Maria-Dana Grosseck
Temeswar

Von der Geschäftsverhandlung zum erfolgreichen Business durch interkulturelle Kommunikation

Abstract: No matter which way we communicate, we communicate, whether we like it or not. The larger meaning of communication is by looking at the communication from an intercultural perspective in a multinational company. The concept of corporate communication is in business administration and communication studies identified by the totality of all communication tools and communication activities of a company that will be used to represent the company and its services in all relevant target groups. For a company it is not only important to have a positive corporate culture and to voice it, but also, to check it out regularly. In this context it should be noted that a corporate culture is subject to changes, whether they are social changes or other kind of changes.
Keywords: communication, corporate communication, corporate culture, multinational company, interculturalism.

Kurzer Überblick über das Thema

Die Bedeutung der Kommunikation lässt sich mit der viel zitierten Aussage von Paul Watzlawick verdeutlichen: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick u. a. [9]1996: 53). Egal auf welche Weise man kommuniziert, man kommuniziert, ob man will oder nicht. Dieses Zitat gewinnt an Bedeutung durch die Betrachtung der Kommunikation aus interkultureller Perspektive in einem multinationalen Unternehmen.
Der Begriff *Unternehmenskommunikation* bezeichnet in der Betriebswirtschaft und Kommunikationswissenschaft die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen bei allen relevanten Zielgruppen darzustellen.

> Integrierte Unternehmenskommunikation ist der Prozess des koordinierten Managements aller Kommunikationsquellen über ein Produkt, ein Service oder ein Unternehmen, um gegenseitig vorteilhafte Beziehungen zwischen einem

BDD-A13081 © 2011 Mirton Verlag
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:11:15 UTC)

Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen (Kirchner 2001: 36).

Unternehmenskommunikation in multinationalen Unternehmen und ihre interkulturelle Komponente

Als multinationales Unternehmen wird allgemein jedes rechtlich selbständige Unternehmen (Muttergesellschaft) bezeichnet, welches seinen Hauptsitz im Inland und mindestens eine Tochtergesellschaft im Ausland hat und daher mehr als einen Produktionsstandort besitzt.
Ein multinationales Unternehmen ist ein Unternehmen oder ein Konzern, der auf internationaler Ebene operiert, meistens mit Tochterunternehmen, Büros oder Produktionseinrichtungen in mehr als einem Land (http://www.onpulson.de/lexikon).

Arten von multinationalen Unternehmen

Klassische Multinationale Unternehmen haben den Sitz im Ursprungsland, arbeiten in vielen Ländern, haben aber eine starke nationale Identität.
Moderne Multinationale Unternehmen sind durch Aufgeschlossenheit gegenüber verschiedenen Kulturen gekennzeichnet, was durch die Errichtung einer Corporate Identity sichtbar ist. Diese orientiert sich nicht mehr national, sondern übernimmt eine einheitlich, global geregelte Unternehmenskultur, die Kommunikation und Informationsverarbeitung zwischen den Standorten sicherstellt. Durch die Gründung multinationaler Unternehmen kommt es, dass Menschen, die verschiedenen Kulturen angehören, zusammentreffen. Das heißt, sie haben unterschiedliche Konventionen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Also erleben sie sich gegenseitig als eigen, fremd und andersartig. Dies führt zu Kommunikationsschwierigkeiten. Wenn man die Strukturmerkmale erkennt und ausarbeitet, ist es mit der Zeit möglich, diese zu verstehen und abzubauen, was schließlich zur Aufhebung der Kommunikationsprobleme führt.
Unter interkultureller Kommunikation versteht man spezifische Kontaktsituationen, welche die Kontakte zwischen einzelnen Menschen oder Unternehmen bezeichnen. Dies wird in erster Linie durch den Kontakt des Menschen als Individuum mit anderen Menschen geprägt, wobei in der heutigen Zeit des Geschäftslebens der Mensch mit einem Unternehmen und Unternehmen untereinander auf internationaler Ebene kommunizieren.

BDD-A13081 © 2011 Mirton Verlag
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:11:15 UTC)

Dass die jeweiligen Gesprächspartner aus verschiedenen nationalen Kulturen stammen, wird durch ihre individuelle Sprache ihrer Kultur und Kommunikation ausgedrückt, jedoch durch versteckte oder verschleierte Wertegefühle, Normen oder Verhaltensweisen, und Konventionen oder signifikante Symbole erweitert.
Für das moderne Business sind für einen Manager, aber auch für jeden anderen Vertreter eines Unternehmens, grundlegende Kenntnisse notwendig, um eine interkulturelle Kompetenz im ethnisch-kulturellen Durcheinander der Geschäftswelt beweisen zu können. Die Kompetenz, sich den Gegebenheiten der fremden Kultur gegenüber korrekt zu verhalten und sie zu verstehen, ist für die Unternehmensführung ein Garant für Erfolg.
Der Begriff der „Kultur“ bedeutet ursprünglich die Gesamtheit des vom Menschen Geschaffenen. Zur Kombination von Kultur, Kommunikation und Business wird der im Wortursprung verankerte Aspekt, der sowohl die physischen Gegebenheiten als auch die durch den Menschen verursachten Veränderungen der Natur behandelt, absichtlich vernachlässigt.
Der Mensch wird als Teil einer Gemeinschaft in eine Kultur hineingeboren, um dort in dieser dadurch entstandenen Gesellschaft allgemeine Verhaltensweisen zu erlernen und spezielle Einstellungen, Wertesysteme und Kenntnisse zu übernehmen und diese wiederum an nachfolgende Generationen weiterzuvermitteln.
Die Kultur tritt stellvertretend als „Persönlichkeit der Gruppe“ für das Gesamtverhalten auf. Das einzelne Mitglied der Gemeinschaft ist durch sein Gesamtverhalten zwar vorbestimmt, jedoch besitzt es die Fähigkeit, eine Persönlichkeit für sich selbst zu entwickeln und teilweise diese Gemeinschaft und ihr Gesamtverhalten durch die eigene und individuelle Persönlichkeit zu beeinflussen und/oder zu bereichern.
Als Individuum ordnet man sich einer oder mehreren Gruppen zu, die in ihrer Gesamtheit eine Kultur darstellen. Die Ursachen von Kommunikationsproblemen sind vielfältig. Sie treten nicht nur zwischen verschiedenen Kulturen, sondern auch innerhalb der eigenen Kultur im alltäglichen Leben auf.
Ein guter Informationsaustausch ist nicht nur im täglichen Leben einer Gesellschaft, sondern auch im Geschäftsleben unentbehrlich und spiegelt sich im Erfolg eines Unternehmens wider. Für eine adäquate Kommunikation ist weiterhin ebenso ein Verständnis der Kultur in ihrem historischen Kontext von Bedeutung.
Kommunikation dient der Beseitigung von Problemen, der Formulierung von Wünschen und Zielen in jeglicher Beziehung, und sie ist ein Austausch

BDD-A13081 © 2011 Mirton Verlag
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:11:15 UTC)

von Informationen. Dabei ist es dann ebenso von Bedeutsamkeit, dass der Empfänger selber die Information in korrekter Weise empfängt, damit er entsprechend darauf reagieren kann. Gibt man einem Angestellten beispielsweise nur eine vage Beschreibung von dem was er tun soll, so ist ein Scheitern in der Regel vorprogrammiert aufgrund dessen, dass der Angestellte nicht aus Angst vor Fehlern nur minimale Arbeit leisten wird.
In Abhängigkeit von der Kommunikation stellt sich somit ein Erfolg oder auch Misserfolg ein. Im engeren Sinn ist ein Business (Geschäft) eine wirtschaftliche Tätigkeit, der Abschluss eines Kaufvertrages, oder die unternehmerische Tätigkeit selbst, und im weiteren Sinn wird dieses Geschäft auf jede Art von Tätigkeit ausgeweitet.
Das Management und die damit verbundene Unternehmensführung lassen sich grundsätzlich in zwei Kategorien, dem funktionalen und institutionellen Management, unterteilen. Management entscheidet dabei nicht nur, welche Prozesse in welcher Raum- und Zeitaufteilung getätigt werden, sondern auch insbesondere wie diese Prozesse durchgeführt werden, und in interkulturellem Kontext der Kommunikation sind beide Kategorien zu betrachten. Einerseits muss man berücksichtigen, dass in verschiedenen Ländern ein Betrieb anders strukturiert und geführt wird (institutionelles Management), während auf der anderen Seite die Tätigkeiten eines Managers von Land zu Land variieren (funktionales Management) können. Diesen Unterschied von Land zu Land und damit ebenso von Kultur zu Kultur gilt es möglichst vor dem Kontakt zu ausländischen Unternehmen oder auch einzelnen Kunden zu identifizieren, da aus mangelhafter oder gar fehlender interkultureller Vorbereitung auch ein Missmanagement erfolgen kann. So zählt zum Beispiel in bestimmten Kulturen die Religion als großer Bestandteil des Business, in anderen Kulturen ist eine betriebliche Organisation auf Basis einer strikten Hierarchie im Gegensatz zu einer Mehrheitsbeschlussfähigkeit von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Kulturelle Faktoren könnten nicht nur im Business mit fremden Kulturen von entscheidender Bedeutung sein, sondern sie übernehmen oft eine entscheidende Rolle auf den Managementstil jedes multinational agierenden Unternehmens. Sie sind zweifelsohne von so großer Wichtigkeit, dass durch kulturelle Faktoren über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entschieden wird. Aus diesem Grund ist es geradezu von existenzieller Bedeutung, dass sich Management neben betriebs- und volkswirtschaftlichen Themen auch sehr intensiv mit Kultur beschäftigt. In der heutigen Zeit der Globalisierung ist es unausweichlich, sich mit diesem Thema, der Kommunikation mit internationalen Geschäftspartnern, zu beschäftigten,

BDD-A13081 © 2011 Mirton Verlag
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:11:15 UTC)

und hierbei das kulturelle Bewusstsein optimal für das erfolgreiche „Business“ einzusetzen. Um einen guten Kundenkontakt auch international pflegen zu können, ist es von Bedeutung, dass man sensibel mit kulturellen Unterschieden umgeht. Kommunikation erfolgt in unterschiedlichen Kulturen auf die unterschiedlichste Art und Weise und sie beeinflusst alle Aspekte der Kommunikation. Diejenigen Geschäftspartner, die Souveränität und Sicherheit ausstrahlen und dabei in der Lage sind, sich an die entsprechenden religiösen Normen, Werte und Verhaltensweisen der Kulturen anzupassen, werden mit großer Sicherheit bessere Ergebnisse für ein Unternehmen erzielen als ein Unternehmer ohne Kenntnis von Kulturen und Kommunikation bzw. deren Kombination zu interkultureller Kommunikation. Für eine erfolgreiche Verhandlung müssen viele verschiedene kulturelle Aspekte in Betracht gezogen werden. Aber auch das Beherrschen der Sprache selbst kann für Verhandlungen von großem Nutzen sein. Generell muss man fremden Kulturen gegenüber tolerant und aufgeschlossen sein, um mögliche Unterschiede richtig handhaben zu können. Dies umfasst ebenso eine kulturelle Relativität, was bedeutet, dass man fremde Kulturen und deren Bräuche, Werte und Normen anerkennt, jedoch seine eigene Kultur dabei nicht als der anderen überlegen betrachtet. Für eine gute Kommunikation ist es besonders wichtig die Menschen dieser Kultur zu kennen. Man muss sich der unterschiedlichen Kulturen bewusst sein, man muss ein solides Wissen haben und dieses dann in korrekter Weise anwenden. Dabei ist es unentbehrlich, dass alle Geschäftspartner, die an einer interkulturellen Verhandlung teilnehmen, Wissen über die jeweils andere Kultur besitzen. Nur so ist es möglich in einer Welt der Globalisierung Erfolg zu erzielen und anderen Kulturen seinen Respekt zu zeigen und sie zu würdigen. Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaftssprache bezieht sich auf ein Forschungsfeld, welches sich mit sprachlich und kulturell bedingten Kommunikationsproblemen bei internationalen Wirtschaftsbeziehungen beschäftigt. Seine Aufgabe ist, systematisch und interdisziplinär zu analysieren, welche Faktoren die grenzüberschreitende Kommunikation in Handlungsfeldern der Wirtschaft negativ oder positiv beeinflussen. Um zu kommunizieren, muss man vorerst verstehen, und *verstehen* bedeutet Neues mit Hilfe des schon Bekannten zu identifizieren. Auf Sprache bezogen impliziert Verstehen als Prozess, dass das Gehörte/Gelesene durch schon geläufige sprachliche, d. h. formale und semantische Strukturmuster und Bausteine erkannt wird. Hier geht es um die Kenntnis der syntaktischen Struktur, der Bedeutung der Wörter und der auf der Wirklichkeit bezogenen Bedingungen, die die Verwendung der

BDD-A13081 © 2011 Mirton Verlag
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:11:15 UTC)

Wörter regeln. Bei der gesprochenen Sprache kommen noch parasprachliche Informationsträger hinzu, die in direkter Interaktion auch mit den nonverbalen und extraverbalen Elementen sind. Deren Verwendung ist kulturspezifisch. Parasprachliche und nonverbale Einheiten – Stimmgebung, Intonation, Gestik, Mimik, Körperbewegungen können das Gesagte nicht nur ergänzen, sondern auch ersetzen. Schwierigkeiten im interkulturellen Verstehen ergeben sich aus der Tatsache, dass man das Gehörte/Gesehene oder Gelesene nach eigener interaktionalen Kompetenz zu interpretieren geneigt ist, auch wenn man die Aussprache, die Lexik und die Grammatik beherrscht. Ihre Beherrschung garantiert noch nicht, dass man die Information so versteht, wie der Sender sie gemeint hat. Die Verwendung der kommunikativen Mittel ist in einer Gesellschaft nie einheitlich. Hier gibt es erhebliche soziokulturelle Unterschiede, je nach der Gruppenzugehörigkeit und Soziobiografie des Empfängers. Man soll aber nicht übersehen, dass schon die Wahrnehmung des Gehörten und Gesehenen von kulturbedingten Faktoren abhängen kann. Unsere biologischen und ökologischen Voraussetzungen, ebenso wie die Erziehungsnormen und die Rollenverteilung in der Gesellschaft können die Interpretation dessen, was wir hören und sehen, beeinflussen. Die Interpretation und die Bewertung des Gehörten und Gesehenen geschieht nach den kulturellen, sozialen und psychologischen Regeln einer Gesellschaft. Auf der Ebene des kommunikativen Aktes werden sie nach situationsspezifischen Normen befolgt. Unter Kultur verstehe man alles, was einer Gruppe oder einem Individuum eine besondere Prägung gibt – auch ihre Handlungs- und Verhaltensweise gehören hierher. Bezüglich der Wirtschaft spielt die interkulturelle Kommunikation eine große Rolle. Im Rahmen von Wirtschaftsbeziehungen sind Personen aus verschiedenen Ländern bzw. Kulturen beteiligt. Es ist eine Tatsache, dass Sprecher/Hörer aus verschiedenen Ländern von ihren gesellschaftlich-kulturellen Hintergründen, Erfahrungen und Gewohnheiten so geprägt sind, dass sie diese systematisch als explizit oder implizit gemachte Orientierungsmuster in die Kommunikation einbringen.

Es ist aufgrund vieler Untersuchungen in der Psychologie allgemeiner Konsens, dass die menschliche Perzeption eine aktive Interpretationsleistung der Individuen ist. Man muss entscheiden, welche Elemente einer Situation wichtig, entscheidend für ihren Fortgang und eine positive Entwicklung sind, und welche Elemente weniger bedeutsam sind. Man muss zu erschließen versuchen, welche Eigenheiten des Gegenübers ihn eher als

BDD-A13081 © 2011 Mirton Verlag
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:11:15 UTC)

Person, als Individuum charakterisieren, oder ob diese Eigenheiten allgemein kulturell akzeptiert und üblich sind.
Interkulturelle Kommunikation soll eine „Brücke der Verständigung" herstellen, sie soll zu einem Verständnis fremder Verhaltensnormen führen, Orientierung in einer fremden Umwelt möglich machen, indem sie über die fremde Umwelt informiert und fremde Reaktionsweisen, Verhaltens- und Denkmuster erklärt, bewusst macht. Interkulturelle Kommunikation soll fremde Erfahrungswelten aufschließen, fremde Deutungsmuster erhellen.
Sind wir mit den Wertvorstellungen, den Interaktionskonventionen und der Gesprächsroutine der anderen Kultur nicht vertraut, so ist jede – sei es eine wirtschaftliche, akademische oder persönliche – Verhandlung vom Scheitern bedroht.
Wirtschaftliche Verhandlungsgespräche stellen Sprechsituationen dar, die kulturspezifische Merkmale aufweisen. Als Angehörige einer bestimmten Kulturgemeinschaft verfügen wir über Kenntnisse der für uns wichtigen Sprechsituationen, d. h. wir wissen, wie wir uns in welchen Situationen (Verkaufsgesprächen, Partygesprächen, Gottesdienst etc.) zu verhalten haben. All dies ist Teil unserer „kommunikativen Kompetenz".
In den bisherigen Untersuchungen bezüglich des Forschungsbereichs „Interkulturelle Kommunikation und ihre Bedeutung in der Wirtschaftssprache" ist die mündliche Alltagskommunikation Schwerpunkt gewesen, denn hier zeigen sich kulturbedingte Kommunikationsunterschiede natürlich am deutlichsten. Dennoch ist davon auszugehen, dass auch Vertextungskonventionen in der schriftlichen Fachkommunikation kulturbedingt sind. Im schriftlichen Fachtext gibt es im Prozess der Autor-Leser-Kommunikation mindestens drei Vermittlungsdimensionen, die die Rezeption beeinflussen:

1. eine zeitlich-historische Vermittlungsdimension; d. h., Texte werden zu verschiedenen Zeiten in Abhängigkeit von dem jeweiligen historischen Kontext unterschiedlich rezipiert;
2. eine kulturräumliche Vermittlungsdimension; d. h., Texte werden in verschiedenen Kulturen nicht nur aufgrund der Verschiedenheit der Sprachen, sondern auch aufgrund abweichender (kulturbedingter) Interpretationsrahmen unterschiedlich rezipiert;
3. eine gesellschaftliche Vermittlungsdimension; d. h., Texte werden in verschiedenen Gesellschaften und sozialen Gruppen unterschiedlich rezipiert, da die Wertsysteme sowie die Kenntnis- und Wissenssysteme zwischen Gesellschaften aber auch innerhalb einer Gesellschaft sozial- und schichtenbedingt voneinander differieren.

BDD-A13081 © 2011 Mirton Verlag
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:11:15 UTC)

Dieser Beitrag verdeutlichte, dass in interkulturellen Kommunikationssituationen unterschiedliche Diskursstile und soziokulturelle Verhaltensweisen aufeinandertreffen. Dabei konnten wir beobachten, dass Unsicherheiten, Gesprächsabbrüche und stereotype Zuschreibungen nicht selten auf divergierende Sprechkonventionen zurückgeführt werden können. Ebenfalls konnte man bemerken, wie wichtig Kenntnisse hinsichtlich interkulturellen Konventionen sind, beispielsweise bei Verhandlungsgesprächen.

Schlussfolgerungen

Für ein Unternehmen ist es nicht nur von Bedeutung, über eine positive Unternehmenskultur
zu verfügen und sie zu vermitteln, sondern auch, diese laufend zu überprüfen. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass eine Unternehmenskultur Änderungen unterliegen kann, z. B. durch gesellschaftlichen Wandel oder den Zusammenschluss mit einem anderen Unternehmen. Des Weiteren muss ein Unternehmen laufend überprüfen, ob die Unternehmenskultur von den Mitarbeitern auch so empfunden und verstanden wird, wie dies vom Unternehmen gewünscht wird. Auch der Austausch von kulturellem Wissen im Unternehmen sollte gefördert werden, um Subkulturen zusammenzuführen bzw. zwischen diesen zu vermitteln.
Zur Mitarbeiterinformation bieten sich zahlreiche Instrumente an, mit denen die Unternehmenskultur vermittelt werden kann. Es sollten möglichst viele davon genutzt werden, um den Mitarbeitern die Unternehmenskultur nahe zu bringen.
Zur Vermittlung der Unternehmenskultur in der Mitarbeiterinformation können verschiedene Möglichkeiten genutzt werden, z. B. die ausformulierten Normen und Regeln, die verfügbar gemacht werden, das Aufgreifen der Unternehmensgeschichte, die Verwendung bestimmter Symbole und Metaphern, die Verbreitung passender Anekdoten, das Anbieten von Mitarbeiterprogrammen und die Initiierung von Ritualen und gemeinsamen Aktivitäten zur Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls und des Vertrauens.
Wurde die Mitarbeiterinformation entsprechend gestaltet, so bildet sich eine positive Unternehmenskultur. Sie zeichnet sich durch gegenseitiges Vertrauen von Mitarbeitern und Unternehmensführung, der Identifikation des Mitarbeiters mit den Produkten und Zielen des Unternehmens und

BDD-A13081 © 2011 Mirton Verlag
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:11:15 UTC)

dadurch aus, dass der Mitarbeiter sich von Seiten des Unternehmens ernst genommen fühlt.
Eine positive Unternehmenskultur zwischen dem Mitarbeiter und der Unternehmensführung besteht in einem Klima des gegenseitigen Vertrauens und der Achtung. Dies kann sich beispielsweise darin widerspiegeln, dass die Mitarbeiter über Vorhaben des Unternehmens immer rechtzeitig und wahrheitsgemäß informiert werden. Durch eine gute Informationspolitik wird dem Aufkommen von Gerüchten entgegengewirkt.
Der Mitarbeiter ist sich seiner Rolle im Unternehmen bewusst und bekommt vom Unternehmen das Gefühl vermittelt, dass seine Meinung zählt.

Literatur

Bickmann, Roland (1999): **Chance Identität – Impulse für das Management von Komplexität**, Berlin/Heidelberg/New York: Springer.

Birkigt, Klaus (^{10}2005): **Corporate identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele**, Nr. 32 | Hanna Marie Ebert Corporate Collections Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen, Berlin, Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde, abrufbar unter http://www.smb.museum.

Bolten, Jürgen (1992): *Interkulturelles Verhandlungstraining*. In: **Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache 18**, München: iudicium, 269-287.

Herbst, Dieter (^{2}2003): **Corporate Identity**, Berlin: Cornelsen.

Herbst, Dieter (2003): **Praxishandbuch Unternehmenskommunikation**, Berlin: Cornelsen.

Kiessling, Waldemar F./Spannagl, Peter (Hrsg.) (^{2}2000): **Corporate Identity. Unternehmensleitbild – Organisationskultur**, Augsburg: Ziel.

Kirchner, Karin (2001): **Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen**, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Kramer, Wolfgang/Weiss, Reinhold (Hrsg.) (1992): **Fremdsprachen in der Wirtschaft. Ein Beitrag zur interkulturellen Kompetenz**, Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

Müller, Bernd-Dietrich (1991): **Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft**, München: iudicium.

BDD-A13081 © 2011 Mirton Verlag
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:11:15 UTC)

Kroehl, Heinz (2000): **Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert**, München: Vahlen.

Kroner, Wolfgang/Mau-Endres, Birgit/Kroner, Lisa (1991): *Training interkultureller Verstehensprozesse und transnationale Unternehmenskommunikation*. *Geschäftskontakte, Mitarbeiterführung und Gewerkschaftsbeziehungen im Spannungsfeld des Europäischen Binnenmarktes*. In: Theo Bungarten (Hrsg.): **Konzepte zur Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur & Unternehmensidentität**. Concepts of Business Communication, Corporate Culture & Corporate Identity, Tostedt: Attikon.

Mast, Claudia: (2006) **Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden**, Stuttgart: Lucius und Lucius.

Meckel, Miriam/Schmid, Beate F. (^{2}2008): **Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung**, Wiesbaden: Gabler.

Müller, Bernd-Dietrich (1991): **Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft**, München: iudicium.

Oerter, Rolf/Montada, Leo (1998): **Entwicklungspsychologie**, Weinheim: Beltz.

Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007): **Handbuch Unternehmenskommunikation**, Wiesbaden: Gabler.

Pogarell, Rainer (1993): „Corporate Identity in der Sprache der technischen Dokumente“. In: **tekom-nachrichten**, 15. Jg, 2/1993, 18.

Regenthal, Gerhard (2003): **Ganzheitliche Corporate Identity-Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich gestalten**, Wiesbaden: Gabler.

Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (^{9}1996): **Menschliche Kommunikation**, Bern: Hans Huber.

BDD-A13081 © 2011 Mirton Verlag
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:11:15 UTC)