

### Interkulturelles Consulting zwischen Wunsch und Wirklichkeit: eine Marktstudie

Rathje, Stefanie; Wiegner, Susann

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rathje, S., & Wiegner, S. (2009). Interkulturelles Consulting zwischen Wunsch und Wirklichkeit: eine Marktstudie. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 8(9), 131-150. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454802>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## Inhalt

I Jahrgang 8 | Ausgabe 9 |

[www.interculture-journal.com](http://www.interculture-journal.com)

Sofie Olbers  
*Austausch mit Anderem*

Joachim Willems  
*Interreligiöses und  
interkulturelles Lernen*

Karina Schlingensiepen/  
Kati Trempler/Tobias Ringeisen  
*Die kontextspezifische Erfassung  
kultureller Profile nach Hofstede*

Daniel H. Scheible  
*Interkulturelles Training für  
internationale Führungskräfte*

Margret Steixner  
*„Fine-tuning“ durch  
interkulturelles Coaching*

Michael Poerner  
*China-Knigge für deutsche  
Geschäftsleute?*

Susanne Wiegner/  
Stefanie Rathje  
*Interkulturelles Consulting zwischen  
Wunsch und Wirklichkeit*

## Interkulturalität als Gegenstand in Lehre, Training, Coaching und Consulting



Herausgeber:  
Jürgen Bolten  
Stefanie Rathje

2009

## **Interkulturelles Consulting zwischen Wunsch und Wirklichkeit – Eine Marktstudie**

Susanne Wiegner

Friedrich-Schiller-Universität Jena,  
Fachbereich Interkulturelle Wirt-  
schaftskommunikation

Prof. Dr. Stefanie Rathje

Professorin für Unternehmensfüh-  
rung und Kommunikation,  
Hochschule für Technik und Wirt-  
schaft Berlin (HTW)

### **Abstract**

While it is very common to list intercultural consulting as a fourth service offering among other well-established intercultural services (training, coaching, mediation) and many providers call themselves intercultural consultants, there is still confusion about whether this service actually exists and if yes, how it differentiates from other offerings in the intercultural field.

The paper summarizes the results of an empirical study about the market of intercultural consulting services to increase transparency with respect to intercultural consulting as a service label and a service offering. In addition, it describes common service portfolios and typical provider profiles in the area of intercultural consulting. The results reveal a huge gap between what is commonly called intercultural consulting and what is actually provided.

### **1. Ausgangssituation und Problemstellung**

Seit den 1990er Jahren steigt als Folge zunehmender wirtschaftlicher Globalisierung und den damit verbundenen Wellen internationaler Fusionen und Akquisitionen (M&A) innerhalb des Managements von Unternehmen das Problembewusstsein im Hinblick auf das Konfliktpotential kultureller Unterschiede und deren Relevanz für den Unternehmenserfolg (Stüdlein 1997, Apfelthaler 1999). Seitdem steigt ebenso die Nachfrage nach Beratungsleistungen im Bereich des Interkulturellen Managements, im Folgenden als Interkulturelles Consulting oder Interkulturelle Beratung (abgekürzt als „IC“) bezeichnet.

Interkulturelles Consulting wird dabei in Anlehnung an klassische Definitionen von Unternehmensberatung (Steele 1975:3, Greiner / Metzger 1983:7, Hans / Köppen 2001, Glückler 2004:26) als Dienstleistung für Organisationen verstanden, die von unabhängigen und qualifizierten Personen angeboten wird, um die Kunden-Organisation dabei zu unterstützen, Management-Probleme, die sich aus interkultureller Interaktion innerhalb der Organisation sowie zwischen Organisation und Umwelt ergeben, zu identifizieren, zu analysieren, zu ihrer Lösung Vorschläge zu entwickeln und ggf. bei ihrer Implementierung zu unterstützen.

Im Gegensatz zu anderen interkulturellen Service-Angeboten wie Training, Coaching und Mediation (vgl. Bolten 2001) zielt Interkulturelles Consulting dabei nicht auf die individuelle Kompetenzentwicklung von Einzelpersonen oder Gruppen ab, sondern stellt eine organisationsbezogene Dienstleistung

dar, die eine Bewältigung organisatorischer Aufgaben zum Ziel hat (Heimannsberg 2000:71).

Auf Basis dieser Definition ergeben sich für das Interkulturelle Consulting breite Anwendungsfelder. In Anlehnung an Bolten (1999) und Rathje (2007) lassen sich fünf inhaltliche Kernbereiche des Interkulturellen Consulting voneinander abgrenzen, die jeweils unterschiedliche Funktionseinheiten einer Organisation betreffen (siehe Abbildung 1).

<i>Kernbereiche</i>	<i>Anwendungsbeispiele</i>	<i>Funktionen</i>
Personalmanagement	Auswahl von zu entsendenden Mitarbeitern, Konzeption interkultureller Personalentwicklung	HR
Externe Unternehmenskommunikation	Anpassung von Marketing- bzw. Kommunikationskonzepten an kulturelle Unterschiede, internationale Unternehmens-PR	Marketing, PR, Vertrieb
Interne Unternehmenskommunikation	Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur, Gestaltung von Unternehmenswerten und -vision in internationalen Unternehmen	Unternehmenskommunikation, Strategie
Begleitung von Internationalisierungsprozessen	Vorbereitung von M&A, Integration kultureller Aspekte in den Due-Diligence-Prozess	Strategie, Business Development
Organisationsentwicklung	Konzeptentwicklung zur Optimierung interkultureller Zusammenarbeit, zur Realisierung interkultureller Synergien	Je nach betroffenem Bereich (z.B. Produktion)

Abb. 1: Kernbereiche des Interkulturellen Consulting

Im Vergleich zu den anderen Bereichen interkultureller Services, v.a. im Gegensatz zu Interkulturellem Training oder Coaching, spielt Interkulturelles Consulting praktisch bislang jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Als möglicher Grund wurde bislang die notwendige Verknüpfung der zwei Kompetenzbereiche Kulturwissenschaften und Betriebswirtschaft angeführt, die aufgrund herkömmlicher Ausbildungsstrukturen eher ungewöhnlich ist (Rathje 2007). So fehlt Anbietern interkultureller Trainings häufig das notwendige betriebswirtschaftliche Wissen sowie die strategische Problemlösungskompetenz der Beratungen, klassischen Beratungsunternehmen fehlt hingegen das notwendige kulturwissenschaftliche, bzw. interkulturelle Know-How, um ihr Angebot durch Interkulturelles Consulting zu erweitern. Es steht daher zu vermuten, dass das Markt-Potenzial eines professionellen Service-Angebots im Bereich des Interkulturellen Consulting bislang weitgehend ungenutzt bleibt.

Auf der anderen Seite fällt bei einer oberflächlicher Betrachtung von interkulturellen Service-Angeboten auf, dass z.B. zahlreiche Trainingsanbieter ihre Angebote mit der allgemeinen Bezeichnung „interkulturelle Beratung“ oder „Consulting“ versehen, ohne dass sie tatsächlich organisationsbezogene Beratungsleistungen anbieten. Als Folge ergibt sich eine ausgeprägte Intransparenz des Marktes für interkulturelle Service-Angebote hinsichtlich Umfang und Inhalt bereits existierender Dienstleistungen des Interkulturellen Consulting.

## 2. Zielsetzung

Wenn allgemein gilt, dass der Markt für Unternehmensberatung noch wenig empirisch erforscht ist (Glückler 2004:23), so trifft dies im Besonderen für den noch jungen Bereich des Interkulturellen Consulting zu (Rathje 2007). So liegen bislang keine empirischen Studien zu diesem Thema vor.

Die folgende Erhebung untersucht daher den Anbieter-Markt für interkulturelle Beratungsdienstleistungen, mit dem Ziel grundlegende Transparenz zu schaffen hinsichtlich folgender Bereiche:

- Interkulturelles Consulting als Angebotsbezeichnung
- Interkulturelles Consulting als tatsächliche Service-Leistung
- Angebots- und Leistungsspektrum des Interkulturellen Consulting
- Leistungstypologien von Interkulturellem Consulting
- Typische Anbieter von Interkulturellem Consulting.

Im Rahmen der Untersuchung sollen dabei auf Basis von Rathje 2007 folgende Hypothesen überprüft werden:

- H1: Interkulturelles Consulting ist als Service-Leistung im Vergleich zu anderen interkulturellen Services noch selten.
- H2: Interkulturelles Consulting wird häufig als Bezeichnung für interkulturelle Service-Angebote verwendet, die den Kriterien für interkulturelle Beratungsleistungen nicht entsprechen.
- H3: Interkulturelles Consulting ist derzeit noch kein eigenständiges Angebot, sondern wird entweder von Anbietern traditioneller interkultureller Service-Angebote oder von klassischen betriebswirtschaftlichen Beratungsunternehmen als zusätzliche Leistung angeboten.

### 3. Methode

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde die Angebotsdarstellung interkultureller Dienstleistungsunternehmen inhaltsanalytisch untersucht. Aufgrund der leichten Auffindbarkeit und der ausführlichen Angebotsdarstellungen auf den Websites der Anbieter wurde das Medium Internet als primäre Datenquelle gewählt.

#### 3.1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands

Um den kommerziellen Markt für Interkulturelles Consulting möglichst treffsicher zu erfassen, wurde der Untersuchungsgegenstand auf Anbieter beschränkt, die ihre Dienstleistungen im Rahmen eines kommerziellen Angebots anbieten. Ausgeschlossen wurden damit öffentliche oder gemeinnützige Dienstleistungen (z.B. interkulturelle Einzelberatung von Migranten). Keine Unterscheidung wurde zwischen unterschiedlichen Rechtsformen der Anbieter getroffen (z.B. GmbH, selbstständiger Einzelanbieter). Im Folgenden werden daher die Begriffe „Anbieter“ und „(Dienstleistungs-)Unternehmen“ synonym verwendet.

Um für die Stichprobe eine angemessene Repräsentativität in Bezug auf min. einen überschaubaren Markt zu erreichen, wurde der Untersuchungsgegenstand auf den deutschsprachigen Raum eingegrenzt. Es wurden daher nur solche Anbieter aufgenommen, die durch ein deutschsprachiges Angebot auf ihrer Website dokumentieren, dass sich ihr Angebot eindeutig an Kunden im deutschsprachigen Raum richtet. Das Herkunftsland des Unternehmens spielte dabei keine Rolle.

Aufgrund der Wahl des Internets als primäre Datenquelle wurde der Untersuchungsgegenstand darüber hinaus entsprechend auf diejenigen Anbieter eingegrenzt, die eine eigene Website betreiben. Damit wurde gleichzeitig erreicht, dass nur Anbieter mit einem gewissen Professionalisierungsgrad in die Stichprobe aufgenommen wurden.

#### 3.2 Auswahl der Stichprobe

Die Auswahl der Unternehmen für die Stichprobe wurde im 1. Quartal 2008 vorgenommen. Vorausgehend wurde im 4. Quartal 2007 ein Pre-Test mit 20 Unternehmen durchgeführt, um ein robustes Kategoriensystem zu erstellen.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte einerseits über eine Schlagwortsuche. Dabei wurden Anbieter mit Hilfe der Suchworte „interkulturelle/s“, „intercultural“, „cross-cultural“, „kulturelle/s“, „internationale/s“ einzeln und in Kombination mit „Beratung“ und „Consulting“ über verschiedene Such-

maschinen gesucht. Ergänzend wurden im Rahmen einer Netzwerksuche Webverzeichnisse von Unternehmen im Beratungs- oder interkulturellen Dienstleistungssektor sowie Linksammlungen bereits ausgewählter Unternehmen auf Anbieter durchsucht.

Alle Websites von Anbietern, die nach diesem Verfahren ermittelt werden konnten, wurden zunächst in die Stichprobe aufgenommen. Diese wurde dann um nicht-deutschsprachige und nicht-kommerzielle Angebote bereinigt. Als die Schlagwort- und Netzwerksuche in einem Sättigungsprozess immer häufiger zu Unternehmen führte, die bereits in der Stichprobe enthalten waren und ein Auffinden weiterer Unternehmen über diese Auswahlmethode nicht mehr zu erwarten war, wurde die Stichprobenauswahl bei einer Gesamtzahl von 147 Anbietern bzw. Anbieter-Websites beendet.

### 3.3 Untersuchungseinheiten

Als Untersuchungseinheiten wurden alle Texte einschließlich der Texte in Grafiken analysiert. Hierzu gehörten u.a. die Angebotsdarstellung (z.B. Slogan, Überschriften), genaue Leistungsbeschreibungen, Unternehmensdarstellung und Mitarbeiterprofile. Um zwischen einer Begriffsverwendung und tatsächlich angebotenen Dienstleistungen unterscheiden zu können, wurde in der Analyse besonders viel Sorgfalt auf die Differenzierung zwischen Angebotsbezeichnung und Leistungsbeschreibung verwendet. Unter „Angebotsbezeichnung“ wird dabei die begriffliche, schlagwortartige Bezeichnung der Dienstleistung (z.B. „Interkulturelles Coaching“) verstanden. Als „Leistungsbeschreibung“ gilt die ausführlichere, inhaltliche Darstellung der Dienstleistung (z.B. „Wir unterstützen Sie mit Einzelgesprächen, effektiver mit interkulturellen Herausforderungen umzugehen.“).

### 3.4 Analytische Vorgehensweise

Die Inhaltsanalyse erfolgte in drei Schritten.

#### *Gruppierung der Unternehmen*

Je nach Verwendung des Begriffs „Interkulturelle Beratung“ oder „Interkulturelles Consulting“ als Angebotsbezeichnung wurden die Anbieter in drei Gruppen eingeteilt.

*Gruppe A* besteht aus Unternehmen, die ihr Angebot als „Interkulturelles Consulting“ bezeichnen. Es enthält dementsprechend diejenigen Anbieter, die zur Präsentation ihres Angebots explizit eines oder mehrere der Begriffspaare „Interkulturelle Beratung“, „Interkulturelles Consulting“ oder Begriffspaare aus einer einzelnen Beratungsleistung (siehe

Abb.1) und dem Begriff „kultur“ (links- und rechtstrunkiert) verwenden. Unterschieden wurden dabei solche Anbieter, die „Interkulturelles Consulting“ als Schwerpunkt ihres Angebotsspektrums ausweisen (Gruppe A1) und solche, die „Interkulturelles Consulting“ nur als Teilangebot bezeichnen (Gruppe A2).

Gruppe B besteht aus Unternehmen, deren Angebotsbezeichnung suggeriert, sie würden „Interkulturelles Consulting“ anbieten. Zugeordnet wurden hier Anbieter, die obige Begriffspaare nicht im direkten Zusammenhang verwenden, aber die einzelnen oder ähnliche Begriffe getrennt voneinander nutzen, so dass der Eindruck entsteht, sie würden interkulturelle Beratungsleistungen anbieten. Beispiel: „Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen auf dem Gebiet der interkulturellen Kommunikation“, „Für das Management Ihres Unternehmens bieten wir interkulturelle Trainings, Coachings und Beratungen für USA, China und Deutschland“.

Gruppe C besteht aus Unternehmen, die zwar Dienstleistungen aus dem weiteren Umfeld interkultureller Beratung anbieten, jedoch ihr Angebot nicht als solches bezeichnen.

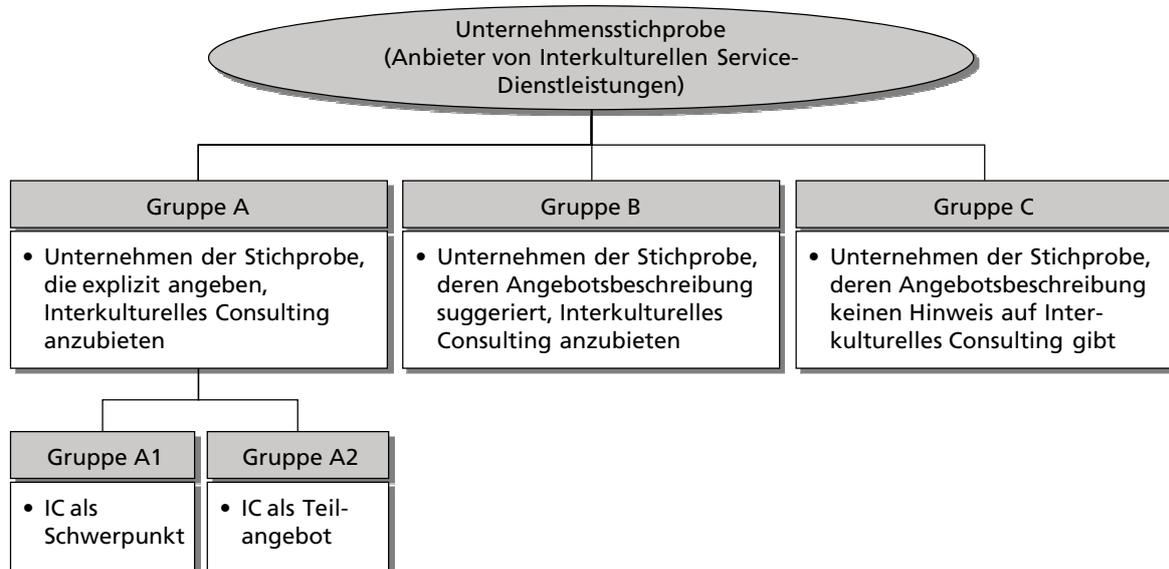


Abb. 2: Gruppen innerhalb der Stichprobe

### Angebotsanalyse

Nach der Gruppierung der Unternehmen erfolgte eine detaillierte sprachliche und inhaltliche Analyse der Leistungsbeschreibungen der Anbieter. Dabei wurden für jedes Unternehmen der Gruppen A und B sofern vorhanden bis zu sechs Einzelleistungen erfasst: Maximal drei Leistungen aus dem Gesamtangebotsspektrum (= Hauptleistungen, d.h. Leistun-

gen mit dem höchsten Gewicht) sowie maximal drei Leistungen aus dem Bereich Interkulturelles Consulting. In der Gruppe C wurden nur solche Unternehmen tiefergehender analysiert, bei denen Interkulturelles Consulting, obwohl das Angebot nicht als solches bezeichnet wurde, dennoch zum Leistungsspektrum gehörte. In diesem Fall wurden analog zu den Gruppen A und B maximal drei Hauptleistungen aus dem Gesamtangebotsspektrum sowie wie maximal drei Leistungen aus dem Bereich Interkulturelles Consulting erfasst. Die Beschränkung auf maximal drei, bzw. sechs Leistungen führte dabei zu keiner Verzerrung der Angebotsanalyse, weil nur in seltenen Fällen mehr Einzelleistungen ausgewiesen wurden.

Die Zuordnung der Einzelleistungen zu bestimmten Angebotskategorien erfolgte mit Hilfe einer im Rahmen eines Pre-Tests mit 20 Unternehmen entwickelten Kodierungsliste.

Als Teilleistungen des Interkulturellen Consulting wurden in Anlehnung an Rathje (2007) *Interkulturelle Personalentwicklung*, *Interkulturelle externe Unternehmenskommunikation*, *Interkulturelle interne Unternehmenskommunikation*, *Interkulturelle Internationalisierungsprozesse* und *Interkulturelle Organisationsentwicklung* unterschieden, sowie die weitere Kategorie *allgemeines interkulturelles Consulting*, wenn keine besondere Spezifizierung ausgewiesen war.

Als weitere Dienstleistungen wurden *Training* (interkulturell und allgemein), *Coaching* (interkulturell und allgemein), *Mediation*, *Sprachservices*, *Markterschließung* und *allgemeine betriebswirtschaftliche Beratung* unterschieden.

Die folgende Tabelle beschreibt die einzelnen Kategorien und allgemeine Zuordnungsvorschriften.

	Angebotskategorien	Zuordnungsvorschriften
Interkulturelles Consulting	Interkulturelle Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot betrifft Organisationen (keine Einzelpersonen)</li> <li>• Angebot bearbeitet eine bestehende interkulturelle Problematik</li> <li>• Problematik betrifft Kulturen, bzw. Interkulturalität im weitesten Sinn (Nationalkulturen, aber auch Unternehmenskulturen oder andere Subkulturen)</li> <li>• Problem der Organisation wird konzeptuell / strategisch gelöst</li> </ul>
	Interkulturelle externe Unternehmenskommunikation	
	Interkulturelle interne Unternehmenskommunikation	
	Interkulturelle Internationalisierungsprozesse	
	Interkulturelle Organisationsentwicklung	
	Interkulturelles Consulting allgemein	
Andere Dienstleistungen	Training / Seminare <ul style="list-style-type: none"> <li>• interkulturell</li> <li>• allgemein</li> </ul>	In Seminar-/Unterrichtsform gehaltene Präsentationen zur Wissensvermittlung z.B. Verhaltenstrainings in interkulturellen Situationen, Interkulturelle Kompetenz Seminare, Informationsveranstaltungen zu Landeskulturen z.B. Training zum eigenen Führungsverhalten (allgemein)
	Coaching <ul style="list-style-type: none"> <li>• interkulturell</li> <li>• allgemein</li> </ul>	Begleitung einer Person/Gruppe bei ihrer persönlichen Entwicklung / Lösung personenbezogener Probleme z.B. Outplacement-Coaching ins Ausland, Expatriat-Betreuung z.B. Karriere-Coaching, Teambuilding (allgemein)
	Mediation	Konfliktlösung zwischen Personen, personenbezogene Vermittlung bei (ggf.) interkulturellen Verständigungsproblemen, z.B. Konfliktmanagement, Mediation
	Sprachservices	Dienstleistungen, die sich auf Sprachvermittlung beziehen und kulturelle Aspekte nicht explizit beachten, z.B. Sprachkurse, Sprachtrainings, Sprachcoaching, Dolmetschertätigkeiten, Übersetzungen
	Markterschließung	Dienstleistungen, die den Markteintritt eines Unternehmens wirtschaftlich und organisatorisch unterstützen, z.B. Marktanalysen, Kontaktvermittlungen, Rechtsberatung, Investitionsberatung und Outsourcing, Reiseservice, Logistik, Vertriebsstrukturaufbau
	Betriebswirtschaftliche Beratung	Alle Teilbereiche klassischer Unternehmensberatung einschließlich der im Bereich Interkulturelles Consulting genannten Bereiche, die jedoch nur wirtschaftliche Aspekte betrachten z.B. allgemeines Personalrecruiting, allgemeine Organisationsentwicklung

Abb. 3: Einteilung der Angebote und Leistungen (Kategoriensystem)

## Erfassung von Unternehmensgröße und Mitarbeiterprofilen

In einem dritten Schritt wurde eine Einschätzung der Unternehmensgröße der einzelnen Anbieter vorgenommen. Dabei wurde ausschließlich auf die im Rahmen der Website zur Verfügung gestellten Informationen zurückgegriffen.

### 4. Ergebnisse

#### 4.1 Interkulturelles Consulting als Angebotsbezeichnung

Aufgrund der verwendeten Suchkriterien geben fast alle Unternehmen der Stichprobe bei der Bezeichnung ihres Angebots Dienstleistungen im Bereich oder Umfeld interkultureller Service-Angebote an.

Die Einteilung der Unternehmen im Hinblick auf die genaue Bezeichnung ihres Angebots zeigt, dass ein Großteil der Anbieter (60%) in ihrer Angebotsdarstellung zumindest darauf hindeutet, Interkulturelles Consulting anzubieten (Gruppe A und B). Ein gutes Drittel bezeichnet seine Leistungen explizit mit interkultureller Beratung und 15% präsentieren sich schwerpunktmäßig als interkulturelle Berater. 40% der Unternehmen der Stichprobe geben keinen expliziten Hinweis auf ein Angebot im Bereich interkultureller Beratung.

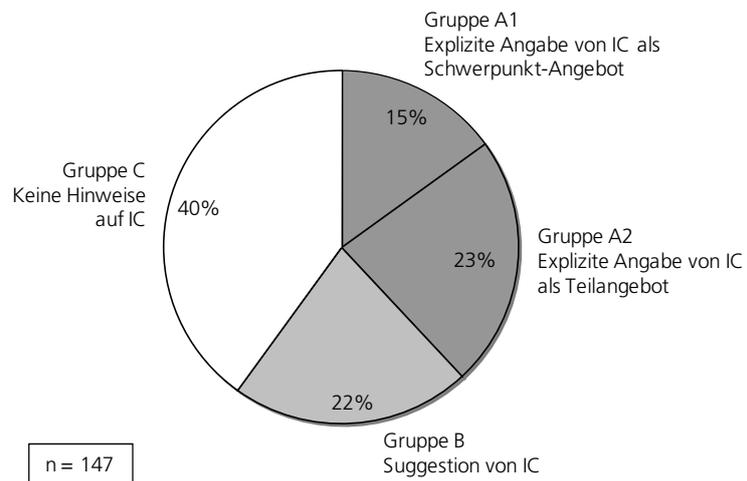


Abb. 4: Interkulturelles Consulting als Angebotsbezeichnung (Verteilung der Stichprobe)

## 4.2 Interkulturelles Consulting als tatsächliche Service-Leistung

Von den 147 Unternehmen blieben nach genauerer inhaltlicher Analyse des tatsächlichen Leistungsspektrums nur 53 Unternehmen (36%), die Dienstleistungen erbringen, die sich als interkulturelle Beratungsleistung im Sinne der getroffenen Definition einstufen lassen. Interessant ist dabei, dass von den Unternehmen, die explizit behaupten oder nahelegen, interkulturelles Consulting anzubieten (Gruppen A und B), nur knapp die Hälfte wirklich interkulturelle Beratungsleistungen in ihrem Portfolio ausweisen. Demgegenüber finden sich in der Gruppe, die bei der Angebotsbezeichnung keinen Hinweis auf interkulturelles Consulting gibt, in einzelnen Fällen trotzdem Leistungsangebote, die der interkulturellen Beratung zugerechnet werden.

Nur ein sehr geringer Teil (22%) aller Anbieter im Bereich interkultureller Dienstleistungen bezeichnet sein Angebot explizit als Interkulturelles Consulting und bietet tatsächlich irgendeine Art von interkultureller Beratungsleistung an. Dabei ist zu beachten, dass bei einem Drittel dieser Anbieter das Angebot nur einen minimalen Anteil einnimmt.

In der Gruppe der Anbieter, die ihr Angebot explizit und schwerpunktmäßig als Interkulturelles Consulting bezeichnen (Gruppe A1), findet sich kein Unternehmen, das aufgrund seiner Leistungen wirklich hauptsächlich interkulturelle Beratung anbietet. Da dies auch in den anderen Gruppen nicht der Fall ist, kann geschlossen werden, dass der Typus eines Schwerpunkt-Anbieters von Interkulturellem Consulting praktisch nicht existiert.

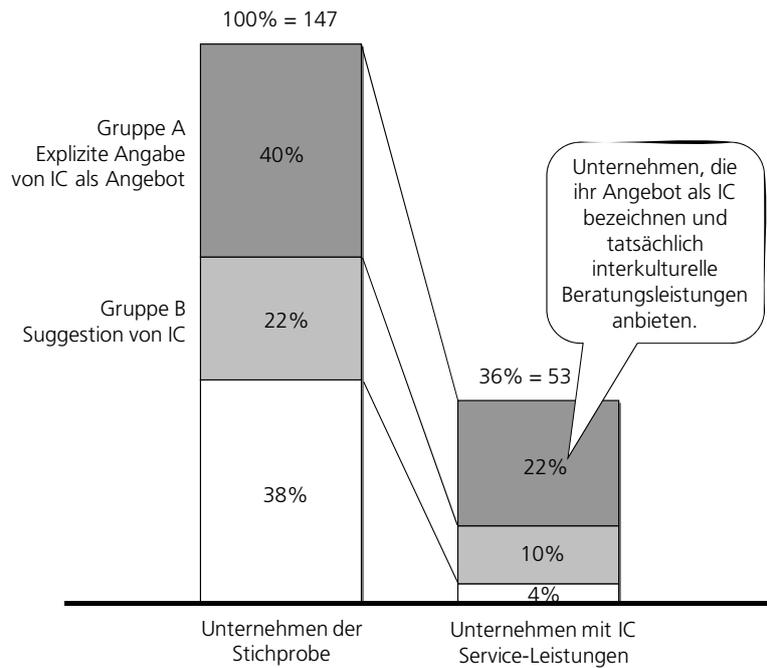


Abb. 5: Anteil der Unternehmen mit tatsächlichen interkulturellen Beratungsleistungen

### 4.3 Angebots- und Leistungsspektrum des Interkulturellen Consulting

Eine genaue Analyse aller Einzelleistungen, die von den Anbietern der Gruppe A insgesamt oder in Teilen als Interkulturelles Consulting bezeichnet werden, ergibt, dass darin nur zu einem geringen Anteil (10%) tatsächlich interkulturelle Beratungsleistungen, nämlich zu gleichen Teilen interkulturelle Personalentwicklung und allg. interkulturelle Beratung, eingeschlossen sind. Den größten Teil (35%) aller als Interkulturelles Consulting bezeichneten Leistungen nimmt interkulturelles Training ein. Der zweitwichtigste Bereich (18%) sind Sprachservices (Sprachkurse, Übersetzungen, etc.) gefolgt von interkulturellem Coaching (15%) sowie allgemeinen Coaching-Leistungen (12%). Eine untergeordnete Rolle spielen Angebote der allgemeinen Personalentwicklung (3%), der Markterschließung (3%), der Mediation (3%) und der allgemeinen externen Kommunikationsberatung (2%), die ebenfalls unter dem Stichwort Interkulturelles Consulting angeboten werden.

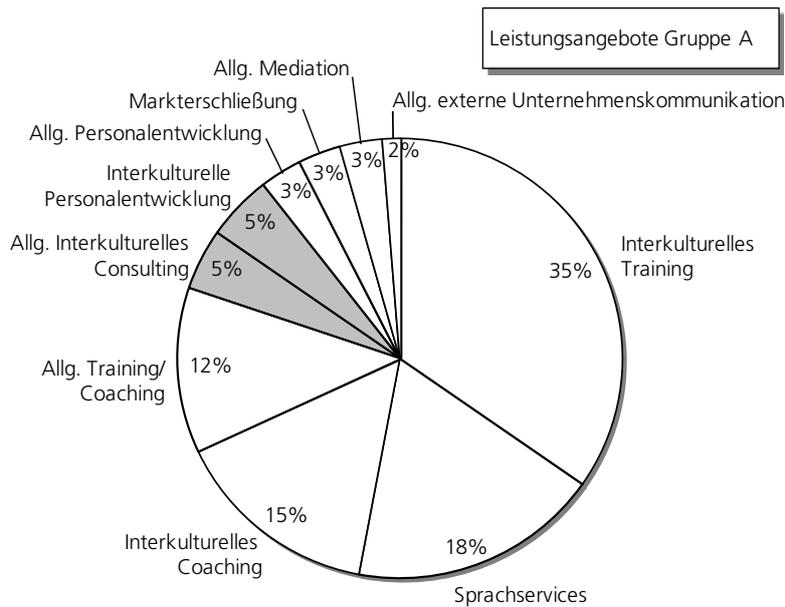


Abb. 6: Welche Leistungen erbringen Unternehmen, die sich als interkulturelle Berater bezeichnen?

Untersucht man alle tatsächlichen Einzelleistungen von Interkulturellem Consulting (einschließlich nicht als interkulturelles Consulting bezeichneter Leistungen) in allen Unternehmensgruppen auf ihre Häufigkeit, so ergibt sich ein klarer Schwerpunkt (36%) von Interkulturellem Consulting im Bereich der interkulturellen Personalentwicklung, also der Auswahl von Entsendungskandidaten oder der Konzeption von interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahmen, ein Bereich der dem Bereich des interkulturellen Trainings inhaltlich sehr nahe steht. Als zweithäufigstes Angebot (21%) ergibt sich der Bereich des allgemeinen, nicht näher spezifizierten interkulturellen Consulting, bevor die weiteren Teile der Angebotspalette (interne Kommunikation, Organisationsentwicklung, externe Kommunikation, Internationalisierungsprozesse) zu annähernd gleichen Teilen folgen. Auffällig erscheint, dass die beiden Bereiche des Interkulturellen Consulting, die den stärksten Bezug zur klassischen Unternehmensberatung aufweisen (interkulturelle externe Kommunikation und Internationalisierungsprozesse mit ihren Bezügen zu klassischer Marketingberatung, bzw. Strategie- / M&A-Beratung), den geringsten Anteil einnehmen.

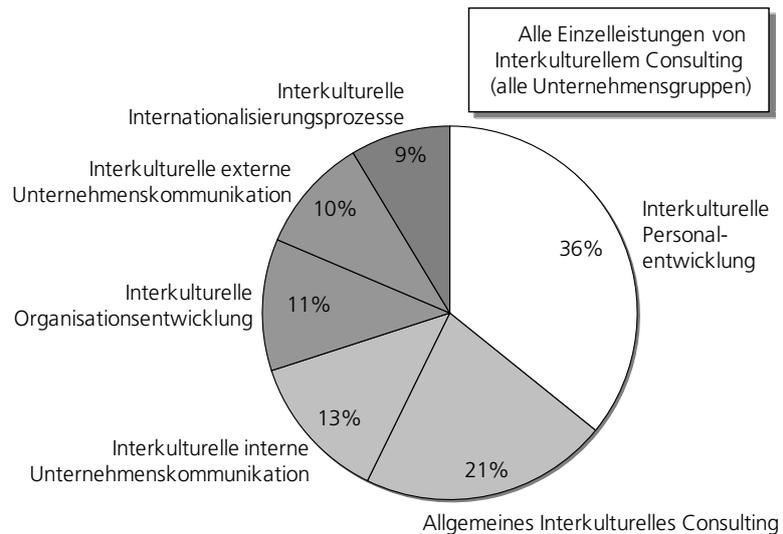


Abb. 7: Gewichtung der einzelnen Angebotsteile von Interkulturellem Consulting

#### 4.4 Leistungstypologien von Interkulturellem Consulting

Bei der Untersuchung typischer Angebotskombinationen aus dem Bereich Interkulturelles Consulting mit anderen Leistungen innerhalb des Leistungsspektrums eines Anbieters konnten drei Cluster deutlich von einander unterschieden werden. Es ergeben sich auf dieser Basis drei Typen von Anbietern interkultureller Beratungsangebote:

Die „Kompetenz-Vermittler“ sind Anbieter, die vor allem Einzelpersonen in der Entwicklung ihrer individuellen interkulturellen Kompetenz unterstützen. Sie bieten interkulturelles Consulting für Unternehmen vor allem als ergänzende Leistung zu interkulturellem Training und Coaching der Mitarbeiter an.

Die „Sprachspezialisten“ sehen vor allem Sprachfähigkeiten als Schlüssel zur Lösung interkultureller Probleme an. Sie reichern ihr Standard-Angebot im Bereich Sprachtraining oder Übersetzungsdienstleistungen vor allem durch interkulturelle Beratungsangebote im Bereich Unternehmenskommunikation an (z.B. Konzeption von interkulturell passfähiger Werbung).

Die „Marktkenner“ bieten als Spezialisten für bestimmte Märkte schwerpunktmäßig betriebswirtschaftlich orientierte Beratung v.a. im Bereich des internationalen Markteintritts an. Sie kombinieren ihre Angebote mit einzelnen interkulturellen Beratungsleistungen, typischerweise z.B. im Bereich der Internationalisierungsprozesse der Marktkommunikation oder der Personalentwicklung.

Diese auf Basis der vorgefundenen Angebotskombinationen qualitativ erstellte Typologie wird zusätzlich gestützt durch eine Analyse der häufigsten Schlagworte, die in den Angebotstexten verwendet wurden. So dominiert insgesamt das Begriffspaar „Interkulturelle Kompetenz“, als ein Konzept, das vor allem im Bereich interkultureller Trainings und Coachings als Zielvorstellung verwendet wird. Das zweihäufigste Begriffspaar „Interkulturelle Kommunikation“ verweist auf den Bereich der Sprache als zentrales Kommunikationsmittel. Weitere häufig genannten Begriffe, wie „interkulturelles Team“, „interkulturelles Management“, „Interkulturelle Kooperation“ sind Fachbegriffe, die v.a. in der klassischen Unternehmensberatung, z.B. im Bereich Personalentwicklung, verwendet werden.

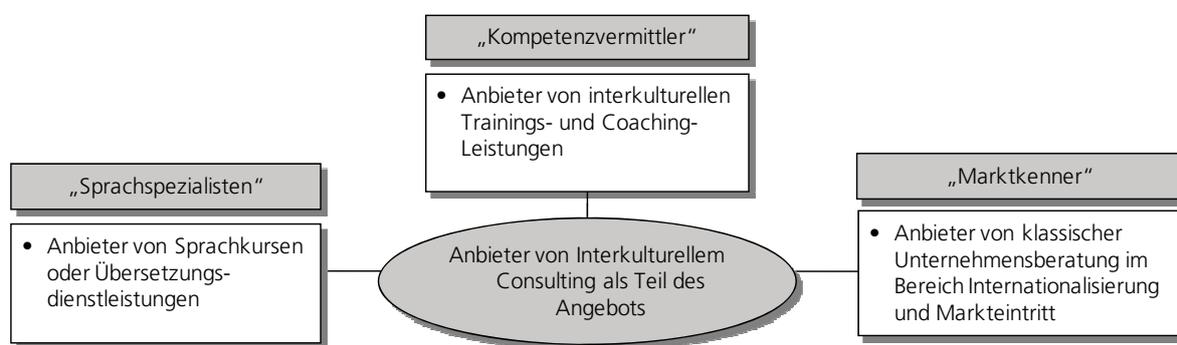


Abb. 8: Anbieter-Typologie

#### 4.5 Typische Anbieter von Interkulturellem Consulting

Betrachtet man alle Unternehmen, die Interkulturelles Consulting explizit oder implizit als Teil ihres Angebots darstellen (Gruppe A und B), sowie die Unternehmen, die interkulturelle Beratungsleistungen anbieten, obwohl sie diese nicht als solche benennen (Teil der Gruppe C), dann ergibt sich eine Gruppe von 93 Unternehmen. Diese wurde auf Basis der Angaben auf den entsprechenden Websites hinsichtlich ihrer Unternehmensgröße untersucht. Dabei stellt sich heraus, dass die meisten Anbieter in diesem Bereich entweder selbstständige Einzelpersonen (31%) oder Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern (39%) sind. Acht Unternehmen gehören zu einer Größe von 10-50 Mitarbeitern (9%) und nur zwei Unternehmen, darunter eine internationale Unternehmensberatung, besitzen mehr als 50 Mitarbeiter. 19% der untersuchten Unternehmen machten auf ihrer Website keine Angaben zur Unternehmensgröße. Da in Unternehmensdarstellungen die Größe eines Unternehmens tendenziell als Kommunikationsvorteil gewertet wird, steht zu vermuten, dass es sich bei diesen Unternehmen ebenfalls eher um Kleinstunternehmen handelt. Schließt man diese Gruppe von der Betrachtung aus, so müssen fast 90% aller Anbieter von

Interkulturellem Consulting zur Gruppe der Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern gerechnet werden.

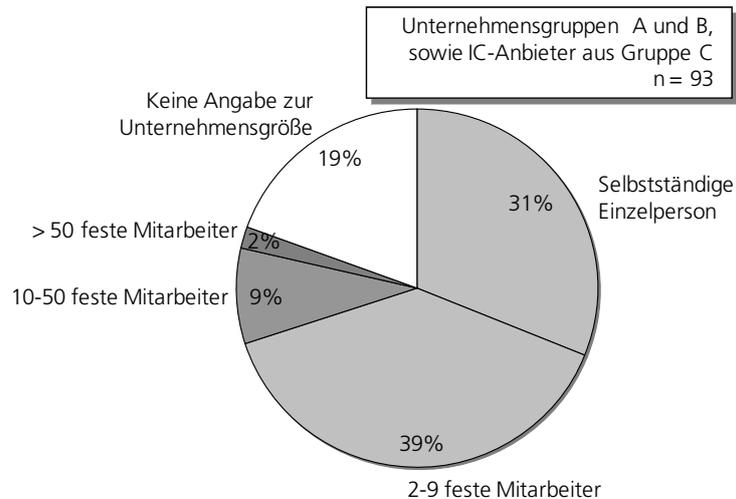


Abb. 9: Unternehmensgrößen von Anbietern von Interkulturellem Consulting

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend lassen sich folgende Ergebnisse auf Basis der Untersuchung feststellen:

- Fast zwei Drittel der untersuchten Unternehmen stellen sich als Anbieter von Interkulturellem Consulting dar.
- Insgesamt bieten jedoch nur ein Drittel aller Unternehmen überhaupt eine Service-Leistung an, die zum Interkulturellen Consulting gezählt werden kann.
- Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die ihr Angebot als Interkulturelles Consulting bezeichnen, bieten tatsächlich keine oder kaum Leistungen in diesem Bereich an.
- Es gibt praktisch keine Unternehmen, die Interkulturelles Consulting als Schwerpunkt-Leistung anbieten.
- Hinter der Angebotsbezeichnung Interkulturelles Consulting verstecken sich überwiegend interkulturelle Trainingsleistungen.
- Interkulturelles Consulting als tatsächliche Leistung eines Anbieters bezieht sich vornehmlich auf den Bereich interkulturelle Personalentwicklung.
- Anbieter von interkulturellem Consulting lassen sich nach ihrem Gesamtangebotsspektrum drei verschiedenen Ty-

pen („Kompetenzvermittler“, „Sprachspezialisten“ und „Marktkenner“) zuordnen.

- Fast alle Unternehmen, die sich als Anbieter von Interkulturellem Consulting bezeichnen und/oder interkulturelles Consulting wirklich anbieten, sind Einzelunternehmer oder Kleinunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern.

Anhand dieser Ergebnisse kann eine vorläufige Überprüfung der Ausgangshypothesen vorgenommen werden.

### **5.1 Verbreitung von Interkulturellen Beratungsleistungen**

Die erste Hypothese lautete: Interkulturelles Consulting ist als Service-Leistung im Vergleich zu anderen interkulturellen Services noch selten.

Diese Aussage lässt sich aufgrund der Ergebnisse nachdrücklich bestätigen. Obwohl immerhin noch ein Drittel der Unternehmen der Stichprobe eine Dienstleistung anbieten, die zum Interkulturellen Consulting gerechnet werden kann, handelt es sich dabei durchweg um ergänzende Angebote, die den eigentlichen Schwerpunkt-Dienstleistungen zur Seite gestellt werden. Kein Unternehmen ist auf interkulturelle Beratungsangebote spezialisiert. Hier bestätigt sich die Vermutung, dass Interkulturelles Consulting noch ein junger Service-Bereich ist, der zwar angesichts intensiver Internationalisierungsprozesse auf eine wachsende Nachfrage trifft, sich aber noch keinen eigenständigen Markt geschaffen hat.

### **5.2 Bezeichnung Interkultureller Beratungsleistungen**

Die zweite Hypothese lautete: Interkulturelles Consulting wird häufig als Bezeichnung für interkulturelle Service-Angebote verwendet, die den Kriterien für interkulturelle Beratungsleistungen nicht entsprechen.

Auch diese Aussage lässt sich mit Hilfe der Studie nachdrücklich untermauern. Die Chance, dass ein Unternehmen, welches sein Angebot als Interkulturelles Consulting bezeichnet, wirklich Dienstleistungen in diesem Bereich anbietet, steht nur bei etwa 50:50. Dies liegt zum einen daran, dass der Begriff „Beratung“ oder „Consulting“ natürlich nicht geschützt ist und umgangssprachlich häufig in sehr offener Form für alle möglichen Service-Leistungen verwendet wird. Zum anderen ist zu vermuten, dass in der „interkulturellen“ Szene, die mit ihren Angeboten im Bereich Training, Coaching und Mediation eher an der Kompetenzentwicklung von Einzelpersonen ausgerichtet ist, die methodischen Besonderheiten der

„klassischen“ Unternehmensberatung mit ihrem Schwerpunkt auf organisationsbezogener Problemlösung gar nicht bekannt sind. Ein weiterer Grund für die ungenaue Begriffsverwendung ist sicherlich auch darin zu suchen, dass mit den Berufsfeldern „Consulting“ oder „Unternehmensberatung“ im Allgemeinen Assoziationen von Professionalität und Know-How verbunden sind. Es steht zu vermuten, dass gerade Kleinunternehmen auf diese Begriffe zurückgreifen, um ihr eigenes Angebot sprachlich aufzuwerten.

### 5.3 Anbieter von Interkulturellen Beratungsleistungen

Die dritte Hypothese lautete: Interkulturelles Consulting ist derzeit noch kein eigenständiges Angebot, sondern wird entweder von Anbietern traditioneller interkultureller Service-Angebote oder von klassischen betriebswirtschaftlichen Beratungsunternehmen als zusätzliche Leistung angeboten.

Auch diese Aussage lässt sich mit den gewonnenen Daten untermauern, sollte jedoch modifiziert werden. Die Ergebnisse hinsichtlich unterschiedlicher Anbietertypologien zeigen, dass sich Interkulturelles Consulting als eigener Angebotsbereich wie erwartet als ergänzendes Angebot von interkulturellen Service-Anbietern (Training/Coaching) einerseits und betriebswirtschaftlichen Beratungen andererseits entwickelt. Dabei ist jedoch festzustellen, dass die Anbieter interkultureller Services eindeutig dominieren und ihr Angebot durch Teilleistungen des Interkulturellen Consulting ergänzen. Demgegenüber scheint den großen Unternehmensberatungen der Schritt zur Erweiterung des Angebots um interkulturelles Consulting noch zu groß oder nicht attraktiv genug zu sein. Lediglich ein größeres Beratungsunternehmen verweist auf seiner Website auf ein entsprechendes Angebot. Bei den meisten betriebswirtschaftlich ausgerichteten Beratungen, die ihr Angebot interkulturell ergänzen, handelt es sich dementsprechend um Kleinunternehmer, häufig Einzelpersonen, die sich in einem bestimmten internationalen Markt gut auskennen und hier Hilfestellung beim Markteintritt leisten.

Als neu erweist sich die Erkenntnis, dass es neben diesen beiden noch einen dritten Typus, den der „Sprachspezialisten“ gibt, die ebenfalls auf dem Markt der Interkulturellen Beratung tätig werden. Dieser Typus ist zwar nicht ganz so stark vertreten wie die „Kompetenzvermittler“, nimmt jedoch eine weitaus wichtigere Rolle ein als die „Marktkenner“. So scheint sich der Schritt von der Sprachvermittlung oder Übersetzung hin zur interkulturellen Problemlösung in der Praxis als gangbar zu erweisen und unterstreicht einmal mehr die Relevanz von Sprachfähigkeiten für die Entwicklung Interkultureller Kompetenz.

## 5.4 Methodische Kritik

Bei der Einschätzung der Güte der vorgestellten Studie spielen drei Kriterien eine Rolle.

Hinsichtlich der Repräsentativität der Studie ist festzustellen, dass aufgrund der Fragmentierung und Heterogenität des Anbieterfeldes sowie des hohen Anteils von Klein- und Kleinstunternehmen, die in bekannten Branchen- und Unternehmensverzeichnissen nicht erfasst werden, der Umfang einer möglichen Grundgesamtheit von Unternehmen, die im deutschsprachigen Raum Interkulturelle Beratungsleistungen anbieten, kaum verlässlich abzuschätzen ist. Es ist daher schwer zu bewerten, welchem Grad an Repräsentativität die Stichprobe aus 147 Unternehmen entspricht. Da die Stichprobenauswahl durch heuristische Suchmechanismen bis zur Sättigung erfolgte, handelt es sich nicht um eine Zufallsstichprobe. Sie könnte daher durch unbekannte Störvariablen beeinflusst sein.

Die Validität der Studie wird insgesamt dadurch eingeschränkt, dass aus der Analyse von Texten, die auf den Websites der jeweiligen Anbieter veröffentlicht wurden, auf ein tatsächliches Angebot der Unternehmen rückgeschlossen wurde. Es ist möglich, dass diese Texte verkürzt, veraltet oder missverständlich formuliert sind oder das tatsächliche Angebot schlichtweg nicht korrekt beschreiben.

Zuordnungen mit Hilfe eines qualitativen Kategorienrasters unterliegen subjektiven Schwankungen der Kodierer und schränken damit die grundsätzliche Reliabilität der Untersuchung ein. Dieser Problematik wurde durch ein mehrfaches Kodieren der Websites entgegengewirkt. Die Stabilität der Kategorien erwies sich jedoch immer dann als eingeschränkt, wenn die analysierten Angebotsdarstellungen sehr knapp ausfielen, so dass für eine sichere Zuordnung wichtige Informationen fehlten.

Insgesamt können die Ergebnisse jedoch aufgrund der großen Stichprobe als verlässlich eingeschätzt werden. Idealerweise sollten sie jedoch mit Hilfe qualitativer Interviews mit einzelnen Unternehmen hinsichtlich ihres Dienstleistungsangebots verifiziert werden.

## Literatur

- Apfelthaler, G. (1999): *Interkulturelles Management*. Wien: Manz.
- Bolten, J. (1999): Intercultural Business Communication. An interactive approach. In: Kappel, B.E. / Knapp, K. (Hrsg.): *Meeting the intercultural challenge. Effective approaches in research, education, training and business*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Bolten, J. (2001): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In: Clermont, A. et al. (Hrsg.): *Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen*. München: Vahlen, S. 909-926.
- Glückler, J. (2004): *Reputationsnetze. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern*. Bielefeld: transcript.
- Greiner, L.E. / Metzger, R.O. (1983): *Consulting to Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hans, S. / Köppen, A. (2001): Problemlösung in der Beratung. In: Scheer, Köppen (Hg.): *Consulting. Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung*. Berlin: Springer.
- Heimannsberg, B. (2000): Interkulturelle Beratung. Ein Leitfaden für Prozessbegleiter. In: Heimannsberg, B. / Schmidt-Lellek, C.J. (Hrsg.): *Interkulturelle Beratung und Mediation. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Köln: Ed. Humanist. Psychologie, S. 69-86.
- Rathje, S. (2007): Interkulturelles Consulting. In: Straub, J. / Weidemann, A. / Weidemann, D. (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 800-808
- Steele, F. (1975): *Consulting for Organizational Change*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Stüdlein, Y. (1997): *Management von Kulturunterschieden- Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.