

International Competitiveness and Intercultural Competence

Prof. Dr. Dr. h. c. Peter Schulte

Institute for European Affairs, Representative for the Scientific Cooperation of South-East-European Universities
e-mail: dr.peter.schulte@web.de

Internationale Wettbewerbsfähigkeit und Interkulturelle Kompetenz

Prof. Dr. Dr. h. c. Peter Schulte

Institute for European Affairs, Verantwortlich für die Wissenschaftskooperation südosteuropäischer Universitäten
e-mail: dr.peter.schulte@web.de

Abstract: *Within the current globalized business world Intercultural Competence is a key factor for economic success within the international competition. With the development of globalization, especially the increasing of global trade, it is unavoidable that different cultures will meet and blend together. This requires mutual understanding, tolerance, open-mindedness and mutual trust. Intercultural competence must be an important part of future-oriented companies. It should be the responsibility of the top management of companies to integrate intercultural competence.*

Key words: *Competitiveness, Competitive Advantage, International Competitiveness, Globalization, Intercultural Competence, Intercultural Communication, Intercultural Cooperation, Intercultural Management, International Management.*

Abstract: *Interkulturelle Kompetenz ist in der globalisierten Welt ein Schlüsselfaktor zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auf internationalen Märkten. Die Globalisierung bedingt, dass sich zunehmend Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen mit unterschiedlicher Mentalität treffen und kooperieren müssen. Dies erfordert gegenseitiges Verständnis, Toleranz, Offenheit und gegenseitiges Vertrauen. Interkulturelle Kompetenz muss in die Unternehmenspolitik zukunftsorientierter Unternehmen integriert werden. Dies zu realisieren sollte die Aufgabe der Unternehmensleitung sein.*

Key words: *Wettbewerbsfähigkeit, Wettbewerbsvorteil, Internationale Wettbewerbsfähigkeit, Globalisierung, Interkulturelle Kompetenz, Interkulturelle Kommunikation, Interkulturelle Kooperation, Interkulturelles Management, Internationales Management.*

JEL Classification: F60, M12, M14, M16

I. Introduction

I would like to start with a short story: A French entrepreneur and a German entrepreneur agreed on a meeting in order to negotiate about a business contract. Both entrepreneurs wanted to consider intercultural aspects, because they had heard that using intercultural competence could be successful.

The French entrepreneur planned to take into account the German mentality. He knows: Germans intend to negotiate at the beginning of the meeting immediately, and after a successful negotiation

I. Zu Beginn eine kleine Geschichte

Ein französischer und ein deutscher Unternehmer vereinbarten einen Termin, um über eine wirtschaftliche Zusammenarbeit zu verhandeln. Beide Unternehmer möchte dabei interkulturelle Aspekte berücksichtigen; denn sie haben gehört, dass interkulturelle Kompetenz von Vorteil sein kann.

Der französische Unternehmer möchte die deutsche Mentalität berücksichtigen. Er weiß: Deutsche möchten gleich zu Beginn der Zusammenkunft mit der Verhandlung beginnen, und nach einer erfolgreichen Verhandlung mögen sie Entspannung beim

Germans appreciate a relaxing lunch. The French entrepreneur proposes to start immediately with the negotiation.

The German entrepreneur would like to consider the mentality of his partner, too. He knows: At first French intend to have a relaxing lunch, and after this the negotiation can start. The German entrepreneur suggests starting the meeting with a good lunch.

I think it isn't surprising: the negotiation was not successful, although both entrepreneurs tried to consider the special mentality of the partner.

Question: What does "Intercultural Competence" mean? What does "Intercultural Communication" mean? Obviously both the German and the French entrepreneur misunderstood the meaning of "Intercultural Competence".

The example above is not fantasy. There are a lot of examples within the real world of business. For example, the fusion of Daimler and Chrysler resulted in a huge disaster. Compared to the example above, one side tried to impose its working style on the other; this prompted conflicts and misunderstandings; but even worse, it just didn't fit with the people's culture; both sides decided things in different ways (Gibson, 2000).

Within the current globalized business world Intercultural Competence is a key factor for economic success within the international competition, especially for small and medium sized enterprises. Intercultural Competence makes it possible to keep and to improve international competitiveness and international competitive advantages.

Many examples show that missing intercultural competence could cause failures (Gibson, 2000).

II. Competitiveness

What does "Competitiveness" or "Competitive Advantage" mean and what causes it?

In general, competitiveness means the ability of firms to gain success on markets competing with other firms. Competitive

Lunch. Der französische Unternehmer versucht demnach, gleich nach der Begrüßung mit der Verhandlung zu beginnen.

Auch der deutsche Unternehmer möchte die Mentalität seines Partners berücksichtigen. Er weiß: Franzosen beginnen gern mit einem entspannenden Mahl, um danach ausgeruht zu verhandeln. Der deutsche Unternehmer versucht, mit einem Lunch das Treffen zu beginnen.

Es ist wohl keine Überraschung: Die Verhandlung verlief wenig erfolgreich, obwohl beide Unternehmer versuchten, auf die spezielle Mentalität des Partners einzugehen.

Frage: Was bedeutet „Interkulturelle Kompetenz“ wirklich? Was bedeutet „Interkulturelle Kommunikation“? Offensichtlich haben in dem kleinen Beispiel sowohl der französische als auch der deutsche Unternehmer die Bedeutung von interkultureller Kompetenz missverstanden.

Das oben aufgeführte Beispiel ist durchaus real. Es gibt im Wirtschaftsleben zahlreiche Fälle, beispielsweise die Fusion von Daimler und Chrysler, die mit einem großen Desaster endete. Im Unterschied zu obigem Beispiel versuchte hier jede Seite, die eigene Arbeitsmentalität dem Partner vorzugeben; dies führte zu Konflikten und Missverständnissen. Die jeweiligen „Arbeits-Kulturen“ passten nicht zusammen; beide Seiten trafen Entscheidungen in deutlich unterschiedlicher Vorgehensweise (Gibson, 2000).

In der jetzigen Zeit der Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft ist Interkulturelle Kompetenz ein Schlüsselfaktor für wirtschaftlichen Erfolg im internationalen Wettbewerb. Dies gilt insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen. Interkulturelle Kompetenz ermöglicht es, internationale Wettbewerbsfähigkeit zu bewahren und internationale Wettbewerbsvorteile auszubauen.

Viele Beispiele zeigen, dass fehlende interkulturelle Kompetenz ein Scheitern im internationalen Wettbewerb bedeuten kann (Gibson, 2000).

II. Wettbewerbsfähigkeit

Doch was bedeutet und bewirkt Wettbewerbsfähigkeit bzw. Wettbewerbsvorteile?

Wettbewerbsfähigkeit ist die Fähigkeit, im Wettbewerb mit anderen Unternehmen

advantage means to gain more success on markets than competitors. For example, this could be a financial advantage like a higher rate of profit. When two or more firms compete within the same market, for example, one firm possesses a competitive advantage over its rivals when it earns a persistently higher rate of profit or has the potential to earn a persistently higher rate of profit (Grant, 2005).

But normally competitive advantage is defined in a more comprehensive way. For example: Competitive advantage occurs when an organization acquires or develops an attribute or combination of attributes that allows it to outperform its competitors (Porter, 1980).

Within the current globalized business world competitiveness must be international competitiveness. Even though a firm competes with other firms on the domestic market only, it could be a competition with foreign firms.

Competitiveness and competitive advantage are not important for firms only; regions and especially countries also need competitiveness and competitive advantages within the present globalized economic world (Porter, 1990). The international competitiveness of countries and the competitive advantages are the result of the aggregation of the competitiveness of all firms in the respective country.

III. Competitive Strategy of companies

In order to gain competitive advantages on markets the firm needs a suitable competitive strategy. This strategy must consider the special structure and situation on the relevant markets and in the respective industry. In this context industry means the group of companies producing products or offering services that are similar.

There are a lot of different systems and classifications of competitiveness and competitive strategy in the literature. The most well-established system is the classification of Porter (1980). Following this system, a suitable competitive strategy involves the consideration of four key factors that determine the limits of what a

auf Märkten wirtschaftliche Vorteile erzielen zu können. Dies bedeutet, mehr Erfolg auf Märkten zu haben als andere Unternehmen. Dies kann beispielsweise ein finanzieller Vorteil sein, indem ein Unternehmen im Wettbewerb mit anderen Firmen auf demselben Markt dauerhaft das Potential hat, im Vergleich zu den Wettbewerbern eine höhere Rendite zu erzielen (Grant, 2005).

In der Regel ist „Wettbewerbsvorteil“ umfassender formuliert: Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn ein Unternehmen eine Kombination von Eigenschaften und Charakteristika entwickelt, welche die Wettbewerber leistungsmäßig übertreffen (Porter, 1980).

In den heutigen Zeiten der Globalisierung muss Wettbewerbsfähigkeit eine internationale Wettbewerbsfähigkeit sein. Selbst wenn ein Unternehmen nur auf dem nationalen Markt tätig ist, kann es sich im Wettbewerb mit ausländischen Unternehmen befinden.

Wettbewerbsfähigkeit ist nicht begrenzt auf Unternehmen; auch Regionen und vor allem Länder/Volkswirtschaften stehen in der globalisierten Welt im Wettbewerb und benötigen Wettbewerbsfähigkeit (Porter, 1990). Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Region oder eines Landes ist als Ergebnis der aggregierten Wettbewerbsfähigkeit aller Unternehmen einer Region oder eines Landes zu verstehen.

III. Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

Das Gewinnen von Wettbewerbsfähigkeit erfordert eine geeignete Wettbewerbsstrategie. Diese Strategie muss Strukturen und Besonderheiten der relevanten Märkte und der jeweiligen Branche, der angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen berücksichtigen.

In der Literatur gibt es viele unterschiedliche Klassifikationen von Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsstrategie. Weit verbreitet ist die Klassifikation von Porter (1980)6). Danach ist eine Wettbewerbsstrategie durch vier Schlüsselfaktoren geprägt, welche den Erfolg von Unternehmen bestimmen bzw. begrenzen; dies sind zum einen Faktoren innerhalb des Unternehmens sowie zum anderen Faktoren außerhalb des Unternehmens.

Interne Faktoren sind die Stärken und

company can successfully accomplish. These are factors internal to the company and factors external to the company.

Internal factors are the company's strengths and weaknesses and the personal values.

The company's strengths and weaknesses are its profile of assets and skills relative to competitors, including financial resources, technological posture, brand identification and so on. The personal values of a company are the motivations and needs of the key executives and other personnel who must implement the chosen strategy.

External factors are the industry opportunities and threats and the societal expectations. Industry opportunities and threats define the competitive environment, with its attendant risks potential rewards. Societal expectations reflect the impact on the company of such things as government policy, social concerns, evolving mores and so on.

These four factors must be considered before a business can develop a realistic and implementable set of goals and policies.

In order to develop a competitive strategy considering the four key factors, it is necessary for the firm to analyze the concrete structure of the industry in which the firm competes and the relevant markets of the firm. Competition in an industry is rooted in its underlying economic structure and goes well beyond the behavior of current competitors.

The state of competition in an industry and the relevant markets of the firm depend on the following five basic competitive forces (Porter, 1980):

- Rivalry among the existing firms;
- Bargaining power of buyers;
- Bargaining power of suppliers;
- Threat of potential new entrants;
- Threat of substitute products or services.

There are many differences in competing internationally versus nationally, for example:

- factor cost differences among countries;

Schwächen des Unternehmens sowie der „Wert“ des Personals (einschließlich der Unternehmensleitung). Stärken und Schwächen des Unternehmens bedeuten Vorteile und Fähigkeiten im Vergleich zu den Wettbewerbern, z. B. finanzielle Basis, technologische Position, Stärke der Marke. Der Wert des Personals zeigt sich in der Motivation und dem Engagement beim Einsatz gegebener Fähigkeiten.

Externe Faktoren bedeuten das Potential, aber auch die Bedrohungen der Branche im wettbewerblichen Umfeld sowie die gesellschaftlichen Erwartungen, z. B. die Erwartung an die soziale und ethische Verantwortung des Unternehmers, aber auch die Wirkungen des Handels von Staat und Regierung sowie der gesellschaftliche Wertewandel.

Diese vier Faktoren sind zu beachten, wenn es darum geht, realisierbare Ziele formulieren und eine umsetzbare Unternehmenspolitik implementieren zu können.

Die Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie verlangt, unter Berücksichtigung dieser Faktoren die Struktur der betreffenden Branche und die relevanten zu analysieren. Wettbewerb in der Branche und die zugrundeliegenden ökonomischen Strukturen basieren nicht nur auf dem Verhalten der aktuellen Wettbewerber.

Der Status des Wettbewerbs in einer Branche sowie auf den relevanten Märkten hängt von den folgenden Wettbewerbskräften ab (Porter, 1980):

- Wettbewerb zwischen den bestehenden Unternehmen
- Marktmacht der Käufer
- Marktmacht der Zulieferer
- Bedrohungspotential neuer Marktteilnehmer
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Zwischen nationalem und internationalem Wettbewerb gibt es manche Unterschiede, z. B.

- unterschiedliche Faktorkosten in den Ländern,
- verschiedene Rahmenbedingungen auf Auslandsmärkten,
- unterschiedliches Handeln ausländischer Regierungen,
- Unterschiede in den Zielen und Ver-

- differing circumstances in foreign markets;
- differing roles of foreign government;
- differences in goals, resources, and ability to monitor foreign competitors.

The international competitiveness and the possibility of international competitive advantages depend – according to Porter (1990) – for companies and especially for nations on the following criteria:

- "Factor conditions" on the domestic markets: the structure and conditions of the domestic markets and industries like infrastructure, wage level, educational level, standards of technology, knowledge, skills and competences of the employees, etc.;
- "Demand conditions" on the domestic markets: the acceptable price range and the demands on quality of the domestic customers as a driving force in order to gain competitive advantages abroad;
- "Related and supporting industries": A nation's companies will be better able to compete internationally if there are 'clusters' of industries in the home base economy which are linked to each other through vertical or horizontal relationships amongst competitive supplying and buying sectors or common customers, distribution channels or technologies;
- "Firm's strategy, structure, and rivalry" on the domestic markets: The most important aspect concerns the need for rivalry, particularly amongst domestic firms in the home base. Domestic rivalry is the major spur to innovation and hence success in international competition.

The approach of Porter to explain competitiveness, competitive advantages and competitive strategy is very sophisticated, systematic, transparent and useful. It could be a very suitable basis in order to develop an appropriate competitive strategy or to prepare and realize a market research analysis.

But carrying out the structural analysis of industries and markets is only one side of the coin. It is also very important and it is

altensweisen, ausländischen Wettbewerbern zu begegnen.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit und die Möglichkeit internationaler Wettbewerbsvorteile für Unternehmen, aber auch für Nationen hängen nach Porter (1990) von folgenden Kriterien ab:

- Bedingungen auf dem Heimatmarkt: Struktur des Heimatmarktes sowie der jeweiligen Branche, beispielsweise Infrastruktur, Lohnniveau, Bildungsstand, Technologie-Standards, Wissen, Fähigkeiten und Kompetenz der Arbeitnehmer usw.;
- Nachfragesituation auf dem Heimatmarkt: akzeptierte Preise und Qualitäten der heimischen Nachfrager als „treibende Kraft“, um im Ausland Wettbewerbsvorteile zu erzielen;
- Kooperationen: Unternehmen sind besser für den internationalen Wettbewerb gerüstet, wenn es auf dem Heimatmarkt „Cluster“ vertikaler oder horizontaler Verknüpfungen zwischen Anbietern und Nachfragern gibt, gemeinsame Kunden, gemeinsame Distributionskanäle, Technologien usw.
- Wettbewerb auf dem Heimatmarkt: Dieser Wettbewerb zwischen heimischen Firmen kann eine entscheidende Motivation für Innovationen und damit Grundlage für Erfolge auf Auslandsmärkten sein.

Der Ansatz von Porter, Wettbewerbsfähigkeit, Möglichkeiten von Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategie zu erklären, ist sehr systematisch, logisch, transparent und realitätsnah. Er ist gut brauchbar, um reale Wettbewerbsstrategien zu entwickeln oder Marktanalysen vorzubereiten und durchzuführen.

Es ist aber nur ein Aspekt der Realität, sich mit der Struktur von Branchen und Märkten zu beschäftigen. Mindestens ebenso wichtig ist es, optimale Entscheidungen zu treffen; und diese hängen nicht nur von Branchen- und Marktstrukturen ab, sondern auch und entscheidend von den Einstellungen und Verhaltensweisen der Manager, die strategische Entscheidungen zu treffen haben, von deren Motivation und Risikobereitschaft. Aufgaben der Unternehmensleitung wahrzunehmen bedeutet Entscheidungen treffen.

the second side of the coin, to make optimal decisions, and this depends not only on the results of structural analyses of industries and markets, but also on the personal attitudes and behavior of the managers who make the strategic decisions, on their motivation and willingness to risk. Management and leadership mean making decisions and acting.

It is a broad field within the management theory, respectively the marketing theory, to analyze the buyer and consumer behavior, considering also psychological and social aspects of the behavior. In my opinion, it is also necessary to consider personal, psychological, social, moral and ethical aspects of attitude and behavior in order to explain entrepreneurial decisions.

For example, some personal interviews with entrepreneurs hypothesize a relationship respectively a correlation between the work-life-balance and the entrepreneurial success. And also many personal interviews hypothesized the importance of intercultural competence in order to be successful within international businesses.

In this context a newer approach is very interesting. The "resources-approach" respectively the "capabilities-approach" explains competitiveness and competitive advantage by means of "distinctive capabilities" respectively "core competencies" (Kay, 1993). These capabilities could be added by strategic assets.

Distinctive capabilities, respectively core competencies mean (Kay, 1993):

- Reputation,
- Architecture and
- Innovation.

Reputation is based on the relationships between the company and its suppliers and buyers. Creditability, reliability, excellent service acquired by businesses in the past, but also intercultural competence within international businesses could be special aspects of reputation.

Architecture means the network between the employees of the company and the suppliers and buyers, by which knowledge, information, organizational courses of action and so on are communicated.

In der Marketingtheorie nimmt die Analyse des Käuferverhaltens einen breiten Raum ein. Dabei werden insbesondere auch psychologische und soziale Aspekte berücksichtigt. Meines Erachtens ist es wichtig, auch bei der Erklärung unternehmerischer Entscheidungen psychologische, soziale, moralische, ethische, personenbezogene Aspekte von Einstellungen und Verhaltensweisen zu berücksichtigen.

Viele persönliche Gespräche mit Unternehmern, auch mit Unternehmensgründern brachten mich zu der Hypothese, dass zwischen unternehmerischen Erfolg und der Balance zwischen Arbeiten und Leben eine Abhängigkeit bzw. eine Korrelation besteht. Manche meiner Gespräche zeigten insbesondere auch die Wichtigkeit interkultureller Kompetenz für Erfolge im internationalen Geschäft.

In diesem Zusammenhang ist ein neuerer Ansatz interessant, nämlich der Ressourcen-Ansatz bzw. „Potential“-Ansatz: Dieser Ansatz erklärt Wettbewerbsfähigkeit mittels besonderer „Potentiale“ bzw. besonderer „Kern-Kompetenzen“, ergänzt um strategischer Vorteile (Kay, 1993).

Diese Kern-Kompetenzen sind (Kay, 1993):

- der gute Name (Reputation),
- die Struktur und
- die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Reputation, der gute Name basiert auf den Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden und seinen Lieferanten; Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit, ausgezeichneter Service in der Vergangenheit, aber auch interkulturelle Kompetenz im internationalen Geschäft sind besondere Aspekte von Reputation.

„Struktur“ betrifft das Netzwerk von Mitarbeitern des Unternehmens mit Kunden und Zulieferern, in welchem Wissen, Informationen usw. kommuniziert werden.

Innovationsfähigkeit sollte nicht auf Verbesserungen, sondern insbesondere auf wirkliche Neuerungen ausgerichtet sein.

Kern-Kompetenzen entstehen nach diesem Ansatz aus akkumulierten Erfahrungen, Wissen, Fähigkeiten, Kompetenz und Zusammenarbeit von Menschen innerhalb einer Organisation. In diesem Zusammenhang ist auch die jeweilige Unternehmen-

Innovation requires not only improvements but also real novelties for the markets.

The distinctive capabilities are composed of accumulated experiences, knowledge, skills, competences and networking of humans within a firm or organization. In this context, the business ethics of the firm is also decisive for the level of the capabilities and the intensity of their use.

In addition to the capabilities, there could also be strategic assets like natural monopolies, opportunity costs and special exclusivities like the image of the firm. These are normally acquired by means of capabilities of the employees and the management in the past.

The starting point of the capabilities approach is the analysis of resources. For example the firm could ask:

- Which capabilities are available?
- Which capabilities are missing?
- Which capabilities don't have any strategic relevance?

This analysis of potential is the basis for the following strategic planning, of course including the special conditions of the industry and the relevant markets.

In this context, the issue of intercultural competence could be an important capability in order to be successful within international competition in the globalized business world.

IV. Conclusion

As mentioned above, we can distinguish between competitiveness of companies and competitiveness of nations. Especially the governments in the different countries but also the economic associations and organizations are very interested in the competitiveness of nations. For this reason the "Global Competitiveness Report" of nations, based on special indices calculating the competitiveness of many countries of the world is published (Schwab, 2013).

Within the Global Competitiveness Report competitiveness is defined as the set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a coun-

try. Business ethics is decisive for the core competences of the company and their use.

In addition to the core competences, according to this approach for the explanation of competitive advantages also specific strategic advantages for the company exist, for example a special image. These strategic advantages are usually achieved through the competences of employees and the company management in the past.

The starting point of the "Potential Approach" is an analysis of the core competences. For example, it could be asked:

- Which competences are available?
- Which competences are missing?
- Which competences are of strategic importance, which are not?

The analysis of potentials is the basis for the following strategic planning, including also the specific conditions of the industry and the relevant markets. In this context, intercultural competence is a core competence for success in international markets.

IV. Wettbewerbsfähigkeit von Ländern

Wie bereits ausgeführt kann zwischen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Ländern unterschieden werden. Speziell Regierungen von Nationen, aber auch Wirtschaftsorganisationen sind am Ausmaß der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Länder interessiert. Aus diesem Grunde wird seit einigen Jahren der "Global Competitiveness Report" publiziert, der auf spezifischen Indizes und Kriterien basiert und die Wettbewerbsfähigkeit vieler Länder in der Welt beschreibt (Schwab, 2013).

Im "Globalen Wettbewerbs-Report" ist "Wettbewerbsfähigkeit" als eine Zusammenstellung von Branchen, Faktoren und Politikgestaltung definiert, welche die Produktivität eines Landes bestimmen. Das Ausmaß der Produktivität wiederum ist Gradmesser der Prosperität des Landes. Die Produktivität ist darüber hinaus auch Maßstab für die Rendite, welche bei Investments erzielbar ist. Mit anderen Worten: eine Volkswirtschaft mit höherer Wettbewerbsfähigkeit wird ein höheres Volkseinkommen erwirtschaften und wird

try. The level of productivity, in turn, sets the level of prosperity that can be earned by an economy. The productivity level also determines the rates of return obtained by investments in an economy, which in turn are the fundamental drivers of its growth rates. In other words, a more competitive economy will earn a higher social income, and will reach a higher rate of growth.

The concept of competitiveness thus involves static and dynamic components. Although the productivity of a country determines its ability to sustain a high level of social income, it is also one of the central determinants of its returns to investment, which is one of the key factors explaining an economy's growth potential.

Many determinants drive productivity and competitiveness. Understanding the factors behind this process has occupied the minds of economists for hundreds of years, engendering theories ranging from Adam Smith's focus on specialization and the division of labor to neoclassical economists' emphasis on investment in physical capital and infrastructure (Schumpeter, 1942; Solow, 1956; Swan, 1956), and, more recently, to interest in other mechanisms such as education and training, technological progress, macroeconomic stability, good governance, firm sophistication, and market efficiency, among others (Sala-i-Martin, Doppelhofer & Miller, 2004).

Also Porter describes decisive factors of the competitiveness of nations based on different empirical studies within several countries (Porter, 1990).

The Global Competitiveness Index includes a weighted average of many different components, each measuring a different aspect of competitiveness. These components are grouped into 3 groups and 12 pillars of competitiveness (Schwab, 2013):

- Key for factor-driven economies
 - Institutions
 - Infrastructure
 - Macroeconomic environment
 - Health and primary education
- Key for efficiency-driven economies
 - Higher education and training

höhere Wachstumsraten erzielen.

Wettbewerbsfähigkeit beinhaltet statische und dynamische Komponenten. Die Produktivität eines Landes bestimmt die Fähigkeit, ein hohes Volkseinkommen zu erhalten, ist zugleich zentrale Determinante für die Höhe der Rentabilität bzw. der Kapitalerträge, welche wiederum entscheidend sind, um das Potential wirtschaftlichen Wachstums erklären zu können.

Viele Aspekte und Abläufe bewegen Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Ökonomen beschäftigen sich seit Jahrhunderten mit den Zusammenhängen und Prozessen und haben entsprechende Theorien entwickelt, beginnend mit Adam Smith, und kamen von den Vorteilen der Spezialisierung über Arbeitsteilung zur neoklassischen Ökonomie der Bedeutung von Sachkapital und Infrastruktur (Schumpeter, 1942; Solow, 1956; Swan, 1956); in neuerer Zeit interessieren auch weitere Mechanismen und Instrumente, beispielsweise Bildung und Ausbildung, technologischer Fortschritt, makroökonomische Stabilität, politische Steuerung durch Regierungen, Unternehmensphilosophie und andere Aspekte (Sala-i-Martin, Doppelhofer & Miller, 2004).

Auch Porter beschreibt wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Nationen, basierend auf verschiedenen empirischen Studien in verschiedenen Ländern (Porter, 1990).

Der globale Wettbewerbs-Index zur Beschreibung der Wettbewerbsfähigkeit von Nationen ist ein gewogener Durchschnitt vieler unterschiedlicher Komponenten, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Wettbewerbsfähigkeit messen. Diese Komponenten sind in drei Gruppen und 12 Determinanten gruppiert, und zwar (Schwab, 2013):

- Faktor-getriebene Ökonomie
 - Institutionen
 - Infrastruktur
 - Makroökonomische Situation
 - Gesundheitssystem und Grundbildung (primary education)
- Effizienz-getriebene Ökonomie
 - Hochschulbildung Effizienz der Güter-Märkte
 - Effizienz des Arbeitsmarktes
 - Entwicklung des Finanzmarktes

- Goods market efficiency
- Labor market efficiency
- Financial market development
- Technological readiness
- Market size
- Key for innovation-driven economies
 - Business sophistication
 - Innovation

V. Intercultural Competence and Competitive Strategy

With the development of globalization, especially the increasing of global trade, it is unavoidable that different cultures will meet and blend together. But many people from different cultures have problems to communicate and to cooperate; this is not only caused by the language barrier but also affected by different culture styles, mentalities and behavior. There is a wide range of communication problems that naturally appear within organizations, companies or networks of firms where individuals from different ethnic, religious, social, educational and other cultural backgrounds work together.

Question: How can we solve the problems of intercultural communication and cooperation, and how could it be possible to use intercultural competence in order to gain advantages within international businesses?

Let us regard the example of the failed Daimler-Chrysler fusion again. A Daimler-Chrysler manager of corporate communications said (Gibson, 2000):

“The management style, in other words the business culture of Daimler and that of Chrysler were very different.

Germans analyse a problem in great detail, find a solution, discuss it with their partners and then make a decision. It is a very structured process.

Americans start with a discussion, and then come back to new aspects after talking with other people. Eventually – after a process which they call creative – they come to a conclusion.

In America at any time you can just enter your boss’ office and tell him something. The boss can make an instant decision,

- Technologische Stärke und Umsetzbarkeit
- Marktgröße
- Innovations-getriebene Ökonomie
 - Wirtschaftsklima
 - Innovationsbefähigung

V. Interkulturelle Kompetenz und Wettbewerbsstrategie

Im Rahmen der Globalisierung, insbesondere als Konsequenz des wachsenden globalen Handels ist es unvermeidbar, dass sich Menschen unterschiedlicher Kulturkreise treffen und miteinander „vermengen“. Doch viele Menschen haben Schwierigkeiten, mit Menschen anderer Kulturkreise zu sprechen und zusammen zu arbeiten. Dies ist nicht nur wegen der sprachlichen Barrieren der Fall, sondern sehr viel mehr wegen unterschiedlicher Mentalitäten und Verhaltensweisen. Es gibt eine große Bandbreite von Kommunikationsproblemen innerhalb von Organisationen, Unternehmen oder Netzwerken von Firmen, in welchen Menschen unterschiedlichen ethnischen, religiösen, sozialen, kulturellen oder bildungsbezogenen „Erziehungs- und Erfahrungs-Hintergrundes“ arbeiten.

Frage: Wie können wir die Probleme der interkulturellen Kommunikation und Kooperation lösen? Wie kann interkulturelle Kompetenz genutzt werden, um Vorteile im internationalen Wettbewerb zu erzielen?

Betrachten wir nochmals das bereits angesprochene Problem der Fusion Daimler-Chrysler. Ein Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation sagte (Gibson, 2000):

„Der Management-Stil, mit anderen Worten: die Unternehmenskultur von Daimler und von Chrysler waren sehr verschieden.

Deutsche analysieren ein Problem in allen Details, finden eine Lösung, diskutieren diese mit ihren Partnern, und treffen dann eine Entscheidung. Das Ganze ist ein wohl-strukturierter Prozess.

Amerikaner beginnen mit einer Diskussion, und gelangen, nach Besprechungen mit anderen Menschen, zu neuen Überlegungen. Irgendwann – nach Abläufen, die sie „kreativ“ nennen – kommen sie zu einem Beschluss.

In Amerika kann man zu jeder Zeit das

without explaining the reasons or involving other employees. It's different in Germany, the subordinates have to prepare extensive reports for the top bosses and make recommendations at formal meetings.

In addition, before the fusion there was a special Chrysler culture: If an idea had merit, you wouldn't worry about approval, you would just go ahead and do it. Working level people feel empowered to do things. It's based on management trust."

But what could be the appropriate way for intercultural communication and intercultural cooperation?

There are many different approaches to realize intercultural competence and design intercultural communication and cooperation. In this context the word culture is used in the sense of a shared system of attitudes, beliefs, values, behavior and mentalities, in other words: "collective mental programming" or "software of the mind" (Hofstede, 1991).

Intercultural Competence, Intercultural Communication and Intercultural Cooperation are relatively new fields of science and research. It is necessary to have an interdisciplinary approach considering the disciplines Psychology, Sociology, History, Anthropology, Linguistics, Geography, Business Studies and Communication Science (Gibson, 2000).

In the literature there are a lot of different types of theories about what intercultural communication means (Gudykunst, 2003), for example considering the focus on:

- effective outcomes,
- cultural accommodation, assimilation or adaption,
- cultural convergence (in this case is the communication among the members in a relatively closed social system is unrestricted) or cultural diversity (the communication is restricted),
- communication networks,
- acculturation and adjustment,
- identity management or identity Negotiation (Imahori & Cupach, 2005) (question: is there a culture-general

Büro des Vorgesetzten betreten und ihm irgendetwas sagen. Der Vorgesetzte kann sofort eine Entscheidung treffen, ohne Begründung und ohne Beteiligung anderer Mitarbeiter. Dies ist völlig anders in Deutschland: Untergebene haben ausführliche Berichte für die Vorgesetzten vorzubereiten und können im Rahmen von Besprechungen Vorschläge machen.

Vor der Fusion gab es eine spezielle „Chrysler-Kultur“: Wenn eine Idee gut war, brauchte man sich nicht um die Genehmigung zu ängstigen, man konnte es einfach machen. Facharbeiter fühlten sich ermächtigt zu handeln. Es basierte auf dem Vertrauen des Management."

Was kann das angemessene Agieren im Rahmen interkultureller Kommunikation und Kooperation sein?

Es gibt viele unterschiedliche Ansätze, interkulturelle Kompetenz zu verwirklichen sowie interkulturelle Kommunikation und Kooperation zu gestalten. In diesem Zusammenhang wird das Wort „Kultur“ gebraucht für ein System von Gedanken, Werten, Mentalität und Verhaltensweisen; mit anderen Worten: Kultur steht für „kollektive mentale Programmierung“ bzw. „Software von Seele und Verstand“ (Hofstede, 1991).

Interkulturelle Kompetenz, interkulturelle Kommunikation und interkulturelle Kooperation sind relative neue Fachgebiete für Wissenschaft und Forschung. Notwendig ist ein interdisziplinärer Ansatz unter Berücksichtigung von Psychologie, Soziologie, Geschichtswissenschaft, Anthropologie, Linguistik, Geographie, Management und Kommunikationswissenschaft (Gibson, 2000).

In der Literatur gibt es viele unterschiedliche Theorien über Interkulturelle Kommunikation (Gudykunst, 2003), indem beispielsweise folgende Aspekte besonders betrachtet werden:

- Wirksamkeit der Ergebnisse
- Angleichen, Assimilieren und/oder Adaptieren von Kulturen
- Kulturelle Konvergenz (in diesem Fall ist die Kommunikation unter den Mitgliedern eines sozialen Systems offen) oder kulturelle Vielfalt (restriktive Kommunikation)
- Kommunikations-Netzwerke
- Kulturelle Anpassung und Angleichung

definition of intercultural communication competence, or does it have to be defined differently in each culture, respectively, is there a culture-specific definition?)

Based on these (and further) theories intercultural competence counts as one of the key competences in order to deal with challenges of international businesses effectively (Gröschke, 2009).

Intercultural Competence is often picked out as a central theme within the Human Resource Management and the Diversity Management. Especially the following three managerial functions could be realized in a better way using intercultural competence (Gröschke, 2009):

- Developing a heterogeneously composed, intercultural staff; this kind of staff is seen as an important precondition in order to improve the innovation potential; and a better innovation potential means competitiveness with the chance to gain competitive advantages;
- Selection of employees for employment abroad; employees with intercultural understanding and sensitivity have better relationships with employees in foreign firms, and this is an important advantage in order to gain success; but within the real world decisions of the management about the selection of employees for employment abroad are mostly based on the technical knowledge, skills and competences without any consideration of the aspect of intercultural competence,
- Building of an international team of employees within the organization of a firm or within a network of firms; in this way it is possible to use the specific cultural differences and the cultural diversity within the countries involved as a competitive advantage.

Intercultural Competence could not only be useful for internal procedures and processes of organizations or companies. Intercultural Competence could also be useful and profitable when organizing the communication and cooperation with suppliers and buyers, for example in order to

- Identity Management (Imahori & Culpach, 2005); Frage: Gibt es eine allgemein-kulturelle Definition von Interkultureller Kommunikations-Kompetenz oder ist dies in jeder Kultur unterschiedlich bzw. kultur-spezifisch definiert.

Basierend auf diesen und weiteren theoretischen Konstrukten gilt Interkulturelle Kompetenz als eine der Schlüsselkompetenzen, um die Herausforderungen im Internationalen Geschäft bewältigen zu können (Gröschke, 2009).

Interkulturelle Kompetenz wird oft als zentrales Thema im Bereich der Personalwirtschaft sowie des Diversity Management herausgestellt. Insbesondere werden häufig die folgenden unternehmerischen Aufgaben genannt, welche mit interkultureller Kompetenz besser bewältigt werden können (Gröschke, 2009):

- Entwicklung einer heterogen zusammengesetzten, interkulturellen Belegschaft; eine derartige Zusammensetzung der Mitarbeiter wird als wichtige Voraussetzung zur Verbesserung des Innovationspotentials angesehen; und ein besseres Innovationspotential gibt die Chance zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen;
- Auswahl von Mitarbeitern für eine Beschäftigung im Ausland; Mitarbeiter mit interkultureller Toleranz und Sensibilität haben bessere Beziehungen zu Mitarbeitern ausländischer Firmen, und dies ist ein wichtiger Vorteil für Erfolge; aber trotzdem basieren immer noch viele Entscheidungen des Management bei der Auswahl von Mitarbeitern für eine Beschäftigung im Ausland zumeist auf Wissen, Befähigung und fachlicher Kompetenz ohne Berücksichtigung der interkulturellen Kompetenz;
- Gestaltung der internationalen Teamarbeit von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens oder eines Clusters von Unternehmen; in diesem Fall ist es möglich, die kulturellen Differenzen und die kulturelle Vielfalt in den beteiligten Ländern als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

Interkulturelle Kompetenz kann nicht nur nützlich sein für unternehmens-interne Abläufe und Verfahren. Interkulturelle

cope with the following challenges (Gibson, 2000):

- Successful negotiations with international partners; intercultural understanding and sensitivity could be an important advantage for successful negotiations;
- Preparing and carrying out meetings and presentations within an international context, considering the different cultural aspects in the countries involved; for example, this could also mean to avoid jokes in a way that is familiar in the home country;
- Marketing in general and especially advertising and public relations abroad; in this case the use of intercultural competence is indispensable in order to plan and to carry out these effectively and efficiently;
- Applying for an international job or international projects; of course in order to have success it is necessary to consider the cultural characteristics of the foreign country;
- Establishing and managing of an international network of firms, especially developing a creative cluster of small and medium sized enterprises considering research institutions and universities, too; it could be the important advantage of such networks to use the cultural diversity within the countries involved for a better international competitiveness; this kind of strategy could be a model of international competitive strategy for small and medium sized enterprises.

Networking and cooperating, especially, will be important more and more for small and medium sized enterprises. In general, it is one of the consequences of the current development of the globalized world that individuals on their own are less and less able to provide the needed knowledge, the required skills and competence and the necessary resources in order to solve the present and future complex tasks and problems and in order to keep the necessary competitiveness, nationally and internationally (Meier zu Köcker, 2009). Therefore, cooperation between appropriate partners becomes more im-

Kompetenz kann ebenso nützlich sein, um die Kommunikation und Kooperation mit Kunden und Lieferanten ertragreich zu gestalten, beispielsweise um die folgenden Herausforderungen zu bewältigen (Gibson, 2000):

- Erfolgreiche Verhandlungen mit internationalen Partnern; interkulturelle Toleranz und Sensibilität kann ein wichtiger Vorteil für erfolgreiche Verhandlungen sein;
- Vorbereitung und Durchführung von Meetings und Präsentationen im internationalen Kontext unter Berücksichtigung unterschiedlicher kultureller Aspekte in den einbezogenen Ländern; dies könnte beispielsweise bedeuten, die Art von Humor und witzige Bemerkungen zu vermeiden, wie sie im Heimatland üblich sind;
- Marketing im allgemeinen und insbesondere Werbung und PR im Ausland; hier ist interkulturelle Kompetenz für eine effektive und effiziente Planung und Durchführung unverzichtbar;
- Bewerbung um einen internationalen Job oder um ein internationales Projekt; in diesen Fällen ist es notwendig, die kulturellen Besonderheiten des betreffenden Landes zu berücksichtigen, um erfolgreich sein zu können;
- Errichtung und Steuerung eines internationalen Netzwerks von Unternehmen, insbesondere Entwicklung eines internationalen kreativen Clusters kleiner und mittlerer Firmen sowie Forschungseinrichtungen und Hochschulen; es kann ein wichtiger Vorteil eines solchen Netzwerks sein, die kulturellen Unterschiede innerhalb der involvierten Länder für eine bessere internationale Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen; ein derartiges Netz könnte ein Modell für eine internationale Wettbewerbsstrategie kleiner und mittlerer Firmen sein.

Netzwerke und Kooperationen werden insbesondere für kleine und mittlere Firmen immer wichtiger. Es ist eine der Konsequenzen der gegenwärtigen Entwicklung der Globalisierung, dass Einzelne allein immer weniger in der Lage sind, das notwendige Wissen, die erforderliche Befähigung und die notwendigen Ressourcen

portant in order to remain competitive. Especially the aim-oriented cooperation of different companies, small and medium-sized enterprises, research institutes, universities, private service providers and public institutions can create, quickly and effectively, innovations with high potential of added value. Therefore, networks and clusters have an increasing importance for the economic regional development as well as for an effective regional marketing.

Cooperation, which makes long-lasting success possible, should be networks with the following characteristics (Meier zu Köcker & Buhl, 2008):

- The network should be focused regionally, but it should operate internationally.
- The network should have a selected focus.
- The network should cover the different steps of the entire added value chain as well as different branches.
- Each partner of the network should interact intensely with the other partners.
- The network should generate innovation with a very high potential of added value chain and should transfer innovation into marketable products and services.
- The surroundings of the network should be an area with a good infrastructure and suitable framework requirements; surroundings with a noticeable spirit of innovation are necessary.

Such networks are increasingly important for small and medium sized enterprises. In order to have an innovation potential as high as possible, the network should be an international network, and an internationalisation strategy of networks requires intercultural competence of the members and their managers and employees in order to consider the cultural diversity as an advantage within the increasing international competition.

Therefore, intercultural competence should be an essential element of the competitive strategy of firms, of big companies and also of small and medium sized enterprises. Even though it is possible within the

bereit zu stellen, um die gegenwärtigen und zukünftigen komplexen Aufgaben lösen sowie die erforderliche nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit erhalten zu können (Meier zu Köcker, 2009). Daher werden Kooperationen zwischen geeigneten Partnern wichtiger, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Insbesondere ergebnisorientierte Kooperationen zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Dienstleistern und öffentlichen Institutionen können schnell und effektiv Innovationen mit hohem Potential an Wertschöpfung bewirken. Netzwerke und Cluster haben insofern eine wachsende Bedeutung für die ökonomische Entwicklung von Regionen, aber auch für kleine und mittlere Unternehmen.

Kooperationen mit langfristigem Erfolgspotential sollten Netzwerke mit folgenden Eigenschaften sein (Meier zu Köcker & Buhl, 2008):

- Es sollte regional ausgerichtet sein, aber international arbeiten.
- Fachlich konkret orientiert.
- Es sollte die einzelnen Stufen einer Wertschöpfungskette und verschiedene Branchen umfassen.
- Jeder Partner sollte intensiv mit anderen Partnern interagieren.
- Das Netzwerk sollte Innovationen mit einem hohen Potential an Wertschöpfung generieren und diese Innovationen zu marktfähigen Produkten und Dienstleistungen entwickeln.
- Die „Umgebung“ des Netzwerks sollte eine Region mit guter Infrastruktur und einem positiven Innovationsklima sein.

Damit das Innovationspotential von Netzwerken möglichst hoch ist, sollten sie international operieren. Dies erfordert eine Internationalisierungsstrategie, welche interkulturelle Kompetenz der Mitglieder des Netzes sowie der Beschäftigten der Mitgliedsorganisationen erfordert.

Interkulturelle Kompetenz sollte aus den dargelegten Gründen ein wesentliches Element der Wettbewerbsstrategie von Unternehmen sein, von großen Unternehmen ebenso wie von kleinen und mittleren Firmen. Es ist möglich „Interkulturelle Kompetenz“ im oben dargestellten Ansatz von Wettbewerbsstrategien zu berücksichtigen, und zwar als spezielle Stärke des Unternehmens; meines Erachtens ist aber der oben dargestellten „Ressourcen-

approach of Porter to consider "Intercultural Competence" as a special strength of the company, in my opinion the "recourses approach" respectively the "capabilities approach" of an international competitive strategy mentioned above is more appropriate than other approaches in order to consider intercultural understanding, sensitivity and competence.

In other words: Intercultural Competence should be integrated into the Theory and Practice of the field "General Management" considering a "behaviour-oriented" approach.

Let me mention a typical example of wrong behaviour in the international businesses¹:

A few years ago there was a meeting of high-ranking Brazilian and German businessmen in Brazil; the meeting was carried out in both languages using a simultaneous interpreter. The style of negotiation was different for the Brazilian and the German delegation. The Germans negotiated clearly, directly, concretely and in a result-oriented way; the Brazilian style of negotiation didn't seem totally clear, it was a little bit squiggled and long-winded, it seemed to the Germans a little bit chaotic. The Germans didn't understand the Brazilians really.

In other words there were typical intercultural differences.

After hours without any result a member of the German delegation said angrily, the meeting should be cancelled because they couldn't reach any result. Cancelling the meeting would have meant a big damage of the Brazilian-German economic cooperation. But the interpreter prevented the disaster: He translated: The Germans want a short break for an internal discussion. The interpreter, who was a Brazilian with German ancestors, explained to the Germans the Brazilians and the Brazilian culture of negotiation. After the break it took only a short time to achieve a successful result.

1. This example of behavior which is not really seldom in the practice of international management is based on an own experience as well as the authentic report of the interpreter participating in the described meeting. I think it is understandable that I cannot mention the names of the business men.

Ansatz" bzw. „Potential-Ansatz" besser geeignet, um interkulturelle Kompetenz, das nötige Verständnis und die erforderliche Sensibilität in der Unternehmensstrategie angemessen zu berücksichtigen.

Mit anderen Worten: Interkulturelle Kompetenz sollte integriert sein in Theorie und Praxis von „General Management", ausgehend von einem verhaltens-orientierten Ansatz.

Im Folgenden möchte ich ein typisches Beispiel aus dem Internationalen Wirtschaftsleben beschreiben¹:

Vor einigen Jahren fand in Brasilien ein Treffen hochrangiger brasilianischer und deutscher Wirtschaftsvertreter statt; die Veranstaltung verlief zweisprachig unter Beteiligung eines außerordentlich erfahrenen Simultandolmetschers. Der Verhandlungsstil der deutschen und der brasilianischer Delegation war sehr unterschiedlich: Die deutschen Teilnehmer argumentierten klar, direkt, konkret, präzise und ergebnisorientiert; die Brasilianer – dies war der Eindruck der Deutschen – agierten nicht sehr klar, alles schien ein wenig verschnörkelt, langatmig und umständlich, ein wenig chaotisch. Die Deutschen haben die Brasilianer und deren Absichten nicht wirklich verstanden.

Mit anderen Worten: Es gab erhebliche interkulturelle Differenzen in den Verhandlungsstilen.

Nach mehreren Stunden ergebnislosem Verhandeln sagte ein Mitglied der deutschen Delegation sehr ärgerlich, man solle die Konferenz abbrechen, da keine Ergebnisse zu erwarten seien. Ein Abbruch der Konferenz hätte großen Schaden für die Brasilianisch-Deutschen Wirtschaftskooperationen bedeutet. Aber der Dolmetscher hat dieses Desaster verhindert, indem er übersetzt hat, die deutsche Delegation wünsche eine kurze Beratungspause. Der Dolmetscher, ein Brasilianer mit deutschen Vorfahren, erklärte den Deutschen in der Beratungspause die Brasilianische Verhandlungskultur. Anschließend dauerte es nur noch eine kurze Zeit bis zu einem erfolgreichen Ergebnis.

1. Diese Beispiel über das Verhalten, welches in vergleichbarer Weise nicht selten im internationalen Wirtschaftsleben anzutreffen ist, basiert auf eigenen Erfahrungen und dem authentischen Bericht des an der Konferenz beteiligten Dolmetschers. Es dürfte selbstverständlich sein, dass ich die Namen der Beteiligten nicht nennen darf.

VI. Conclusion

It should be the responsibility of the top management to integrate intercultural competence into the policy of the firm. It is not enough to consider intercultural competence as part of the human resource management only. The risks disregarding the intercultural competence within international businesses are large and dangerous, larger and more dangerous than the currency risks.

As mentioned above there are different theories of intercultural competence and, consequently, there are very different approaches of intercultural competence in the real business world (Bhawuk & Brislin, 1992; Graf & Mertesacker, 2010; Spitzberg, 2000; Wiseman, 2003). We still don't have enough empirical experience in order to decide which solution could be the best kind of intercultural competence within a concrete management situation. Therefore, it is important to consider some behavioural and cognitive principles of Intercultural Competence (Messner & Schäfer, 2012a; Messner & Schäfer, 2012b):

- Self-awareness. Be conscious about one's self (the way one looks) and about one's reputation elsewhere.
- Appropriateness. Have knowledge of the socially appropriate communicative behaviour.
- Self-confidence. Hold a realistic and positive confidence in one's own judgments, abilities and powers.
- Effectiveness. Be able to bring about an effect.
- Motivation for success. Have a strong orientation towards pragmatism and useful action.
- Changing perspectives. Try to understand actions and reactions of others from their point of view.
- Empathy. Show interest in others and share emotions.
- Open-mindedness. Be open towards new ideas and experiences; function effectively with people of other world views.
- Communication ability. Fully appreciate what others are saying and think consequentially prior to answering.

VI. Abschließende Bemerkungen

Es sollte die Verantwortung der jeweiligen Unternehmensleitung aller Unternehmen sein, Interkulturelle Kompetenz als eine der wichtigen Leitlinien der Unternehmenspolitik zu verankern. Es reicht nicht aus, Interkulturelle Kompetenz als Teil der Personalwirtschaft eines Unternehmens vorzusehen. Das Risiko, interkulturelle Kompetenz im internationalen Wirtschaftsleben zu vernachlässigen, ist groß und gefährlich, größer und gefährlicher als beispielsweise Währungsrisiken.

Wie bereits erwähnt gibt es unterschiedliche Theorien über Interkulturelle Kompetenz und demzufolge unterschiedliche Ansätze der Interkulturellen Kompetenz im realen Wirtschaftsleben (Bhawuk & Brislin, 1992; Graf & Mertesacker, 2010; Spitzberg, 2000; Wiseman, 2003). Es gibt noch nicht genügend empirische Erfahrungen, um entscheiden zu können, welche Lösung in einer konkreten Management-Situation der beste Ansatz von Interkultureller Kompetenz ist. Daher ist es wichtig, einige Einstellungen, Verhaltensweisen und kognitive Grundätze interkultureller Kompetenz zu berücksichtigen (Messner & Schäfer, 2012a; Messner & Schäfer, 2012b):

- Selbstbewusstsein; sich seiner selbst und seiner Reputation woanders bewusst sein.
- Eignung; Wissen haben vom sozial geeigneten Kommunikationsverhalten.
- Selbstvertrauen; realistisch und positiv seinem eigenen Beurteilungsvermögen, seiner Fähigkeit und Stärke vertrauen.
- Leistungsfähigkeit; fähig, Wirkung zu entfalten.
- Motivation für Erfolg; orientiert auf Pragmatismus und sinnvolle Aktionen.
- Ändern der Perspektive; Verstehen von Aktionen und Reaktionen anderer aus deren Sicht.
- Einfühlungsvermögen; Interesse an anderen zeigen und Emotionen teilen.
- Aufgeschlossenheit; offen für neue Ideen und Erfahrungen, effektiv mit Menschen anderer Weltanschauungen arbeiten.
- Kommunikationsfähigkeit; Aussagen anderer schätzen und vor dem Antworten denken.
- Toleranz und Verständnis; frei sein von

- Tolerance and Understanding. Be free from bigotry and prejudice, accept and advocate diversity.
- Sensitivity. Be sensitive to the importance of differences and to the point of view of other people.
- Flexibility. Have a type of mental elasticity allowing to be part of and yet apart from another milieu.

Knowing and using these aspects of Intercultural Competence it is necessary to find an individual way within a concrete situation in order to develop both an effective and efficient international competitive strategy and the appropriate functional steps of its realization.

Engstirnigkeit und Befangenheit, akzeptieren und eintreten für Vielfalt.

- Sensibilität; sensibilisiert sein für die Wichtigkeit von Unterschieden und die Ansicht anderer Menschen.
- Flexibilität; flexibel sein zu erlauben, teil oder kein Teil eines anderen Milieus zu sein.

In einer konkreten Situation ist es notwendig, im Wissen um diese Aspekte der interkulturellen Kompetenz einen individuellen Weg zu finden, um eine effektive und effiziente internationale Wettbewerbsstrategie zu finden sowie die geeigneten Schritte zu ihrer Realisierung zu gehen.

Reference / Referenzen

- Bhawuk, D. P., Brislin, R. (1992).** The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism, *International Journal of Intercultural Relations*, 16 : 413-436.
- Gibson, R. (2000).** Intercultural business communication. Berlin: Cornelsen & Oxford University Press.
- Graf, A., Mertesacker, M. (2010).** Interkulturelle Kompetenz als globaler Erfolgsfaktor: Eine explorative und konfirmatorische Evaluation von sechs Fragbogeninstrumenten für die internationale Personalauswahl. *Zeitschrift für Management*, 5 (1) : 3-27.
- Grant, R. (2005).** Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing: Malden, MA.
- Gröschke, D. (2009).** Interkulturelle Kompetenz in Arbeitssituationen – Eine handlungstheoretische Analyse individueller und kollektiver Fähigkeiten. Dissertation. München/Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Gudykunst, W. B. (2003).** Intercultural communication: Introduction. In W.B. Gudykunst (Ed.), *Cross-cultural and intercultural communication*, 163–166. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991).** *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill London.
- Imahori, T.T. & Cupach, W.R. (2005).** Identity management theory: Facework in intercultural relations. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Theories about intercultural communication*, 195-210. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kay, J.A. (1993).** *Foundations of Corporate Success: how business strategies add value*, Oxford University Press.
- Meier zu Köcker, G. (2009).** Clusters in Germany An Empirical Based Insight View on Emergence, Financing, Management and Competitiveness of the Most Innovative Clusters in Germany, Institute for Innovation and Technology, Berlin.
- Meier zu Köcker, G., Buhl, C.M. (2008).** Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln. Netzwerke als Instrument der Innovationsförderung, des Wirtschaftswachstums und Standortmarketings, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Berlin.
- Messner, W., Schäfer, N. (2012a).** Advancing Competencies for Intercultural Collaboration, In: U. Bäumer, P. Kreutter, W. Messner (Eds.) *Globalization of Professional Services*, Heidelberg: Springer.
- Messner, W., Schäfer, N. (2012b)** *The ICCA Facilitator's Manual. Intercultural Communication and Collaboration Appraisal*. London: Createspace.
- Porter, M.E. (1980).** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1990).** *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Sala-i-Martin, X., Doppelhofer, G., Miller, R. (2004).** Determinants of Long-Term Growth: A Bayesian Averaging of Classical Estimates (BACE) Approach, *American Economic Review*, 94 (4) : 813-835.
- Schumpeter, J.A. (1942).** *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.
- Schwab, K. (2013).** *The global competitiveness report 2013-2014*. Geneva: World Economic Forum.
- Solow, R. (1956).** A Contribution to the Theory of Economic Growth, *Quarterly Journal of Economics*, 70 (1) : 65-94.
- Spitzberg, B. H. (2000).** A Model of Intercultural Communication Competence. In: L. A. Samovar & R. E. Porter (Ed.). *Intercultural Communication - A Reader*, pp. 375-387, Belmont: Wadsworth Publishing.
- Swan, T. W. (1956).** Economic Growth and Capital Accumulation, *Economic Record*, 32 (2) : 334-361.
- Wiseman, R. L. (2003).** Intercultural communication competence. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Cross-cultural and intercultural communication*, 167-190. Thousand Oaks, CA: Sage.