Allison

Lost in Cultural Differences

STUDIE ZEIGT EINFLUSS INTERKULTURELLER KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ AUF DEN WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VON UNTERNEHMEN

EXECUTIVE SUMMARY

Viele deutsche Unternehmen stellen sich bewusst exportorientiert auf und sind in ein komplexes Netz globaler Geschäftsbeziehungen eingebunden. Für 96 Prozent von ihnen steht fest: Die internationalen Handlungsbeziehungen sind für sie wichtig oder sogar sehr wichtig für den Unternehmenserfolg. Dementsprechend bewusst sind sie sich auch über die besondere Sorgfalt, die Kommunikation über Ländergrenzen hinweg fordert.

Dennoch empfinden drei Viertel der Befragten internationale Zusammenarbeit als herausfordernd. Unterschiede bestehen dabei nicht nur je nach Altersgruppe der Befragten, sondern auch je nach Region, in der internationale Partner oder Kunden ansässig sind. Während zum Beispiel die Kommunikation mit Westeuropa und Nordamerika als relativ einfach wahrgenommen wird, gelten China und Indien als besonders schwierig.

Sprachliche und inhaltliche Missverständnisse, unterschiedliche Gesetzeslagen und Zeitzonen sind häufige Hindernisse, die zu Verzögerungen, Lieferkettenstörungen und ineffizienter Zusammenarbeit führen. Diese Probleme können sogar finanzielle Einbußen und verpasste Geschäftsmöglichkeiten nach sich ziehen. So berichten 93 Prozent von negativen Folgen durch gescheiterte internationale Zusammenarbeit.

Um diese Hürden zu überwinden, werden Fähigkeiten wie Sprachkenntnisse, Wissen über andere Märkte und Kulturen, Flexibilität und Offenheit als entscheidend eingeschätzt. Wichtig ist jedoch auch die Reflexion über den eigenen Kommunikationsstil und die Fähigkeit, Unsicherheiten auszuhalten. Interkulturelle Trainings sollten daher auf die spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen zugeschnitten sein.

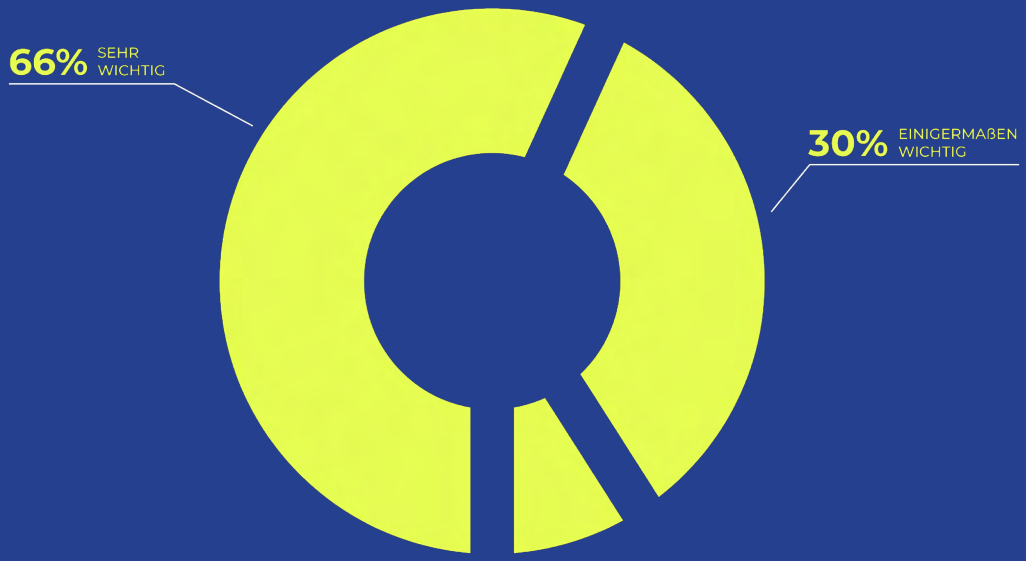
Gute interkulturelle Kommunikation ist eine Schlüsselkompetenz, die kontinuierlich gepflegt und entwickelt werden muss, um internationale Geschäftsbeziehungen erfolgreich zu gestalten und langfristig zu sichern.

INTERNATIONALE HANDLUNGS-BEZIEHUNGEN – OHNE GEHT ES NICHT

Deutsche Unternehmen sind durch ihre starke Exportausrichtung und internationale Aufstellung oft in ein eng verflochtenes internationales Beziehungs- und Kommunikationsnetz verwoben. Auch die von Allison im Sommer 2024 durchgeführte Studie zu interkultureller Kommunikation in deutschen Unternehmen bestätigt diesen Eindruck: 96 Prozent der befragten Kommunikator:innen geben an, dass internationale Handlungsbeziehungen wichtig oder sehr wichtig für den Erfolg ihres Unternehmens sind. Mitarbeiter:innen an verschiedenen internationalen Standorten, Kunden, Zulieferer und Handelspartner auf der ganzen Welt interagieren im Minutentakt – das Wort „komplex“ scheint oft schon eine Untertreibung für den Kommunikationsalltag in vielen Firmen.

Doch wie gelingt es, mit den Ansprechpartner:innen aus unterschiedlichsten Kulturen, respektvoll, klar, versiert und auf Augenhöhe zu kommunizieren? Wie entstehen möglichst wenig Reibungsverluste durch Missverständnisse? Hier zeigt die Studie deutlich, wie Unternehmen Kommunikation über Ländergrenzen hinweg angehen, auf welche Hindernisse und Herausforderungen sie stoßen, und wie diese überwunden werden können.

Wie wichtig oder unwichtig sind internationale Zusammenarbeit und internationale Geschäftsbeziehungen für den Erfolg des Unternehmens, in dem Sie arbeiten?

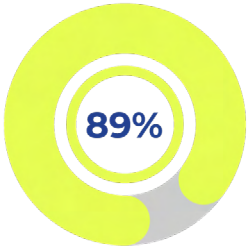


INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION – KEIN KINDERSPIEL

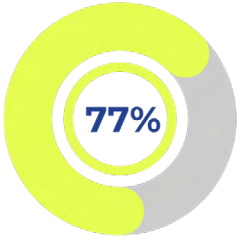
Die Antwort auf die Frage, ob in deutschen Unternehmen grundsätzlich ein Bewusstsein zu interkultureller Kommunikation vorhanden ist, fällt sehr deutlich aus. 89 Prozent der befragten Kommunikationsexpert:innen sind überzeugt, dass erfolgreiche Kommunikation im internationalen Kontext besonderer Sorgfalt und Überlegungen bedarf.

Etwas weniger, aber noch immer eine deutliche Mehrheit (77%) sind sich darüber hinaus bewusst, dass auch sie selbst von der eigenen Kultur und deren Normen geprägt wurden und das eigene Handeln somit von Menschen anderer Kulturkreise missverstanden werden kann.

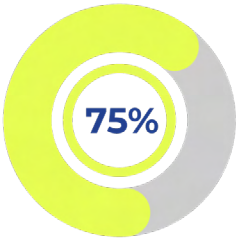
Dies bedeutet jedoch nicht, dass den befragten Kommunikator:innen die Verständigung mit Menschen anderer Kulturen leicht von der Hand geht. Im Gegenteil: Drei Viertel der Befragten (75%) bestätigen, dass internationale Zusammenarbeit eine Herausforderung für sie ist.



89% der befragten Kommunikationsexpert:innen wissen, dass Kommunikation im internationalen Kontext besonderer Sorgfalt bedarf



77% der befragten Kommunikationsexpert:innen sind sich ihrer eigenen kulturellen Prägungen bewusst



75% der befragten Kommunikationsexpert:innen finden interkulturelle Kommunikation herausfordernd

UNBEKÜMMERTE JUGEND, BEWUSSTES ALTER?

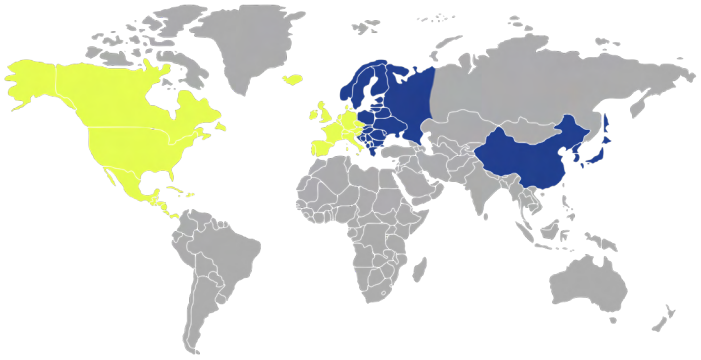
In den Ergebnissen der Studie zeigen sich deutliche Altersunterschiede bei der Wahrnehmung der Herausforderung durch Kommunikation über Ländergrenzen hinweg: **So berichten im Vergleich nur 63 Prozent der 18 bis 24-Jährigen von Problemen bei interkultureller Kommunikation, während es in der Altersgruppe zwischen 45 und 54 Jahren 84 Prozent sind.** Andererseits scheinen erfahrenere Kommunikationsexpert:innen das Thema interkulturelle Kommunikation gewissenhafter anzugehen. **Nahezu alle Befragten zwischen 45 und 64 Jahren (98%) wissen um die besondere Sorgfalt, die internationale Zusammenarbeit erfordert.** Zudem sind sich ältere Teilnehmer:innen dessen bewusst, dass sie selbst mit unterschiedlichen kulturellen Erwartungen und Normen in die Kommunikation gehen und missverstanden werden könnten (der höchste Wert liegt hier bei 83 Prozent in der Altersgruppe 35-44 Jahre, während ein leichter Abfall zu jüngeren sowie älteren Befragten ersichtlich ist).

Sind jüngere Kommunikator:innen (18-24 Jahre) also versierter oder intuitiver im Umgang mit internationalen Geschäftspartnern und Teammitgliedern? Oder sind sie lediglich unreflektierter und naiver im Umgang mit anderen Kulturen? Deutlich wird, dass internationale Kooperation vor allem in den Altersgruppen von 35 bis 54 am herausforderndsten wahrgenommen wird – die Zeit, in der Angestellte üblicherweise Schritt für Schritt Positionen mit mehr Verantwortung übernehmen. Scheitert hier die Kommunikation mit Geschäftspartnern oder Kunden, kann dies schmerzhafte Folgen für sie persönlich und ihre Unternehmen nach sich ziehen. Schon allein deshalb ist es verständlich, dass insbesondere diese Gruppe interkulturelle Handlungskompetenz und Kommunikation besonders ernst nimmt.

Im Umkehrschluss bedeutet das jedoch auch, dass Weiterbildung zu interkulturellen Themen keine Aufgabe ist, die zu Beginn der Karriere abgeschlossen werden kann. Vielmehr sollte ein Bewusstsein für eigene Kommunikationsnormen und -erwartungen, mögliche Unterschiede und damit verbundene Herausforderungen über die gesamte Laufbahn hinweg geschärft und gezielt auf die jeweiligen Verantwortungsbereiche und Aufgaben angepasst werden.

AUCH IN DER KOMMUNIKATION DIE GROSSEN UNBEKANNTEN: CHINA UND INDIEN

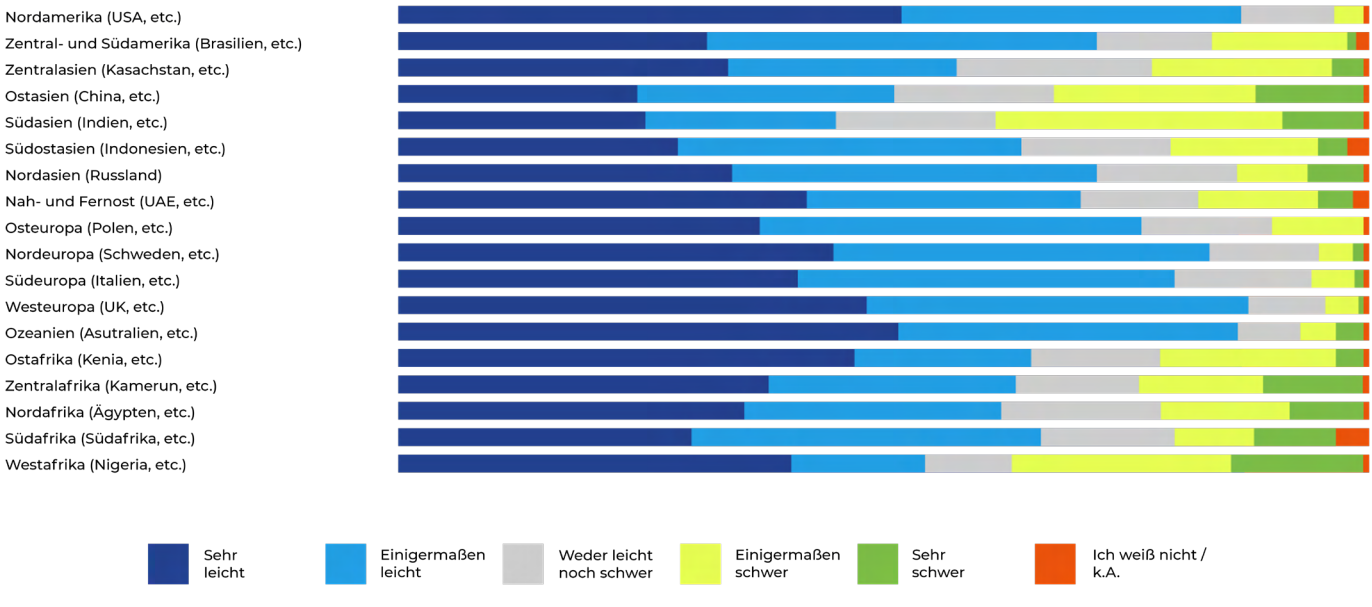
Am häufigsten unterhalten deutsche Unternehmen internationale Geschäftsbeziehungen nach **Nordamerika (66%)**, **Südeuropa (60%)** und **Westeuropa (59%)**. Auch in den Regionen **Nord- und Osteuropa** sind Partner deutscher Unternehmen häufig anzutreffen (**49% bzw. 48%**). Geschäftsbeziehungen nach **Ostasien wie z.B. China pflegen 45 Prozent** der Befragten. Handels- und Kundenbeziehungen in andere Regionen sind dagegen seltener: So berichten weniger als ein Drittel der Kommunikator:innen **(24%)** von Geschäftsbeziehungen mit **südasiatischen Ländern wie Indien**. Noch weniger ausgebaut sind Beziehungen zu aufstrebenden Wirtschaftsmärkten in **Südostasien**, wie etwa Indonesien: Hier besteht nur in **16 Prozent** der Unternehmen geschäftlicher Kontakt. Eindeutiges Schlusslicht mit offenbar noch zu wenig genutztem Potenzial für Geschäftsbeziehungen ist der gesamte afrikanische Kontinent.



Doch wie reibungslos funktioniert die Kommunikation mit Partnern und Kunden aus den entsprechenden Regionen? Als besonders einfach empfinden die Kommunikationsexpert:innen die Zusammenarbeit mit Nachbarländern aus **Westeuropa (88%)**, knapp gefolgt von Nordamerika und Ländern in **Ozeanien, wie etwa Australien (beide 87%)**. Die Kommunikation mit Stakeholdern aus s**üd- und osteuropäischen Ländern (jeweils 80% und 77%)** scheint bereits als etwas schwieriger wahrgenommen zu werden.

Auffällig ist, dass **ost- und südasiatische Regionen mit China und Indien** als eher herausfordernd in der Kommunikation gesehen werden. Nur etwa die Hälfte der Teilnehmer:innen **(51% bzw. 45%)** finden die Zusammenarbeit in diesen Regionen einfach. Dagegen würden **32 Prozent** die Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern in **Ostasien** als schwierig oder sogar sehr schwierig bezeichnen. Bei **Südasien** sind es sogar **38 Prozent** – der negative Spitzenwert im Regionenvergleich. Bedenkt man, dass Indien immer stärker als Kooperationspartner für viele europäische Unternehmen in den Fokus rückt, ist diese Zahl alarmierend. Sie zeigt, dass gerade für diese Region gezielt Verständnis für vorherrschende kulturelle Muster aufgebaut werden sollte.

Wie leicht oder schwer fällt es Ihnen, mit internationalen Kunden, Kollegen, Lieferanten oder Geschäftspartnern aus den folgenden Regionen zu kommunizieren?



WIRTSCHAFTLICHE SCHÄDEN DURCH SCHEITERNDE KOMMUNIKATION

Die häufigsten Herausforderungen in der interkulturellen Kommunikation beziehen sich auf **sprachliche und inhaltliche Missverständnisse (38%)**. Auch **Unterschiede bei der Gesetzeslage oder andere länderspezifische Umstände (34%)** sowie **unterschiedliche Zeitzonen (32%)** erschweren die Zusammenarbeit. Typisch für den deutschen Kulturkreis identifizieren die Befragten vorrangig Probleme bei der Abstimmung auf Sachebene: Gesprächsinhalte, Timing und der Umgang mit Gesetzen.

Erst danach werden H**erausforderungen in den Bereichen Soft-Skills und Werte als Störfaktoren angeführt, etwa unterschiedliche Arbeitsmethoden (30%), verschiedene Herangehensweisen an Probleme (28%) oder ein abweichendes Verständnis von hierarchischen Strukturen (23%). Wertekonflikte stehen an letzter Stelle (17%)**.

Diese Missverständnisse können zu ernsthaften Folgen für Unternehmen führen. So kam es **bei 38 Prozent der Unternehmen** bereits aufgrund von Herausforderungen in der interkulturellen Kommunikation zu **Verzögerungen von Prozessen und Projekten**. Beinahe **ein Drittel (31%)** mussten deshalb sogar **Lieferkettenstörungen** hinnehmen. Etwa genauso viele berichteten von **ineffizienter Zusammenarbeit**.

Auch ökonomische Verluste können durch Schwierigkeiten in der internationalen Zusammenarbeit entstehen: So berichtet **ein Viertel (26%)** der befragten Kommunikator:innen von **gescheiterten Vertragsabschlüssen** und ebenso viele **(26%)** von **finanziellen oder ökonomischen Einbußen**. Für **23 Prozent** bedeutete dies auch **vertane Chancen hinsichtlich neuer Geschäftsfelder**.

Fast alle **(93%)** Befragten nannten mindestens eine negative Folge, die ihr Unternehmen aufgrund von Herausforderungen in der interkulturellen Kommunikation traf. Negative Folgen aufgrund von gescheiterter Kommunikation sind folglich kein Einzelfall, sondern in der deutschen Geschäftswelt weit verbreitet und führen akkumuliert zu großen Verlusten in der Wertschöpfung.

38% Verzögerungen von Prozessen und Projekten

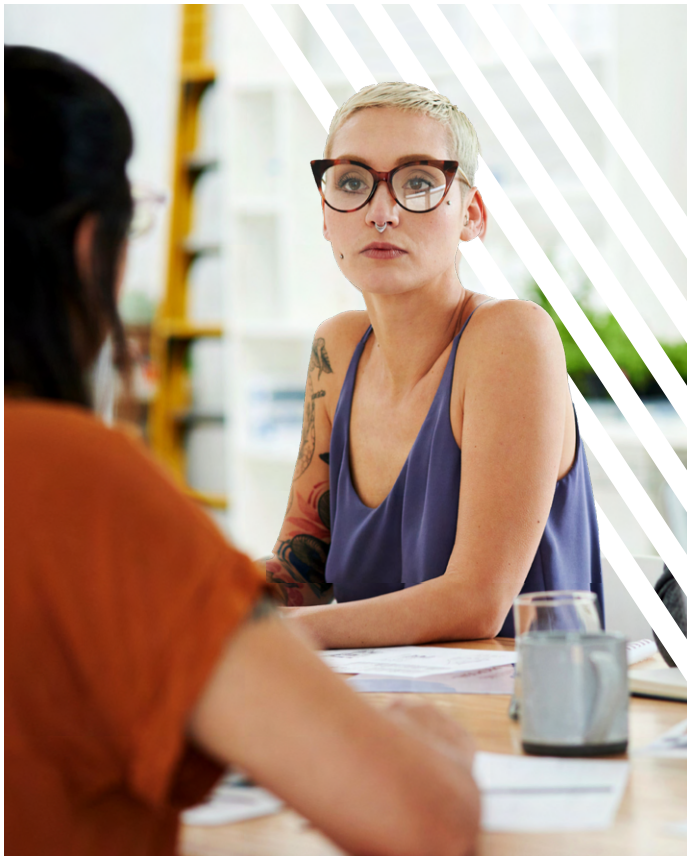
31% Lieferkettenstörungen

29% ineffiziente Zusammenarbeit

26% gescheiterte Vertragsabschlüsse

26% finanzielle oder ökonomische Einbußen

23% vertane Chancen hinsichtlich neuer Geschäftsfelder



WAS HILFT?

Viele Kommunikationsexpert:innen deutscher Unternehmen sind sich dessen bewusst, welche großen Chancen in gut funktionierenden internationalen Geschäftsbeziehungen stecken. Sie schätzen vor allem den **Zugang zu neuen Märkten (48%)**, **wirtschaftliche Stärkung (45%)**, die **Entwicklung neuer Geschäftsfelder (44%)** und **Unternehmenswachstum (43%)**. Gefolgt von genannten Vorteilen wie **bessere Ideen durch interkulturelle Teams (39%)** oder die **Steigerung der Effizienz (38%)**. HR-relevante Vorteile wie der Gewinn von Fachkräften (35%), eine Bereicherung des Arbeitsalltags (31%) oder auch Mitarbeiterbindung (28%) werden hingegen von den Befragten als weniger wichtig eingeschätzt. Diese Themen sind in der Tat etwas schwieriger in konkrete Geschäftsergebnisse umzuwandeln, zahlen jedoch auf lange Sicht durchaus auf den Unternehmenserfolg ein.

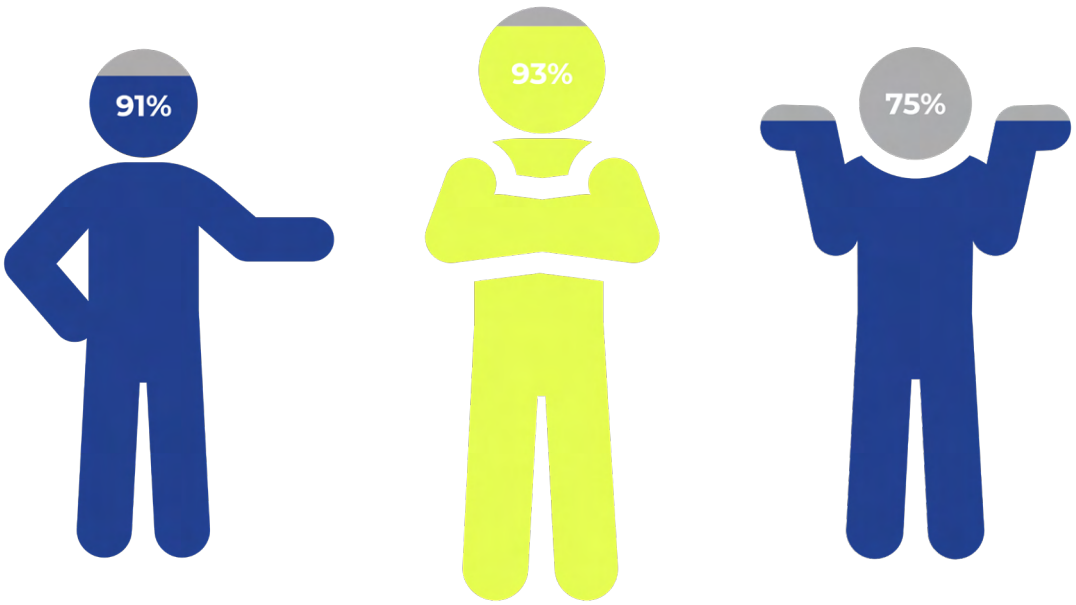
Um die Fähigkeit von Mitarbeiter:innen in der interkulturellen Kommunikation zu stärken haben die meisten Unternehmen innerhalb der letzten zwölf Monate verstärkt auf **persönliche Kontakte und Treffen gesetzt (46%)**. Auch **Schulungen zu diesem Thema** wurden in fast der Hälfte der befragten Unternehmen angeboten **(44%)** und in fast genauso vielen wird die **internationale Unternehmenskultur aktiv gefördert (41%)**. Wünschen würden sich fast ein Drittel der Befragten Austauschprogramme oder Work-from-anywhere-Initiativen (31%) sowie eine verantwortliche Person im Unternehmen, die als Ansprechpartner:in bei interkulturellen Missverständnissen zu Rate gezogen werden kann (31%).

Generell finden **91 Prozent**, dass ihr Unternehmen genug macht, um die Zusammenarbeit mit internationalen Ansprechpartnern zu stärken – ein Widerspruch?

IST DAS GENUG?

Es stellt sich folglich die Frage: Ist das wirklich genug? Sind die Maßnahmen, die Unternehmen treffen, um Kommunikation und Kooperation mit internationalen Stakeholdern zu verbessern, ausreichend, um erfolgreich über Ländergrenzen hinweg zusammenarbeiten zu können? Wenn **93 Prozent der Befragten von negativen Folgen aufgrund gescheiterter internationaler Zusammenarbeit berichten und 75 Prozent diesen Teil ihrer Arbeit als herausfordernd empfinden**, dann kann es eigentlich nicht genug sein. Zwar sind interkulturelle Trainings und Beratung kein Zaubermittel, mit dem alle Hindernisse ausgeräumt werden können, jedoch haben sie – richtig eingesetzt – großes Potenzial. Doch was sind konkrete Skills, die für den Alltag in diesem Bereich wichtig sind?

Die befragten Kommunikator:innen sehen für das Gelingen internationaler Zusammenarbeit vor allem **Sprachkenntnisse (48%)** und **Kenntnisse über andere Märkte und Kulturregionen (36%)** als zentrale Aspekte. Auch Charaktereigenschaften wie **Flexibilität und Kreativität (32%)** oder **Offenheit für neue Erfahrungen (31%)** werden häufig genannt. Diese Fähigkeiten und Eigenschaften sind ohne Frage hilfreich im Austausch mit Menschen anderer Kulturen. Auffallend ist jedoch, dass andere, eventuell sogar wichtigere Aspekte außer Acht gelassen werden, wie etwa die Beschäftigung mit eigenen kulturellen Prägungen.



91 Prozent der Befragten finden, dass ihr Unternehmen genug macht, um die Zusammenarbeit mit internationalen Ansprechpartnern zu stärken

93 Prozent der Befragten berichten von negativen Folgen aufgrund gescheiterter internationaler Zusammenarbeit

75 Prozent der Befragten befinden diesen Teil ihrer Arbeit als herausfordernd

WIE KOMMUNIZIERE ICH?

Nur **ein Viertel der Befragten (25%) findet eine Selbstreflexion über den eigenen Kommunikationsstil wichtig** für erfolgreiche Kommunikation im internationalen Kontext. Dies wäre jedoch der erste wesentliche Schritt, um Differenzen überhaupt konkret benennen zu können und somit die Basis für fundierte Analysen über herausfordernde interkulturelle Situationen. Erst bei der Betrachtung der eigenen kulturellen Erwartungen und Normen an sich und anderen – und des dadurch bedingten Kommunikationsstils – versteht man, dass eigene, als „normal" empfundene Gepflogenheiten und Verhaltensmuster eben nicht der Standard sind. Ähnlich vernachlässigt auf dem letzten Platz wird **Ambiguitätstoleranz (16%)** aufgeführt. Die Fähigkeit, Unsicherheit oder Differenzen auszuhalten, ist jedoch ein zentraler Aspekt von interkultureller Handlungskompetenz. Im internationalen Umfeld wird man immer wieder auf Prozesse, Gewohnheiten oder Gepflogenheiten stoßen, die fremd oder unverständlich scheinen. Die Kunst ist es, diese Unterschiede hinzunehmen und auszuhalten, anstatt sich dagegen aufzulehnen.

Interessant bei diesem Punkt sind erneut Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Je älter die Teilehmer:innen, umso wichtiger wiegen für sie Sprachkenntnisse und Kenntnisse über andere Kulturen. Dafür gibt es die naheliegende Erklärung, dass für jüngere Kommunikatonsexpert:innen auf der ganzen Welt die englische Sprache als Lingua Franka selbstverständlich scheint. Was jedoch oft noch nicht erkannt wird, ist, dass selbst bei der Verwendung einer vermeintlich gleichen Sprachbasis Worte und Inhalte in einem völlig unterschiedlichen kulturellen Kontext verortet sind und entsprechend konnotiert werden. Jedoch kann man auch einen leichten Trend sehen, dass **jüngere Befragte (27% im Alter von 25-34) tendenziell mehr Bewusstsein dafür zeigen, über den eigenen Kommunikationsstil nachzudenken als ältere (15% in der Kohorte 55-64 Jahre). Sie sind zudem deutlich mehr gewillt, Differenzen zu überwinden, ohne die andere Person abzuwerten (36% vs. 25%)**.

In diesem Sinne zeigt sich: Über Altersgruppen hinweg haben Kommunikator:innen unterschiedliche Stärken und Schwächen – und unterschiedliche Herangehensweisen an interkulturelle Herausforderungen. Interkulturelles Training, das für jede dieser Gruppen wertvolle Ergebnisse liefert, muss demnach auch maßgeschneiderte und individuelle Ansätze beinhalten.

FAZIT

Gute und erfolgreiche Kommunikation im internationalen Kontext – sowohl im Bereich der internen als auch in der externen Kommuniation – ist eine Meisterdisziplin für Kommunikator:innen. Auf die eigenen Instinkte ist dabei nicht immer Verlass, denn diese wurden – ebenso wie die eigenen Kommunikationsfähigkeiten – in einer dem Gegenüber fremden Kultur geschaffen und geprägt. Umso wichtiger ist es, dass wir bei der Zusammenarbeit mit internationalen Mitarbeiter:innen, Partnern, Kunden oder Lieferanten verstehen, dass unsere eigene Kultur inklusive ihrer Kommunikationsmuster und Gepflogenheiten nur eine unter vielen ist – und nicht als besser oder schlechter zu bewerten ist als andere. Dies hilft uns, offener und mit mehr Ambiguitätstoleranz auf internationale Geschäftskontakte zuzugehen.

Eine reibungslose Zusammenarbeit mit anderen Märkten in anderen Weltregionen kann nicht herbeigezaubert werden, doch ist dies die Basis, auf der mit vielen weiteren Kenntnissen und kontinuierlicher Kontaktpflege erfolgreiche Beziehungen im internationalen Umfeld geknüpft und gepflegt werden können und Kommunikationskampagnen und -Aktivitäten räsonieren.

Allison

Die von Allison beauftragte und vom unabhängigen Umfrageinstitut OnePoll durchgeführte Studie beleuchtet Aussagen von 400 Marketing- und Kommunikationsexpert:innen und -entscheider:innen aus deutschen Unternehmen, die internationale Handelsbeziehungen pflegen. Die Befragung wurde im Juni 2024 durchgeführt.

KONTAKT

www.allisonworldwide.com

kontakt@allisonworldwide.com

089-3888920-00