer emotional offenen Einstellung, ist Unternehmen D in der Lage, die Gründe für verschiedene Verhaltensweisen zu verstehen. Mit breitem Kulturwissen können sichtbare Prägungen und Auswirkungen verstanden und im Unternehmenskontext angewendet werden. Besonderen Status hat Unternehmen D, als Dienstleistungsunternehmen, dass im Bereich Außenhandel zwischen Kulturen vermittelt. Bei Unternehmen E ist ein Wissen in Bezug auf technische Eigenschaften verschiedener Länder zu beobachten. Das Unternehmen ist zwar fortschrittlich in der Internationalisierung, pflegt jedoch Auslandskontakte überwiegend über Distributoren. Daher kann kein Bezug auf kulturelle Prägungen der Menschen verschiedener Länder hergestellt werden. Es besteht also kein konditionales Wissen. Unternehmen F hat den höchsten Internationalisierungsgrad und auch die meiste unternehmerische Erfahrung im Ausland. Da Unternehmensintern auch einiges an interkulturellen Fortbildungsmöglichkeiten angeboten wird, besteht ein ausgeprägtes Wissen über Länder- und Kultureigenschaften. Die wertfreien Haltung gegenüber andere Länder und Kulturen, ist auf die ständige Interaktion zurückzuführen. Auffallend ist jedoch, dass alle Unternehmen, überwiegend europäische Ländervertreter für die zu besetzenden Abteilungen ausgewählt haben. Daraus lässt sich schließen, dass türkische Unternehmen mehr Interesse an Europa haben als zur MENA Region. Hierbei ist die türkische Handelspolitik entscheidend.

In der Gesamtbewertung der Ergebnisse ist es möglich, die vorherigen Fragestellungen bezüglich den Herausforderungen türkischer Unternehmen zu beantworten.

Demnach zeigte sich, dass türkische KMUs überwiegend die Form ‚Export‘ in der Internationalisierung bevorzugen. Damit wird die Kapitalbindung minimiert. Der internationale Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen kann jedoch nur mit ausgeprägten Marktkennntnissen- und Analysen erfolgreich gestaltet werden. Kenntnisse bezüglich Zielgruppe, Marktlage sowie Maßnahmen für die planmäßige und bewusste Gestaltung der persönlichen oder unpersönlichen Vermittlung von Informationen zum Zweck der Beeinflussung von Wissen, Einstellungen und Erwartungen der Zielgruppen fehlen besonders bei den kleinen KMUs gänzlich. Ein Bewusstsein und die Anwendung der 4Ps im Marketingmix konnte nicht identifiziert werden. Unabhängig von kulturellen Herausforderungen, verfügen türkischen KMUs, nicht die nötigen Fremdsprachen, Strukturen,

Vorbereitungen und besitzen kein Know-how darüber, wie sie ihre Produkte in ausländischen Märkten effektiv präsentieren und vermarkten können. Das hemmt das tatsächliche Exportpotenzial erheblich. Die strategische Nähe zum europäischen Markt und die aktuelle Politik einer schwachen Währung, eröffnen türkischen Unternehmen neue Chancen für die Ausweitung der Handelsbeziehungen zu Europa. Die aktuellen politischen Spannungen zwischen der EU und China, aufgrund der Themen wie Dumpingpreise, Schutzzölle auf Aluminiumprodukte und Menschenrechtsverletzungen zeigen, dass sich zukünftig Wettbewerbsvorteile für türkische Unternehmen ergeben können.

Neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten, zeigten sich wesentliche kulturelle Herausforderungen, die den unternehmerischen Erfolg auf internationaler Ebene einschränken.

Demnach weisen türkische Unternehmen kein Bewusstsein über kulturelle Unterschiede in Absatzmärkten auf. Ein interkulturelles Bewusstsein ist Grundlage für eine gelungene Kommunikation und befähigt zur kulturellen Anpassung. Einige Unternehmen erkennen nicht, dass sie in ausländischen Märkten anders agieren müssen als auf dem heimischen Markt. Interkulturelle Probleme im Kontakt mit deutschen Kunden und Partnern zeigten sich besonders in der Kommunikation und im Zeitmanagement. Viele Unternehmen können mit der direkten Kommunikationsart deutscher Kunden nicht umgehen. Der Umgang mit deutschen Kulturspezifika wie Sachorientierung, stricte Struktur- und Regelerorientierung, Direktheit und genaue Zeitplanung, stellt für türkische Unternehmen eine große Herausforderung dar, wobei kulturelle Probleme am Häufigsten in den Vertriebsabteilungen sichtbar sind.

6.1.INTERKULTURELLES BEWUSSTSEIN ALS CHANCE ZUR UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Im Kontext internationaler Zusammenarbeit ist es wichtig, kulturell sensibel agieren zu können. Vorteile in einer internationalen Zusammenarbeit können nur durch den Aufbau eines Verständnisses von kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschieden realisiert werden. Das Bewusstsein über Unterschiede befähigt, mit Menschen, die über andere kulturelle Hintergründe verfügen, konstruktiv umzugehen und erfolgreich und selbstverantwortlich mit ihnen zusammenzuarbeiten. Die interkulturelle Kompetenz setzt das Bewusstsein voraus, dass die eigene Kultur nur eine von vielen Kulturen ist. Die Grundlage ist also, ein Bewusstsein zu entwickeln, dass in jeder Kultur unterschiedliche Annahmen und Vorstellungen davon existieren, was Wirklichkeit ist. Ein Bewusstsein zu entwickeln, ist jedoch kein spezifisches Wissen bezüglich der kulturellen Unterschiede. Jedoch ist es eine primäre Voraussetzung, um eine Neugier an fremden Kulturen zu entwickeln und somit die Bereitschaft zu erlernen. Interkulturelle Kompetenz setzt sich jedoch aus verschiedenen Komponenten zusammen. Diese sind emotional, kognitiv und verhaltensbezogen. In dieser Arbeit wurde ersichtlich, dass vor allem bei professionellen Interaktionssituationen – mit Berufstätigen, Exporteuren, die etwas in ausländischen Märkten verkaufen möchten oder spezifischen Verhandlungssituationen mit ausländischen Partnern ausgesetzt sind – es nicht ausreicht, nur ein Bewusstsein darüber zu haben, dass es unterschiedliche Kulturen und deren Eigenarten gibt. Ausschließlich die Entwicklung einer positiven Einstellung gegenüber fremder Kulturen, ist nicht ausreichend. Die kognitive Komponente – also die Kenntnis und Beherrschung kulturallgemeiner und kulturspezifischer Kenntnisse – sind grundlegend wichtig. Die Merkmale dieser Kenntnis zeigen sich am Wissen über die politische, soziale und wirtschaftliche Lage des jeweiligen Landes bzw. der jeweiligen Kultur. Damit kann ein weitgehendes Verständnis für das Verhalten aufgebaut und dieses analysiert werden. Damit zusammenhängend ist in der verhaltensbezogenen Komponente das Ziel, das eigene Verhalten an das analysierte Verhalten des Gegenübers anzupassen und somit eine strategische Kommunikation aufzubauen. Unternehmen, die interkulturell kompetente Fach- und Führungskräfte beschäftigen, können kulturbedingte Konfliktsituationen minimieren und auf ausländischen Märkten wesentlich erfolgreicher sein. Grundlegende Probleme in der Kommunikation und im Zeitmanagement, die bei türkischen Unternehmen in dieser Arbeit ermittelt wurden, sind auf interkulturelles Unwissen zurückzuführen. Die können mit dem Aufbau eines Verständnisses für Werte,

Denkweisen, Kommunikationsregeln und Verhaltensmuster zu konstruktiven und wirkungsvollen Handlungen führen und wesentlich zur Unternehmensentwicklung beitragen.

6.2. BERATUNGSMARKT TÜRKEI: CHANCEN UND GRENZEN FÜR INTERKULTURELLE BERATUNGSDIENSTLEISTER IM TÜRKISCHEN WIRTSCHAFTSMARKT

Nach Recherchen bezüglich der Beratungsbranche in der Türkei, sind keine Informationen über den aktuellen Stand, die Entwicklungen und das Volumen zu finden. Die Nachfrage bei mehreren Ministerien hat ergeben, dass diesbezüglich keine Analysen, Statistiken und Berichte existieren. Es ist also nicht möglich Aussagen über die Anzahl der Beratungsunternehmen, sowie über Umsatz, Marktanteil, Bedarf und den Stellenwert von Beratungsdienstleistungen in der Türkei zu tätigen.

Wenn die Recherche eingegrenzt und der Fokus ausschließlich auf interkulturelle Beratungsunternehmen und Dienstleistungen gelegt wird, ist zu sagen, dass kleinere Unternehmen existieren, die sich überwiegend auf die Exportberatung spezialisiert haben. Dabei werden Dienstleistungen, wie Marktforschung angeboten. Anhand von Zahlen werden Berichte bezüglich Produktangeboten auf internationalen Märkten, Nachfrage und Wettbewerb erstellt. Anschließend werden Listen mit potenziellen Käufern erstellt. In einer Präsentation werden den potenziellen Käufern das Unternehmen und die Produkte vorgestellt. In den Angeboten der Dienstleister fällt auf, dass interkulturelle Beratungen äußerst selten angeboten werden. Die Verbindung zwischen Außenhandel und Interkulturalität ist in den Angeboten nicht ersichtlich. Interkulturelle Beratungen werden nur im Kontext Human Resources angeboten. Zielgruppe interkultureller Beratungsdienstleistungen sind große Familienunternehmen. Der Fokus liegt dabei jedoch auf der unternehmensinternen Kommunikation. International aufgestellte Unternehmen wie Honeywell, bieten interne Weiterbildungsprogramme an. Die Existenz von interkulturellen Dienstleistungen, die Wichtigkeit und der Nutzen sind in der Türkei, sowohl in den Unternehmen, als auch im Staatsapparat noch weitgehend unbekannt. Auf den Webseiten der türkischen Handelskammern und den zuständigen Ministerien, sind keine Informationen, Angebote, Workshops oder Seminare bezüglich interkultureller Themen zu finden. Die gegenwärtige Wirtschaftspolitik versucht ein exportorientiertes Wirtschaftswachstum zu erreichen, wobei den Großteil am Export beteiligten Unternehmen KMUs darstellen. Probleme der KMUs, wurden in dieser Arbeit ermittelt und sind auf kulturelle Gründe zurückzuführen. Ein Bewusstsein für

interkulturelle Zusammenhänge muss erstmal auf staatlicher Ebene, in Ministerien und Institutionen erfolgen und anschließend in der Wirtschafts- und Bildungspolitik berücksichtigt werden. KMUs müssen vom Staat für interkulturelle Beratungen sensibilisiert und gefördert werden, wobei interdisziplinäre Studiengänge im Bereich ‚Interkulturelles Management‘ an Universitäten eingerichtet und angeboten werden müssen. Erst nach Etablierung eines ausreichenden Bewusstseins über interkulturelle Zusammenhänge, besteht durchaus Potenzial für interkulturelle Dienstleistungen. Aufgrund des Internationalisierungswillens türkischer KMUs und dem Anstreben neuer Absatzmärkte aufgrund der Rezession im Binnenmarkt, weisen die Aneignung interkultureller Kompetenzen, aus strategischer Sicht gesehen, auch in Zukunft noch einen besonderen Stellenwert auf.

ABSCHLIESSENDE GEDANKEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG

Durch die Globalisierung tritt internationaler Handel zunehmend in den Vordergrund und Unternehmen sehen sich gezwungen sich internationaler aufzustellen – nicht nur was die betriebswirtschaftlichen Abläufe in der Beschaffung, der Produktion etc. angeht, sondern vor allem sich kulturell zu verändern, bzw. an den internationalen Markt anzupassen.

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel der Arbeit, die kulturellen Herausforderungen für das Management türkischer Unternehmen in den Handelsbeziehungen mit Deutschland aufzuzeigen.

So wurden wesentliche Problematiken in der Kommunikation, dem Marketing, im Verkauf, sowie im Bereich der Vertragsabwicklungen festgestellt.

Das Hauptergebnis der Studie zeigt, dass türkische KMUs, durch fehlendem Bewusstsein für kulturelle Unterschiede in den Absatzmärkten, so wie mangelnder Expertise vor allem im Marketing und Vertrieb, nur von einem geringen Teil ihres tatsächlichen Exportpotentials in internationalen Handelsbeziehungen profitieren.

Zukünftige Forschung auf diesem Feld ist unerlässlich, um kulturbezogene Herausforderungen in staatlichen Organisationen sowie in der Gesellschaft, auf einer breiten wissenschaftlichen Erkenntnisbasis zu begegnen.

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Struktur und ihre Erscheinungsformen der Globalisierung. Quelle: Müller/Kornmeier 2002, S. 16 Die Gruppe von Lissabon (1997, S. 49); erweitert und revidiert auf der Basis von Ruigrok/vanTulder (1993). Eigene Darstellung.</i>	6
<i>Abbildung 2: Wertschöpfung eines Global Player. Quelle: Reich 1996, S. 128.</i>	8
<i>Abbildung 3: Motive der Internationalisierung (nach Strunz/Dorsch 2001, S. 28, Abbildung 2.2). Eigene Darstellung.</i>	10
<i>Abbildung 4: Systematisierung von Formen der Auslandsmarktbearbeitung nach Wertschöpfungsschwerpunkt und Kapitaltransfer (Neumair/Schlesinger/Haas 2012, S. 346).</i>	13
<i>Abbildung 5: Formen einer Auslandstätigkeit unter Berücksichtigung von Ressourcenbindung und Internationalisierungsgrad. Quelle: Neumair/Schlesinger/Haas 2012, S. 346.</i>	17
<i>Abbildung 6: Entwicklung des Export 1980 - 2019. Quelle: TÜİK http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046</i>	24
<i>Abbildung 7: Entwicklung des Import 1980 - 2019 Quelle: TÜİK http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046</i>	25
<i>Abbildung 8: Inflationsrate der Türkei - Beobachtungszeitraum 1980-2010 Quelle: Worldbank, 2020</i>	26
<i>Abbildung 9: Inflationsziele und tatsächliche Inflationsraten von 2002-2019. Quelle: TCMB 2020. Eigene Darstellung.</i>	27
<i>Abbildung 10: Durchschnittliche Wachstumsraten der Türkei 1980-2018 im Vergleich mit den der Welt. Quelle: Weltbank, 2020</i>	28
<i>Abbildung 11: Türkei: Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 1980 bis 2018 und Prognosen bis 2020 (in Milliarden US-Dollar) Quelle: Statista, 2020.</i>	29
<i>Abbildung 12: Anteile der Wirtschaftssektoren am BIP in %, Quelle: Statista, 2020. Eigene Darstellung.</i>	30
<i>Abbildung 13: Handelspartner der Türkei 2019, Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020.</i>	33
<i>Abbildung 14: Hauptwarengruppen der Waren Exporte und Importe Türkei 2019. Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020</i>	33
<i>Abbildung 15: Exporte und Importe Türkei 200-2019. Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020</i>	34
<i>Abbildung 16: Außenhandelsbilanz Türkei 2000-2019. Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020.</i>	34
<i>Abbildung 17: Sektorale Verteilung türkischer Exportunternehmen. Quelle: Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 191</i>	36
<i>Abbildung 18: Unternehmensgröße/Beschäftigte. Quelle: Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 191.</i>	36
<i>Abbildung 19: Klassifikation von türkischen Unternehmen nach Gründungsjahr. Quelle: Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 192</i>	37
<i>Abbildung 20: Internationalisierungsprozesse türkischer Unternehmen. Quelle: Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 193.</i>	38
<i>Abbildung 21: Exportererfahrung, Internationalisierungsgeschwindigkeit und geografische Ausbreitung. Quelle: Altıntaş/Özdemir 2006/1, S. 194.</i>	39
<i>Abbildung 22: Kulturzwiebel/Kulturschichten. Quelle: Hofstede 2001b, S.9.</i>	44
<i>Abbildung 23: Kommunikation als Prozess der Informationsübertragung. Quelle: Unger 1997, S.299.</i>	47
<i>Abbildung 24: Kommunikation als Marketing-Mix. Quelle: Unger 1997, S. 305.</i>	51

<i>Abbildung 25: Produkt-/Basisstrategie, Quelle: Bernd/Altobelli/Sander, 1997, S.59. Eigene Darstellung</i>	56
<i>Abbildung 26: Beziehungsorientierte und Sachorientierte Verhandlungsphasen nach Sawitzki. Quelle: Sawitzki, 2007, S.13. Eigene Darstellung</i>	61
<i>Abbildung 27: Beziehungsorientierte und Sachorientierte Verhandlungsphasen nach Sawitzki. Quelle: Sawitzki, 2007, S.13. Eigene Darstellung</i>	62
<i>Abbildung 28: Drittkultur-Manager als Brückenbauer in interkulturellen Schnittstellenpositionen</i> <i>Quelle: Barmeyer/Eberhardt 2017, S. 15</i>	64
<i>Abbildung 29: Komponentenmodell: Ziele und Merkmale interkultureller Kompetenz. Quelle: Barmeyer 2000; Bolten 2001, S.88</i>	66
<i>Abbildung 30: Globaler Warenhandel 1960-2019. Quelle: Welthandelsorganisation (WTO): World Trade Statistical Review 2020; eigene Berechnungen</i>	72
<i>Abbildung 31: Vertreter der Kulturdimensionen</i>	77
<i>Abbildung 32: Kulturdimensionen E.T. Hall</i>	78
<i>Abbildung 33: Die Ausprägung monochroner und polychroner Kulturen. E.T. Hall 1990, S.15. Eigene</i> <i>Abbildung</i>	79
<i>Abbildung 34: Deutsch-türkische Kulturdimensionen nach G. Hofstede. Quelle: https://geert-hofstede.com/turkey.html</i>	81
<i>Abbildung 35: Dimension Maskulinität in der Türkei. Quelle https://geert-hofstede.com/turkey.html</i>	83
<i>Abbildung 36: Kulturdimension Lang- und Kurzzeitorientierung; Angewandt im deutsch-türkischen</i> <i>Kontext. Quelle: Hofstede 2001, S. 359</i>	84
<i>Abbildung 37: Ausprägung der Kulturdimension Genuss – Verzicht. Quelle: Hofstede 2011, S.15</i>	84
<i>Abbildung 38: Türkisch-deutsche Kulturstandards nach A. Thomas 2006, S.26. Eigene Darstellung</i>	85
<i>Abbildung 39: Formen einer Auslandstätigkeit unter Berücksichtigung von Ressourcenbindung und</i> <i>Internationalisierungsgrad (Neumair/Schlesinger/Haas 2012, S. 346)</i>	90
<i>Abbildung 40: Auswahlkriterien und Codierungen ausgesuchter Unternehmen</i>	92
<i>Abbildung 41: Komponentenmodell: Ziele und Merkmale interkultureller Kompetenz. Quelle: Barmeyer 2000; Bolten 2001 S, 88</i>	96

Quellen- und Literaturverzeichnis

- Adler, N. (2002): International Dimensions of Organizational Behavior. Cincinnati. In: Barmeyer, C. I./ Genkova, P. /Scheffer, J. (Hg.): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Passau, Verlag Karl Stutz, S. 93-127
- Altıntaş M.H./Özdemir, E. (2006): Internalization of Export Businesses: A Research on SMEs Operating in Turkey. Anadolu University Social sciences journal, 6 (1), S. 183 - 204.
- Barmeyer, C. (2000): Interkulturelles Management und Lernstile. Frankfurt a.M., Campus, S.76-81.
- Barmeyer, C. (2000): Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec, Frankfurt/Main, S. 275-314.
- Barmeyer, C. (2010): Kulturdimensionen und Kulturstandards. In: Barmeyer, C. I./ Genkova, P. /Scheffer, J. (Hg.): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Passau, Verlag Karl Stutz, 2010, S. 93-127
- Barmeyer, C. (2012a): Taschenlexikon Interkulturalität. Göttingen: UTB Verlag, S. 84-132.
- Barmeyer, C./Eberhardt, J. (2017): Interkulturelle Brückenbauer: Die Funktion des Dritt-Kultur-Managers. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 24 (2). S. 31-44.
- Barmeyer, C. (2018): Konstruktives Interkulturelles Management. Göttingen: UTB Verlag, S.287-324.
- Bleuel, H. (2017): Internationales Management. Grundlagen, Umfeld und Entscheidungen. (Kohlhammer, Hrsg.) Stuttgart: Horst Peters Verlag.
- Büyükdere, K. (2005): Türkiye'nin Dış Ticaretinin Gelişimi. Gümrük Dünyası Dergisi. 47(1), S. 1-9.
- Demirbaş, M. (2003): 1980 Dönüşümünün İhracat Ve İthalat Üzerindeki Etkisi. Fırat University Journal of Social Science, 13 (2), S. 233-249
- Doğan, S. (2015): Türkiye Ekonomisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Hall, E.T. (1981): Beyond Culture. Anchor, S. 91-95.
- Emrich, C. (2007): Interkulturelles Marketing-Management. Erfolgsstrategien, Konzepte, Analysen. Wiesbaden: DUV Verlag.

- Genkova, P./Scheffer, J. (2010): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Passau, Verlag Karl Stutz, S.87-117.
- Guncavdi, O. (2002): Türkiye'de finansal liberalleşme sürecinin başarımı ve malî kesim üzerine bir değerlendirme. Gelişme dergisi. Studies in development. 29 (1-2), S. 87-107.
- Haas, H.D./Neumair, S.M. (2006a): Internationale Wirtschaft. Berlin, Oldenbourg. S. 579-584.
- Hall, E.T. (1981): Beyond Culture. New York, Doubleday.
- Hall, E.T. (1981): The Silent Language. New York, Doubleday.
- Hall, E.T. (1982): The Hidden Dimension. New York, Doubleday.
- Hall, E.T. (1983): The Dance of Life. New York, Doubleday.
- Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (Bd. 2). California: Sage Verlag.
- Hofstede, G. (2002): 'Dimensions do not exist: a reply to Brendan McSweeney', Human Relations, 55(11), S. 1355-1361.
- Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Thousand Oaks.
- Holzmüller, H. H. (1995): Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung, Stuttgart.
- Jakl, M./Volery, T. (2006): Chancen und Problemfelder der Internationalisierung für KMU - eine internationale Betrachtung. In Kailer, N./Pernsteiner, H. (Hg.): Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe: Eintrittsschritte in die neuen EU-Märkte. Berlin : Erich Schmidt Verlag, S. 36
- Johanson, J./Wiedersheim-P. F. (1975): The Internationalization of the Firm: Four Swedish cases. Journal of Management Studies (8), S. 305-322.
- Kiechl, R. (1997): Interkulturelle Kompetenz, In: Kopper/Kiechl (Hg.), Globalisierung: Von der Vision zur Praxis. Zürich, S.13.
- Krystek, U./Zur, E. (1997): Unternehmenskultur, Strategie und Akquisition. In: Krystek, U./Zur, E. (Hg.): Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin: Springer, S. 515.
- Lindner, D. (2004): Interkulturelles Marketing. Grundlagen, Strategien, Chancen, Risiken. Düsseldorf: VDM Verlag.
- Livermore, D. (2010): Leading with Cultural Intelligence. The new secret to success. New York: Amacom, S.12-14.

- Meier, H., Roehr, S. (2004): Internationalisierung der Wirtschaft, in: Meier, H., Roehr, S. (Hrsg.) (2004): Einführung in das Internationale Management, Berlin, S. 3-32
- Mennicken, C. (2000): Interkulturelles Marketing. Wirkungszusammenhänge zwischen Kultur, Konsumentenverhalten und Marketing. Wiesbaden. Dt. Univ.-Verlag.
- Moen, O./Servais, P. (2002): Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of SMEs. *Journal of International Marketing* 10 (3), S. 49-72.
- Müller, S./Gelbrich, K. (2004): Interkulturelles Marketing. München: Vahlen, S. 814-825.
- Müller, S./Kornmeier, M. (2002): Strategisches Internationales Management: Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit. München: Vahlen, S.15-41.
- Pümpin, C./Koller, H. (1990): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmensstrategie. In: Lattmann C. (Hg.): Die Unternehmenskultur. Management Forum. Physica, Heidelberg, S. 303-305.
- Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (1997): Internationale Marketing-Politik. Heidelberg, S. 59-62.
- Reich, R. (1996): Die neue Weltwirtschaft: Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt/Main: Fischer.
- Rothlauf, J. (2012): Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten. München, Oldenbourg.
- Ruigrok, W. (1993): The Logic of International Restructuring: The Management of Dependencies in Rival Industrial Complexes. London: Routledge.
- Sawitzki, P. (2007): International Verhandeln. Interkulturelle Kommunikation im Business. Köln: DWD Verlag.
- Thomas, A. (1991): Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im interkulturellen Handeln. In: Thomas, A. (Hg.): Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken/Fort Lauderdale, Breitenbach, S.55-69.
- Thomas, A. (2003): Theoretische Grundlagen interkultureller Kommunikation und Kooperation. In: Thomas, A./Kinast, E./Schroll, U./Machl, S. (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Göttingen, S. 45-148.
- Thomas, A. (2003d): Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: Erwägen Wissen Ethik (EWE), Diskussionseinheit: Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte, S. 14-137.
- Ulrich, K. (1997): Internationalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin, Springer.

- Unger, K. (1997): Internationale Kommunikationspolitik. In: Zur, U.K. (Hg.): Internationalisierung - Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 299-316.
- Usunier, J./Lee, J. (2005): Marketing Across Cultures, London.
- Usunier, J./Walliser, B. (1993): Interkulturelles Marketing. Wiesbaden.
- Watzlawick, P/Beavens, J./Jackson, D. (2007): Menschliche Kommunikation. Bern: Hans Huber.
- Yeldan, E. (2014): 1980 Sonrası Türkiye Ekonomisinde Büyümenin Kaynaklarının Ayrıştırılması. Çalışma ve Toplum Dergisi. 40(1), S.49-66.

Internetquellen – Weblinks

- TÜİK - Türkisches Statistikamt:
https://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1546). [Abgerufen am 10. 09 2020]
- Statistisches Bundesamt (Destatis):
https://www.destatis.de/DE/Themen/LaenderRegionen/Internationales/_inhalt.html#sprg250204 [Abgerufen am 13. September 2020]
- Türkische Zentralbank (TCMB):
<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Temel+Faaliyetler/Para+Politikasi/Fiyat+Istikrari+ve+Enflasyon/Enflasyonun+Hedefleri> [Abgerufen am 02.04.2020]
- Auswärtiges Amt:
Deutsche Vertretungen in der Türkei. <https://tuerkei.diplo.de/tr-de/themen/wirtschaft/-/1673724> [Abgerufen am 13.04.2020]
- Europäische Kommission:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/216142/umfrage/anteile-der-wirtschaftssektoren-am-bruttoinlandsprodukt-der-tuerkei/> [Abgerufen am 16.04.2020]
- Feldhase, T. (2015):
<https://geschaeftskulturen.wordpress.com/2015/01/28/wie-kulturelle-aspekte-die-daimler-benz-chrysler-fusion-zum-scheitern-brachten/> [Abgerufen am 19. 04 2020]
- Neumair, S./Schlesinger, D./ Haas, H. (2012):
Internationale Wirtschaft. Unternehmen und Weltwirtschaftsraum im Globalisierungsprozess. Berlin, Boston: De Gruyter. S. 345-358:
<https://www.degruyter.com/view/product/227411> [Abgerufen am 9. März 2020]
- Strunz, H./Dorsch, M. (2001):
Internationale Märkte. Managementwissen für Studium und Praxis. Berlin, Boston: 27-32 De Gruyter. <https://www.degruyter.com/view/product/227411> [Abgerufen am 9. März 2020]
- Strunz, H. & Dorsch, M. (2010):
Internationale Umstände . Berlin, Boston: De Gruyter.
<https://www.degruyter.com/view/product/229806> [Abgerufen am 9. März 2020]
- Statista:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/216142/umfrage/anteile-der-wirtschaftssektoren-am-bruttoinlandsprodukt-der-tuerkei/> [Abgerufen am 04.09.2020]
- Statista:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/14416/umfrage/bruttoinlandsprodukt-in-der-tuerkei/> [Abgerufen am 03 2020]
- Worldbank:
Inflationsrate in der Türkei – Beobachtungszeitraum 1980 – 2010.
<https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2019&locations=TR&start=1960&view=chart> [Abgerufen am 04 2020]

- World Trade Organization (WTO):
Globaler Warenhandel 1960-2019. World Trade Statistical Review 2020. BPB.de
<https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52543/entwicklung-des-warenhandels> [Abgerufen am 23.10.2020]