

BERICHT ÜBER SPRACHENMANAGEMENTSTRATEGIEN UND BEWÄHRTE VERFAHREN IN EUROPÄISCHEN KMU: DAS PIMLICO-PROJEKT

ZUSAMMENFASSUNG UND EMPFEHLUNGEN

Die Generaldirektion Bildung und Kultur startet 2011 eine Informationskampagne, um die verstärkte Anwendung von Sprachenmanagementstrategien in europäischen Klein- und Mittelbetrieben zu fördern. Dieser Bericht ist das Ergebnis der ersten Phase des Projekts PIMLICO (engl. Abkürzung für *Promoting, Implementing, Mapping Language and Intercultural Communication Strategies = Förderung, Umsetzung und Bestandsaufnahme von Strategien bezüglich Sprachen und interkultureller Kommunikation*). Der Schwerpunkt des PIMLICO-Berichts liegt auf der Ermittlung und Beschreibung bewährter Verfahren anhand von 40 europäischen KMU. Sie wurden ausgewählt, weil sie ihr Handelsvolumen dank der Ausarbeitung und Anwendung von *Sprachenmanagementstrategien* beträchtlich steigern konnten. Er bietet auch einen Überblick über Organisationen und Netzwerke in den 27 EU-Ländern, die auf supranationaler, nationaler, regionaler bzw. lokaler Ebene Sprachförderung betreiben. In der 2. Projektphase werden dann eine Website und ausführliche Informationsbroschüren erstellt. Hier finden die Unternehmen Adressen von Anlauf- und Beratungsstellen wie auch Anregungen und Ratschläge zu Sprachenstrategien und neuen Techniken, um ihre Wachstumschancen im internationalen Handel, insbesondere auf ausländischen Märkten mit Sprachbarrieren, zu verbessern.

FRÜHERE ERGEBNISSE

Die im Rahmen der ELAN-Studie durchgeführte KMU-Umfrage, auf die in Kapitel 2 näher eingegangen wird, hat zutage gefördert, dass viele Geschäfte in Europa aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse nicht zustande gekommen sind. Von den 1964 befragten Unternehmen hatten 11 % (195 KMU) angegeben, einen Auftrag aufgrund fehlender Fremdsprachenkenntnisse verloren zu haben. Die Umfrage hat gezeigt, wie viele Geschäfte nach Wissen der Unternehmen aufgrund sprachlicher und/oder kultureller Barrieren nicht oder möglicherweise nicht zustande gekommen sind. Die Dunkelziffer dürfte jedoch um einiges höher liegen. Im internationalen Handel gut positionierte Unternehmen zeichnen sich durch vier gemeinsame Merkmale aus: die Beschäftigung von Muttersprachlern, die Einstellung von Mitarbeitern mit Fremdsprachenkenntnissen, die Inanspruchnahme professioneller Dolmetscher und Übersetzer und die Verfolgung einer Sprachenmanagementstrategie (bzw. eines diesbezüglichen Plans). KMU, die in diese vier Faktoren investieren, erzielen einen um 44,5 % höheren Exportumsatz als KMU, die auf diese Investitionen verzichten. Die Ergebnisse der ELAN-Untersuchung bildeten die Grundlage für die Identifizierung und Erstellung exemplarischer Unternehmensmodelle, die als Fallstudien im Rahmen von PIMLICO verwendet werden.

PROJEKTPHASEN

Das Projekt ist in zwei Hauptphasen unterteilt:

- **Phase 1:** Die **Umfrage des PIMLICO-Projekts**, die Informationen über bewährte Verfahren und Sprachenstrategien von KMU und Unterstützungseinrichtungen sammeln und Erkenntnisse zutage fördern sollte, die ihm Rahmen der Informationskampagne in der zweiten Phase des Projektes genutzt werden können.

- **Phase 2:** Die **Informationskampagne** verfolgt das strategische Ziel, die KMU für die Möglichkeiten und Vorteile, die ihnen Sprachkenntnisse auf den Weltmärkten eröffnen können, zu sensibilisieren und die Verbreitung bzw. Anwendung von Fremdsprachenmanagementstrategien in KMU zu erhöhen.

WICHTIGSTE ERGEBNISSE

Die Auswertung der Fallstudien hat gezeigt, dass erfolgreiche Unternehmen unterschiedliche Fremdsprachenmanagementstrategien verfolgen, um die vielfältigen Kommunikationsschnittstellen ihrer internationalen Tätigkeit abzudecken.

Sprachenmanagementstrategien, in Kurzform auch „Sprachenstrategien“ genannt, werden definiert als „die geplante Anwendung einer Reihe von Verfahren zur Erleichterung einer effektiven Kommunikation mit Kunden und Zulieferern im Ausland“ (ELAN, 2006). Eine Sprachenmanagementstrategie umfasst in der Regel eine Reihe von Präventivmaßnahmen, um Unternehmen den Eintritt oder die Expansion in einen neuen grenzübergreifenden Markt mit sprachlichen und/oder kulturellen Barrieren zu erleichtern.

Sie kann eine beliebige Kombination der folgenden Maßnahmen vorsehen:

- Einsatz von Lokalkräften zur Bewältigung von Sprachproblemen;
- Erstellung kulturell und sprachlich angepasster Websites;
- Durchführung von Sprachaudits;
- Einsatz professioneller Übersetzer/Dolmetscher;
- Übersetzung von Werbe-, Verkaufs- und/oder technischen Unterlagen;
- Sprachkurse und Kultur-Briefing-Programme;
- Angebot von Online-Sprachkursen, Mitarbeiterauswahl und Einstellungspolitik;
- Personalmobilität;
- „Buddying“ mit ausländischen Kollegen und Programme für die Auslandsentsendung;
- Aufbau von Beziehungen mit lokalen Universitäten;
- Praktikumsstellen für ausländische Studierende;
- Einstellung von Muttersprachlern;
- elektronischer Geschäftsverkehr mit mehrsprachigen Unternehmen;
- Anpassung von Produkten oder Verpackung an lokale Vorlieben und Gewohnheiten.

Anhand dieser Fallstudien konnte ihrer Sprachenmanagementstrategie ein Wert beigemessen bzw. ihre Wirkung evaluiert werden.

- Aus dem Profil der 40 ausgewählten Unternehmen lassen sich eindeutige Vorteile ablesen: 43 % berichteten, dass ihr Umsatz infolge der Einführung einer Strategie mit neuen Sprachen um mehr als 25 % gestiegen ist. Weitere 30 % bezifferten den umsatzmäßigen Geschäftszuwachs auf 16-25 %.
- Bei 73 % – also fast drei Viertel – der Unternehmen ist der Warenumsatz um mindestens 16 % gestiegen.
- In mehreren Fällen ist die Umsatzsteigerung auf eine oder mehrere dieser drei speziellen Maßnahmen zurückzuführen: *mehrsprachige Websites*, *Einstellung von Muttersprachlern* oder *Einsatz von Lokalkräften zur Bewältigung von Sprachproblemen*. Diese drei Punkte einer Sprachenmanagementstrategie wurden am häufigsten genannt, wenn auch der Anstieg des Auslandsumsatzes prozentual genau beziffert wurde.

GEMEINSAME MERKMALE ERFOLGREICHER UNTERNEHMEN

Bei den 40 im Rahmen von PIMLICO durchgeführten Fallstudien zum Sprachenmanagement zeichnet sich eine Reihe gemeinsamer Merkmale ab:

- *Funktionsfähigkeit in mehreren Sprachen*

Die meisten Unternehmen beherrschen – d.h. verhandlungssichere Kenntnisse – zumindest drei Fremdsprachen, von denen eine immer Englisch ist. Sie alle sind sich jedoch darin einig, dass ihnen Mehrsprachigkeit und multikulturelle Kompetenz einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

- *Hohe Sprachkompetenz in Englisch*

Für Stellenbesetzungen gelten solide Englischkenntnisse als selbstverständlich und von den Mitarbeitern wird auch erwartet, ihr Englischsprachniveau entsprechend zu pflegen.

- *Fähigkeit, global zu arbeiten, und sprachliche Anpassungsfähigkeit*

In den unterschiedlichen Märkten werden verschiedene Sprachen gesprochen, zuweilen aber auch nebeneinander. In Märkten, wo Unternehmen über keine entsprechenden Sprachkenntnisse verfügen, z. B. Deutsch in Ungarn, wird Englisch als Handelssprache benutzt.

- *Einsatz von Lokalkräften zur Bewältigung der sprachlicher und kultureller Probleme*

Nach Meinung der Unternehmen besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Lokalkräften für die Bewältigung von Sprachproblemen und ihrem Handelsvolumen.

- *Durchgängige Internationalisierung mithilfe der Personalstrategie*

Die Unternehmen ergreifen konkrete Maßnahmen bezüglich des Einsatzes sprachbegabter Mitarbeiter und der Entwicklung ihrer internationalen, kulturellen und sprachlichen Kompetenz. Sie:

- führen Aufzeichnungen über die Sprachkenntnisse ihrer Mitarbeiter und nutzen sie auch entsprechend;
- beschäftigen *Muttersprachler*;
- vermitteln *sprachliche und kulturelle Kenntnisse*;
- vertiefen das *interkulturelle Verständnis*;
- greifen auf *professionelle Übersetzer und Dolmetscher* zurück;
- nehmen eine kulturelle Anpassung ihrer Websites vor;
- gehen Partnerschaften mit lokalen Universitäten ein, um kurz- und langfristig ihren Fremdsprachenbedarf zu decken, einschließlich Praktikumsstellen für ausländische Studierende.

Aus den 40 Fallstudien wurden zehn „Super-KMU“ ausgewählt, die dank ihrer Sprachenmanagementstrategien Spitzenleistungen auf dem Gebiet des internationalen Handels vorweisen können. Die Auswahl erfolgte anhand folgender Kriterien:

- ihr jeweiliges Bündel an fremdsprachenbezogenen Maßnahmen im Rahmen der Sprachenmanagementstrategie bzw. die einzigartige und innovative Kombination daraus;
- die kulturelle und/oder sprachliche Komplexität bzw. Ausdifferenziertheit der Märkte, in denen sie erfolgreich Geschäfte machen;
- das Volumen und die Nachhaltigkeit ihres Auslandsgeschäfts, insbesondere in außereuropäischen Märkten;
- das Niveau der Mehrsprachigkeit und die entsprechende Förderung als Teil der Unternehmensstrategie.

Mit einer speziellen Ausnahme können diese „Super-KMU“ einen bedeutenden Anstieg der Exportverkäufe im Verhältnis zum Gesamtumsatz vorweisen, der direkt auf die Umsetzung ihrer Sprachenmanagementstrategie zurückzuführen ist. Super-KMU exportieren in der Regel mindestens 60 % ihrer Waren oder Dienstleistungen – in einigen Fällen sogar 90 % – ins Ausland.

WICHTIGSTE ERGEBNISSE BEZÜGLICH DER UNTERSTÜTZUNG

Es gibt, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, bereits Unterstützung für Unternehmen beim Ausbau ihres internationalen Geschäfts, u. a. durch die Industrie- und Handelskammern wie auch die Bildungseinrichtungen und Regierungsorganisationen in den einzelnen Mitgliedstaaten. Der Umfang der Hilfeleistung nur für den Spracherwerb variiert jedoch von Land zu Land bzw. ist von den intermediären Organisationen abhängig.

- Alle 27 EU-Mitgliedstaaten haben ein Handels- oder Wirtschaftsministerium bzw. eine vergleichbare Einrichtung, um die Handelsorganisationen des Landes zu beaufsichtigen.
- Als offizielles Fachorgan des Landes kann die nationale Handelskammer fungieren, die Initiativen zur Deckung des Fremdsprachenbedarfs der Unternehmen durchführt.
- Einige Länder stechen aufgrund der Besonderheiten ihrer infrastrukturellen Unterstützung und nationalen Politik bzw. des Umfangs der fremdsprachenbezogenen Fördermaßnahmen für KMU heraus. Dies sind insbesondere Österreich, Dänemark, Spanien und das Vereinigte Königreich, während es in anderen Ländern wie Bulgarien, Zypern und Irland scheinbar keine nennenswerten politischen Maßnahmen bzw. keine landesweite Fremdsprachenförderung für Unternehmen gibt.
- Wenn das Sprachenangebot in den nationalen Einrichtungen den Anforderungen der Wirtschaft nicht gerecht wird, so sind es oft lokale Initiativen der Kammern oder Regionen die entsprechende Unterstützung anbieten.
- Es sind vor allem die bilateralen Handelskammern und Auslandsbüros einiger nationaler Kammern, die den Unternehmen eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene sprachliche und kulturelle Unterstützung bieten und meist auch ein Indiz für besonders enge Handelsbeziehungen sind. Beispiele dafür sind die deutsch-französische sowie die deutsch-slowenische Industrie- und Handelskammer und die British Chamber of Commerce (in Spanien).

EMPFEHLUNGEN

Die folgenden Empfehlungen könnten, wenn sie angenommen werden, die Aussichten der Unternehmen, in einem zunehmend wettbewerbsorientierten, globalen und mehrsprachigen Geschäftsumfeld effektiver zu agieren, wesentlich verbessern. Auf europäischer Ebene könnten diese Vorschläge einen erheblichen Zuwachs des inner- und außereuropäischen Handels bewirken.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE EUROPÄISCHE KOMMISSION

- Im Rahmen der Informationskampagne (für die Wirtschaft, das Bildungswesen und die Unternehmen direkt) sowie über die Plattform für Wirtschaftssprachen die umfangreiche Verbreitung des PIMLICO-Berichts und der Ergebnisse sicherstellen.
- Die Entwicklung einer europäischen Auszeichnung und eines Qualitätssiegel-Systems vorantreiben, um europäische Unternehmen für die erfolgreiche Anwendung von Sprachenmanagementstrategien im Bereich des internationalen Handels zu würdigen, wie z. B.



der Preis *Excellence in International Communication* (EIC, Spitzenleistung im Bereich der internationalen Kommunikation).

- Den intermediären Wirtschaftsorganisationen die „Modelle bewährter Verfahren“ bezüglich Sprachenmanagementstrategien nahebringen.
- Sicherstellen, dass die Entwicklung von Modellen bewährter Verfahren für eine Infrastruktur zur Fremdsprachenförderung und die Umsetzung von Sprachenmanagementstrategien im Rahmen der europäischen Programme der zuständigen Generaldirektionen gefördert werden können.
- Ein Nachfolgeforschungsprojekt in Auftrag geben, um die Ergebnisse der ELAN-Studie zu aktualisieren und eine Kontinuität der Datenerfassung sicherzustellen, einschließlich einer Längsschnittanalyse auf Fünfjahresbasis.
- Die Daten und Kontaktadressen zur fremdsprachenbezogenen Infrastruktur in den Europäischen Informationszentren verfügbar machen.
- Das Thema „Sprachen und Wirtschaftskommunikation“ auf die Agenda der entsprechenden EU-Kommissare bzw. des Europäischen Rates setzen.
- Sicherstellen, dass Forschung auf dem Gebiet der Sprachtechnologie und ihre Anwendung in den Bereichen internationaler Handel und Diplomatie im Rahmenprogramm VIII und anderen FuE-Programmen berücksichtigt werden.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE NATIONALEN REGIERUNGEN

- Weiter an der Verwirklichung des auf dem Gipfeltreffen in Barcelona im Jahr 2002 einvernehmlich vereinbarten gemeinsamen Ziels arbeiten, wonach jeder europäischer Bürger zusätzlich zu seiner Muttersprache zwei weitere Sprachen beherrschen sollte.
- Sicherstellen, dass der Fremdsprachenbedarf ihrer Unternehmen und die verfügbare infrastrukturelle Unterstützung in einem entsprechenden Verhältnis zueinander stehen.
- Die Verleihung einer nationalen Auszeichnung ins Auge fassen, um Spitzenleistungen sowohl im Bereich der infrastrukturellen Unterstützung (einschließlich der intermediären Organisationen) für KMU als auch bei der Umsetzung von KMU-Sprachenmanagementstrategien zu würdigen und zu fördern.
- Eine nationale Sensibilisierungskampagne entwickeln.
- Eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen einer Prüfung unterziehen und umsetzen.
- Auf Schulen und Universitäten einwirken, um den Spracherwerb stärker im Lehrplan zu verankern.
- Steuerliche Anreize, um die KMU zur Einführung von Sprachenmanagementstrategien (z. B. steuerliche Absetzbarkeit von Sprachkursen) zu bewegen.
- Info-Websites einrichten, die KMU dabei helfen, Sprachenstrategien mit spezifischen Länderinformationen einzuführen, um so die Geschäfte in diesen Märkten auszubauen.
- In Forschung auf dem Gebiet der Sprachtechnologie und ihre Anwendung im Bereich des internationalen Handels investieren.

EMPFEHLUNGEN FÜR INTERMEDIÄRE WIRTSCHAFTSAKTEURE

- Die entsprechend gut positionierten Mitglieder supranationaler Wirtschafts-Netzwerke (z. B. Eurochambres, ICC, ITA oder EEN) gezielt auf bewährte Verfahren im Bereich der Umsetzung von Sprachenmanagementstrategien aufmerksam machen und auf empfehlenswerte Anbieter verweisen bzw. Informationen zum Thema Sprachen außerhalb Europas bereitstellen.



- Intermediäre Wirtschaftsakteure bei der Organisation von Veranstaltungen, Kampagnen und sonstigen Verbreitungsmaßnahmen unterstützen, um die Einführung und das Verständnis von Sprachenmanagementstrategien zu fördern.
- Die Einführung von Sprachtechnologie durch die Förderung von Partnerschaften zwischen Industrie und Forschung begleiten und weitere Anstrengungen unternehmen, um die Sprachtechnologie in die internationalen Unternehmen zu bringen.
- Die Websites der intermediären Wirtschaftsakteure mit der Projekt-Website verlinken, um das Verständnis der bewährten Verfahren durch internationale KMU in ganz Europa zu fördern.
- Bewährte Verfahren zwischen den verschiedenen Unterstützungsorganisationen austauschen.
- Neue Formen der Unterstützung für KMU gemäß den bewährten Verfahren anbieten.
- Neue Serviceleistungen wie z. B. Sprachaudits anbieten.

EMPFEHLUNGEN FÜR KMU

- Gegebenenfalls bewährte Verfahren von erfolgreichen Unternehmen übernehmen.
- Den Fremdsprachenbedarf in bestimmten Märkten anhand der Checklisten im PIMLICO-Bericht eruieren.
- Maßnahmen zur Umsetzung einer zielmarktangepassten Sprachenmanagementstrategie ergreifen.
- Kontakt mit den zahlreichen, in ganz Europa bestehenden Unterstützungsorganisationen aufnehmen, um nützliche Informationen einzuholen.
- Die verschiedenen Maßnahmen im Bereich des Sprachenmanagements wie z. B. Kultur-Briefing, professionelle Übersetzer usw. auf ihre Kosteneffizienz prüfen.
- Sich mit anderen Export-KMU zu einer Gruppe zusammenschließen und Ressourcen gemeinsam nutzen.

EMPFEHLUNGEN FÜR BILDUNGSTRÄGER

- Kontakte mit KMU und intermediären Wirtschaftsakteuren knüpfen und Unterstützungsdienste wie z. B. Sprachunterricht anbieten.
- Falls nicht schon vorhanden, eine Praktikumsvermittlungsstelle für ausländische Studierende einrichten.
- Kontakte mit den international tätigen KMU vor Ort knüpfen, um den Wissensaustausch zu fördern und sie bei der Ausarbeitung neuer Sprachlehrpläne im Einklang mit den Bedürfnissen des internationalen Handels oder bei der Entwicklung von Dienstleistungen für die lokalen Unternehmen wie z. B. der Ausbildung von Sprachauditoren einzubinden.
- Sicherstellen, dass die Sprachenmanagementstrategie gut verstanden und im Rahmen von MBA-Studiengängen und anderen Ausbildungsprogrammen für Führungskräfte behandelt wird.