

Intercultural Competencies as Success Factor for the Transfer of Technology and Know-how to Chile

The Chilean mining industry is developing continuously. New requirements regarding materials, environment and security issues imply the need for more sophisticated and efficient technologies. Instead of being fabricated in Chile, these technologies are usually imported from abroad. But how can foreign producers make their way to Chile? And how can they identify requirements that are necessary in order to improve non-automated processes?

With this article, we want to provide insights into the transfer of technology and know-how from Germany to Chile. In this context, we focus on selected principles about the country as well as current challenges in the Chilean mining sector. The second part will analyze intercultural and change-management concepts and finally discuss possible solutions for supplying companies.

Interkulturelles Verständnis als Erfolgsfaktor für den Technologie- und Know-how-Transfer nach Chile

Die chilenische Bergbauindustrie befindet sich im ständigen Wandel. Erhöhte Anforderungen an Material, Umwelt und Sicherheit bringen den Bedarf an immer besseren und effizienteren Technologien mit sich. Diese werden jedoch nur selten in Chile selbst produziert und entwickelt und müssen daher meist im Ausland eingekauft werden. Doch wie finden ausländische und vor allem deutsche Produzenten ihren Weg nach Chile? Und wie finden die

komplexen und meist nicht standardisierten Anforderungen der Abnehmer Gehör in Deutschland? Dieser Artikel soll eine Übersicht über den Prozess des Technologietransfers zwischen Deutschland und Chile in der Bergbauindustrie geben. Dabei sollen grundlegende Kenntnisse über Chile vermittelt, Probleme und Fallstricke identifiziert sowie mögliche Lösungsansätze aus einer Kultur- und Changemanagement-Perspektive erörtert werden.

1 Chile: a brief introduction to a long country

With over 6,435 km of coastline and an average east-west expansion of approximately 200 km, Chile is one of the longest and thinnest countries in the world. Having a territory that is more than twice as big as Germany, Chile is home to only 18 million inhabitants, of which 90% settled around the capital city of Santiago. Therefore, Chile is a classic South American centralized country (1). With a Gross Domestic Product (GDP) of 263 bn US\$ the country is not an economic giant but looking at the GDP per capita, it is one of the best performing countries in Latin America. The average GDP per capita in 2016 came to 13,792 US\$, the second highest rate in South America after Uruguay (2). Besides, the moderate inflation rate of 2.2% in 2017 and the good creditworthiness ratings from Moody's (Aa3), Fitch (A) and S&P (A+) of the same year express the economic stability of the country (3, 4).

Through its extremely open trade policy, the Andean country intensely exports goods to the world market. At present, Chile is one of the most liberal economies worldwide and has more than 25 free trade agreements (FTA) with more than 65 countries (5).

Another indicator for the openness of Chile's economy is the high stock of foreign direct investments (FDI stock), amounting a

1 Chile: eine kurze Einführung in ein langes Land

Mit über 6.435 km Küste und einer durchschnittlichen Ost-/Westausdehnung von 200 km ist Chile eines der längsten und schmalsten Länder weltweit. Auf einem Gebiet doppelt so groß wie Deutschland leben nur 18 Mio. Menschen, von denen ein Großteil rund um den Großraum Santiago beheimatet ist. Chile ist ein klassisches zentralistisch gesteuertes südamerikanisches Land (1). Mit einem Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 263 Mrd. US-\$ ist die Nation zwar kein wirtschaftlicher Gigant, jedoch eine der am stärksten performenden Nationen in Lateinamerika, bemessen am BIP pro Kopf. Mit durchschnittlich 13.792 US-\$ pro Kopf ist Chile somit das zweitreichste Land Südamerikas nach Uruguay (2). Auch andere ökonomische Kennzahlen wie die moderate Inflationsrate von 2,2% im Jahr 2017 und die guten Bonitätsratings von Moody's (Aa3), Fitch (A) und S & P (A+) aus demselben Jahr, drücken die ökonomische Stabilität des Lands aus (3, 4).

Durch die extrem offene Handelspolitik nutzt der Andenstaat die Exportmärkte intensiv. Heute ist Chile eine der wirtschaftsliberalsten Volkswirtschaften weltweit mit über 25 Freihandelsabkommen (FTA) zusammen mit mehr als 65 Ländern (5).

Der Anteil ausländischer Direktinvestitionen am nationalen BIP, ein weiteres wichtiges Maß für die Offenheit einer Volkswirt-

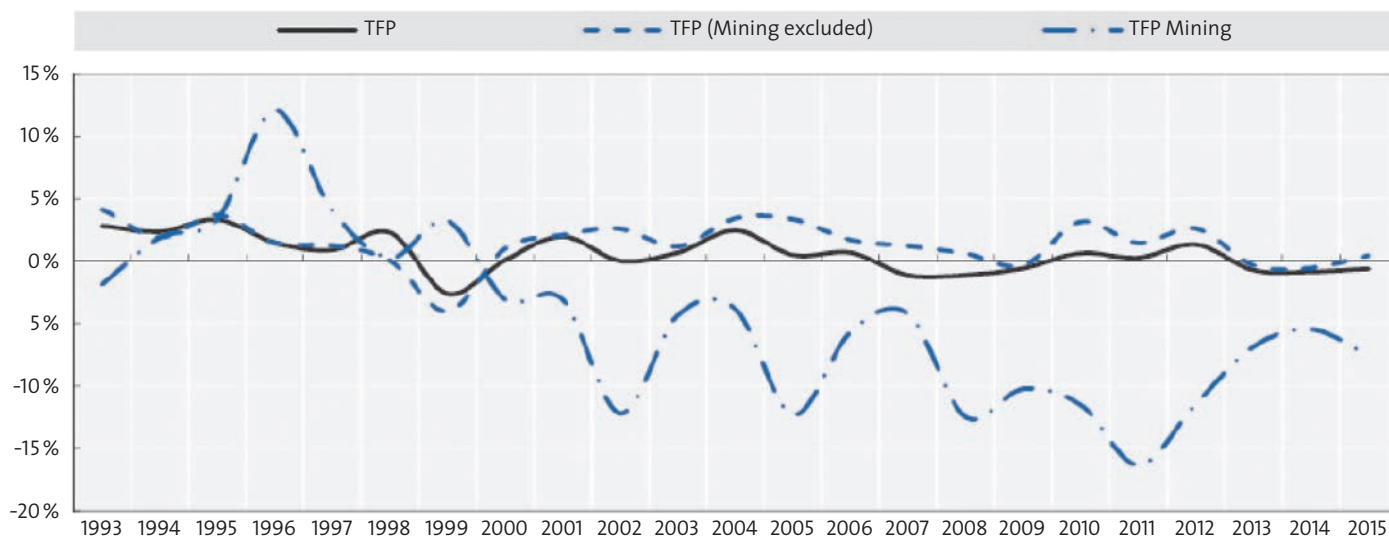


Fig. 1. Development of total factor productivity (TFP) in Chile, 1993–2015. // Bild 1. Wachstum der totalen Faktorproduktivität (TFP) in Chile, 1993–2015.

100% share of the domestic GDP in 2017. Within the OECD, only the “tax havens” Netherlands, Switzerland, Ireland and Luxembourg come up with higher rates (6).

Chile is by far the largest producer of copper worldwide. By extracting more than 5 mt/a, the country provides roughly 27% of the global demand. In comparison, Peru as the second largest copper producer only extracts 2.3 mt/a. Leading positions in the extraction of further mining and raw materials such as molybdenum or lithium complement those numbers (7, 8).

2 Current challenges in the Chilean mining industry

2.1 Macro-Perspective

Mine operators in Chile face various uprising challenges. New environmental guidelines increase the pressure of implementing more efficient and thus sustainable processes, e.g. to save water, reduce air pollution and soil contamination. Additionally, the quality of ore is deteriorating which evokes complex economic situations for various companies. Therefore, underground mining is put more and more into operation. This alternative requires high investments and can entail lower profit margins. This problem of shrinking factor productivity can also be observed when we look at the course of total factor productivity (TFP) in the Chilean mining sector. As presented in figure 1, the TFP has decreased constantly between 1993 and 2015. In order to counteract that course, the industry needs new technologies so that personnel costs can be reduced, and the mines become more lucrative again¹.

Ore crushing and grinding machines as well as the transportation of water to the often remote and highly perched mines in the desert of Atacama need a lot of energy. Thus, the decreasing content of ore and the simultaneous increase of energy demand challenge the profitability in the sector (8). Again, this can be seen as an environmental issue. Most of the energy is generated in the form of fuel combustion which is highly critical for the environment as it needs to be transported over long distances, usually by trucks. Meanwhile, metal processors like the automotive in-

schaft, betrug im Jahr 2017 knapp 100% und lässt Chile somit im OECD-Vergleich auf dem 5. Platz stehen. Diese Ratio ist nur in den Steuerparadiesen Niederlande, der Schweiz, Irland und Luxemburg höher (6).

Im Bergbau ist Chile einer der großen Player und mit Abstand der größte Kupferproduzent weltweit. Mit über 5 Mio. t/a fördert das Land ca. 27% der weltweiten Produktionsmenge. Zum Vergleich: der zweitgrößte Produzent Peru fördert mit 2,3 Mio. t/a gerade einmal etwas weniger als die Hälfte. Des Weiteren besetzt das Land Spitzenplätze hinsichtlich einiger weiterer Bergbauerzeugnisse, wie etwa Molybdän oder Lithium (7, 8).

2 Aktuelle Herausforderungen im chilenischen Bergbau

2.1 Makro-Perspektive

Die Minenbetreiber in Chile sind vor verschiedene neue Herausforderungen gestellt. Neue Umweltauflagen bringen den Druck mit sich, die Energieeffizienz zu steigern, Wasser sparsamer zu nutzen und den Schadstoffausstoß in Luft und Boden zu reduzieren. Zusätzlich schaffen die immer geringeren Erzgehalte im Gestein eine wirtschaftlich komplexe Situation für die Unternehmen. Um weiterhin die gewünschten Erzgehalte zu fördern, werden immer öfter Untertagebergwerke in Betrieb genommen mit hohen Investitionskosten und teils sinkenden Margen. Diese Entwicklung zeichnet sich auch im Verlauf der „totalen Faktorproduktivität“ (TFP) im chilenischen Minensektor ab. In den Jahren 1993 bis 2015 sank diese stetig, wie Bild 1 zu entnehmen ist. Neue Technologien wären notwendig, um vor allem den personalintensiven Betrieb der Minen wieder lukrativer zu machen¹.

Ein weiteres Problem ist der hohe Energiebedarf in den Minen zum Betrieb von Maschinen beim Mahlen und Brechen von Erzen und der Beförderung von Wasser in die oft entlegenen und hoch gelegenen Gebiete der Atacamawüste. Während die Erzgehalte fallen, steigt der Energiebedarf der Industrie seit einigen Jahren (8). Auch hier kommt wieder das Thema der Umweltbelastung zum Tragen. Ein Großteil der Energie wird immer noch

¹ In comparison to Sweden, the Chilean mining industry needs the triple number of workers to produce one unit of output.

¹ Zum Vergleich: Die Anzahl an Minenarbeitern pro Outputereinheit ist in Chile dreimal so groß wie beispielsweise in Schweden.

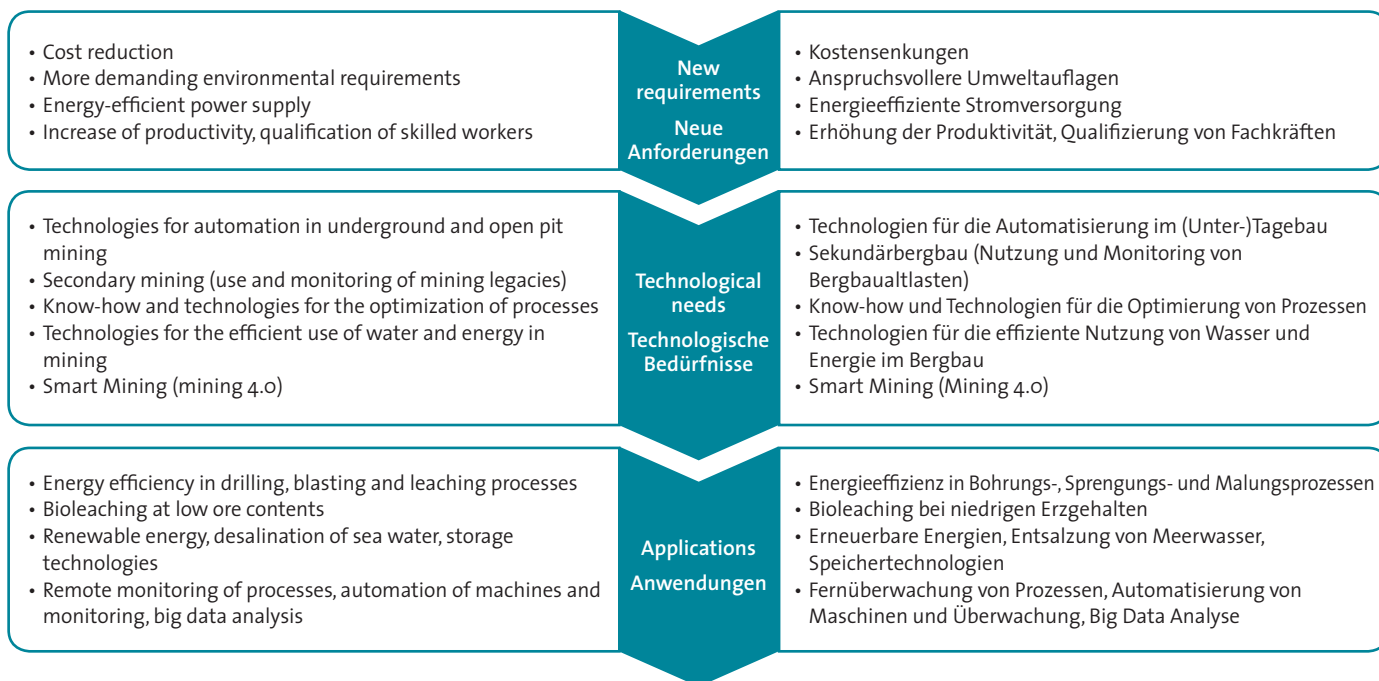


Fig. 2. New requirements create new application possibilities in the Chilean mining industry.
Bild 2. Neue Anforderungen führen zu neuen Anwendungen in Chiles Bergbau.

dustry have committed themselves to more climate-friendly supply chains by e.g. reducing carbon dioxide emissions. This trend indicates that it is now the raw material suppliers' turn to take action as well. Another challenge is the volatile price of copper, which often makes it difficult to plan revenue and urges investors to be cautious.

The above-mentioned challenges imply new requirements towards the Chilean mining industry. These requirements, in turn, create concrete needs for technologies to solve the challenges, such as the implementation of technologies with a more efficient use of water and energy. Finally, at the end of this demand chain are concrete applications such as desalination plants or solar modules for energy supply, which are urgently needed in the Chilean market but are usually not designed and manufactured there (Figure 2). Again, there are clear opportunities for German technology companies who are prepared to take on the rigors of a new market.

2.2 Meso- and Micro-Perspective

Considering new requirements at the macro level, the corresponding solution providers often face problems when introducing even mature technologies into the Chilean underground or open pit mines. Both, on the company and individual level this step requires specific competencies.

Consequently, not only small and medium-sized businesses but also large enterprises usually feel challenged. When attempting to enter the market, companies lack market insights and personal contacts. Furthermore, they often underestimate the potential of a country as market entry often seems to be impossible. It is not only business contacts that might open doors to Chilean companies, it is mutual confidence that makes business deals possible. A long-term collaboration as well as a sophisti-

fossil durch das Verbrennen von Kraftstoffen erzeugt, welche oft noch mit LKWs in die abgelegenen Minen transportiert werden müssen. Neue Anforderungen an klimafreundlichere Wertschöpfungsketten und geringe CO₂-Fußabdrücke der Metallverarbeiter, wie z. B. der Automobilindustrie, bringen auch die Minenbetreiber unter Zugzwang. Hinzu kommt der volatile Kupferpreis, welcher die Planbarkeit von Einnahmen oft erschwert und auch Investoren zur Vorsicht mahnt.

Um einen effektiven Technologietransfer zu ermöglichen, müssen die benötigten Endanwendungen zuallererst klar identifiziert werden. Durch die diversen Herausforderungen entstehen konkret neue Anforderungen an die chilenische Bergbaubranche, wie z. B. Druck zur Kostensenkung und die Erhöhung der Produktivität. Diese Anforderungen wiederum schaffen konkrete Bedürfnisse nach Technologien zur Lösung der Herausforderungen wie die Implementierung von fortschrittlichen Technologien zur effizienteren Nutzung von Wasser und Energie. Am Ende dieser Bedarfskette stehen dann konkrete Anwendungen wie Entsalzungsanlagen oder Solarmodule zur Energieversorgung, welche auf dem chilenischen Markt dringend benötigt, jedoch meistens dort nicht entworfen und hergestellt werden (Bild 2). Hier ergeben sich wiederum klar Chancen für deutsche Technologieunternehmen, die bereit sind, die Strapazen eines neuen Markts auf sich zu nehmen.

2.2 Meso- und Mikro-Perspektive

Auf der Unternehmens- und Individualebene (Meso und Mikro) kommen weitere Herausforderungen zum Vorschein. Diese jedoch stehen dem Transfer von Know-how und Technologien direkt im Wege und müssen bestmöglich überwunden werden. Denn alles, was auf Makroebene lösbar ist und auch technisch von einer Anbieterseite geboten werden kann, muss erst einmal den Weg bis in den chilenischen (Unter-)Tagebau finden.



Fig. 3. // Bild 3. (from left to right // v.l.n.r.) Ernesto Buholzer Sepúlveda (MS Trade Consulting), Ekehard Büscher (EnergieAgentur.NRW), Simon Mayerhofer (MS Trade Consulting).

cated network of contacts and friends can create confidence of this sort, which is hard to achieve for companies from “outside”. Not to mention communication problems that might occur at trade fairs and other platforms. A lack of international experience among employees with limited language skills severely challenges businesses of different sizes. If the employees’ Spanish skills are not advanced enough, even communication in English is often slow and indelicate. Above all, the first moments of contacting can be decisive regarding mutual sympathy and the customer’s potential understanding and enthusiasm for the product or service. Cultural and corporate-cultural differences constitute another considerable barrier to business origination activities, whereas their importance is often underestimated. Finding the right way of communication, gesticulation, mode of expression and behavior is essential in order to establish trust and initiate business opportunities. At the same time, it serves as a means of understanding processes and statements of the Chilean counterpart. The following presentation of practical experiences will prove this statement (9).

3 Practical experiences show: missing knowledge of culture and country severely threatens the market entry

In March 2018, Mayerhofer & Sepúlveda Trade Consulting GbR (MS Trade Consulting), Erlangen/Germany, held the workshop “Chile after presidential elections” in cooperation with the EnergieAgentur.NRW for the German mining sector (Figure 3). Together with almost 20 participants, who represented mining supply companies, governmental organizations of the state of North Rhine-Westphalia as well as the banking sector, current challenges and opportunities for entering a new market with a focus on Chile were discussed. Because the Andean country has a dynamic but stable market, it frequently serves as a starting point for German-South American mining businesses.

Right after talking about current developments in the country, there was a vivid discussion with the participants and it was found that the political economy of a target country is of utmost importance for most of the group. Yet, it was observed a high discrepancy between the reasons for failure and the prioritization of

Dabei stoßen nicht nur Mittelständler, sondern auch Großkonzerne auf diverse Probleme. Fehlende Marktkennntnisse und Kontaktdefizite sind oft zu Beginn ein Hindernis. Das Potential in Chile wird unterschätzt und der Einstieg in den Markt erscheint nahezu unmöglich. Neben dem Mangel an einfachen Geschäftskontakten oder „Türöffnern“ in chilenische Unternehmen fehlt vor allem auch das gegenseitige Vertrauen, welches für einen zukünftigen Geschäftsabschluss von essentieller Bedeutung ist. Dieses Vertrauen wird meist erst über jahrelange Zusammenarbeit oder anderweitige Kontakte und Freundschaften aufgebaut und kann von einem außenstehenden Unternehmen nur schwer erworben werden. Hinzu kommen Kommunikationsschwierigkeiten, die bereits bei den ersten Kontakten auf Fachmessen beginnen können. Kann die Sprachbarriere nicht durch einen spanischsprachigen Mitarbeiter gebrochen werden, läuft die Kommunikation auf Englisch oft kühl und schleppend. Doch gerade diese ersten Momente der Kontaktaufnahme können maßgeblich sein für gegenseitige Sympathie oder das Produktverständnis und die Begeisterung eines potentiellen Kunden. Eine weitere Hürde, die in allen Unternehmensgrößen zu finden ist, sind die kulturellen und unternehmenskulturellen Unterschiede zwischen den Akteuren. Diese Nuancen in Kommunikation, Gestik, Ausdrucksweise und Verhalten können entscheidend beim Vertrauensaufbau und der Anbahnung von Geschäften sein sowie maßgeblich für das Verständnis der Prozesse und Aussagen des chilenischen Akteurs. Die nachfolgend aufgeführten Erfahrungen aus der Praxis bestätigen dies (9).

3 Erfahrungen aus der Praxis: fehlende Kultur- und Landeskenntnisse stellen eine ernstzunehmende Markteintrittsbarriere dar

Im März 2018 hat Mayerhofer & Sepúlveda Trade Consulting GbR (MS Trade Consulting), Erlangen, in Düsseldorf gemeinsam mit der EnergieAgentur.NRW den Workshop „Chile nach der Wahl“ für die deutsche Bergbaubranche durchgeführt (Bild 3). Zusammen mit den knapp 20 Teilnehmern, welche sich aus Bergbauzulieferunternehmen, Regierungsorganisationen des Lands NRW, sowie Vertretern aus dem Bankensektor zusammensetzten, wurden aktuelle Herausforderungen und Möglichkeiten beim Eintritt in einen neuen Markt mit Fokus auf Chile diskutiert. Als stabiler und dynamischer Absatzmarkt gilt das Andenland dabei als eine wichtige und häufig erste Adresse für deutsch-südamerikanische Bergbaugeschäfte.

In einem angeregten Austausch im Anschluss an einen Fachvortrag wurde erkannt, dass die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen eines Lands für den Großteil der Teilnehmer traditionell von großer Bedeutung beim Markteintritt sind. Demgegenüber stand jedoch eine gewisse Diskrepanz zwischen den Gründen eines misslungenen Markteintrittsversuchs und der Priorisierung von Erfolgsfaktoren. Während die Teilnehmer fehlende Kontakte sowie Defizite im kulturellen Verständnis als zentrale Herausforderungen oder gar als Gründe des Scheiterns angegeben hatten, wurden gleichzeitig Kulturstandards und damit verbundene Methoden als vergleichsweise weniger wichtig eingestuft.

Dieser Widerspruch stellt für viele Unternehmen jedoch eine ernstzunehmende Bedrohung ihrer internationalen Marktpräsenz dar. Um die Präsenz nachhaltig auszubauen, bedarf es

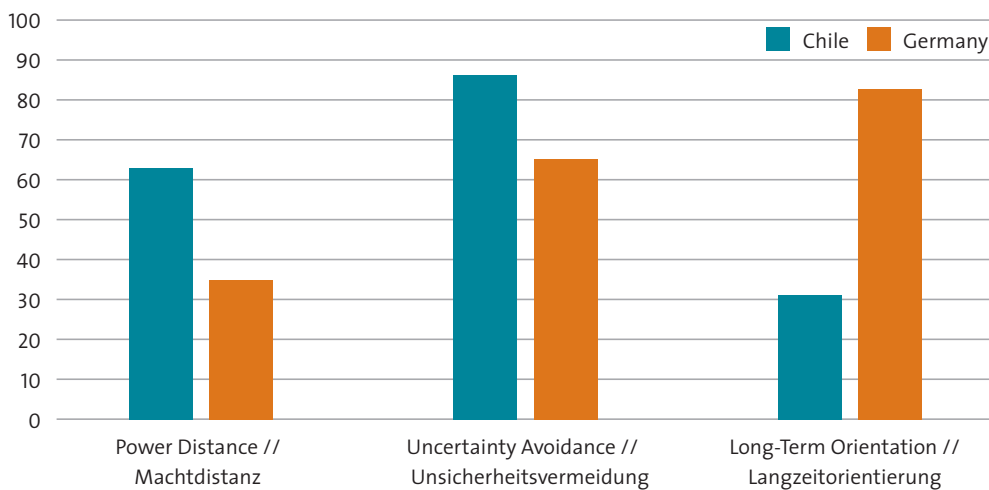


Fig. 4. Chilean and German cultural dimensions according to Hofstede. Bild 4. Kulturdimensionen in Chile und Deutschland nach Hofstede.

the companies. On the one hand, the participants indicated that missing contacts and deficits of intercultural competencies are core challenges or even reasons for failure for themselves. On the other hand, a sophisticated approach of intercultural management and corresponding culture standards and methods were regarded as comparatively less important.

This contradiction severely threatens the international market presence of many companies. In order to extend the presence sustainably, a key understanding of the importance of intercultural differences is required. By knowing how to apply proven analysis methods, companies can overcome this hurdle.

4 Proven methods in the field of intercultural management to improve business relations to a target country

To know and respond to a foreign country's culture can be the decisive extra mile to reach globally set goals. Proven tools from intercultural project management serve for a structured approach.

4.1 Hofstede's culture dimensions are a key source in the field of cultural analysis and help to understand different behavioral patterns

As a result of scientific studies in 1980, Geert Hofstede (10) identified five "cultural dimensions", which are based on a worldwide survey conducted among employees of the company IBM. In the study, employees were asked about specific cultural values, behaviors and preferences. Figure 4 illustrates an extract of the cultural dimensions which are relevant for the example of Germany (DE) and Chile (CL), whereby the intensity increases with a higher numerical value (maximum value = 100).

The three in this context relevant cultural dimensions of Hofstede will be briefly explained in table 1 using the example of German-Chilean standards.

In order to pursue a more holistic approach of cultural analysis, we also take a look at cultural standards according to Edward Hall.

4.2 Cultural standards according to Hall – low- and high-context cultures and the time factor

At the end of the 1980s, Edward Hall developed a concept based on the society's relation towards space and time as well as on the coherences in communication. As a supplementary concept to

zunächst des Verständnisses der Bedeutung kultureller Unterschiede. Durch die Kenntnis und Anwendung erprobter Analysemethoden des interkulturellen Managements kann diese Hürde überwunden werden.

4 Bewährte Methoden aus dem interkulturellen Management für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen im Zielland

Die Kultur in einem Zielland zu kennen und darauf einzugehen, kann für den Erfolg bei internationalen Geschäften maßgeblich sein. Für ein strukturiertes Vorgehen dienen bewährte Werkzeuge aus dem interkulturellen Projektmanagement.

4.1 Hofstedes Kulturdimensionen gelten als zentrale Quelle kultureller Analysen und helfen, unterschiedliche Verhaltensmuster zu verstehen

Geert Hofstede (10) identifizierte in einer wissenschaftlichen Studie aus dem Jahr 1980 fünf Kulturdimensionen, welche auf eine weltweite Befragung von IBM-Mitarbeitern zurückgeht. Im Rahmen der Studie wurden die Mitarbeiter zu bestimmten kulturellen Werten, Verhaltensweisen und Präferenzen befragt. Bild 4 veranschaulicht einen Ausschnitt der für die Länder Deutschland (DE) und Chile (CL) relevanten Ergebnisse, wobei die Ausprägung mit steigendem Zahlenwert zunimmt (Maximalwert 100).

In Tabelle 1 werden die drei relevanten Kulturdimensionen am Beispiel deutsch-chilenischer Standards kurz erklärt.

Für eine zunehmend ganzheitliche Betrachtung des Zeitverständnisses lohnt zusätzlich ein Blick in die von Edward Hall entwickelten „Kulturstandards“.

4.2 Halls Kulturstandards: Orientierung am Umgang mit der Zeit und am Kontextgehalt der Kommunikation

Zusätzlich zur Lang-/Kurzzeitorientierung von Hofstede unterscheidet Hall zwischen monochronem und polychronem Zeitverständnis (Bezug der Gesellschaft zu Raum und Zeit). In einer monochronen Kultur – z.B. Deutschland – gilt Zeit als knappes Gut und ist das wichtigste Maß exakter und komplexer Planungen. Pünktlichkeit wird mit Zuverlässigkeit assoziiert und eine sequentielle Ausführung von Tätigkeiten als strukturiert angesehen. In einer polychronen Kultur – z.B. Chile – gilt Zeit eher als dehnbare Ressource. Das parallele Durchführen von Aktivitäten,

Cultural Dimensions	Description	Chilean example
Power Distance	<ul style="list-style-type: none"> • How important are hierarchies? • Acceptance of differences in power / income or ownership issues • predominant in Chile. 	Recognized autocratic leadership style of superiors.
Uncertainty Avoidance	<ul style="list-style-type: none"> • Unclear situations are perceived as unpleasant. • Clear rules and structures are often accepted as a means of avoiding uncertainty. • Predominant in Chile. 	Preference for a clear telephone guide over a free discussion.
Long-Term/Short-Term Orientation (LTO/STO)	<ul style="list-style-type: none"> • LTO: long-term planning, perseverance and abandonment in the present to achieve goals in the future. • STO: present-minded attitude combined with the expectation of short-term success. • In Chile, short-term orientation predominates. 	Long-term plans at work and privately are perceived as restrictive.

Table 1. Explaining Hofstede's culture dimensions.

Kulturdimension	Beschreibung	Chilenisches Beispiel
Machtdistanz	<ul style="list-style-type: none"> • Ausprägung von Hierarchien. • Akzeptanz von Unterschieden in Macht-/ Einkommens- oder Besitzfragen. • In Chile stark ausgeprägt. 	Anerkannter autokratischer Führungsstil von Vorgesetzten.
Unsicherheitsvermeidung	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht-eindeutige Situationen werden als unangenehm empfunden. • Klare Regeln und Strukturen werden oft als Mittel der Unsicherheitsvermeidung akzeptiert. • In Chile stark ausgeprägt. 	Bevorzugung eines klaren Telefonleitfadens gegenüber einer freien Gesprächsführung.
Lang-/Kurzzeitorientierung (LZO/KZO)	<ul style="list-style-type: none"> • LZO: langfristige Planung, Beharrlichkeit und Verzicht in der Gegenwart zum Erreichen von Zielen in der Zukunft. • KZO: gegenwartsbezogene Haltung verbunden mit der Erwartung kurzfristiger Erfolge. • In Chile überwiegt die kurzfristige Orientierung. 	Langfristige Pläne im Beruf und auch privat werden als einengend empfunden.

Tabelle 1. Erklärung der relevanten Kulturdimensionen nach Hofstede.

Hofstede's LTO/STO, Hall differentiates between a monochronic and a polychronic understanding of time. Within a monochronic culture, e.g. Germany, time is considered as a scarce resource and as the most relevant measure for exact and complex planning. Punctuality is associated with reliability and executing tasks step by step exemplifies structured working methods. In a polychronic culture such as Chile time is considered as a flexible resource. Executing tasks simultaneously is common and people are used to disruptions and interruptions. Meetings regularly get interrupted i.e. by spontaneous visits of others or by phone calls.

Besides the understanding of time, Chilean and German communication is characterized by a divergent content of context. In order to understand a Chilean business partner or a potential customer, it is crucial to respect and consider the context – written or unwritten. Hall differentiates between "Low-Context-Cultures" and "High-Context-Cultures". In "Low-Context-Cultures" communication follows a strict line and gets to the heart of the matter by providing necessary information as they tend to flow formally, e.g. by circular letters. Germany is considered a country with a strong low-context culture.

However, a high-context culture is characterized by an indirect and implicit communication style, whereby the actual information content – at least for people from another culture – is not clearly recognizable. There is scope for individual interpretation – which is also expected by the way. A too direct way of communication might quickly lead to problems as people often perceive it as impolite and tend to take it personally (11).

Hofstede and Hall have already given valuable insights into culturally conditioned behaviors. In addition, the seven cultural dimensions of the anthropologist Trompenaars also help to gain a deeper understanding. However, we only address one dimension that is clearly relevant in Chile: the role of origin and status (9). In Chile, the position itself often generates authority, thus, social origin is of great importance. Leadership roles are traditionally given to a small middle-aged male group which is said to have studied at a prestigious university and belongs to certain family circles. Additionally, social demarcation of the elites from poorer sections of the population is reflecting the Chilean culture.

aber auch Störungen und Unterbrechungen gelten als normal. So ist es beispielsweise durchaus üblich, dass ein Meeting durch Besuche oder Telefonate unterbrochen wird.

Neben dem Zeitverständnis sind vor allem auch im Kontextgehalt der Kommunikation erhebliche Unterschiede zu erkennen, welche für das Verständnis beispielsweise eines chilenischen Geschäftspartners oder potentieller Kunden von zentraler Bedeutung sind. Konkret unterscheidet Hall zwischen „Low-Context-Cultures“ und „High-Context-Cultures“.

Erstere liegt vor, wenn Kommunikation direkt und explizit erfolgt, Dinge auf den Punkt gebracht, sowie die notwendigen Hintergrundinformationen gegebenenfalls geliefert werden. Informationen fließen tendenziell formell, z.B. durch Rundschreiben. Deutschland gilt als Land mit einer stark ausgeprägten Low-Context-Culture. Die High-Context-Culture zeichnet sich durch eine indirekte und implizite Kommunikation aus, wobei der eigentliche Informationsgehalt – zumindest für Menschen aus einem anderen Kulturkreis – nicht eindeutig zu erkennen ist. Es bleibt Spielraum für individuelle Interpretation und diese wird auch erwartet. Vorsicht ist geboten bei zu großer Direktheit, welche schnell als unhöflich und nicht als sachlich empfunden wird (11).

Geben Hofstede und Hall bereits wertvolle Einblicke in kulturell bedingte Verhaltensweisen, helfen für ein tieferes Verständnis zudem die sieben Kulturdimensionen des Anthropologen Trompenaars, wobei hier nur auf eine speziell für Chile relevante eingegangen wird: die Rolle von Herkunft und Status (9). In Chile hingegen erzeugt die Position selbst häufig Autorität – so hat die gesellschaftliche Herkunft eine große Bedeutung. Führungsrollen werden klassischerweise an eine kleine männliche Personengruppe mittleren Alters vergeben, welche zudem an einer renommierten Universität studiert haben soll und bestimmten Familienkreisen zugehört. Zudem herrscht eine soziale Abgrenzung der Eliten von ärmeren Bevölkerungsschichten vor.

4.3 Kulturelle Implikationen für deutsch-chilenische B2B-Beziehungen

Wie die bereits vorgestellten Konzepte erkennen lassen, ist die Liste an Analysemethoden zur Identifikation und Interpretation

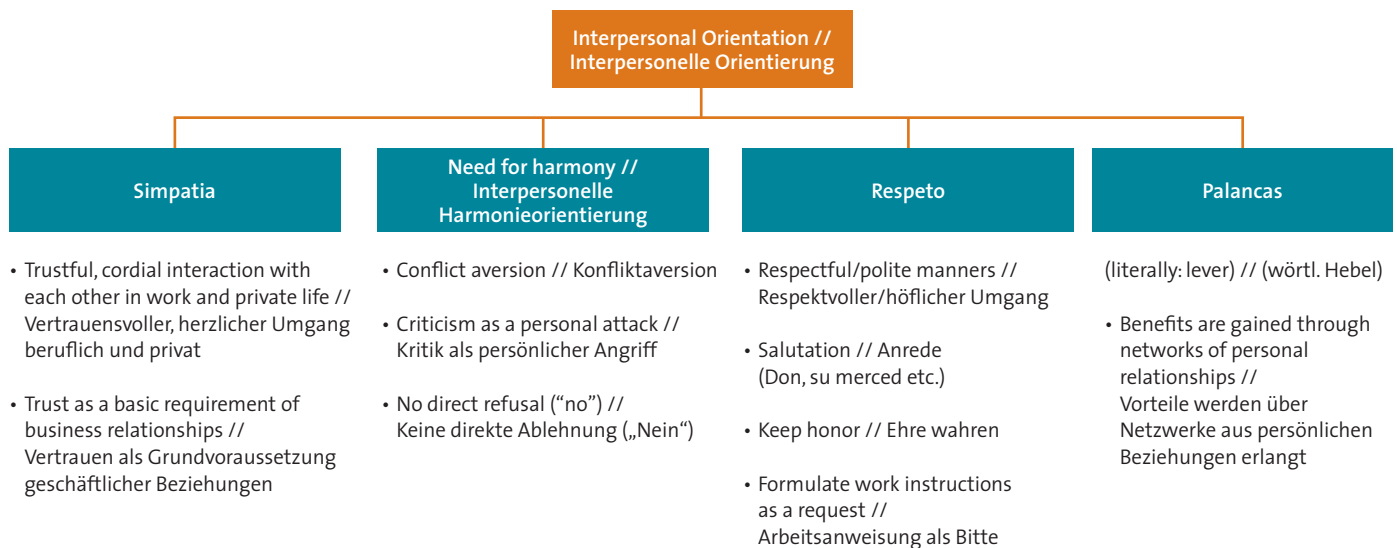


Fig. 5. Interpersonal orientation. Own illustration according to (12, 10). // Bild 5. Interpersonelle Orientierung. Quelle: eigene Darstellung nach (10, 12)

4.3 Implications for German-Chilean B2B relationships

As the above presented concepts show, the list of analytical methods for identifying and interpreting cultural differences between Germany and Chile is long. The profound differences in culture and personality between Germany and Chile result in various recommendations of action in order to omit certain “faux pas”, to avoid pitfalls and to score points with the right instinct. In this regard, one last central element of Chilean culture has to be explained: the interpersonal orientation summarized by figure 5.

These four pillars of interpersonal orientation are valid both for Chileans and for foreign businessmen who want to extend their networks in the country. The first pillar (“simpatia”) bases on the assumption that mutual confidence is not a result but a prerequisite for successful business relations. The second pillar (“need for harmony”) poses the risk of misjudgment as Chileans tend to avoid conflicts but are not necessarily risk averse. Also, when criticizing others – especially in front of colleagues or friends – we need to be aware that Chileans easily perceive criticism as a personal attack. Remaining respectful and polite is another key element of adequate behavior (“respeto”), i.e. in the form of politely addressing people (“don”, “su merced”). When arranging jobs or accelerating bureaucratic processes, it is common to implicitly make use of “palancas” (“lever”).

Altogether, the cordial and personal interaction with each other often leads us to lose sight of the prevailing power distance. Hierarchies are not as flat as they seem to be (12). Another misconception might emerge concerning the concrete usage of “palancas” – while common in everyday life, those levers should not be confused with corruption. According to the Corruption Perceptions Index (CPI) from Transparency International, Chile is among the leading quarter of (non-corrupt) countries worldwide. In Latin America, only Uruguay performs better. In comparison to European countries, Chile is significantly less vulnerable to corruption than most Southern European states and performs as well as France (13).

The summarized methods should help to understand key differences between German and Chilean behavioral patterns and

kultureller Unterschiede zwischen Deutschland und Chile lang und an dieser Stelle auch nicht vollständig. Aus den tiefgreifenden Kultur- und Persönlichkeitsunterschieden zwischen Deutschland und Chile ergeben sich verschiedene Handlungsempfehlungen für die Praxis, um gewisse „Fettnäpfchen“ auszulassen, Fallstricke zu vermeiden und mit dem richtigen Fingerspitzengefühl zu punkten. Dafür muss noch ein letztes zentrales Element der chilenischen Kultur erläutert werden: die interpersonelle Orientierung, welche Bild 5 vereinfacht zusammenfasst.

Die vier Säulen der interpersonellen Orientierung gelten sowohl für chilenisch-chilenische Beziehungen, als auch für ausländische Geschäftsleute, die ihr Netzwerk im Land aufbauen möchten. In der ersten Säule (Simpatia) ist zu beachten, dass in Chile Vertrauen nicht die Folge, sondern Grundvoraussetzung geschäftlicher Beziehungen ist. Die zweite Säule, interpersonelle Harmonieorientierung, birgt die Gefahr einer Fehleinschätzung. Zwar werden Konflikte in Chile gern vermieden, doch bedeutet dies nicht, dass Chilenen beispielsweise risikoavers sind. Auch in der Äußerung von Kritik, insbesondere vor Kollegen oder Freunden ist Vorsicht geboten – diese wird schnell als persönlicher Affront empfunden. Zudem ist stets ein respektvoller und höflicher Umgang zu wahren („respeto“, Säule 3), welcher beispielsweise mit einer gewählten Anredeform wie „Don“ unterstrichen werden kann. Von den „palancas“ (Säule 4, wörtlich „Hebel“) wird etwa bei der Vermittlung von Jobs oder zur Beschleunigung bürokratischer Abläufe implizit Gebrauch gemacht. Insgesamt täuscht der herzliche und vertrauensvolle Umgang miteinander für Außenstehende nicht selten über die dennoch vorherrschende Machtdistanz hinweg – auch hier ist vor einer Fehleinschätzung vermeintlich flacher Hierarchien zu warnen (12). Ebenso spielen die „palancas“ zwar eine entscheidende Rolle im chilenischen Alltag, dennoch ist dies auf keinen Fall mit Bestechung oder anderen korrupten Praktiken zu verwechseln. Chile ist laut dem Corruption Perceptions Index (CPI) von Transparency International zusammen mit Uruguay der lateinamerikanische Vorzeigestaat und wird traditionell mit ähnlich guten Werten wie z.B. Frankreich eingestuft, noch deutlich vor den meisten südeuropäischen Ländern (13).

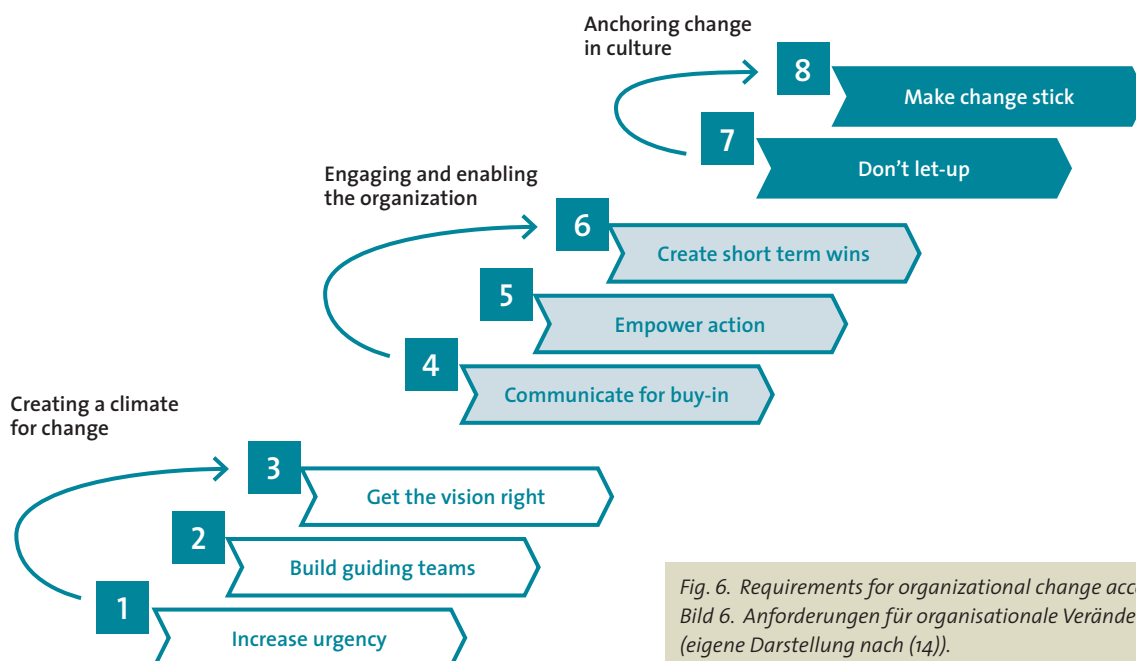


Fig. 6. Requirements for organizational change according to (14).
Bild 6. Anforderungen für organisationale Veränderungen nach Kotter (eigene Darstellung nach (14)).

to develop an appropriate instinct. Nevertheless, it should be noted that there are firstly exceptions within each country and secondly regions, industries, companies and even departmental cultures may differ from the standards described above. In a next step it should be briefly outlined the multistage process that illustrates the basic prerequisites for building intensive relationships in the target country, irrespective of all cultural standards.

4.4 The market entry comes along with a change process, which needs to be understood, accepted and anchored jointly

When Chilean mine operators purchase new technologies from Germany, they have to deal with a considerable change process. Inspired by J. P. Kotter (14), this process can be broken down to the classic three main phases of change management, subdivided into eight single steps. Each of these steps is indispensable for suppliers who want to become established in the Chilean mining industry. In consideration of the previously introduced methods of cultural analysis, these steps can be facilitated. Figure 6 illustrates this process.

In the first phase, an appropriate climate for change must be created. Therefore, it is not enough to only understand the need for a new technological solution, instead responsibilities have to be shared on both sides and the benefits of the new product launch must be clear for the key stakeholders. The second of the three main phases is characterized by successive empowerment and conviction of the project with milestones and individual incentives in order to help maintain motivation.

If these conditions are fulfilled and all key participants are convinced and involved in the change process, the third and final main phase of "anchoring" in the (corporate) culture can be carried out successfully. But, also here it is necessary to maintain a firm grip and to consistently stick to the goal, to maintain communication and to keep an eye on future developments in the best possible way.

Die nun zusammengefassten Methoden sollen helfen, zentrale Unterschiede deutscher und chilenischer Verhaltensmuster zu verstehen und ein entsprechendes Fingerspitzengefühl zu entwickeln, um so Know-how- und Technologietransfers zu vereinfachen. Es sei an dieser Stelle dennoch klar erwähnt, dass es erstens immer auch Ausnahmen innerhalb eines jeden Lands gibt und zweitens sich auch Regionen-, Branchen-, Unternehmens- und sogar Abteilungskulturen von den oben erläuterten Standards unterscheiden können. Darüber hinaus soll unabhängig von allen Kulturstandards nachfolgend kurz der Prozess aufgezeigt werden, welcher über mehrere Stufen verdeutlicht, welche Grundvoraussetzungen für den Aufbau intensiver Beziehungen im Zielland notwendig sind.

4.4 Der Markteintrittsprozess aus der Change-Management-Perspektive

Wenn beispielsweise chilenische Minenbetreiber eine neue Automatisierungstechnologie aus Deutschland beziehen, welche die grundlegende Arbeitsweise und Erfassung von Daten im Betrieb vollkommen erneuert, dann bringt das für sie unter Umständen einen erheblichen Veränderungsprozess mit sich.

Angelehnt an J. P. Kotter (14) lässt sich dieser Prozess auf die klassischen Phasen des Change Managements herunterbrechen. Diese unterteilen sich in drei Hauptphasen sowie in acht Einzelkomponenten. Um sich etwa als neuer Zulieferer im chilenischen Bergbau zu etablieren, bedarf es jedes dieser einzelnen Schritte – welche unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Kulturanalysemethoden erleichtert werden können. Bild 6 veranschaulicht dies.

In den ersten drei Schritten muss ein geeignetes Klima für Veränderungen geschaffen werden – dafür bedarf es nicht nur des Verständnisses der Notwendigkeit einer neuen technologischen Lösung, sondern es müssen Verantwortungen auf beiden Seiten klar vergeben werden und die Vorteile der neuen Produkteinführung für die wichtigsten Akteure ersichtlich sein. In diesem

5 Conclusion

Current requirements of Chilean mining create new fields of application and sales markets for German technology companies. Even if some of them possess the required know-how and sophisticated technology, this potential often remains in the sales channel due to a lack of personal and cultural access to the market.

Cultural differences can be found worldwide in a variety of situations in the field of professional and private life. By not knowing or ignoring it, international business development can be harmed significantly. The analysis methods presented in this article give insights into key differences between German and Chilean culture. If companies interested in the Chilean market sharpen their sense of cultural differences and are prepared to respect them at all stages of the market entry, they will benefit in the long run. Technology and know-how transfer is only possible if – in addition to the complex technological requirements – cultural and behavioral processes are understood and implemented accordingly.

References / Quellenverzeichnis

- (1) CIA: The World Factbook – Central Intelligence Agency: Chile. 2018. Retrieved from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>
- (2) World Bank: GDP per capita (current US\$). 2018. Retrieved from: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CL>
- (3) Auswärtiges Amt: 2017. http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Chile/Wirtschaft_node.html
- (4) IMF: Chile and the IMF. 2018. Retrieved from <http://www.imf.org/en/Countries/CHL#countrydata>
- (5) ITA: US Department of Commerce. 2017. Retrieved from <https://www.export.gov/article?id=Chile-Trade-Agreements>.
- (6) OECD: Foreign direct investment (FDI) – FDI stocks – OECD Data. 2018a. Retrieved from <https://data.oecd.org/fdi/fdi-stocks.htm>
- (7) USGS: US Department of the Interior: US Ecological survey, 2018, pp. 53–151. Retrieved from <https://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/2018/mcs2018.pdf>
- (8) OECD: Production transformation policy review of Chile. Reaping the benefits of new frontiers. Paris: OECD Publishing (OECD development pathways), 2018b.
- (9) Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C.: Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. Pp. 77–120, London: Nicholas Brealey Publishing, 2011. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=766189>.
- (10) Hofstede, G.: Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Pp. 4–41; 225–254, 2. ed., [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ., 2001.
- (11) Hall, E. T.: Beyond culture. Pp. 85–116, New York, NY: Anchor Books (Anchor books edition Anthropology), 1989.
- (12) Ellenrieder, L.; Kammhuber, S.: Beruflich in Chile. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Pp. 21–58; 94–117, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (Handlungskompetenz im Ausland), 2009.
- (13) Transparency International: Corruption Perceptions Index 2017. Online verfügbar unter https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017#table.
- (14) Kotter, J. P.: Leading Change. Pp. 35–136, Vahlen, 2011.

Zusammenhang ist es ebenfalls essentiell, sich auf die wichtigsten Stakeholder zu konzentrieren, um wiederum den Umgang mit ihnen zu strukturieren. Die zweite der drei Hauptphasen ist von einer sukzessiven Befähigung der beteiligten Personen sowie der Überzeugung vom Vorhaben gekennzeichnet, wobei beispielsweise Meilensteine und individuelle Anreize hilfreich sein können, um die Motivation aufrecht zu erhalten. Hierfür können Zwischenziele wie gemeinsame Treffen oder Pilot-/Testprojekte dienen. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt und alle wichtigen Personen(gruppen) in den Veränderungsprozess eingebunden und vor allem auch überzeugt sind, kann die dritte und letzte Hauptphase des „Verankerns“ in der (Unternehmens)Kultur erfolgreich ablaufen. Doch auch hier ist es absolut erforderlich, einen langen Atem zu bewahren und konsequent am entsprechenden Ziel festzuhalten, die Kommunikation aufrechtzuerhalten und auch zukünftige Entwicklungen bereits so gut wie möglich im Blick zu haben.

5 Fazit

Aktuelle Anforderungen des chilenischen Bergbaus lassen neue Anwendungsfelder und Absatzmärkte für deutsche Technologieunternehmen entstehen. Auch wenn letztere bereits in Teilbereichen über das dringend benötigte Know-how oder über eine ausgefeilte Technologie verfügen, so bleibt dieses Potential dennoch häufig im Vertriebskanal zurück, denn nicht selten fehlt der persönliche und kulturelle Zugang zum Markt.

Kulturelle Unterschiede zeigen sich weltweit in verschiedensten Situationen des beruflichen und privaten Alltags. Sie nicht zu kennen oder sie zu ignorieren, kann der internationalen Geschäftsentwicklung erheblich schaden. Die in diesem Artikel vorgestellten Analysemethoden geben Einblicke in zentrale Unterschiede der deutschen und chilenischen Kultur. Schärfen die Unternehmen, welche am chilenischen Markt interessiert sind, ihren Sinn für kulturelle Gegebenheiten und lassen sich darauf ein, diese in allen Phasen des Markteintritts zu respektieren, so wird dies ihrem Erfolg vor Ort zugute kommen. Technologie- und Know-how-Transfer ist nur dann möglich, wenn neben den komplexen technischen Anforderungen auch kulturelle Gepflogenheiten und Verhaltensprozesse verstanden werden und dementsprechend gehandelt wird.

Authors / Autoren

Ernesto Buholzer Sepúlveda und Simon Mayerhofer, Geschäftsführer und Inhaber, Mayerhofer & Sepúlveda Trade Consulting GbR (MS Trade Consulting), Erlangen