

Christa Uehlinger
Winterthur

Unternehmenskommunikation – herausgefordert durch die Internationalisierung

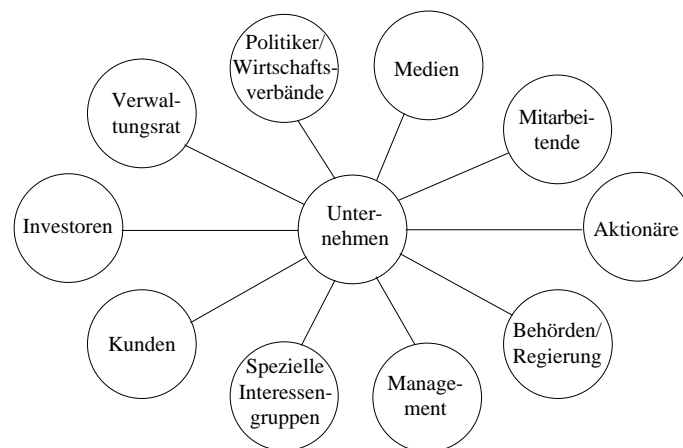
In a changing world, corporate communications are facing new challenges. A company's credibility in a market is of crucial importance. Corporate communications deal with the management of communication processes between the company and its internal and external partners. Not only large but also small and medium sized enterprises increasingly operate in an international environment. The management has to address the issue of how to address all the stakeholders. Can a successful advertising campaign in a given country also be used in other countries? Can a company magazine be used in different countries? Is it enough to translate the articles or are there other cultural issues to be considered?

Important in this respect are the culture-specific values such as group/family culture versus an individualistic culture, the role of symbols and colours, etc. In spite of globalisation, corporate communications require intercultural competence to handle local differences. (Ed.)

Die Welt wird globaler. Das Marktumfeld eines Unternehmens ändert sich. Die Internationalisierung stellt die Unternehmenskommunikation vor neue Aufgaben. Wie kann in diesem Umfeld erfolgreich kommuniziert werden? Gibt es eine globale Anspruchsgruppe? Können Kommunikationskonzepte weltweit ohne Anpassungen umgesetzt werden? Kurz: Was sind die Anforderungen für eine erfolgreiche Kommunikation unter diesen geänderten Rahmenbedingungen?

Ziel der Unternehmenskommunikation ist es, ein kongruentes Bild eines Unternehmens in einem Markt zu schaf-

fen sowie Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen und zu erhalten. Unternehmenskommunikation umfasst das Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihrer internen bzw. externen Umwelt ablaufen. Vereinfacht gesagt, soll ein Unternehmen einheitlich mit seinen Anspruchsgruppen ‚sprechen‘. Dies ist bereits in einem Markt eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe. Es gilt, die relevanten Anspruchsgruppen zu definieren, einen idealen Mix der Kommunikationsmassnahmen zu finden, die entsprechenden Botschaften zielgruppengerecht zu formulieren, alles zeitlich abzustimmen und umzusetzen.



Mögliche Anspruchsgruppen eines Unternehmens

Stark verändertes Umfeld

Das Wirtschaftsumfeld hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Der Wettbewerb ist internationaler geworden. Um erfolgreich zu sein, sind Unternehmen heute gezwungen,

über die Grenzen hinweg tätig zu sein. Sie bieten ihre Produkte und Dienstleistungen weltweit an, produzieren an verschiedenen Standorten und verlagern mehr und mehr auch ganze Teile der Wertschöpfungskette in

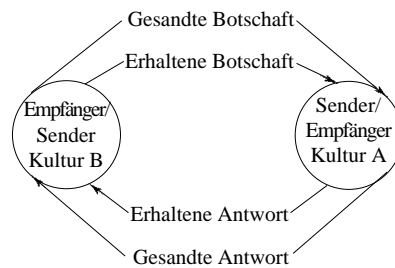
andere Länder. Dieser Trend setzt sich fort. Unterstützt wird diese Entwicklung durch fallende Grenzen und Handelsschranken, verbesserte Infrastrukturen und weltumspannende Medien. Die Chancen der Internationalisierung nehmen neben Grossunternehmen vermehrt auch mittelständische Unternehmen wahr. Auch unternehmensintern zeichnet sich ein Wandel ab: mehr und mehr treffen Menschen verschiedener Nationalitäten und Kulturen aufeinander, sei es am Arbeitsplatz selbst oder in der Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg.

Diese veränderten Rahmenbedingungen beeinflussen die Unternehmenskommunikation. Mit zunehmender Internationalisierung wächst die Unternehmenskommunikation in neue Länder und Aufgaben hinein. Kommunikation wird zur Managementaufgabe über nationale Grenzen hinweg. Das führt zu neuen Fragestellungen: Können die Anspruchsgruppen überall gleich adressiert werden? Muss eine Medienmitteilung an lokale Gegebenheiten angepasst oder kann sie überall im gleichen Stil veröffentlicht werden? Lässt sich eine Werbekampagne, die in der Schweiz erfolgreich war, auf ganz Europa ausdehnen? Ist eine Mitarbeiterzeitschrift, die für Mitarbeitende in Spanien herausgegeben wird, allein durch die Übersetzung in eine andere Sprache auch in den USA oder in China einsetzbar? Diese Fragen zeigen die zentrale Herausforderung der Kommunikation eines Unternehmens im internationalen Umfeld: Lassen sich Strategien, Konzepte und Kommunikationsmassnahmen, die im Heimmarkt des Unternehmens erfolgreich sind, auch auf andere Länder und Kulturen oder gar in ein internationales Umfeld übertragen?

Kommunikation über die Grenzen hinweg

Grundsätzlich birgt schon Kommunikation in **einer** Kultur das Potenzial

für Missverständnisse in sich. Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen verstärkt diese Gefahr noch. Aufgrund der verschiedenen Werteorientierungen werden Botschaften anders aufgenommen. Dies führt zu falschen Wahrnehmungen, Fehleinschätzung und Fehlinterpretationen. Arbeitet ein Österreicher beispielsweise mit einem Amerikaner zusammen, so wird er diesen immer mit Herrn Smith begrüssen. Der Amerikaner wird sich Gedanken machen, ob der Österreicher mit ihm eine Geschäftsbeziehung eingehen will. Er ist es gewohnt, mit dem Vornamen angesprochen zu werden und interpretiert die formale Ansprache als Misstrauen. Je grösser die Kulturunterschiede sind, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit der Misskommunikation. Wie man etwas wahrnimmt und wie man handelt, ist kulturell bedingt.



Kulturübergreifende Kommunikation

Konsequenzen für die Unternehmenskommunikation

Verspricht in diesem Umfeld ein global einheitliches Kommunikationskonzept, eine uniforme Mitarbeiterzeitschrift oder eine weltweit standardisierte Imagekampagne Erfolg? Leider nein. Die Aussage, wonach durch die Globalisierung alles gleich wird, ist unzutreffend. Es lässt sich eine Art Gegenbewegung zur Globalisierung feststellen: kulturelle Eigenheiten verschärfen sich eher, als dass sie sich aneinander angleichen. So werden auch die lokalen, regionalen und na-

tionalen Zielgruppen nicht plötzlich global, sondern behalten ihre kulturellen Eigenarten bei. Den globalen Kunden, Mitarbeitenden oder Medienkonsumenten gibt es nicht. Jeder von ihnen trägt eine eigene Identität in sich, die sich aus der Herkunftskultur ergibt und sich in der Wahrnehmung, im Denken, Fühlen sowie im Handeln äussert. Unternehmenskommunikation im internationalen Umfeld bewegt sich demnach dauernd im Spannungsfeld zwischen lokaler und globaler Kommunikation. Um erfolgreich zu sein, gilt es einerseits, ein einheitliches Bild des Unternehmens auf globaler Ebene zu zeichnen und die globale Dimension angemessen zu berücksichtigen. Andererseits muss man den lokalen und somit kulturellen Gegebenheiten gerecht werden. Eine Umfrage bei den Mitgliedern der Public Relations Society of America ergab, dass PR-Kampagnen in anderen Ländern vor allem an den Unkenntnissen der lokalen Kulturen und an der Unfähigkeit, sich lokalen Geschäftsgewohnheiten anzupassen, scheitern.

Was muss demnach bei der Kommunikation im internationalen Umfeld beachtet werden?

Abgesehen vom international einheitlichen Auftritt als Dach für die Unternehmenskommunikation gilt es bei der Arbeit mit anderen Märkten, kulturelle Angleichungen auf zwei Ebenen vorzunehmen:

- Kulturelle Wertorientierungen
 - Was sind die hauptsächlichsten Grundwerte im Zielmarkt?
- Lokale Eigenheiten
 - Sprache
 - Bilder und Symbole
 - Farben
 - etc.

Notwendige Angleichungen bei der Unternehmenskommunikation über die Grenzen hinweg

Zum einen sind die grundsätzlichen kulturellen Wertorientierungen des Zielmarktes zu analysieren und in die Überlegungen miteinzubeziehen. Diese gehören zu den allgemeinen Faktoren eines Landes, die sich auf jede Art der Unternehmenstätigkeit auswirken. So gilt es zum Beispiel abzuklären, ob die Kultur des Zielmarktes individualistisch geprägt ist oder ob die Gruppe im Vordergrund steht; ob das Zeigen der Gefühle wichtig ist oder ob es sich um eine gefühlsneutrale Kultur handelt, sowie was für eine Rolle Status spielt. Eine asiatische Bank, die aus einer gruppenorientierten Kultur stammt und in Zürich mit dem Slogan 'Would you like to increase your family fortune' wirbt, wird in der individualistisch geprägten Schweiz kaum auf Echo stossen. Die Schweizer bevorzugen, das eigene Geld zu sparen. Die kulturellen Besonderheiten äussern sich auch in den rechtlich-politischen Rahmenbedingungen. Obwohl in Polen das Vertrauen der Bevölkerung zu den Behörden stark abgenommen hat, kommt ein Unternehmen nicht umhin, gute Beziehungen zu den Entscheidungsträgern zu pflegen. Aus Sicht der Unternehmenskommunikation spielt Lobbying demnach in diesem Land eine wichtige Rolle. Was für schwerwiegende Konsequenzen das Nichtbeachten der kulturellen Unterschiede nach sich zieht, zeigt folgendes Beispiel: Als Procter & Gamble in den japanischen Markt eintrat, verlor

das Unternehmen innert 14 Jahren USD 200 Mio, weil die amerikanischen Produkte und die amerikanische Werbung in Japan nicht ankamen. Erst als die japanische Kultur gebührend berücksichtigt wurde, war Procter & Gamble erfolgreich und schrieb nach nur drei Jahren schwarze Zahlen.

Zum anderen müssen die spezifischen Faktoren des jeweiligen Landes berücksichtigt werden. Dazu gehören unter anderem die Sprache, Bilder und Symbole, Farben und Zahlen. Oftmals gehen Unternehmen davon aus, dass mit einer einheitlichen Corporate Language, meistens Englisch, den Anforderungen im internationalen Umfeld Genüge getan wird. Das zeigt auch eine Untersuchung der Technischen Universität Chemnitz. 90% der exportierenden deutschen Mittelständler sehen in der englischen Sprache die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiches internationales Marketing. Bei der Umsetzung zeigt sich jedoch ein anderes Bild, denn auch hier kommen trotz einer so genannt einheitlichen Sprache die kulturellen Besonderheiten zum Tragen. Die Umsetzung in andere Sprachen ist also nicht nur ein technischer Prozess, sondern einer, in dem viel spezifisches kulturelles Wissen eingebracht werden muss, wenn die Botschaft ankommen soll. Übersetzungsfehler können beträchtliche Folgen nach sich ziehen. So wurde bspw. der Slogan von Pepsi Cola "Come alive with the Pepsi generation" ins Chinesische mit der Aussage 'Pepsi bringt Ihre Ahnen vom Grab zurück' übersetzt oder in einer italienischen Kampagne für Schwepes Tonic Water wurde dieses Produkt durch einen Übersetzungsfehler als Schwepes Toiletten Wasser betitelt. Auch der Kommunikationsstil ist kulturell gefärbt. Was in Deutschland als sachlich-informativ gilt, ist in anderen Ländern einfach nur langweilig, unpersönlich und kalt. Eine Untersuchung von deutschen, französischen, britischen und US-amerikani-

schen Geschäftsberichten zeigte auf, wie stark sich kulturelle Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung von Unternehmenskommunikation auswirken. Deutsche und französische Geschäftsberichte sind mit durchschnittlich etwa 90 Seiten doppelt so umfangreich wie britische und amerikanische. Sie sind zudem wesentlich strenger im Satz sowie text-, tabellen- und zahlenlastiger. Amerikanische und britische Geschäftsberichte hingegen sind wesentlich schlanker sowie linearer aufgebaut und beinhalten zahlreiche Fotos.

Bei Bildern und Symbolen gilt es ebenfalls Acht zu geben. Nicht die schwarze Katze bringt in Indien Unglück, sondern eine Eule, die wiederum in anderen Kulturen mit Weisheit in Verbindung gebracht wird. Ein Imageinserat von Siemens mit dem Slogan 'For the power of a generation' zeigte in Deutschland ein Foto eines Popkonzertes mit tanzenden Jugendlichen. Dieses Inserat musste für Hong Kong abgeändert werden. Es wurde ein Bild der Silhouette der Stadt benutzt, über der ein Feuerwerk zu sehen ist. Denn in Hong Kong verhielten sich die Jugendlichen weniger extrovertiert. Der Slogan dazu hiess: For the power of Hong Kong. Farben besagen je nach Kultur etwas anderes. Schwarz ist keine universelle Farbe für die Trauer. In China ist Weiss mit dem Tod assoziiert, in Brasilien Violett und in Mexiko Gelb.

Internationalisierung als wichtigste Herausforderung

Obwohl die Welt globaler wird, existieren nach wie vor lokale Unterschiede, die es für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation zu berücksichtigen gilt. Globale Unternehmenskommunikation ist eine Kunst, nämlich die Kunst, die Klaviatur zwischen globaler Einheitlichkeit und lokaler Adaption zu beherrschen und den Anforderungen dieser beiden



Aspekte gleichzeitig und gleichwertig gerecht zu werden. Die Internationalisierung stellt eine der zentralen Herausforderungen der Unternehmenskommunikation im heutigen Umfeld dar. Eine solche Kommunikationsaufgabe verlangt nicht nur Offenheit, Flexibilität und Innovation, sondern auch interkulturelle Kompetenz – die Fähigkeit, in der Zusammenarbeit mit anderen Kulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, des Fühlens und des Handelns zu erfassen und mit diesen umgehen zu können.

Literaturhinweise

ADLER, N. J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati Ohio, South-Western, 4th edition.
JOHANSSON, K.-P., STEGER, U.: *Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte*, Frankfurt am Main, FAZ-Institut.
MAST, C. (2002): *Unternehmenskommunikation: ein Leitfadens*, Stuttgart, Lucius und Lucius.
TROMPENAARS, F. / HAMPDEN-TURNER, Ch. (1997): *Riding the waves of cultures*, London, Nicholas Brealey, 2nd edition.

Christa Uehlinger

ist Inhaberin von ccu communication & intercultural management. Sie berät Organisationen in Kommunikation und interkulturellem Management. Die promovierte Juristin war über zehn Jahre in renommierten Unternehmen tätig; lebte und arbeitete in verschiedenen Ländern. Sie hat langjährige, internationale Erfahrung in der Unternehmenskommunikation und im Training sowie im Coaching von Fach- und Führungskräften. So baute sie erfolgreich die Kommunikationsabteilung für Europa eines Finanzunternehmens auf und war verantwortlich für zwölf Länder. Zu ihren Kunden zählten global tätige Unternehmen aus verschiedenen Branchen. An der Zürcher Hochschule Winterthur, Institut für angewandte Medienwissenschaft, doziert sie in interkultureller Kommunikation und an der htw Chur in Corporate Communication.



Un jour dans la vie de Olga Donitcheva, monitrice Portrait de Simone Rechsteiner

Grâce à son diplôme universitaire d'allemand, Olga a fait le saut de la Russie à Trogen, au Village Pestalozzi. Elle s'occupe des enfants d'origine russe et en cas de besoin elle sert de traductrice. Elle raconte une promenade à St. Gall où les enfants apprennent à s'orienter dans une ville qu'ils ne connaissent pas. Par rapport aux amis de chez elle, elle est privilégiée grâce à ses connaissances linguistiques, mais cependant elle souffre de solitude et a le mal du pays. Elle envoie à la maison une bonne partie de son salaire. Les repas communs avec les enfants et les collègues sont un moment qu'elle apprécie beaucoup.