

## Multikulturelle Kompetenz deutscher Einkäufer und Logistiker

Wie die treuen, mutigen Seelen im Mittelalter, die Könige und Königinnen schützten und deren Werte bewahrten, sind die deutschen Logistik- und Einkaufsleiter heute die modernen Ritter der mittelgroßen Unternehmen und multinationalen Konzernen. Sie brauchen scharfe, zuverlässige, zweischneidige Schwerter zur Verteidigung der „Grenzen“ – sowohl kulturell als auch funktional.

Das zweischneidige Schwert ist ein Gleichnis für zwei große Herausforderungen, denen sich internationale Beschaffungsexperten stellen müssen. Die nach innen gerichtete Klinge kennzeichnet die häufig genug unterschätzte strategische Bedeutung der Funktion gegenüber der Geschäftsführung und die Zielkonflikte zwischen internen Vorgaben und Prozessen sowie deren Umsetzbarkeit im internationalen Kontext. Nach außen hin symbolisiert die Klinge die große Kluft zwischen der stereotypen Sicht anderer Kulturen auf „den Deutschen“ und der jeweiligen, wahren kulturellen Identität des Einzelnen. Diese beiden Asymmetrien führen im Zusammenspiel – wie in den mittelalterlichen Schlachten – entweder zu großen Erfolgen oder zu enormen Verlusten. Schlecht „verkaufte“ Erfolge und Leistungen, verpasste Chancen, Misserfolge durch Missverständnisse sind keine Besonderheiten.

Risiken und Chancen gehören zum Leben und sind zwei Seiten einer Medaille. Die Kunst besteht darin,

über einen längeren Zeitraum beide Seiten so auszutarieren, dass das beste Ergebnis dabei herauskommt. In einer Zeit von auf Schlankeheit getrimmter Supply Chains und zunehmend eingeschränktem Zugang zu strategischen Rohstoffen spielen Versorgungsrisiken eine extrem hohe Rolle. Im Falle von Naturkatastrophen (Japan), Terrorakten und Piraterie können Versorgungslagen schnell kritisch werden. Die Risikopräferenz der Entscheider ändert sich nicht nur auf politischer Ebene unter Umständen von heute auf morgen. Das Risiko, als „ausführendes Organ“ für Versorgungsprobleme verantwortlich gemacht zu werden, obwohl kurz vorher noch Druck „von oben“ aufgebaut wurde, Risiken einzugehen, um weitere Kostenreduzierungen zu erzwingen, ist den meisten (leider) bestens bekannt. Schnell sitzt man hier zwischen den Stühlen, wenn man mit Lieferanten anderer Kulturkreise, die Geschäftsbeziehungen anders interpretieren, dies kurzfristig exekutieren muss.

Im Rahmen des im November 2010 abgehaltenen BME-Symposiums wurde mittels einer Befragung erstmalig das Gesamtpotenzial deutscher Führungskräfte zur erfolgreichen Business Culture Integration (BCI) in Deutschland gemessen. Zum Einsatz kam das in vielen Ländern sehr renommierte, in Deutschland jedoch bisher kaum bekannte Kulturenmodell von Richard Lewis. Dabei konnten 169 Interviews geführt werden.

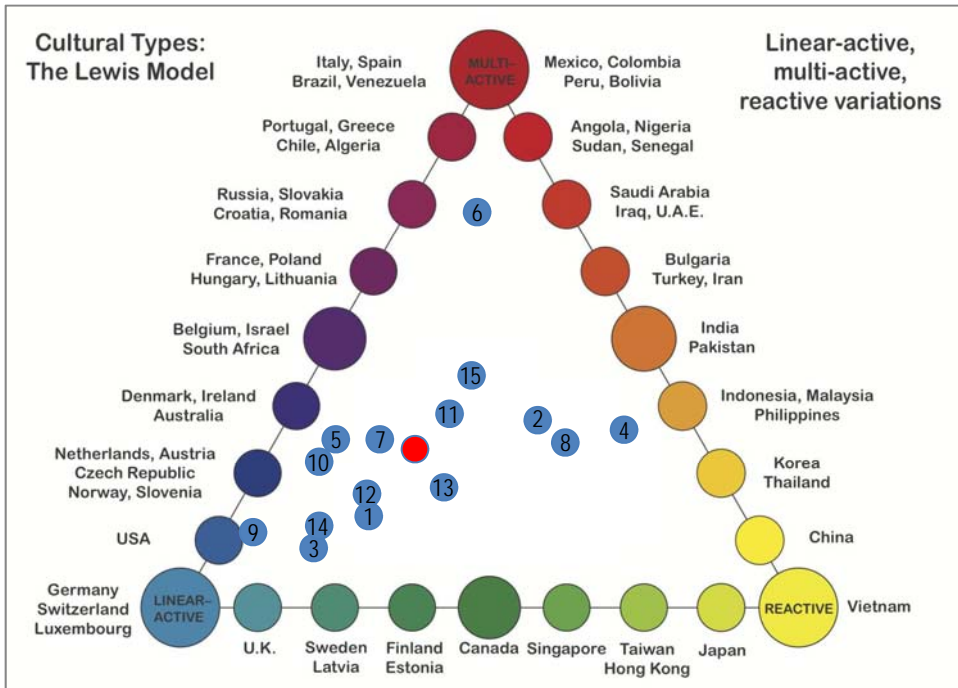
### Die Grundlage – das Lewis-Modell.

Diese praxiserprobte Vorgehensweise, die seit 1988 in über 800 multinationalen Unternehmen und 20 Universitäten mit über 70.000 Nutzern eingesetzt wird, hilft, interkulturelle Missverständnisse zu vermeiden und Gemeinsamkeiten zu entdecken. Grundlage ist die Messung der kulturellen Prägung nach den Dimensionen L: Linear-aktiv, M: Multi-aktiv und R: Reaktiv. Linear-aktiv geprägte Menschen sind eher sachlich-orientierte, sukzessiv und strukturiert vorgehende Planertypen, die sich an Fakten, Ergebnisse, Zeitpläne, Institutionen und Gesetze halten. Typisch deutsche Eigenschaften (sollte man denken). Multi-aktive Typen sind dagegen emotional, redselig, impulsiv und orientieren sich an der Familie und ihrem Beziehungsumfeld. Hierfür stehen Südamerikaner, aber auch Italiener und Spanier. Als reaktiv werden Menschen bezeichnet, die höflich und freundlich sind, sich anpassen und mehr zuhören als selbst das Heft des Handelns sichtbar in die Hand nehmen. Das persönliche Netzwerk, die gemeinschaftliche Verpflichtung und kollektive Harmonie sind die wesentlichsten Grundwerte, die Gesichtswahrung ein Muss. Klassische Merkmale für die ostasiatische Welt, wie die meisten von Ihnen im Rahmen Ihrer Aktivitäten sicher bereits erfahren durften. Weitere Informationen: <http://www.cfsm.de>

# Multikulturelle Kompetenz deutscher Einkäufer und Logistiker

Deutsche Führungskräfte in Einkauf und Logistik weisen im Ergebnis der BCI-Studie durchschnittlich hohe Werte für funktionsübergreifende und internationale Kompetenzen auf, was dazu beiträgt, gute Geschäftsergebnisse zu erzielen sowie zuverlässige Ge-

schäftsbeziehungen aufzubauen. Dies ist allerdings kein Ruhekiten – ein Blick in die Details ist notwendig, um zu verstehen, wo individuell kulturelle Gemeinsamkeiten und Differenzen bestehen, sowie diese richtig einschätzen und einsetzen zu lernen.



## Durchschnittswerte für Kulturelemente von 169 Einkaufs- und Logistikmanagern

Das Lewis-Modell misst hierzu 15 verschiedene kulturelle Elemente. Die Abbildung zeigt die Durchschnittswerte der einzelnen kulturellen Elemente (blaue Punkte) und das durchschnittliche kulturelle Profil der 169 befragten deutschen Einkaufs- und Logistikleiter (nicht nummerierter, roter Punkt). Diese Ergebnisse zeigen ein hohes Maß an globalem Integrationspotenzial. Mit dieser Weltoffenheit der Führungskräfte in Einkauf und Logistik gehen erhebliche Chancen zur Geschäftsentwicklung und Prozessoptimierung einher.

Im Ergebnis der Studie ist dringend zu empfehlen, dass linear geführte Unternehmen (in diesem Fall Organisationen unter traditioneller, deutscher Leitung; siehe linke, untere Ecke des Dreiecks) eine Neubewertung der Rolle und Bedeutung von Einkauf und Logis-

tik in ihrem Unternehmen vornehmen sollten. Linear-getriebene Unternehmen haben die Tendenz, sich vor allem auf Technik, Service, Prozesse etc. zu konzentrieren und sich darüber zu definieren, wohingegen der Faktor „Mensch“ eher vernachlässigt wird. Nach Lewis machen sich jedoch rund 90% der Weltbevölkerung dieses lineare, kulturelle Bild nicht zu eigen. Folglich macht die international und integrierend ausgeprägte kulturelle Identität deutscher Einkäufer und Logistiker diese Gruppe in einer globalisierten Wirtschaft so wertvoll. Sie repräsentieren das Tor zur globalen Welt und stellen ein großes Wachstumspotenzial für deutsche Unternehmen dar, weisen aber auch die Disziplin, Flexibilität und Konzentration auf, um dieses Potenzial zu realisieren.

# Multikulturelle Kompetenz deutscher Einkäufer und Logistiker

Schaut man näher auf die 15 kulturellen Elemente, so repräsentieren die Elemente „Planung“ (2), „Beziehungen“ (4), „Aufgaben und Handlungen“ (6), „Orientierung Beruf/Personen“ (8), „Wahrheit“ (11), „Körpersprache“ (13) und „Berufs-/Sozialleben“ (15) Aspekte, die für den Stereotyp „Deutscher Manager“ untypisch sind. Dies ist sowohl eine gute als auch eine schlechte Nachricht. Gut, weil diese kulturelle Identität viele Aspekte multi-aktiver und auch reaktiver Kulturen abbildet und damit die Kommunikationsbasis verbessert, was wiederum zu größeren geschäftlichen Erfolgen genutzt werden kann. Schlecht, weil Ausländer in ihrer Kommunikation mit Deutschen ggf. typisch deutsche Klischees anwenden und damit weitere Missverständnisse provozieren und der Abstand zur eigenen Geschäftsleitung groß ist.

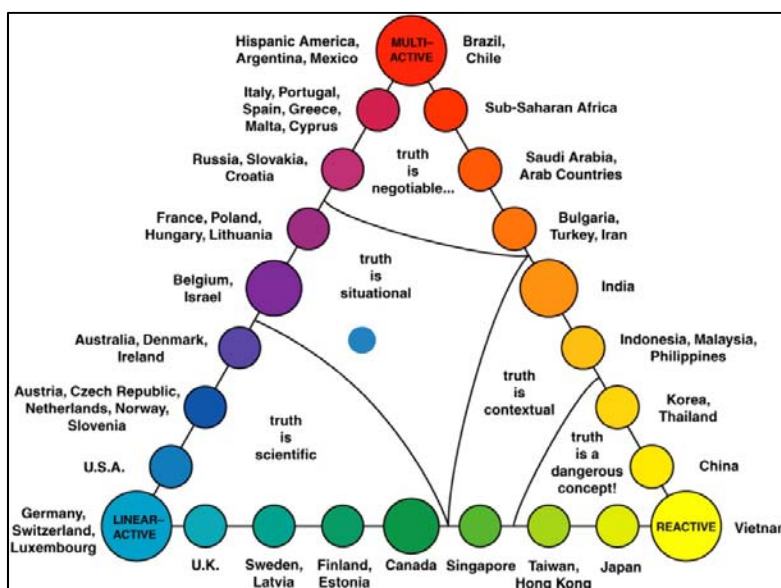
Sind Sie interessiert an einer Einschätzung Ihrer aktuellen Qualifikation für den Erfolg in internationalen Geschäftsbeziehungen? Dann machen Sie den kulturellen Schnelltest im Rahmen der BCI-Studie unter: <http://www.cfsm.de>

## Die Wahrheit ist die Wahrheit?

Am Beispiel des Wahrheitsbegriffs soll dies vertieft werden. Er ist ein bedeutendes kulturelles Element für die Zusammenarbeit zwischen deutschen Einkäufern und Logistikern mit den meisten multi-aktiven sowie mit reaktiven Kulturen.

Ein Blick auf die Wahrheit aus globaler Perspektive verrät - die „Wahrheit“ wird auf vielfältige Weise in der ganzen Welt verstanden. Die entscheidende Frage

ist: Haben Menschen innerhalb des Bereichs "Wahrheit ist wissenschaftlich" automatisch das Recht, andere als "nicht ehrlich" oder "nicht wahr" zu beurteilen, die andere Wahrheitskonzepte verinnerlicht haben? Natürlich ist die Antwort "nein". Allerdings kann es sehr schwierig sein, eine Person mit „wissenschaftlichem“ Wahrheitsbegriff dazu zu bringen, andere Wahrheitskonzepte zu verstehen oder gar zu akzeptieren.



Unterschiedliche Wahrheitskonzepte und Befragungsergebnis

## Multikulturelle Kompetenz deutscher Einkäufer und Logistiker

Die Abbildung ist in diesem Zusammenhang höchst aufschlussreich. Sie zeigt, dass, obwohl deutsche Einkäufer und Logistiker (blauer Punkt) durch das kulturelle Umfeld der „wissenschaftlichen Wahrheit“ geprägt sind, sie gelernt bzw. sich angeeignet haben, den Wahrheitsbegriff situativ zu interpretieren.

Linear-aktive Menschen verbinden "Aufrechterhaltung der Harmonie und der Beziehung" mit "die Wahrheit

### Fazit

Die Studie, die hier nur in wenigen Auszügen dargestellt werden konnte, misst erstmalig im deutschsprachigen Raum zum einen die Unterschiede zwischen dem "typisch deutschen" Stereotyp und den kulturellen Identitäten deutscher Einkaufs- und Logistikmanager. Zum anderen zeigt sie die jeweiligen Differenzen zu anderen Kulturkreisen im Detail auf. Die Befragung bietet somit die Möglichkeit, das Lewis-Modell der Kulturen sowohl operativ als auch strategisch in Geschäftssituationen anzuwenden – sowohl in der Beziehung zu ausländischen Partnern als auch im internen, funktionsübergreifenden Projektmanagement.

sagen." Sie haben den Glauben, dass, obwohl es vielleicht hart ist, die nackte Wahrheit zu hören, sich dies positiv auf die jeweilige Beziehung auswirkt. Im Gegensatz dazu würde der Rest der Welt diesen Ansatz nie in Betracht ziehen, um einen möglichen Bruch in der Beziehung zu vermeiden.

Die Studie zeigt deutlich, dass die modernen „Ritter“ in Einkauf und Logistik multinational agierender Organisationen ein wertvoller Impulsgeber für die deutsche Wirtschaft sind. Die größte kulturelle Herausforderung wartet dabei nicht selten in der eigenen Geschäftsleitung. Nur wer die kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede kennt, kann erfolgreich internationale Supply Chains managen. Wenn es „klemmt“, ist die Ursache meist allzu menschlich. „Business Culture Integration“ wird daher zunehmend zum entscheidenden Faktor im globalisierten Geschäftsleben und zum untrennbaren Begleiter erfolgreicher internationaler Geschäftsprozesse.

### Kontakt:

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky / Philo Holland

CfSM – Centrum für Supply Management

E-Mail: [Boga@cfsm.de](mailto:Boga@cfsm.de) / [Philo.Holland@cfsm.de](mailto:Philo.Holland@cfsm.de)

WWW: [www.cfsm.de](http://www.cfsm.de)

Tel. +49 931 318 2407

## Multikulturelle Kompetenz deutscher Einkäufer und Logistiker

Das **CfSM** steht für ergebnisorientierte Beratung im Supply Chain Management und in der Beschaffung. Wir arbeiten eng mit der wissenschaftlichen Forschung zusammen und setzen neueste Erkenntnisse in der Praxis um. Innovative Ideen in der Optimierung der Supply Chain, der Betrachtung von CO<sub>2</sub>-Emissionen in Lieferketten, beim Entwurf der Ablauf- und Aufbauorganisation bis hin zu Methoden, um die Effizienz interkultureller Beziehungen messbar steigern zu können, helfen unseren Kunden, Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Wir bieten Beratung in den Bereichen:

- Optimierung der (globalen) Supply Chain/Wertschöpfungsstruktur,
- Organisation und Führung, Einkaufsoptimierung, (elektronische) Beschaffungsprozesse,
- Materialgruppen- und Bestandsmanagement, Produktionsmanagement,
- Interkulturelles Management sowie
- Markteintritt in China, Indien, Osteuropa/Russland/Türkei.

Kulturprofile messen zu können, ist das eine. Die Umsetzung in erfolgreiche Strategien für Unternehmen und Personen, um den interkulturellen Herausforderungen begegnen zu können, das andere. Erfahren Sie mehr über unseren Ansatz „**Business Culture Integration (BCI)**“ unter <http://www.cfsm.de>