



# Welche Kultur, welcher Typ?

**ASSESSMENT.** Mangelnde interkulturelle Kenntnisse verbauen nicht selten Geschäftserfolge, insbesondere im Ausland. Ein Online Tool ermöglicht, sich selbst einzuordnen und auf „andere“ einzustellen. Wie das geht, verdeutlicht eine Erhebung der Uni Würzburg unter den Teilnehmern des BME-Symposiums Einkauf und Logistik.

**S**upply Manager haben im Rahmen weltweiter Beschaffungsaktivitäten intensive Kontakte zu Mitarbeitern, Lieferanten, Dienstleistern und Behörden anderer Länder. Die Erfahrung zeigt, dass „die andere Seite“ oft nicht versteht, was von ihr erwartet wird. Ursachen sind meist weder sprachliche Probleme noch Verweigerungshaltung. Ausländische Geschäftspartner sind es nicht gewohnt, Dinge auf die gleiche Art und Weise zu tun, wie vom Einkäufer erwartet. Tatsächlich teilen nur weniger als zehn Prozent der Weltbevölkerung „unsere“ Sicht, wonach zuerst das Geschäft kommt und erst an zweiter Stelle die Beziehung. Auch Effizienz der Prozesse, Strukturiertheit des Vorgehens, Werte und Überzeugungen sind in anderen Kulturkreisen anders ausgeprägt.

**Kulturprägung ist messbar.** Als Vorbereitung für interkulturelle Geschäftskontakte ist ein „Matching“ der individuellen kulturellen Prägung mit jeder anderen Basiskultur von hohem Nutzen. Auf dem BME-Symposium Einkauf und Logistik im November 2010 wurde hierzu eine Befragung durchgeführt. Wer war auf dem BME-Symposium? Vermeintlich

kulturell ähnlich geprägte Menschen... Tatsächlich sprachen die 199 Teilnehmer der Umfrage – neben Deutsch – Bengalisch, Chinesisch, Dänisch, Griechisch, Hindi, Kroatisch, Niederländisch, Polnisch, Portugiesisch, Russisch, Ungarisch und sie entstammten Firmen aus Finnland, Frankreich, Indien, Italien, Japan, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, Singapur, UK, der Schweiz, den Niederlanden und den USA. Eine

spannende interkulturelle Diversität, die sich übrigens auch innerhalb der deutschstämmigen Teilnehmerschaft widerspiegelte.

**Kulturelle Typen:** L-M-R-Kombination. Entgegen der Stereotype fördernden Idee von „den Deutschen“ und „den Chinesen“ erfasst das genutzte Lewis-Modell die individuelle kulturelle Prägung. Für jeden Teilnehmer ergibt sich danach eine indi-

## DAS LEWIS-MODELL

Die praxiserprobte Vorgehensweise ist seit 1988 in über 800 multinationalen Unternehmen und 20 Universitäten mit über 70000 Nutzern eingesetzt worden. Das Modell hilft, interkulturelle Missverständnisse zu vermeiden. Grundlage ist die Messung der kulturellen Prägung nach den Dimensionen L = linear-aktiv, M = multi-aktiv und R = reaktiv.

### Linear-aktive geprägte Menschen ...

sind eher sachlich orientierte, sukzessiv und strukturiert vorgehende Planertypen, die sich an Fakten, Ergebnissen, Zeitplänen, Institutionen und Gesetze halten. Typisch deutsch?

### Multi-aktive Typen ...

Sind emotional, redselig, impulsiv, orientieren sich an Familie und Beziehungsumfeld. Hierfür stehen Südamerikaner, Italiener, Spanier.

### Reaktive Menschen ...

sind höflich, freundlich, passen sich an, hören mehr zu als selbst sichtbar zu handeln. Persönliches Netzwerk, gemeinschaftliche Verpflichtung, kollektive Harmonie sind Grundwerte; Gesichtswahrung ist ein Muss – klassische Merkmale für Ostasiaten.

BME-Symposiumsteilnehmer im Lewis-Kulturdreieck © Richard Lewis Communications

viduelle L-M-R-Kombination (siehe Kästen), mit der er grafisch im Kulturdreieck „verortet“ werden kann. So erhält dieser einen ersten optischen Eindruck über seine „Nähe“ zu verschiedenen Kulturen. Über eine Online-Datenbank kann sich jeder Teilnehmer mit über 100 Kulturen individuell „matchen“. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu jeweils einem Kulturkreis lassen sich in kürzester Zeit als Überblick abrufen, etwa bezüglich Konversation, Planen, Zeitvorstellungen, Emotionen und Umgang mit Wahrheit. Im Zuge einer Drei-Minuten-Routine können trainierte Nutzer dies zur Vorbereitung auf Gespräche mit Lieferanten oder Natives im entfernten Einkaufsbüro nutzen.

„Typen“ auf dem BME-Symposium. Die „Verortung“ aller Befragten zeigt: Neben den „L-orientierten“ Typen gab es zahlreiche Teilnehmer, die auch höhere M-Werte aufwiesen. Das deutet auf eine nicht unerhebliche „kulturelle Heterogenität“

der Symposiumsteilnehmer hin, die nicht alleine aus den verschiedenen Herkunftsländern resultiert. Grundsätzlich zeigten leitende Einkäufer unter anderem hohe L-Werte hinsichtlich „Zuhören und Sprechen“ sowie „Direktheit“ und sehr niedrige L-Werte bei der Nutzung von Beziehungen, wo reaktives Verhalten das multi-aktive leicht dominiert. Hohe M-Werte konnten bei „Aufgaben und Aktivitäten“ festgestellt werden. Dies gilt auch für „Planen“, wobei hier für leitende Einkäufer noch höhere R-Werte galten, während die Geschäftsführungsebene diesbezüglich eher hohe M-Werte aufweist.

Das heißt: Die Gesamtheit der Einkäufer hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien „im Mittel“ ist keineswegs immer „typisch deutsch“. Die individuelle kulturelle Prägung ist sehr unterschiedlich. Vorbereitungen auf interkulturelle Geschäftskontakte müssen also unbedingt individualisiert erfolgen. Faktoren wie Jobposition, Alter und Herkunft wirken

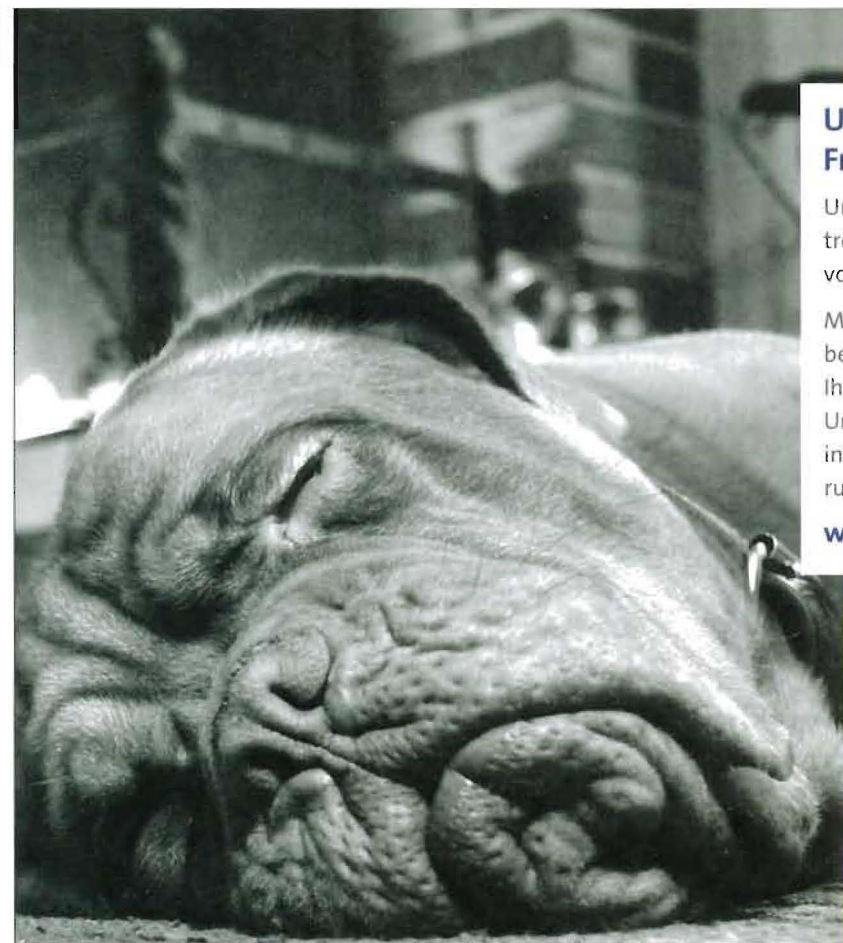
beeinflussend, lassen allerdings auch nur bereichsweise Schemata erkennen.

**Fazit: Kulturstrukturen beherrschen.** Global Sourcing bedeutet auch, lokale Supply Chains unter Einbindung von Expatriates und lokalen Mitarbeitern aufzubauen, International Procurement Offices zu führen und in die Gesamtorganisation einzubinden. Es gilt, Mitarbeiter zu befähigen, eine hochgradig multikulturelle Zusammensetzung von Teams, Lieferanten und anderen Partnerschaften zu beherrschen. Das Self Assessment Tool lässt sich als Baustein für mehr Erfolg des Einzelnen einsetzen.

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky,  
Universität Würzburg

### BME SERVICE

Weitere Informationen zu Methode und Durchführung: Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky,  
E-Mail: boga@uni-wuerzburg.de



## Und was macht Ihr Lieferanten-Frühwarnsystem so?

Um möglichst sichere Entscheidungen zu treffen, muss man nicht nur gut, sondern vor allem frühzeitig informiert sein.

Mit dem D&B Supplier Portfolio Manager behalten Sie deshalb jederzeit die Risikostruktur Ihres gesamten Lieferantenportfolios im Blick. Und: Sein internationales Frühwarnsystem informiert Sie sofort über kritische Veränderungen bei Ihren Lieferanten.

[www.lieferantenrisiko-weltweit.de](http://www.lieferantenrisiko-weltweit.de)

Supply Management  
Solutions

