

2. Arbeitskreistreffen
Navigator für deutsch-chinesische Logistiknetze

Vertrauen, Partnerschaft und Kultur in deutsch-chinesischen Logistiknetzen



Dr. Andreas Wieland

Berlin, 14. November 2013



**Kompetenzzentrum
Internationale Logistiknetze**

gefördert durch die Kühne-Stiftung

Fakten über die Volksrepublik China (VRC)



Capital:

Beijing

Largest City:

Shanghai

Largest Country by Population :

1,321,851,888

Median Age:

31.8 years

Fourth Largest Country by Area:

9,596,960 Sq km
(27 x larger than GER,
3 x larger than EU)

Border countries:

15

Coastline:

14,500 km

Languages:

Standard Chinese or
Mandarin, 205 dialects

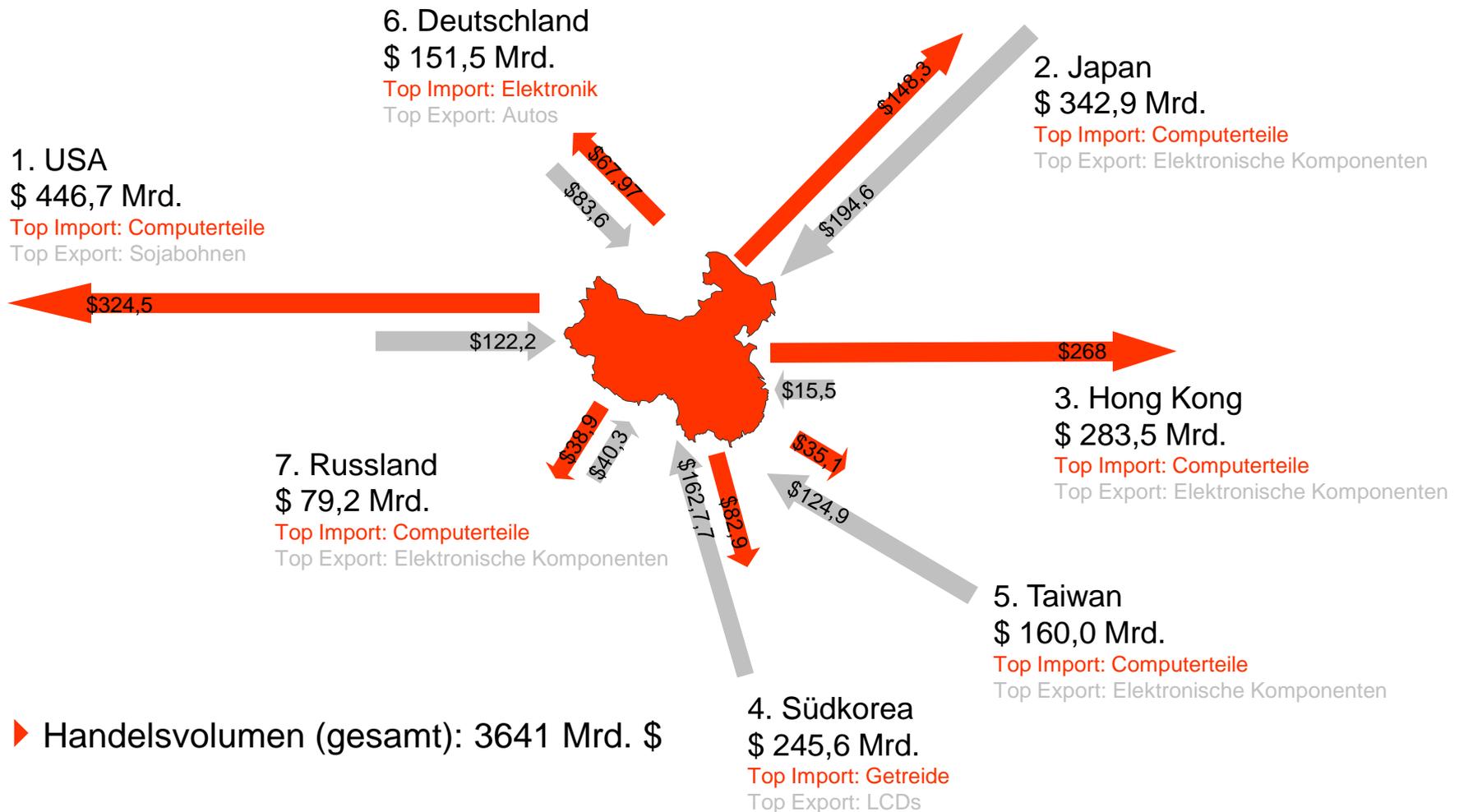
Administrative divisions:

23 provinces,
5 autonomous regions,
4 municipalities and 2
special administrative
regions

14. November 2013

Dr. Andreas Wieland
Technische Universität Berlin

Handelsgigant China – Import- und Exportströme



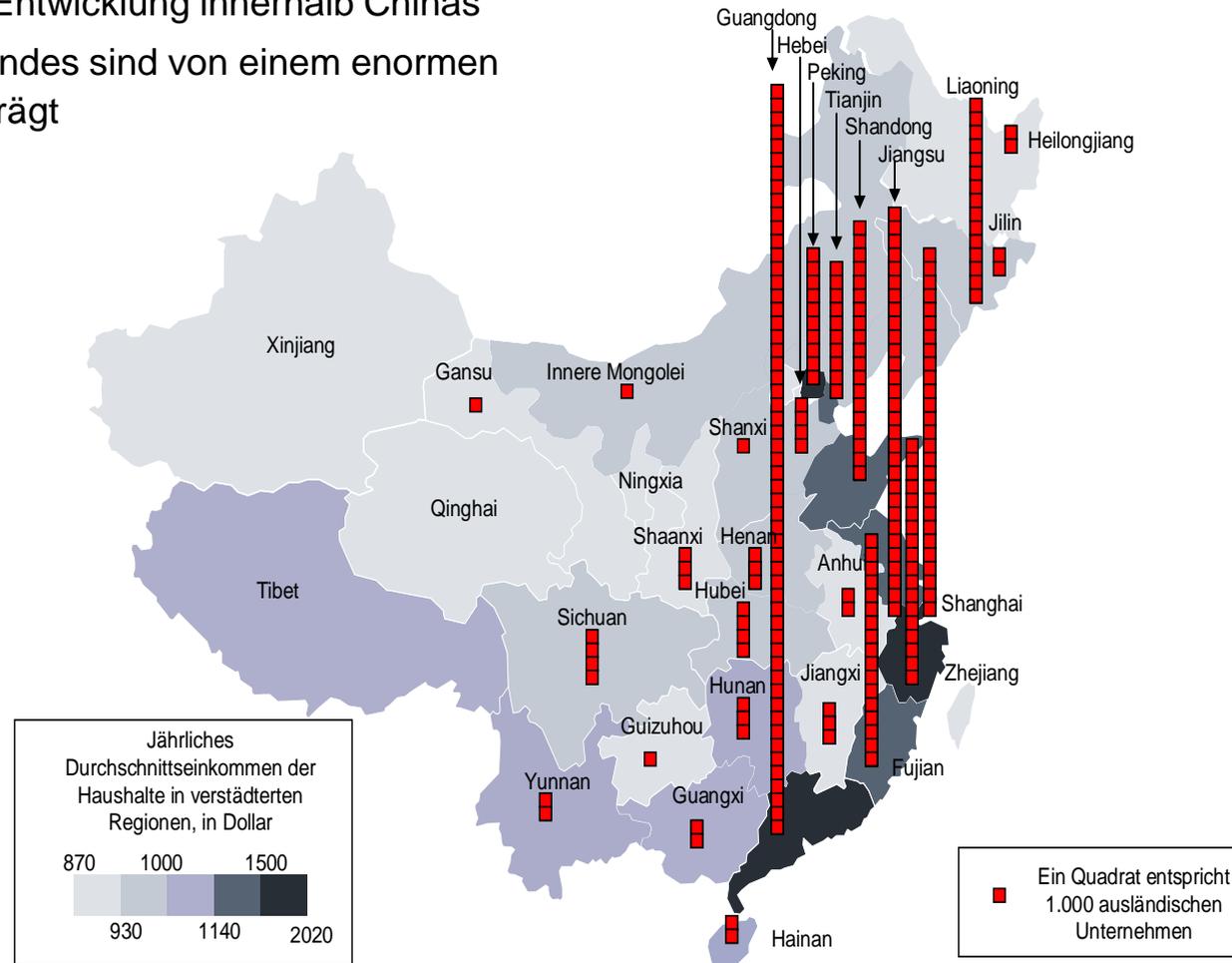
Quellen: www.stats.gov.cn; www.asien-auf-einen-blick.de (2011).

14. November 2013

Dr. Andreas Wieland
Technische Universität Berlin

China – die zwei Seiten einer Medaille: Industrienation oder Entwicklungsland?

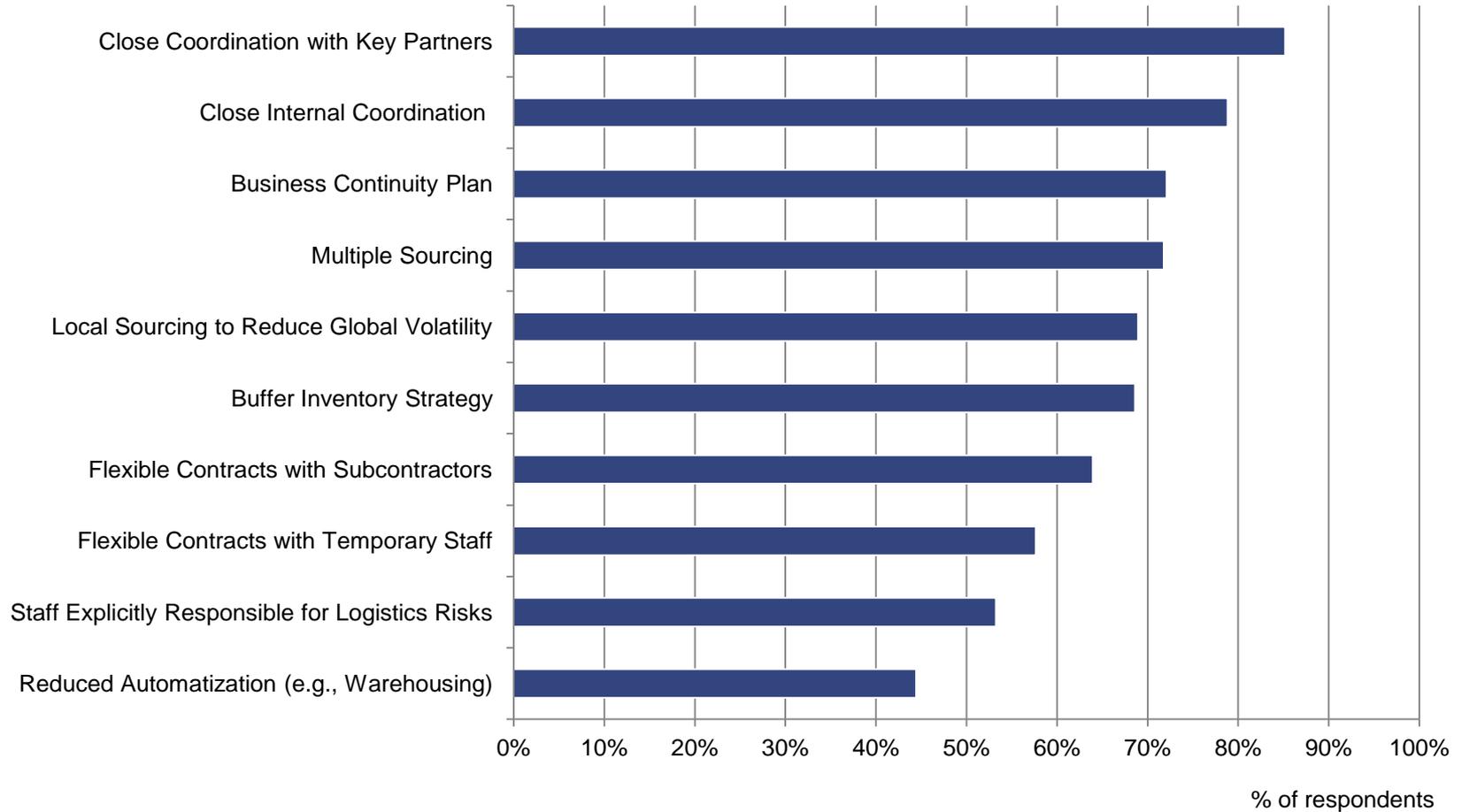
- Unausgewogene wirtschaftliche Entwicklung innerhalb Chinas
- Küstenregionen im Osten des Landes sind von einem enormen wirtschaftlichen Aufschwung geprägt
- Das Hinterland Chinas ist jedoch nach wie vor vergleichsweise schwach entwickelt
- Diskrepanz der Löhne ist die Ursache für die Migration vieler Arbeiter in die Küstenregionen
- Das Hinterland profitiert von niedrigen Löhnen und Grundstückskosten. Jedoch sind die Küstenregionen aufgrund der Infrastruktur für ausländische Unternehmen nach wie vor von sehr großer Bedeutung



14. November 2013

Dr. Andreas Wieland
Technische Universität Berlin

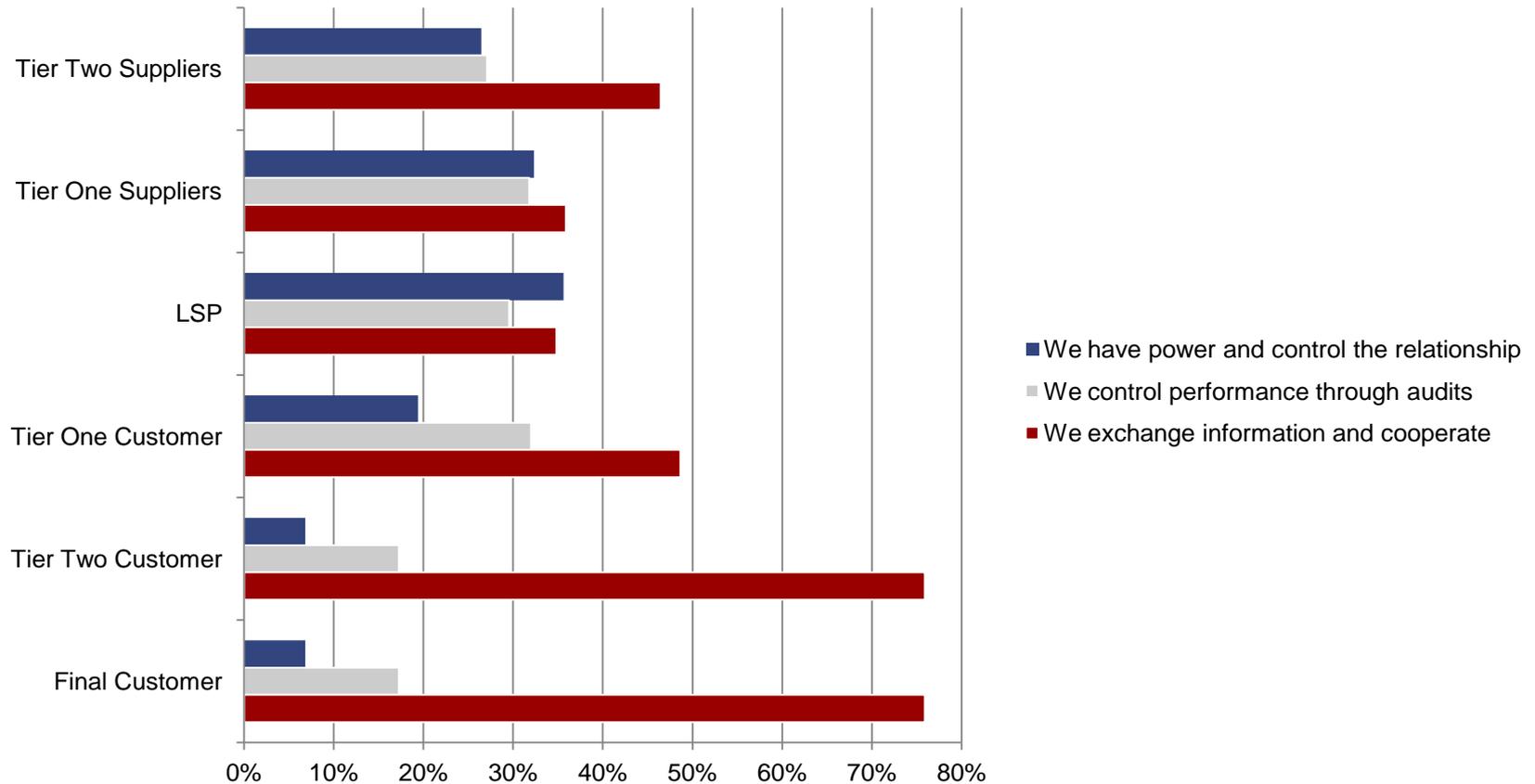
Close Coordination is Important in Supply Chain Mgmt



14. November 2013

Dr. Andreas Wieland
Technische Universität Berlin

However, there is a Lack of Relationship Management



Rahmenbedingungen für die Gestaltung internationaler Logistiksysteme



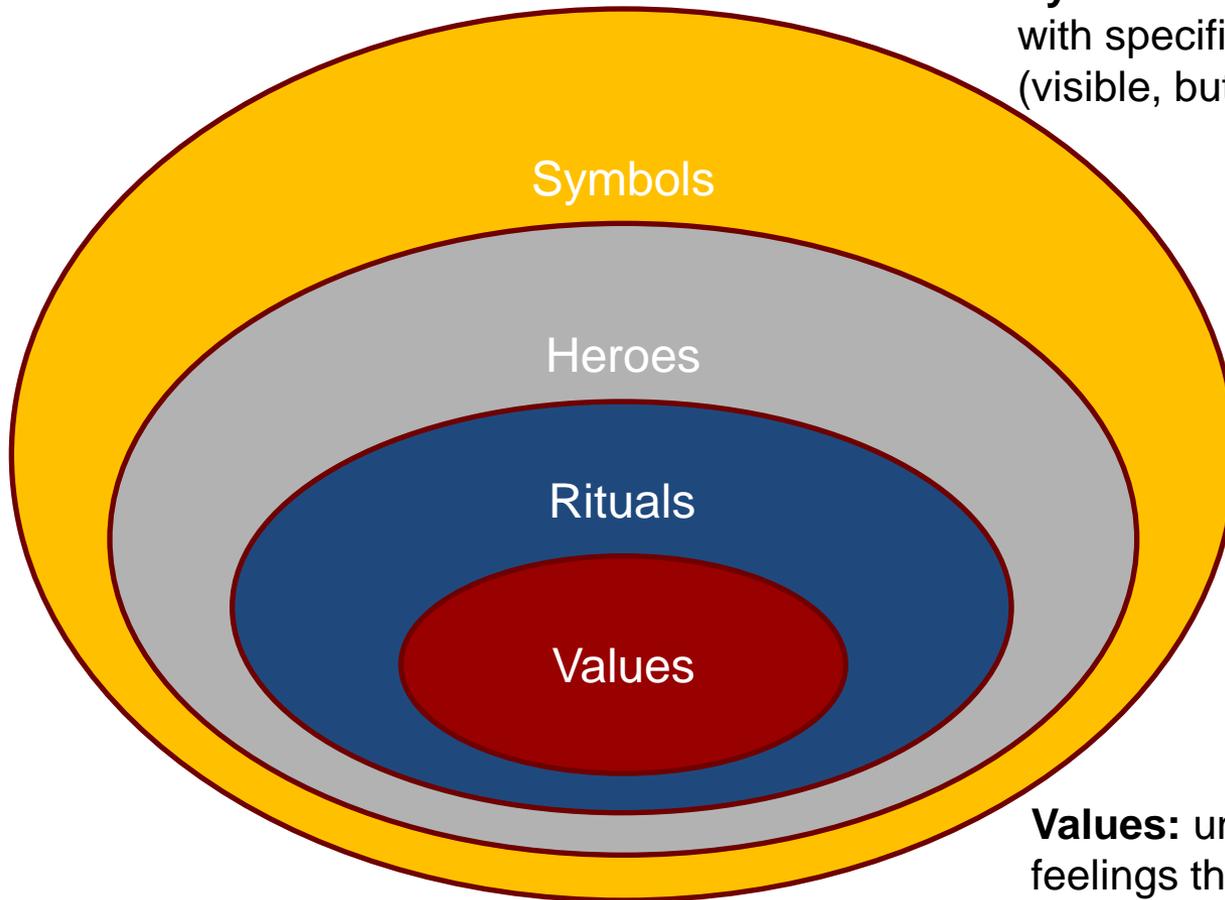
Definitionen von Kultur

„Culture [...] is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by someone as a member of society.“ (Tyler 1871 S.1)

„The Culture characterises a group and influences the behaviour of it's individual members.“ (Mead 2007 S.6)

„Human History is the history of cultures“ (Huntingten 1996 S. 49)

Elemente von Kultur



Symbols: words, gestures, objects with specific meanings and conventions (visible, but with need of interpretation)

Heroes: real or fictitious persons in History or contemporary times, which serve as guides for idealistic behaviour (visible, but with need of interpretation)

Rituals: activities that are technically needless but socially necessary (partly invisible, partly visible)

Values: unconscious attitudes and feelings that deliver perceptions on what is good or bad, etc. (invisible, unconscious)

Kulturanalyse – das Hofstede-Kulturmodell

Die fünf Dimensionen des Modells von Hofstede:

- **Machtdistanz**
- **Individualismus vs. Kollektivismus**
- **Maskulinität vs. Feminität**
- **Unsicherheitsvermeidung**
- **Kurzfristige vs. Langfristorientierung**

Hofstede-Kulturmodell – Machtdistanz

- “The extend to which less powerful members of institutions and organizations accept that power is distributed unequally
- “Typical countries where the power distance is high are African, Latin-American and Asian countries as well as Belgium, France, Italy and Spain”
- “Typical countries where power distance is relatively low are U.S., Great Britain, Scandinavian countries and Germany”

Geringe Machtdistanz

- Hierarchie bedeutet Ungleichheit der Rollen aus funktionalen Gründen
- Mitarbeiter erwarten, dass sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden
- Tendenz von Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- Der ideale Chef ist ein fähiger Demokrat

Hohe Machtdistanz

- Hierarchie bedeutet existenzielle Ungleichheit
- Mitarbeiter erwarten Anweisungen und Vorschriften
- Tendenz zur Zentralisation von Entscheidungen und Verantwortung
- Der ideale Chef ist ein wohlwollender Autokrat

Tragen Sie in das Arbeitsblatt ein:

1 – geringe Machtdistanz bis
5 – hohe Machtdistanz

Weidmann(1995) S. 45

Hofstede-Kulturmodell – Individualismus vs. Kollektivismus

- “Individualism is the tendency of people to look after themselves and their immediate family only
“(Hofstede 1980 p. 419)
- “countries with a high index of individualism are for example Sweden, Denmark, Germany and Anglo-Saxon countries”

Individualismus

- Gleichbehandlung der Mitarbeiter
- Personen werden gemäß ihrer Fähigkeiten beurteilt
- Aufgaben sind wichtiger als zwischenmenschliche Beziehungen
- Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung ist zweckbezogen und vertraglich geregelt
- Management bedeutet Führung von Individuen
- Karriereplanung dominiert die Personalentwicklung

Kollektivismus

- Unterschiedliche Maßstäbe für Mitglieder von In-Gruppen und Out-Gruppen
- Personen werden gemäß ihrer Gruppenzugehörigkeit beurteilt
- Zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtiger als Aufgaben (Harmonie)
- Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen bevorzugen Mitglieder der In-Gruppe
- Management bedeutet Führung von Gruppen
- Gruppenziele dominieren die Personalentwicklung

Tragen Sie in das Arbeitsblatt ein:

1 – individualistisch bis
5 – kollektivistisch

Weidmann (1995) p. 46

Hofstede-Kulturmodell – Maskulinität vs. Feminität

- Masculinity is defined of “a situation in which the dominant values are success, money and/or things“(Hofstede 1980 p. 420)
- Femininty is defined of “a situation in which the dominant values are caring for others and the quality of life“(Hofstede 1980 p. 420)

Maskulinität

- Selbstbewusstes Verhalten wird anerkannt
- Durchsetzungsvermögen
- Man verkauft sich über seinem Wert
- Karriere besitzt einen hohen Stellenwert
- Leistungsorientierung
- Wettbewerb und Konfliktbereitschaft

Feminität

- Anpassungsbereitschaft
- Man verkauft sich unter seinem Wert
- Lebensqualität besitzt einen hohen Stellenwert
- Einfühlungsvermögen
- Kooperation und Intuition

Tragen Sie in das Arbeitsblatt ein:

1 – maskulin bis
5 – feminin

Weidmann (1995) p. 48

Hofstede's Kulturmodell– Unsicherheitsvermeidung

- “the extend to which people feel threatened by ambiguous situations “(Hofstede 1980 p. 418)
- Kulturen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung tendieren dazu ihre Zukunft zu kontrollieren oder beeinflussen diese durch schriftlich niedergelegte Regeln, Gesetzr und Verhaltensvorschriften im hohem Maße.
- Kulturen mit einer geringeren Unsicherheitsvermeidung tendieren zu höherer Tolerenz und gehen höhere Risiken ein.

Hohe Unsicherheitsvermeidung

- Bedürfnis nach schriftlichen oder mündlichen Vorschriften und Regeln
- Starre Hierarchien und Statusdenken
- Hoher Stellenwert von Experten- und Spezialisten
- Dienstwege
- Standardisierungsbestreben
- Einhaltung von Verträgen
- Widerstand gegen Veränderungen

Geringe Unsicherheitsvermeidung

- Abneigung gegen Vorschriften
- Flache Hierarchien, geringe Statusunterschiede
- Hoher Stellenwert von Generalisten
- Spontane vertikale & horizontale Kommunikation
- Flexible Arbeitsgestaltung
- Nachverhandlung von Verträgen
- Innovationsbereitschaft

Tragen Sie in das Arbeitsblatt ein:

1 – hohe Unsicheritsvermeidung bis
5 – geringe Unsicherheitsvermeidung

Weidmann1995) p. 48

Hofstede's Kulturmodell – Kurzzeit- vs. Langzeitorientierung

Kurzzeitorientierung	Langzeitorientierung
<ul style="list-style-type: none">▪ Tendenz zur absoluten Wahrheit▪ Normativismus▪ Ungeduld, kurzfristige Erfolge▪ Abneigung gegenüber Fremdbestimmung▪ Hohe Investition für schnelle Entwicklung (Verschuldung)	<ul style="list-style-type: none">▪ Viele Wahrheiten (Abhängig von Zeit, Ort, Gegebenheit)▪ Pragmatismus▪ Ausdauer, langfristige Zielverfolgung▪ Bereitschaft sich einem kollektiven Zweck unterzuordnen▪ Haushalten für Zukunftssicherung (Sparen)

Tragen Sie in das Arbeitsblatt ein:

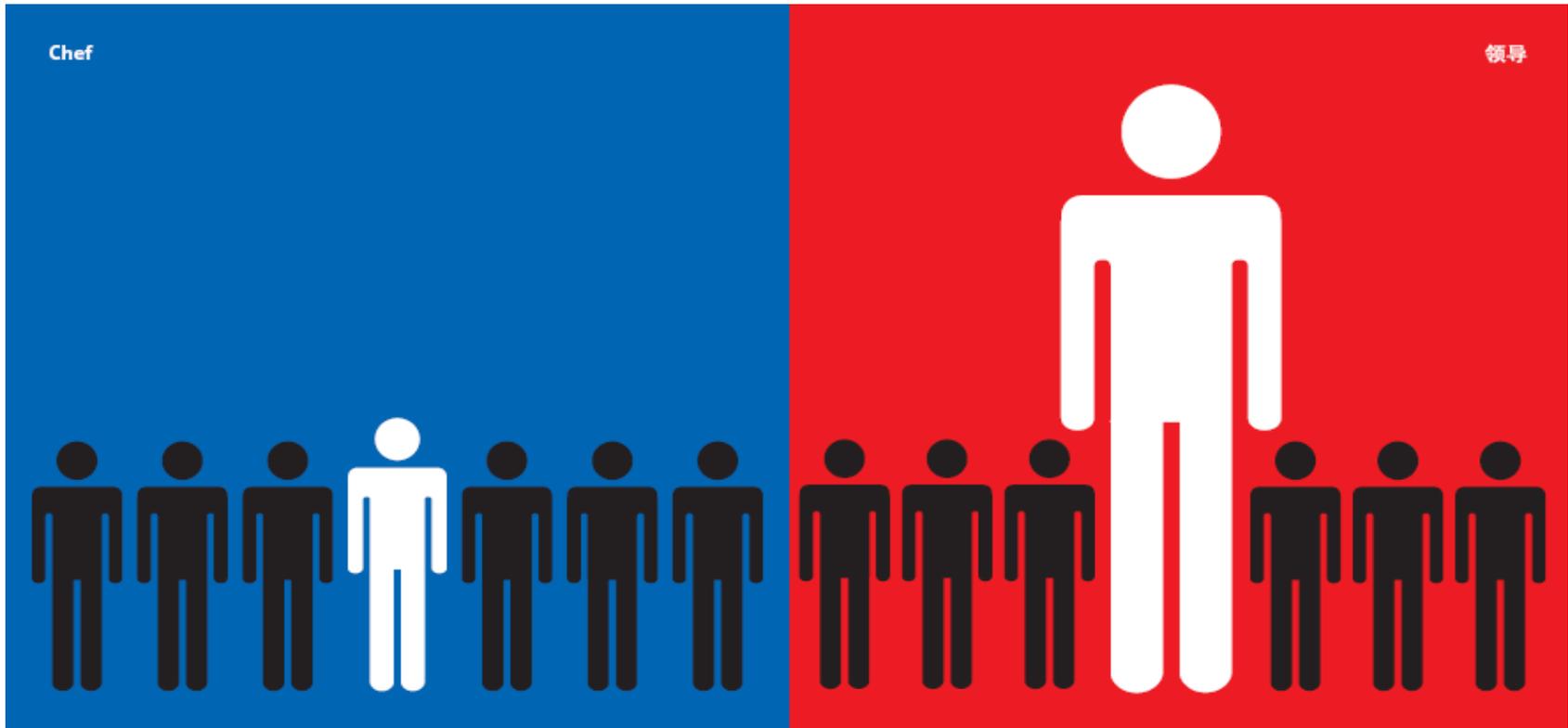
1 – Kurzzeitorientierung bis
5 – Langfristorientierung

Weidmann1995) p. 48

Ausprägungen des Hofstede-Modells im Ländervergleich

Land	Macht-distanz	Individual-ismus	Maskulin-ität	Unsicher-heitsver-meidung	Langfrist-orientier-ung
Brasilien	69	38	49	76	65
China	80	20	66	30	118
Deutschland	35	67	66	65	31

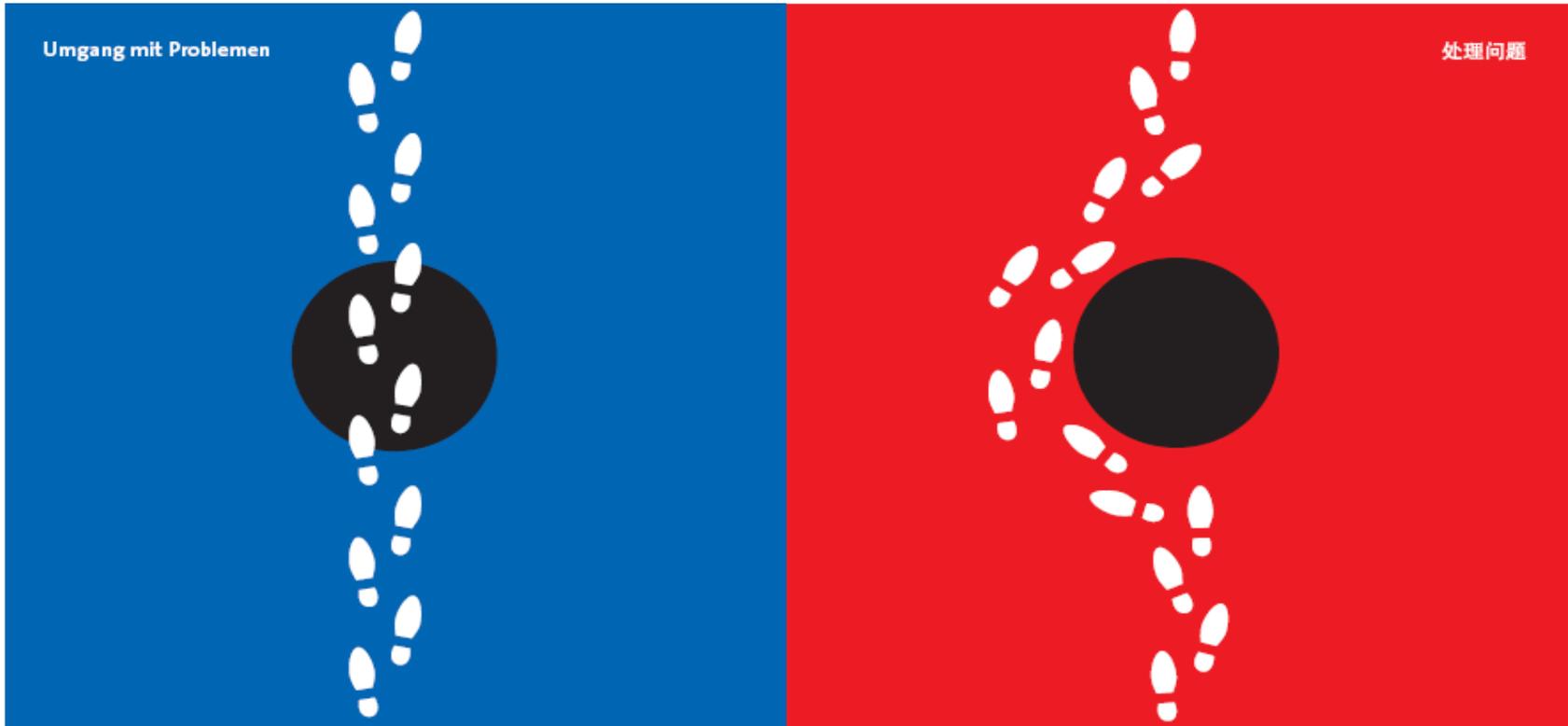
„Boss“ (from: Yang Liu)



14. November 2013

Dr. Andreas Wieland
Technische Universität Berlin

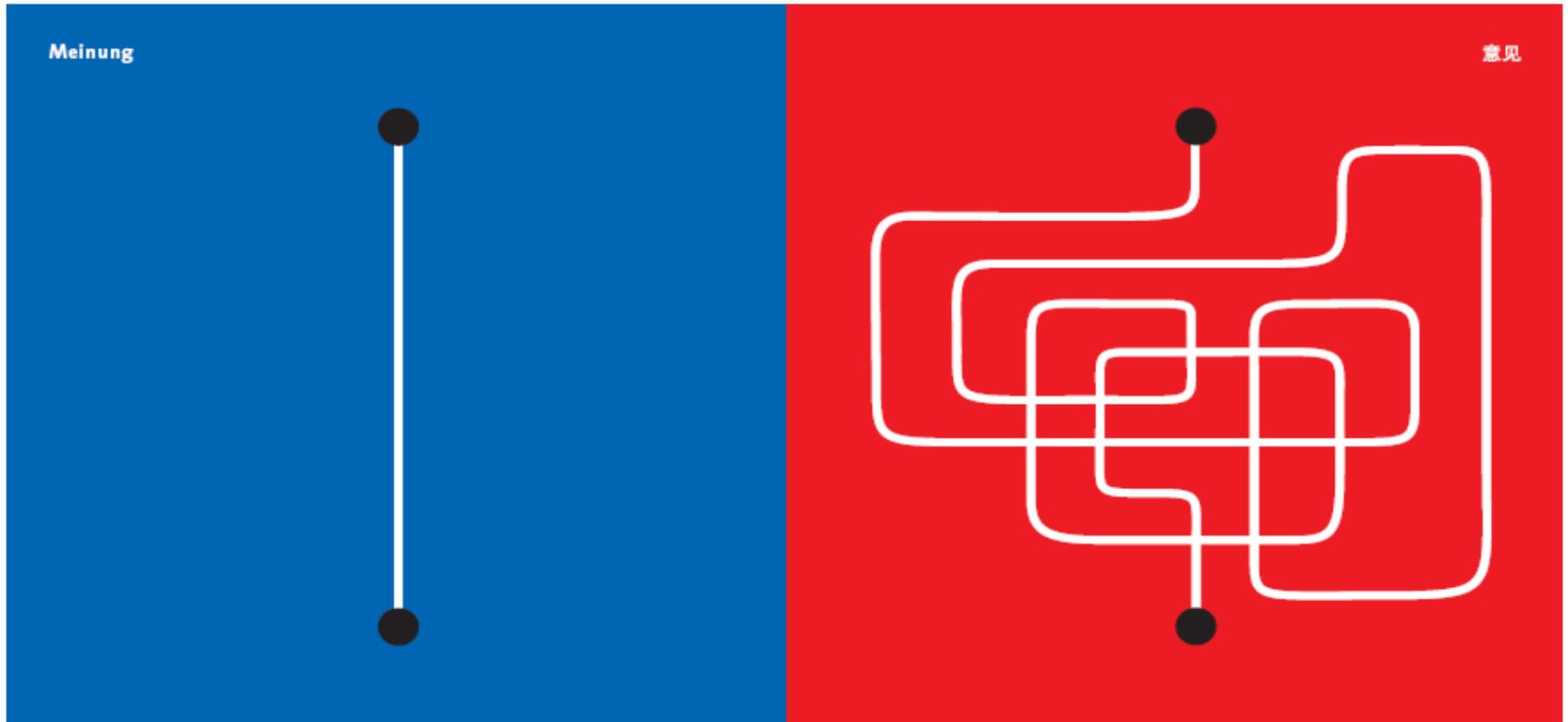
„Problem Handling“ (from: Yang Liu)



14. November 2013

Dr. Andreas Wieland
Technische Universität Berlin

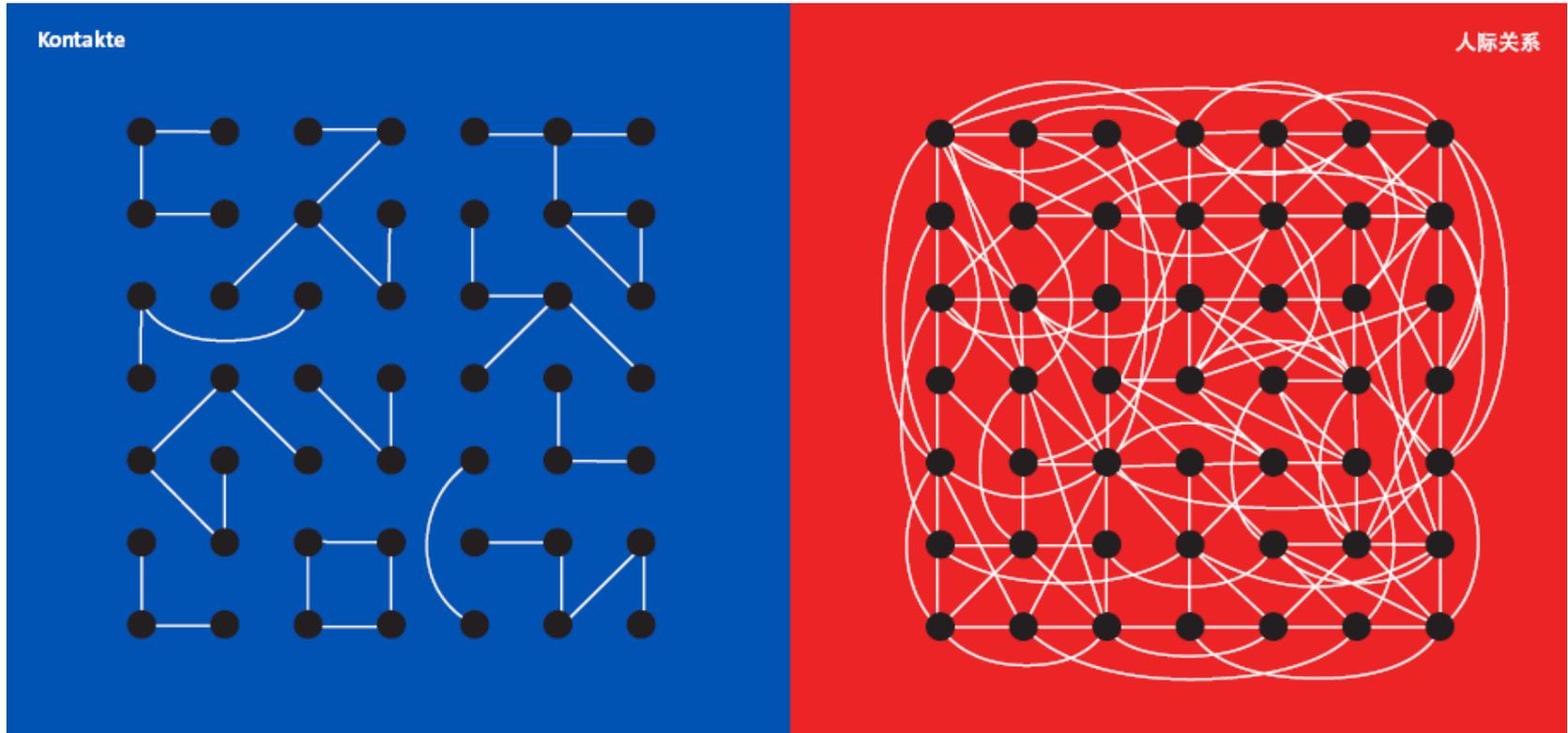
„Opinion“ (from: Yang Liu)



14. November 2013

Dr. Andreas Wieland
Technische Universität Berlin

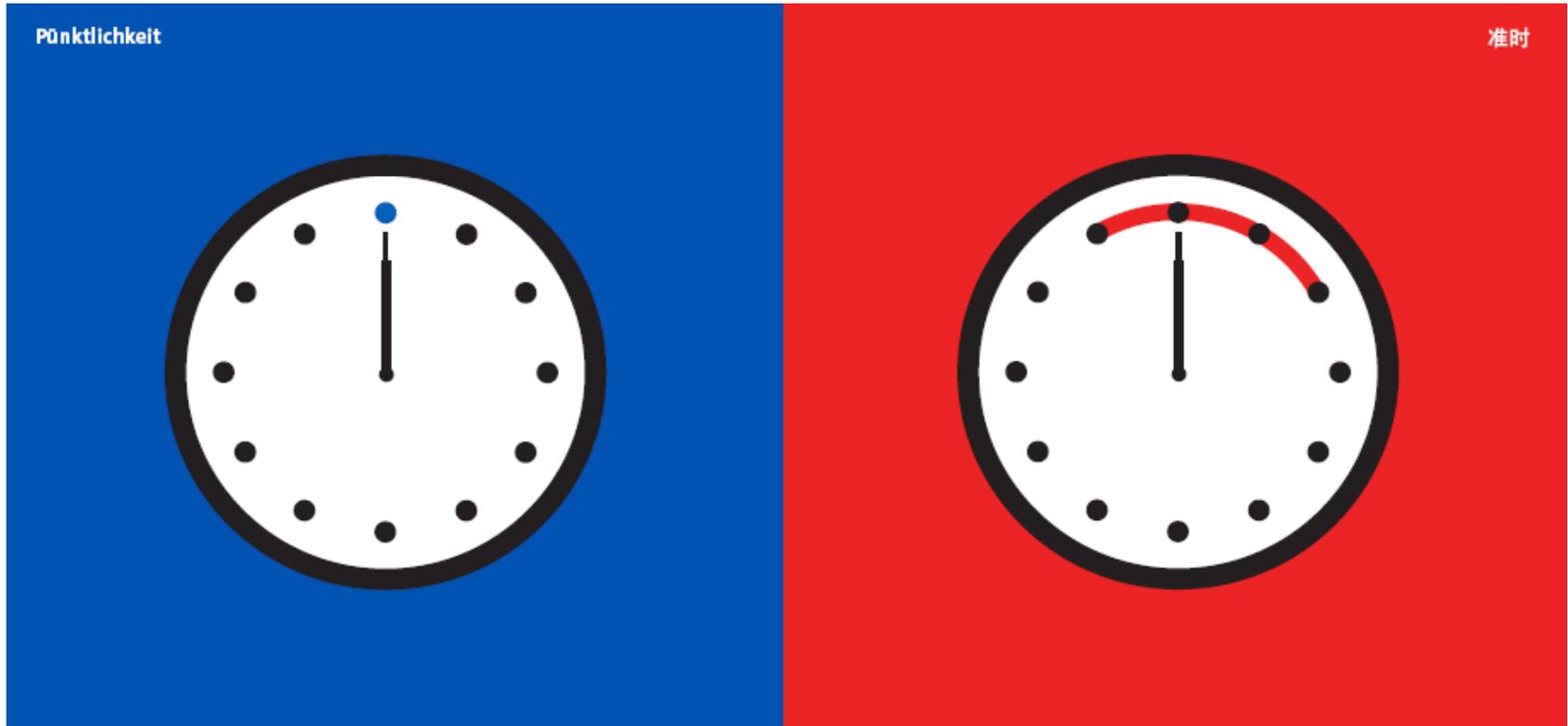
„Contacts“ (from: Yang Liu)



14. November 2013

Dr. Andreas Wieland
Technische Universität Berlin

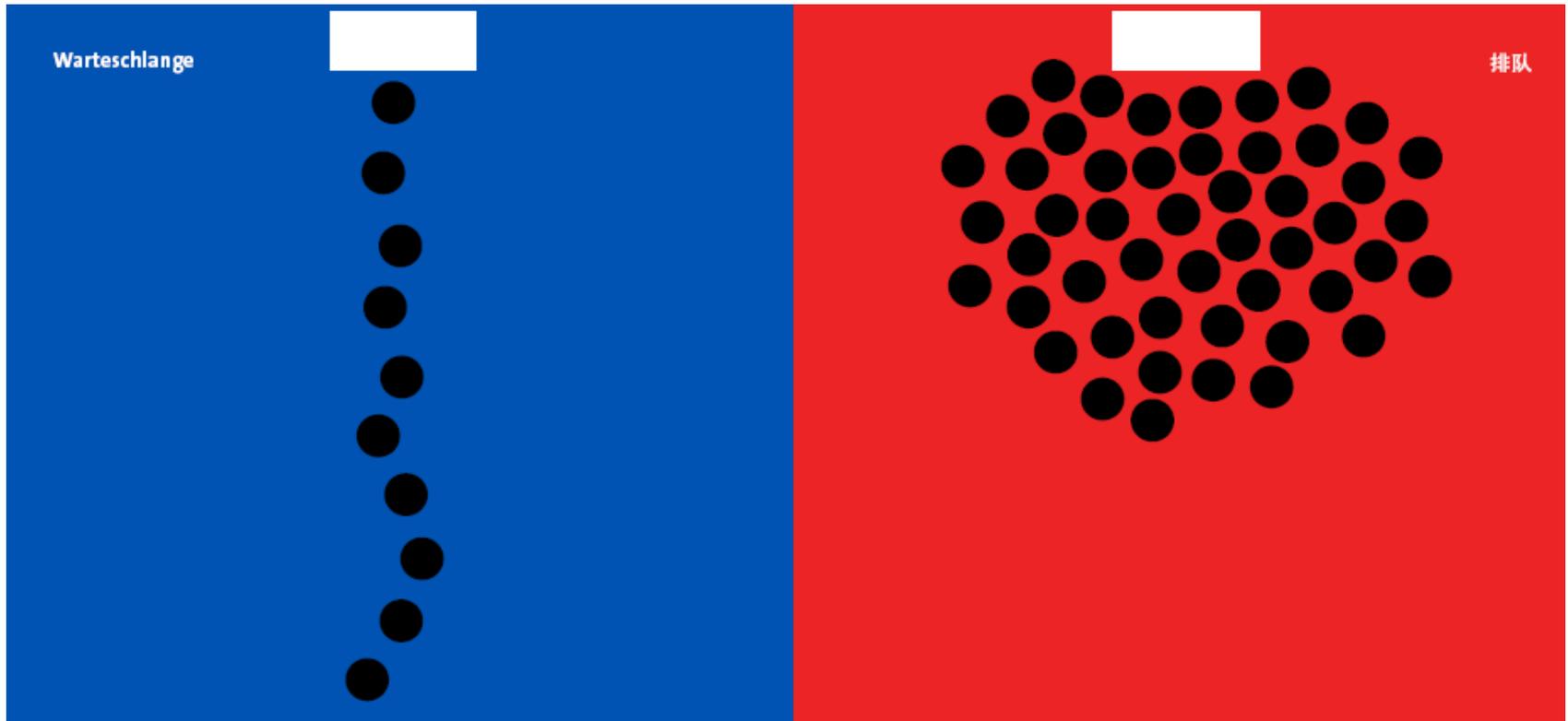
„Punctuality“ (from: Yang Liu)



14. November 2013

Dr. Andreas Wieland
Technische Universität Berlin

„Waiting Queue“ (from: Yang Liu)



14. November 2013

Dr. Andreas Wieland
Technische Universität Berlin