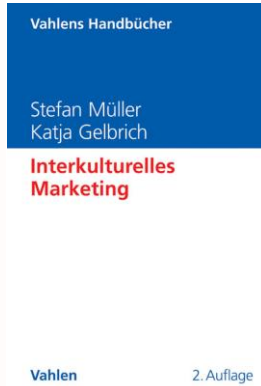


Glossar

zu



Affektivität → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Ahnenkult

in weiten Teilen der Welt nach wie vor übliche Verehrung der Verstorbenen (z.B. in Ostasien, in Westafrika, in Polynesien und Melanesien sowie bei verschiedenen indoeuropäischen Völkern – z.B. Germanen und Wikinger). Der Ahnenkult verkörpert zusammen mit dem Fruchtbarkeitskult das ideologische Fundament der verschiedenen ⇒ Naturreligionen (⇒ Animismus). Obwohl sie sich ihre Ahnen als mächtige spirituelle und bisweilen sogar gottähnliche Wesen vorstellten, waren die Gläubigen zugleich davon überzeugt, dass diese am Leben und Schicksal ihrer Nachkommen Anteil nehmen und ihre Macht nutzen, um ihre Familie dauerhaft zu schützen.

Die als Mittler zwischen den Menschen und den Göttern imaginierten Ahnen wurden (bzw. werden) sowohl verehrt als auch gefürchtet (z.B. weil sie Frauen Fruchtbarkeit und Männern Manneskraft schenken bzw. verwehren). Während sie durch Träume zu den Lebenden sprechen (und im Extremfall sogar deren Körper in Besitz nehmen), können die Lebenden durch Bittgebete, Opfer und Demutsbezeugungen sowie Sühne mit ihren Ahnen Kontakt aufnehmen. Da die Verstorbenen einen vorgöttlichen Status besitzen und unmittelbar in das Schicksal der Lebenden eingreifen können, vollführen diese Opferrituale bzw. Kulthandlungen, um die Ahnen, deren außerirdisches Leben sich nicht grundsätzlich von ihrem irdischen Dasein unterscheidet, gnädig zu stimmen.

Im ostasiatischen Raum ist die Ehrfurcht vor Ahnen und Eltern eine moralische Pflicht und zentral für das soziale Leben. Der Ahnenkult sorgt für eine enge Bindung innerhalb der Familie. Während gemäß der Protestantismus-These „harte Arbeit“ den Weg zur sog. Gnadengewissheit ebnet, erlangt gemäß der konfuzianischen Sittenlehre der Einzelne durch sie Gewähr, dass er seiner Familie keine Schande bereitet. Dies wiederum erklärt, warum in konfuzianischen Gesellschaften Leistungsorientierung als Wert an sich gilt, der von Generation zu Generation weitergegeben wird. Überdies verpflichtet der Ahnen- bzw. Familienkult den Einzelnen dazu, für seine Eltern und Großeltern, seine Kinder und für sich selbst zu sorgen, weshalb Familien wichtige Entscheidungen langfristig planen müssen und sich in ihrer Zukunftsvorsorge nicht auf die anonyme Gesellschaft verlassen können.

In Japan haben die Treue gegenüber dem Herrn und dessen Fürsorgepflichten gegenüber den hierarchisch Untergebenen Vorrang vor den Familienbanden. Früher galt die Treuepflicht dem Fürsten, heute dem Unternehmen und jederzeit dem Tenno und der Nation.

Literatur: *Wunn, J.* (2001): Götter, Mütter, Ahnenkult. Religionsentwicklung in der Jungsteinzeit, Rahden: Verlag Marie Leidorf. *Thiel, J.F.* (1984): Religionsethnologie. Grundbegriffe der Religionen schriftloser Völker, Berlin: Reimer.

Akkord von Wassenaar

beispielhafte Vereinbarung der niederländischen Tarifpartner. Nicht zuletzt dadurch gelang es den Niederlanden im Verlauf der späten 1990er-Jahre, ihren ausufernden Sozialstaat zu reformieren und die sog. *Maastricht-Kriterien* zu erfüllen, ohne dadurch den sprichwörtlichen gesamtgesellschaftlichen Konsens zu gefährden. Als in den 1980er- Jahren die Arbeitslosenquote mit 12% ein Rekordniveau erreicht hatte und jeder sechste Berufstätige als chronisch Kranker bis zu seiner Pensionierung eine Invalidenrente bezog, entwickelten Arbeitgeberverband, Gewerkschaften und Regierung gemeinsam einen Lösungsansatz. In einer Zeit, als in Deutschland noch um Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich gekämpft wurde, sah der sog. *Akkord von Wassenaar* u.a. Lohnstopp bei gleichzeitiger Arbeitszeitverkürzung sowie regelmäßige Überprüfung der Arbeitsunfähigkeit vor. Das Rentensystem wurde nach dem sog. Cappuccino-Prinzip reformiert: Sinnbildlich bezahlt „der Staat“ den allen frei zugänglichen Kaffee, Arbeitgeber und Arbeitnehmer steuern gemeinsam die Sahne bei – und wer sich zur Zierde noch etwas Kakaopulver darüber streuen möchte, muss dafür selbst aufkommen. Auf die Finanzierung der Renten übertragen bedeutet dies: Alle Rentempfänger erhalten eine Basiszahlung in Höhe von 70% des Mindestlohns. Diese wird durch vertraglich vereinbarte Leistungen von Pensionsfonds aufgestockt. Das dritte Element ist die private Zusatzversicherung. Hierzulande funktioniert die Troika aus Staat, Arbeitgebern und Arbeitnehmern ganz gut, bestätigt K. de Vries, der ehemalige Leiter der sozialdemokratischen Parlamentsfraktion. Er kennt das politische Holland wie kaum einer und arbeitet nun an einer Schlüsselstelle der Kontaktpflege: Er ist Präsident des Sozialökonomischen Rates, einer Institution, in der sich die Spitzen der Tarifparteien und Regierungsvertreter regelmäßig treffen. Alle Änderungen der Sozialpolitik werden dort diskutiert und kommentiert. Im selben Haus, ein paar Stockwerke höher, arbeitet eine zweite, ebenso wichtige Organisation, die Arbeitsstiftung. Dort wiederum sehen sich Vertreter von Arbeitnehmern fast täglich, unterstützt von wissenschaftlichen Mitarbeitern. Der ständige Kontakt hat konkrete Folgen. Statt sich, wie in Deutschland das Institut der deutschen Wirtschaft und das DGB-Forschungsinstitut, mit entgegengesetzten Studien zu dementieren, werden hier viele Probleme gemeinsam geklärt, sagt de Vries“ (Pinzler 1997).

Literatur: *Pinzler, P.* (1997): Genesung auf holländisch, *Die Zeit*, 52(3):15. *Schettkat, R.* (2001): Von anderen Ländern lernen? Institutionen und ökonomische Entwicklung in Deutschland, USA und den Niederlanden, in: Franz, W.; Hesse, H.; Ramser, H.J.; Stadler, M. (Hrsg.), *Wirtschaftspolitische Herausforderungen an der Jahrtausendwende*, 91-109, Tübingen: Mohr Siebeck.

Akkulturation → Enkulturation

Akzeptanz von Machtdistanz

eine der vier (bzw. fünf) *Hofstede*-Kulturdimensionen. Innerhalb jeder Gesellschaft gibt es ein mehr oder minder stark ausgeprägtes soziales Gefälle. Hofstede (1991, S.28) bezeichnete das Ausmaß, in dem insb. weniger einflussreiche Gesellschaftsmitglieder akzeptieren, dass Status und Macht ungleich verteilt sind, als ‘power distance’: Akzeptanz von Machtdistanz. Diese → Kulturdimension ist auch Teil des *GLOBE*-Ansatzes (vgl. House et al. 2004) bzw. unter Bezeichnungen wie ‘hierarchy’ (Schwartz 1999, S.26ff.) oder „hierarchische Differenzierung“ (vgl. Haire et al. 1966).

In Gesellschaften, in denen Machtungleichheit generell akzeptiert wird, sind die Lebenssphären von Vorgesetzten und Untergebenen räumlich und funktional zumeist eindeutig getrennt. Höhergestellte können ihren sozialen Status offen demonstrieren, ohne sich für die damit verbundenen Privilegien rechtfertigen zu müssen. Auch sind machtdistante Länder wie Malaysia (PDI = 104), Panama (PDI = 95), Russland (PDI = 95), Saudi Arabien (PDI = 95), die Philippinen (PDI = 94) oder China (PDI = 80) mehr als andere für → Korruption anfällig.
Konsequenzen der Akzeptanz von Machtdistanz für das Arbeitsleben

Gesellschaften, die Machtdistanz akzeptieren	Gesellschaften, die Machtdistanz ablehnen
<ul style="list-style-type: none"> • Große Einkommensunterschiede • Hierarchie bedeutet existenzielle Ungleichheit (= dauerhaft) • Mitarbeiter erwarten Anweisungen & Vorschriften • Tendenz zur Zentralisation von Entscheidung & Verantwortung • Idealer Chef ist wohlwollender Autokrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Einkommensunterschiede • Hierarchie bedeutet Ungleichheiten der Rollen aus funktionalen Gründen (= situativ) • Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden • Tendenz zur Delegation von Aufgaben & Verantwortung • Idealer Chef ist ein fähiger Demokrat

Literatur: *Haire, M.; Ghiselli, E.; Porter, L.W.* (1966): *Managerial Thinking*. An International Study, New York: Wiley. *Hofstede, G.* (1991): *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, London: McGraw-Hill. *House, R.J.; Hanges, P.J.; Dorfmann, P.W.; Gupta, V.* (2004): *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks/CA: Sage. *Schwartz, S.H.* (1999): A Theory of Cultural Values and some Implications for Work, *Applied Psychology*, 48(1): 23-47.

Anthropologie → Interkulturelles Marketing

Animatismus → Animismus

Animismus

(1) Lehre von der unsterblichen Seele (lat. = ‘animus’)

(2) In der Tradition der → Ethnologie des 19. Jahrhunderts werden insb. die westafrikanischen → Naturreligionen unter dieser Kategorie zusammengefasst und als animistisch bezeichnet. Charakteristisch für diese Urform menschlicher Religiosität ist die Vorstellung von einer „beseelten“ Welt, in der Objekte, Geister und Vorfahren eine wichtige Rolle spielen. Deren Erwartungen müssen die Gläubigen jederzeit gerecht werden, wollen sie von diesem Schutz erlangen bzw. nicht deren Opfer werden. Opfertgaben und Zauberpraktiken sind dazu bestimmt, die Geisterwesen zu besänftigen und/oder Macht über sie zu erlangen. Vom Glauben an Geisterwesen (= Personalismus) ist der Glaube an ein beseeltes All (= Animatismus) abzugrenzen.

Im Zeitverständnis animistischer Gesellschaften dominieren Vergangenheit und Gegenwart (→ Zeit). Entsprechend ist die Zukunftsorientierung nur schwach ausgeprägt. Zumeist wird die als nährende „Mutter der Menschen“ personalisierte Erde als Gottheit verehrt, die unmittelbar verantwortlich ist für die Fruchtbarkeit des Bodens und indirekt für das Überleben (bzw. Wohlergehen) der Menschen. Im Übrigen greift in dieser Vorstellungswelt eine Vielzahl von kleinen und großen Göttern, vergöttlichen Wesen und Kobolden unmittelbar in das Leben der Menschen ein. Die gilt auch für die verstorbenen und nun vorgöttlichen Ahnen (→ Ahnenkult).

(3) Weiterhin wird eine Spielart des Okkultismus, der parapsychologische Phänomene mit dem Wirken lebender Personen erklärt, als Animismus bezeichnet.

Literatur: *Schebesta, P.* (1961): Ursprung der Religion. Ergebnisse der vorgeschichtlichen und völkerkundlichen Forschung, Berlin: Morus. www.transafrika.org/pages/informationen-afrika/religion

Animosität

leidenschaftliche Ablehnung von Personen, Objekten oder Sachverhalten (→ Beeinflussbarkeit). Zumeist wird dieser Begriff herangezogen, um die „feindselige Einstellung gegenüber einem fremden Land bzw. dessen Bewohnern“ zu bezeichnen (vgl. Klein et al. 1998).

Literatur: *Hoffmann, S.; Mai, R.; Smirnova, M.* (2011): Development and Validation of a Cross-Nationally Stable Scale of Consumer Animosity, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2): 235-252. *Klein, J.G.; Ettenson, R.* (1999): Consumer Animosity and Consumer Ethnocentrism. An Analysis of Unique Antecedents, *Journal of International Consumer Marketing*, 11(4): 5-24.

Anti-Korruptionsmaßnahmen

1 Selbstkontrolle der Unternehmen

Integritätspakt: Auf Dauer verschafft Korruption keinem Wettbewerber einen entscheidenden Vorteil, aber alle müssen die korruptionsbedingten Kosten tragen. Deshalb ist es rational, darauf zu verzichten. So lautet – verkürzt dargestellt – die Begründung der verschiedenen Integritätspakte (vgl. Eigen 2003). Die entscheidende Randbedingung derartiger Initiativen – alle relevanten Akteure halten sich an derartige Absprachen – ist in aller Regel jedoch nicht erfüllt. So folgten gemäß einer *McKinsey*-Studie nur 61% der 400 Unternehmen, die *Global Compact*, dem weltweit wichtigsten Integritätspakt, beigetreten waren, der Vorgabe „Null Toleranz gegen Korruption“. Nur 7% veröffentlichten ihre Spenden an politische Instanzen, und nur 22% sanktionierten Verstöße gegen den Pakt (vgl. Williams 2008; Cetindamar 2007).

Clean Management: Ein Ethik-Kodex, der Korruption für unvereinbar mit der Unternehmenskultur erklärt, wird konkretisiert durch Verhaltensgrundsätze zur Korruptionsbekämpfung. Sie wiederum sind Teil der Arbeitsordnung und diese, als Gesamtbetriebsvereinbarung, Bestandteil des Arbeitsvertrages. Bislang allerdings haben sich weder das interne Wertemanagement (= Code of Ethics) noch direkte Anweisungen für den Umgang mit Kunden (= Code of Conduct) als geeignet erwiesen, Korruption zu verhindern.

Ethik-Management-Systeme: Der Branchenkodex des *Bayerischen Bauindustrieverbandes* gibt eine Vielzahl von Empfehlungen (bspw. die Funktionstrennung, d.h. Trennung der Abläufe von Planung, Vergabe und Abrechnung bei allen größeren Projekten oder das Vier-Augen-Prinzip). Einschlägige Anleitungen und Empfehlungen (bspw. Antikorruptions-Grundsätze) stellen u.a. die *Internationale Handelskammer (ICC)*, Paris, der *Deutsche Industrie- und Handelskammertag* sowie die anderen Spitzenverbände der Wirtschaft zur Verfügung.

Es empfiehlt sich, den Ermessensspielraum von Managern und Amtsträgern zu begrenzen sowie die Komplexität von Entscheidungsprozessen und Verwaltungsabläufen zu reduzieren. Gleiches gilt für die Regulierungsdichte. Sind diese Faktoren überdurchschnittlich ausgeprägt, dann herrscht Intransparenz – für Korruption ein Nährboden.

2 Supranationale Abkommen

2003 hat die Bundesrepublik Deutschland die UN-Konvention gegen Korruption zwar unterschrieben, aber anders als 159 Staaten bislang nicht ratifiziert. Zusammen mit Saudi-Arabien, Syrien und Sudan gehört Deutschland einer Gruppe von 14 Staaten an, die sich bei der Verhinderung bzw. Verfolgung von Korruption isoliert haben (vgl. Bigalke 2012, S.6).

3 Möglichkeiten des Strafrechts

Kronzeugenregelung: Da Bestecher und Bestochener zumeist einvernehmlich handeln, ist Korruption im Regelfall eine „opferlose Tat“. Deshalb sind die Strafverfolgungsbehörden auf Zuträger angewiesen. Im angelsächsischen Raum wird der ‘whistle blower‘ durch mehr oder minder weitgehende Zusicherung von Anonymität geschützt. In ...

- den USA seit 1986 durch den *False Claim Act*,
- Australien seit 1989 durch die *Whistleblower Protection Bill*,
- Großbritannien seit 1998 durch den *Public Interest Disclosure Act*.

Hinzu kommen Schutz vor sozialen und beruflichen Sanktionen sowie Anspruch auf Entschädigung, falls der ‘whistle blower‘ dennoch materielle Nachteile erleidet. In Deutschland hingegen ist der Zuträger weder geschützt noch gern gesehen.

Strafrechtliche Verfolgung ...

- von angestellten Managern: Bis Anfang 1999 waren deutsche Manager nur dann von Strafe bedroht, wenn sie im Geltungsbereich der *Europäischen Union* Abgeordnete, Beamte, Richter oder Soldaten bestochen hatten. Gemäß der seit 15.2.1999 gültigen *OECD-Konvention* über das „Verbot der Bestechung ausländischer Amtsträger“ muss nunmehr bis zu zehn Jahre Gefängnis befürchten, wer sich das Wohlwollen von ausländischen Beamten mit Schmiergeld erkaufte.
- von Vorgesetzten: Sie können nach dem Ordnungswidrigkeitengesetz zur Verantwortung gezogen werden, wenn sie (bzw. das Unternehmen als juristische Person) Bestechung durch ihre Mitarbeiter billigend in Kauf nehmen. Haben sie diese gar dazu aufgefordert, sind Vorgesetzte auch als Mittäter zu behandeln.
- von juristischen Personen (z.B. Unternehmen), Freiberuflern und Firmeninhabern: Diese Marktteilnehmer sind bislang strafrechtlich nicht belangbar.
- von Abgeordneten: Bislang können Abgeordnete nur nach § 108e StGB belangt werden, wenn sie ihre Stimme verkaufen. Die UN-Konvention gegen Korruption sieht vor, auch die Annahme von Geld und anderen Vorteilen unter Strafe zu stellen, wenn Abgeordnete sie dafür erhalten haben, dass sie sich für die Interessen derjenigen einsetzen, denen sie diese Vorteile verdanken.
- Seit Jahren lehnen *CDU/CSU* und *FDP* diesen Vorschlag und damit die Ratifizierung der Konvention mit der Begründung ab, es das Wesen des Mandats von Abgeordneten, „Interessen zu vertreten. Es ist politischer Alltag, dass sich Abgeordnete von Lobbyverbänden einladen lassen, Spenden annehmen und versprechen, sich für etwas einzusetzen. Wie kann man abgrenzen, wann dieses Geben und Nehmen nicht mehr legitim, sondern

korrupt ist? [... Beide Parteien warnen davor, Abgeordnete] wie Beamte zu behandeln, wie es die UN-Konvention vorsieht. Für Beamte, die sich überhaupt nicht beeinflussen lassen dürfen, findet sich im Gesetz ein umfangreiches Korruptionsverbot. Mit ebenso strengen Regeln für Mandatsträger sei Parlamentarismus, wie wir ihn gewohnt sind, aber nicht mehr möglich, sagt CDU-Vertreter *S. Kauder** (Bigalke 2012, S.6).

4 Möglichkeiten des Steuerrechts

Gemäß der *OECD*-Empfehlung zur Korruptionsbekämpfung können Schmiergeldzahlungen seit 1.1.1999 nicht mehr als „nützliche Aufwendungen“, d.h. als Betriebskosten, steuerlich geltend gemacht werden.

5 Politische Maßnahmen

Deregulierung: So lange Handelshemmnisse bestehen, wird es Versuche geben, diese zu umgehen (z.B. indem man Zollbeamte besticht).

Subsidiarität: Je größer der Staatsanteil und je schwächer die juristische sowie parlamentarische Kontrolle, umso ausgeprägter ist die Anfälligkeit für Korruption.

6 Kritische Öffentlichkeit

Da auf die Instrumente der Selbstkontrolle immer nur bedingt Verlass ist, juristische Maßnahmen sich als ein stumpfes Schwert erwiesen haben und politische Maßnahmen, bspw. im supranationalen Bereich, nur schwer durchsetzbar sind, bedarf Korruptionsbekämpfung immer auch der kritischen Öffentlichkeit. Zu ihr zählen unabhängige Rechnungsprüfer, eine freie Presse und einschlägig engagierte Nicht-Regierungsorganisationen. *Transparency International* gelangte mit ihrem Kampf gegen Korruption nicht nur zu weltweiter Berühmtheit, sondern war darin vermutlich erfolgreicher als die Mehrzahl der anderen Maßnahmen zusammengenommen.

Literatur: *Bigalke, S.* (2012): Das alltägliche Geben und Nehmen, Süddeutsche Zeitung, 68(9): 6. *Cetindamar, D.* (2007): Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior. The Case of the United Nations Global Compact, *Journal of Business Ethics*, 76(2): 163-176. *Eigen, P.* (2003): Das Netz der Korruption. Wie eine weltweite Bewegung gegen Bestechung kämpft, Frankfurt/Main: Campus. *Williams, O.F.* (2008): Peace through Commerce. Responsible Corporate Citizenship and the Ideals of the United Nations Global Compact, South Bend/IN: University of Notre Dame Press.

Anti-Intellektualitätsthese

erstmalig von *J.T. Ellis* formulierte und bspw. von *Essoo/Dibb* (1995) empirisch bestätigte Hypothese, dass katholische Konsumenten überdurchschnittlich fatalistische Konsumenten sowie weniger entschlossen und innovativ sind als jüdische und als protestantische Konsumenten. Denn die rigide, zentralistisch-

hierarchische Struktur der katholischen Kirche beeinträchtigt die intellektuelle Entwicklung der Katholiken. Die neuere Forschung geht jedoch davon aus, dass die Grundannahme, Katholiken verinnerlicht eine unkritische Weltsicht, möglicherweise die Mitte des vergangenen Jahrhunderts gegebene Situation abbilde, dem nivellierenden Einfluss der Säkularisierung jedoch nicht Rechnung trage. Fundamentalistische Strömungen wie die Kreatonisten lehnen das aufgeklärte Weltbild jedoch ab und sind insofern von der Säkularisierung unbeeinflusst. Deshalb liegt es nahe, davon auszugehen, dass die Anti-Intellektualitätsthese in ihrem Falle aufrechterhalten werden kann.

Literatur: *Ellis, J.T.* (1995): American Catholics and the Intellectual Life, *Thought*, 30(3): 355-388. *Essoo, N.; Dibb, S.* (2004): Religious Influences on Shopping Behaviour. An Exploratory Study, *Journal of Marketing Management*, 20(7/8): 683-712. *Hirschman, E.C.* (1983): Religious Affiliation and Consumption Processes, in: Sheth, J. (Ed.), *Research in Marketing*, Vol.6, 131-170, Greenwich/CT: JAI.

Antisemitismus → Rassismus

Anthropomorphismus

Übertragung menschlicher Motive, Eigenschaften etc. auf die nicht-menschliche Umwelt (z.B. Götter, Natur- und sonstige Phänomene)

Antworttendenz

systematische Verzerrung der Antworten von Auskunftspersonen. Bedeutsame Antworttendenzen (*response set*) sind die Tendenz zur Mitte, die Akquieszenz genannte Ja-Sage-Tendenz und die Tendenz, sozial erwünschte Antworten zu geben (⇒ Marktforschung).

Arab Human Development Report

Bericht über den Stand der Entwicklung der 22 Mitgliedsstaaten der Arabischen Liga. Der *Arab Human Development Report* wird von der *UNDP*, der Entwicklungsorganisation der *Vereinten Nationen*, veröffentlicht. Der Report schließt regelmäßig mit dem Befund, dass diese Region sich trotz gewaltiger Vorkommen an Naturschätzen und eines eindrucksvollen kulturellen Erbes ökonomisch wesentlich schlechter entwickelt hat (jährliche Steigerung des Bruttosozialprodukts um 0,5%) als die übrigen Regionen (durchschnittlich + 3,0%). Während sich der weltweite Warenhandel zwischen 1980 und 2000 in etwa verdreifacht hat, fielen und stiegen die Exporte der arabischen Länder synchron mit dem Ölpreis.

Arbitrage-Handel

1 Prinzip und Funktionsweise

Der Arbitrage-Handel ist Folge der internationalen Preisdifferenzierung der Hersteller (→ Preisdifferenzierung). Deshalb mussten die Käufer in Deutschland 1999 europaweit für 39 Fahrzeugtypen am meisten bezahlen. Daneben sorgt die von Land zu Land unterschiedliche Besteuerung für Preisspreizung. Schließlich bezahlen Dänen, Finnen, Niederländer und Griechen einen nicht unerheblichen Zulassungsaufschlag. Da Ausländer davon befreit sind, können sie in diesen Ländern Automobile billiger kaufen als in ihrem Heimatmarkt und dann re-importieren.

Damit ist auch schon der Grundgedanke des Arbitrage-Handels beschrieben. Er nutzt die zwischen verschiedenen Märkten bestehenden Preisdifferenzen gewinnbringend aus.

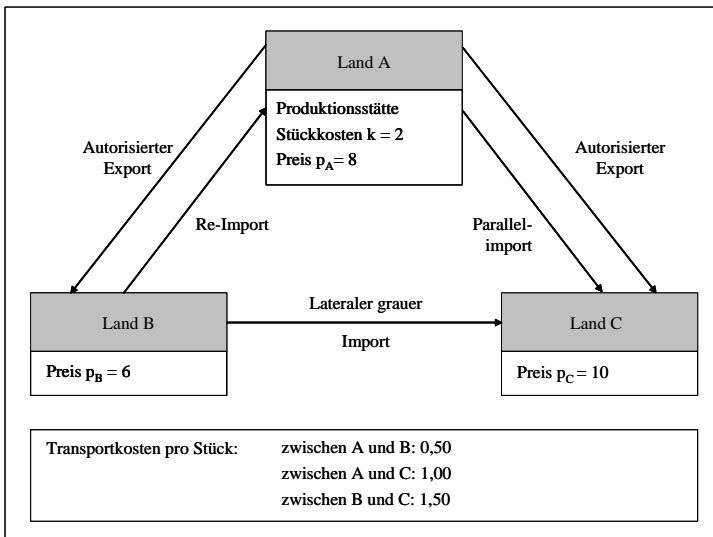
„Ein Hersteller von Dental-Technik berichtete, dass Parallelimporte in Europa erfahrungsgemäß erheblich zunehmen, wenn nationale Nettopreisunterschiede eine Schwelle von rund 30% überschreiten.“

Lutz/Berndt (1995, S.108)

Waren es anfangs primär Endkunden, so betätigen sich mittlerweile professionelle Händler auf diesem Markt (vgl. Backhaus et al. 2002, S.239). „Graue Märkte“ entstehen, wenn identische oder ähnliche Produkte in verschiedenen Ländern zu derart unterschiedlichen Preisen angeboten werden, dass Händler oder Konsumenten einen Anreiz haben, sie aus dem preiswerteren Markt (B) in das Herstellerland (A) zu re-importieren.

Aus Unternehmenssicht ist der Parallelimport besonders problematisch: Der vom Hersteller nicht autorisierte Export aus dem Ursprungsland (A) in einen Markt mit einem höherem Preisniveau (C) und höheren Gewinnmargen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Formen „grauer Märkte“



Quelle: Simon/Wiese (1995, S.245).

Begünstigt werden „graue Märkte“ weiterhin durch Angebotsengpässe in den autorisierten Märkten. Sie erwachsen erstens aus der Unfähigkeit von Herstellern bzw. autorisierten Vertriebspartnern, auf unvorhergesehene Nachfrageschwankungen flexibel zu reagieren. Zweitens kann Verknappung auch gewollt sein, etwa durch ...

politisch motivierte Einfuhrbeschränkungen (z.B. für genmanipuliertes Saatgut),

unternehmensstrategisch motivierte Einfuhrbeschränkungen (z.B. zur Sicherung der Exklusivität des Angebots).

Nicht nur Automobile werden „grau“ gehandelt, sondern alle Arten von hochwertigen (Luxus-)Artikeln. Schmuck, Designer-Kleidung oder Parfüm etc. billiger einkaufen zu können als zuhause: Dieses Motiv ist Motor eines regelrechten Konsumtourismus, der durch die Angebote der „Billigflieger“ neue Schubkraft erhalten hat. Bevorzugte Ziele solcher Einkaufstrips sind neben anderen London, Mailand und New York. Aber auch hochwertige Dienstleistungen wie Zahnarztbesuche oder Schönheitsoperationen nahmen bis zum EU-Beitritt dieser Länder immer mehr Westeuropäer zum Anlass, eine (Urlaubs-)Reise ins osteuropäische Ausland zu unternehmen. Aufsehen erregte in diesem Zusammenhang vor einiger Zeit die Bürgermeisterin einer Stadt in Hessen, die sich in Polen einer Schönheitsoperation unterzogen und den Weg dorthin im Dienstwagen zurückgelegt hatte.

Bei preiswerteren Waren beschränkt sich der „Arbitrage-Tourismus“ auf Regionen in Grenznähe. So ist es für viele Deutsche, die in der Lausitz, der Sächsischen Schweiz oder im Oder-Bruch leben, seit langer Zeit gang und gäbe, in Tschechien oder Polen billig zu tanken, Essen zu gehen oder Lebensmittel einzukaufen. Ähnlich verhalten sich viele Österreicher, deren Wohngebiete an Tschechien oder Ungarn angrenzen.

Die Konsequenzen dieses Phänomens sind ausgesprochen vielgestaltig. Während die Konsumenten davon zuerst und die Hersteller nicht selten profitieren, beklagt der autorisierte Handel vor allem Nachteile: Umsatzverlust, verstärkter Preiswettbewerb und Verlust von Kundenbindung.

Anders als der Begriff „Grauer Markt“ suggeriert, ist es nicht verboten, Produkte im EU-Ausland zu kaufen und dann z.B. nach Deutschland einzuführen. Anders verhält es sich, wenn dabei der Gemeinsame Markt verlassen wird. Gegen derartige Re-Importe können europäische Hersteller mithilfe der Zollbehörde vorgehen (vgl. Wernicke 2001, S.25).

2 Einflussfaktoren

Macht des Handels: Bei der „Verhandlungs-Arbitrage“ nutzt der Handel seine Nachfragemacht, um Konditionen und Preise europaweit möglichst auf niedrigem Niveau auszuhandeln (d.h. nach dem Prinzip der Meistbegünstigung). Dabei wird versucht, aus dem Wirrwarr der Herstellerkonditionen „Rosinen zu picken“: Wer bspw. 4% Skonto in Spanien, 2% in Deutschland oder 3,5% in Italien einräumt,

wird durch eine einkaufsstarke Handelsgruppe vermutlich gezwungen werden, in ganz Europa den spanischen Satz von 4% zu gewähren. Für Verhandlungs-Arbitrage ist das deutsch-österreichische Geschäft der Rewe ein klassisches Beispiel“ (Leach 1999, S.56). Der dadurch zusätzlich „angeheizte“ Preiswettbewerb provoziert Konflikte mit dem Hersteller, der natürlich in jedem Land das Preispremium abschöpfen möchte. Da große Handelsketten im Distributionskanal seit langem schon machtpolitisch überlegen sind, müssen die Hersteller gewöhnlich akzeptieren, dass die Absatzmittler ihre eigenen preispolitischen Ziele verfolgen und dabei häufig die Preisdifferenzierung der Hersteller konterkarieren. Weiterhin betreiben Handelsunternehmen, wie *Spar/Intermarché* in den 1990er Jahren, physische Arbitrage (d.h. sie nutzen Preisspielräume, indem sie Ware über die Grenze bewegen). Marktmächtige Händler versuchen, den niedrigsten Preis für ein Produkt herauszufinden, zu dem damit dann das ganze europäische Handelsnetz beliefert wird.

Produktgestaltung: Je nach dem Grad der internationalen Differenzierung können einzelne Produkte unterschiedlich stark von Arbitrage betroffen sein (vgl. Abb. 2). „Zwillinge“ sind identische Produkte, deren Verpackung in unterschiedlichen Sprachen beschriftet ist. Sie vor allem eignen sich für den Arbitrage-Handel, weil man sie leicht von einem Markt in einen anderen transferieren kann. Ein höheres Risiko geht der Handel bei der physischen Arbitrage von „Brüdern“ ein. Diese identischen oder ähnlichen Produkte sind nur in der Sprache des ursprünglichen Verkaufslandes bedruckt, was in Zweit- oder Drittmärkten für Verwirrung sorgen kann.

Abb. 2: Anfälligkeit unterschiedlicher Produkttypen für Arbitrage

Eignung für Arbitrage	Bezeichnung	Ähnlichkeit der Produkte	Verpackung-beschriftung	Beispiel
	Risiko des Herstellers	„Zwillinge“	gleich	dem jeweiligen Markt angepasste Sprache • English • Deutsch • Espanol • По русскии
Risiko des Handels	„Brüder“	gleich oder ähnlich	• Ursprüngliches Verkaufsland	Produkte von <i>Lerclerc</i>
	„Cousins“	verschieden	• Ursprüngliches Verkaufsland	verschiedenfarbiges Mundwasser

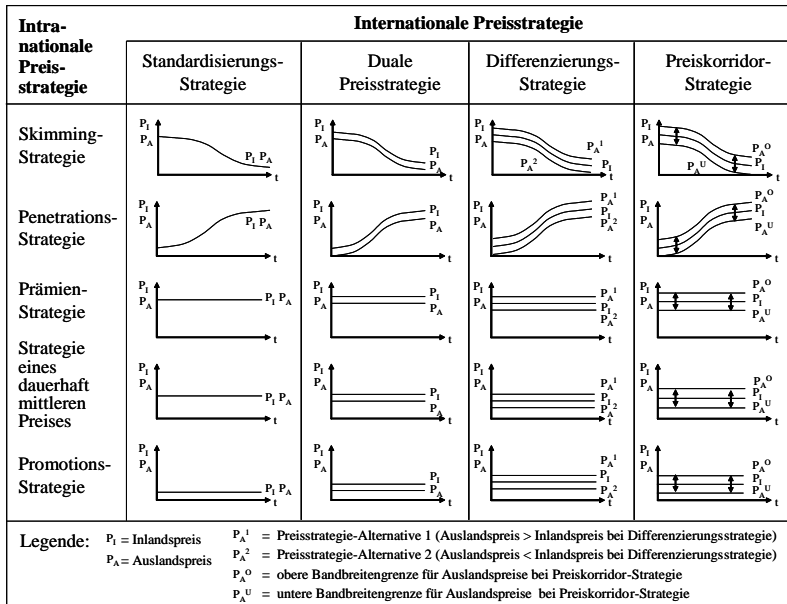
Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Leach (1999, S.56).

Entschärfen lässt sich dieses Problem mithilfe von Aufklebern, die in der Landessprache beschriftet sind. *Leclerc* verfolgt einen gänzlich anderen Ansatz. Mit dem Slogan: „Wir bringen Euch die besten Preise aus ganz Europa“ versuchten die Franzosen, das Arbitrage-Geschäft zur PR-Maßnahme umzumünzen. Allerdings sind die meisten Verbraucher risikoavers. Ein in fremder Sprache bedrucktes Produkt stellt für sie selbst dann einen Unsicherheitsfaktor dar, wenn der Beipackzettel Inhaltsstoffe, Gebrauchsanweisung etc. in der Muttersprache nennt; denn dieser wird gewöhnlich nicht gelesen. Für „Cousins“ lohnt sich Arbitrage nur bei einem hohen Preisvorteil, da diese Produkte auch noch unterschiedlich aussehen. Als Beispiel nennt Leach (1999, S.56) ein Mundwasser, das in Deutschland rot und in Griechenland grün gefärbt angeboten wird.

3 Gegenmaßnahmen

Arbitrage bedroht nicht nur die Gewinnmarge der Anbieter, sondern auch das Preisvertrauen der Kunden insgesamt sowie die Preiszufriedenheit derjenigen, die nicht davon profitieren. Da die Arbitrage-Strategie nur dann reizvoll ist, wenn der Preisunterschied einen – von Produkt zu Produkt variierenden – Schwellenwert übersteigt, bietet es sich an, einen länderübergreifenden Preiskorridor zu definieren. Dazu wird in Ländern mit einem niedrigen Preisniveau der Produktpreis angehoben, während man ihn in Ländern mit einem hohem Preisniveau entsprechend senkt (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Preisstrategisches Portfolio
(kombinierte inter- und intranationale Preisstrategien)



Quelle: Sander (1997, S.89).

Entspricht der verbleibende „Spielraum“ jenen Kosten, die ein Arbitrageur z.B. für den Transport der Ware und das Verkaufsrisiko zu tragen hätte, dann lohnt sich „grauer Import“ nicht mehr, und der Hersteller bewahrt dennoch die Möglichkeit, innerhalb der vom Preiskorridor vorgegebenen Grenzen regionale Preisdifferenzierung zu betreiben (vgl. Simon et al. 1999, S.934).

Literatur: *Backhaus, K.; Büschken, J.; Voeth, M.* (2002) Internationales Marketing, 4.Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Leach, B.* (1999): Arbitrageure setzen den Hebel an, Lebensmittelzeitung, 51(38): 56-58. *Lutz, U.; Berndt, T.* (1995): Parallelimporte und graue Märkte, Marktforschung & Management, 39(3): 107-111. *Sander, M.* (1997): Internationales Preismanagement, Heidelberg: Physica. *Simon, H.; Wiese, C.* (1995): Internationale Preispolitik, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U.K. (Hrsg.), Internationales Marketing-Management, 245-269, München: Vahlen. *Simon, H.; Kalka, R.; Lauszus, D.* (1999): Der Euro. Neuausrichtung der Preispolitik im Spannungsfeld „Hersteller-Handel“, in: Beisheim, O. (Hrsg.), Distribution im Aufbruch, 927-939, München: Vahlen. *Wernicke, C.* (2001): Zur Kasse, bitte! In Europa sind die Preisunterschiede riesig, Die Zeit, 54(19): 25.

Area Studies → Regionalwissenschaften

Assimilation

Anpassung an bzw. Verschmelzung mit der sozialen Umwelt

Attributdominanz → Country of Origin

Attributionstheorien

(1) erklären die Art und Weise, wie Laien in Alltagssituationen Ursachenanalyse betreiben. Wenn bspw. das Verhalten einer anderen Person nicht den eigenen bzw. allgemeinen Erwartungen entspricht, unterstellen Menschen gemäß der Theorie der korrespondierenden Schlussfolgerungen eine entsprechende „Disposition“ (= zugrunde liegende stabile Persönlichkeitseigenschaft der handelnden Person). Aus dem nationalen bzw. kulturellen Hintergrund von Akteuren lassen sich zahlreiche derartige Erwartungen ableiten und für diese Art von naiver Kausalanalyse nutzen. Angenommen, ein finnischer und ein italienischer Manager geben sich durch Redefluss, Gestik etc. gleichermaßen extravertiert. Da dieser Kommunikationsstil nicht dem Stereotyp „Finne“ entspricht und insofern erklärungsbedürftig ist, wird man im Falle des Finnen das überdurchschnittliche Mitteilungsbedürfnis eher einer individuellen Disposition zuschreiben als bei einem Italiener.

Kulturfremde Interaktionspartner denken, fühlen und handeln jeweils entsprechend ihrer kulturspezifischen Sozialisation und damit nicht immer in einer Art und Weise, die in einem anderen soziokulturellen Kontext als üblich bzw. angemessen gilt. Folglich entwickeln sich im interkulturellen Kontakt regelmäßig erklärungsbedürftige Situationen. Wer „erklärungsbedürftiges“, womöglich „störendes“ oder „verletzendes“ Verhalten eines fremdkulturellen Interaktionspartners (z.B. Unpünktlichkeit) mit dessen Kulturstandards begründet

(= isomorphe Attribution), kann darauf angemessen reagieren und mithin effektiv interagieren. Bei einer Personenattribution hingegen schreibt man ungewöhnliche bzw. als störend empfundene Verhaltensweisen des Interaktionspartners (z.B. Schweigsamkeit) diesem individuell zu, so dass mit größerer Wahrscheinlichkeit Verstimmungen und Konflikte die Folge sind. Scheinbares Desinteresse am Verhandlungsgegenstand in der Frühphase einer Verhandlung etwa erscheint unter dieser Bedingung als persönlich zu verantwortende Unfreundlichkeit oder als sachlich begründetes Desinteresse am Verhandlungsgegenstand (z.B. Gründung eines Joint Ventures) und nicht, wie im Falle der isomorphen Attribution, als Ausdruck einer kulturbedingt andersartigen Auffassung über den „normalen“ Ablauf von Verhandlungen. So lautet in den stärker beziehungsorientierten kollektivistischen Gesellschaften in der Frühphase von Verhandlungen das vorrangige Ziel: Die Beteiligten sollen sich kennenlernen und eine persönliche Beziehung begründen, die für den weiteren erfolgreichen Verlauf der Geschäftsbeziehung als unabdingbar angesehen wird. Angehörige von aufgabenorientierten individualistischen Gesellschaften verfolgen aber bereits das Verhandlungsziel, möglichst schnell einen vorteilhaften Abschluss erzielen.

Literatur: *Fletcher, G.J.O.; Ward, C.* (1988): Attribution Theory and Processes, in: Bond, M.H. (Ed.), *The Cross-Cultural Challenge to Social Psychology*, 230-244, Beverly Hills/CA. *Semin, G.R.; Zvier, S.M.* (1996): Social Cognition, in: Berry, J.W.; Segall, M.H.; Kagitçibasi, C. (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol.3: Social Behavior and Applications*, 2nd Ed., 51-75, Boston/MA.

Attitude to Saving Scale

besteht aus sieben Aussagen (z.B. „Ich lege regelmäßig Geld für die Zukunft beiseite“), zu denen die Befragten Stellung nehmen können (0 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 6 = „stimme stark zu“).

Literatur: *Yamauchi, K.T.; Templer, D.J.* (1982): The Development of a Money Attitude Scale, *Journal of Personality Assessment*, 46(5): 522-528.

Auskunftsbereitschaft

von Probanden variiert international bzw. interkulturell. So verweigern Deutsche weitaus häufiger als spanische oder italienische Personen die Teilnahme an einer Befragung, was gravierende Validitätsprobleme zur Folge hat. Grob lassen sich zwei Formen des Nicht-Antwortens unterscheiden. Bestimmte Probanden verweigern grundsätzlich jegliche Art von Auskunft. Andere wiederum fallen aus, weil es dem Forscher bzw. Interviewer nicht gelingt, mit ihnen Kontakt aufzunehmen. Vom Non-Response-Problem abzugrenzen ist folgender Sachverhalt: Einzelne Items eines ansonsten ausgefüllten Fragebogens bleiben unbeantwortet, weil die Auskunftsperson sie versehentlich oder willentlich übersprungen hat bzw. nicht beantworten konnte.

Mit welcher Non-Response-Rate man im Einzelfall rechnen muss, hängt von der Relevanz des Themas, der Länge der Befragung, der Art der Organisation der Untersuchung sowie der Befragungsmethode ab. Auch eignen sich persönliche, telefonische, postalische und elektronische Befragungen nicht für jedes Land in

gleichem Maße. Bei einer persönlichen Befragung muss man in Russland, den Niederlanden und Litauen erfahrungsgemäß mit einer besonders hohen Verweigerungsquote rechnen, während vor allem Bulgaren und Slowenen, aber auch Japaner im unmittelbaren Kontakt vergleichsweise auskunftsbereit sind. Dort, wie auch in Österreich, sind aber auffallend viele potenzielle Auskunftspersonen physisch nicht erreichbar. In diesen Ländern fällt es somit schwerer als anderswo, eine unverzerrte Stichprobe zu ziehen. Bei schriftlichen Befragungen kann in skandinavischen Ländern mit einer signifikant höheren Auskunftsbereitschaft gerechnet werden als in Deutschland.

Literatur: *Albaum, G.S.; Duerr, E.; Strandkov, J.* (2008): *International Marketing and Export Management*, 6th Ed., Harlow: Prentice Hall. *Couper, M.P.; De Leeuw, E.D.* (2003): *Nonresponse in Cross-Cultural and Cross-National Surveys*, in: Harkness, J.A.; Van de Vijver, F.J.R.; Mohler, P.P. (Eds.), *Cross-Cultural Survey Methods*, 157-177, Hoboken/NJ: Wiley. *Groves, R.M.; Couper, M.P.* (1998): *Nonresponse in Household Interview Surveys*, New York: Wiley. *Leiblein, A.; Oglesby, S.* (1993): Akzeptanz von Umfragen. Vier Länder im Vergleich, *Planung & Analyse*, 20(1): 47-54.

Auslandsmarktforschung

Primäre Aufgabe der Auslandsmarktforschung ist es, landeskundliche und wirtschaftsgeographische Informationen über ausländische Märkte zu beschaffen und aufzubereiten (vgl. z.B. Hüttner/Schwarting 2002, S.424ff.; Stahr/Backes 1992). Denn aufgrund einer Vielzahl von Erschwernissen (z.B. Sprachbarriere, geographische und kulturelle Distanz, Mentalität, Unterschiede in Rechtsauffassung und Rechtspflege) zählt der Informationsmangel zu den zentralen Problemen internationaler Unternehmenstätigkeit (⇒ Distanz, kulturelle). Vor allem klein- und mittelständische Unternehmen beklagen dies regelmäßig (vgl. von Behr 2004). Neben der Auslandsmarktforschung sind die → Internationale Marktforschung (vgl. Bauer 2009) sowie die Interkulturelle Markt- und Marketingforschung bedeutsam.

1 Primärstatistische Auslandsmarktforschung

Diese Unternehmensfunktion erhebt und verarbeitet zum einen die üblichen Marktinformationen (z.B. Dichte und Leistungsfähigkeit des Distributionsnetzes, Verfügbarkeit von Absatzmittlern, Lebenszyklen von Kunden und Produkten, Produktnormen, verfügbares Einkommen, Messe- und Ausstellungswesen, wettbewerbsrechtliche Vorgaben, etwa den Verbraucherschutz betreffend). Zum anderen sind die anthropologischen, geographischen, klimatischen, kulturellen, politischen und rechtlichen Gegebenheiten der verschiedenen Ländermärkte Gegenstand der Auslandsmarktforschung. Allerdings sind nur wenige Marktforschungsinstitute in der Lage, weltweit Marktforschung zu betreiben. Zu den Agenturen, deren globale Infrastruktur dies zulässt, zählt auch die deutsche *GfK*-Gruppe (vgl. Tab.).

Global Top 25 der Marktforschungsagenturen

	Sitz	Vollzeit- beschäftigte	Einkünfte durch weltweite Marktforschung <i>(in Mio. \$)</i>
<i>The Nielsen Company</i>	USA	34.516	4.575,0
<i>The Kantar Group</i>	GB	21.510	3.615,1
<i>IMS Health Inc.</i>	USA	7.500	2.329,5
<i>GfK SE</i>	Deutschland	9.692	1.797,2
<i>Ipsos Group S.A.</i>	Frankreich	9.094	1.442,1
<i>Synovate</i>	Großbritannien	6.746	961,0
<i>IRI</i>	USA	3.600	725,0
<i>Westat Inc.</i>	USA	1.998	469,5
<i>Arbitron Inc.</i>	USA	1.116	368,8
<i>INTAGE Inc.</i>	Japan	1.779	332,2
<i>J.D. Power and Associates</i>	USA	850	272,2
<i>Maritz Research</i>	USA	756	230,7
<i>Opinion Research Corp.</i>	USA	485	227,7
<i>The NPD Group Inc.</i>	USA	1.090	226,1
<i>Harris Interactive Inc.</i>	USA	899	221,8
<i>Video Research Ltd.</i>	Japan	393	188,3
<i>IBOPE Group</i>	Brasilien	1.884	158,9
<i>comScore Inc.</i>	USA	581	117,4
<i>Cello Research & Consulting</i>	Großbritannien	451	98,8
<i>Market Strategies International</i>	USA	307	92,2
<i>Lieberman Research Worldwide</i>	USA	324	90,1
<i>Mediametrie</i>	Frankreich	515	85,4
<i>BVA Group</i>	Frankreich	742	83,9
<i>You Gov Plc.</i>	Großbritannien	474	82,9
<i>Dentsu Research Inc.</i>	Japan	163	68,2

Quelle: Honimichl Global Top 25 (o.V. 2008).

2 Sekundärstatistische Auslandsmarktforschung

Aufgrund der überproportionalen Komplexität der Beschaffung von Informationen über ausländische Märkte und des damit verbundenen Kompetenz- und Kostenproblems ist allerdings im Regelfall die Sekundärmarktforschung (bzw. Desk Research) für die Auslandsmarktforschung weitaus bedeutsamer als die Primärmarktforschung.

Informationsquellen: Zu den nationalen Institutionen, die regelmäßig einschlägig bedeutsame Berichte veröffentlichen, zählen u.a. der *Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHK)* sowie die *Deutsche Bundesbank* und das *Statistische Bundesamt*. Aus einzelwirtschaftlicher Sicht aber sind die mehr als 4.000 Publikationen der *Bundesstelle für Außenhandelsinformation (bfai)* eine besonders ergiebige Informationsquelle. Während die *bfai* detaillierte Marktinformationen zur Verfügung stellt, liegt das Augenmerk der *DIHK*-Publikationen bei dem Themenkomplex „Außenhandel und Wettbewerbsfähigkeit“.

Von den zahlreichen internationalen Institutionen, auf deren Datenmaterial die Auslandsmarktforschung rekurrieren kann, seien hier nur *EUROSTAT*, die *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*, die *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*, die *Weltbank* und die *World Trade Organization (WTO)* genannt.

Sekundärmarktforschung kann unternehmensintern (z.B. durch Auswertung von Auslandsumsatzstatistiken oder Berichten von Auslandsvertretern) wie auch unternehmensextern betrieben werden (z.B. Außenhandelsstatistik; *Bundesagentur für Außenwirtschaft*; Ländervereine). Hinzu kommen die Informationsangebote wissenschaftlicher Institutionen, Fachverbände sowie privater Dienste. So kann ein Getränkehersteller dem *Japan Statistical Yearbook* entnehmen, dass der durchschnittliche japanische Haushalt in der Warenkategorie Getränke am meisten für Bier (jährlich 190 €), für Säfte und Softdrinks (= 83 €) sowie für Kaffee und Kakao (= 63 €) aufwendet (und nicht für Tee).

Probleme der Sekundärmarktforschung: Allerdings konfrontiert die Beschaffung von Informationen aus unternehmensexternen Quellen die Unternehmen mit einer Reihe von Problemen.

- **Erhältlichkeit:** Häufig sind Sekundärinformationen nicht in dem gewünschten Umfang oder der erforderlichen Detailliertheit erhältlich. Zwar bieten die Statistischen Ämter der meisten Industrieländer (*EUROSTAT*; *Statistisches Bundesamt*) eine Vielzahl makro-ökonomischer Daten an. Von diesen Indikatoren (z.B. durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen) können häufig jedoch keine Rückschlüsse auf marketing-spezifische Größen (wie einzelhandelsrelevante Kaufkraft) gezogen werden.
- **Qualität:** Weiterhin kann unzureichende Aktualität der Daten die Qualität internationaler Sekundärinformationen beeinträchtigen. In dynamischen Märkten verlieren Informationen im Extremfall bereits in der Zeitspanne von der Datenerhebung bis zur Veröffentlichung in Printmedien ihre Aussagekraft. Durch die verstärkte Nutzung „schneller“, d.h. im Regelfall elektronischer Medien (anstelle „langsamer“ traditioneller Printmedien) kann dieses Problem teilweise gelöst werden.

- Äquivalenz: Vor allem aber beeinträchtigt das Äquivalenz-Problem die Möglichkeiten der Sekundärforschung. Amtliche Statistiken lassen sich oftmals schon alleine deshalb nicht länderübergreifend vergleichen, weil sie verschiedenartig aufbereitet werden. Selbst innerhalb der Europäischen Union erheben und kategorisieren die Statistischen Ämter Daten nach unterschiedlichen Standards. So gilt das Bildungsniveau zwar allgemein als valider Maßstab des sozialen Status, wird aber innerhalb der Gemeinschaft unterschiedlich definiert (z.B. Dauer der Schulausbildung, Art des Schul- bzw. Hochschulabschlusses). Hinsichtlich des Familienstatus wiederum kennen streng katholische Länder wie Irland nur drei Kategorien: ledig, verheiratet und verwitwet. Der Status „geschieden“ wird dort aus ideologischen Gründen ignoriert. Auch die Variable „soziale Klasse“ wird innerhalb der Gemeinschaft unterschiedlich beurteilt: teils anhand des Berufs, des Bildungsniveaus oder des Vermögens.

Literatur: *Bauer, E.* (2009): Internationale Marketingforschung, München: Oldenbourg. *Hüttner, M.; Schwarting, U.* (2002): Grundzüge der Marktforschung, 7.Aufl., München: Oldenbourg. *Müller, S.; Gelbrich, K.* (2014): Interkulturelles Marketing, 2.Aufl., München: Vahlen. *Stahr, G.; Backes, S.* (1992): Informationsbeschaffung im In- und Ausland, in: Kumar, B.N.; Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, 385-401, München: Beck. *von Behr, M.* (2004): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, Frankfurt/Main: Campus.

Ausländerzentralregister

erfasst und dokumentiert Informationen über Menschen, die ohne deutschen Pass in der Bundesrepublik Deutschland leben.

Außenwert → Wechselkurs

Autonomie → Wertetheorie nach Schwartz

Autostereotyp

stereotypes Selbstbild. Im Gegensatz dazu wird das stereotype Fremdbild als Heterostereotyp bezeichnet. Während das Heterostereotyp häufig die negativen Anteile von Stereotypen aktualisiert (bspw. Länderstereotype wie „Der Pole“; vgl. Orłowski 1996), rückt das Autostereotyp eher die positiven Facetten in den Vordergrund. Zum ⇒ Nationalcharakter „der Deutschen“ zählen Ernsthaftigkeit, Tiefsinnigkeit etc. (vgl. Florack 2001). Im Heterostereotyp wandelt sich Ernsthaftigkeit zur Humorlosigkeit und im Autostereotyp zur Verlässlichkeit. Das Autostereotyp einer ethnischen Gruppe besteht aus einer Auflistung von identitätsstiftenden Eigenschaften, welche eine Ethnie bzw. ein Volk sich selbst zuschreiben. Indem man diese als Persönlichkeitseigenschaften begreift, wird suggeriert, dass es sich um stabile Eigenschaften handelt.

Literatur: *Florack, R.* (2001): Tiefsinnige Deutsche, frivole Franzosen. Nationale Stereotype in deutscher und französischer Literatur. Stuttgart: Metzler. *Orlowski, H.* (1996): Polnische Wirtschaft. Zum deutschen Polendiskurs in der Neuzeit, Wiesbaden: Harrassowitz.

AZR → Ausländerzentralregister

BaFá BaFá

allgemeines, d.h. kulturunspezifisches interkulturelles Training. BaFá BaFá bedient sich der Simulationsmethode und verfolgt das übergeordnete Lernziel, die interkulturelle Sensitivität zu fördern (vgl. Pruegger/Rogers 1994). Ursprünglich für die Zwecke der *US-Navy* entwickelt, wurde BaFá BaFá später bspw. auch Bestandteil des Programms, das die *Bosch*-Gruppe zur Vorbereitung ihrer Entsandten auf Auslandseinsätze entwickelt hat.

Um die kulturbedingte Relativität von Normen, Werten und Verhaltensstandards unmittelbar und so realistisch wie möglich erleben zu können, werden die Kursteilnehmer einer von zwei fiktiven Kulturen zugeteilt (vgl. Shirts 1995; 1977). Kultur Alpha simuliert eine patriarchalisch (oder matriarchalisch) geprägte Gesellschaft, deren Mitglieder freundlich und warmherzig miteinander umgehen. Hierbei hilft eine Sprache, die alle beherrschen. Wichtig sind Freundschaften, die durch ein bestimmtes Ritual bekräftigt werden. In der Kultur Beta dreht sich hingegen alles um das Sammeln von „Punkten“. Sie können nur durch den Handel mit anderen gewonnen werden. Eine künstliche, mit Tierlauten durchsetzte „Sprache“ dient der Verständigung.

Zunächst lernen die Trainingsteilnehmer, sich entsprechend den Kulturstandards „ihrer Kultur“ (Alpha oder Beta) zu verhalten. Wie begrüßt man jemanden? Wie ruft man um Hilfe? Was tut man, um zu helfen? Wie zeigt man Unsicherheit, Angst (vor Fremden), Ablehnung? Wie äußert man Freude, Zuneigung, Liebe? Nach welchen Regeln funktioniert meine Kultur? Wie gehen wir miteinander um? Ist meine Kultur friedlich oder kriegerisch? Will meine Kultur herrschen, beobachten oder sich anpassen? Sodann begegnen die Trainees den Angehörigen der fremden Kultur. Im anschließenden Debriefing erfahren die Akteure, nach welchen Regeln sich die „Fremden“ zu verhalten hatten. Durch strukturierte Selbsterfahrung soll die Sensibilität gefördert werden. Wie reagiere ich auf Neues, wie auf Zustimmung und wie auf Ablehnung?

Literatur: *Pruegger, V.J.; Rogers, T.B.* (1994): Cross-Cultural Sensitivity Training. Methods and Assessment, *International Journal of Intercultural Relations*, 18(3): 369-387. *Shirts, R.G.* (1977): BaFá BaFá. A Cross Culture Simulation, Del Mar/CA: Simile II. *Shirts, R.G.* (1995): Beyond Ethnocentrism. Promoting Cross-Cultural Understanding with BaFá BaFá, in: *Fowler, S.M.; Mumford, M.G.* (Eds.), *Intercultural Sourcebook. Cross-Cultural Training Method*, Vol.1, 93-100, Yarmouth/ME: Intercultural Press.

Bartering → Kompensationsgeschäfte

Bedürfnis

Verlangen, einen objektiv gegeben und/oder subjektiv empfundenen Mangelzustand zu beheben bzw. zu beenden. Hunger, Durst, Wärme, Schlaf, Sexualität und andere primäre Bedürfnisse dienen der Sicherung der individuellen Existenz und der Arterhaltung (d.h. der materiellen Existenz). Die sekundären Bedürfnisse (z.B. Streben nach Anerkennung und Selbstverwirklichung) gestalten das menschliche Miteinander, d.h. die soziale Existenz.

Mit seiner populären, wissenschaftlich aber höchst umstrittenen Bedürfnispyramide unterstellt Maslow (1954), dass höherrangige Bedürfnisse (z.B. Selbstverwirklichung) erst dann aktiviert werden, wenn die auf der darunter liegenden Ebene angesiedelten Bedürfnisse (z.B. Hunger, Durst) erfüllt sind. Diese Automatik der Bedürfnisaktivierung wurde wiederholt und grundsätzlich kritisiert. Aus kulturvergleichender Sicht stellt sich die Frage nach der Universalität der Bedürfnispyramide. Ist sie aus diesem Blickwinkel auch insofern zu relativieren, als bestimmte Bedürfnisse so sehr mit bestimmten Landeskulturen korrespondieren, dass sie jederzeit relevant sind. So könnte für Gesellschaften, die Machtdistanz akzeptieren, das Motiv „Geltungsdrang“ (vgl. Abb.) grundsätzlich bedeutsam sein und nicht nur als Durchgangsstation auf dem Weg zur Spitze der Bedürfnispyramide, d.h. zum Bedürfnis „Selbstverwirklichung“.

Abb.: Zusammenhang zwischen der Bedürfnishierarchie von Maslow und den Kulturdimensionen von Hofstede

Bedürfnis	Kulturdimension on (Prototypische Länder)	Konsumrelevante Strebungen	Verhalten bzw. Leistung mit Marketingbezug	Präferenzbildende Faktoren
Selbstverwirklichung	Individualismus (z.B. Australien, Großbritannien, Kanada, Neuseeland, Niederlande, USA)	<ul style="list-style-type: none"> • Erleben • Genuss • Freude am Können • Spaß an der Technik 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternative Lebensweise • Do it Yourself • Hobbies (Lesen, Malen, Basteln) • Haus, Auto (Reparaturen) • Freizeit- und Leistungssport • Sammeln von Kunst • (Weiter-)Bildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertebasierte Lebensführung • Hedonismus • Leistungsstreben
Geltungsdrang	Akzeptanz von Machtdistanz (z.B. Guatemala, Malaysia, Mexiko,	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung • Prestige • Ruhm 	<ul style="list-style-type: none"> • Luxuslokale • Nobelaautos • Edle Getränke • Exklusive Kleidung 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstration von Wohlstand • Leitbilder • Elitärer Anspruch • Exklusive Clubs

	Panama, Philippinen, Venezuela)		<ul style="list-style-type: none"> • Zweitwohnung • Exotische Reiseziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Statussymbole
Soziale Bedürfnisse	Feminität (z.B. Costa Rica, Dänemark, Niederlande, Norwegen, Schweden)	<ul style="list-style-type: none"> • Liebe, Zuneigung • Geselligkeit • Nächstenliebe • Soziales Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachbarschaftsladen • Care Sharing • Hotellerie • Spenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Kontakt • Clubgedanke • Gratifikationsprinzip
Sicherheit	Starke Tendenz zur Ungewissheitsvermeidung (z.B. Belgien, Griechenland, Guatemala, Japan, Portugal, Salvador, Uruguay)	<ul style="list-style-type: none"> • Schutz von <ul style="list-style-type: none"> -Gesundheit -Hab und Gut -Umwelt • Absicherung gegen <ul style="list-style-type: none"> -Versorgungspässe -Kaufsricken -Unwissenheit -Krankheit -Arbeitslosigkeit -Pflegebedürftigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Biokost • Naturbelassene Lebensmittel • Kranken-/Lebensversicherungen • Sanatorien / Altenheime • Sicherheitsdienste • Finanzberatung • Markenartikel • Katalysatoren • Bleifreies Benzin 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität • Produkterfahrung • Persönliche Bindungen • Autoritätsbeweise • Referenzkunden • Risikoteilung (z.B. Lieferanten-splitting)
Fundamentale physiologische Bedürfnisse	Alle Landeskulturen	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung der Daseinsgrundlage 	<ul style="list-style-type: none"> • Essen, Trinken • Kleidung • Wohnung, Möbel • Auto 	<ul style="list-style-type: none"> • Preiswürdigkeit • Bequemlichkeit • Kundennähe

Quelle: Dichtl (1991, S.68f.); erweitert.

Literatur: Dichtl, E. (1991): Der Weg zum Käufer, 2.Aufl., München: DTV. Maslow, A.H. (1954): Motivation and Personality, New York: Harper.

Begrüßung & Small Talk

wichtige, bisweilen entscheidende erste Phase des zwischenmenschlichen Kontakts und der Kommunikation.

1 Begrüßungsrituale

Weltweit haben sich die unterschiedlichsten Begrüßungsrituale entwickelt. So wirkt der bei uns übliche Handschlag im traditionellen Japan deplatziert. Dort entspricht es der Landessitte, sich mit einer Verbeugung zu begrüßen, wobei die Tiefe der Verbeugung dem eigenen sozialen Status und dem des zu Begrüßenden angepasst wird. Je höhergestellter dieser ist und je geringer der eigene soziale Rang, umso tiefer die Verbeugung. Auch sollten dabei die Augen gesenkt und die Arme nahe am Körper gehalten werden. Im Geschäftsleben allerdings kann man davon ausgehen, dass japanische Manager als Reverenz an den Gast die westliche Gepflogenheit übernehmen und den 'gajin' mit einem (leichten!) Händedruck begrüßen. Für viele andere Länder gilt Ähnliches. Auch in Russland wurde das Händeschütteln als Form der Begrüßung Fremder insb. im Geschäftsleben übernommen; es ist dort immer aber auch Ausdruck eines distanzierten Verhältnisses. In die landestypischen herzlicheren Begrüßungsrituale, etwa Umarmen und auf die Schulter klopfen sowie Wangenkuss, wird der ausländische

Gast, falls überhaupt, erst dann einbezogen, wenn sich nach einer gewissen Zeit die Geschäftsbeziehung in eine soziale Beziehung gewandelt hat. Wie viele andere Länder, so kennt auch Chile ein geschlechtsspezifisches Begrüßungsritual: Männer werden gewöhnlich mit einem kräftigen Händedruck begrüßt und Frauen mit einem (!) angedeuteten Wangenkuss (rechte Wange).

Nicht minder kulturspezifisch sind die verbalen Begrüßungsrituale. Während man sich im westlichen Kulturraum in vielen Sprachen häufig mit „Wie geht es?“ begrüßt, lautet in China die häufigste Grußformel „Hast Du schon gegessen?“. Da das „Reich der Mitte“ über viele Jahrhunderte immer wieder von verheerenden Hungersnöten heimgesucht wurde, die sich tief ins kollektive Bewusstsein eingegraben haben, ist der tiefere Sinn dieser Begrüßungsformel ebenso leicht nachvollziehbar wie die außerordentliche Bedeutung, welche Tafelfreuden noch heute in der chinesischen Gesellschaft haben.

2 Gesprächsthemen

Für den Small Talk eignen sich manche Gesprächsthemen mehr und andere weniger (vgl. Tab.). Als Regel lässt sich formulieren, dass Ereignisse und Sachverhalte, welche für die nationale bzw. kulturelle Identität bedeutsam sind, im Regelfall Gegenstand eines unverbindlichen Gesprächs sein können, während nationale bzw. kulturelle Traumata gemieden werden sollten.

Worüber man spricht und worüber man schweigt

	Geeignete Gesprächsthemen	Ungeeignete Gesprächsthemen
Frankreich	Musik, Sport, Bücher, Theater	Preise, Arbeit, Alter, Einkommen
Großbritannien	Geschichte, Architektur, Gartenarbeit	Politik, Geld, Preise
Japan	Geschichte, Kultur, Kunst	2. Weltkrieg, protektionistische Regierungspolitik
Mexiko	Familie, soziales Umfeld	Politik, Steuern oder Inflationsprobleme, Gewalt an der Grenze
Saudi Arabien	Arabische Sprichwörter, Falkenjagd, Kamelrennen, Fußball	Familie, Politik, Religion
Vietnam	Musik, Literatur, Fußball, eigene Familie	Kommunismus, „Vietnamkrieg“, aktuelle Politik

Quelle: Chaney/Martin (1995, S.102); in: Rothlauf (2009, S.182).

Literatur: Chaney L.H.; Martin, J.S. (2009): Intercultural Business Communication, Upper Saddle River/NJ: Prentice Hall (2003, 3rd Ed.), S.102. Rothlauf, J. (2009): Interkulturelles Management, 3.Aufl., München: Oldenbourg.

Bereitschaft zum Kauf ausländischer Produkte

ist einerseits abhängig von der wahrgenommenen Produktqualität, andererseits aber auch und bisweilen vor allem von Einstellungen wie Animosität, Ethnozentrismus oder Xenophobie. Einige primärstatistische Studien der →

Country of Origin-Forschung lassen vermuten: Je mehr sich Exportland und Importland unterscheiden (d.h. je größer die wahrgenommene psychische und kulturelle Distanz zwischen beiden), desto weniger vorteilhaft erscheinen Angehörige des einen Landes Produkte, die aus dem anderen Land stammen, und desto geringer ist die Kaufbereitschaft (\Rightarrow Distanz, kulturelle). Eine bedeutsame intervenierende Variable ist dabei der ökonomische Entwicklungsstand: Amerikanischen Probanden bspw. erscheinen wirtschaftlich schwächere Länder auch kulturell distanter als wirtschaftlich starke Länder.

Benefit-Segmentierung \rightarrow Zielgruppen

Beschwerde

gegenüber dem Anbieter einer Leistung artikulierte Unzufriedenheit mit dem Prozess bzw. dem Ergebnis der Leistungserbringung. Befragungen in China, Thailand, den USA, Norwegen und Venezuela ergaben, dass Konsumenten aus wirtschaftlich entwickelteren Ländern gegenüber Beschwerden vergleichsweise positiv eingestellt sind. So berichten Hernandez et al. (1991), dass US-amerikanische Käufer eines fehlerhaften Videorecorders sich häufiger beschwerten als in einem vergleichbaren Fall puertoricanische Käufer. Die Autoren machten hierfür primär objektive Gründe verantwortlich. Da damals viele Puerto Ricaner ihren Videorecorder in den USA kauften, sei es ihnen aufgrund der großen räumlichen Distanz schwer gefallen, sich zu beschweren. Villareal-Camacho (1983) hingegen begründete ihren Befund, dass Mexikaner seltener Beschwerde führen als US-Amerikaner, mit kulturspezifischer Ursachenattribution. Demzufolge haben Mexikaner primär den Leistungsprozess vor Augen und sind geneigt, etwaige Mängel durch eine variable, situative Erklärung zu entschuldigen, während US-Amerikaner auf das Leistungsergebnis, d.h. das fehlerhafte Produkt fokussieren und eher stabil attribuieren. Die meisten Studien, welche den westlichen und den konfuzianischen Kulturraum vergleichen, kommen zu dem Ergebnis, dass die Bewohner des ostasiatischen Kulturraumes (China, Japan, Singapur etc.) sich mit geringerer Wahrscheinlichkeit beschweren als westlich sozialisierte Käufer. Erklärt wird dies zum einen mit dem besonderen Bedürfnis der konfuzianisch geprägten Gesellschaften nach Harmonie. Zum anderen geht man davon aus, dass Angehörige kollektivistischer Kulturen, generell loyaler sind als Individualisten, auch „ihrem“ Unternehmen gegenüber. Selbst wenn sie schlechte Erfahrungen gemacht haben, ist es wenig wahrscheinlich, dass sich diese Kunden beschweren (vgl. z.B. Lowe/Corkindale 1998; Watkins/Liu 1996; Thorelli 1983).

Freilich neigen „Kollektivisten“ dann verstärkt dazu, in ihrer In-Group über das kritische Ereignis zu berichten und negative Mund-zu-Mund-Propaganda zu betreiben. Dies wiederum führt dazu, dass in diesem Kulturraum persönlich übermittelte Negativinformationen nachhaltig Beachtung finden. Hat man sich allerdings schließlich dazu entschlossen, ein Produkt, den Hersteller oder den Händler zu wechseln, so ist die Abwanderung im Regelfall endgültig. Umso mehr

bedarf es in diesen Ländern eines kulturadäquaten Beschwerdemanagements (vgl. z.B. Wegmann 2001). Dabei ist zu bedenken, dass die generelle Einstellung der Konsumenten sowie deren konkretes Beschwerdeverhalten maßgeblich davon abhängen, ob sie das Unternehmen als Teil ihrer In-Group betrachten und damit als von vornherein vertrauenswürdig. Nur dann gehen kollektivistisch sozialisierte Kunden davon aus, dass sich das Unternehmen auch für ihr Wohlergehen interessiert. Angesichts der dort weitgehenden Irreversibilität einer Abwanderung ist in diesen Ländern das in westlichen Industrienationen übliche reaktive Beschwerde-management ungeeignet. Dort müssen Unternehmen erstens antizipativ agieren, um möglichst frühzeitig in die „Erfahrungskette“ des Käufers einzugreifen, und zweitens mehr Beziehungs- als Beschwerdemanagement betreiben: Nicht das fehlerhafte Produkt darf im Mittelpunkt der Bemühungen stehen, sondern die dadurch beschädigte zwischenmenschliche Beziehung.

Literatur: *Hernandez, S.A.; Strahle, W.; Garcia, H.L.; Sorenson, R.C.* (1991): A Cross-Cultural Study of Consumer Complaining Behavior. VCR Owners in the U.S. and Puerto Rico, *Journal of Consumer Policy*, 14(1): 35-36. *Lowe, A.C.; Corkindale, D.R.* (1998): Differences in “Cultural Values” and Their Effects on Responses to Marketing Stimuli, *European Journal of Marketing*, 32(9/10): 843-867. *Thorelli, H.B.* (1983): China. Consumer Voice and Exit, in: Hunt, H.K., Day, R.L. (Eds.), *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.6, 25-37, Bloomington/IN: Indiana University. *Villarreal-Camacho, A.* (1983): Consumer Complaining Behavior. A Cross-Cultural Comparison, in: Murphy, P.E. et al. (Eds.), *American Marketing Association Educators Conference Proceedings*, 68-73, Chicago/MA: AMA. *Watkins, H.S.; Liu, R.* (1996): Collectivism, Individualism and In-Group Membership. Implications for Consumer Complaining Behaviors in Multicultural Contexts, *Journal of International Consumer Marketing*, 8(3/4): 69-96. *Wegmann, C.* (2001): Internationales Beschwerdemanagement, Wiesbaden: Gabler.

Beschwerdekultur

ist dann gegeben, wenn das Unternehmen ...

- es seinen Kunden strukturell erleichtert, sich zu beschweren (z.B. indem es eine Beschwerdhotline anbietet),
- dem Beschwerdeführer aufmerksam zuhört (z.B. interessiert nachfragt),
- sich gegebenenfalls entschuldigt (z.B. indem der Mitarbeiter, welcher die Beschwerde entgegennimmt, sein Bedauern ausdrückt),
- eine angemessene Kompensation anbietet (z.B. einen Nachlass auf die Rechnung),
- die Ursache für den Fehler erklärt (z.B. unglückliche Umstände),
- schnell reagiert (z.B. umgehend auf Facebook sofort eine Antwort postet).

Literatur: *Gelbrich, K.; Roschk, H.* (2011): A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses, *Journal of Service Research*, 14(1): 24-43. *Orsingher, C.; Valentini, S.; de Angelis, M.* (2010): A Meta-Analysis of Satisfaction with Complaint Handling in Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2): 169-186.

Beziehungskultur

zeichnet sich dadurch aus, dass in diesen Gesellschaften auch im Geschäftsleben gute persönliche Beziehungen unerlässlich sind. Während in stärker aufgabenorientierten Gesellschaften, wie den westlichen Industrienationen, gute persönliche Beziehungen eher als mögliches Ergebnis stabiler und wechselseitig befriedigender Geschäftskontakte angesehen werden, sind sie bspw. im afrikanischen, im arabischen und im konfuzianisch geprägten ostasiatischen Kulturkreis eine unerlässliche Voraussetzung von Geschäftsbeziehungen. Deshalb ist dort ein von Kulturfremden häufig als übermäßig lang und letztlich überflüssig angesehenes 'warming up' üblich, in dessen Verlauf potenzielle Geschäftspartner ihre Beziehungstauglichkeit unter Beweis stellen müssen. Weiterhin sind in Beziehungskulturen persönliche Empfehlungen wichtiger als formelle Zeugnisse oder Zertifikate.

Big Mac-Parität → Wechselkurs, realer

Born Globals

Weisen gemäß einer *McKinsey*-Studie folgende Merkmale auf: Sie ...

- orientieren sich bei ihrer Internationalisierung nicht an „psychisch nahen Ländern“, sondern am Weltmarkt (→ Distanzforschung),
- exportieren bereits innerhalb der ersten zwei Jahre nach ihrer Gründung ein oder mehrere Produkte, gewöhnlich mindestens ein Viertel der gesamten Produktion,
- erwirtschaften einen Umsatz von maximal 100 Mio. \$ pro Jahr,
- werden von „aktiven Unternehmern“ geleitet,
- verdanken ihre Entstehung nicht selten einer innovativen Produkt- oder Prozesstechnologie, die es ihnen erlaubt, neuartige Geschäftsfelder zu besetzen,
- stellen überwiegend Produkte für den industriellen Gebrauch her, denen sie bspw. durch Service den entscheidenden „Mehrwert“ verschaffen (Value Added-Strategie).

Den 'born globals' vergleichbar sind jene deutschen KMU, für die *H. Simon* den Begriff 'hidden champions' geprägt hat. Auch sie betrachten den Weltmarkt, den sie mit qualitativ hochwertigen (zumeist innovativen) Produkten kundennah bearbeiten, als ihren Markt. Das Management ist visionär, gibt eindeutige Ziele vor („Marktführerschaft“), die konsequent umgesetzt werden, pflegt einen partizipativen Führungsstil und verfügt über Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren. → Kundennähe gewährleisten sie dadurch, dass sie selbst in den Zielmärkten präsent sind, z.B. in Gestalt von Vertriebs- bzw. Serviceniederlassungen. Zu diesem Zweck errichtete Produktionsstätten werden in Eigenregie geführt. Bemerkenswert ist weiterhin, dass dieser Unternehmenstyp durchschnittlich knapp zehn Niederlassungen im Ausland betreibt, eine für die zumeist mittelständisch geprägten Unternehmen außergewöhnlich große Zahl. Trotz (oder wegen?) ihrer „Aversion“ gegenüber einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (z.B. in Form einer Strategischen Allianz) ist es ihnen gelungen, im jeweiligen Segment Weltmarktführer zu werden.

Literatur: *Cavusgil, S.T.; Knight, G.* (2015): The Born Global Firm. An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization, *Journal of International Business Studies*, 46(1): 3-16. *Knight, G.A.; Cavusgil, S.T.* (1995): The Born Global Firm. A Challenge to Traditional Internationalization Theory, in: Madsen, T.K. (Ed.), *Proceedings of the Third Symposium of the Consortium for International Marketing-Research*, Odense University, 138-164, Odense. *Moen, Ø.* (2002): The Born Globals. A New Generation of Small European Exporters, *International Marketing Review*, 19(2): 156-175. *Simon, H.* (1996): Die heimlichen Gewinner. Hidden Champions. Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main: Campus. *Simon, H.* (2012): Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main: Campus. *Rennie, M.W.* (1993): Born Global, *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

Bribe Payers Index → Korruption

Buddhismus

1. Geschichte

Der nach *Buddha* benannte Buddhismus wird bisweilen eher als Philosophie denn als (Welt-)Religion eingestuft. Im Sanskrit bedeutet dieser Ehrentitel „der Erwachte, der Erleuchtete“. Gegenstand der Erleuchtung von *Gautama Siddhartha* (560-480 v. Chr.) war die Erkenntnis, dass alles Daseinshaltige Illusion ist. Alles Lebendige ist vom Leid geprägt, das durch die Begierde entsteht.

Der Buddhismus war eine Reformbewegung und richtete sich anfänglich gegen das auf dem indischen Subkontinent etablierte Kastensystem sowie die dadurch zementierte Vorherrschaft der Brahmanen. Während das Christentum eher in Wahr/Falsch-Kategorien denkt („Deine Rede sei ja, ja und nein, nein – was darüber ist, ist vom Übel.“), fordert der Buddhismus Toleranz und Anpassungsfähigkeit (vgl. Mutz 1996, S.8). Deshalb bekämpfte er weder den Brahmanismus noch andere Lehren, die er als missionierende Weltreligion in ganz Asien vorfand. Sie alle wurden als bedingt gültige Ausdrucksweisen transzendenter Erfahrung bzw. als Vorstufen einer umfassenden Wahrheit akzeptiert. Da sich dieser Lehre zufolge seit Ewigkeit alles zyklisch wiederholt, hat es schon vor *Buddha* Welterleuchter gegeben; und auch nach ihm wird es immer wieder neue Buddhas geben.

Der Buddhismus hat andere Lehren bzw. Religionen nicht nur toleriert, sondern sich mit ihnen vermischt. So ging aus der Begegnung mit dem → Animismus der Volksbuddhismus der Vietnamesen hervor, für den u.a. ein ambivalentes Verhältnis zum Jenseits charakteristisch ist. Einerseits überzeugt davon, dass es negative Folgen haben kann, die Riten nicht zu befolgen, die Gebete nicht zu sprechen oder die Opfergaben zu verweigern, erscheint es den Vietnamesen andererseits fraglich, ob sie damit real das bewirken können, was sie spirituell bezwecken.

In Südkorea wiederum gingen Buddhismus und → Konfuzianismus eine enge Verbindung ein. Während dort die Lehren des Konfuzius die diesseitige Lebensführung „regeln“, ist *Buddha* für das Verhältnis zum Jenseits „zuständig“. In den übrigen ostasiatischen Ländern (südliche Khmer-Regionen Vietnams, Thailand, Laos, Burma und Kambodscha) sowie den muslimisch geprägten

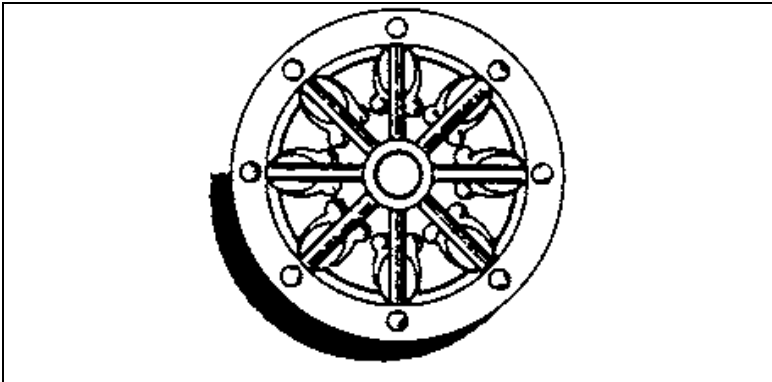
südostasiatischen Ländern (Indonesien und Malaysia) wird der orthodoxe Hinayana-Buddhismus praktiziert. Dessen bedeutendste Strömung (Theravada) verknüpft eine religiöse Lebensweise (und die damit einhergehenden, tendenziell leistungsfeindlichen Normen) mit konfuzianischen Ordnungsvorstellungen. Je nachdem, welche Lehre die Oberhand gewinnt, kann sich die jeweilige Symbiose hemmend oder förderlich auf das politische bzw. wirtschaftliche Handeln auswirken.

„In Japan bekennt sich die Hälfte der Personen, die sich selbst als Buddhisten bezeichnen, zugleich zum Shintoismus, und ein großer Teil der Bevölkerung ist in seinem täglichen Verhalten durch die Lehren des *Konfuzius* beeinflusst. Aber auch die buddhistische Lehre selbst gewann eine spezifisch japanische Ausprägung. Gemäß der japanischen Spielart, dem Mahajana-Buddhismus, erlangt der Einzelne Erlösung durch die Gnade *Buddhas*. Charakteristisch sind Offenheit gegenüber den im Diesseits zu bewältigenden Aufgaben. Dieser Zug wird im Zen-Buddhismus durch dessen Weltfreudigkeit, in den Amida-Schulen durch den relativ leichten Erlösungsweg des Nichiren-Buddhismus betont. Von daher gibt es auch eine positive Einstellung zur Arbeit und zur Einkommenserzielung“ (Dülfer 1996, S.304f.).

2. Glaubensbekenntnis und Symbol

Folgender Auszug aus den Reden *Buddhas* verdeutlicht, warum die Verneinung der Welt charakteristisch für diese Lehre ist: „Die Geburt ist schmerzhaft, das Alter ist schmerzhaft, die Krankheit ist schmerzhaft, der Tod ist schmerzhaft, Leiden, Klagen, Niedergeschlagenheit und Verzweiflung sind schmerzhaft. Die Berührung mit unangenehmen Dingen ist schmerzhaft, mit Unlieben vereint und von Lieben getrennt sein, ist schmerzhaft. Kurz, das Festklammern am Dasein ist schmerzhaft.“ Das von Buddha in Gang gesetzte „Rad der Lehre“ symbolisiert mit seinen acht Speichen den edlen achtteiligen Pfad (vgl. Abb.):

Rad der Lehre



3. Grundzüge der Lehre

Wesentlich für den Buddhismus sind die vier edlen Wahrheiten: das Leiden, die

Entstehung des Leidens, die Vernichtung des Leidens und der edle, achtteilige Pfad der Wahrheit. Durch rechtes Denken, rechtes Entschließen, rechtes Wort, rechte Tat, rechtes Sich Versenken etc. führt dieser Pfad zur Überwindung des Leidens.

Gemäß der buddhistischen Lehre ist der Einzelne in einem Kreislauf (= sansara) von Geburt, Tod und Wiedergeburt gefangen. Daraus kann er sich nur befreien und ins Nirvana gelangen, wenn er die Flamme des Karma zum Erlöschen bringt: d.h. das Leiden überwindet. Um den „Durst nach dem Dasein“, die Lebensgier zu löschen, muss der Gläubige den Pfad der Wahrheit beschreiten. Am Ende dieses Weges steht das Verlöschen der Seele (atman) im Nirvana. Mittler ist dabei Bodhisattva.

Zur Selbsterlösung, dem zentralen Ziel der buddhistischen Ethik, führen weiterhin Gewaltlosigkeit, mitleidige Liebe und Enthaltensamkeit. Nach seinem Tod verliert der Mensch zwar seine Gestalt. Die karmischen Kräfte der „fünf Gruppen des Ergreifens“ (Körper, Empfindung, Wahrnehmung, Willensgestaltung und Bewusstsein), aus denen der Einzelne besteht, formen aber ein neues Individuum. Dabei sind sechs Wesensarten denkbar (z.B. Mensch, himmlisches Wesen, Dämon oder Tier). Je nachdem, welcher Art die Taten waren, die im vorangegangenen Leben begangen wurden, ist jedoch auch die neue Existenz vom Leid geprägt (vgl. Pye 1995, S.175f.).

Der Religionsstifter hat diverse Regeln für den Umgang mit den übrigen Lebewesen aufgestellt. Sie sind, wie das Gebot des Nichtverletzens, Teil der buddhistischen Ethik: weder Mensch noch Tier ein Leid zufügen und ihnen mitfühlend begegnen. Hinter diesen Geboten stehen allerdings weder Naturverehrung noch das Ziel, die Natur zu erhalten. Denn die Natur gilt seit jeher teils mehr (= indischer Buddhismus), teils weniger (= ostasiatischer Buddhismus) als etwas eher Feindseliges, Leidvolles. Auch für das Nichttöten von Tieren ist nicht der Wunsch der Arterhaltung maßgeblich, sondern Mitleid gegenüber dem Individuum, Angst vor den karmischen Folgen der Tat für den Schlächter sowie Furcht vor „moralischer und sinnlicher Abstumpfung des Täters“ (Pye et al. 1997, S.3).

Letztlich beruhen die idealisierenden Vorstellungen, welche sich viele Angehörige des westlichen Kulturraumes in Bezug auf den Umgang des Buddhismus mit der Umwelt machen, auf einem Missverständnis. Tatsächlich war für den frühen Buddhismus die Verneinung der Welt charakteristisch. Die Natur und mit ihr der Mensch wurden als Sphäre des Leidens und der Vergänglichkeit betrachtet, geschaffen durch „Gier und Verblendung“ (Pye et al. 1997, S.3). Deshalb gelte es, die Natur zu überwinden und nicht, mit ihr im Einklang zu leben. Wie der einzelne Buddhist danach strebt, im Nirvana aufzugehen, so ist auf der kosmischen Ebene das höchste Ziel das Verlöschen des Universums.

4. Ökonomisch relevante Verhaltensvorschriften

Angesichts ihrer Vielfalt, die aus regionaler Differenzierung und der symbiotischer Verbindung mit anderen Religionen bzw. Lehren erwächst, sind konkrete Einflüsse der buddhistischen Lehre auf das soziale Leben und das Arbeitsleben nur begrenzt nachweisbar. Anders als bisweilen unterstellt wird, ist es bspw. dem

weltlich lebenden Buddhisten nicht verboten, größeren Besitz zu erwerben, sofern er anderen davon abgibt. Als Voraussetzung für die in diesen Gesellschaften sehr bedeutsame Spendenfähigkeit ist wirtschaftlicher Erfolg sogar durchaus erwünscht; denn Spenden sichern den Lebensunterhalt der zahllosen Tempel und Mönche.

Wirtschaftliche Transaktionen werden bisweilen auf eine aus westlicher Sicht naiv anmutende Weise mit religiösen Praktiken verknüpft: Religion als eine Art Rückversicherung. Man bezahlt („opfert“) für ein bevorstehendes Geschäft und erwartet als Gegenleistung einen Gewinn bringenden Verlauf. Durch die unmittelbare Verbindung mit Verehrung und Opfergabe gestaltet sich jedes wirtschaftliche, politische oder auch soziale Handeln als eine Art religiöses Verpflichtungsverhältnis mit teilweise gravierenden Folgen (vgl. Mutz 1996, S.8f.). So kann die Überzeugung, dass die Götter einem Vorhaben zugestimmt haben, ungerechtfertigter Zuversicht Vorschub leisten. Scheitert das Projekt dennoch, dann werden gewöhnlich situative Störeinflüsse dafür verantwortlich gemacht, nicht aber das Individuum, das sich ja des göttlichen Wohlwollens versichert hatte.

Zum Umgang der Menschen untereinander gab *Buddha*, in Anknüpfung an einen Brahmanischen Gebetsritus, eine „sechsfache Erläuterung“. Neben der Lehre über die Beziehung von Lehrern und Schülern ist für das Management vor allem die Lehre über die hierarchischen Beziehungen (zwischen Herr und Knecht, zwischen König und Volk) bedeutsam. Sie ähnelt den entsprechenden konfuzianischen Thesen. Demnach hat der Untergebene u.a. die Pflicht, ihm übertragene Aufgaben zu erfüllen und Kollegen zu helfen. Hierarchisch Höherstehende wiederum sind zu Fürsorge und kooperativem Führungsstil verpflichtet. Entscheidungen werden angesichts einer als äußerst komplex wahrgenommenen Realität überwiegend intuitiv gefällt.

Literatur: *Dülfer, E.* (1996): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 4. Aufl., München: Oldenbourg. *Mutz, G.* (1996): Vietnam an der Schwelle zum asiatisch-pazifischen Jahrhundert, Aus Politik und Zeitgeschichte, 46(B30/31): 3-11. *Pye, M.* (1995): Buddhismus, in: Drehsen, V.; Häring, H.; Kuschel, K.-J.; Siemers, H. (Hrsg.), Wörterbuch des Christentums, 175-177, München: Orbis. *Pye, M.; Kleine, C.; Dech, M.* (1997): Ökologie und Religionen. Eine religionswissenschaftliche Darstellung, Marburg Journal of Religion, 2(1): 1-4. *von Glasenapp, H.* (2011): Die fünf Weltreligionen, 5. Aufl., 74 – 141, München: Hugendubel (Diederichs Gelbe Reihe).

Calvinismus → Christliche Konfessionen

Christliche Konfessionen

1. Geschichte

Die fundamentalen Aussagen des Christentums sind im Apostolischen Glaubensbekenntnis formuliert. Da sie aber auf unterschiedliche Weise interpretiert werden, entwickelte sich trotz gemeinsamer historischer Wurzeln eine Vielzahl von christlichen Konfessionen, mit teilweise bedeutsamen Unterschieden. Zu nennen sind insb. die katholische (vor allem römisch-katholische, orthodoxe, anglikanische und altkatholische Kirche) sowie die im Verlauf der Reformation

entstandenen protestantischen bzw. evangelischen Kirchen (vgl. Baumann 1995, S.597f.; von Thadden/Klingebiel 1995, S.1007f.).

Zu einer ersten, dauerhaften Kirchenspaltung (Schisma) kam es anlässlich der Christianisierung der romanischen und der slawischen Völker. Damals wichen die Überzeugungen und Auffassungen, vor allem in Bezug auf die Oberhoheit des Bischofs von Rom (d.h. des Papstes), immer mehr voneinander ab. 1054 spaltete sich das Christentum dann in eine West- und eine Ostkirche. Letztere wird auch orthodoxe Kirche genannt.

Im späten Mittelalter verstärkte sich die Kritik an zahlreichen Missständen und Ärgernissen (insb. am Schisma, am machtpolitischen Streben des Papstes und am Ablasshandel). Reformation und Gegenreformation waren die Folge. Unter dem Einfluss von *M. Luther*, *U. Zwingli* und *J. Calvin* sagten sich im 16. und 17. Jahrhundert die protestantische sowie die evangelische Kirche von der Westkirche los. Eine Schlüsselrolle spielte dabei die Streitschrift „An den christlichen Adel deutscher Nation, von des christlichen Standes Besserung“, in der *M. Luther* im Jahre 1520 seine Vorwürfe gegen die (katholische) Kirche theologisch begründete. Aus der institutionellen, primär am Selbsterhalt interessierten Sicht dieser streng hierarchisch strukturierten Institution war daran besonders gefährlich, dass *M. Luther* die Unfehlbarkeit von Papst und Konzil bestritt. Jeder einzelne Gläubige sei im Stand des Priestertums. Und Gott spreche direkt durch die Bibel, jeder könne im Gebet frei zu Gott sprechen, ohne Vermittler (wie Kirche, Sakramente, Priester oder Heilige).

Die größte Wirkung entfaltete jedoch *M. Luthers* Rechtfertigungslehre, welche für die protestantische Kirche maßgeblich ist. Demnach belohnt Gott nicht die guten Werke, sondern erlöst aus Gnade jene Menschen, welche zwar sündigen, aber dennoch glauben. Die reformierten Kirchen hingegen gehen vom Prinzip der Prädestination aus: Jeder Einzelne sei erwählt. Sie berufen sich dabei auf *J. Calvin*, der als theologische Leitideen u.a. die Souveränität und Ehre Gottes, die Einzigartigkeit von *Jesus Christus* sowie das Wort Gottes als ausschließliches Kriterium der Wahrheit und Gerechtigkeit lehrte. Der Calvinismus reformierte die Kirchen weiter Teile Westeuropas (Frankreich, Niederlande, Schottland) und Osteuropas (z.B. Ungarn).

2. Grundzüge der Lehre

Die Gesamtheit der Konfessionen bzw. kirchlichen Gemeinschaften, die sich auf Jesus von Nazareth berufen, wird in der Alltagssprache als Christentum bezeichnet. Den Christen gemeinsam ist die Vorstellung eines persönlichen Gottes. Hinzu kommt das Bewusstsein, eine Gemeinschaft zu bilden, die durch die Taufe sichtbar wird. Im Zentrum des christlichen Glaubens steht *Jesus Christus*, der als Gottes Sohn durch seinen Tod am Kreuz und seine Auferstehung von den Toten die Menschen von der Erbsünde erlöst hat. Maßgeblich für diese Lehre ist weiterhin das „Reich Gottes“, das im Alten Testament verheißen wurde und in der Person *Jesu Christi* begonnen hat. Indem es Vergebung und Versöhnung Vorrang gab gegenüber dem alttestamentarischen „Auge um Auge, Zahn um Zahn“, leistete das Christentum einen wichtigen Beitrag zur Menschheitsgeschichte: Christen sollen vergeben, weil Gott den Menschen vergeben hat, dass sie seinen Sohn getötet haben.

Literatur: *Baumann, U.* (1995): Katholisch, in: Drehsen, V.; Häring, H.; Kuschel, K.-J.; Siemers, H. (Hrsg.), Wörterbuch des Christentums, 597-598, München: Orbis. *von Glasenapp, H.* (2011): Die fünf Weltreligionen, 5. Aufl., München: Hugendubel (Diederichs Gelbe Reihe). *von Thadden, R.; Klingebiel, T.* (1995): Protestantismus, in: Drehsen, V.; Häring, H.; Kuschel, K.-J.; Siemers, H. (Hrsg.), Wörterbuch des Christentums, 1007-1008, München: Orbis.

Chronemik

befasst sich mit der zeitlichen Dimension der nonverbalen Kommunikation. Zum Feld der Chronemik zählt u.a. die kulturspezifische Auffassung bezüglich dessen, was pünktlich, dringlich etc. ist (vgl. Hall 1963). Für die interkulturelle Kommunikationspolitik sind die Befunde der Chronemik insofern von Bedeutung, als kontextorientierte Kulturen (HC) wie die japanische oder die französische Kultur kurze Werbespots (15 Sekunden) bevorzugen, während in kontextunabhängigen Kulturen (LC) aufgrund der geringen Kontextorientierung längere Werbespots (30 Sekunden) die Regel sind (z.B. in angelsächsischen Medien). Erklären lässt sich dieser Unterschied damit, dass Angehörige von HC-Kulturen darin geübt sind, Informationen auch dem Kontext einer (Werbe-)Botschaft zu entnehmen, weshalb diese c.p. kürzer gehalten werden kann.

Literatur: *Hall, E.T.* (1963): Proxemics. The Study of Man's Spatial Relations, in: Galdston, J. (Ed.), *Man's Image in Medicine and Anthropology*, 422-445, New York: International University Press. *Zandpour, F.; Chang, C.; Catalano, J.* (1992): Stories, Symbols and Straight Talk. A Comparative Analysis of French, Taiwanese and US TV Commercials, *Journal of Advertising Research*, 32(1): 25-38.

Chronologie → Determinismus

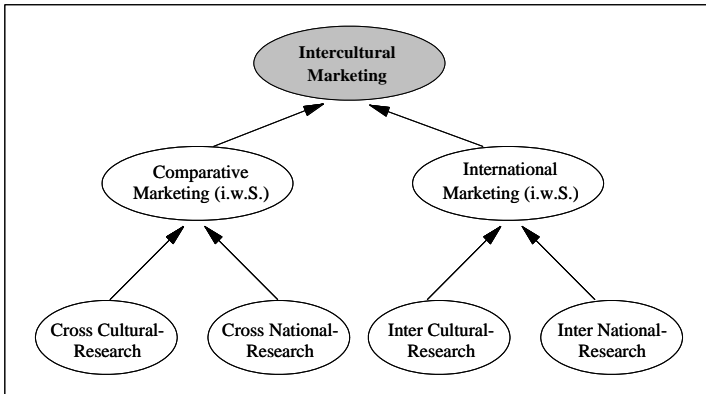
Comparative Marketing

Forschungsstrategie, deren Ziel darin besteht, Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Marketing-Philosophien und Marketing-Methoden in verschiedenen Ländern bzw. Kulturen zu analysieren und zu erklären (vgl. Boddewyn 1981, S.62). Nicht zuletzt aber erfüllt sie eine meta-theoretische Schlüsselfunktion. Hauptsächlich in den 1980er-Jahren griffen einige Wissenschaftler (z.B. Etamad 1982; Jaffe 1980) das von Bartels (1964) entworfene 'model for comparative analysis' auf und entwickelten diesen Ansatz weiter.

Schwerpunktmäßig bearbeiteten die daran beteiligten Forscher dabei drei Themenbereiche: Der Nachweis universell gültiger Grundsätze des Marketing (durch den systematischen Vergleich nationaler Marketing-Systeme) dient dem Ziel, eine umfassende Marketing-Theorie zu entwickeln (vgl. Bartels 1968). Hinzu kommen Studien zum International Marketing-Management (vgl. Adler 1986) sowie kulturvergleichende Untersuchungen und das Anliegen, diesen Forschungsansatz zu validieren (vgl. Barksdale/Anderson 1982).

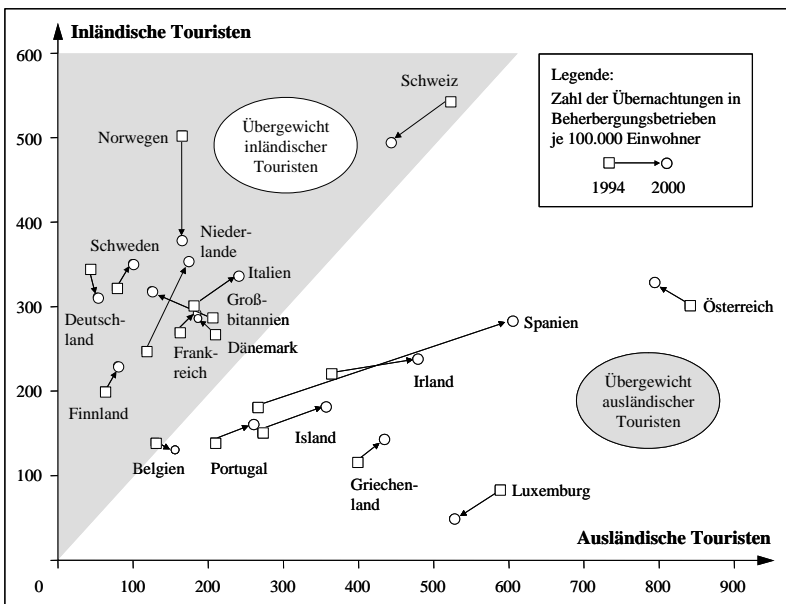
Hierbei sind verschiedene Forschungsstrategien zu unterscheiden (vgl. Abb. 1):

Abb. 1: Forschungsstrategien im Überblick



Der Cross National-Ansatz verfolgt das Ziel, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Ländern aufzudecken, indem man Objekte, Institutionen oder Sachverhalte in verschiedenen Ländern vergleicht (z.B. Indikatoren der Wettbewerbsfähigkeit, Bilanzkennziffern vgl. Abb. 2). Schmid (1996, S.233) spricht in diesem Zusammenhang auch von Vergleichender Länderforschung.

Abb. 2: Zahl der Übernachtungen von in- und ausländischen Touristen im Länder- und Zeitvergleich



Quelle: auf der Basis von Eurostat Jahrbuch (2002, S.304).

Vertreter des Cross Cultural-Ansatzes gehen davon aus, dass zahlreiche Einstellungen (z.B. Risikobereitschaft) und Verhaltensweisen (z.B. Aufteilung des Haushaltsbudgets) der Bewohner unterschiedlicher Länder im Regelfall nicht zufällig auftreten, sondern kulturell geprägt sind. So wird in Ländern, die zu Ungewissheitsvermeidung tendieren, Risikoaversion verbreiteter sein als in Gesellschaften, die, kulturbedingt, Ungewissheit tolerieren. Derartige Variationen sind prinzipiell analysierbar und können bis zu einem bestimmten Grad vorhergesagt werden.

Die Vergleichende Landeskulturforschung widmet sich explizit den kulturellen Besonderheiten eines Landes, einer Gesellschaft oder eines räumlich abgegrenzten Gebietes. Vertreter des kulturübergreifenden Ansatzes analysieren den Einfluss von Kultur auf die in der Länderforschung festgestellten Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Im Mittelpunkt dieser Arbeiten steht das Ziel, anhand des Vergleichs nationaler Marketing-Systeme und Verhaltensweisen herauszufinden, welche Sachverhalte universell und welche spezifisch für eine bestimmte Kultur sind.

Der Inter National-Ansatz lässt sich analog dazu folgendermaßen umschreiben: Analysiert werden die Wirkungsweise der Marketing-Instrumente in verschiedenen rechtlichen und wirtschaftlichen Systemen sowie deren Rückwirkung auf die Marketing-Instrumente.

Der Inter Cultural-Ansatz befasst sich vorzugsweise mit der Interaktion von Kulturen im weitesten Sinne (vgl. z.B. Bergemann/Sourisseaux 2003). Konkret steht dabei häufig die Analyse von interkulturellen Geschäftsbeziehungen im Mittelpunkt der Arbeit (vgl. z.B. Hendon et al. 1996; Mauritz 1996). Beliebte Forschungsthemen sind u.a. ...

- die Ausgestaltung internationaler Joint Ventures (z.B. Perlitz 2002, S.545ff.; Peill-Schoeller 1994) bzw. internationaler strategischer Allianzen (z.B. Stüdlein 1997),
- Gründung ausländischer Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen (z.B. Meckel 2002),
- Akquisition ausländischer Unternehmen (z.B. Haussmann 2002; Forstmann 1994),
- Bildung internationaler Teams bzw. Führung von Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturen (z.B. Lichtenberger 1992) oder
- sonstige Formen der interkulturellen Zusammenarbeit bzw. Kooperation, welche der Markterschließung (vgl. z.B. Fischer 1996) dienen, wie ein Export- oder Lizenzabkommen.

Im Einzelnen werden dabei die Antezedenzen und Konsequenzen der Interaktion von Unternehmern, Führungskräften, Käufern, Verkäufern oder Anteilseignern untersucht, sofern diese über einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund verfügen und sich damit durch kulturell geprägte Eigenheiten voneinander unterscheiden. Abhängige Variablen sind dabei Risikobereitschaft, Kauf- bzw. Preisbereitschaft, Konfliktverhalten, Vorurteile, Gesprächstechniken, Rituale,

Interpretation von Symbolen etc. Gegenstand des interkulturellen Ansatzes sind überdies Analysen, die der Konsumentenforschung zuzurechnen sind (vgl. Mennicken 2000; Usunier 1996): Wie reagieren Verbraucher, die einer bestimmten Kultur angehören, auf Produkte (bzw. sonstige Artefakte) einer anderen Kultur? Die „Country of Origin-Forschung“ bspw. untersucht, ob die Wahrscheinlichkeit, dass Konsumenten ein bestimmtes Produkt kaufen, von dessen Herkunftsland beeinflusst wird.

Literatur: *Adler, N.J.* (1986): From the Atlantic to the Pacific Century. *Cross Cultural Management Review*, *Journal of Management*, 12(2): 295-318. *Barksdale, H.C.; Anderson, L.M.* (1982): Comparative Marketing. A Review of the Literature, *Journal of Macromarketing*, 2(1): 57-62. *Bartels, R.* (1964): A Methodological Framework for Comparative Marketing Study, in: Geysler, S.A. (Ed.), *Toward Scientific Marketing*, Proceedings of the Winter Conference of the American Marketing Association, 383-390, Chicago. *Bartels, R.* (1968): Are Domestic and International Marketing Dissimilar? *Journal of Marketing*, 32(3): 55-61. *Bergemann, N.; Sourisseaux, A.L.J.* (Hrsg.) (2003): *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., Berlin: Springer. *Boddewyn, J.J.* (1981): Comparative Marketing: The First Twenty-Five Years, *Journal of International Business Studies*, 12(1): 61-79. *Etemad, H.* (1982): Toward a Generalized Model for Comparative Marketing, Report of the Conference on “International Marketing in the 1980’s and Beyond, Problems and Challenges”, The Netherlands School of Business, Nijenrode 1982. *Fischer, M.* (1996): *Interkulturelle Herausforderungen im Frankreichgeschäft*, Wiesbaden: DUV. *Forstmann, S.* (1994): *Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen*, Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. *Hausmann, H.* (2002): Kulturelle Integrationsprobleme bei internationalen Merger & Acquisitions, in: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management*, 2. Aufl., 909-922, Wiesbaden: Gabler. *Hendon, D.; Hendon, R.; Herbig, P.* (1996): *Cross-Cultural Business Negotiations*, London/UK: Oxford University Press. *Jaffe, E.D.* (1980): Are Domestic and International Marketing Dissimilar? An Assessment, *Management Internationale Review*, 20(3): 83-86. *Lichtenberg, B.* (1992): *Interkulturelle Mitarbeiterführung*, Stuttgart: M&P Verlag für Wissenschaft und Forschung. *Mauritz, H.* (1996): *Interkulturelle Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden: DUV. *Meckl, R.* (2002): Probleme der Gründung von Auslandsgesellschaften, in Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management*, 653-676, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler. *Mennicken, C.* (2000): *Interkulturelles Marketing*, Wiesbaden: DUV. *Peill-Schoeller, P.* (1994): *Interkulturelles Management. Synergien in Joint Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern*, Berlin: Springer. *Perlitz, M.* (2002): Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen, in: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management*, 2. Aufl., 533-549, Wiesbaden: Gabler. *Schmid, S.* (1996): *Multikulturalität in der internationalen Unternehmung*, Wiesbaden: Gabler. *Stüdlein, Y.* (1997): *Management von Kulturunterschieden. Phasenkonzepte für internationale strategische Allianzen*, Wiesbaden: DUV. *Usunier, J.-C.* (1996): *Marketing across Cultures*, 2nd Ed., Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

Corona & Landeskultur

Laut Johns Hopkins University beklagt Großbritannien 79,03 Corona-Tote pro 100.000 Einwohner, die USA 76,12, Deutschland 15,85, Japan 1,50, Südkorea 0,96, China 0,34 und Taiwan 0,03 (Stand 18.11.2020). Wie kann man diese eklatanten Unterschiede erklären? Wie kann man erklären, dass in diesem Zusammenhang relativ gesehen bislang ca. 2500 Mal mehr Amerikaner gestorben sind als Taiwanese? Spielt der Umstand eine wichtige Rolle, dass

manche dieser Länder eine Insel sind und andere an mehr oder weniger Nachbarstaaten angrenzen (z.B. Deutschland an neun)? Eher nicht. Zwar sind Taiwan und Japan Inseln, aber Großbritannien auch. Die USA wiederum haben nur zwei Nachbarstaaten.

Aber natürlich fällt auf, dass die Corona-Hotspots in den individualistischen Ländern angelsächsischer Prägung liegen, während die kollektivistischen ostasiatischen Länder konfuzianischer Prägung mit geringen Fallzahlen glänzen. Möglicherweise ist somit das kulturspezifische Sozialverhalten der entscheidende Treiber (bspw. distanzierte vs. körpernahe Grußrituale). Wichtiger noch aber dürfte das „soziale Kapital“ sein. Japaner, Taiwanesen und Südkoreaner vertrauen ihren Regierungen, was diese in die Lage versetzte, schnell und entschlossen zu handeln. Unterschiedlich waren jedoch Art und Ausmaß der sozialen Kontrollen und Sanktionen. Während China, Taiwan und Südkorea technische Kontrollmöglichkeiten vorbehaltlos einsetzten und scharfe – auch und gerade soziale – Sanktionen verfügt haben, konnte sich Japan darauf verlassen, dass es genügt, seine Bürger um Vorsicht und Zurückhaltung zu bitten. Diese Kombination – Vertrauen der Bürger und entschlossenes Regierungshandeln – könnte auch das bislang gute Abschneiden von Australien und Neuseeland erklären, trotz deren angelsächsischem Individualismus.

Wie aber kann man den sog. Corona-Graben, der die Schweiz entlang der Sprachgrenze durchzieht, erklären? Die Romandie, die französischsprachige Schweiz, verzeichnet drei- bis viermal mehr Infizierte und Tote als die deutschsprachige Westschweiz, und die italienischsprachige Schweiz sogar sechsmal mehr. Ist die Nähe zu Frankreich bzw. Italien der entscheidende Grund? Oder auch hier das Sozialverhalten? Folgt man *O. Keiser*, Epidemiologin an der Universität Genf, dann macht nicht die Sprache oder die Sprachgrenze den Unterschied, sondern wie sich die Leute bewegen und miteinander interagieren. Auf eine andere Spur lenken die Daten des Politikgeografen *M. Hermann* (Zürich), der regelmäßig die Einstellungen der Schweizer rund um Corona erfragt. Demnach sind sich die Romands immer sicherer als die Deutschschweizer gewesen, dass sie sich genügend vor dem Virus schützen. Erneut könnte somit Vertrauen die maßgebliche Variable sein, in diesem Fall allerdings Selbstüberschätzung – unberechtigtes Vertrauen in sich selbst. Ein Forscherteam um *L.C. Windsor* wollte wissen, ob zwischen femininen Werten und dem Umgang mit der Pandemie ein systematischer Zusammenhang besteht. Dazu prüften sie drei Hypothesen:

1. Länder, die von weiblichen Regierungschefs geführt werden (z.B. Deutschland, Neuseeland), müssen weniger Todesfälle im Zusammenhang mit Covid-19 beklagen als Länder mit einem männlichen Regierungschef (z.B. Serbien, Ungarn).

2. Länder, deren Landeskultur deutlich feminin geprägt ist, langfristorientiert, eher genussorientiert, machtdistant, ungewissheitstolerant und eher kollektivistisch, müssen weniger Todesfälle im Zusammenhang mit Covid-19 beklagen als Länder mit einem gegensätzlichen Kulturprofil.

3. Weibliche Führung verstärkt (moderiert) die positiven Auswirkungen einer femininen, langfristorientierten etc. Landeskultur auf die Pandemiebekämpfung. Während die Hypothesen 2 und 3 empirisch bestätigt werden konnten, ergab die Überprüfung von Hypothese 1 nur eine schwache, statistisch nicht signifikante Tendenz. Letzteres könnte mit Operationalisierungsproblemen zusammenhängen. Wie etwa das Beispiel Deutschland zeigt, ist das Geschlecht des Regierungschefs (Chefin) kein verlässlicher Indikator der Variable „weibliche/männliche Führung“. A. Merkel bspw. konnte lediglich versuchen, durch Argumente zu überzeugen – entscheidungsbefugt waren in den meisten Problemfelder (etwa Schulschließung) jedoch die zumeist männlichen Ministerpräsidenten der Länder. Und diese haben häufig anders entschieden, als das Bundeskanzleramt in seinen Beschlussvorlagen vorgeschlagen hat.

Literatur: *Daum, M.* (2020): Der Todesküsschen-Faktor, ZEIT Online (20.11.2020)
Peters, K.G.; Zand, B.: Wie Ostasien die Coronakrise meistert, www.spiegel.de/politik/ausland/corona-pandemie-wie-ostasien-die-krise-meistert-a-c2e5dc80-2154-4140-a8ae-7571e929f7a6 (20.11.2020). *Windsor, L.C.; Reinhardt, Y.G.; Windsor, A.J.; Ostergard, R.; Allen, S.; Burns, C. et al.* (2020): Gender in the Time of COVID-19: Evaluating national leadership and COVID-19 fatalities, PLoSONE 15(12):e0244531. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244531>.

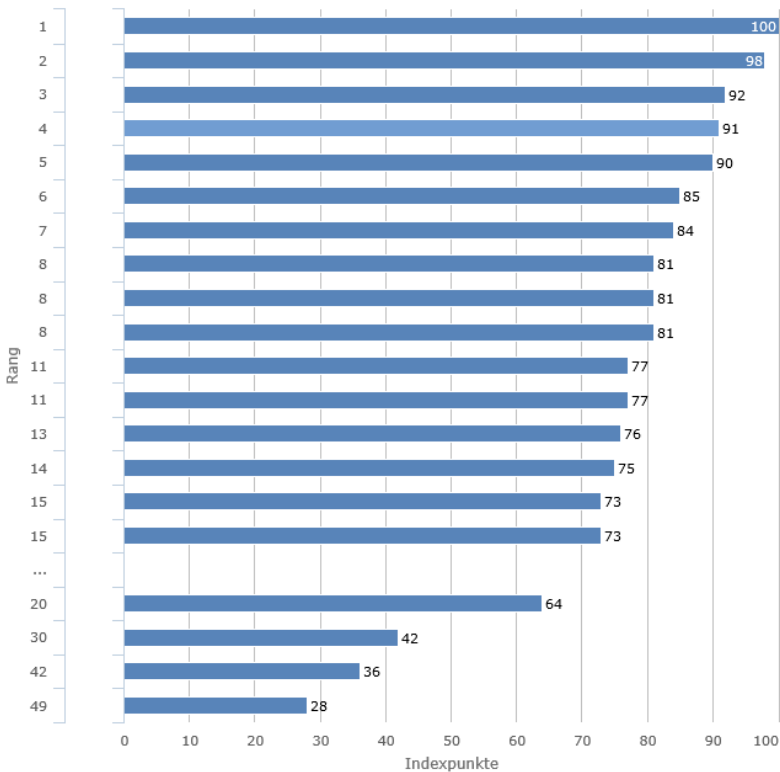
Corruption Perception Index → Korruption

Counterfeiting Intelligence Bureau

1985 von der *Internationalen Handelskammer (ICC)* in London gegründet, verfügt das *CIB* über ein weltweites Netzwerk von 57 internationalen Komitees. Dies und mannigfaltige internationale Kontakte versetzen das *CIB* in die Lage, weltweit den Produkt- und Markenpiraten nachzuspüren (→ Marken- und Produktpiraterie). Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden in einer speziellen Datenbank gespeichert. Weiterhin lässt das *CIB* Kataloge von Piratenware erstellen und berät internationale Organisationen (z.B. die *Weltorganisation für geistiges Eigentum – WIPO* oder den *Rat für Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Zollwesens – RZZ*). Dachverband ist die *Global Anti-Counterfeiting Group (GACG)*. Durch Lobbyarbeit in Brüssel und auf nationaler Ebene will man das Bewusstsein der politisch Verantwortlichen für die Problematik schärfen.

Country of Origin

Land, in dem ein Produkt (überwiegend) hergestellt wurde. Die Country-of-Origin-Forschung untersucht den Einfluss des Herkunftslandes eines Produkts auf Kaufwahrscheinlichkeit, Zahlungsbereitschaft etc. Gemäß dem Made-in-Country-Index, den das Statistikportal *Statista* in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsunternehmen *Dalia Research* 2017 auf der Basis der Auskünfte von etwa 43.000 Verbrauchern in 52 Ländern erstellt hat, vertrauen die Konsumenten dem „Made in Germany“ am meisten, gefolgt von „Made in Switzerland“ und „Made in EU“. Die angelsächsischen Länder folgen auf den Plätzen 4 (= Großbritannien), 6 (= Kanada) und 8 (= USA). Die spezifische Stärke der deutschen Wirtschaft sind gemäß dieser Studie „Qualität“ und „Sicherheitsstandards“, während schweizerische Unternehmen bei den Kategorien „Statussymbol“ und „Authentizität“ punkten, Italien bei „Design“, Japan bei „Spitzentechnologie“ und China bei „Preis-/Leistungsverhältnis“.



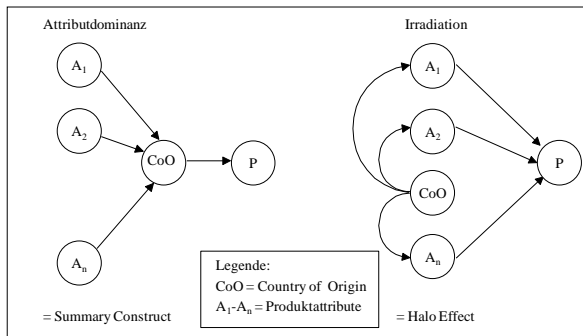
1 = Deutschland, 2 = Schweiz, 3 = Europäische Union, 4 = Großbritannien, 5 = Schweden, 6 = Kanada, 7 = Italien, 8 = Japan, 8 = Frankreich, 8 = USA, 11 = Finnland, 11 = Norwegen, 13 = Niederlande, 14 = Australien, 15 = Neuseeland, 20 = Spanien, 30 = Argentinien, 42 = Indien, 49 = China

Unter bestimmten Bedingungen (z.B. Zeitdruck, geringes \Rightarrow Involvement) ziehen Käufer das Herkunftsland eines Produkts als 'information chunk' heran: Anstatt viele einzelne Informationen zu verarbeiten, beurteilen sie ein Produkt, indem sie auf ein abstraktes Schema zurückgreifen, dem ein generelles, zumeist wertendes Urteil über ein Land zugrunde liegt. Dieses Schema, das Länderstereotyp, wird auf die von dort stammenden Produkte übertragen (z.B. Autos aus Deutschland = zuverlässig, Mode aus Italien = chic). Dabei lassen sich zwei prinzipiell unterschiedliche „Pfade“ der Beeinflussung des Gesamturteils unterscheiden: direkter vs. indirekter Pfad der Beeinflussung.

1 Attributdominanz

Sind Konsumenten mit dem zu beurteilenden Produkt (Automobil, Fernsehgerät etc.) vertraut, dann neigen sie dazu, die Information „Herkunftsland“ als Summary Construct zu nutzen (vgl. Han 1989). Dieses fasst eine Reihe von Einzelinformationen zusammen und beeinflusst das Gesamturteil direkt (vgl. Abb.).

Wirkungsweise des Country of Origin



2 Irradiation

Ganz anders verhalten sich Käufer, denen es an den für eine kompetente Kaufentscheidung relevanten Produktinformationen mangelt oder die aus anderen Gründen (z.B. Unfähigkeit bzw. Unwilligkeit zu einer elaborierten Kaufentscheidung) keine weiteren Informationen beschaffen wollen oder können. Solche Käufer begnügen sich vermutlich mit den ihnen vorliegenden Informationen und schließen vom „Herkunftsland“ (z.B. China) auf andere Produktattribute (z.B. billig). In diesem Fall ist der CoO also ein Halo-Effekt, der das Gesamturteil indirekt beeinflusst.

3 Ausgewählte Befunde

Weinkäufer verlassen sich bei ihrer Kaufentscheidung mehr auf externe Qualitätssignale (CoO und Marke) als auf interne Qualitätssignale, d.h. ihr Geschmackserlebnis bei der Verkostung (vgl. Veale/Quester 2009).

Luxuserzeugnisse profitieren zwar vorrangig von einer starken Marke, aber auch von einem positiven CoO (vgl. Godey et al. 2012). Käufer von High Involvement-Produkten und hedonistischen Produkten werden überproportional stark vom CoO-Effekt beeinflusst (vgl. Barbarossa et al. 2018).

Literatur: *Barbarossa, C.; De Pelsmacker, P.; Moons, I.* (2018): Effects of Country-of-Origin Stereotypes on Consumer Responses to Product-Harm Crises, *International Marketing Review*, 35(3): 362-389. *Godey, B.; Pederzoli, D.; Aiello, G.; Donvito, R.; Chan, P.; Oh, H.; ... & Weitz, B.* (2012): Brand and Country-of-Origin Effect on Consumers' Decision to Purchase Luxury Products, *Journal of Business Research*, 65(10): 1461-1470. *Han, C.M.* (1989): Country Image. Halo or Summary Construct? *Journal of Marketing Research*, 26(May): 222-229. *Veale, R.; Quester, P.* (2009): Do Consumer Expectations Match Experience? Predicting the Influence of Price and Country of Origin on Perceptions of Product Quality, *International Business Review*, 18(2): 134-144.

Country of Origin-Bias

wie jeder Bias eine systematische Urteilsverzerrung, die in diesem Fall in der grundsätzlichen Bevorzugung inländischer Erzeugnisse besteht. Dieser zunächst für Gebrauchs- und Verbrauchsgüter nachgewiesene Effekt beeinflusst auch auf irrationale Weise die Zusammensetzung von Aktienportfolios (⇒ Home Bias). In seiner generalisierten Form führt der Country of Origin-Bias dazu, dass auch Angebote, die aus einem Land stammen, welches dem eigenen Heimatland kulturell ähnlich ist, Angeboten aus kulturell unähnlichen Ländern vorgezogen werden (⇒ Distanz, kulturelle).

Literatur: *Elliot, G.R.; Cameron, R.C.* (1994): Consumer Perception of Product Quality and the Country-of-Origin Effect, *Journal of International Marketing*, 2(2): 49-62. *Watson, J.J.; Wright, K.* (2000): Consumer Ethnocentrism and Attitudes toward Domestic and Foreign Products, *European Journal of Marketing*, 34(9/10): 1149-1160.

Cross Cultural-Ansatz → Comparative Marketing

Cultural Bias

systematische Wahrnehmungs- bzw. Urteilsverzerrung, ausgelöst durch die kulturelle Herkunft der wahrnehmenden bzw. urteilenden Person und die damit verbundenen 'beliefs' und Werte.

- Auf „kulturelle Voreingenommenheit“ lässt sich u.a. zurückführen, dass nicht selten Forschungsinteressen und Methoden von der Landeskultur der beteiligten Wissenschaftler beeinflusst sind. Ursachen und Konsequenzen individueller Leistungsmotivation sind hauptsächlich im individualistischen Kulturraum Gegenstand der Forschung, während im kollektivistischen Kulturraum Leistung vorzugsweise mit Blick auf das Wohl der Gruppe bzw. der Gesellschaft analysiert wird. Bekannt wurde der Vorwurf des 'cultural bias' hauptsächlich anlässlich der Diskussion über die Validität der Hofstede-Kulturdimensionen. Da es amerikanische, britische, französische, holländische und norwegische Wissenschaftler waren, welche den zugrunde liegenden Fragebogen der IBM-Studie mit Blick auf westliche Werte entwickelt haben,

könne nur für den westlichen Kulturraum von der externen Validität des 4D-Modells (d.h. des Ursprungskonzepts der vier Kulturdimensionen) ausgegangen werden. Auf Basis der Chinese Value Survey (CVS) haben deshalb Hofstede & Bond eine als „Konfuzianische Dynamik“ bezeichnete fünfte Kulturdimension entwickelt, welche sog. asiatische Werte abbildet (z.B. tugendhaftes Verhalten, Bewahrung der bestehenden sozialen Ordnung).

- Mit Cultural Bias sind häufig auch Artefakte gemeint: Verzerrung von (empirischen) Befunden aufgrund des unkontrollierten Einflusses kulturspezifischer intervenierender Variablen (z.B. unterschiedliche Auskunftsbereitschaft).
- Weiterhin wird den meisten Intelligenz- und Persönlichkeitstests vorgeworfen, sie litten unter einem Cultural Bias und benachteiligten Angehörige nicht-westlicher Kulturen. Abhilfe versprechen Culture Free- bzw. Culture Fair Intelligence-Tests.

Literatur: *Dreesmann, H.* (2003): Motivation im interkulturellen Kontext, in: Bergemann, N.; Sourisseaux, A.L.J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., 137-163, Heidelberg: Springer. *Hofstede, G.* (2001): *Cultures Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2nd Ed., Thousand Oaks/CA: Sage. *Hofstede, G.; Bond, M.H.* (1988): The Confucius Connection. From Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, 16(4): 5-21. *Nenty, H.J.; Dinero, T.E.* (1981): A Cross-cultural Analysis of the Fairness of the Cattell Culture Fair Intelligence Test Using the Rasch Model, *Applied Psychological Measurement*, 5(3): 355-368.

Daoismus → Taoismus

Determinismus

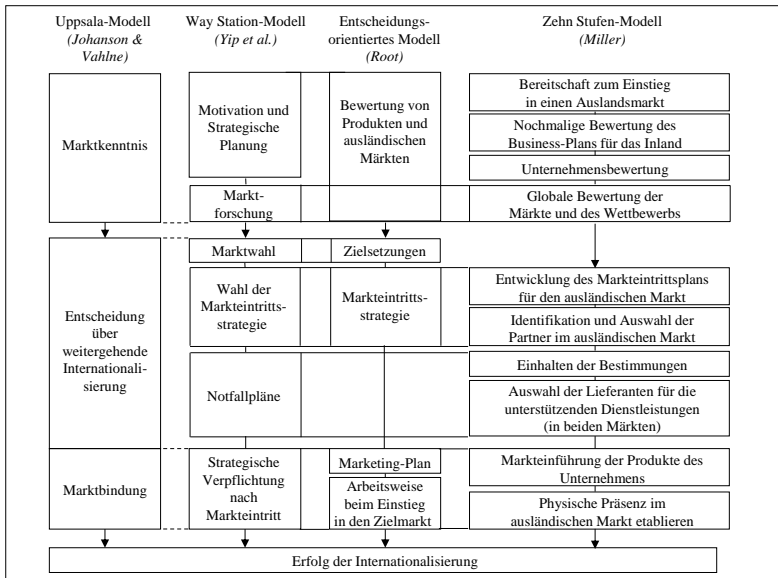
Lehrmeinung, die davon ausgeht, dass Ergebnisse (z.B. menschliche oder unternehmerische Verhaltensweisen) nicht zufällig (= allgemeiner Determinismus) oder aufgrund freier Willensentscheidungen (= persönlicher Determinismus) zustande kommen, sondern vorbestimmt und berechenbar sind (z.B. weil sie Naturgesetzen oder anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegen; vgl. Honderich 1995).

1 Chronologischer Determinismus

Um die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit erklären zu können, wurde ein chronologischer Determinismus vorgeschlagen. In Gestalt verschiedener Phasenmodelle unterstellt er einen gesetzmäßigen Verlauf des 'go international' (vgl. Yip et al. 2000). Ausschlaggebend war die Beobachtung, dass bestimmte Phänomene der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit nicht zufällig auftreten. Strukturiert man die dabei zu fallenden Entscheidungen u.a. hinsichtlich Fristigkeit, Umfang, Kapitalbindung oder Risiko und in bringt sie in eine sachlogisch und zeitlich strukturierte Abfolge, dann lassen sich Muster erkennen, sog Pfade der Internationalisierung. Diese normativen Modelle bilden die Vorstufe einer empirisch überprüfaren Theorie der Internationalisierung.

Die bekanntesten Phasenmodelle lassen sich, wie in Abb. 1 dargestellt, einer Meta-Struktur unterordnen. Der dadurch ermöglichte Vergleich zeigt, dass trotz der sprachlich-konzeptionellen Heterogenität dieser Modelle weitgehende Übereinstimmung hinsichtlich Struktur und Abfolge der einzelnen Phasen der Internationalisierung besteht.

Abb. 1: Überblick über die Etappen der Internationalisierung



Quelle: Yip et al. (2000, S.13).

2 Genetischer Determinismus

Der genetische (bzw. biologische) Determinismus besagt, dass menschliches Verhalten durch die genetische Ausstattung der Menschen festgelegt ist (d.h. keinen Freiheitsgrad besitzt).

Aufgrund der möglichen Vermengung der deterministischen mit der rassistischen Weltanschauung (→ Rassismus) entfaltete sich ein höchst kontrovers geführter „Gendiskurs“ (Lemke 2011), dessen konträre Positionen u.a. folgende Wissenschaftler markieren:

- Bartens (1999) mit seiner Warnung vor der „Tyrannei der Gene“;
- Markl (1998) mit seinem Vertrauen in den naturwissenschaftlich-technologischen Fortschritt und
- Wilson (1998) mit seiner Hoffnung auf die dadurch mögliche „neue Einheit des Wissens“.

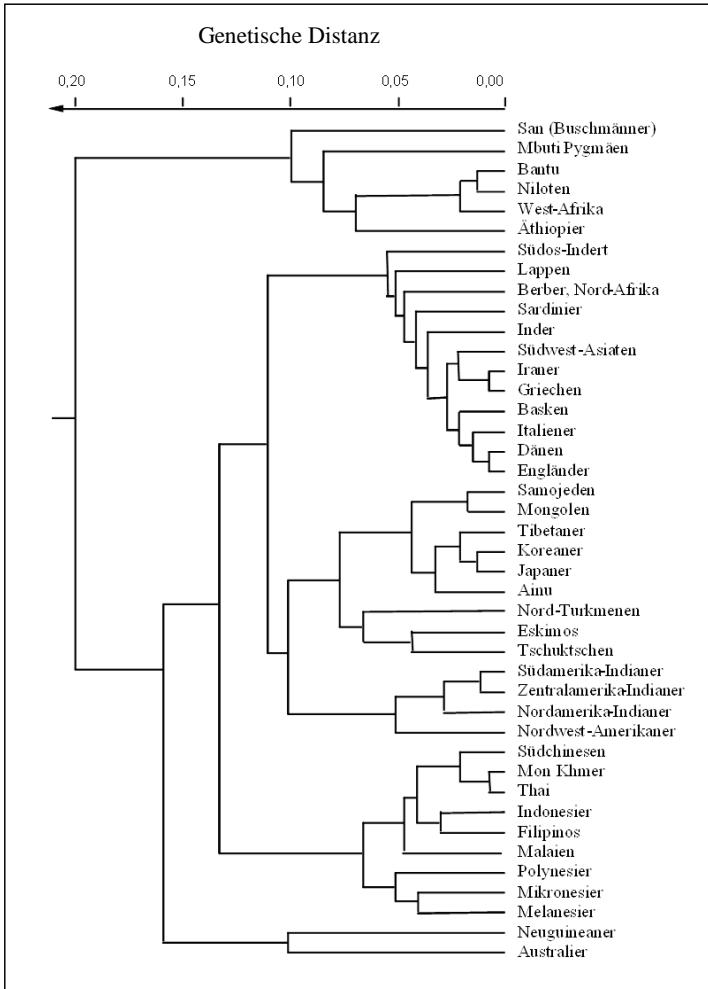
Wenn auch die Kritiker des „Traums“ (bzw. Albtraums) der Lesbarkeit der Gene die Oberhand gewonnen haben (vgl. Keller 2001), ist doch unbestritten, dass

interindividuelle und interkulturelle Unterschiede in der genetischen Ausstattung bestehen und diese nicht bedeutungslos sein können.

Immer mehr Genetiker, Verhaltensforscher und Evolutionspsychologen versuchen, kulturelle Phänomene biowissenschaftlich zu begründen und so die zwischen den Völkern bestehenden Verwandtschaftsbeziehungen zu objektivieren: als Funktion ihrer genetischen Distanz. Tatsächlich konnte mit Hilfe der DNA-Analyse ein für die kulturvergleichenden Wissenschaften bedeutsamer Historikerstreit beigelegt werden. Er bezog sich auf die These, dass die Briten ein Amalgam wiederholter Immigrationsbewegungen und Völkerwanderungen seien. Auf die Kelten, welche im letzten vorchristlichen Jahrtausend die aus Kontinentaleuropa (niederländisch Friesland) in der Eiszeit eingewanderten Steinzeitmenschen verdrängten, folgten die Römer (43-410 n.Chr.), die wiederum den Angelsachsen weichen mussten (400-800 n.Chr.). Schließlich nahmen 1066 die Normannen die Insel in Besitz.

Die DNA-Analyse (z.B. des *Cheddar Man*) zeigte indessen, dass die „friesischen Gene“ sich in vielen Engländern über 60 Generationen hinweg, d.h. bis ins 21. Jahrhundert hinein, weitgehend unverändert erhalten haben (vgl. Abb. 2). Mit den nächsten Nachbarn, den Walisern, gibt es hingegen kaum genetische Berührungspunkte. Während zwischen ihnen und den Engländern eine große genetische Distanz besteht, ist die genetische Distanz zwischen Engländern und Friesen wie auch die zwischen Engländern und Dänen gering. Genetisch gesehen sind „die Briten“ somit eine Fiktion. Vielmehr haben sich auf den britischen Inseln eindeutig unterscheidbare Ethnien erhalten.

Abb. 2: Mit Hilfe einer DNA-Analyse erstellter genetischer Stammbaum



Quelle: Asendorpf (2004, S.428), auf der Basis von Cavalli-Sforza et al. (1994).

Die Molekulargenetik ermöglichte es auch, die Zeit des Exodus der Menschheit aus Ostafrika vor ca. 150.000 Jahren nachzuvollziehen. Gemäß der „Out of Africa-Hypothese“ sind alle heute lebenden Menschen weit enger miteinander verwandt, als es aufgrund der phänomenologischen Vielfalt – d.h. des äußeren Erscheinungsbildes – den Anschein hat. Die nur mit modernsten Methoden nachweisbaren genetischen Unterschiede sind derart gering, dass sich jede Form

von Rassismus nicht nur aus moralischen Gründen, sondern gerade auch aus wissenschaftlicher Sicht verbietet.

3 Geographischer Determinismus

Gemäß der Geodeterminismus-Theorie der Armutsforschung verursachen hauptsächlich geographisch bedingte Faktoren (z.B. mangelnder direkter Zugang zu einem Meer) die Armut eines Landes (vgl. Budke 2005). Tatsächlich müssen die sog. 'landlocked countries' einen Gutteil ihrer Exporterlöse dafür aufwenden, um diesen Nachteil zu kompensieren.

4 Kultureller Determinismus

Diese Richtung rekurriert auf die Arbeit der Anthropologin *M. Mead*. Ihre Basisthese lautet: Die menschliche Natur, als das „Roheste aller Rohmaterialien“, erhält erst unter dem sozialisierenden Einfluss der jeweiligen Kultur ihre eigentliche bzw. letzte Form (vgl. Mead 1928). Dabei spielten genetische Faktoren, die im Mittelpunkt des biologischen Determinismus stehen, eine untergeordnete Rolle. Entscheidend ist das kulturelle Umfeld, in das ein Mensch hineingeboren wird. Es determiniert sein Emotions-, Kognitions- und Verhaltensrepertoire. In der psychologischen Literatur wurde eine vergleichbare Grundsatzdiskussion mit den Begriffen „Nativismus“ (z.B. Raum- und Zeitvorstellungen sind angeboren) und „Empirismus“ (z.B. Raum- Zeitvorstellungen sind erlernt) belegt (vgl. Kalkofen 1992).

Die, wie man später allerdings erkennen musste, voreingenommenen und selektiven Beobachtungen von Mead (1928) in Samoa trugen viel zur naiven Idealisierung von Polynesien durch die westliche Welt und zum Mythos „Südsee“ bei. Dass in Samoa die Jugendlichen, anders als im westlichen Kulturkreis, frei von emotionalen Konflikten und sonstigen Belastungen heranwachsen, erwies sich im Nachhinein als reines Wunschdenken der Feldforscherin. Tatsächlich sind in dem vermeintlichen „sozialen Paradies“ Ehrgeiz, Wettbewerb und selbst Schwerstkriminalität (Raub, Mord und Vergewaltigung) nicht seltener als anderswo (vgl. Freeman 1983). „Samoanische Kinder und Jugendliche ebenso wie Erwachsene sind in ein strenges Autoritätssystem eingespannt, das zu schweren psychischen Belastungen führt. Hysterische Reaktionen, Selbsttötungsdelikte und Formen extremer Eifersucht sind häufig anzutreffen. Freie Liebe, die *M. Mead* beobachtet haben will, ist nicht nur verpönt. Vielmehr wird der Kult weiblicher Unberührbarkeit in einem Ausmaß betrieben, wie es bisher in keiner anderen Kultur beobachtet wurde“ (Thomas 1991, S.35).

5 Linguistischer Determinismus ⇒ Sapir-Whorf-These

6 Technologischer Determinismus

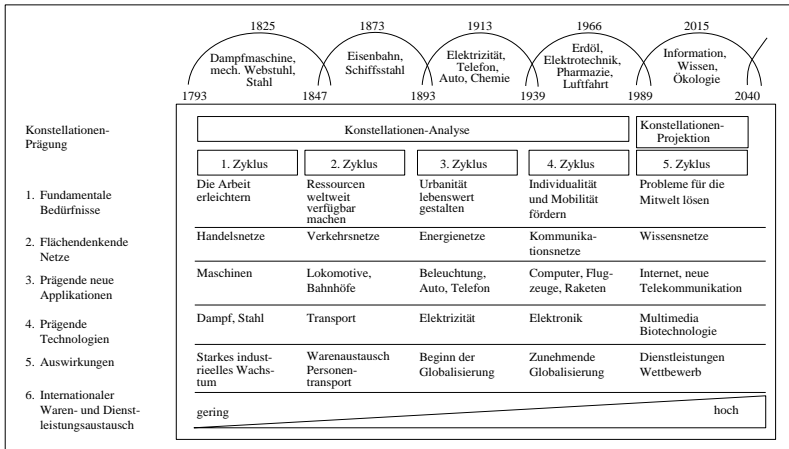
Nationalökonomien wie *N. Konratieff* und, auf dessen Arbeit aufbauend, *J. Schumpeter*, haben den ungleichmäßigen Verlauf zahlreicher weltwirtschaftlicher Phänomene (insb. Wirtschaftswachstum) als regelhaft beschrieben und versucht, deren Zyklizität mit Hilfe der „Theorie der langen Wellen“ zu erklären: Demnach lösen das Wirksamwerden und schließlich die Erschöpfung von Basisinnovationen

(z.B. Webstuhl, Dampfmaschine, Telefon, elektronische Datenverarbeitung) am Markt die charakteristischen wellenförmigen Phasen ökonomischen Auf- und Abschwungs aus. Da diese auf der weltwirtschaftlichen Ebene angesiedelten Phänomene mit einer durchschnittlichen Dauer von 50 bis 60 Jahren weit länger ausfallen als Konjunkturzyklen (= volkswirtschaftliche Ebene) und Produktlebenszyklen (= betriebswirtschaftliche Ebene), spricht man auch von Langen Wellen (vgl. Abb. 3).

Schwachpunkte der Theorie der Langen Wellen sind nach Heß (2006) ...

- die Annahme der Zyklizität (d.h. wellenförmiger, gleichförmiger Verlauf von Aufschwung- und Abschwungphasen),
- die Festlegung der Dauer der Wellen (50 bis 60 Jahre) und
- den technologische Determinismus, welchen diese Theorie impliziert: wirtschaftlicher Wandel als eine Funktion der Mächtigkeit von Basisinnovationen

Abb. 3: Erscheinungsformen & Konsequenzen der Kontradiereff-Zyklen



6 Theologischer Determinismus

Im Falle des von den theistischen Religionen vertretenen theologischen Determinismus ist die Vorbestimmtheit der menschlichen Existenz Konsequenz der Allwissenheit und Allmacht Gottes.

Literatur: Asendorpf, J.B. (2004): Psychologie der Persönlichkeit, 3. Aufl., Berlin: Springer. Bartens, W. (1999): Die Tyrannei der Gene. Wie die Gentechnik unser Denken verändert, München: Blessing. Cavalli-Sforza, L.L.; Menozzi, P.; Piazza, A. (1994): The History and Geography of Human Genes, Princeton/NJ: Princeton University Press. Budke, A. (2005): Warum herrscht Armut in Äthiopien? Praxis Geographie, 35(7-8): 40-43. Freeman, D. (1983): Margaret Mead and Samoa. The Making and Unmaking of an Anthropological Myth,

Cambridge/MA: Harvard University Press. *Heß, M.* (2006): Wirtschaftliche Aktivitäten im Wandel, in: Haas, H.-D., Neumair, S.-M. (Hrsg.), Internationale Wirtschaft. Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, 17-40, München: Oldenbourg. *Honderich, T.* (1995): Wie frei sind wir? Das Determinismus-Problem, Stuttgart: Reclam. *Keller, E.F.* (2001): Das Jahrhundert des Gens, Frankfurt/Main: Campus. *Lemke, T.* (2011): Mutationen des Gendiskurses. Der genetische Determinismus nach dem Humangenomprojekt, <http://www.blue-genes.de/textarchiv/LEMKE.PDF> (11.06.2011). *Markl, H.* (1998): Wissenschaft gegen Zukunftsangst, München: Hanser. *Mead, M.* (1928): Coming of Age in Samoa, New York: Morrow. *Thomas, A.* (1991): Grundriss der Sozialpsychologie. Bd.1: Grundlegende Begriffe und Prozesse, Göttingen: Hogrefe. *Wilson, E.O.* (1998): Die Einheit des Wissens, Berlin: Siedler. *Yip, G.S., Biscarri, J.G.* et al. (2000): The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms, *Journal of International Marketing*, 8(3): 10-35.

Diffusität → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Direktheit der Kommunikation

Angehörige verschiedener Kulturen unterscheiden sich in ihrer Direktheit, wenn sie untereinander und mit Fremden kommunizieren (vgl. Triandis 1994, S.184; Hall/Hall 1990) Hauptsächlich in kollektivistischen Kulturen, wie dem lateinamerikanischen, dem asiatischen oder dem arabischen Raum, kommt der impliziten Kommunikation ('silent language') eine viel höhere Bedeutung zu als dies in unseren Breiten üblich ist. Dabei erschließt sich die Bedeutung einer Botschaft größtenteils aus deren Kontext und weniger aus dem gesprochenen Wort (vgl. Knapp 2003, S.109ff.). Vielmehr noch wird in diesen Kulturräumen eine formelle Sprache als tendenziell unangenehm empfunden. Unter dem Kontext sind jene Informationen zu verstehen, die eine Botschaft „umgeben“ und die in der Kommunikation zumeist unbewusst mitgeliefert werden (vgl. Hall 1976, S.102). So signalisiert ein scheinbar eindeutiges „Nein“ eine andere Bedeutung (= Semantik), wenn es durch einen freudigen Gesichtsausdruck (= Kontext) entkräftet oder gar ins Gegenteil gekehrt wird. Die kontextabhängige Kommunikation wird hauptsächlich in kollektivistischen Kulturen gepflegt, weshalb sie häufig auch als High Context-Kulturen bezeichnet werden.

Low Context-Kulturen präferieren hingegen den expliziten Ausdruck, d.h. die verbale Form der Kommunikation. Sie sind in der Regel individualistisch. In den deutschsprachigen Ländern etwa oder in Skandinavien bzw. den USA tauschen die Menschen Informationen vorzugsweise direkt aus. Der Kontext einer Botschaft spielt eine vergleichsweise geringe Rolle. Sofern kein besonderes Vertrauensverhältnis besteht, sind hier viele explizite Hintergrundinformationen notwendig, um miteinander kommunizieren und interagieren zu können. Zurückführen lässt sich dies darauf, dass Vertreter individualistischer Kulturen weniger dazu neigen, sich mit „dem Anderen“ intensiv auseinander zu setzen.

In High Context-Kulturen hingegen ist der Stellenwert von zwischenmenschlichen Beziehungen groß. Diese sind in der Regel dauerhaft und verlässlich, weshalb Verträge vielfach mündlich abgeschlossen werden. Anstelle formeller Verpflichtung sorgen hier soziale Kontrollmechanismen dafür, dass Pflichten

erfüllt werden. Wer diese Norm verletzt, wird sozial geächtet. Weit weniger machtvoll ist dieser Sanktionsmechanismus in westlichen Low Context-Kulturen, weshalb sich hier kompensatorisch komplexe Rechtssysteme entwickelt haben (vgl. Kim et al. 1998, S.511).

Im Hinblick auf das Geschäftsleben bezeichnet u.a. Tinsley (1998, S.318) die Kulturdimension „High vs. Low Context“ auch als ‘explicit contracting’. Während etwa deutsche und amerikanische Manager großen Wert auf explizite Regeln und Gesetze legen, sind für ihre kollektivistisch geprägten japanischen Kollegen Verträge primär deshalb bedeutsam, weil die Vertragspartner mit ihrer Hilfe eine moralische Verpflichtung eingehen und eine Beziehung begründen. Weniger wichtig ist dabei akribische Auflistung der Details der künftigen Zusammenarbeit (vgl. Tinsley 2001, S.321). Insofern ist es nicht verwunderlich, dass im Konfliktfall Angehörige von Low Context-Kulturen sich vorzugsweise auf allgemein anerkannte Vereinbarungen, explizite Verträge und Gesetze berufen (vgl. Tinsley/Brett 2001).

Konsequenzen der Direktheit in der Kommunikation für das Arbeitsleben

Präferenz für direkte Kommunikation	Präferenz für indirekte Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Zwischenmenschliche Beziehungen sind kurzlebig und lose • Kommunikation ist sehr explizit • Verantwortlichkeit liegt oft im (bürokratischen) System • Vereinbarungen und Verträge werden vorzugsweise schriftlich geschlossen • Keine strikte Trennung zwischen „in“- und „out-group“ • Orientierung im Konfliktfall an Gesetzen und Verträgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zwischenmenschliche Beziehungen sind langlebig und tief • In Alltagssituationen wird rasch und zügig kommuniziert • Vorgesetzte fühlen sich persönlich verantwortlich für ihre Mitarbeiter • Vereinbarungen und Verträge werden vorzugsweise mündlich geschlossen • Eindeutige Trennung zwischen „in“- und „out-group“ • Orientierung im Konfliktfall an zwischenmenschlichen Beziehungen

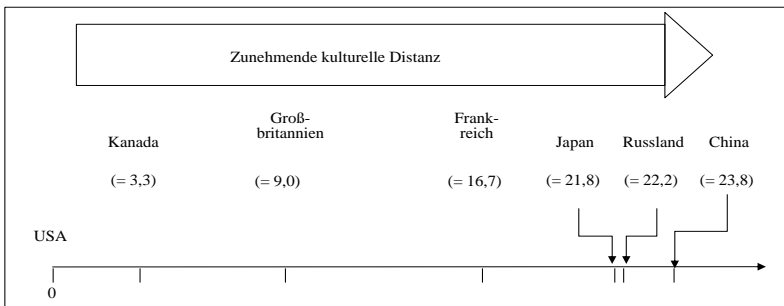
Literatur: Hall, E.T. (1976): *Beyond Culture*, Garden City/NY: Anchor Press. Hall, E.T.; Hall, M.R. (1990): *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth/ME: Intercultural Press. Kim, D.; Pan, Y.; Park, H.S. (1998): High- versus Low-Context Culture. A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures, *Psychology & Marketing*, 15(6): 507-521. Knapp, K. (2003): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation, in: Bergemann, N.; Sourisseaux, A.L.J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management*, 3.Aufl., 109-135, Berlin: Springer. Tinsley, C.H. (1998): Models of Conflict Resolution in Japanese, German and American Cultures, *Journal of Applied Psychology*, 83(2) 316-323. Tinsley, C.H. (2001): How Negotiators Get to Yes. Predicting the Constellation of Strategies Used across Cultures to Negotiate Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 583-593. Tinsley, C.H.; Brett J.M. (2001): Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 85(2): 360-381. Triandis, H.C. (1994): *Culture and Social Behavior*, New York: McGraw-Hill.

Distanz, genetische → Determinismus, genetischer

Distanz, kulturelle

Konstrukt, welches den sozio-kulturellen Unterschied zwischen zwei Ländern erfasst (⇒ Konstrukt). Zu den Operationalisierungen zählt u.a. der Vorschlag von *Kim & Hwang*, kulturelle Distanz mit Hilfe des Indikators „Location Unfamiliarity“ zu ermitteln: Die befragten Manager sollten unmittelbar angeben, welche Unterschiede sie zwischen Heimat- und Gastlandmarkt in Bezug auf Landeskultur, politisches System und wirtschaftliche Bedingungen wahrnehmen. *Basanez et al.* schlugen vor, die im *World Values-Survey* 1990/1991 erfassten Länder nach Maßgabe der dort genannten Kriterien jeweils in eine Rangfolge zu bringen. Da diese Studie 43 Länder berücksichtigt, beträgt die größtmögliche kulturelle Distanz (je Variable) 41. Denn zwischen dem jeweils erstplatzierten (= 1. Rang) und dem letztplatzierten Land (= 43. Rang) können allenfalls 41 Länder rangieren. Die kulturelle Distanz ist gleich 0, wenn kein Land zwischen zwei anderen liegt. Den Nutzen dieses Ansatzes demonstrierte *R. Inglehart* am Beispiel von sechs Variablen („Wichtigkeit von Arbeit, Familie, Freunde, Freizeit, Politik und Religion für das eigene Leben“). Die kulturelle Distanz der USA zu den Vergleichsländern berechnet sich demnach wie folgt: Weil bei den sechs betrachteten Kriterien im Durchschnitt 3,3 Länder zwischen den USA und Kanada lagen, beträgt die kulturelle Distanz zwischen beiden 3,3 (vgl. Abb.). Hingegen fielen die Angaben von Chinesen und Amerikanern derart unterschiedlich aus, dass durchschnittlich nahezu 24 Länder zwischen diesen beiden platziert waren (= 23,8).

Abb. 1: Kulturelle Distanz der USA zu ausgewählten Ländern



Quelle: Inglehart (1998, S.139); eigene Darstellung.

Der *Kogut-/Singh-Index* beruht auf den *Hofstede-Kulturdimensionen*. Berechnet wird der Unterschied zwischen zwei Ländern (CD_{ju}) nach folgender Formel:

$$CD_{AB} = \frac{\sum \frac{(I_{iA} - I_{iB})^2}{g_i^2}}{4}$$

CD_{AB} = Kulturelle Distanz zwischen Kultur A und Kultur B

I_{iA} = Index der i-ten Kulturdimension (nach *Hofstede*) in Kultur A

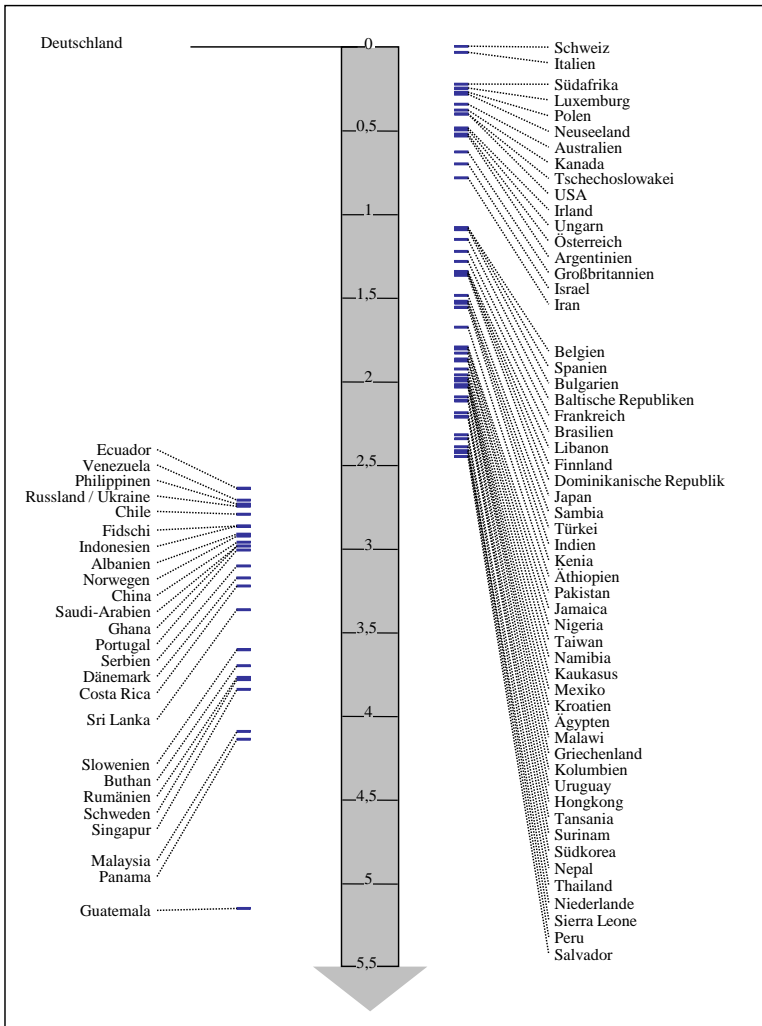
I_{iB} = Index der i-ten Kulturdimension (nach *Hofstede*) in Kultur B

σ_i^2 = Varianz des Indices der i-ten Kulturdimension

Für jede Dimension wird die Differenz zwischen den entsprechenden Indices beider Kulturen gebildet, diese quadriert und durch die Varianz der jeweiligen Kulturdimension geteilt. Die resultierenden Quotienten aller Dimensionen werden addiert und durch vier geteilt.

Abb. 2 zeigt die *Kogut-/Singh*-Indices der kulturellen Distanz zwischen Deutschland und allen 80 anderen Kulturen bzw. Ländern, für welche die *Hofstede*-Daten im Original vorliegen oder im Nachhinein ermittelt bzw. geschätzt wurden. Die Schweiz und Italien sind uns demnach äußerst „nahe“, während Deutsche und Guatemalteken sich kulturell fremd sind. Bemerkenswerterweise sind die Niederlande von Deutschland kulturell so weit entfernt wie Thailand oder Sierra Leone. Und der Iran liegt uns erstaunlicherweise erheblich näher als Schweden.

Abb. 2: Kulturelle Distanz zwischen Deutschland und anderen Ländern



Mit Hilfe des \Rightarrow Konstrukts der kulturellen Distanz kann man u.a. erklären, warum Konsumenten eines Landes Produkte aus bestimmten Ländern bevorzugen, obwohl die Qualität der Angebote aus anderen Ländern vergleichbar oder sogar objektiv besser ist. Auch die Bereitschaft, Innovationen aus einem fremden Land zu adoptieren, hängt nicht zuletzt von der kulturellen Distanz ab: Neue Produkte werden in sog. 'lag markets', d.h. in Ländern, in denen diese Produkte noch nicht erhältlich sind, deren Kultur aber der des 'lead markets' stark ähnelt, vergleichsweise schnell akzeptiert. *Ganesh et al.* wiesen dies am Beispiel der

Verkaufszahlen von vier langlebigen Konsumgütern (Mikrowelle, Mobiltelefon, PC, Videorecorder) in verschiedenen europäischen Ländern nach. Sie ermittelten einen signifikanten Zusammenhang zwischen Distanz und „Lerneffekt“ – d.h. der Geschwindigkeit, mit der ein ‘lag market‘ eine Innovation akzeptiert. Begründen lässt sich dies damit, dass Marktteilnehmer mit den Bewohnern eines kulturell ähnlichen Landes vergleichsweise intensiv kommunizieren, was den Lerneffekt verstärkt und die Adoptionsrate steigert bzw. den Diffusionsprozess beschleunigt. Denkbar ist allerdings auch, dass die Verhaltensmuster bzw. Lebensstile der Konsumenten dieser beiden Kulturen teilweise übereinstimmen, so dass dort Innovationen ohne größere kulturspezifische Anpassungen - und damit relativ schnell - eingeführt werden können.

Literatur: *Basanez, M.; Inglehart, R.; Moreno, A.* (1997): Human Beliefs and Values. A Cross-Cultural Sourcebook, Ann Arbor/MI. *Ganesh, J.; Kumar, V.; Subramaniam, V.* (1997): Learning Effect in Multinational Diffusion of Consumer Durables, Journal of the Academy of Marketing Science, 25(2): 214-228. *Inglehart, R.* (1998): Modernisierung und Postmodernisierung, Frankfurt/Main: Campus. *Kim, W.C.; Hwang, P.* (1992): Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice, Journal of International Business Studies, 23(1): 29-53. *Kogut, B.; Singh, H.* (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, Journal of International Business Studies, 19(3): 411-432.

Distanzforschung

untersucht den Einfluss der geographischen bzw. der kulturellen bzw. der psychischen Distanz auf das Verhalten von Interaktionspartnern. So hat sich gezeigt, dass der gesamte Handel zwischen zwei Volkswirtschaften, die 5.000 km voneinander entfernt sind, lediglich ein Fünftel dessen ausmacht, „was erwartet werden könnte, wenn diese Länder nur durch 1.000 km getrennt wären [...]“. Ein Unternehmen wird wahrscheinlich ein zehnmal größeres Geschäft in einem Land erreichen, das ehemals Kolonie des eigenen Landes war, als mit einem anderen Land, zu dem es keine solche Bindung gibt. Eine einheitliche Währung steigert das gemeinsame Handelsvolumen um 340% und die Mitgliedschaft in einer regionalen Wirtschaftsgemeinschaft um 330%“ (Ghemawat 2002, S.83).

Tab. 1: Ökonomische Effekte von Distanz

Art der Distanz	Veränderung des Außenhandels (in %)
Einkommensniveau: Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (je 1% Zunahme)	+ 0,7
Wirtschaftskraft: Bruttoinlandsprodukt (je 1% Zunahme)	+ 0,8
Geografische Entfernung (je 1% Zunahme)	- 1,1
Räumliche Größe (je 1% Zunahme)	- 0,2
Zugang zum Meer	+ 50

Gemeinsame Grenze	+ 80
Gemeinsame Sprache	+ 200
Demselben regionalen Wirtschaftsblock angehörig	+ 330
Verbundenheit aus der Kolonialzeit (Nähe zwischen Ex-Kolonie und Kolonialmarkt)	+ 900
Einst derselben Kolonialmacht unterworfen	+ 190
Gleiche Staatsform	+ 300
Gemeinsame Währung	+ 340

Quelle: Frankel/Rose (2000), in: Ghemawat (2002, S.83).

Die betriebswirtschaftliche Distanzforschung hat u. a. dargelegt, welche Bedeutung welche Distanzart für welche Branche bzw. welches Produkt hat (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Ursachen und Konsequenzen verschiedener Distanzkonzepte

	Kulturelle Distanz	Politisch-administrative Distanz	Geographische Distanz	Ökonomische Distanz
Distanzfaktoren	Verschiedene Sprachen Verschiedene Volksgemeinschaften; Fehlen von ethnischen oder sozialen Verbindungen Verschiedene Religionen Verschiedene soziale Normen	Nichts Verbindendes aus der Kolonialzeit Keine Zugehörigkeit zu einem gemeinsamen Währungs- oder politischen Verbund Politische Gegnerschaft Dirigismus in Staat und Wirtschaft Institutionelle Schwächen	Räumliche Entfernung Keine gemeinsame Grenze Kein Zugang zum Meer Räumliche Größe Schlechte Verkehrs- und Kommunikationsverbindungen Klimatische Unterschiede	Unterschiedlich hohe Verbraucher-einkommen Unterschiede hinsichtlich Kosten und Qualität bei <ul style="list-style-type: none"> • natürlichen Ressourcen • den Kapitalressourcen • dem Personal • der Infrastruktur • Vorleistungen • dem Know how
Von Distanz betroffene Produkte bzw. Branchen	Produkte mit hohem Sprachanteil (etwa Fernsehen) Produkte, welche die kulturelle oder nationale Identität der Verbraucher berühren (etwa Nahrungsmittel)	Eingriffe des Staates in die Wirtschaft – die generell ein Fußfassen in Auslandsmärkten erschweren – gibt es besonders in Branchen, wo Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Grundversorgung gewährleisten (etwa Strom) 	Produkte, die im Verhältnis zu ihrem Gewicht wenig Wert – also eine niedrige „Bulk Ratio“ – besitzen (etwa Zement) Produkte, die zerbrechlich oder verderblich	Art der Nachfrage variiert mit der Höhe der Einkommen (etwa bei Autos) Produkte oder Branchen, bei/in denen die Effizienzvorteile einer Standardisierung oder Skaleneffekte eine

	<p>Produkte mit Merkmalen, die landesspezifisch angepasst werden müssen, etwa in Hinblick auf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Größe (Autos) • nationale Standards (elektrische Geräte) • Verpackung <p>Produkte, die Auszeichnungen landesspezifischer Qualitätsvereinigungen tragen (z.B. Wein)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arzneimittel und andere „Notwendigkeiten“ herstellen • große Arbeitgeber sind • als Großdienstleister für den Staat arbeiten (etwa Massenverkehrsbetriebe) • nationale Vorzeigunternehmen darstellen (etwa Luft- und Raumfahrtunternehmen) • besonders wichtig für die nationale Sicherheit sind (etwa Telekommunikationsfirmen) • Rohstoffe abbauen (etwa in der Ölförderung und im Bergbau) • hohe Vorabinvestitionen tätigen müssen (Infrastruktur) 	<p>sind (etwa Gläser, Früchte)</p> <p>Branchen, bei denen gute Kommunikationsmöglichkeiten und Verbindungen wichtig sind (wie bei Finanzdienstleistungen)</p> <p>Branchen, bei denen örtliche Aufsicht und betriebliche Anforderungen besonders zählen (wie bei vielen Dienstleistungen)</p>	<p>wichtige Rolle spielen (etwa Mobiltelefon)</p> <p>Produkte oder Branchen, bei/in denen unterschiedliche Arbeits- und sonstige Faktorenkosten ins Gewicht fallen (Beispiel Textilien)</p> <p>Branchen mit unterschiedlichen Vertriebssystemen oder Geschäftsmodellen (Beispiel Versicherungen)</p> <p>Branchen, in denen Unternehmen schnell reagieren und agil sein müssen (etwa bei Haushaltsgeräten)</p>
--	--	--	--	---

Quelle: Ghemawat (2002, S.84), eigene Übersetzung.

Literatur: *Frankel, J.A. (2002): An Estimate of the Effect of Common Currencies on Trade and Income, The Quarterly Journal of Economics, 117(2): 437-466.* *Ghemawat, P. (2001): Distance Still Matters, Harvard Business Review, 79(8): 137-145.* *Ghemawat, P. (2002): Globale Expansion. Kein leichter Weg, Harvard Business Manager, 24(2): 82-94. NBER Working Paper 7857, Cambridge/MA: National Bureau of Economic Research.*

Diversity-Management

Teilgebiet des Human Resource-Managements, das sich anfänglich vorrangig mit der Frage befasste, wie kulturelle Heterogenität innerhalb des Unternehmensverbundes im Sinne der Unternehmensziele genutzt werden kann. Eine häufig diskutierte Handlungsoption besteht darin, Projektgruppen interkulturell zu besetzen, bspw. um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern oder die kulturelle Distanz zu ausländischen Märkten zu verringern (⇒ Distanz, kulturelle). Im Laufe der Jahre wurde das Diversity-Konzept allerdings stark ausgeweitet. Der generische Ansatz des Diversity-Managements thematisiert auch die unternehmensinterne Heterogenität hinsichtlich des Geschlechts der Mitarbeiter, deren Konfession, Alter, sexueller Orientierung, Bildungsgrad etc.

Literatur: *Wagner, D.; Voigt, P. (2003): Managing Diversity und internationale Unternehmensführung, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 32(2): 112-115.*

Domestic Marketing → Internationales Marketing

Dual Concern-Modell → Konflikte

Dumping

1 Definition

Dumping liegt vor, „wenn der Preis einer Ware signifikant unterhalb ihres „normalen Wertes“ liegt. Der „normale Wert“ ist der Wert der Ware auf dem Markt ihres Ursprungslandes (vgl. *GATT*, §1, VI, 1) bzw. „wenn eine Ware zu einem geringeren Preis in den Geltungsbereich der *Europäischen Gemeinschaft* eingeführt werden soll, als gleichartige Ware im normalen Handelsverkehr des Ausfuhr- bzw. Ursprungslandes zum Kauf angeboten wird“ (vgl. EU-Anti-Dumping-Verordnung).

Das *Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen* untersagt diese Variante der internationalen Preisdifferenzierung grundsätzlich (→ Preisdifferenzierung). Vermutet bzw. unterstellt ein Importland Dumping, so ist es nicht berechtigt, unmittelbar Gegenmaßnahmen zu ergreifen (z.B. Anti-Dumping- bzw. Importzölle erheben). Vielmehr hat es gemäß § VI, Absatz 1 und 2 ein Prüfverfahren anzustrengen. Bestätigt dieses Verfahren den Dumping-Vorwurf, so muss der Exporteur entweder seinen Preis entsprechend erhöhen oder einen gleichwertigen Anti-Dumping-Zoll hinnehmen.

2 Erscheinungsformen

In der Literatur werden mehrere Varianten der Strategie, auf ausländischen Märkten durch Dumping Marktanteile zu gewinnen, beschrieben (vgl. Diller 2008, S.304f.).

Vorbedingungen sind:

- *Das Unternehmen muss die Preisstellung seiner Produkte auf dem Auslandsmarkt zumindest teilweise kontrollieren können.*
- *Der Arbitrage-Handel darf im konkreten Einzelfall keine allzu große Gefahr darstellen.*
- *Auf dem Auslandsmarkt muss eine höhere Preiselastizität bestehen als auf dem Inlandsmarkt.*

Folgende Dumpingarten werden unterschieden:

- Aktives Dumping verfolgt das Ziel, dem eigenen Unternehmen schnellen Zutritt zu einem bestimmten Auslandsmarkt zu verschaffen (= Penetration Dumping) oder dort bereits etablierte Wettbewerber zu verdrängen (= Predatory Dumping).
- Passives Dumping oder technisches Dumping ist keine bewusste Strategie. Wechselkursänderungen können dafür sorgen, dass ein Unternehmen ohne eigenes Zutun in Verdacht gerät, Dumping zu betreiben. Bruns (2003, S.214f.)

rechnet dies am Beispiel eines deutschen Herstellers, der ein Gut auf dem heimischen Markt zu 100 € anbietet, modellhaft vor. Bei einer Senkung des Euro-Wechselkurses um 18% müsste dieser auf dem amerikanischen Markt den Preis für dieses Gut um 21% erhöhen (oder auf dem deutschen Markt um 9% senken), um den Dumping-Tatbestand nicht zu erfüllen.

- Zyklisches Dumping ist dazu bestimmt Nachfrageschwankungen auszugleichen.
- Defensives Dumping dient dem Zweck, potentielle Konkurrenten vom Eintritt in einen bestimmten Markt abzuhalten.

Literatur: *Bruns, J.* (2003): Internationales Marketing, 3.Aufl., Ludwigshafen: Kiehl. *Diller, H.* (2008): Preispolitik, 4.Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

Earnings Management → Transferpreise

Emotionale Kompetenz

Fähigkeit, konstruktiv mit eigenen und fremden Gefühlen umzugehen (vor allem mit belastenden bzw. „negativen“ Emotionen wie Wut, Zorn etc.). Emotionale Kompetenz ist Voraussetzung für eine angemessene Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt. Sie wird deshalb häufig auch mit emotionaler Intelligenz gleichgesetzt.

Literatur: *Brehm, M.* (2001): Emotionsarbeit und emotionale Kompetenz, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 30(7): 350-354. *Saarni, C.* (1999): *The Development of Emotional Competence*, New York: Guilford Press.

Emotionsregel

vom jeweiligen kulturellen Umfeld geprägter Verhaltensstandard, der festlegt, ob und in welcher Weise (z.B. verbal bzw. nonverbal) bestimmte Emotionen (z.B. Wut, Zorn) ausgedrückt werden können bzw. sollen.

Empirismus

(1) im Rahmen der Empirismus/Nativismus-Debatte formulierte Vorstellung, dass grundlegende Eigenschaften, Fähigkeiten etc. des Menschen wie die Raum-/Zeitvorstellung erlernt sind. Nativisten hingegen gehen davon aus, dass diese Eigenschaften, Fähigkeiten etc. angeboren sind.

(2) → Determinismus

Literatur: *Kalkofen, H.* (1992): Anmerkungen zur Empirismus-Nativismus-Kontroverse, *Psychologie und Geschichte*, 3(3/4): 24-45.

Enkulturation

allmähliches, zumeist unmerkliches und unbewusstes Hineinwachsen in die Landeskultur (d.h. Übernahme der kulturspezifischen Normen, Werte, Sitten und Gebräuche etc.). Von der Enkulturation abzugrenzen ist die Akkulturation: Die mehr oder weniger weitgehende Übernahme jener Kulturstandards, Normen und Werten, die für eine Fremdkultur charakteristisch sind.

Literatur: *Berry, J.W.; Sam, D.L. (1997): Acculturation and Adaptation, in: Berry, J.W., Segall, M.H.; Kagitçibasi, C. (Eds.), Handbook of Cross-Cultural Psychology, Social Behavior and Applications, Vol.3, 291-326, Boston/MA: Allyn & Bacon.*

Entscheidungsfindung von Gruppen

unterliegt im westlich-individualistischen Kulturkreis zumeist dem Mehrheitsprinzip. In den konfuzianisch geprägten Gesellschaften des ostasiatischen Kulturraumes gilt hingegen das Konsensprinzip als idealer Modus der Entscheidungsfindung. Wichtig ist, dass alle Gruppenmitglieder sich mit einer getroffenen Entscheidung identifizieren können (bzw. zumindest bereit sind, etwaige individuelle Bedenken hintan zu stellen). Das im traditionellen Japan praktizierte ⇒ Ringi-Seido-System ist, von außen betrachtet, Prototyp des anscheinbar endlosen Debatten und zahlreichen Kompromissen erkennbaren unermüdlichen Strebens nach der Zustimmung aller Beteiligten. Von dem auch im westlichen Kulturkreis üblichen Kollegialitätsprinzip der Entscheidungsfindung unterscheidet sich das Konsensprinzip insb. durch die Intensität der Suche nach einem Kompromiss. Denn die eigentliche Entscheidung wird beim Kollegialitätsprinzip nach dem Mehrheitsprinzip gefällt. Nach außen vertreten wird die Entscheidung dann gemäß dem Konsensprinzip (d.h. „mit einer Stimme“, ungeachtet individueller Bedenken, Einwände etc.).

Equality- vs. Equity-Prinzip → Verteilungsgerechtigkeit

Erziehungsstil → Postmaterialismus-These

Erziehungszoll → Schutzzoll

Ethnie

Menschengruppe mit einheitlicher Kultur. Ethno ist ein Wortbildungselement mit der Bedeutung „Volk, Völker, das Volk, die Völker betreffend“ (gr. 'ethnos' = Volk, Volksstamm).

Ethnographie

Methode des objektiv-systematischen Erfassens und Beschreibens von Daten über (Natur-)Völker

Ethnologie → Interkulturelles Marketing

Ethnomarketing

analysiert die Werte, Einstellungen, Bedürfnisse, Verhaltensweisen etc. von Angehörigen unterschiedlicher Ethnien, die innerhalb eines Landes leben

Etymologie

sprachwissenschaftliche Disziplin, welche sich mit der Herkunft der Wörter befasst

Eurobarometer

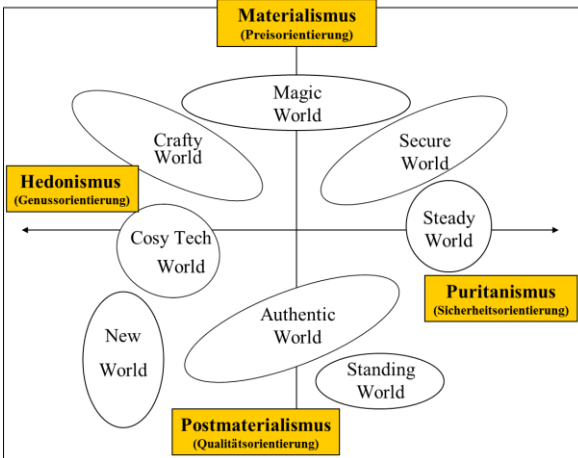
von der *Europäischen Kommission* veranlasste regelmäßige Umfrage in den Mitgliedsländern der *Europäischen Union* zur Akzeptanz der europäischen Idee und der *Europäischen Union*

European Value Survey → Postmaterialismus-These

Euro-Socio-Styles

Lebensstiltypologie, welche zur internationalen Marktsegmentierung herangezogen wird (→ Zielgruppen). Anhand dieses mehrdimensionalen Ansatzes hat die GfK-Lebensstilforschung acht Konsumententypen nachgewiesen, welche in unterschiedlicher Häufigkeit zunächst (1989) in 15 westeuropäischen Ländern nachgewiesen werden konnten und später (2005) in elf osteuropäischen Ländern. Auf Basis einer übergeordneten Struktur grundlegender und konsumrelevanter Wertorientierungen („Materialismus/Preisorientierung“ und Postmaterialismus/Qualitätsorientierung“ sowie „Hedonismus/Genussorientierung“ und Puritanismus/Sicherheitsorientierung“) haben die Euro-Socio-Styles aus ihrem jeweiligen Weltbild, ihren Überzeugungen (*beliefs*) wie auch Kauf- und Konsumgewohnheiten länderübergreifend und unabhängig von Alter, sozialer Schichtung etc. ihren charakteristischen Lebensstil entwickelt.

Abb. 1: Landkarte der Euro-Socio-Styles



Quelle: GfK-Lebensstilforschung.

Tab. 1: Eigenschaften der Euro Socio-Styles

Typ	Merkmalsprofil
Steady World	Traditionsorientierte, konformistische Senioren mit mittlerem bis gehobenem Lebensstandard, die ihren Ruhestand genießen wollen
Secure World	Konformistische, hedonistische Familien aus einfachen Kreisen, die sich abkapseln, von einem einfacheren Leben träumen und sich den traditionellen Rollen verbunden fühlen
Magic World	Intuitive, junge, materialistische Familien mit Kindern, die angesichts eines mittleren Einkommens auf das Wunder warten, das es ihnen erlaubt, eine gesellschaftlich gehobene Rolle zu spielen
Crafty World	Junge, dynamische und opportunistische Menschen einfacher Herkunft auf der Suche nach Erfolg und materieller Unabhängigkeit
Cosy Tech World	Aktive moderne Paare mittleren Alters, die meist in überdurchschnittlich ausgestatteten Haushalten leben und auf der Suche nach persönlicher Entfaltung sind
New World	Hedonistische, tolerante Intellektuelle mit gehobenem Lebensstandard, die persönliche Harmonie und soziales Engagement erstreben
Authentic World	Rationale, moralische Cocooner-Familien mit gutem Einkommen, die engagiert und auf der Suche nach einem harmonischen, ausgeglichenen Leben sind
Standing World	Kultivierte, pflichtbewusste und vermögende Staatsbürger, die ihren Überzeugungen treu bleiben und Traditionen hochhalten

EVL-Modell

- Ursprünglich wurde das spieltheoretische Modell aus einer soziologisch-politologischen Perspektive entwickelt, um die prinzipiellen Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, welche Bürger haben, die mit den Handlungen staatlicher Institutionen unzufrieden sind: Exit, voice und loyalty. Dieses Modell wurde bald zur Analyse der Reaktionsmöglichkeiten unzufriedener Kunden genutzt.

Literatur: *Hirschmann, A.O.* (1970): Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge/MA: Harvard University Press (deutsch: *Hirschmann, A.O.* (1974): Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten. Tübingen: Mohr.

Finanzkompensationsgeschäfte → Kompensationsgeschäfte

Fluchtkapital

Vermögenswerte, die ins Ausland transferiert wurden, um politischen Risiken (z.B. Enteignung), drohender Geldentwertung oder anderen unerwünschten Eingriffen (z.B. Besteuerung) zu entgehen.

- Hot Money = primär spekulativ orientiertes Fluchtkapital (d.h. vagabundierendes Kapital, das kurzfristige höherrentierliche Anlagemöglichkeiten sucht)
- Traditionelles Fluchtkapital = regulär versteuerte Einkünfte, die ins Ausland transferiert werden
- Illegales Fluchtkapital = Einkünfte, deren kriminelle Herkunft (z.B. Korruption, Waffen- oder Drogenhandel) verschleiert werden soll.

Literatur: Schneider, F., Dreer, E., Riegler, W. (2006): *Geldwäsche. Formen, Akteure, Größenordnung - Warum die Politik machtlos ist*, Wiesbaden: Gabler.

Foreign Branding

Markenstrategie, welche es Anbietern ermöglicht, sich eine Produktherkunft zu „borgern“, die mehr Markterfolg verspricht als der tatsächliche Produktionsstandort. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass Unternehmen aus diesem Grund Markennamen kreieren, die ...

- französisch (z.B. für Kleidung, Lebensmittel) oder
- italienisch (z.B. für Schuhe, Möbel) oder
- deutsch (z.B. für technische Produkte)

klingen, obwohl der Unternehmenssitz in einem ganz anderen Land liegt. Mutmaßlich deshalb gaben *S. Beecham & J. Metcalfe*, als sie 1986 in London ein Fastfood-Restaurant gründeten, diesem den Namen *Pret a Manger*. Denn „Frankreich“ und „gutes Essen“ sind eine feste Assoziation. *Esprit*, eine lange Zeit äußerst erfolgreiche Modemarke auf dem europäischen Markt, erblickte 1968 nicht etwa unter dem Eiffelturm das Licht der Welt, sondern in Kalifornien. Heute ist Hong Kong der Unternehmenssitz. *Bugatti*-Stiefel werden in Garching bei München gefertigt und *Bruno Banani*-Unterwäsche in Chemnitz.

Neben Reputationsgewinn verschafft die Strategie des ‘borrowed origin’ Unabhängigkeit von den relativ restriktiven Bestimmungen, welche bei der klassischen Herkunftsangabe (z.B. „Made in ...“) zu beachten sind. Handelt es sich um Wortschöpfungen, so ist zu beachten, dass Kunstworte, Akronyme etc. generell schlechter erinnert werden als bedeutungsvolle Begriffe. Im Übrigen gilt die Forderung, dass Markennamen leicht aussprechbar sein sollten, gerade für fremdländisch klingende Produkt- bzw. Unternehmensnamen.

Frei verfügbares Einkommen

Teil des Haushaltsnettoeinkommens, der nach Abzug aller festen Ausgaben (z.B. Lebensmittel, Miete, Versicherungen, Kleidung, Kredite, Kfz-Kosten etc.) übrig bleibt.

Fundamentale Orientierungen

fünf grundlegenden Orientierungen (bzw. kulturelle Kategorien) von Lebensgemeinschaften, welche Kluckhohn/Strodtbeck (1961) auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse beschrieben haben (vgl. Tab.). Diese Orientierungen reflektieren die Grundannahmen über die menschliche Existenz, welche den Kern jeder Kultur und somit die kulturspezifische Form von Weltanschauung ausmachen:

- *Wesen der menschlichen Natur ('human nature orientation')*,
- *Beziehung zur Natur ('man-nature orientation')*,
- *Beziehung zu anderen Menschen ('relational orientation')*,
- *Zeitorientierung ('time orientation')*,
- *Tätigkeits- bzw. Sinnorientierung ('activity orientation')*.

Die Autoren überprüften ihr Konzept am Beispiel verschiedener Gesellschaften, die im Südwesten der USA leben (sog. Rimrocks). Insofern handelt es sich um eine anthropologisch fundierte intrakulturelle Studie. Später erkannten u.a. Evan (1974) und Trompenaars (1993) das Erkenntnispotenzial dieser anthropologischen Studie für das Interkulturelle Management. Denn auch in der Managementlehre hatte sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass derartige „basale Orientierungen für das Verhalten in und von Unternehmungen“ (Kutschker/Schmid 2011, S.704) bedeutsam sind (vgl. auch Adler/Gundersen 2007, S.22ff.).

Fundamentale Orientierungen

Wesen der menschlichen Natur	Ausprägung					
	böse		teils gut, teils böse		gut	
	veränderlich	determiniert	veränderlich	determiniert	veränderlich	determiniert
Beziehung zur Natur	Unterwerfung des Menschen unter die Natur		Harmonische Beziehung mit der Natur		Herrschaft des Menschen über die Natur	
Beziehung zu anderen Menschen	kollektivistisch				individualistisch	
	hierarchisch		gleichberechtigt			
Zeitorientierung	vergangenheitsorientiert		gegenwartsorientiert		zukunftsorientiert	
Tätigkeits- bzw. Sinnorientierung	Sein		Werden		Tun	

Quelle: Kluckhohn/Strodtbeck (1961, S.12).

1 Orientierung „Wesen der menschlichen Natur“

Gehen die Mitglieder einer Gesellschaft davon aus, dass der Mensch von Geburt an gut oder böse ist? Wird die „Natur“ des Menschen als prinzipiell veränderlich oder determiniert, d.h. durch Erbgut oder „soziale Lage“ vorgegeben angesehen? Ist der Einzelne davon überzeugt, dass er sein Leben selbst gestalten kann, wie es der amerikanische „Vom Tellerwäscher zum Millionär“-Mythos besagt, oder hält er es für vorbestimmt? Vertrauensgesellschaften beantworten diese Schlüsselfragen menschlicher Existenz grundlegend anders (d.h. optimistischer) als Misstrauensgesellschaften. Aus den jeweiligen Antworten lässt sich der vorherrschende Managementstil ableiten. Vertrauen die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern, so werden sie häufiger Aufgaben delegieren und seltener kontrollieren, wie diese erfüllt wurden (vgl. Kutschker/Schmid 2011, S.705f.). Während dort die Personalpolitik von der Idee der Personalentwicklung geprägt ist, steht in Misstrauensgesellschaften die Strategie der Personalselektion im Vordergrund. Denn beide Gesellschaftstypen haben grundlegend unterschiedliche Einstellungen zur Machbarkeit bzw. Wünschbarkeit von Veränderungen. Auch kann man vorhersagen, dass sog. Lebenshilfeleratur, d.h. Ratgeber für beruflichen und privaten Erfolg, vorzugsweise dort Anklang finden, wo es der Landeskultur entspricht, von der Veränderlichkeit der Lebensbedingungen überzeugt zu sein.

2 Orientierung „Beziehung zur Natur“

Beherrscht der Mensch die Natur, ist er deren Untertan oder lebt er mit ihr harmonisch zusammen? Gehen die Angehörigen einer Kultur davon aus, dass Gott als Schöpfer der Natur die Umweltbedingungen bestimmt? Oder sind sie davon überzeugt, dass der Mensch alle dafür notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt und deshalb jeder das Erreichen kann, was er erreichen will? Kulturen, die nicht an die Allmacht des Menschen glauben und deshalb versuchen, mit der Natur in Einklang zu leben, lehnen Umweltzerstörung und Klimaveränderung ab. Unternehmensziele werden dort eher vage formuliert und qualitativ umschrieben. Ganz anders verhält es sich in Can Do-Kulturen. Deren Angehörige sind von den eigenen Kräften und Gestaltungsmöglichkeiten überzeugt und streben danach, die Natur zu beherrschen (statt sich ihr anzupassen). In solchen Gesellschaften werden Unternehmensziele weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen und zumeist eindeutig, spezifisch sowie in quantifizierbarer Weise formuliert.

3 Orientierung „Beziehung zu anderen Menschen“

Wie gehen Menschen miteinander um? Haben die Interessen des Einzelnen (= individualistisch) oder die der Gruppe bzw. Organisation Priorität (= kollektivistisch)? Falls es sich um eine kollektivistische Kultur handelt: Ist die Gemeinschaft hierarchisch oder egalitär strukturiert? In individualistischen Gesellschaften legen Unternehmen großen Wert auf die Leistungsfähigkeit des Einzelnen. Hingegen sind in kollektivistischen Ländern solche Eigenschaften wichtig, welche helfen, den Einzelnen in das Unternehmen zu integrieren (z.B. soziale Kompetenz, Kooperationsbereitschaft, Vertrauenswürdigkeit). Dort gestaltet sich die Entscheidungsfindung auch komplexer, da zahlreiche Personen daran beteiligt sind, während in individualistisch geführten Unternehmen

gewöhnlich einzelne bzw. wenige Personen die wesentlichen Entscheidungen fällen.

4 Orientierung „Zeitorientierung“

Orientiert sich eine Gesellschaft primär an der Vergangenheit, an der Gegenwart oder an der Zukunft? In vergangenheitsorientierten Kulturen hat der Einzelne in Einklang mit den identitätsstiftenden Traditionen zu handeln, während Zukunftsorientierung dafür sorgt, dass stärker auf den zu erwartenden wirtschaftlichen Nutzen von Maßnahmen geachtet wird. Für das Rechnungswesen und die Strategische Unternehmensplanung bspw. lassen sich daraus folgende Grundsatzfragen ableiten:

- *Werden Entscheidungen vorwiegend auf der Basis von extrapolierten „Vergangenheitsdaten“ gefällt oder anhand von „Zukunftsdaten“, welche z.B. mit der Szenario- oder der Delphi- Technik gewonnen wurden?*
- *Ist es zulässig, Strategien, welche bislang (d.h. in der Vergangenheit) erfolgreich waren, in Frage zu stellen?*
- *Orientiert sich die Bezahlung der Mitarbeiter an der Leistung, die sie in der Vergangenheit erbracht haben, oder an noch zu erbringenden, d.h. zukünftigen Leistungen?*

5 Orientierung „Tätigkeit vs. Sinn“

Misst eine Gesellschaft dem Sein, dem Werden oder dem Tun größere Bedeutung bei? Mitglieder handlungsorientierter Kulturen gehen davon aus, dass Leistung prinzipiell messbar ist und folglich belohnt (oder bestraft) werden kann. Zu den extrinsischen Anreizen gehören Hygiene-Faktoren wie Gehalt, Boni, Beförderung oder Aktienoptionen. Daseinsorientierte Kulturen („sein“) leben hingegen im „Hier und Jetzt“. Ihre Grundthese lautet: Entscheidungen und Maßnahmen lassen sich nur bis zu einem gewissen Grad planen und objektiv bewerten, da sie von vielen exogenen bzw. zufälligen Faktoren abhängen. Anders als die Handlungsorientierten streben die Daseinsorientierten auch nicht primär danach, „viel zu erreichen“, sondern „viel zu erleben“. Da ihrer Auffassung zufolge detaillierte Planung, Zielvorgaben, Soll-/Ist-Vergleiche sowie umfassende Berichts- und Kontrollsysteme häufig nicht realisierbar sind bzw. oft revidiert werden müssen, behindern diese Instrumente die tägliche Arbeit eher, als dass sie Erleichterung verschaffen (vgl. Kutschker/Schmid 2011, S.709f.).

6 Kritische Würdigung

Die empirische Basis dieser anthropologischen Studie ist schmal. Damit stellt sich die Frage nach der Generalisierbarkeit der Befunde: Welche Schlussfolgerungen können aus der Befragung von Angehörigen von „Eingeborenen-Gemeinschaften der Rimrocks im Südwesten der USA“ (Kutschker/Schmid 2011, S.704) für das Verhalten von Managern, Konsumenten etc. in hochentwickelten Industrienationen gezogen werden? Unstrittig aber ist, dass *Kluckhohn & Strodtbeck* Pionierarbeit geleistet und frühzeitig die grundsätzliche Bedeutung kultureller Orientierungen für das Verhalten aufgezeigt haben.

Literatur: Adler, N.J.; with Gundersen, A. (2008): International Dimensions of Organizational Behavior, 5th Ed., Mason/OH: Thomson South-Western. Evan, W. (1974): Culture and Organizational Systems, Quarterly Journal of Management Development, 5(4): 1-16. Kluckhohn, F.R.; Strodtbeck, F.L. (1961): Variations in Value Orientations, Evanston/IL: Row, Peterson. Kutschker, M.; Schmid, S. (2011): Internationales Management, 7.Aufl., München: Oldenbourg. Trompenaars, F. (1993): Handbuch globales managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Düsseldorf: Econ.

Fundamentalismus

längst überwunden geglaubtes, aber zunehmend wieder bedeutsames Weltbild liefert der Fundamentalismus. Für ihn ist charakteristisch, dass seine Anhänger die eigenen tradierten Normen und Werte (z.B. Ehre) als zweifelsfreie Koordinaten einer unveränderlichen und mit buchstäblich allen Mitteln zu verteidigenden Denk- und Lebensmodells empfinden. Für Fundamentalisten sind Glaube und Wissen, Religion und Politik, Regierung und Regierte etc. nicht zu Trennendes, sondern als Ausdruck einer absoluten und allumfassenden Offenbarung eine untrennbare Einheit. Nicht nur für islamische Fundamentalisten ist ein solches ideologisch-simplifizierendes Weltbild charakteristisch, das sich häufig mit nationalistischem Gedankengut durchsetzt. Auch unter den übrigen Weltreligionen und soziopolitischen Bewegungen finden sich fundamentalistische Strömungen. Zu nennen sind u.a. ...

- *Opu Dei* (als Beispiel für einen katholischen Fundamentalismus),
- die militante Siedlerbewegung in Israel (als Beispiel für einen jüdischen Fundamentalismus) und
- die *Bharatiya Janata-Partei* (als Beispiel für einen hinduistischen Fundamentalismus).

Geldwäsche → Fluchtkapital

Genetik → Determinismus

Geodeterminismus-Theorie → Determinismus

German Angst

der deutschen Gesellschaft zugeschriebene Zukunftsangst und Neigung, sich mit den realen Anforderungen des täglichen Lebens eher reflektiv-grübelnd denn tatkräftig und lösungsorientiert auseinander zu setzen. Tiefenpsychologisch wird dieses „Leiden an der Welt“ als generalisierte Angststörung interpretiert. Aus kulturvergleichender Sicht springt die Analogie zur Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung ins Auge. Kulturhistorisch wird die Angst vor Veränderungen mit der Rolle Deutschlands bei epochalen Ereignissen (z.B. Dreißigjähriger Krieg, Erster und Zweiter Weltkrieg, Fall des „Eisernen Vorhangs“ etc.) in Verbindung gebracht.

Literatur: *Ani, F.* (2000): „German Angst“, München: Droemer. *von Baeyer, W.; von Baeyer-Katte, W.* (1973): Angst, Frankfurt/Main: Suhrkamp. *Bode, S.* (2006): Die deutsche Angst - German Angst, Stuttgart: Klett-Cotta.

Gesättigter Markt

Markt, in dem die Nachfrage stagniert, da alle potentiellen Kunden das betreffende Gut bereits besitzen

Geschenk

gilt in den meisten Kulturen als Respektsbezeugung. Geschenke sind sowohl geeignet, soziale Beziehungen zu etablieren, als auch sozialen Abstand zu markieren.

1 Funktion des Schenkens im Verlauf der Menschheitsgeschichte

Rost (1994), der eine Theorie des Schenkens formuliert hat, sagt: „Wer schenkt, will binden!“ Schenken sei stammesgeschichtlich gut zu erklären. Es kam auf, als den Menschen das Phänomen „Eigentum“ bewusst wurde. Man gab etwas von seinem Hab und Gut ab - vor allem Nahrungsmittel, die man selbst im Überfluss hatte. So konnte man einerseits den Erhalt der Gruppe sichern und andererseits Liebespartner und Verbündete gewinnen (vgl. Waltz 2006). Schon die Neandertaler verschenkten Schmuck, wie sich an den weit über das Territorium der jeweiligen Horde verstreuten Funden nachweisen lässt (vgl. Maus 1990). Der Urmann gab seiner Partnerin freiwillig von seiner erjagten Beute ab, um gemeinsam Nachwuchs zu zeugen und den Fortbestand der Art zu sichern. Später hat sich aus dieser archaischen Gabe das Geschenk an Fremde entwickelt, um Aggressionen zu hemmen, und letztlich das Werbegeschenk, um geschäftliche Verbindungen aufzubauen und zu pflegen (vgl. Mauss 1990).

In der Antike bis hinein ins 17. Jahrhundert war das Schenken der Oberschicht vorbehalten, die durch Opfer- und Liebesgaben oder andere Arten von Geschenken Freigebigkeit demonstrierte. Den niederen Ständen waren Geschenke phasenweise ganz untersagt, zumeist jedoch auf geringwertige Gaben begrenzt. Das, was als übliche bzw. sozial akzeptierte Formen des Schenkens gilt, unterliegt dem Wandel. So sind Geschenke an Geschäftsfreunde, die in den 1990er-Jahren in Großbritannien noch recht üppig ausfielen, mittlerweile der Corporate Hospitality gewichen: Geschäftsfreunde zu speziell arrangierten Events einzuladen, entspricht der angelsächsischen Tradition von Geschäftsbeziehungen. Denn dort wird weit weniger als etwa in Deutschland zwischen Geschäftlichem und Privatem getrennt.

2 Kulturspezifische Schenkrituale

Für die gezielte „Pflege“ von persönlichen und geschäftlichen Beziehungen sind regelmäßige Geschenke insb. in kollektivistischen Ländern von großer Bedeutung (u.a. als Gastgeschenk). Zwar ist auch dort Bestechung offiziell verpönt; nicht aber die Zueignung von „Geschenken“, was einen fließenden Übergang zur Korruption schafft. Wer bspw. im China der 1990er-Jahre einen Telefonanschluss haben und

nicht jahrelang darauf warten wollte, musste seinem Wunsch mit „angemessenen“ (d.h. der hierarchischen Stellung des Empfängers entsprechenden) Geschenken Nachdruck verleihen. Selbst im Krankenhaus war es üblich, dass Patienten den behandelnden Chirurgen bzw. Schwestern für eine erfolgreiche Operation „Aufmerksamkeiten“ anboten. In angelsächsischen Ländern hingegen ist insb. im Geschäftsleben alles verpönt, was Geschenke als Vorteilsnahme erscheinen lassen könnte. In der Praxis nähern sich beide Welten unter dem Eindruck der Globalisierung jedoch einander an.

Geschenke haben häufig symbolhafte Bedeutung, weshalb es – aufgrund der Kulturgebundenheit von Symbolen - beim Schenken regelmäßig zu interkulturellen Missverständnissen kommt, wie folgendes Beispiel zeigt. Da sie in diesen Ländern bildhafter Ausdruck von Trennung bzw. Streit sind, wäre es bspw. unangemessen, in China Uhren und in Frankreich Messer zu verschenken. Auch die Praxis, Geschenke noch in Anwesenheit des Schenkenden zu öffnen oder nicht, variiert. In Japan, wo der Verpackung des Geschenks eine überragende Bedeutung zukommt, ist es nicht üblich, das Geschenk „unter Zeugen“ auszupacken. Denn entspräche die Gabe nicht der sozialen Stellung der Beteiligten, liefen beide (Schenkende und Beschenkte) Gefahr, ihr Gesicht zu verlieren.

Anlässlich des Mondfestes, dem traditionsreichsten und besonders bedeutsamen Festtag in China, überreichen Chinesen Mondkuchen. Auch Geschäftsfreunde werden bedacht. Unerlässlich ist, das traditionelle Backwerk persönlich zu überreichen. Das Datum des Mondfestes wird nach dem Mondkalender bestimmt: Am 15. Tag des achten Monats nach dem chinesischen Neujahrsfest. Dann steht die Sonne senkrecht über dem Äquator, und Tag und Nacht sind gleich lang. Getreu der Yin-Yang-Philosophie, wonach Gegensätze „das Ganze“ erklären, vereint der handflächengroße und äußerst kalorienreiche Mondkuchen Süßes und Salziges, Helles und Dunkles. Der Geber signalisiert dem Beschenkten seine Wertschätzung durch die Marke indem er den Mondkuchen bei einer exklusiven Bäckerei ersteht und dies durch deren Marke sowie eine aufwändige Verpackung demonstriert.

Literatur: *Mauss, M.* (1990): Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften, 3. Aufl., Frankfurt/Main: Suhrkamp. *Rost, E.* (1994): Theorie des Schenkens, Essen: Die Blaue Eule. *Waltz, M.* (2006): Tauschsysteme als subjektivierende Ordnungen. Mauss, Lévi-Strauss, Lacan, in: Moebius, S.; Papilloud, C. (Hrsg.), Gift. Marcel Mauss' Kulturtheorie der Gabe, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Gesellschaft

im Mittelhochdeutschen das „fürstliche Gefolge“. Heute ist Gesellschaft, anders als → Staat oder → Nation, die Formen der politischen Organisation der Menschheit repräsentieren, eine primär soziokulturelle Kategorie: eine in soziale Gruppen gegliederte menschliche Gemeinschaft. Von der in westlichen Industrieländern zumeist bürgerlichen „Mainstream-Gesellschaft“ sind die Gegengesellschaft und die Parallelgesellschaft abzugrenzen. In dem Maße, wie in multikulturellen Einwanderungsländern die jeweiligen nationalen Einwanderungsschübe sich abkapseln (d.h. nicht integrieren) und sich in

Parallelgesellschaften organisieren, spricht man auch von „Patchwork-Gesellschaft“.

Weiterhin sind die traditionellen, häufig theokratisch begründeten normativen Gesellschaften von den modernen kognitiven Gesellschaften zu unterscheiden. Erstere betrachten den Mensch vorrangig als soziales Wesen, das eingebunden ist in die Normen einer ewigen, von Gott gegebenen Weltordnung. Deren in Gesetze gefasste Regeln dienen dem Ausgleich zwischen den Interessen der Individuen mit dem Ziel, Gerechtigkeit zu gewährleisten (als einen Zustand, der die Stabilität des sozialen Systems gewährleistet). Individuelle Freiheit ist dort immer nur nachgeordnete Folge von Gerechtigkeit. Strafen und Sanktionen zielen deshalb primär auf sozialen Ausgleich. Schwerste Strafen (z.B. soziale Ächtung, Verbannung) konkretisieren sich weniger im Verlust von Freiheit als im Verlust der sozialen Einbindung. Kognitive Gesellschaften setzen demgegenüber stärker auf Erkenntnis und individuelle Freiheit. Ihre „Hohen Priester“ sind die Wissenschaftler, deren Aufgabe darin besteht, die natürliche Ordnung zu entdecken und in Naturgesetzen zu fassen. Freiheitsstrafen, an realen Orten abzuleisten (z.B. im Gefängnis), ersetzen die Sozialstrafen. Anders als manch andere normative Gesellschaft buddhistischer oder hinduistischer Prägung haben die islamischen Gesellschaften im Regelfall keinen Anschluss an die vom individualistisch-freiheitlichen Denken abhängige „westliche“ Wissenschaft (insb. Technologie) gefunden, da sie den Einfluss des Normativen nicht relativieren. Der islamistische Fundamentalismus (d.h. nicht: islamisch) wird deshalb vorrangig als Abwehr des als bedrohlich erlebten kognitiv-individualistischen Lebensstils gedeutet.

Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)

Wer kauft unsere Produkte? Stimmt unsere Zielgruppe mit unseren tatsächlichen Kunden überein? Wie ist unsere Marke im Wettbewerbsumfeld positioniert? Diese und andere Fragen erscheinen trivial. Aber kein Produktmanager kann sie verlässlich beantworten, ohne dafür Informationen einzuholen. Dies gilt insb. für Konsumgüterhersteller. Da ihre Produkte zumeist von Handelsunternehmen vertrieben werden, können sie nicht aus eigener Anschauung wissen, wer ihre Kunden sind. Derartige Informationen liefert jedoch z.B. das Marktforschungsunternehmen *GfK*. Es erhebt in seinem Verbraucherpanel die Kaufgewohnheiten einer repräsentativen Stichprobe deutscher Konsumenten mit Hilfe sog. Electronic Diaries, mit denen dieses auf Verbraucherforschung spezialisierte, weltweit tätige Marktforschungsinstitut die Panelteilnehmer ausstattet. Da diese Daten mit den Psycho- und Soziodemografika der Befragten verknüpft werden können, erfahren die Hersteller nicht nur, wie oft ihre Marken wann und wo gekauft werden, sondern z.B. auch, ob die Käufer jung oder alt, preis- oder markenbewusst bzw. Singles oder Familienväter sind. Weiterhin verraten die Paneldaten den Herstellern, ob ihre Marke mehr Stammkäufer hat als konkurrierende Marken und ob der Handel ihrer unverbindlichen Preisempfehlung folgt. Der Wert solcher Marktinformationen steht und fällt mit der Datenqualität: Die Daten müssen regelmäßig erhoben werden, repräsentativ für die Grundgesamtheit sowie reliabel und valide sein. Dass die *GfK* es dauerhaft verstanden hat, diese Qualitätskriterien zu erfüllen, ist einer der Gründe für ihr

stetiges Wachstum: 1925 als Institut für Wirtschaftsbeobachtung der deutschen Fertigware gegründet, erwirtschaftete das Nürnberger Marktforschungsunternehmen 2007 einen Umsatz von 1,16 Mrd. €, davon mehr als drei Viertel im Ausland. In dem Maße, wie die Neuen Medien auch die ⇒ Marktforschung grundlegend verändern (bspw. durch Social Media Monitoring), geriet jedoch auch dieses etablierte Marktforschungsunternehmen in die Krise. Bis 2012 war der weltweite Umsatz der GfK-Gruppe zwar noch auf 1,515 Mrd. € gestiegen, in den Folgejahren jedoch nur noch minimal (2015 = 1,543 Mrd. €).

Literatur: www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/marktforscher-gfk-verliert-ueberraschend-fuehrungsspitze-a-1107324.html

Gesicht wahren

wichtiges Konzept der Sozialbeziehungen in konfuzianischen Gesellschaften im Besonderen und in kollektivistischen Kulturen im Allgemeinen (vgl. Ho 1976, S.876). Die Wahrung des Gesichts (insb. durch Vermeidung der öffentlichen Demütigung Einzelner) ist die wichtigste Maßnahme zur Schaffung sozialer Identität und zum Erhalt von Harmonie (als Mittel der sozialen Bindung und Konfliktvermeidung bzw. Konfliktbewältigung).

Das (soziale) Gesicht besteht aus zwei Teilen: 'Lien' (臉) bezeichnet die Zuversicht der Gesellschaft in die Integrität, welche jeder Mensch mit seiner Geburt erwirbt. Und mit 'mien-tsu' (面子) sind Ansehen sowie Prestige gemeint, welche von der jeweiligen Person abhängen (z.B. von Wohlstand oder von Qualität und Quantität ihrer gesellschaftlichen Beziehungen). Dieses „Gesicht“ erhält, wer die Erwartungen der anderen erfüllt (vgl. Hwang 2006, S.277). Da das „Gesicht“ des Einzelnen von der Meinung der Bezugsgruppe abhängt, steht das Konzept des Gesichtswahrens tendenziell im Gegensatz zum Individualismus.

Gesichtsverlust droht dann, wenn die individuellen Leistungen oder Verhaltensweisen einen minimalen Standard unterschreiten. Verlieren kann man das Gesicht auf zweierlei Art: Ein Arbeitnehmer bspw., der von seinem Vorgesetzten öffentlich scharf kritisiert wird, verliert sein Gesicht vorübergehend, während ein Mensch, dessen moralische Integrität grundsätzlich und öffentlich in Frage gestellt wurde, sein Gesicht dauerhaft verliert. Aufgrund der überaus wichtigen Bedeutung, die in ihrem Kulturkreis dem „Gesicht“ zukommt, sind Asiaten darauf bedacht, das „Gesicht“ anderer nicht anzugreifen (z.B. durch offene Kritik oder einen Gefühlsausbruch). Folglich versuchen sie, direkte Konfrontation um fast jeden Preis zu vermeiden (vgl. Matthes 1991). Gesichtsverlust droht aber nicht nur, wenn Kritik und starke Gefühle geäußert werden, sondern auch bei Sachverhalten, welche der Privatsphäre angehören. Aufgrund der Möglichkeit, 'mien-tsu' zu verlieren, werden Versprechen in einer möglichst wenig konkreten Weise gegeben.

Sein Gesicht verliert auch, wer die Harmonie in den wichtigsten konfuzianischen Beziehungen ('wu lun') stört (vgl. Yau 1988). Abgesehen von „Freund-Freund“ besteht in jeder dieser Beziehungen eine soziale Hierarchie. Dies bedeutet, dass

der jeweils untergeordnete Teil der Dyade (also Untertan, Sohn, Frau oder Junior) der übergeordneten Person „Pietät“ schuldet: D.h. Verehrung, Rücksichtnahme und Loyalität. Im Gegenzug sind der Herrscher, der Vater, der Mann oder der Senior verpflichtet, den hierarchisch Untergeordneten Schutz zu gewähren. Wer gegen diese Regeln verstößt, provoziert Disharmonie und verliert sein Gesicht. Gesichtsverlust und der damit im Extremfall verbundene Ausschluss aus der sozialen Gruppe werden bisweilen als „sozialer Tod“ bezeichnet.

Zusammenfassend verstehen die kulturvergleichenden Wissenschaften unter dem „Gesicht einer Person“ nicht deren physisches Antlitz, sondern die soziale Wertschätzung, die andere einer Person entgegenbringen bzw. diese entgegengebracht bekommen möchte (vgl. Ting-Toomey/Kurogi 1998, S.187). Erst spät fand der Begriff auch Eingang in die westliche Sprache (vgl. Hofstede 1993, S.77). Ungeachtet aller Unterschiede steht das Gesicht einer Person in beiden Kulturräumen für Ehre, Ansehen, Respekt etc.

Literatur: *Ho, D.Y-F.* (1976): On the Concept of Face, *American Journal of Sociology*, 81(4): 867-884. *Hofstede, G.* (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit*, Wiesbaden: Gabler. *Hwang, K.-K.* (2006): Moral Face and Social Face. *Contingent Self-Esteem in Confucian Society*, *International Journal of Psychology*, 41(4): 276-281. *Matthes, J.* (1991): „Das Gesicht wahren“. Eine kulturelle Regel im interkulturellen Vergleich, *Universitas*, 5: 429-439. *Ting-Toomey, S.; Kurogi, A.* (1998): Facework Competence in Intercultural Conflict. An Updated Face-Negotiation Theory, *International Journal of Intercultural Relations*, 22(2): 187-225. *Yau, O.H.M.* (1988): Chinese Cultural Values. Their Dimensions and Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 22(5): 44-57.

Gesprächspause → Schweigen

Gleichheit → Wertetheorie nach Schwartz

Glück

Sekundäremotion, wird in den verschiedenen Ländern bzw. Kulturen auf unterschiedliche Weise symbolisiert. In Korea etwa verkörpert das Schwein Glück bzw. Reichtum. In China hingegen, wo die Silbe 'fu' als Homonym sowohl Glück als auch Fledermaus bedeutet, ist die Fledermaus der Glücksbringer. Für das Internationale Marketing sind Glücksnamen, Glückstage und Glückszahlen bedeutsam. Im deutschsprachigen Kulturraum sind u.a. folgende Glückssymbole verbreitet:

- Vierblättriges Kleeblatt (der Legende nach soll Eva ein solches Blatt bei der Vertreibung aus dem Paradies zur Erinnerung an diesen glückhaften Zustand mitgenommen haben),
- Marienkäfer (Himmelsbote von Maria, der Mutter Gottes),
- Hufeisen (da es mit dem Pferd und dieses mit Stärke und Vitalität assoziiert wird),
- Schornsteinfeger (da man dauerhaft nur mit einem gereinigten Kamin Heizen und Kochen kann),

- Glückspennig (dauerhafter Reichtum, da es dem Geschenkten nie an Geld mangelt).

Global Citizen

Was früher der Weltbürger (vgl. Coulmas 1990) und später der Kosmopolit war (vgl. Appiah 2007), das ist heute der Global Citizen: Ein Mensch, der seine soziale Identität nicht primär aus seiner Nationalität oder seiner Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Schicht bezieht. Vielmehr lebt der Global Citizen in dem Bewusstsein, der allumfassenden Menschheit anzugehören, identitätsstiftend. Gemäß einer repräsentativen *EMNID*-Umfrage, die 2011 veröffentlicht wurde, empfinden sich 7% der Deutschen vorrangig als Weltbürger und 17% als Europäer. 43% meinten, dass sie primär Deutsche sind, 21% empfanden sich als Einwohner ihrer Stadt bzw. ihres Dorfes und 11% als Einwohner eines bestimmten Bundeslandes (vgl. <http://www.chrismon.de>; 15.11.2011).

Zwar sind der Weltbürger, der Kosmopolit wie auch der Global Citizen Kinder ihrer Zeit. Unabhängig davon aber wurde allen dreien attestiert, „frei von nationalen Beschränkungen und Vorurteilen zu sein“. Unter dem Einfluss der → Governance-Bewegung schrieb man dem Global Citizen weiterhin die Fähigkeit und die Bereitschaft zu, für dieses supranationale Gemeinwesen Verantwortung zu übernehmen (vgl. Archibugi/Held 1995).

Literatur: Appiah, A. (2007): *Der Kosmopolit. Philosophie des Weltbürgertums*, München: Beck. Archibugi, D.; Held, D. (Eds.) (1995): *Cosmopolitan Democracy. An Agenda for a New World Order*, Cambridge: Polity Press. Coulmas, P. (1990): *Weltbürger. Geschichte einer Menschheitssehnsucht*, Reinbek: Rowohlt.

Global Compact → Anti-Korruptionsmaßnahmen

Global Corruption Barometer → Korruption

Global Dictionary

globales Wörterbuch, enthält Begriffe wie Job, Judo, Lady, Samurai. Sie und andere „moderne“ Begriffe (z.B. Handy, smart, chic) sind den bekannten Weltsprachen entlehnt und nahezu überall verständlich. Sie haben Eingang in die globale Werbesprache gefunden und werden auch in anderen Bereichen verstärkt genutzt, um global zu kommunizieren.

Literatur: Usunier, J.-C.; Shaner, J. (2002): Using Linguistics for Creating Better International Brand Names, *Journal of Marketing Communications*, 8(4): 211-228.

Global Manager

idealisierter Typus einer Führungskraft, der u.a. über Eigenschaften und Erfahrungen verfügt, welche es ihm erlauben, weltweit in sämtlichen Märkten

bzw. Kulturen erfolgreich tätig zu sein. Wesentlich ist das Wechselspiel von 'hard skills' (insb. fachliche sowie organisatorische Fähigkeiten) und 'soft skills' (insb. interkulturelle Kompetenz; vgl. Dickmann/Harris 2005). „The expatriate manager or the international manager is defined, in a narrow sense, as an executive in a leadership position that involves international assignments. The global manager is defined, in a broad sense, as an executive who has a hands-on understanding of international business, has an ability to work across cross-cultural, organizational, and functional boundaries, and is able to balance the simultaneous demands of short-term profitability and growth” (Pucik/Saba 1998).

Literatur: *Dickmann, M.; Harris, H.* (2005): Developing Career Capital for Global Careers. The Role of International Assignments, *Journal of World Business*, 40(4): 398-408. *Herbrand, F.* (2000): Interkulturelle Kompetenz. Wettbewerbsvorteil in einer globalisierenden Wirtschaft, Bern: Haupt. *Pucik, V.; Saba, T.* (1998): Selecting and Developing the Global Versus the Expatriate Manager. A Review of the State-of-the-Art, *Human Resource Planning*, 21(4): 40-53.

Global Marketing

Fortentwicklung des Internationalen Marketing. Um angesichts des weltweit wachsenden Wettbewerbs- und Kostendrucks ihre Kostenstruktur und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, versuchen zahlreiche Unternehmen seit den 1980er-Jahren, möglichst viele Auslandsmärkte weitgehend standardisiert zu bearbeiten. Für die Standardisierungsstrategie spricht die sog. Konvergenzthese. Ihr zufolge gleichen sich im Zuge der Globalisierung die Kauf-, Gebrauchs- und Verbrauchsgewohnheiten der Konsumenten weltweit immer mehr an, weshalb die Unternehmen ihre Leistungsprozesse weitgehend standardisieren und eine Vielzahl von Ländermärkten mit einer einheitlichen Strategie bearbeiten können. Nach Ansicht von Kritikern aber handelt es sich dabei lediglich um eine oberflächliche Angleichung. Die grundlegenden und für das Marketing häufig maßgeblichen Werte- und Verhaltensunterschiede zwischen den verschiedenen Kulturen aber blieben von diesem Angleichungsprozess letztlich unberührt.

Literatur: *Hollensen, S.* (2016): *Global Marketing*, 7. Aufl., Harlow: Pearson.

Global Village

metaphorischer Ausdruck dafür, dass dank der gewaltigen Fortschritte der Verkehrs- sowie insb. der Informations- und Kommunikationstechnologie Entfernungen und nationale Grenzen ihr einstmalige Bedeutung verloren haben. Deshalb habe sich die vielgestaltige, unüberschaubare Welt in einen transparenten Marktplatz (= ökonomische Sichtweise) bzw. das Globale Dorf verwandelt (= philosophische Sichtweise). Tatsächlich aber beschränkt sich dieser Prozess auf wenige Regionen (= Triade) und Lebensbereiche. So hatten 2017 79,5% der Europäer, aber nur 21,8% der Afrikaner einen Internetzugang.

Lustig/Koester (2006) verliehen dieser Metapher eine grundlegend andere Bedeutung. Ihrer kommunikationswissenschaftlich geprägten Vorstellung

zufolge lebt im Globalen Dorf ein repräsentativer Querschnitt der Weltbevölkerung. Demnach würde ein 1.000-Seelen-Dorf 590 Asiaten, 123 Afrikaner, 95 Europäer, 84 Lateinamerikaner, 55 Bewohner der Nachfolgestaaten der Sowjetunion und 53 Amerikaner beheimaten. 155 von diesen sprächen Mandarin, 80 Englisch, 63 Hindi, 61 Spanisch, 53 Russisch, 35 Arabisch, 33 Bengali, 31 Portugiesisch, 26 Malaiisch-Indonesisch, 22 Japanisch, 22 Französisch, 21 Deutsch und 398 andere Sprachen. Hinsichtlich der Religionszugehörigkeit ergäbe sich folgende Verteilung: 329 Christen (davon 187 Katholiken, 67 Protestanten und 75 Andere), 178 Muslime, 60 Buddhisten sowie 301 Nichtreligiöse, Atheisten und Andere.

Literatur: *Lustig, M.W.; Koester, J.* (2006): Intercultural Competence. Interpersonal Communication across Cultures, Boston/MA: Pearson: *McLuhan, M.; Powers, B.R.* (1989): The Global Village. Transformations in World Life and Media in the 21st Century, New York: Oxford University Press.

Governance-Bewegung

strebt nach einer neuen Weltordnung im Allgemeinen und hierarchiefreien Steuerungsinstrumenten im Besonderen

Graue Märkte → Arbitrage-Handel

Grenzüberschreitender Handel & Kapitalaustausch

erlaubt es Volkswirtschaften, sich auf die Produktion der Waren zu spezialisieren, bei denen sie komparative, d.h. im Vergleich zu anderen Volkswirtschaften, Vorteile haben. Tropenfrüchte etwa wachsen billiger in den Tropen als in beheizten Treibhäusern. Selbst die dann höheren Transportkosten machen den Preisvorteil nicht zunichte. In Entwicklungsländern lassen sich einfache arbeitsintensive Güter im Regelfall komparativ günstiger produzieren. Denn in diesen Länder stehen sehr viele un- oder geringqualifizierte Arbeitskräfte Verfügung. Umgekehrt wäre in den Industrieländern die Produktion einfacher T-Shirts, Schuhe, Spielzeuge, Möbel und vieler anderer Produkte weitaus teurer. Die Länder sind gut beraten, wenn sie sich auf die Produktion von Gütern spezialisieren, die kapital-, wissens- und technologieintensiv sind. Anders als Entwicklungsländer besitzen Industrieländer diese Produktionsfaktoren reichlich vorhanden. Dies erklärt, warum hochpreisige innovative Produkte vor allem in den hochentwickelten Regionen hergestellt – was wiederum das dort hohe Lohnniveau rechtfertigt. In dem Maße jedoch, wie die zugrunde liegenden Produktionsprozesse standardisiert werden, wandert die Produktion in die Schwellenländer ab. Dies wiederum führt dazu, dass dort das Lohnniveau schrittweise steigt – und damit auch der Wohlstand. Deshalb wuchs das reale Bruttoinlandsprodukt (pro Kopf) in den offenen Volkswirtschaften d.h. den Ländern, die sich für den Weltmarkt geöffnet haben, zwischen 1990 und 2006 um nahezu 50% - während gleichzeitig Volkswirtschaften, die sich der internationalen Arbeitsteilung verschlossen, nur um gut 20% wuchsen.

Handelskompensationsgeschäfte → Kompensationsgeschäfte

Handlungstheorie

befasst sich mit komplexen sozialen Verhaltensweisen, die motiviert sind (und nicht „nur“ reaktiv, wie in den Reizreaktionsschemata der behavioristischen Theorie.

Literatur: *Miesbach, B.* (2010): Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung, 3. Aufl., Berlin: Verlag für Sozialwissenschaften.

Handlungstraining, interkulturelles → Multi-Kulturalismus

Heterostereotyp → Autostereotyp

Habitus

„ein System permanenter und übertragbarer Dispositionen. Ein Habitus [...] dient als Basis für Praktiken und Vorstellungen [...], die sich ohne eigentlichen Dirigenten orchestrieren lassen“ (Bourdieu 1980, S.88). Obwohl in verschrobenem Soziologendeutsch verfasst, kann man doch, wie Matoba/Scheible (2007 S.3), eine gewisse Nähe zwischen dem Konzept des Habitus und dem Konzept der kulturellen Programmierung der Kulturforschung erkennen.

Literatur: *Bourdieu, P.* (1986): Habitus. Code et Codification, Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 64: 40-44. *Matoba, K.; Scheibler, D.* (2007): Interkulturelle und transkulturelle Kommunikation, Working Paper of International Society for Diversity Management, No.3.

Harmonie → Wertetheorie nach Schwartz

Hedonismus

Lebensstil, welcher vorrangig Genuss, Glück, Lust und Spaß erstrebt. „Der hedonistische Nutzen einer Marke befriedigt das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Lust und Genuss sowie kognitiver und emotionaler Stimulation“ (Burmam et al. 2015, S.59).

Literatur: *Burmam, C.; Halaszovich, T.; Schade, M., Hemmann, F.* (2015): Identitätsbasierte Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Heimat

Ursprünglich, d.h. als die meisten Menschen zumeist an dem Ort, an dem sie geboren wurden, auch lebten und starben, verstand man darunter den „Ort der eigenen Herkunft“. Dort kannte man sich aus, war bekannt und kannte selbst die anderen. Mit zunehmender Mobilität aber wurde Heimat zu dem Ort bzw. der Region, den bzw. die man verlassen hatte oder wovon man getrennt war – und wonach man sich zumeist zurücksehnte. Die politische Propaganda der

Nationalsozialisten verstand es, diesen Begriff zu emotionalisieren und zu missbrauchen (z.B. „Heimatfront“).

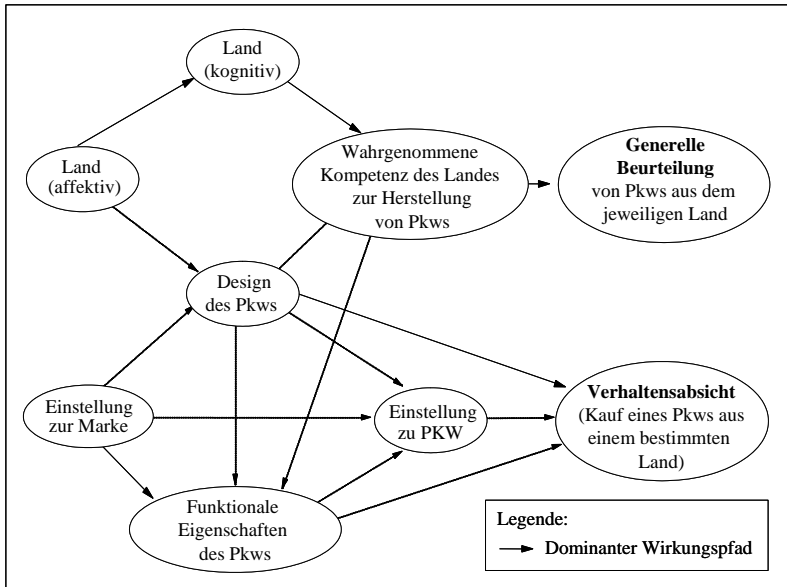
Herausforderung, amerikanische (chinesische, japanische etc.) erstmals 1968 in Frankreich populär gewordenen Vorhersage bzw. Warnung. Sie besagt im Kern, dass Europas Wirtschaft im globalen Wettbewerb nicht mit Amerikas, später nicht mit Japans und schließlich nicht mit Chinas Wirtschaft wird Schritt halten können. Während die übrigen BRICS-Staaten (insb. Brasilien und Russland) aufgrund ihrer gewaltigen Rohstoffvorkommen früher oder später „den Westen“ überflügeln würden, seien es im Falle Chinas die traditionellen konfuzianischen Werte, welche Europa schwächen werden: Lern- und Leistungsbereitschaft, Streben nach Harmonie sowie hierarchische Struktur der Gesellschaft. Skeptiker wenden dagegen ein, dass es sich dabei keinesfalls um einen linearen Vorgang handelt. Vielmehr sei als ein Ergebnis des nachholenden Modernisierungsprozesses der chinesischen Gesellschaft auch ein grundlegender Wertewandel zu erwarten. Auch sei die Weltwirtschaft nicht als Null-Summen-Spiel konzipiert, weshalb das Erstarken Chinas nicht zwangsläufig den Rückfall des Westens zur Konsequenz haben werde.

Literatur: *Hirn, W.*: Angriffe aus Asien. Wie uns die neuen Wirtschaftsmächte überholen, Frankfurt/Main 2007. *Hirn, W.*: Herausforderung China, Frankfurt/Main 2005. *Sandschneider, E.*: Globale Rivalen. Chinas unheimlicher Aufstieg und die Ohnmacht des Westens, München 2007. *Steingart, G.*: Weltkrieg um Wohlstand. Wie Macht und Reichtum neu verteilt werden, München 2006.

Herkunftslandeffekt

Wie wirkt sich die Herkunft eines Produkts auf dessen Beurteilung durch potenzielle Käufer aus (vgl. Gürhan-Canli/Maheswaran (2000a)? Vor dem Hintergrund der → Country o Origin-Forschung befragten Schweiger/Häubl (1996) mündlich 1.620 deutsche und 1.264 französische Käufer eines Neuwagens. Nachdem sie die beiden nationalen Stichproben in neun strukturgleiche Teilstichproben (fünf in Deutschland; vier in Frankreich) unterteilt hatten, ließen die Autoren die Probanden Marke und Produkt sowie jeweils ein Herkunftsland (z.B. USA oder Südkorea) bewerten. Der Vergleich der für jede Stichprobe kausalanalytisch identifizierten Country of Origin-Modelle ergab für die einzelnen Produktionsstandorte weitgehend übereinstimmende Wirkungspfade. Auch erwies sich das Strukturmodell als weitgehend „immun“ gegenüber kulturellen Einflüssen (Deutschland, Frankreich). Kulturinvariante Effekte, d.h. Einflüsse, die in allen Teilstichproben und für alle analysierten Standorte der PKW-Produktion nachweisbar waren, sind in der Abbildung als „dominante Pfade“ ausgewiesen. Ein wichtiger inhaltlicher Befund lautet: Das Herkunftsland beeinflusst primär nur die allgemeine Akzeptanz eines Angebots, während die konkrete Verhaltensabsicht stärker von Modell- bzw. Pkw-spezifischen Einstellungen abhängt (z.B. Design, funktionale Merkmale).

Interkulturell bewährtes Country of Origin-Modell



Quelle: Schweiger/Häubl (1996, S.111).

Neuere Studien sprechen allerdings dafür, dass der Country of Origin-Effekt zwischen verschiedenen Ländern stärker variiert, wofür Gürhan-Canli/Maheswaran (2000b) kulturspezifische Faktoren verantwortlich machen. Demzufolge präferieren US-Amerikaner, als Repräsentanten des individualistischen Kulturtyps, Mountainbikes heimischer Hersteller nur dann, wenn sie konkurrierenden ausländischen Produkten überlegen sind (bzw. erscheinen). Angehörige beziehungsorientierter Kulturen (z.B. Japan) hingegen beurteilen einheimische Mountainbikes grundsätzlich positiver, unabhängig davon, ob sie als minder- oder höherwertig dargestellt werden.

Literatur: Gürhan-Canli, Z.; Maheswaran, D. (2000a): Determinants of Country-of-Origin-Evaluations, *Journal of Consumer Research*, 27(1): 96-108. Gürhan-Canli, Z.; Maheswaran, D. (2000b): Cultural Variations in Country of Origin Effects, *Journal of Marketing Research*, 37(3): 309-317. Schweiger, G.; Häubl, G. (1996): Kausale Wirkungszusammenhänge zwischen Herkunftsland und Marke bei der Beurteilung eines neuen Pkw, in: Bauer, H.H.; Dichtl, E.; Herrmann, A. (Hrsg.), *Automobilmarktforschung. Nutzenorientierung von Pkw-Herstellern*, 93-118, München: Vahlen.

Heuristik

bewährte Faustformeln (Regeln, 'rule of thumb' etc.), die es ermöglichen, mit geringem Aufwand eine relativ gute Entscheidung zu treffen (bspw. „natürliche Zusatzstoffe“ = gut, „künstliche Zusatzstoffe“ = schlecht). Heuristische Verfahren zielen auf eine näherungsweise bzw. pragmatische Lösung komplexer

Entscheidungsproblem; d.h. es wird nicht, wie bei den analytischen Verfahren, die optimale, sondern eine befriedigende Lösung angestrebt. Um eine solche Näherungslösung zu „finden“, bedient man sich der häufig zu Faustregeln verdichteten Erfahrung von Praktikern. M. Bruhn gibt einen Überblick über die heuristischen Ansätze der Budgetierung der Kommunikationspolitik (z.B. Prozentsatz des Umsatzes, des Gewinns etc.

(1) Verfügbarkeitsheuristik

Informationen, die leicht „verfügbar“ (zugänglich, gut erinnert werden etc.) sind, beeinflussen unser Urteil stärker als schwerer zugängliche, aber gleichermaßen bedeutsame Informationen. Westerhoff (2009, S.56) erläutert dieses Heuristik anhand folgenden Beispiels: „Gibt es im Deutschen mehr Wörter, die mit K beginnen (wie Kapelle) oder solche mit K an dritter Stelle (wie Imker)? Ersteres, tippen die meisten Menschen, und haben Unrecht. Der Grund für den Trugschluss: Wörter mit dem Anfangsbuchstaben K sind leichter ins Gedächtnis zu rufen – sie sind besser mental verfügbar.“

(2) Repräsentativitätsheuristik

Diese Heuristik lässt sich gut am Beispiel des „Linda Problems“ von Tversky/Kahneman (1983) erklären. Demnach ist Linda 31 Jahre alt und lebt allein. Sie ist sehr offen und sehr klug. Linda hat Philosophie studiert. Während ihres Studiums hat sie sich in Fällen sozialer Benachteiligung und anderen sozialen Problemen engagiert. Auch nahm sie an Anti-Kernkraft-Demonstrationen teil. Welche Aussage ist wahrscheinlicher? Linda ist ...

- eine Bankangestellte?
- eine Bankangestellte und in der Frauenbewegung aktiv?

Die meisten Probanden entschieden sich für die zweite Option, da die genannten Eigenschaften bzw. Merkmale von Linda repräsentativ zu sein schienen für Angehörige der Frauenbewegung. Aus statistischer Sicht ist die jedoch ein Fehler. Denn die bedingte Wahrscheinlichkeit, dass Linda Bankangestellte und Feministin ist, kann nicht größer sein als die Wahrscheinlichkeit, dass Linda Bankangestellte ist. Die Repräsentationsheuristik verführt u.a. dazu, die Basisrate zu ignorieren (dass es bspw. sehr viel mehr „Bankangestellte“ als „Bankangestellte gibt, die zugleich Feministinnen sind“.

(3) Ankerheuristik

Orientierung eines Urteils (bspw. Schätzwert) an einem bzw. Beeinflussung durch einen Ankerreiz. Beispiel: Wer zuerst #einen Anzug für 650€ kauft (= Ankerreiz) und dann eine Krawatte für 85€, dem wird die Krawatte weniger teuer vorkommen als einer Vergleichsperson, die zuvor einen Anzug für 290€ gekauft hat. Ein weiteres Beispiel: „Die Führung eines Flughafens muss entscheiden, zur Erhöhung der Sicherheit Geld für neu anzuschaffende Ausrüstung oder für Alternativen auszugeben. Slovic et al. (2002) informierten zwei Gruppen von Testpersonen über die Pro- und Kontra-Argumente für den Kauf der Ausrüstung und ließen sie ihre Zustimmung zum Kauf auf einer Skala von 0 bis 20 angeben. Der einen Gruppe wurde gesagt, der Kauf würde 150 Leben retten. Der anderen Gruppe wurde gesagt, er würde 98% von 150 Leben retten. Die Hypothese, welche das Experiment motivierte, war, dass 150 Leben zu retten vage gut tönt – sind 150 Leben viel? – während 98% von irgendetwas eindeutig gut ist, weil es so nahe am

„Maximum“ liegt, das als Anker gesetzt wird. Das Resultat war, dass 150 Leben zu retten eine durchschnittliche Unterstützung von 10.4 erhielt, während sie für 98% von 150 Leben bei 13.6 lag“ (<http://gbs-schweiz.org/blog/die-gefahr-positiver-affekte/>).

(4) Affektheuristik

Entscheidungsbildung aufgrund eines gefühlsmäßigen, häufig vagen Eindrucks („gut“ vs. „schlecht“). Wie Mikels et al. (2011) empirisch nachweisen konnten, sind gefühlsgesteuerte Entscheidungen („Bauchgefühl“) nicht nur leichter zu fällen, sondern führen bei komplexen Entscheidungsproblemen auch zu besseren Ergebnissen als rationale Abwägungen gemäß einer kognitiven Algebra. Die Teilnehmer dieses Experiments sollten entweder eine einfache oder eine komplexe Entscheidung treffen (einfache Entscheidung = Kaufentscheidung für ein Auto anhand weniger Entscheidungskriterien wie Kraftstoffverbrauch; komplexe Entscheidung = Kaufentscheidung für ein Auto anhand weniger Entscheidungskriterien, die teils positiv, teils negativ waren). Ergebnis: Bei komplexen Sachverhalten entschieden sich 65% der Probanden für die objektiv beste Option – d.h. sie wählten das Auto, dessen Eigenschaften zu 75% positive Eigenschaften sind -, wenn sie ihrem Gefühl vertrauen und eine Bauchentscheidung fällen, während „Kopfentscheidungen“ nur in 26% der Fälle zum objektiv besten Ergebnis führen. Hinzu kommt, dass die Probanden mit ihren Bauchentscheidungen zufriedener waren und diesen mehr vertrauten als den Kopfentscheidungen. Als schädlich erwies es sich, wenn die Bauchentscheidungen im Nachhinein hinterfragt und kritisch überprüft wurden. Dann sank die Erfolgequote auf das Niveau der Kopfentscheidung.

Literatur: Mikels, J.A.; Maglio, S.J.; Reed, A.E.; Kaplowitz, L.J. (2011): Should I go with my Gut? Investigating the Benefits of Emotion-focused Decision Making, *Emotion*, 11(4): 743-753. Slovic, P.; Finucane, M.; Peters, E.; MacGregor, D.G. (2002): Rational Actors or Rational Fools. Implications of the Affect Heuristic for Behavioral Economics, *Journal of Socio-Economics*, 31(4): 329-342. Tversky, A.; Kahneman, D. (1983): Extensional versus Intuitive Reasoning. The Conjunction Fallacy in Probability Judgment, *Psychological Review*, 90(4): 293-315. Westerhoff, N. (2009): Der gefühlte Preis, *Gehirn & Geist*, 1-2: 50-56.

Herkunftslandprinzip

besagt, dass bei rechtlich relevanten Handlungen eines Unternehmens die gesetzlichen Rahmenbedingungen jenes Staates anzuwenden sind, in dem dieses seinen Stammsitz hat. Näheres regeln die einschlägigen Gesetze und Richtlinien, u.a. die Richtlinie 2000/21/EG des Europäischen Parlaments und des Europäischen Rates über bestimmte rechtliche Aspekte der Dienste der Informationsgesellschaft, insb. des elektronischen Geschäftsverkehrs, im Binnenmarkt („Richtlinie über den elektronischen Geschäftsverkehr“, kurz: ECRL).

Herrschaft → Wertetheorie nach Schwartz

Hidden Champions → Born Globals

Hierarchie → Wertetheorie nach Schwartz

Hinduismus

1. Geschichte

Eingeführt wurde die Bezeichnung „Hinduismus“ von Christen und Muslimen. In Anspielung auf den Fluss Indus wollten sie damit die in dessen Einzugsgebiet lebenden Heiden bzw. Ungläubigen als „Nicht-Christen“ oder „Nicht-Muslime“ ausgrenzen (vgl. Schreiner 1995, S.482ff.). Im Sanskrit oder in anderen der in Indien gesprochenen Sprachen hat der Begriff keine Entsprechung. Mittlerweile dient Hinduismus als Oberbegriff für die auf dem indischen Subkontinent verbreiteten religiösen Praktiken, philosophischen Traditionen und regionalen Kulte. Inder selbst sprechen von 'sanatana ahmara': der ewigen Religion. Der Hinduismus gilt als ältestes Religionssystem der Welt, dessen Vorläufer (Erfahrungs- bzw. Volksreligionen) bis 1800 v. Chr. zurück reichen. Er ist das Extrembeispiel einer polytheistischen Religion. Denn in den verschiedenen Regionen des Subkontinents und sozialen Schichten der Bevölkerung werden insgesamt annähernd 300 Mio. Götter verehrt.

„Der Beginn des Hinduismus wird auf die Zeit der Upanishaden (etwa 600 v. Chr.) datiert. Historisch gesehen entwickelte sich die Lehre in Auseinandersetzung mit der vedischen Religion der etwa 2000 v. Chr. eingewanderten Arier einerseits und den Erlösungslehren der Upanishaden, des Buddhismus und Jainismus andererseits. Dabei verbanden sich die aus der vedischen Tradition stammende Forderung nach dem Erhalt der Opfergemeinschaft sowie die Konzeption einer dieser Gemeinschaft erhaltenden Weltordnung mit dem vor allem im Buddhismus formulierten Streben nach Erlösung von der Welt, d.h. vom Kreislauf von Tod und Geburt“ (o.V. 2004, S.252). Hinzu kommt erstmals die Idee eines persönlichen Gottes. Deshalb sind für das religiöse Leben der Hindus neben rituellen und meditativen Praktiken auch spirituelle Praktiken bedeutsam: die Liebe zu Gott ('bhakti'). Eine weitere Vorstufe des Hinduismus war der (spätvedische) Brahmanismus, der vor allem von 800 v. Chr. bis 500 v. Chr. den indischen Subkontinent beeinflusste.

2. Lehrsatz und Symbol

Der Schlüsselsatz des Hinduismus entstammt der Bhagavadgita: „Es wandeln sich Jugend und Leben, die Schicksalskurve fällt, nur eines steht fest im Kreislauf steten Werdens: das große sittliche Gesetz der Welt.“ OM bedeutet: Atem des Mundes, die Sonne, die Lebenskraft des Menschen und der Welt sowie in letzter Konsequenz das Göttliche. Wie Abb. 1 zu entnehmen ist, wird es durch drei miteinander verbundene Kurven symbolisiert (für die verschiedene Zustände des menschlichen Bewusstseins: Wachen, Träumen und Tiefschlaf) sowie durch einen ange deuteten Halbkreis und einen Punkt (für das absolute Bewusstsein).

Abb. 1: Om



3. Grundzüge der Lehre

Der Hinduismus repräsentiert keine geschlossene, dogmatische Lehre, sondern verschiedene, mitunter sehr heterogene und häufig kaum miteinander vereinbare Strömungen: Er ist „eine zutiefst individualisierte Form der Heilssuche, und es gibt im Prinzip so viele Hinduismen wie Hindus“ (Strohschneider 2001, S.22). Offensichtliche Unterschiede bestehen z.B. im Gottesbild und in den Riten. Gemeinsam sind ihnen nur einige, sehr allgemeine Grundlagen, die vor allem in der Lehre vom Karma wurzeln: Der Mensch durchläuft eine Kette von Wiedergeburten ('sansara'); seine Handlungen werden ihm in den künftigen Leben vergolten. Erlösung erfährt, wem es gelingt, die endlose Kette der Wiedergeburten zu durchbrechen. Da jeder Mensch auch als Tier wiedergeboren werden kann, lautet das höchste Gebot: schone alles Lebendige ('ahimsa'). Aus diesem Grund sind Hindus strenge Vegetarier und „verehren“ Rinder.

Wie im → Buddhismus zeugt das Verbot, Lebewesen zu verletzen oder zu töten, allerdings nicht vor einer fundamentalen Naturverbundenheit, wie bisweilen unterstellt wird. Vielmehr ist es hauptsächlich im Kontext der Askese bedeutsam. Es repräsentiert auch keine universale ethische Norm, sondern eher eine egozentrische Geisteshaltung, vorrangig dem Reifen des Asketen verpflichtet. Erst *Mahatma Gandhi* hat diesem Verbot ein soziales und natur-ethisches theoretische Fundament gegeben.

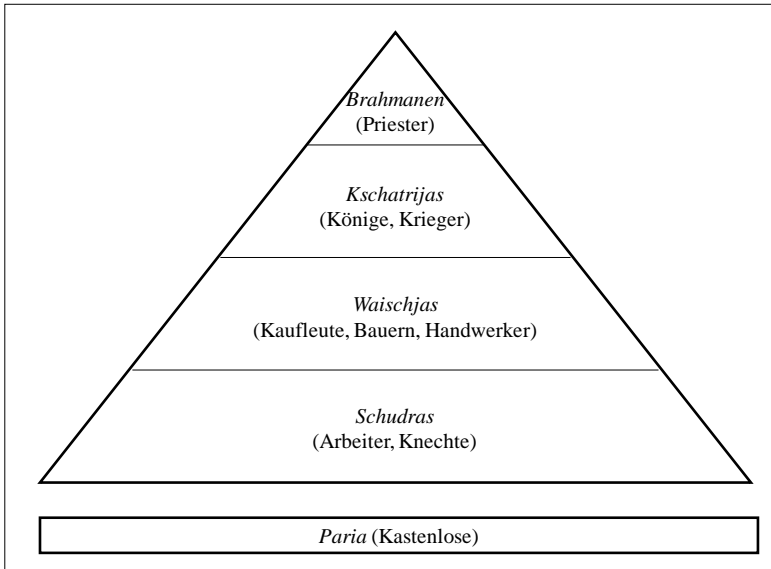
Gleichwohl lässt sich schon in den ältesten indischen Schriften, den Veden, eine Sakralisierung von Naturkräften und Naturelementen (Flüsse, Berge usw.) feststellen. Wie in anderen agrarischen Gesellschaften wurden diese Lebensgrundlagen als weibliche Gottheiten aufgefasst und als „Mutter“ verehrt. Daraus wiederum leitet sich die Verpflichtung ab, die Mutter zu ehren und sich für ihre Gaben dankbar zu erweisen (vgl. Pye et al. 1997, S.3).

In der Vorstellung der Hindus besteht die Welt ewig. Allerdings ist sie nicht die Wirklichkeit, sondern Trug und Schein ('maya'), einem ständigen Prozess des

Werdens und Vergehens unterworfen. Prominent unter den zahllosen Göttern ist die Dreieheit Brahma – Schiwa – Wischnu, die auch als dreiköpfige Gestalt dargestellt wird. Die beiden Hauptströmungen, Schiwaismus und Wischnuismus, stellen entweder Schiwa, den Zerstörer der Welt, oder Wischnu, den Erhalter der Welt, an die Spitze der Hierarchie der Götter. Weiterhin gibt es zahlreiche Nebengottheiten, die oft nur in einer bestimmten Region Indiens bedeutsam sind. Verehrt werden überdies der Affengott Hanuman sowie Naturerscheinungen wie Sonne, Mond oder Wind. Die kultische Verehrung (von Bildern) eines Gottes durch Gebet oder Opfergaben findet hauptsächlich im Tempel statt.

Für eine gewisse „Einheit in der religiösen Vielfalt“ haben insb. die Brahmanen (= Priester) gesorgt, denen der Hinduismus auch das Kastensystem „verdankt“. Dies „ewige Ordnung“ ist sozio-ökonomisch überaus schädlich. Denn sie zementiert soziale Unterschiede zwischen den Ständen und verhindert sozio-ökonomische Dynamik. Grundgedanke ist der Glaube an die Wiedergeburt, wobei das Handeln des Einzelnen in der Gegenwart sein künftiges Schicksal bestimmt. Hierfür sind nicht zuletzt Rituale von großer Bedeutung (z.B. Verehrung des Götterbildes durch Umschreiten oder Spenden von Geld bzw. Speisen, Pilgerfahrt, rituelles Bad, periodisches Fasten, Meditation etc.). Zusammen mit dem Ideal der Entsagung begründet die Lehre von der Re-Inkarnation die Ungleichheit der Menschen. Nur wenige Sekten lehnen das System der sozialen Gliederung in die vier Klassen ab (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Gesellschaftsstruktur gemäß der hinduistischen Lehre



Je geringer der Rang einer Klasse, als desto weniger „rein“ gelten ihre Angehörigen. Als grundlegend „unrein“ gelten die Paria, die als Außenseiter in der

hinduistischen Gesellschaft keiner Kaste angehören. Sie werden auch als 'scheduled caste' bzw. als die Unberührbaren bezeichnet und machen ca. 30% aller Hindus aus (vgl. Strohschneider 2001, S.24). Diese Grundformen werden weiterhin in etwa 3.000 Untergruppen unterteilt (vgl. Klostermaier 1989). Daneben gibt es zahlreiche weitere Kasten, die regional begrenzt und/oder durch Vererbung des Berufs entstanden sind. Sie überlagern die alte Ordnung. Die Mehrzahl der Vorschriften und Praktiken gilt für eine bestimmte Kaste, Region oder religiöse Strömung.

Die 'varnas' genannten Kasten grenzen zwar die einzelnen Bevölkerungsgruppen voneinander ab, aber primär in einem spirituellen, abstrakten Sinne. Für den Alltag sind andere soziale Kategorien bedeutsam: die 'jatis', die Angehörige derselben Berufsgruppe vereinen. Wie im Falle der 'varnas' ist die Zugehörigkeit zu diesen Gemeinschaften unveränderlich und durch Geburt bestimmt ('jan' = geboren werden). 'Jatis' beschränken sich oft auf eine bestimmte Region; ihre Mitglieder pflegen untereinander enge Beziehungen und heiraten nur untereinander – nach außen grenzen sie sich ab. Seine gesellschaftliche Stellung verdankt ein 'jati' zwar auch Macht und Reichtum, vor allem aber dem Grad seiner Reinheit (vgl. Strohschneider 2001, S.25). Nur wer rein ist, dessen Gebete werden erhört und dessen Opfertaten haben die gewünschte Wirkung.

Da die Menschen nach dem Grad ihrer Reinheit hierarchisch geordnet sind, kann der Kontakt mit Niederrangigen zur Verunreinigung führen – derer man sich durch aufwändige Reinigungsrituale entledigen muss. Körperlicher Kontakt wird daher oft vermieden, insb. dann, wenn der Reinheitsstatus des Gegenübers ungeklärt, mutmaßlich niedriger ist. Den höchsten Status haben die Brahmanen, weshalb man unter Köchen viele Angehörige dieser Kaste findet. Denn was sie gekocht haben, kann jeder Hindu verzehren, ohne Gefahr zu laufen, sich zu verunreinigen (vgl. Strohschneider 2001, S.23).

Hindus verfolgen vier Lebensziele (vgl. Strohschneider 2001, S.23):

- Dharma: Erfüllung der Pflichten innerhalb der sozialen Hierarchie,
- Artha: Besitz und materieller Wohlstand,
- Kama: Liebe und sensuelle Erfüllung,
- Moksa: Erlösung und Befreiung von der Welt.

Askese ist eine Bedingung für Erlösung. Man lernt sie in der Jugend, in der sog. Brahmacharya-Phase. Danach bewährt sich der Hindu im Beruf und erfüllt in der Grihastha-Phase seine weltlichen Pflichten. Im späten Erwachsenenalter begibt man sich auf den Weg nach Innen, zum Selbst ('atman').

Literatur: *Klostermaier, K.K.* (1989): A Survey of Hinduism, New York: SUNY Press.
o.V. Neue Religionen, in: Lexikonredaktion des Verlags F.A. Brockhaus (Hrsg.), Der Brockhaus. Religion, 461-464, Mannheim: Brockhaus. *Pye, M.; Kleine, C.; Dech, M.* (1997): Ökologie und Religionen. Eine religionswissenschaftliche Darstellung, Marburg Journal of Religion, 2(1): 1-4. *Schreiner, P.* (1995): Hinduismus, in: Drehsen, V.; Häring, H.; Kuschel, K.-J.; Siemers, H. (Hrsg.), Wörterbuch des Christentums, 482-484, München: Orbis.

Home Bias

überproportional hoher Anteil heimischer Wertpapiere in einem Portfolio bzw. Depot. Aufgrund der nachweisbar übermäßigen Beimischung heimischer Werte sind viele Portfolios nicht optimal strukturiert. Diese suboptimale Allokation finanzieller Ressourcen lässt sich kontrolltheoretisch erklären. Aufgrund der - im Übrigen häufig nur scheinbar - größeren Vertrautheit mit heimischen Unternehmen empfinden Anleger ein verstärktes Kontrollgefühl, wenn deren Aktien in ihrem Besitz sind. Wie von *Nitzsch & Stolz* empirisch ermittelt haben, bezahlen Anleger, die aufgrund von Risikoaversion zu 80% in heimischen Aktien investiert sind, diese Kontrollillusion mit einem Renditeverlust von knapp einem Prozent.

Literatur: *Coval, J.D.; Moskowitz, T.J.* (1999): Home Bias at Home. Local Equity Preference in Domestic Portfolios, *Journal of Finance*, 54(6): 2045-2073. *Lewis, K.K.* (1999): Trying to Explain Home Bias in Equities and Consumption, *Journal of Economic Literature*, 37(2): 571-608. *von Nitzsch, R.; Stolz, O.* (2006): Zu welchen Renditeeinbußen führt der Home Bias? *Finanzbetrieb*, 8: 106-113.

Homonyme

Worte, die verschiedene Bedeutungen haben (homo [gr.] = gleich; onoma [gr.] = Namen). Von den Homonymen sind die Homographe und die Homophone abzugrenzen:

- Homographe: Homonyme mit gleicher Schreibweise (z.B. Bank = Möbel oder Finanzdienstleister)
- Homophone: Gleich klingende, aber unterschiedlich geschriebene Homonyme (z.B. Lärche = Nadelbaum vs. Lerche = Vogel)

Hot Money → Fluchtkapital

Human Development Index

ein vom *Weltentwicklungsprogramm (UNDP)* der *Vereinten Nationen* entwickelter und seit 1999 jährlich im „Bericht über die menschliche Entwicklung“ (*Human Development Report*) veröffentlichter Index für die wirtschaftlich-soziale Entwicklung einer Volkswirtschaft. Der HDI, der zwischen Null und Eins variiert, basiert auf drei Indikatoren:

- Lebensdauer (Lebenserwartung bei der Geburt)
- Bildungsniveau (Zahl der Analphabeten unter der erwachsenen Bevölkerung sowie Rate der Einschulungen auf primärer, sekundärer und tertiärer Bildungsstufe)
- Lebensstandard (Pro-Kopf-Einkommen in realer Kaufkraft, wobei das Einkommen oberhalb eines als angemessen betrachteten Grenzwertes in abnehmendem Maße berücksichtigt wird).

Human Development Index ausgewählter Länder (2019)

1	Norwegen	0.954	180	Mozambique	0.446
2	Schweiz	0.946	181	Sierra Leone	0.438
3	Irland	0.942	182	Burkina Faso	0.434
4	Deutschland	0.939	182	Eritrea	0.434
...	184	Mali	0.427
10	Niederlande	0.933	185	Burundi	0.423
...	186	Südsudan	0.413
15	USA	0.920	187	Tschad	0.401
...	188	Zentralafrik. Republik	0.381
20	Österreich	0.914	189	Niger	0.377

Quelle: UNDP.

Da dieser Index methodisch und politisch umstritten ist, wird immer wieder eine Erweiterung in Erwägung gezogen (um Kriterien wie politische Freiheitsgrad, Umweltbelastung, Grad an sozialer, regionaler und geschlechtsspezifischer Gleichheit).

Seit 1995 wurde der allgemeine HDT ergänzt um ...

- den *Genderrelated Development Index*. Der GDI erfasst den Grad an (Un-)Gleichheit der Entwicklungsmöglichkeiten der Geschlechter.
- das *Gender Empowerment Measure*. Der GEM erfasst den Grad an (Un-)Gleichheit der Partizipationsmöglichkeiten in Politik und Wirtschaft im Allgemeinen sowie im Berufsleben im Besonderen.
- den *Human Poverty Index*. Der HPI erfasst die weltweite Verbreitung von Armut. Diese wird definiert als Verlust an Lebenserwartung (= Anteil der Menschen, welche nicht älter als 40 Jahre werden), als Entbehrung an Bildung (= Anteil der erwachsenen Analphabeten) und Entbehrung eines angemessenen Lebensstandards (= Anteil der Bevölkerung, welcher keinen Zugang zu medizinischer Versorgung und zu sauberem Wasser hat sowie Anteil der unterernährten Kinder unter fünf Jahren).

Imperialismus, kultureller

nach *I.M. Young* eine von fünf Formen der Unterdrückung, nämlich die soziale bzw. soziokulturelle Form der Unterdrückung. So wie die Kolonialmächte ihren Kolonien nicht nur Tributleistungen abverlangt haben, sondern auch die Übernahme der Kultur der Kolonialherren (bspw. Sprache, Feiertage, Rituale, Rechtssystem etc.), so haben sich Sieger zu allen Zeiten die Besiegten untertan gemacht. Deren – explizites oder implizites – Nachahmungsgebot führt laut *F.Fanon*, der in den 1950er- und 1960er-Jahren den Begriff Kulturimperialismus geprägt hat, zur Inferiorisierung der Kolonisierten (= Unterlegenheitsgefühl), dem negativen Äquivalent des Überlegenheitsdünkels der Kolonialmächte.

Das vor Nationalstolz und Selbstbewusstsein strotzende China verfolgt seit einigen Jahren immer offensichtlicher eine Politik der kulturellen Aneignung. Zu den Objekten dieser spätimperialistischen Politik zählt auch ein koreanisches Nationalgericht: Kimchi, ein fermentiertes säuerlich-scharf eingelegtes Kohlgemüse. China beansprucht nun, geistiger Urheber dieses Gerichts zu sein, und setzt damit fort, was es bspw. schon bei Online-Shopping und Hochgeschwindigkeitszügen praktiziert hat: Leistungen für sich in Anspruch zu nehmen, die ursprünglich in anderen Ländern entwickelt worden sind.

Literatur: *Fanon, F.* (1966): Die Verdammten dieser Erde. Frankfurt/Main: Suhrkamp. *Young, I.M.* (2002): Fünf Formen der Unterdrückung, in: Horn, C.; Scarano, N. (Hrsg.), Philosophie der Gerechtigkeit. Texte von der Antike bis zur Gegenwart, Frankfurt/Main: Suhrkamp.

INCOTERMS → Preisfindung international tätiger Unternehmen

Individualismus vs. Kollektivismus

1. Sonderstellung innerhalb der kulturvergleichenden Forschung

Kein Sachverhalt fand in der kulturvergleichenden Forschung so viel Aufmerksamkeit wie die Kulturdimension „Individualismus vs. Kollektivismus“ (vgl. Ohbuchi et al. 1999, S.53; Kagitçibasi 1997; Søndergaard 1994).

Individualismus vs. Kollektivismus drückt aus, in welchem Maße der Einzelne seine Identität aus sich selbst heraus entwickelt oder aber aus der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gemeinschaft ableitet. Die Spannweite reicht von „societies in which the ties between individuals are loose to societies in which people from birth onwards are integrated into strong cohesive in-groups“ (Hofstede 1991, S.51).

Kollektivistische Gesellschaften	Individualistische Gesellschaften
Familienleben	
<ul style="list-style-type: none"> • Erziehung stärkt das Wir-Bewusstsein • Gruppenmeinung ist maßgebend; Konflikte sind zu vermeiden • Verpflichtung gegenüber der Familie • Fremdbestimmung • Gruppenidentität • Harmonie, Respekt, Scham • Privatleben wird von der Großfamilie bestimmt 	<ul style="list-style-type: none"> • Erziehung stärkt das Ich-Bewusstsein • Persönliche Meinung ist wichtig; Recht auf freie Meinungsäußerung • Verpflichtung gegenüber sich selbst • Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung • Individuelle Identität • Selbstachtung, Schuldgefühle • Recht auf Privatsphäre und eigenständige Entwicklung in der Kleinfamilie
Schule	
<ul style="list-style-type: none"> • Lernen ist primär Aufgabe der Jugend • Erziehungsziel: „Wie man etwas macht“ • Diplome verschaffen Zugang zu höherem Status 	<ul style="list-style-type: none"> • „Lernen ist lebenslange Verpflichtung“ • Erziehungsziel: „Wie man etwas lernt“ • Diplome steigern den wirtschaftlichen Wert und die Selbstachtung des Einzelnen
Kollektivistische Gesellschaften	Individualistische Gesellschaften
Arbeitsleben	
<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Maßstäbe für Mitglieder von 'in-group' und 'out-group' • Mitarbeiter werden aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit beurteilt • Harmonie-Prinzip: Zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtiger als Aufgabenerfüllung • Mitglieder der 'in-group' werden bevorzugt (z.B. bei der Beförderung) • Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Beziehung ist moralisch fundiert (im Idealfall lebenslange Beschäftigung) • Management bedeutet Führen von Gruppen • Gruppenziele dominieren die Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichbehandlung aller Mitarbeiter (unabhängig von Gruppenzugehörigkeit) • Mitarbeiter werden aufgrund ihrer Fähigkeiten beurteilt • Leistungsprinzip: Aufgabenerfüllung ist wichtiger als zwischenmenschliche Beziehungen • Chancengleichheit und Leistungsbezug bei Karriereentscheidungen • Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Beziehung ist zweckbezogen und vertraglich fundiert • Management bedeutet Führen von Individuen • Individuelle Karriereplanung dominiert Personalentwicklung
Staat & Gesellschaft	
<ul style="list-style-type: none"> • High Context-Kommunikation: Informationen werden häufig implizit bzw. nonverbal ausgetauscht • Für den Umgang mit anderen Menschen gelten gruppenspezifische Normen • Kollektive Interessen sind dominant • Identität erwächst aus Gruppen- oder Firmen-zugehörigkeit • Dominierende Rolle des Staates im Wirtschaftssystem • Interessengruppen üben Macht aus 	<ul style="list-style-type: none"> • Low Context-Kommunikation: Informationen werden zumeist explizit bzw. verbal ausgetauscht • Für den Umgang mit anderen Menschen gelten einheitliche Normen • Individuelle Interessen sind dominant • Identität erwächst aus beruflicher bzw. gesellschaftlicher Einbindung • Eingeschränkte Rolle des Staates im Wirtschaftssystem

	<ul style="list-style-type: none"> • Wähler üben Macht aus
Prototypen: Ecuador, Guatemala, Panama	Prototypen: Australien, Großbritannien, USA

Die unterschiedliche Art der Identitätsbildung hat die vielfältigsten Konsequenzen. So betrachten Angehörige individualistischer Kulturen den Kauf eines Wirtschaftsguts primär als Tauschakt und Verhandlungen als einen möglichst rational zu gestaltenden Problemlösungsprozess. In kollektivistischen Gesellschaften hingegen herrscht die Vorstellung, dass es dazu zunächst einer stabilen sozialen Beziehung zwischen den handelnden Personen bedarf.

2. Ideengeschichte

2.1 Individualismus

Nach seiner berühmten Nordamerikareise prägte *Alexis de Tocqueville* (1805-1859) den Begriff des Individualismus. Der Franzose erkannte damals, dass die jungen Vereinigten Staaten dem Einzelnen die Freiheit und demokratischen Rechte gewährte, welche die erstarrten absolutistisch-aristokratischen Herrschaftssysteme des alten Europas ihren Untertanen verwehrten. Der europäische Individualismus entwickelte sich auf dem Boden der Theorien und Lehren von Philosophen der Neuzeit, insb. *R. Descartes* (1596-1650) und *J. Locke* (1632-1704) sowie den ökonomischen Theorien von *A. Smith* (1723-1790).

Fanal der „Entdeckung des Individuums“ war die Französische Revolution (1789-1799), in deren Nachfolge die Aufklärung die Rechte des Einzelnen entscheidend gestärkt und die Privilegien der Könige sowie des Adels nachhaltig begrenzt hat (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S.140f.). Einen nicht geringen Beitrag leistete auch das Christentum. Denn gemäß der katholischen und insb. der protestantischen Lehre steht der Mensch seinem Schöpfer „alleine“ gegenüber – als Individuum. Die Philosophen des östlichen Kulturkreises hingegen beschrieben die Rolle des Menschen als die eines Bindeglieds zwischen seinen Vorfahren und seinen Nachfahren (vgl. Triandis 1995, S.21).

Zwar begeisterten sich auch *J.J. Rousseau* (1712-1778: „Contract Social“), *F. Hegel* (1770-1831: „Phänomenologie des Geistes“) und andere europäische Philosophen für die Ideale des Kollektivismus, von *K. Marx* (1818-1883) und *F. Engels* (1820-1895: „Manifest der Kommunistischen Partei“) ganz zu schweigen. Seitdem sich im 13. Jahrhundert in England jedoch das Konzept des Privateigentums durchgesetzt hat, dominierte in Europa die Ideenlehre des Individualismus. Formuliert und fortgeschrieben wurde sie u.a. durch ...

- *T. Hobbes* („Homo Oeconomicus“),
- *A. Smith* („Wealth of Nations“),
- *J. Locke* und *D. Hume* („Individuelle Erfahrung – d.h. Empirismus – ist die einzig verlässliche Quelle von Wissen“),
- *H. Spencer* („Sozialdarwinismus“).

Im Laufe der Jahrhunderte haben sich in Süd-, Mittel-, Nord- und Osteuropa unterschiedliche Lebensmodelle herausgebildet. Dennoch gibt es eine zentrale Gemeinsamkeit, welche – abgesehen von Griechenland und Portugal – die Industrienationen der westlichen Hemisphäre vereint und von den meisten Schwellen- und Entwicklungsländern trennt: das „kulturelle Erbe“ des Individualismus. Erklären lässt sich diese Besonderheit damit, dass Menschen, die in einer wohlhabenden Gesellschaft leben, nicht existenziell auf wechselseitige Unterstützung und Gemeinschaft angewiesen sind, wie es für den kollektivistischen Lebensstil charakteristisch ist.

2.2 Kollektivismus

Diese Gesellschaftslehre räumt den Anforderungen und Bedürfnissen der Gemeinschaft Vorrang gegenüber den Anforderungen und Bedürfnissen der Individuen ein. Mehr noch: Das Denken und Handeln jedes Einzelnen soll sich weitestgehend von den Bedürfnissen, Zielen etc. der Gemeinschaft (bzw. dem „Kollektiv“) her ableiten lassen.

Für die geistig-kulturelle Entwicklung Asiens und die Formulierung des kollektivistischen Gesellschaftsideals waren entscheidend: die ...

konfuzianische Staatslehre der „Fünf Tugenden“ (z.B. Reziprozität in sozialen Beziehungen, Aufrichtigkeit, Respekt vor dem Alter; vgl. Müller/Gelbrich 2014, S.254ff.).

in dieser Region dominanten Religionen bzw. Philosophien. Denn auch Buddhismus, Hinduismus, Schintoismus und Taoismus lehren kollektivistische Werte und billigen dem Individuum vergleichsweise wenig Eigenverantwortlichkeit zu (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S.249ff.).

Immer wieder wird auch auf die normative Kraft des Reisanbaus verwiesen, der weit mehr ist als eine Anbautechnik: kulturwissenschaftlich betrachtet die vielleicht wichtigste soziale Institution Ostasiens.

Reisanbau-These

„Der Reisanbau gilt als Wurzel der japanischen Gruppenorientierung. Für die Bewässerung der Terrassenfelder war eine ständige Absprache mit den Feldnachbarn notwendig. Die Dorfgemeinschaften waren Schicksalsgemeinschaften, darauf angewiesen, in Katastrophenfällen – etwa bei Unwetter oder Erdbeben – zusammenzuhalten. Die Notwendigkeit zur Kooperation ging jedoch über die naturbedingte gegenseitige Abhängigkeit hinaus: Die Dorfgemeinschaften waren als Einheit steuerpflichtig und auch kollektiv für die Vergehen einzelner Mitglieder haftbar. Es waren daher ständig Absprachen notwendig, um zu gemeinsamen Entscheidungen zu kommen, deren Umsetzung von jedem Kompromissbereitschaft und Rücksichtnahme erforderte. Das Wohlergehen des Einzelnen hing also letztlich vom Wohl der Gruppe ab, und eben diese Einsicht findet sich grundsätzlich noch heute in anderen Gemeinschaften (Familie, Nachbarschaft oder Firma). Auch die in der Stadt lebenden Japaner fühlen sich mit ihrem ursprünglichen Herkunftsort eng verbunden und kehren an Festtagen regelmäßig in diese Heimat zurück“ (Bosse 1997, S.35).

Kollektivistischer Westen & individualistischer Osten

Der Individualismus neigt dazu, den einzelnen Menschen existenziell zu überfordern: individuelle Selbstverwirklichung nicht als Freiheit, sondern als Zwang. Dies erklärt möglicherweise, warum gerade in den USA, dem Prototyp der individualistischen Gesellschaft, die christlich-fundamentalistische Gegenkultur regelmäßig Kulturkämpfe führt, um den kollektivistischen Werten in der amerikanischen Gesellschaft mehr Geltung zu verschaffen. Die lange Reihe der US-amerikanischen Kulturkämpfer reicht von R. Kirk, der 1954 schrieb, „es sei lächerlich anzunehmen, dass wirtschaftliches Eigeninteresse eine Gesellschaft zusammenhalten könne“, bis hin zu N. Gingrich. In den 1990er-Jahren war er als Sprecher des von den Republikanern beherrschten Repräsentantenhauses erbitterter Gegenspieler des damaligen Präsidenten B. Clinton. Der von Etzioni (1995; 1993) propagierte Kommunitarismus versuchte, dieses Weltbild zu einer politischen Bewegung zu formen. Im Übrigen maßen auch die „preußischen Tugenden“ (Fleiß, Disziplin, Ordnungssinn, Pflichtbewusstsein, Unterordnung etc.) den Rechten des Einzelnen weniger Bedeutung bei als dessen Pflichten. Und am 15.7.1982 führte O. Lafontaine, anlässlich seines Streits mit H. Schmidt über NATO-Doppelbeschluss und Bündnistreue, in einem Interview mit der Zeitschrift Stern den Begriff der Sekundärtugenden in den gesellschaftskritischen Diskurs der alten Bundesrepublik ein: „Helmut Schmidt spricht weiter von Pflichtgefühl, Berechenbarkeit, Machbarkeit, Standhaftigkeit. Das sind Sekundärtugenden. Damit kann man auch ein KZ betreiben.“

Wie diese und weitere Beispiele – etwa der M. Gandhi zugeschriebene Ausspruch: „Die eigentliche Quelle allen Fortschritts ist Individualismus“ – zeigen, wirken in allen Kulturen kollektivistische und individualistische Werte, wenn auch in unterschiedlicher Intensität und Färbung. Dass die Dichotomie „Individualismus-Kollektivismus“ nicht real, sondern eine gedankliche, idealtypisch übertreibende Unterscheidung ist, wurde in der publizistischen Kontroverse über Menschenrechte einerseits (vgl. Gräfin Dönhoff 1999) und „asiatische Werte“ andererseits (vgl. Fukuyama 1998) zu wenig berücksichtigt. Deshalb wurde H. Schmidt erneut heftig kritisiert, als er Ende der 1990er-Jahre, im Zuge der weltweiten Diskussion über die vermeintliche Überlegenheit der asiatischen Werte (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S.266ff.), in seiner damaligen Funktion als Bundeskanzler forderte, auch in Deutschland dürfe man nicht nur die Menschenrechte, sondern müsse auch die Menschenpflichten einklagen.

Literatur: Bosse, F. (1997): Wirtschaftliche Strukturen, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Japan, 32-40, Informationen zur politischen Bildung Nr.255. Etzioni, A. (1993): The Spirit of Community. Rights, Responsibilities, and the Communitarian Agenda, New York: Crown. Etzioni, A. (1995): Die Entdeckung des Gemeinwesens, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Gräfin Dönhoff, M. (Hrsg.) (1999): Menschenrechte und Bürgersinn, DVA: Stuttgart. Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind, New York: McGraw-Hill. Kagitçibasi, C. (1997): Individualism and Collectivism, in: Berry J.W.; Segal, M.H.; Kagitçibasi, C. (Eds.), Handbook of Cross-Cultural Psychology. Social Behavior and Applications, Vol.3, 2nd Ed., 1-49, Boston/MA: Allyn & Bacon. Ohbuchi, K.-I.; Fukushima, O.; Tedeschi, J.T. (1999): Cultural Values in Conflict Management. Goal Orientation, Goal Attainment, and Tactical Decision, Journal of Cross-Cultural Psychology, 30(1): 51-71. Søndergaard, M. (1994): Hofstede's Consequences. A Study of Reviews, Citations and Replications, Organization Studies, 15(3): 447-456. Triandis, H.C. (1995): Individualism and Collectivism, Boulder/CO: Westview.

In Group

für die Entwicklung sozialer Identität wichtige Bezugsgruppe. Gemäß der Theorie der sozialen Identität verfügen Menschen neben ihrer persönlichen Identität auch über eine soziale Identität. Letztere ergibt sich aus der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe, der ‘in group’. Nicht minder wichtig ist die Abgrenzung von anderen Gruppen (‘out group’). Dabei werden Unterschiede, die zwischen der eigenen Gruppe und anderen Gruppen bestehen und für die Definition der sozialen Identität bedeutsam sind, überbetont (bzw. übertrieben). Übertrieben wird auch das Ausmaß, in dem die eigene Gruppe über diese identitätsstiftenden Eigenschaften verfügt

Literatur: *Tajfel, H.; Turner, J.* (1986): The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour, in: Worchel, S.; Austin, W.G. (Eds.) Psychology of Intergroup Relations, 2nd Ed., 7-24, Chicago: Nelson-Hall. *Tajfel, H.; Wilkes, A.L.* (1963): Classification and Quantitative Judgement, British Journal of Psychology, 54(2): 101-114.

Integratives Kulturmodell

basiert auf Metakulturdimensionen. Um die Unübersichtlichkeit der verschiedenen Kulturmodelle (bzw. Kulturtheorien) mit ihren bisweilen nur scheinbar unterschiedlichen Kulturdimensionen zu überwinden, schlug *T. Clark* drei Kulturdimensionen zweiter Ordnung vor:

- Verhältnis zur Autorität,
- Verhältnis zum Selbst,
- Verhältnis zum Risiko.

Zusammengefasst erfassen diese Metakulturdimensionen die Art und Weise, wie Gemeinschaften von Menschen mit den Anforderungen, die für ihre Umwelt charakteristisch sind, umgehen. Folgt man *T. Clarks* Überlegungen, so berücksichtigen alle fünf der von ihm erfassten Modelle (vgl. Abb.) die personale und die interpersonale Dimension, während lediglich *Inkeles/Levinson* (1969) und *Hofstede* (1980) den Umweltbezug berücksichtigen („Verhältnis zum Risiko“).

Integratives Kulturmodell

	<i>Kluckhohn/ Strodtbeck</i> (1961)	<i>Eysenck/ Eysenck</i> (1969)	<i>Inkeles/ Levinson</i> (1969)	<i>Hofstede</i> (1980)	<i>Peabody</i> (1985)
Verhältnis zur Autorität	• Ausrichtung auf menschliche Beziehungen	• Psychotizismus (Hartnäckigkeit)	• Verhältnis zur Autorität	• Akzeptanz von Machtdistanz	• Durchsetzung
Verhältnis zum Selbst	• Wahrnehmung des menschlichen Wesens (gut/böse)	• Extraversion	• Selbstbild	• Maskulinität (soziales Ich) • Individualismus	• Straffheit/ Lockerheit

Verhältnis zum Risiko			• Ur-Dilemma Konflikte	• Ungewissheitsvermeidung	
-----------------------	--	--	------------------------	---------------------------	--

Quelle: in Anlehnung an Clark (1990, S.73).

Literatur: *Clark, T.* (1990): International Marketing and National Character. A Review and Proposal for an Integrative Theory, *Journal of Marketing*, 54(4): 66-79. *Eysenck, H.J.; Eysenck, S.B.G.* (1969): Structure and Measurement, London: Routledge & Kegan Paul. *Kluckhohn, F.R.; Strodtbeck, F.L.* (1961): Variations in Value Orientation, Westport/CT: Row, Peterson & Company. *Hofstede, G.* (1980): Cultures's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills/CA: Sage. *Inkeles, A.; Levinson, D.J.* (1969): National Character. The Study of Modal Personality and Socio-Cultural Systems, in: Lindzey, G.; Aronson, E. (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Vol.4, 418-506, Reading/MA: Addison-Wesley. *Peabody, D.* (1985): National Characteristics. European Monographs in Social Psychology, Cambridge: Cambridge University Press.

Inter Cultural Ansatz → Comparative Marketing

Interkulturelle Psychologie → Interkulturelles Marketing

Interkulturelles Management (Vorläufer)

1 Cross-Nation-Management

Begründet wurde diese Disziplin, die in Deutschland Landeskulturforschung genannt wurde, durch die Arbeit „Management in the Industrial World“. Harbison/Myers (1959) untersuchten darin den Einfluss der industriellen Entwicklung auf Management-Theorie und Management-Praxis in zwölf Ländern (Ägypten, Chile, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Israel, Italien, Japan, Schweden, Sowjetunion, USA). Da sie diese Länder jedoch nicht systematisch miteinander verglichen, sondern explizit oder implizit an den USA gemessen wurden, handelt es sich streng genommen nicht um eine kulturvergleichende Studie (vgl. Schmid 1996, S.246f.). Einen weiteren Markstein setzte damals die Studie „Managerial Thinking. An International Study“, in welcher Haire et al. (1966) das Verhalten von 3.641 Managern aus 14 verschiedenen Ländern analysierten. Im weiteren Verlauf verlagerte sich der Schwerpunkt der Forschung vom „Cross-Nation-Ansatz“ zur „Cross-Cultural-Ansatz“ (vgl. von Keller 1982).

2 Cross Cultural-Management

Eigentliches Ziel dieser normativen Strömung war es, den eigenen, als grundsätzlich überlegen angesehenen Forschungs- bzw. Managementansatz Angehörigen fremder Kulturen „nahe zu bringen“ bzw. zu oktroyieren (vgl. Adler 1983, S.30f.). Die ethnozentrische Überzeugung, die eigene Kultur sei vorbildlich (vgl. Perlmutter 1969), erwies sich indessen als Quelle ständiger Konflikte bspw. in internationalen Joint Ventures (vgl. z.B. Link 1997) und Merger & Acquisition (vgl. z.B. Gerpott 1993). Ein besonders augenfälliges Beispiel der Unfähigkeit, andersartige kulturelle Bedingungen zu würdigen, ist der ebenso vergebliche wie

kostspielige Versuch eines bekannten Herstellers von Elektrogeräten, Geschirrspülmaschinen nach Kuwait zu exportieren. Für die großen Schüsseln, die in den dort üblichen Großfamilien seit jeher für die Zubereitung der Speisen verwendet werden, erwiesen sich die Spülmaschine als zu klein, für die Reinigung der gleichfalls landestypisch winzigen Tee- und Kaffeeschälchen wiederum als zu groß.

Erst als die Wachstumsphase der Weltwirtschaft anfangs der 1980er-Jahre zu Ende ging, richtete sich das Augenmerk der Management-Forschung auf die Andersartigkeit der (Markt-)Bedingungen in den verschiedenen Kulturräumen. Die bis dahin dominante „westliche Welt“ musste damals erkennen, dass ihr überwiegend ethnozentrisches Management- und Marketing-Instrumentarium und ihr Überlegenheitsdünkel nicht mehr genügte, um dem weltweit zunehmenden Wettbewerbsdruck standhalten zu können.

„Bei der Abgrenzung der Nationalstaaten voneinander entstehen kollektive Wir-Gefühle, in denen die eigene Gemeinschaft als der eigentlich wertvolle, „den anderen“ überlegene Teil der Menschheit eingestuft wird. Dieses Wir-Bewusstsein lässt sich in vielen menschlichen Vereinigungen beobachten – in Stammeshorden, Stadtstaaten, Imperien, Feudalstaaten ebenso wie in politischen Parteien oder Fußballvereinen samt ihrer Anhängerschaft. Im Widerspruch zu ihrer weltbürgerlichen Wertesubstanz bilden auch republikanische Verfassungsstaaten ein Wir-Bewusstsein aus, das „die anderen“ ab- und sich selbst aufwertet. Wie in Nationalstaaten wurde und wird auch dieses kollektive Bewusstsein durch die Berufung auf eine angeblich eigene Überlieferung, eine eigene nationale Kultur begründet. Sie bildet auch hier die Substanz des Wir-Bewusstseins und Überlegenheitsdünkels“ (Oberndörfer 1996, S.39).

Erste Ergebnisse einer daraufhin verstärkten kulturvergleichenden Forschung bestätigten teils die Culture Bound-These (z.B. für das Sozial- und Leistungsverhalten; vgl. Bhagat/McQuaid 1982) und teils die Culture Free-These (z.B. für technologische Faktoren; vgl. Kumar 1988, S.390).

Im Laufe der Jahre relativierten jedoch viele Autoren diese simplifizierende Grundposition. So argumentierten Schmid (1996, S.273) und Adler (1991, S.231), die Culture Free- bzw. Universalismus-These könne lediglich für die „harten“ Managementinstrumente (z.B. Planung, Investitions- sowie Kostenrechnung) Gültigkeit beanspruchen, während die Culture Bound- bzw. Kulturismus-These den „weichen“ Managementinstrumenten (insb. Führungsstil, Konfliktmanagement) angemessen sei. Im Übrigen wurden nationale Sichtweisen und Präferenzen deutlich: Während amerikanische Wissenschaftler und Unternehmen die Culture Free-Position favorisieren (d.h. davon ausgehen, dass viele Management-Techniken unabhängig vom kulturellen Umfeld wirken), entspricht es offensichtlich der europäischen Denk- und Managementtradition, das Augenmerk verstärkt auf die Kulturspezifität zu richten und differenzierende Management- und Marketingansätze zu verfolgen.

3 Unternehmenskultur-Forschung

Seit Anfang der 1980er-Jahre wird das ⇒ Konstrukt ⇒ „Unternehmenskultur“ systematisch erforscht. Anders als die Landeskultur-Forschung, welche die deutsche Betriebswirtschaftslehre zwar früher aufgegriffen, dann aber vernachlässigt hat, breitete sich diese Forschungsrichtung mit relativ kurzer zeitlicher Verzögerung vom englischsprachigen auf den deutschen Sprach- und Forschungsraum aus (vgl. Schmid 1996, S.230).

Dies trug dazu bei, dass im Laufe der Zeit die anfängliche Skepsis gegenüber der interkulturellen Forschung insgesamt schwand. Denn offensichtlich war das Kulturkonzept nicht nur für die Analyse von Völkern, Nationen und anderen Populationen hilfreich, sondern konnte, bspw. im Zuge der Corporate Identity-Diskussion, zunehmend auch herangezogen werden, um das „Verhalten“ von Organisationen zu analysieren (vgl. Staehle 1990, S.467ff.). Zunächst nur eine (unternehmens-)interne Variable unter vielen, übernahm die Unternehmenskultur nach der Studie von Peters/Watermann (1982) die Rolle der Schlüsselvariablen. Wie bei der sie „umgebenden“ Landeskultur werden dabei gewöhnlich drei Ebenen bzw. Schichten unterschieden (vgl. Schein 1984, S.38):

- das von allen Mitarbeitern geteilte Realitätsverständnis (z.B. Wettbewerbsposition),
- Normen und Werthaltungen (z.B. Kundenorientierung),
- Artefakte (z.B. informelle Umgangsformen, Rituale oder offizielle Sprachregelung).

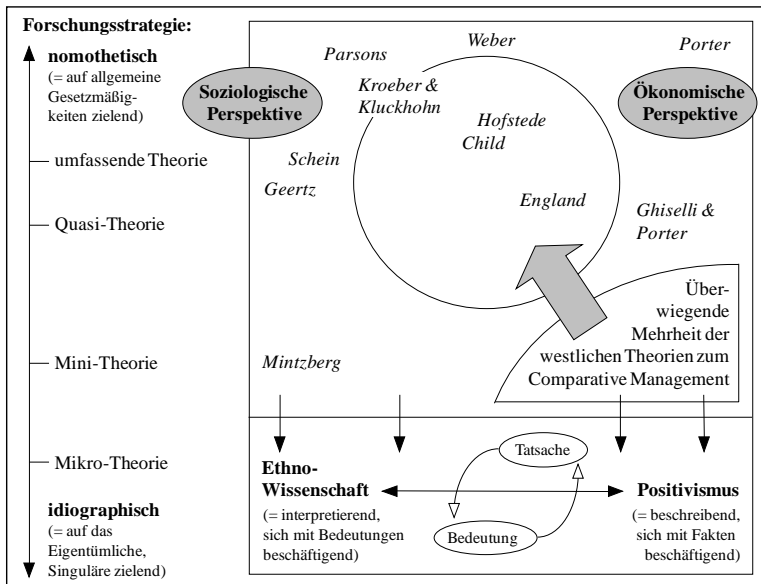
4 Kulturintegration

Die nächste Stufe der Entwicklung eines umfassenden interkulturellen Management-Ansatzes wurde mit der Analyse der zwischen Unternehmens- und Landeskultur bestehenden Beziehung erreicht (vgl. Scholz 1989). Ausgangspunkt war die Forderung, dass international tätige Unternehmen lernen müssen, das dynamische Wechselspiel zwischen Unternehmenskultur und Landeskultur (der jeweiligen Mitarbeiter) derart zu gestalten, dass auch ausländische Niederlassungen auf effiziente Weise geführt werden können (vgl. Deshpande/Webster 1989). Da die mit einer Auslandsakquisition verfolgten Ziele nur erreicht werden können, wenn die Corporate Cultures der beteiligten Unternehmen harmonisieren, forderte Marr (1983, S.34) dazu auf, Tochterunternehmen nicht nur als risikoreiche Investitionen, sondern auch als „kulturell zu integrierende Teile eines Unternehmensverbandes“ zu verstehen. Das Management müsse „Kulturpolitik“ betreiben und damit die evolutionär gewachsene Unternehmenskultur so verändern, dass die eigene Wettbewerbsposition nachhaltig gestärkt wird (→ Diversity Management). Dabei dürfe es die informellen Subkulturen innerhalb des Unternehmensverbandes nicht vernachlässigen. Denn sie vermittelten ihren Mitgliedern oft ein stärkeres Gefühl der Geborgenheit und Zugehörigkeit als die offizielle Unternehmenskultur (vgl. Neuberger/Kompa 1986, S.63).

5 Stand & Perspektive der theoretischen Entwicklung der kulturvergleichenden Managementforschung

Regelmäßige Review- und State-of-the-Art-Artikel zeichnen kein allzu optimistisches Bild des methodologischen Niveaus der Disziplin. Beklagt wird einerseits ein Übermaß an deskriptiv-empirizistischer Forschung. Dabei werde die anfänglich dominierende soziologisch-nomothetische Forschungsstrategie zunehmend durch das ökonomisch-positivistische Paradigma verdrängt (→ Paradigma). Andererseits hätten bei der theoretischen Fundierung partialanalytische Erklärungsansätze mit begrenzter Erklärungskraft die Oberhand gewonnen. Zwar habe das *Hofstede*-Kulturmodell eine nicht unerhebliche Integrationskraft entwickelt. Dennoch seien Theorien mittlerer Reichweite, wie sie insb. auf den Feldern „Entsendung & Reintegration“, „Führung & Führungsstil“ sowie „HRM-Management“ entstanden seien, die Ausnahme (vgl. Redding 1994). Vom *GLOBE*-Kulturmodell darf eine weitergehende Stimulierung und Integration der kulturvergleichenden Forschung erwartet werden. Denn es ist, wie sein Name zu erkennen gibt, explizit dazu bestimmt kulturelle Einflüsse auf Organisationskultur und Führungseffektivität zu analysieren: *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (vgl. House et al. 2004).

Struktur der kulturvergleichenden Managementforschung



Quelle: Redding (1994, S.332).

Literatur: *Adler, N.J.* (1991): International Dimensions of Organizational Behavior, Boston/MA: PWS-KENT [Adler, N.J. with Gunderson, A. (2008): International Dimensions of Organizational Behavior, 5th Ed., Mason/OH: Thomson]. *Adler, N.J.* (1983): A Typology of Management Studies Involving Culture, Journal of International Business Studies, 14(2): 29-47. *Bhagat, R.S.; McQuaid, S.J.* (1982): Role of Subjective Cultures in Organizations. A Review and Directions for Future Research, Journal of Applied Psychology, 67(5): 653-685. *Deshpande, R.; Webster, F.E. Jr.* (1989): Organizational Culture and Marketing.

Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53(1): 3-15. *Gerpott, T.J.* (1993): Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Haire, M.; Ghiselli, E.E.; Porter, L.W.* (1966): Managerial Thinking. An International Study, New York: Wiley. *Harbison, F.; Myers, C.A.* (1959): Management in the Industrial World. An International Analysis, New York: McGraw-Hill. *House, R.J.; Hanges, P.J.; Javidan, M.; Dorfman, P.W.; Gupta, V. (Eds.)* (2004): Leadership, Culture, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks/CA: Sage. *Keller, E. von* (1982): Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bern: Haupt. *Kornadt, H.; Eckensberger, L.; Emminghaus, W.* (1980): Cross-Cultural Research on Motivation and Its Contribution to a General Theory of Motivation, in: Triandis, H.C.; Lambert, W.W.; Berry, J.W.; Lonner, W.T.; Heron, A.; Brislin, R.; Draguns, J. (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. III, 223-321, Boston/MA: Allyn & Bacon. *Kumar, B.N.* (1988): Szenen aus dem Alltag des interkulturellen Managements, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 17(8): 426-427. *Link, W.* (1997): Erfolgspotentiale für die Internationalisierung. Gedankliche Vorbereitung, empirische Relevanz, Methodik, Wiesbaden: Gabler. *Marr, R.* (1983): Problemaspekte bei der Entwicklung eines Wissenschaftsprogramms des „Internationalen Managements“, in: Dülfer, E. (Hrsg.), *Personelle Aspekte im Internationalen Marketing*, 27-40, Berlin: E. Schmidt. *Neuberger, O.; Kompa* (1986): Das Gesicht der Firma, *Psychologie Heute*, 13(6): 61-68. *Oberndörfer, D.* (1996): Die politische Gemeinschaft und ihre Kultur. Zum Gegensatz zwischen kulturellem Pluralismus und Multikulturalismus, *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 46(B52/53): 37-46. *Perlmutter, H.V.* (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: *Columbia Journal of World Business*, 4(1): 9-18. *Peters, T.; Watermann, R.* (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Warner Books. *Redding, S.G.* (1994): Comparative Management Theory. Jungle, Zoo or Fossil Bed? *Organization Studies*, 15(3): 323-359. *Schein, E.H.* (1984): *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco/CA: Jossey-Bass. = 2010]. *Schmid, S.* (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung, Wiesbaden: Gabler. *Scholz, C.* (1989): *Personalmanagement*, München: Vahlen [5.Aufl. = 2000]. *Staeble, W.H.* (1990): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München: Vahlen [Staeble, W.H., überarbeitet von Conrad, P. und Sydow, J. (2012): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 9.Aufl., München: Vahlen].

Interkulturelles Marketing (Vorläufer & Nachbardisziplinen)

Nachstehende Tabelle gibt aus wissenschaftsgeschichtlicher Sicht einen Überblick über die Vorläufer und Nachbardisziplinen des Interkulturellen Marketing.

Disziplin	Kurzbeschreibung	Ansatz/ Denkweise
Rassenkunde	Ideologisch geprägte (Pseudo-)Wissenschaft, die primär von genetisch bedingten Unterschieden zwischen verschiedenen Menschengruppen (Rassen) ausgeht und diese in diskriminierender Weise wertet (zumeist als Ursache unterschiedlicher intellektueller Leistungsfähigkeit und/oder Moralität).	normativ/ ideologisch
Völkerpsychologie	Weitgehend wertfreie und vorrangig im deutschsprachigen Bereich betriebene Wissenschaft, die in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts als Vorläufer der Sozialpsychologie die geistigen und kulturellen Leistungen der verschiedenen Völker untersuchte (insb. Sprache, Religion, Mythen, Sitten).	vorwissen- schaftlich/ deskriptiv

Kultur- vergleichende Psychologie	Sowohl empirisch als auch verstehend-interpretativ („hermeneutisch“) betriebene Geisteswissenschaft, die Anfang des 20. Jahrhunderts den Zusammenhang zwischen den Merkmalen einer Kultur und der Persönlichkeitsstruktur ihrer Mitglieder analysierte (z.B. mithilfe der teilnehmenden Beobachtung sog. primitiver Kulturen).	empirisch/ herme- neutisch
Kultur- psychologie	Historische, z.T. humanistisch ausgerichtete Wissenschaft, die von den (ganzheitlichen) subjektiven Erfahrungen der Menschen ausgeht und deren Verhalten als Konsequenz des Wirkens kultureller Normen betrachtet. Forschungsobjekte sind typische Ereignisse, damit verbundene situative Verhaltensmuster und der Zusammenhang zwischen kulturellem Wandel und individueller Entwicklung.	typologisch/ dynamisch
Interkulturelle Psychologie	Interdisziplinäre Wissenschaft, welche, mit Hilfe von Methoden und Erkenntnissen oder z.B. Ethnologie, der Psychologie und der Sozialpsychologie die Wahrnehmungs-, Denk-, Lern- und Verhaltensmuster von Angehörigen verschiedener Kulturen vergleichend untersucht.	sozial- psycho- logisch
Anthropologie	Ganzheitliche Wissenschaft vom Menschen. Im deutschsprachigen Raum setzte sich die „Menschenkunde“ primär mit biologischen, genetischen und stammesgeschichtlichen Fragen auseinander, im englischsprachigen Raum hingegen vorzugsweise mit psychologischen, soziologischen und kulturellen Forschungsthemen. Ziel der anthropologischen Forschung ist es, den Zusammenhang zwischen der Umwelt, in der Menschen leben, und ihrem jeweiligen Verhalten aufzudecken.	ganz- heitlich
Ethnologie	Auch als Völkerkunde bezeichnete, mit der Kulturanthropologie verwandte interdisziplinäre Wissenschaft, welche die psychischen Merkmale (z.B. Sprachen, Sitten, Mythen, Religionen) von „primitiven“ und zunehmend häufiger auch von komplexen Gesellschaften untersucht, diese vergleichend gegenüberstellt und zu erklären versucht.	explikativ
Kultur- anthropologie	Geisteswissenschaft, welche die kognitiven, emotionalen und konativen Unterschiede (und Gemeinsamkeiten) zwischen den Angehörigen verschiedener Kulturkreise zu identifizieren versucht. Im Gegensatz zur sozialpsychologisch orientierten Interkulturellen Psychologie arbeiten Kulturanthropologen vorzugsweise differential psychologisch.	differenziell

Internationale Marktforschung

anders als die → Auslandsmarktforschung, welche primär eine taktische Funktion erfüllt (d.h. Beschaffung von Informationen über Auslandsmärkte), und die Interkulturelle Markt- und Marketingforschung, die sich vorrangig mit den

Möglichkeiten der Äquivalenzsicherung befasst, liegt der Schwerpunkt der Internationalen Marktforschung im strategischen Bereich: Welche Markteintrittsstrategien versprechen in welchen Auslandsmärkten bzw. unter welchen Marktbedingungen Erfolg (vgl. z.B. Keil/Mack 2006; Levy et al. 1999; Dichtl et al. 1986)? Welche (mittelständischen) Unternehmen verfügen über Exportpotenzial? Welche Promotoren begünstigen ein Auslandsengagement, und welche Inhibitoren erschweren den Markteintritt?

Nicht zuletzt befasst sich die Internationale Marktforschung mit den prinzipiellen Vor- und Nachteilen der verschiedenen Möglichkeiten der Beschaffung von Informationen (vgl. Bauer 2009). Eines der zentralen Themen lautet hier: Ausmaß und Gründe der unterschiedlichen → Auskunftsbereitschaft in Abhängigkeit vom Herkunftsland der Befragten und/oder der eingesetzten Befragungstechniken bzw. Medien. Bei Telefon- bzw. Internetumfragen erwies sich die hochgradige Selektivität der elektronischen Medien als ein drängendes Problem der internationalen Markt- und Marketingforschung: Während die Hälfte der Erdbevölkerung noch nie telefoniert hat, sind in Ballungsgebieten wie New York und Tokio mehr Telefonanschlüsse registriert als auf dem gesamten afrikanischen Kontinent. Drei Viertel aller dort lebenden Menschen haben noch nie einen Taschenrechner oder gar einen Laptop benutzt, während in den westlichen Industrieländern der zeit- und ortsunabhängige Zugang zum Internet bald keine Utopie mehr ist (vgl. Tab.).

Internet-Nutzung im internationalen Vergleich

	Nutzer ¹			Nutzer ¹	
	(in %)	(in Mio.)		(in %)	(in Mio.)
Australien	65,1	12,7	Deutschland	50,7	42,2
USA	64,1	179,9	Japan	46,8	59,4
Skandinavien	61,3	14,7	Italien	46,1	26,6
Hong Kong	60,3	4,4	Frankreich	31,8	19,0
Großbritannien	57,5	34,4	Spanien	30,7	12,3
Singapur ²	51,1	2,3			

Anmerkungen: ¹ zu Hause und bei der Arbeit, Januar 2003; ² nur zu Hause, Mai 2002

Quelle: NFO Infratest (2003).

Literatur: Bauer, E. (2009): Internationale Marketingforschung, 4.Aufl., München: Oldenbourg. Müller, S.; Gelbrich, K. (2015): Interkulturelles Marketing, 2. Aufl., München: Vahlen. Levy, B.; Berry, A.; Nugent, J.B. (1999): Fulfilling the Export Potential of Small and Medium Firms, Dordrecht: Kluwer. Keil, S.; Mack, R.S. (2006): Identifying Export Potential in the Service Sector, Growth and Change, 17(2): 1-10. Dichtl, E.; Köglmayr, H.-G.; Müller, S. (1986): Identifying Export Potential. A Comparative Analysis of German and Japanese Firms, in: Cavusgil, S.T. (Ed.), Advances in International Marketing, Vol. 1, 233-254, Greenwich/CN: JAI.

Internationale Preisdifferenzierung → Preisdifferenzierung,
internationale

Internationales Marketing

1 Abgrenzung & Definition

So unterschiedlich ⇒ Konstrukte wie „Internationales Unternehmen“ und „Internationalisierung“ gedeutet wurden (vgl. Müller/Kornmeier 2002, S.82ff.), so vielfältig sind auch die Meinungen darüber, was Internationales Marketing ausmacht und wodurch es sich vom Interkulturellen Marketing unterscheidet. Deshalb konnte sich die Scientific Community in den 1960er-Jahren zunächst nur auf folgende Formel einigen: „Ein Unternehmen, das in einer (gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen) Umwelt agiert, betreibt Domestic Marketing, und ein Unternehmen, das in multiplen Umwelten agiert, Internationales Marketing.“

Selbst diesen
letztlich wenig
aussagefähigen
Minimalkonsens
kündigte Kotler
(1972) auf, als er das
Konzept des Generic
Marketing
propagierete:

„When domestic marketing was the whole of marketing, with the rise of international activity, the domestic, foreign, and international were viewed as three types of marketing. This dichotomy it is felt will ultimately disappear and these categories will be regarded simply as three subdivisions of marketing itself. Then, instead of fitting a theory of American marketing to foreign situations and adapting it to international elements, one theory of marketing in its broadest sense will encompass all.“

Bartels (1971, S.254)

Robinson (1978, S.30) dehnte es dann auf den gesamten Bereich der internationalen Unternehmensführung aus: Marketing als die gezielte Auseinandersetzung eines Unternehmens mit seiner Umwelt, gleichgültig, ob diese national begrenzt oder weiter gefasst ist (international bzw. interkulturell). Bartels (1971, S.254) schließlich, der als Protagonist des World Marketing die generische Sichtweise teilt, ging noch einen Schritt weiter und definierte Marketing als die generell gültige Unternehmensstrategie. Wer (nach seiner Ansicht: fälschlicherweise) zwischen Domestic und International Marketing differenzierte, verwechselte die „Unterschiedlichkeit der Märkte“ mit der „Heterogenität der zu ihrer Erschließung einsetzbaren Instrumente“. Schließlich könnten in allen Ländermärkten die vier klassischen Marketing-Instrumente eingesetzt werden (= qualitative Dimension), wenn auch nicht überall in der gleichen Art und Weise (= quantitative Dimension).

Perry (1990, S.47) formulierte diese Auffassung anschaulicher: „You can eliminate the wholesaler, but you cannot eliminate its functions.“ Diese schlagwortartige Zusammenfassung der generischen Perspektive besagt, dass ein Unternehmen immer Marketing betreibt, auch dann, wenn es in bestimmten Ländern manche Instrumente nicht einsetzen ...

- will (wie im Falle des Verzichts auf eine bestimmte farbliche Gestaltung eines Produktes, um kulturellen Normen Rechnung zu tragen),

- kann (wie im Falle des Verzichts auf Direktvertrieb wegen mangelhafter Infrastruktur) oder
- darf (wie im Falle des Verzichts auf TV-Werbung für Tabakwaren aufgrund rechtlicher Restriktionen).

Wenn in der Literatur von Internationalem Marketing gesprochen wird, so kann damit Verschiedenes gemeint sein:

Zunächst ein sehr weit gefasster Begriff, der sich am Minimalkonsens orientiert und in undifferenzierter Weise alle Erscheinungsformen grenzüberschreitender wirtschaftlicher Tätigkeit meint (beginnend mit dem Export-Marketing über das Internationale und das Multinationale bis hin zum Transnationalen bzw. Globalen Marketing).

Häufig bezeichnet Internationales Marketing auch (nur) eine frühe Entwicklungsstufe der Internationalisierung, die manche Unternehmen auf ihrem Weg zum Multinationalen oder Globalen Unternehmen durchlaufen. Charakteristisch für diese Phase ist eine ethnozentrische Grundhaltung des Managements.

Diese sog. Länderphilosophie äußert sich z.B. darin, dass das Management Strategien, die ursprünglich für den Binnenmarkt entwickelt wurden, auf ausländische Märkte überträgt, ohne diese an die dort herrschenden Bedingungen anzupassen (z.B. an landesspezifische Gebrauchsgewohnheiten). So handelt ein Werbetreibender ethnozentrisch, der bei der Konzeption einer weltweiten Werbekampagne nicht in Rechnung stellt, dass in islamischen Ländern ein Großteil der Bevölkerung westlich inspirierte Werbespots als „bedrohlich“ empfindet. Al-Makaty et al. (1996) sprechen in diesem Zusammenhang von 'serious cultural threat'. Mit Egozentrismus, einer frühen Stufe der Entwicklung eines Kindes vergleichbar, kann diese (frühe bzw. unreife) Form der internationalen Orientierung einerseits durch mangelndes Relativierungsvermögen bedingt sein. Andererseits aber mag sie auch Reflex der Überzeugung sein, dass die eigene Landeskultur anderen grundsätzlich überlegen ist und deshalb für diese Vorbild zu sein hat. Daraus wird dann vielfach auch auf die Überlegenheit der eigenen Management-Methoden geschlossen. Häufig jedoch steht dahinter, fern jeder Ideologie, lediglich die Absicht, durch Standardisierung der Unternehmenspolitik (z.B. des Marketing-Mix) Economies of Scale zu erzielen. Viele, insb. KMU, überwinden dieses erste Stadium der Internationalisierung aus den verschiedensten Gründen niemals (z.B. mangels erforderlicher Ressourcen, aufgrund kluger Selbstbeschränkung, bedingt durch Management-Fehler).

Chosön: Land der Morgenstille

Die Versuchung, ethnozentrisch zu entscheiden und zu handeln, ist naturgemäß groß, wenn, wie im Fall Koreas, die Legende besagt, dass das vorzeitliche Reich von einem Sohn des Himmlischen Königs *Hwanin* gegründet wurde (2333 v. Chr. von Prinz *Hwanung*). *Tangun*, der Sandelholz-König und erste menschliche Herrscher Koreas, nannte das Land *Chosun* und erwählte *Pyongyang* als Hauptstadt. Der Enkel des Himmlischen Königs wurde, nachdem er das „Land der Morgenstille“ zweitausend Jahre lang regiert hatte, Bergkönig.

Wer sich vom generischen Ansatz leiten lässt, begreift Internationales Marketing als Führungskonzeption. Sie erfordert, dass ein Unternehmen alle Entscheidungen konsequent an den jeweiligen Bedürfnissen der im In- oder im Ausland lebenden (internen und externen) Transaktionspartner ausrichtet (insb. Kunden, Arbeitnehmer, Geschäftspartner, politische Instanzen).

Schließlich ist mit diesem Begriff auch eine wissenschaftliche Disziplin gemeint. Anfänglich, in der „vorwissenschaftlichen Phase“, begnügten sich die meisten Forscher damit, die verschiedenen Erscheinungsformen grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit zu beschreiben und zu klassifizieren (= phänomenologische Phase). In der nächsten, von Müller/Kornmeier (2002, S.282ff.) ausführlich dargestellten Entwicklungsphase des Internationalen Marketing wurden dann erste eigenständige partielle Erklärungsansätze formuliert (z.B. zu den Markteintrittsstrategien). Häufiger aber adaptierten die Wissenschaftler Theorien, die Vertreter anderer Disziplinen entwickelt hatten (z.B. verhaltenswissenschaftliche oder transaktionstheoretische Ansätze).

2 Auf der Suche nach der Identität: Erste Anzeichen einer eigenständigen Entwicklung

Von den zunehmenden Sättigungserscheinungen auf dem Binnenmarkt, der Intensivierung der weltweiten Arbeitsteilung und dem internationalen Wettbewerbsdruck tagtäglich zu entsprechenden Entscheidungen gezwungen, haben Unternehmen immer schon Auslandsmärkten, die noch nicht gesättigt sind (vgl. Tab. 1), ihr Augenmerk schenken müssen. Ob man die damit verbundenen Entscheidungen und Maßnahmen nun Export-, Internationales, Multinationales oder Globales Marketing nannte, war für die Praxis unerheblich.

Tab. 1: Ausstattung der Haushalte in Osteuropa mit Elektronik-Geräten (in %)

	H	CZ	SK	PL	BG	RO	UA	Gesamt
Normales / einfaches Telefon	73	64	74	52	68	39	35	59
Schnurloses Telefon	5	6	4	4	3	2	2	4
Mobiltelefon	18	12	21	8	2	4	1	10
Anrufbeantworter	11	7	7	5	1	1	2	5
Farbfemsehgerät	89	94	96	95	76	70	84	86
Stereo-Kompaktanlage	28	20	35	35	11	6	21	22
Cassetten-Recorder	61	58	72	61	50	58	33	56
CD-Player	18	27	24	25	8	8	3	16
Video-Recorder	46	40	39	57	30	15	16	35
Videokamera / Camcorder	4	8	4	4	1	2	2	4
PC	16	15	16	11	4	6	1	10

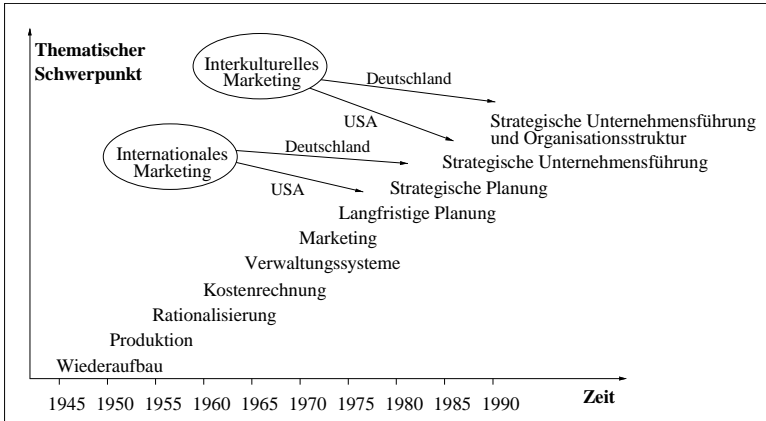
Quelle: GfK (The Central and Eastern European Consumer 1999).

Das wachsende Auslandsengagement zahlreicher Wirtschaftszweige sowie die zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft begünstigten schließlich die Institutionalisierung des Fachs, wobei die amerikanischen Hochschulen die Vorreiterrolle übernahmen. In ...

- Deutschland (vgl. Macharzina 1989, Sp.906),
- Frankreich (vgl. Usunier 1990) und
- Großbritannien (vgl. Monye 1995)

verlief die Entwicklung hingegen vergleichsweise zögerlich. Als die amerikanischen Business Schools lange schon und ganz selbstverständlich mit großem Nachdruck dieses Fach lehrten, führten deutsche Hochschullehrer noch eine Grundsatzdiskussion, die nachträglich kaum nachvollziehbar erscheint. In deren Mittelpunkt stand die Frage: Besitzen Internationales Marketing bzw. Internationales Management überhaupt so viel Eigenständigkeit, dass man ihnen eine Spezielle Betriebswirtschaftslehre widmen sollte? Entsprechend spät setzten sich hierzulande auch Interkulturelles Marketing bzw. Interkulturelles Management durch (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Verzögerte Akzeptanz des Internationalen Marketing und des Interkulturellen Marketing in Deutschland

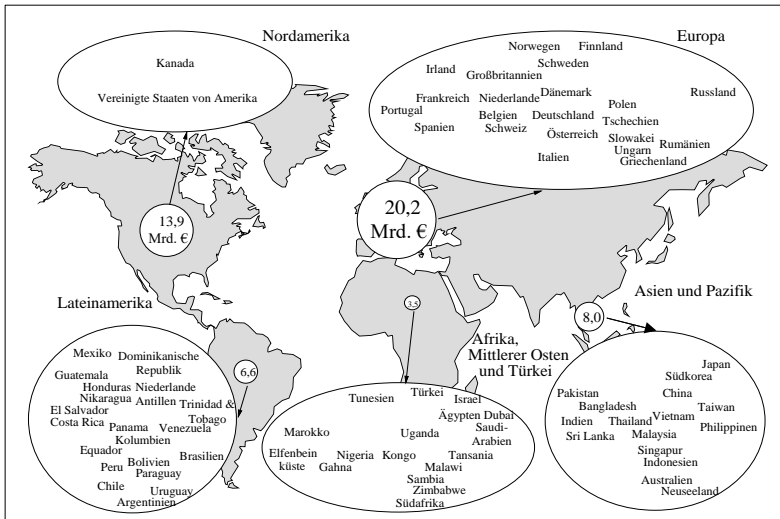


Quelle: Hammer et al. (1993, S.13); modifiziert.

Mit der Ende der 1980er Jahre noch zögerlich und im Verlauf der 1990er Jahre verstärkt propagierten hat die Betriebswirtschaftslehre scheinbar ein vergleichsweise eigenständiges Theoriengebäude errichtet. Streng genommen aber verkörpert die Neuen Institutionenlehre „nur“ ein erweitertes Anwendungsfeld der neoklassischen Mikroökonomik. Obwohl die Agency-Theorie und die Informationsökonomik gleichfalls Ansatzpunkte für die Analyse internationaler Geschäftsbeziehungen bieten, wurde bislang hauptsächlich der Transaktionskostenansatz dazu genutzt (vgl. Kutschker/Schmid 2011, S.453ff.).

Die wachsende internationale Verflechtung der Unternehmen (vgl. Abb. 2) beeinflusst in zunehmendem Maße deren Informations-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse. Deshalb sollte auch die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ihr Theorien- und Methodenspektrum zunehmend um kulturspezifische Inhalte erweitern (vgl. Gaugler 1998, S.25).

Abb. 2: Globale Umsatzstruktur des Unilever-Konzerns

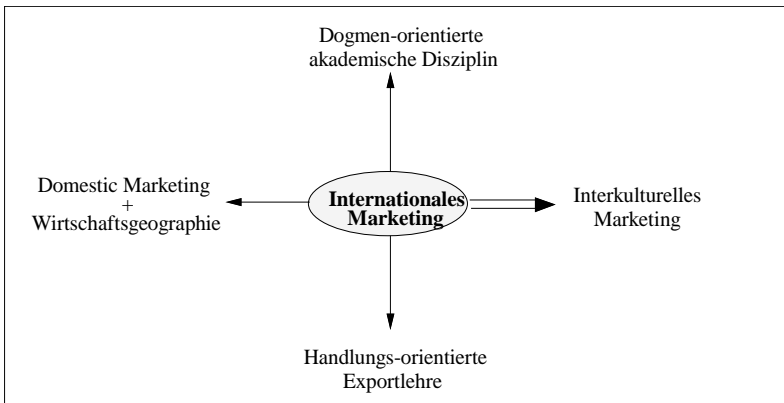


3 Identitätsstiftende Besonderheiten des Internationalen Marketing

Überblick: Während die deutschsprachige akademische Welt sich immer wieder sehr grundsätzlich mit der Frage nach der Identität des eigenen Fachs auseinandersetzt, grenzen anglo-amerikanische Autoren wie Albaum/Peterson (1984) und später Aulakh/Kotabe (1993, S.7) Internationales Marketing rein pragmatisch vom Domestic Marketing ab: als zu lösende Aufgaben, die für mehr als ein Land bedeutsam sind und mithilfe der Instrumente des klassischen Marketing-Mix alleine nicht bewältigt werden können. Dazu gehören Standortentscheidungen, Vereinbarungen über Gegengeschäfte, Bewältigung von Local Content-Auflagen, Identifikation des optimalen Preiskorridors etc. Streng genommen aber erwächst die Eigenständigkeit der Disziplin nicht wirklich aus den offen zutage tretenden Phänomenen, also den Strategien und Instrumenten; denn diese werden zur Bearbeitung des heimischen Marktes gleichermaßen verfolgt bzw. eingesetzt.

Die Grundsatzfrage, die Macharzina & Engelhard vor mehr als zwei Dekaden gestellt haben (vgl. Abb. 3), kann mittlerweile zunehmend als beantwortet gelten: zu Gunsten der Option „innovative Disziplin“. Und als innovativ versteht sich auch das Interkulturelle Marketing: „The state of International Business theorizing could be characterized as sitting right at the crossroad between two extremes, an innovative managerial discipline on the one hand and a stagnant by-product of traditional economics on the other“ (Macharzina/Engelhard 1991, S.24).

Abb. 3: Entwicklungsperspektiven des Internationalen Marketing



Hermanns (1995, S.26) und Wißmeier (1992, S.47ff.) beschrieben das „Charakteristische der Disziplin“ folgendermaßen. Zusätzlich zu den Problemen, die im Tagesgeschäft (des Domestic Marketing) zu lösen sind, hat das international tätige Unternehmen eine Reihe spezifischer Aufgaben zu lösen:

erschwerter Beschaffung der erforderlichen Informationen bei gleichzeitig erhöhtem Informationsbedarf,

überdurchschnittliche Komplexität der (Marketing-)Entscheidungen (da mindestens zwei Ländermärkte bearbeitet werden),

besonderer Stellenwert der Vorbereitung bzw. Gestaltung von Entscheidungen,

Notwendigkeit der Koordination (Entscheidungen welche die Internationalisierung betreffen, sind „im Gesamtzusammenhang des Unternehmens“ zu treffen).

Ähnlich argumentieren Backhaus/Voeth (2010, S.37ff.). Neben einem zusätzlichen Informations- und Koordinationsbedarf sowie der überdurchschnittlichen Komplexität hoben sie das mit der Internationalisierung verbundene erhöhte Risiko als weitere, in der Literatur immer wieder genannte Besonderheit hervor. Allerdings ist dieses eng an das Problem des vergrößerten Informationsbedarfs geknüpft; denn im Regelfall liegen über einen Auslandsmarkt weniger und überdies unsichere Informationen vor als über den Heimmarkt. Hinzu kommt, dass in den verschiedenen heterogenen Ländermärkten z.T. gegenläufige Entwicklungen zu bewältigen sind (z.B. Säkularisierung und Beliebigkeit von Werten in Teilen des Okzidents und wachsende Rigidität religiöser Normen in Teilen des Orients).

Eine „höhere Management-Komplexität“ diagnostizierte auch Macharzina (1989, Sp.908). Diese habe eine Vielzahl von nachgelagerter Konsequenzen, vor allem ...

- größerer Bedarf an Instrumenten zur Handhabung der inter-organisationalen Beziehungen,
- Einsatz heterogener Management-Konzepte innerhalb ein und desselben Unternehmens (= Diversity),
- Notwendigkeit der Anpassung an variierende Bedingungen in den verschiedenen Auslandsmärkten,
- vermehrte Investitionen in „Management Development-Programme“.

Schließlich sind diese Kriterien nicht voneinander unabhängig; bspw. hängt die Komplexität einer zu fällenden Entscheidung maßgeblich von Qualität und Quantität der beschaffbaren bzw. zur Verfügung stehenden Informationen ab. Vor allem aber handelt es sich nicht wirklich um Eigenheiten der Internationalisierung: Auch im nationalen Kontext wächst der Informationsbedarf, wenn ein Unternehmen ein neues Geschäftsfeld erschließt. Auch im Heimmarkt kann es risikoreich sein, mit Produktinnovationen neue Zielgruppen zu erschließen. Somit ist die erhöhte Komplexität der Aufgaben, die das Marketing zu bewältigen hat, kein „Privileg“ internationaler Unternehmenstätigkeit.

Nachdem die Frage, was die originären Probleme des Internationalen Marketing sind und wie diese systematisiert werden können, nach wie vor offen bzw. auf diese Weise nicht beantwortbar war, unterbreiteten Backhaus/Voeth (2010, S.9ff.) einen alternativen Vorschlag: Die eigentliche Besonderheit der Disziplin erwachse aus einer übergeordneten Größe – der Notwendigkeit, vielfältige Entscheidungstatbestände, Strategien und Maßnahmen zu koordinieren (z.B. Abstimmung der internationalen Preispolitik).

Erneut liegt jedoch der Einwand nahe: Ist die Notwendigkeit der Koordination tatsächlich (d.h. qualitativ) ein ureigenes Problem des Internationalen Marketing, aus welchem die Disziplin den Anspruch auf Eigenständigkeit ableiten kann, oder ist dies nur eine Frage des Mehr oder Weniger (= quantitativ). Wie andere Autoren halten auch wir deshalb ein anderes Kriterium für letztlich identitätsstiftend: Multi-Kulturalismus, die Konfrontation mit mehreren Kulturen (vgl. z.B. Schmid 1996).

Informationsbedarf: Im Zuge der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit nimmt der Informationsbedarf sprunghaft zu. Er wächst allein schon deshalb, weil sich dabei Art und Anzahl der Tochtergesellschaften bzw. Vertriebsniederlassungen sowie Mitarbeiter, Konkurrenten, Zulieferer, Handelsunternehmen, Zielgruppen, zu berücksichtigende Rechtssysteme etc. verändern (im Regelfall erhöhen). Zumeist besitzen solche Unternehmen auch kaum „implizites Wissen“ über Auslandsmärkte. Deshalb sind explizite Informationen in ausreichender Quantität und Qualität für das Internationale Marketing noch wichtiger als für das Domestic Marketing, um sachgerechte Entscheidungen treffen zu können. Daraus erwächst allerdings eine prinzipielle Schwierigkeit. Vielfach stehen sekundärstatistische Daten nicht oder nur auszugsweise zur Verfügung. Und insb. in Schwellen- und Entwicklungsländern mangelt es an qualifizierten Marktforschungsinstituten, die „vor Ort“

primärstatistische Daten erheben könnten. Falls doch, so verursacht diese Art der Informationsgewinnung erhebliche Kosten (vgl. Bauer 2009).

Hinzu kommen die kulturellen Besonderheiten, welche bei der Bearbeitung der unterschiedlichen Ländermärkte zu berücksichtigen sind. Will das Unternehmen die notwendigen Daten (z.B. über Markenbewusstsein und Preisbereitschaft verschiedener Zielgruppen) in mehreren Ländern primärstatistisch erheben, so hat die internationale bzw. interkulturelle Marketing-Forschung konzeptionelle, methodologische und organisatorische Probleme zu bewältigen, die sich im nationalen Geschäft nicht bzw. nicht mit dieser Intensität stellen. Hierzu zählen u.a.:

- *verschiedene Äquivalenzprobleme (z.B. sprachliche Äquivalenz),*
- *kulturspezifisch stärkere oder schwächere Neigung, sozial erwünscht zu antworten,*
- *Mangel an standardisierten, kulturinvarianten Skalen,*
- *unterschiedliche Bereitschaft, an Umfragen teilzunehmen, mit der Folge von gravierenden Stichprobenproblemen (Repräsentativität, Vergleichbarkeit etc.).*

Aufgrund der hierbei erfahrungsgemäß völlig ungenügenden Auskunftsbereitschaft der befragten Manager wiegt dieses Problem bei Studien zur internationalen Preispolitik besonders schwer. Während man bei weniger sensiblen Fragestellungen immerhin mit einer Rücklaufquote von 15-25% rechnen kann, sind es bei diesem Thema zumeist kaum mehr als 5% (vgl. Li/Cavusgil 1995, S.261).

Will man die in verschiedenen Kulturkreisen gesammelten Informationen vergleichend analysieren, dann müssen diese Daten nicht „nur“ entscheidungsrelevant, vollständig, aktuell und genau, sondern auch vergleichbar sein. Wie Müller/Kornmeier (2000, S.143ff.) anlässlich zahlreicher Ungereimtheiten der „Standort-Diskussion“ mit Blick auf das ⇒ Konstrukt „internationale Wettbewerbsfähigkeit“ detailliert zeigen, erfüllen gerade sekundärstatistische Daten aus den verschiedensten Gründen diese Bedingung häufig nicht:

- Vielfach fehlen internationale Standards (z.B. einheitliche Definition von Einkommensklassen, Bildungs- und Statusniveau) für die Erfassung und Klassifikation von Daten (bzw. werden nicht beachtet).
- Andersartige Umwelten erfordern spezifische Prozeduren, Definitionen und Klassifikationen. So verbindet sich mit der Unterscheidung „absolute vs. relative Armut“ in einem Entwicklungsland eine andere Aussage als in einem Industrieland.
- Die verschiedenen Länder verfolgen mit offiziellen Statistiken unterschiedliche, nicht zuletzt politische Ziele. So liegt es für manche Entwicklungsländer nahe, ihr BIP bewusst schlechter darstellen, als es der Realität entspricht, um in den Genuss von besonders langfristigen und verbilligten Krediten der *International Development Agency (IDA)* zu gelangen, die den ärmsten Entwicklungsländern vorbehalten sind (vgl. Koch

1998, S.73). Bei den Arbeitslosenzahlen wiederum ist zu beachten, ob diese nach nationalem oder nach *OECD*-Standard erhoben wurden (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Arbeitslosenquote im internationalen Vergleich (1998, in %)

Land	Erhebungsverfahren		Land	Erhebungsverfahren	
	nationa	internationa		national	internationa
Spanien (1998)	18,8	18,8	Großbritannien (1997)	5,5	7,0
Italien (1997)	12,3	12,1	Dänemark (1998)	6,5	5,1
Frankreich (1998)	11,8	11,9	Portugal (1998)	5,1	4,9
Finnland (1998)	11,4	11,4	USA (1998)	4,5	4,5
Deutschland (1998)	11,1	9,4	Österreich (1998)	7,2	4,4
Belgien (1998)	12,6	8,8	Japan (1998)	4,1	4,1
Schweden (1998)	6,5	8,2	Niederlande (1998)	4,2	3,9
Irland (1998)	10,2	7,8			

Quelle: iwd, Nr.14 (1999), S.6f.; Ursprungsdaten: OECD.

Internationalen Unternehmen können Auslandsmärkte auf höchst unterschiedliche Art und Weise erschließen (z.B. per Export oder Lizenzvergabe) und bearbeiten (z.B. mit differenzierten oder mit standardisierten Marketing-Instrumenten). Angesichts der bereits unter „normalen Umständen“ großen physischen und psychischen Arbeitsbelastung von Führungskräften sorgen allein schon Art und Anzahl der für die Internationalisierung verfügbaren bzw. nicht verfügbaren Informationen (z.B. über Vor- und Nachteile der einzelnen Markteintrittsstrategien) für 'information overflow' und damit für Stress. Hinzu kommt, dass die zumeist übliche univariate, deskriptive Informationsverarbeitung in eine Sackgasse führt, wenn eine Vielzahl von Ländermärkten zu berücksichtigen ist. Nur wer in der Lage ist, mithilfe der verschiedenen Techniken der Multivariaten Statistik (z.B. Regressions- oder Clusteranalyse) so zu verdichten, dass sie überschaubar werden, kann die darin enthaltenen Informationen im Entscheidungsprozess nutzen.

Tab. 3: Lebenshaltungskosten in der Europäischen Union (2000)

	Waren- bzw. Lebensbereiche												Gesamt	Gesamt ohne Mieten	
Dänemark	3 4	3 4		5 5	1 7	2 5	5 1		8	2 0	2 1	2 1	5 4	1 32	127
Deutschland	8	5	2	1 8	1 0	4 6	0 5	3	0	1 4	0 4	1 1	1 07	104	
Finnland	1 4	7 4		3 4	1 4	4 3	2 1	6	2 1		1 9	2 8	1 4	20	115
Frankreich	0 3	0 6		5 8	1 7		0 6	5	0 4	2 6	0 6	1 8	1 18	105	
Griechenland	9	0 3	6	5	6	0	7	1	9	9	7	5	8 5	83	
Groß- britannien	1 1	8 1	3	1 2	2 5	1 8	2 9	6	1 4	1 4	2 9	4 4	1 60	119	
Irland	0 5	8 9	6	6 2	1 2	1 4	1 6	5	3	5	1 6	8	1 16	103	
Italien	0 1	0 5	2	1 7	0 8	2 3	1	4	0 5	2	3	1 5	1 02	97	
Niederlande	4	0 6	1	7 1	0 2	1 5	1 6	4	6	1 0	0 9	1 9	1 14	100	
Österreich	0 5	0 3	3	3 0	1 2	3 6	0 7	3	0 6	2 0		0 7	1 11	104	
Portugal	9	0	9	6	3	0 6	0 3	3	2	2	3	5	8 7	84	
Schweden	2 8	7 3	9	4 7	1 6	7 9	1 8	9	2 0	8 5	0 9	2 8	1 26	118	
Spanien	7	5	5	9	0 1	1 3	0	8	0 5		3	0 6	9 4	91	

Anmerkungen: Basisindex = 100

a = Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke; b = alkoholische Getränke und Tabak; c = Bekleidung und Schuhe; d = Wohnung, Wasser, Strom, Gas und sonstige Brennstoffe; e = Hausrat und Instandhaltung der Wohnung; f = Gesundheit; g = Verkehr; h = Nachrichtenübermittlung; i = Freizeit und Kultur; j = Erziehung und Unterricht; k = Hotels, Cafés und Restaurants; l = verschiedene Waren und Dienstleistungen

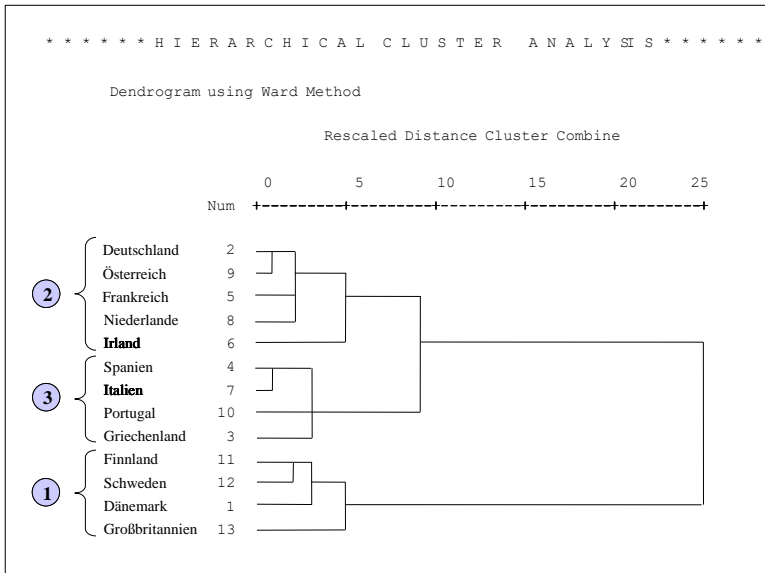
Abb. 4 zeigt auf einen Blick, dass es in der *Europäischen Union* drei Gruppen von Mitgliedsländern gibt, die eine vergleichbare Struktur der Lebenshaltungskosten aufweisen.

Gruppe 1, zu der neben den nordeuropäischen Ländern auch Großbritannien gehört, gibt mit Ausnahme der Kleidung für fast alle Lebensbereiche am meisten aus. Besonders auffällig sind die Mehrausgaben im Bereich „Genussmittel“, wo der durchschnittliche Index der Lebenshaltungskosten bei 165 liegt, während die in Cluster 2 und 3 zusammengefassten Länder hierfür deutlich geringere Werte (120 bzw. 93) aufweisen.

Mit Ausnahme von Irland sind es ausschließlich mitteleuropäische Länder, die Gruppe 2 bilden. Abgesehen von den Aufwendungen für das Wohnen streuen hier die Lebenshaltungskosten in einer vergleichsweise schmalen Bandbreite (Basisindex 100 ± 25).

Zu Gruppe 3 gehören Spanien, Italien, Portugal und Griechenland. Die Bewohner dieser ausschließlich im Süden Europas gelegenen Staaten geben in allen Bereichen deutlich weniger Geld für Konsum aus als die anderen beiden Gruppen, sodass man von einem Nord-/Süd-Gefälle sprechen kann. Abgesehen vom Gesundheitssektor liegen alle Indexwerte teils mehr (Nachrichtenübermittlung = 56), teils weniger (Wohnen = 99) unterhalb des Basisindex von 100.

Abb. 4: Länder mit vergleichbarer Struktur der Lebenshaltungskosten



Da es vielen Unternehmen aber an dieser Kompetenz (der multivariaten Informationsverarbeitung) mangelt, ergibt sich häufig ein neues Problem: Informationsmangel trotz Informationsüberfluss. Im Domestic Marketing stellt sich dieses Paradoxon zumeist weniger scharf, da Manager hier eher auf ihre ominösen „Bauch-Entscheidungen“ vertrauen (können). Die damit gemeinte Intuition kommt indessen nicht von ungefähr, sondern wurzelt in einer für den Einzelnen zumeist nicht nachvollziehbaren, dennoch wirksamen „ganzheitlichen“ Weise in dem langjährigen Erfahrungswissen des Unternehmens, aber auch in der individuellen Lebenserfahrung, die jeder Manager als Konsument und Bewohner eines Landes besitzt. Das aus der intimen Kenntnis des (Heimat-)Marktes erwachsende „Gespür“ aber muss durch explizite, von der Marktforschung gelieferte Informationen ersetzt werden, wenn es gilt, Internationales Marketing zu betreiben. Gelingt dies nicht in dem erforderlichen Maße, müssen Entscheidungen unter einem erhöhten Grad an Unsicherheit gefällt werden.

(3) All diese Informationen (auch z.B. über länderspezifische Konsumgewohnheiten und Präferenzen) müssen

- erfasst,
- an die entsprechenden, teilweise im Stammland befindlichen Stellen (z.B. Produkt-Management) weitergeleitet und dort
- für die Definition von Strategien und Politiken genutzt werden.

Angesichts dieser Aufgabe liegt es nahe, ein Marketing-Informationssystem einzurichten. Dass indessen nur wenige Unternehmen sog. vollintegrierte

Gesamtsysteme, die alle Bereiche des Marketing erfassen, nutzen, lässt sich erneut mit der „Komplexitäts-Falle“ begründen. Sie schnappt umso eher zu, je größer die Zahl der Nutzer ist; denn deren Informationsbedarf kann je nach Abteilung und Aufgabengebiet variieren (z.B. hinsichtlich Aggregationsgrad oder Aktualität der Daten). Greift man deshalb auf partielle Marketing-Informationssysteme (z.B. Export-Informationssystem) zurück, mindert dies zwar die Komplexität, führt aber dazu, dass andere Unternehmensbereiche die verfügbaren Daten nicht oder nur dann nutzen können, wenn sie der Entscheidungssituation entsprechend – mit mehr oder minder großem Aufwand – aufbereitet werden (vgl. Wilde/Schweiger 1995).

Internationales Marketing-Informationssystem der Henkel KGaA, Düsseldorf

Dieses verbindet intern anfallende, von allen Niederlassungen einzugebende Daten (z.B. Umsatz je Monat) mit externen, z.B. von Marktforschungs-Instituten bereitgestellten Informationen. Neben den naheliegenden technologie-immanenten Vorteilen (z.B. Zugriff aller Entscheidungsebenen auf die relevanten Informationen, standardmäßige individuelle Datenauswertung, interaktive Ad hoc-Analysen, grafische Darstellung der analysierten Daten) bietet dieses System dem international auf vielfältigste Weise engagierten und damit ständig prinzipiell von Identitätsverlust bedrohten Unternehmen ein Instrumentarium zur Harmonisierung der Arbeitsbeziehungen. Indem weltweit dieselben Definitionen, Aggregations- und Berechnungsformeln, Zeiteinheiten, Analyse-Instrumente und Layouts für Grafiken, Berichte etc. angewandt werden, steht den Mitarbeitern eine gemeinsame „Grammatik“ zur Verfügung, die Verständigung zwar nicht garantiert, aber erleichtert.

(4) Nachdem Informationsbeschaffung und -auswertung vielfach erhebliche Schwierigkeiten bereiten, stellt sich unweigerlich die Frage „make or buy“? Wer sich für „buy“ entscheidet und spezialisierte Informationsbroker einschaltet, verlagert die Problematik letztlich jedoch nur auf eine andere Ebene. Nun sind überdies zahlreiche Interaktionen und Transaktionen mit Unternehmensexternen zu bewältigen, was wiederum zu einer grundsätzlichen Neuorientierung zwingt. In dem Maße, wie das Produkt und der originäre Leistungsprozess in den Hintergrund und Menschen, Interaktionen sowie die Organisation der Leistungskette in den Vordergrund treten, sind neuartige Zielsetzungen und Kompetenzen gefordert:

- Minimierung der Transaktionskosten, die sprunghaft ansteigen, wenn der Bedarf an Kommunikation zwischen der wachsenden Zahl an Interaktionspartnern wächst (z.B. Mitarbeiter im eigenen und in kooperierenden Unternehmen),
- Kompatibilität der Unternehmenskulturen der Kooperationspartner (vgl. Jaensch 1989, S.284),
- interkulturelle Kompetenz (vgl. Podsiadlowski 1996).

Literatur: *Albaum, G.; Peterson, R.A.* (1984): Empirical Research in International Marketing. 1976-1982, *Journal of International Business Studies*, 15(1): 161-173. *Al-Makaty, S.S.; van Tübergen, G.N.; Withlow, S.S.; Boyd, D.A.* (1996): Attitudes toward Advertising in Islam, *Journal of Advertising Research*, 36(3): 16-26. *Aulakh, P.S.; Kotabe, M.* (1993): An Assessment of Theoretical and Methodological Development in International Marketing. 1980-1990, *Journal of International Marketing*, 1(2): 5-28. *Bartels, R.* (1971): *Marketing Theory and Metatheory*, 2nd Ed., Homewood/IL: Irwin. *Bauer, E.* (2009): *Internationale Marketingforschung*, 4.Aufl., München: Oldenbourg. *Gaugler; E.* (1998):

Hundert Jahre Betriebswirtschaftslehre, FBS-Schriftenreihe 53, Mannheim 1998. *Hammer, R.M.* (1993): Strategische Planung in Familienunternehmungen, in: *Hammer, R.M.* (Hrsg.), *Strategisches Management global*, 257-268, Wiesbaden: Gabler. *Hermanns, A.* (1995): Aufgaben des internationalen Marketing-Managements, in *Hermanns A.; Wißmeier U.K.* (Hrsg.), *Internationales Marketing-Management*, München 1995: 23-68. *Jaensch, G.* (1989): Unternehmensführung in den USA aus deutscher Sicht, *Die Betriebswirtschaft*, 49(3): 275-286. *Koch, E.* (1998): Internationale Wirtschaftsbeziehungen, 2.Aufl., München: Vahlen. *Kotler, P.* (1972): *Marketing Management*, 2nd Ed., Englewood Cliffs/NJ: Prentice-Hall. *Kutschker, M.; Schmid, S.* (2011): *Internationales Management*, 7.Aufl., München: Oldenbourg. *Li, T.; Cavusgil, S.T.* (1995): A Classification and Assessment of Research Streams in International Marketing, *International Business Review*, 4(3): 251-277. *Macharzina, K.* (1989): Internationale Betriebswirtschaftslehre, in: *Macharzina, K.; Welge, M.K.* (Hrsg.), *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, 903-914, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Macharzina, K.; Engelhard, J.* (1991): Paradigm Shift in International Business Research. From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, *Management International Review*, 31, Special Issue: 23-43. *Monye, S.O.* (1995): An Empirical Assessment of the Need for Specialist Education and Training, *International Marketing Review*, 12(3): 5-14. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2000). Internationale Wettbewerbsfähigkeit. Irrungen und Wirrungen der Standortdiskussion, München: Vahlen. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2002): *Strategisches Internationales Management*, München: Vahlen. *Perry, A.C.* (1990): International versus Domestic Marketing. Four Conceptual Perspectives, *European Journal of Marketing*, 24(6): 41-54. *Podsiadlowski, A.* (1996): Internationale Kompetenz, *io-Management*, 65(1/2): 74-77. *Robinson, R.D.* (1978): International Business Management, Hinsdale/IL: Dryden. *Schmid, S.* (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung, Wiesbaden: Gabler. *Usunier, J.-C.* (1990): French International Business Education, *European Management Journal*, 8(3): 388-393. *Wilde, K.D.; Schweiger, A.* (1995): Marketing-Informationssysteme, in: *Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, B.* (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2.Aufl., 1554-1566, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Wißmeier, U.K.* (1992): *Strategien im internationalen Marketing. Ein entscheidungsorientierter Ansatz*, Wiesbaden: Gabler.

Internationalisierung

mehrdeutiger Begriff. Als „Internationalisierung“ werden bezeichnet:

- (1) jegliche Art der Aufnahme einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit,
- (2) die charakteristische Abfolge von Markteintrittsstrategien im Zeitverlauf (z.B. indirekter Export ⇒ Direktinvestition),
- (3) der Lernprozess, den ein Unternehmen im Laufe seines Auslandsgeschäfts durchläuft,
- (4) eine Führungskonzeption, die alle unternehmerischen Entscheidungen an den Anforderungen des Weltmarktes ausrichtet.

Intra-industrieller Handel

liegt vor, wenn Volkswirtschaften (zumeist Industrienationen) Güter derselben Kategorie bzw. desselben Sektors importieren und exportieren. So exportieren und importieren Deutschland, Frankreich, Japan etc. Automobile. Von inter-industriellem Handel spricht man, wenn Güter einer Kategorie (z.B. Autos) exportiert und Güter einer anderen Kategorie (z.B. Lebensmittel) importiert werden.

Involvement

“Konstrukt, welches den Grad der Ich-Beteiligung, d.h. das Engagement eines Individuums bei einem Verhalten wiedergibt. Die Stärke des Involvements eines Konsumenten bspw. bei einer Kaufentscheidung gibt Aufschluss darüber, wie groß seine Bereitschaft zur aktiven Informationssuche und -aufnahme im Vorfeld der Kaufentscheidung ist“ (Nieschlag et al. 2002, S.1284). Aufgrund des unterschiedlichen Involvements, welches sie bei Konsumenten auslösen, werden High- und Low Involvementprodukte unterschieden.

Literatur: Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19.Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.

Irradiation → Country of Origin

Islam

1. Geschichte

Der Islam (arab. = sich Gottes Willen unterwerfen) ist die jüngste der drei monotheistischen Weltreligionen. Hedschra, die islamische Zeitrechnung, beginnt 622 n. Chr., als der Prophet *Mohammed* von Mekka nach Medina emigrierte. Seine Lehre hatte Erfolg, weil sie die Gefühls- und Glaubenswelt der Araber und Beduinen, deren Lebensform, Stammesbewusstsein und Traditionen sowie die Tugenden der Vorfahren achtete. Wie andere Religionsstifter respektierte auch *Muhamad* (= der Gepriesene) aus taktischen Gründen die bestehenden (heidnischen) Bräuche und Traditionen. Deshalb etwa erklärte er die *Ka'ba* (schwarzer Stein in Mekka) zum größten Heiligtum (vgl. von Glasenapp 1992, S.300). Gefördert wurde die Religionsgründung möglicherweise aber noch mehr dadurch, dass sich in diesem Jahrhundert die traditionelle Stammesgesellschaft der Beduinen zunehmend auflöste und die in den Wüstengebieten Arabiens nomadisierenden Menschen in dem neuen Glauben ihre Identität (wieder-)fanden (vgl. Antes 1997, S.23f.).

Mohammed wurde Oberhaupt eines Staatswesens, das sich rasch über den gesamten arabischen Raum ausdehnte. Seine Nachfolger, die Kalifen, unterwarfen innerhalb von wenigen Jahrzehnten den Vorderen Orient und eroberten im 8. Jahrhundert große Teile Spaniens. Nach dem Niedergang des Kalifenreichs gelang im 10. Jahrhundert die Islamisierung der Türkei und im 11. Jahrhundert Indiens. Während des Osmanischen Reichs fasste der Islam auch in Teilen Europas Fuß, im 16. Jahrhundert in Indonesien und im 20. Jahrhundert zunehmend auf dem afrikanischen Kontinent. Mittlerweile dominiert diese Religion im Vorderen Orient, in Nordafrika, in Pakistan, im Irak und im Iran sowie in Indonesien. Starke muslimische Gemeinschaften haben sich weiterhin in Albanien, Bosnien-Herzegowina, Zentralasien, aber auch in Indien, China und auf den Philippinen gebildet. In nahezu allen Ländern, in welchen die muslimische Bevölkerung überwiegt, ist der Islam Staatsreligion; denn als nichtmissionierende Religion liegt dem Islam weniger daran, die Ungläubigen zu bekehren, als seinen Herrschaftsbereich auszudehnen, gegebenenfalls mit Hilfe des Dschihad

(„Heiliger Krieg“).

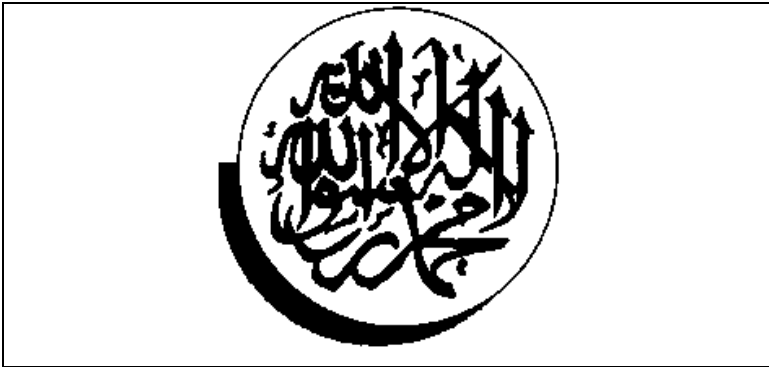
Wie in den übrigen Weltreligionen, so haben sich auch im Islam verschiedene Strömungen entwickelt: ca. 90% aller Muslime sind Sunniten, ca. 10% Charidschiten sowie Schiiten. Als Anhänger der Partei (arab. = Schia) des 4. Kalifen *Ali Ibn Abi Talib* erkennen die Schiiten nur dessen Nachkommen als rechtmäßige Imame an. Im Iran und im Irak stellen sie die Bevölkerungsmehrheit, zerfallen aber in mehrere Richtungen (z.B. Ismailiten, Zaiditen, Imamiten).

Die beiden Hauptbekenntnisse unterscheiden sich vor allem darin, wie sie die Schari'a anwenden. Während die Schiiten auch das Urteil kompetenter Moslems als relevant erachten, beantworten die Sunniten Rechtsfragen ausschließlich auf der Basis von Koran und Sunna. Die Wahhabiten, eine radikal-konservative Strömung innerhalb der Sunniten, verbieten sogar die Interpretation beider Schriften und legen diese streng gemäß Wortlaut aus (vgl. Ettliger 1987, S.44). Ihr religiöser und weltlicher Führer ist der König von Saudi-Arabien, weshalb die „Saudi“ seit jeher als die konservativsten Muslime gelten (vgl. Culpan 1985). Während etwa in den Vereinigten Arabischen Emiraten der Koran „großzügig interpretiert“ wird und deshalb auch Alkohollizenzen erhältlich sind, ist in Saudi-Arabien selbst andersgläubigen Ausländern der Konsum alkoholischer Getränke verboten. Als Charidschiten werden die Anhänger der ältesten islamischen Sekte bezeichnet, die heute noch in Nordafrika und Oman vertreten ist.

(3) Das in Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** beschriebene Wechselspiel von Säkularisierung und Sakralisierung lässt sich auch in einigen islamischen Ländern beobachten. So gehören rund 20% der türkischen Muslime der alevitischen Glaubensrichtung an. Sie fasten im Ramadan nicht, begehen dessen Ende aber gleichwohl mit dem Zuckerfest.

2. Glaubensbekenntnis & Symbol

Das islamische Glaubensbekenntnis ('schahada') lautet: „Es gibt keinen Gott außer Gott, und *Muhammad* ist der Gesandte Gottes.“ Das arabische Schriftbild dieses Glaubensbekenntnisses ist das eigentliche Symbol des Islam. Im Vergleich dazu ist die im Westen als Halbmond bezeichnete Mondsichel ein eher weltliches Symbol.



3. Grundzüge der Lehre

Alle Menschen sind gleich und gehören dem großen Bund an (vgl. Tworuschka 1995, S.527f.). Im Gegensatz zum eher maskulinen Christentum versteht sich der Islam als feminin (Rahim = Mutterschoß), als Religion der Barmherzigkeit (= Rahma). Zu Barmherzigkeit hat sich auch Gott verpflichtet, wenn er am Jüngsten Tag richten wird.

Der Islam ist keine formal organisierte Kirche wie die katholischen oder die protestantischen Kirchen, sondern vorrangig eine Gesetzesreligion. Die islamischen Rechtsgelehrten entwarfen eine umfassende religiöse Pflichtenlehre (Schari'a), welche zum einen den Koran (= das oft zu Lesende) und zum anderen die Sunna Hadith umfasst. Beide heiligen Schriften basieren auf den Reden und Handlungen *Mohammeds* und zählen nach wie vor zu den primären Quellen des islamischen Rechtssystems. Folglich beziehen sich die noch heute maßgeblichen Präzedenzfälle auf Vorfälle, die sich zu Zeiten des Religionsstifters ereigneten. Der dritte Pfeiler des Islam ist Idjma: der Konsens aller islamischen Rechtsgelehrten.

In dem Maße, wie die Schari'a dogmatisch ausgelegt wird, macht sich der Islam einen totalitären Anspruch zu eigen, der in unauflösbarem Widerspruch zu den Vorstellungen von Freiheit, Demokratie, Pluralismus und Rechtsstaatlichkeit westlicher Prägung steht. Dass die fundamentalistischen Strömungen zur Dogmatisierung tendieren, ist indessen kein Spezifikum des Islam, sondern lässt sich auch bei anderen Religionen beobachten.

In vielen islamischen Staaten beeinflusst bzw. prägt die Schari'a zunehmend wieder das gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Leben. Da der Koran, die „Offenbarung Gottes an die Propheten“ (vgl. Ghausy/Fritz-Aßmus 1988, S.440), nur wenige Vorschriften und Anweisungen zu allgemeinen Rechtsfragen enthält, hat sich die Sunna zum primären Bezugspunkt von Entscheidungen aller Art entwickelt. Deshalb werden gesellschaftliche, ökonomische und politische Problemstellungen zumeist untrennbar mit religiösen Prinzipien verbunden.

Aus der Schari'a ergeben sich die fünf Grundpflichten gegenüber dem Schöpfer und den Mitmenschen, welche jeder Muslim zu erfüllen hat: Schahada, Salat,

Sakat, Saum und Hadsch. Diese „fünf Säulen“ weisen aber nicht nur den Weg der Erlösung (d.h. ins Jenseits); schon im Diesseits sollen sie die Gleichheit, Zusammengehörigkeit und Solidarität aller Gläubigen gewährleisten.

- Schahada: Wer das Glaubensbekenntnis („Es gibt keinen Gott außer *Allah*, und *Mohammed* ist der Gesandte Gottes“) bewusst vor anderen ablegt, dokumentiert seine Zugehörigkeit zur islamischen Glaubensgemeinschaft.
- Salat: Das rituelle Pflichtgebet wird fünfmal täglich zu festgelegten Tageszeiten und in bestimmter Körperhaltung verrichtet; hinzu kommen freiwillige (spontane) Gebete.
- Sakat: Wohlhabende tragen Verantwortung für arme Menschen. Allerdings genügt es nicht, Almosen zu geben. Vielmehr haben die Armen Anrecht auf einen bestimmten Teil des Vermögens der Reichen.

„Saudi-Arabiens System der sozialen Sicherung stützt sich auf drei ungleiche Säulen. Zunächst wendet sich der Bedürftige an seine Familie, so dass der Vater für den Lebensunterhalt seiner arbeitslosen Kinder aufkommt. Ist die Familie zu arm, hat sie Anspruch auf die islamische Almosensteuer Sakat. Jeder Muslim ist verpflichtet, im Jahr 2,5% seines Vermögens oberhalb eines steuerfreien Mindestbetrags als Almosen an Bedürftige zu zahlen, entweder direkt in seiner Umgebung oder an eine zentrale Einrichtung, die dem Finanzministerium angegliedert ist. Diese hat jedoch keine Vollmacht, die Sakat einzutreiben. Deren Zahlung ist vom Willen des Einzelnen abhängig. Als dritte Möglichkeit können sich die Bedürftigen an das „Ministerium für soziale Angelegenheiten“ wenden, das aus dem Staatshaushalt gespeist wird. Eine Einkommenssteuer wird nicht erhoben“ (Hermann 2002, S.16).

Mag diese weit gefasste Fürsorgepflicht auch häufig eher (fromme) Theorie als Praxis sein: In anderer Hinsicht ist Sakat noch heute wesentlicher Bestandteil des Sozialsystems der islamischen Welt. Da man gemäß dem „Gebot der Mildtätigkeit“ Bedürftigen aus ihrer finanziellen Not helfen soll, wäre es unehrenhaft, Geld gegen Zinsen zu verleihen. Dies gilt als Wucher und wird, wie in allen Offenbarungsreligionen (d.h. auch im Judentum und Christentum), verdammt. Deshalb untersagt der Koran (neben Glücksspiel und Spekulation) ausdrücklich den Zins, verstanden als ein im vorhinein festgesetzter Preis für ein Darlehen (vgl. Ghausy/Fritz-Aßmus 1988, S.441). „Und was immer ihr an Riba verleiht, damit es sich mit dem Gut der Menschen mehre, es vermehrt sich nicht vor Allah“ (Sure 30 : 39). „Ihr Gläubigen! Fürchtet Gott! Und lasst künftig das Zinsnehmen bleiben“ (Sure 2 : 278).

- Saum: Während des Monats Ramadan muss jeder gesunde Erwachsene von der Morgendämmerung bis zum Sonnenuntergang auf Nahrungsmittel, Getränke oder sonstige Genussmittel (z.B. Tabak) verzichten. Das Fasten soll dem Gläubigen eine realistische Vorstellung von Hunger und Durst vermitteln. Diese Erfahrung lehrt einerseits Verzicht und Mitgefühl für Menschen, die in Not geraten sind. Andererseits dient das Fasten dem Ziel, sich in Geduld und Selbstbeherrschung zu üben. Das abendliche Fastenbrechen wird häufig gemeinsam mit Nachbarn und Freunden begangen. Der Ramadan selbst findet mit dem Zuckerfest sein Ende.
- Hadsch: Jeder Moslem sollte mindestens einmal in seinem Leben nach Mekka pilgern, sofern er dazu gesundheitlich und finanziell in der Lage ist. Da eine

Reise nach Mekka (bspw. von Malaysia aus) aber mehr als zwei Drittel des durchschnittlichen Pro-Kopf-Jahreseinkommens kosten kann, bleibt vielen Gläubigen diese Pilgerreise verwehrt. Möglicherweise deshalb gilt die fünfte Pflicht nicht als notwendige Voraussetzung für absolute Erlösung.

4. Ökonomisch relevante Verhaltensweisen

Muslime verquicken die marktwirtschaftliche Ordnung (Recht auf Privateigentum, Vertragsfreiheit, freie Presse, Leistungsprinzip, Gewinnstreben), die sie prinzipiell anerkennen, mit einer stark moralischen Komponente (vgl. o.V. 2002, S.5). Aber eine umfassende „islamische“ Arbeits- oder Führungsethik wurde bislang nicht formuliert. Die vor allem in Pakistan vorangetriebenen *Islamic Economics* beschränken auf Aussagen gesamtwirtschaftlicher Art.

Dennoch nehmen zahlreiche Gebote erheblichen Einfluss auf das private und das berufliche Leben:

- **Gemeinschaftsorientiertes Denken (Umma):** Fördert das Zusammenleben, nicht aber den ökonomischen Wettbewerb (zwischen Moslems).
- **Mäßigung:** Warnt nicht nur vor ungezügelterm Erwerbsstreben, sondern ausdrücklich auch vor übermäßiger Spendengabe (Sure 25, 67).
- **Wissenserwerb:** „Du musst dein Leben lang lernen!“ Mit diesem Satz aus dem Koran ließ Kemal Atatürk das Portal der ersten Universität in Ankara, die dem europäischen Vorbild folgte, schmücken.
- **Verlangen nach Wahrhaftigkeit:** Untersagt ausdrücklich Betrug im gesamten Wirtschafts- und Rechtsverkehr (z.B. beim Abwiegen von Waren).

Wie alle Religionen, so spricht auch der Islam zahlreiche Verbote aus, z.B. die üble Nachrede in Sure 49, das Brechen von Schwüren und Eiden (Sure 16) sowie Diebstahl und Ehebruch (Sure 5). Andere allgemeine Verbote sind spezifisch für den Islam (z.B. Alkoholgenuss). Schließlich gibt es eine Reihe speziell formulierter Verbote, die für die Geschäftstätigkeit unmittelbar bedeutsam sind (vgl. Dadfar 1985). Hierzu zählen das unnötige Horten von Vorräten und die Berechnung von Zinsen jeglicher Art. Verbote sind weiterhin Bestechung und falsche Gewichte. Gleiches gilt für Einkünfte durch unaufrichtiges Handeln (z.B. Zauberei), Handel mit verbotener Ware (Rauschgift, alkoholische Getränke), widerrechtliche Inbesitznahme (Diebstahl, Raub) und Spekulation.

Judentum

1 Geschichte

Gestiftet durch *Moses* aus dem Stamm Juda nach seinem Offenbarungserlebnis (am Berg Horeb auf der Halbinsel Sinai), entstand das Judentum ca. 1250 v. Chr. in Kanaan. Nach der endgültigen Zerstörung Jerusalems und des Tempels (70 n. Chr.) lebten die Juden fast zwei Jahrtausende lang in der Diaspora, wobei die meisten von ihnen anfänglich in Europa, später auch in Nordamerika Exil fanden. Innerhalb Europas entwickelte sich zunächst Spanien zum geistigen Zentrum

dieser Glaubensgemeinschaft. Mit Vollendung der Reconquista, der Rückeroberung der von Muslimen in Spanien besetzten Gebiete durch Christen im Jahre 1492 verlagerte sich der Schwerpunkt dann nach Osteuropa, insb. nach Polen.

In der Balfour-Deklaration von 1917 setzte sich die britische Regierung für den Zionismus ein und sagte zu, in Palästina, das der Völkerbund 1920 zum Mandatsgebiet Großbritanniens bestimmt hatte, den Aufbau einer „natürlichen Heimstätte der Juden“ zu unterstützen. Starken Zulauf und nahezu weltweite Unterstützung erhielt die zionistische Bewegung nach dem Holocaust, als während der nationalsozialistischen Terrorherrschaft über weite Teile Europas ein Drittel des jüdischen Volkes vernichtet wurde.

Aber erst die Gründung Israels im Jahre 1948 stellte die Einheit von Nation und Religion sowie das Judentum als reale Gemeinschaft wieder her. Heute lassen sich folgende Hauptströmungen unterscheiden: orthodoxes, liberales und konservatives Judentum sowie Rekonstruktionismus.

2 Glaubensbekenntnis & Symbol

Im Sch'ma Israel, dem Glaubensbekenntnis der Juden, heißt es: „Höre Israel! Gott unser Herr ist ein einziger Gott! Darum sollst du den Herrn deinen Gott lieben mit ganzem Herzen, mit ganzer Seele und mit ganzer Kraft! (Dt 6 4 f)“. Der Davidstern ist das neuzeitliche Symbol des jüdischen Volkes. Manche deuten das Hexagramm als Sinnbild der Beziehung zwischen Menschen und Gott, andere als Symbol der sechs Tage währenden Erschaffung der Erde (und das innere Sechseck als Erinnerung an den siebenten Tag der Schöpfungsgeschichte, den Ruhetag).



3 Grundzüge der Lehre

Im Mittelpunkt des Judentums steht der Glaube an Jahwe (= der „ICH BIN DA“). Er ist Schöpfer der Welt, der sich dem Menschen offenbart und in Gestalt *Abrahams* das Volk Israel erwählt hat: dazu bestimmt, den rechtmäßigen Glauben

in der Welt zu bekennen. Äußeres Zeichen des Abraham-Bundes ist die Beschneidung. Religiösen Rang besitzen in dieser Offenbarungsreligion ausschließlich Thora bzw. Halacha (d.h. der gesetzliche Teil der jüdischen Überlieferung sowie einzelne Bestimmungen). Als schriftliche Thora umfasst die Halacha die Gebote der Fünf Bücher Moses, während sich in der mündlichen Thora deren Interpretation findet. Heilige Stätte ist die Klagemauer in Jerusalem. Als Kultstätten gelten der Tempel, die Synagoge sowie die Wohnungen und Häuser der Gläubigen.

Grundsätzlich sind dem Judentum Dogmen zwar fremd; gleichwohl finden sich in den Schriften einige Hinweise auf Rechtgläubigkeit, so das Bekenntnis zu Jahwe. Auch die sog. Orthopraxis zählt hierzu: Die Aufgabe, Gottes Willen, wie er *Moses* am Berg Horeb auf der Halbinsel Sinai offenbart wurde, zu erfüllen. Weiterhin ist es Aufgabe der Gläubigen, die kommende Herrschaft Gottes zu verkündigen und den Inhalt der Offenbarung „rein“ zu bewahren. Dies alles verpflichtete das erwählte Volk der Juden zu religiöser und sozialer Solidarität und verschor es zu einer Schicksalsgemeinschaft, welche durch zahlreiche konkrete Verhaltensvorschriften (vgl. Tab.), Bräuche (z.B. die Feier des Sabbat) und rituelle Gebote (z.B. Hygienevorschriften oder die Art der Zubereitung von koscheren Speisen) vertieft und symbolisiert wurde.

Maßgeblich aber ist das Gebot der Nächstenliebe (vgl. Maser 1995, S.568ff.). Ohne Ansehen der Volkszugehörigkeit oder der Abstammung gelten alle Menschen als eigenständige Persönlichkeiten und gleichwertig. In der Halacha findet sich das Doppelprinzip „Souveränität Gottes und Heiligkeit des Individuums“ (vgl. Belkin 1960, S.15f.). Pflicht der Gläubigen ist es deshalb nicht nur, die Riten zu befolgen, sondern auch, Arme und Waisen, Begräbnis-Bruderschaften, Frauenverbände etc. zu unterstützen. Zusammen mit den über den Tag verteilten Gebeten dient Wohltätigkeit dem Ziel, das Leben zu heiligen.

Die Rabbiner bemühten sich nie um einen logischen Aufbau der jüdischen Religionslehre. Deshalb sind bis heute alle Versuche, die jüdische Theologie zu systematisieren, mehr oder minder gescheitert (vgl. Donin 1987). Dem Judentum war vielmehr daran gelegen, Bräuche zu entwickeln und einen Kodex religiöser Handlungen festzulegen, welche mehr als das religiöse Leben regeln. Folglich repräsentierte das Rabbinat nicht nur die religiöse Autorität des Judentums, sondern verkörperte und gewährleistete auch die im Talmud begründete Rechtstradition. Zwar entspringen diese sowie die Bräuche des Judentums theologischen und moralischen Begriffen bzw. Theorien. Wahrnehmbar sind jedoch nicht diese Konstrukte, sondern nur die daraus abgeleiteten religiösen Taten. Große Rabbiner legten deshalb vor allem Wert auf die 'minjan ha-mitzwot', die Klassifizierung der 613 religiösen Pflichten, welche die Thora dem Juden auferlegt.

Die Halacha (= „der Weg, den man beschreitet“) verkörpert zugleich das jüdische Rechtssystem und einen wichtigen Teil der Theologie des Judentums. Sie setzt sich wenig mit theoretischen und hauptsächlich mit praktischen Problemen auseinander. Die Gläubigen sollen die Gebote ('mitzwot') zu jeder Zeit richtig anwenden können. Die Halacha beruht auf den Satzungen und Geboten der schriftlichen und mündlichen Tora sowie auf der rabbinischen Gesetzgebung. Hinzu kommen Verfügungen und religionsgerichtliche Entscheidungen, welche

die großen rabbinischen Gelehrten in Form von Kommentaren dokumentiert haben. Zusammen bilden diese Schriften und Präzedenzfälle die Grundlage aktueller religionsgerichtlicher Entscheidungen. Im Gegensatz zu den von Rabbinern formulierten 'mitzwot', die unter bestimmten Bedingungen von dazu befugten Gelehrten modifiziert werden können, sind die göttlichen 'mitzwot' unveränderlich. Davon abzugrenzen sind die 'minhag', wie die weniger verbindlichen, z.B. regionalen Bräuche genannt werden.

Letztlich aber erfasst die Halacha jegliche Form von Beziehung, sei es zwischen Menschen oder zwischen Mensch und Gott. Deshalb bezieht sich diese Schrift nicht nur auf Ritual und Religion, sondern auch auf Moral und Ethik und sogar auf das Zivil- und Kriminalrecht. Wie die jüdische Religion, so ist auch die Halacha omnipräsent. Sie gilt für alle Bereiche menschlichen Verhaltens (vgl. Donin 1987, S.31f.).

Ein orthodoxer Jude hat sich zu mäßigen und darf nur solche Dinge verlangen, ohne die er nicht überleben kann (vgl. Tab.). Weitere Verhaltensvorschriften besagen, dass der Rechtgläubige koscher zu essen, den Sabbat zu halten und die Synagoge zu besuchen hat. Männer müssen mehr 'mizwot' befolgen als Frauen.

Regeln der Lebensführung gemäß der Halacha

Kapitel	Gegenstand der Vorschrift
1 - 28	Das Morgengebet
29 - 34	Die Lebensführung (z.B. Tugenden, Verbot der Verleumdung)
35 - 61	Speisegesetze
62 - 67	Das Berufsleben Vorschriften für das Erwerbsleben (Kap. 62) Das Verbot, mit Worten zu kränken und Menschen zu täuschen (Kap. 63) Nicht mit verbotenen Dingen Geschäfte betreiben (Kap. 64) Vorschriften über Zinsen (Kap. 65) Vorschriften für den Geschäftsvertrag Iska (Kap. 66) Vorschriften für Gelübde und Schwüre (Kap. 67)
68	Vorschriften für das Gebet auf der Reise und andere Dinge
69	Das Mincha-Gebet [Nachmittagsgebet]
70	Das Maariw-Gebet [Abendgebet]
71	Ordnung für die Nacht
72 - 96	Der Sabbat
97	Vorschriften für den Monatsanfang und die Heiligung beim Neumond
98 - 103	Jom Tow
104 - 106	Chol Hamoed (Zwischenfeiertage)
107 - 120	Pessach

121 - 127	Fasttage
128 - 133	Die ehrfurchtbaren Tage
134 - 138	Sukkot (Laubhüttenfest)
139	Chanukka
140	Die Ordnung der vier Abschnitte
141 - 142	Purim
143 - 144	Verehrung der Eltern und Lehrer
145 - 152	Die Eheschließung
153 - 162	Die Absonderung
163 - 165	Vorschriften dem Kinde gegenüber
166 - 171	Verbot unjüdischer Führung (z.B. Aberglauben; Götzendienst; Entfernen der Ecken des Haupthaars und des Bartes)
172 - 178	Vorschriften für Feld, Vieh und Gewand
179 - 189	Vorschriften für das Geschäftsleben Vorschriften für die Gewährung eines Darlehens (Kap. 179) Vorschriften für den Erlass von Darlehen (Kap. 180) Vorschriften für den Kläger, den Beklagten und die Zeugen (Kap. 181) Vorschriften für den Diebstahl und Raub (Kap. 182) Vorschriften für Beschädigung fremden Vermögens (Kap. 183) Vorschriften für Körperverletzungen (Kap. 184) Vorschriften für Leihen und Mieten (Kap. 185) Du sollst dem Ochsen nicht das Maul verbinden (Kap. 186) Vorschriften für Verlorenes und Gefundenes (Kap. 187) Vorschriften für anvertrautes Gut (Kap. 188) Vorschriften für Abladen und Aufladen (Kap. 189)
190 - 194	Hütung des Körpers, auch desjenigen des Tieres
195 - 221	Trauervorschriften

Quelle: Rabbi Schelomo Ganzfried (1804-1886); übersetzt von Selig Bamberger.

4 Ökonomisch relevante Verhaltensregeln

Jeder Jude ist verpflichtet, Almosen zu geben (mindestens 10% des Nettoverdienstes eines Jahres; Kap. 34: Mildtätigkeit). Auch arme Menschen, die selbst Almosen bzw. Sozialhilfe beziehen, müssen einen Teil davon abgeben.

Die Kaschrut, die Speisegesetze, enthalten gleichfalls wesentliche Vorschriften. Verzehrt werden darf nur Fleisch von solchen Tieren, die sowohl Wiederkäuer sind als auch gespaltene Klauen besitzen (z.B. Schafe, Kühe). Unrein ist hingegen das Fleisch von Schweinen, Pferden, Kamelen oder Hasen. Weil der Genuss von Blut strengstens untersagt ist, sollte beim Schlachten der Tiere möglichst wenig Blut im

Tierkörper zurückbleiben. Deshalb werden die Tiere geschlachtet, indem man sie mit einem einzigen raschen Schnitt durch die Halsschlagader tötet und, um das noch vorhandene Blut zu entfernen, sie anschließend mit Salz und Wasser reinigt („schächten“). Da die meisten Lebensmittel Geschmacksverstärker, Emulgatoren, Konservierungsstoffe o.ä. enthalten, die teilweise aus tierischen Stoffen hergestellt sind, dürfen Rechtgläubige zahlreiche Lebensmittel nicht verzehren, es sei denn, die Verpackung gibt eindeutig Auskunft über die Zusammensetzung des Erzeugnisses. Folglich verbietet sich Gläubigen auch der Besuch nichtjüdischer Restaurants.

Weiterhin unterliegt das Geschäftsleben zahlreichen detaillierten Vorschriften: vom Gewähren und Erlassen von Darlehen bis hin zum Auf- und Abladen (Kap. 179-189). In Kap. 62ff. gibt die Halacha u.a. vor: „Wenn ihr einer dem anderen etwas verkauft oder aus der Hand des anderen kauft, übervorteilt nicht einen seinen Bruder! (Leviticus 25, 14).

Zwar besagt die oberste Maxime, dass die Wirtschaftstätigkeit auf das zum Überleben erforderliche Maß zu beschränken sei. Aber das Menschenbild des Judentums billigt dem Einzelnen die „Fähigkeit zur verantworteten Freiheit“ zu und damit eine wesentliche Voraussetzung unternehmerischen Handelns.

Literatur: *Belkin, S.* (1960): In His Image. The Jewish Philosophy of Man as Expressed in Rabbinic Tradition, Westport/CT: Greenwood. *Donin, C.H.* (1987): Jüdisches Leben, Jerusalem: Verlag und Buchvertrieb Morascha. *Maser, P.* (1995): Judentum, in: Drehsen, V.; Häring, H.; Kuschel, K.-J.; Siemers, H. (Hrsg.), Wörterbuch des Christentums, 568-570, München: Orbis. *von Glasenapp, H.* (2011): Die fünf Weltreligionen, 5. Aufl., 74 – 141, München: Hugendubel (Diederichs Gelbe Reihe).

Junktimgeschäft → Kompensationsgeschäfte

Kaizen

in Japan entwickelte Form des Qualitätsmanagements, für das ein evolutionäres Verständnis des Wertschöpfungsprozesses zentral ist. Kai zen (*kai* = Veränderung, *zen* = zum Besseren) strebt keine „revolutionären“, d.h. sprunghafte, mehr oder minder punktuelle Verbesserungen an, sondern einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), an dem alle Mitarbeiter, Abteilungen, Funktionen etc. des Unternehmens mitwirken. Kaizen ist mehr als systematisches Qualitätsmanagement (d.h. Kostensenkung, Qualitätssicherung und Zeiteffizienz). Als umfassende Managementphilosophie hat Kaizen die Identifikation aller Beteiligten mit dem Unternehmen zum Ziel sowie die Verstetigung des Change Managements.

Literatur: *Koch, S.* (2015): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM, Berlin: Springer.

Kalligraphie

im ostasiatischen Kulturraum verbreitete Kunst des Schönschreibens von Hand (z.B. mit Pinsel und Tusche)

Karma → Hinduismus

Kaufbereitschaft → Bereitschaft zum Kauf ausländischer Produkte

Kindchenschema

bildlich-grafische Darstellung von Kindern oder Jungtieren, welche aufgrund bestimmter Körperproportionen beim Betrachter den Beschützerinstinkt wecken und sympathisch wirken. Die allermeisten Menschen reagieren darauf automatisch, emotional und stereotyp – insb. mit Zuwendung und Fürsorglichkeit (vgl. Müller/Gelbrich 2015, S.592f.; Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S.78ff.).

Literatur: *Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A.* (2019): Konsumentenverhalten, 11.Aufl., München: Vahlen. *Müller, S.; Gelbrich, K.* (2015): Interkulturelles Marketing, 2.Aufl., München: Vahlen. *Schweiger, G.; Schrattenecker, G.* (2009): Werbung, 7. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.

Kluckhohn & Strodtbeck → Fundamentale Orientierungen

Knock Off

Produkt, welches dem Originalprodukt erheblich ähnelt (z.B. hinsichtlich dem Leistungsgegenstand, der Namensgebung oder der Produktgestaltung), ohne jedoch das Original zu imitieren. Vom Grad der Nachahmung hängt es ab, ob Knock Offs Unterkategorien der Produkt- und Markenpiraterie sind und wie Plagiate und Raubkopien das Recht auf geistiges Eigentum verletzen. Knock Offs werden auch als 'look alike' oder 'sound alike' bezeichnet.

Literatur: *von Welser, M.; González, A.* (2007): Marken- und Produktpiraterie. Strategien und Lösungsansätze zu ihrer Bekämpfung, Weinheim: Wiley-VCH.

Komplexität

Vielfalt und Vielschichtigkeit der Elemente eines Systems sowie der Beziehungen, die zwischen diesen Elementen bestehen. Wie Bronner (1992) darlegt, steigt der Komplexitätsgrad von Entscheidungen, wenn ...

- viele Funktionsbereiche des Unternehmens davon betroffen sind bzw. aus anderen Gründen am Entscheidungsprozess beteiligt werden,
- das Unternehmen innovative Entscheidungen fällen muss, für die bewährte Handlungsroutinen fehlen,
- die Informationsgrundlage ungenügend ist, so dass den Führungskräften das Risiko einer Fehlentscheidung vergleichsweise groß erscheint,
- viele Informationen zu verarbeiten sind. Die Informationsmenge wiederum hängt ab von der Zahl der zur Lösung des Problems bereitstehenden Optionen (z.B. Länder, Strategien) und der dafür maßgeblichen Bewertungskriterien (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Zur Vorbereitung einer Markteintrittsentscheidung auszufüllende Datenmatrix (Ausschnitt)

Land \ Strategie \ Bewertungskriterium	Ägypten			China			Kanada			Venezuela		
	Lizenz-Vergabe	Joint Venture	Tochterunternehmen	Lizenz-Vergabe	Joint Venture	Tochterunternehmen	Lizenz-Vergabe	Joint Venture	Tochterunternehmen	Lizenz-Vergabe	Joint Venture	Tochterunternehmen
• Marktpotential												
• Risiken												
• Transferierbarkeit von Gewinnen												
• Schutz geistigen Eigentums												
• Transparenz und Verlässlichkeit des Rechtssystems												
• Infrastruktur												
• Konkurrenzintensität												
• Verfügbarkeit von Zulieferern												
• Human-Kapital												

In dieser Matrix sind jedoch ausschließlich übergeordnete Entscheidungskriterien und diese auch lediglich auszugsweise berücksichtigt. Der „wahre“ Komplexitätsgrad realer Entscheidungen lässt sich nur ermessen, wenn man, wie dies in Tab. 2 beispielhaft für das Kriterium „Risiken“ geschieht, die Zeilen und Spalten der Entscheidungsmatrix differenzierter betrachtet.

Tab. 2: Risiken im Auslandsgeschäft

Risiken des nicht-ökonomischen Umfelds	Ökonomische Risiken
Politisches Risiko <ul style="list-style-type: none"> • Aufruhr, soziale Konflikte, Krieg • Beschlagnahme der Ware • Politisch motivierte Eingriffe in den Außenhandel (Protektionismus, tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse) 	Makro-ökonomische Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Konjunkturelles Risiko • Währungsrisiko (Wechselkursrisiko, Konvertierungs- und Transferrisiko)
Administratives Risiko <ul style="list-style-type: none"> • Bürokratie • Unfähigkeit der öffentlichen Verwaltungen 	Mikro-ökonomische Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Markteintrittsrisiko (Bedarfsrisiko, Wettbewerbsrisiko) • Marktbearbeitungsrisiko (Risiken der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) • Vertragserfüllungsrisiko (Schuldnerisiko) • Transport- und Lagerisiko
Rechtssicherheits-Risiko <ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine gesetzliche Rahmenbedingungen • Durchsetzbarkeit von Verträgen (Inkassorisiko, Prozessführungsrisiko-) • Usancen der Vertragsgestaltung 	Kulturelles Risiko <ul style="list-style-type: none"> • Sprache • Lebensart

„Confronted with the complexity of export pricing, most managers feel overwhelmed. Moreover, they are aware of the powerful impact of pricing decisions on their companies' prosperity and growth. Not surprisingly, the few existing empirical studies have pointed out that managers judge international pricing to be among the most crucial decisions in their business practice. At the same time, however, they admit the lack of a systematic approach to these issues, leaving the decisions to intuition and prior experiences.“

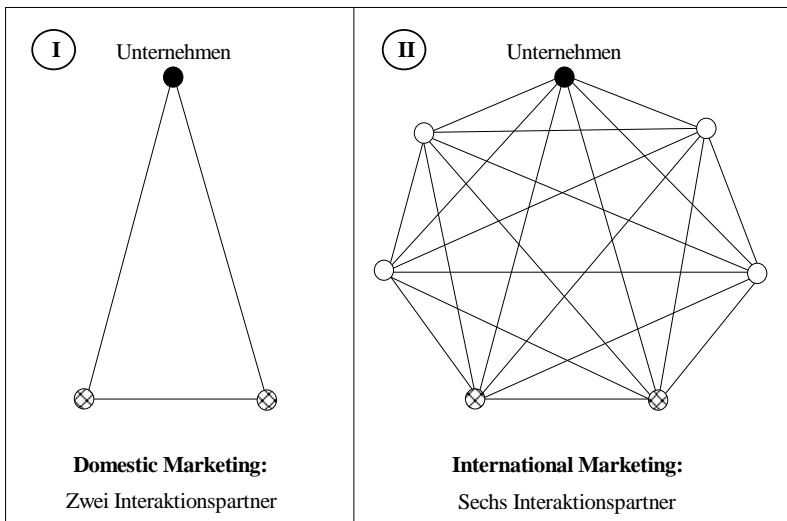
Stöttinger (2001, S.41)

Grenzüberschreitende Marktbearbeitung ist in hohem Maße komplex (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S.18ff.). Weil deshalb Entscheidungen im Allgemeinen und Preisentscheidungen im Besonderen höchst sorgfältig vorbereitet werden müssen, wachsen die Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Managements. Dass im Regelfall mehrere Länder zu bearbeiten bzw. zu beobachten sind, bedeutet eben nicht nur eine proportionale Vervielfachung, sondern eine Potenzierung der Anstrengungen und Schwierigkeiten. Verfolgen schließlich, was keineswegs die Ausnahme ist, die an einer Entscheidung beteiligten Funktionsbereiche oder die davon betroffenen Tochtergesellschaften widersprüchliche Ziele, die aufeinander abgestimmt werden müssen, so erhält die

Komplexität eine zusätzliche, eine emotionale Dimension. Konflikte sind etwa dann nahezu unausweichlich, wenn der Finanz-Vorstand mithilfe des Auslandsgeschäfts den 'cash flow' des Unternehmens maximieren möchte, während der Marketing-Vorstand z.B. den kostspieligen Aufbau einer Tochtergesellschaft in Erwägung ziehen mag, um Handelshemmnisse, die den Zugang zu dem betreffenden Auslandsmarkt erschweren, dauerhaft umgehen zu können.

Nehmen wir nun aus Gründen der Einfachheit an, ein national agierendes Unternehmen stehe nur mit zwei weiteren Subsystemen (z.B. ein Lieferant und ein Handelsunternehmen) in Beziehung, so hat es insgesamt drei Interaktionsebenen zu koordinieren (vgl. Abb. 1/I). Anlässlich der Ausdehnung der Geschäftstätigkeit auf ein weiteres Land seien vier zusätzliche Einflussgrößen zu beachten (z.B. andersartiges Rechtssystem, lokale Konkurrenten, Logistik-Dienstleister). Die Verdreifachung der Zahl der Interaktionspartner (von zwei auf sechs) bewirkt rein rechnerisch eine Versiebenfachung der Anzahl der relevanten Beziehungen (vgl. Abb. 1/II). Das Unternehmen agiert nunmehr auf 21 Interaktionsebenen und hat diese zu koordinieren.

Abb. 1: Komplexität als Folge der Internationalisierung



Für international tätige Unternehmen bedeutet dies konkret: Mit zunehmender Anzahl an Interaktionspartnern bzw. Einflussgrößen wird es immer dringlicher, die Unternehmenstätigkeit länderübergreifend zu koordinieren. Das dazu erforderliche Internationale Marketing-Management hat vor allem das Auslandsgeschäft zu steuern und organisatorisch zu verankern.

Im Einzelnen sind dabei u.a. folgende Aufgaben zu bewältigen:

- Anpassung der Unternehmensstruktur an neuartige Umweltbedingungen (z.B. durch Einrichtung einer International Division),
- Zuteilung der Vertriebsverantwortung für die Produkte (z.B. durch eine Profit Center-Struktur),
- Gestaltung der Beziehung zu Kooperationspartnern (z.B. in Gestalt eines Equity-Joint Venture),
- Koordination des Planungsprozesses (z.B. zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft).

Im Zusammenhang mit der als Reorganisation der → Wertschöpfungsketten bezeichneten Fragmentierung und globalen Optimierung der *Leistungsprozesse* hat sich der damit verbundene Zuwachs an Komplexität der Organisation dieser Leistungsprozesse als eines der - häufig unterschätzten - Schlüsselprobleme erwiesen. Um die so genannten *Komplexitätstreiber* identifizieren und verändern zu können, muss zunächst die Struktur der Leistungsprozesse transparent gemacht werden. Im Beschaffungswesen (→ Global Sourcing) besteht eines der wichtigsten Instrumente der Komplexitätsreduktion darin, ausgewählten Lieferanten, Märkten und/oder Kunden die → Lead-Funktion zuzuweisen und sie zu Schlüssellieferanten zu machen (bspw. um die Zahl der Lieferanten, mit denen das Unternehmen direkten und zumeist kostspieligen Kontakt hält, drastisch zu reduzieren). Weitere Maßnahmen betreffen die → Standardisierung, bis hin zur Modularisierung von Produkten und Prozessen, ein kundenwertorientiertes Management des Kundenportfolios sowie die Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung.

Literatur: *Albaum, G.; Peterson, R.A.* (1984): Empirical Research in International Marketing, 1976-1982, *Journal of International Business Studies*, 15(1): 161-173. *Al-Makaty, S.S.; van Tübergen, G.N.; Withlow, S.S.; Boyd, D.A.* (1996): Attitudes toward Advertising in Islam, *Journal of Advertising Research*, 36(3): 16-26. *Aulakh, P.S.; Kotabe, M.* (1993): An Assessment of Theoretical and Methodological Development in International Marketing, 1980-1990, *Journal of International Marketing*, 1(2): 5-28. *Backhaus, K., Voeth, M.* (2010): Internationales Marketing, 6.Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Bartels, R.* (1971): Marketing Theory and Metatheory, 2nd Ed., Homewood/IL: Irwin. *Bauer, E.* (2009): Internationale Marketingforschung, 4.Aufl., München: Oldenbourg. *Bronner, R.* (1992): Komplexität, in: Frese E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3.Aufl., 1121-1130, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Gaugler, E.* (1998): Hundert Jahre Betriebswirtschaftslehre, FBS-Schriftenreihe, 53. *Hammer, R.M.* (1993): Strategische Planung in Familienunternehmungen, in: Hammer, R.M. (Hrsg.), Strategisches Management global, 257-268, Wiesbaden: Gabler. *Hermanns, A.* (1995): Aufgaben des internationalen Marketing-Managements, in: Hermanns A.; Wißmeier U.K. (Hrsg.), Internationales Marketing-Management, München 1995, 23-68. *Jaensch, G.* (1989): Unternehmensführung in den USA aus deutscher Sicht, Die Betriebswirtschaft, 49(3): 275-286. *Koch, E.* (1998): Internationale Wirtschaftsbeziehungen, 2.Aufl., München: Vahlen. *Kotler, P.* (1972): Marketing Management, 2nd Ed., Englewood Cliffs/NJ: Prentice-Hall. *Kutschker, M.; Schmid, S.* (2011): Internationales Management, 7.Aufl., München: Oldenbourg. *Li, T.; Cavusgil, S.T.* (1995): A Classification and Assessment of Research Streams in International

Marketing, *International Business Review*, 4(3): 251-277. *Macharzina, K.* (1989): Internationale Betriebswirtschaftslehre, in: Macharzina, K.; Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, 903-914, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Macharzina, K.; Engelhard, J.* (1991): Paradigm Shift in International Business Research. From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, *Management International Review*, 31, Special Issue: 23-43. *Monye, S.O.* (1995): An Empirical Assessment of the Need for Specialist Education and Training, *International Marketing Review*, 12(3): 5-14. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2000): Internationale Wettbewerbsfähigkeit. Irrungen und Wirrungen der Standortdiskussion, München: Vahlen. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2002): *Strategisches Internationales Management*, München: Vahlen. *Perry, A.C.* (1990): International versus Domestic Marketing. Four Conceptual Perspectives, *European Journal of Marketing*, 24(6): 41-54. *Podsiadlowski, A.* (1996): Internationale Kompetenz, *io-Management*, 65(1/2): 74-77. *Robinson, R.D.* (1978): *International Business Management*, Hinsdale/IL: Dryden. *Schmid, S.* (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung, Wiesbaden: Gabler. *Stöttinger, B.* (2001): Strategic Export Pricing. A Long and Winding Road, *Journal of International Marketing*, 9(1): 40-63. *Usunier, J.-C.* (1990): French International Business Education, *European Management Journal*, 8(3): 388-393. *Wilde, K.D.; Schweiger, A.* (1995): Marketing-Informationssysteme, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, B. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2.Aufl., 1554-1566, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Wißmeier, U.K.* (1992): *Strategien im internationalen Marketing. Ein entscheidungsorientierter Ansatz*, Wiesbaden: Gabler.

Kommunikation → Direktheit der Kommunikation, → Kommunikation, paraverbale

Kommunikation, intra- vs. interkulturelle

Wie *A. Petersen*, Trainerin und Beraterin auf dem Gebiet der interkulturellen Kommunikation, in einem Interview dargelegte, können Menschen mit Angehörigen der eigenen Kultur weitgehend intuitiv kommunizieren, weil im Regelfall erwartetes und praktiziertes Verhalten (einschließlich Kommunikation) einander weitgehend entsprechen. Bei der Kommunikation mit Kulturfremden (= interkulturelle Kommunikation) kommt es hingegen häufig zu Missverständnissen, weil beide Seiten Unterschiedliches erwarten. Dies gilt auch und gerade für die scheinbar simple Unterscheidung von „Ja“ und „Nein“, von Zustimmung und Ablehnung – unter anderem deshalb, weil Nein „für zwei Drittel der Weltbevölkerung, beispielsweise aus Kulturen in Asien, Südamerika und Afrika, in vielen Situationen nicht zum aktiven Wortschatz zählt. Oft ist man verpflichtet, Ja zu sagen, um das Gesicht des Gegenübers und damit den Status quo zu wahren“ (Härdle 2020, S.21).

Beispiel Teamwork: „In überwiegend individualistisch und nur moderat hierarchisch geprägten Kulturen sind die Kommunikationskanäle in beide Richtungen offen. Wenn also ein Teammitglied etwas nicht verstanden hat, erwarten wir, dass es nachfragt (...). In Kulturen, die eher kollektivistisch und hierarchisch geprägt sind und die Kommunikationskanäle nur von oben nach unten offen, liegt die Verantwortung beim Trainer. Er/Sie muss sicherstellen, dass vermitteltes Wissen klar, eindeutig und vollständig ist“ (Härdle 2020, S.21).

Nachfragen, Bitten um Wiederholung oder andersartige Erklärung würden dort als Kritik am Trainer aufgefasst.

„Ähnliches gilt für das Problemlösungsverhalten in Teams mit mehreren Hierarchieebenen. Wir erwarten hierzulande, dass sich Mitarbeiter mit eigenen Ideen in den Lösungsprozess einbringen, auch wenn diese nicht identisch mit denen des ‘Seniors’ sind. In einem Land mit ausgeprägter Hierarchie hingegen wartet man oft vergeblich auf Ideen der Teammitglieder: Solange die nicht sicher sind, dass die eigenen Ideen denen der Führungskraft entsprechen, passiert nichts. Deutsche Produktionsleiter kostet es an den Werkbänken und Fließbändern Asiens viel Zeit, ihre Mitarbeiter so auszubilden, dass sie Probleme im Produktionsablauf melden, Verbesserungsvorschläge machen und Feedback geben. Denn nach ihrer Logik bedeuten diese Aktionen einen möglichen Gesichtsverlust für die Führungskraft“ (Härdle 2020, S.21).

Literatur: Härdle, B. (2020): Wenn ein Ja ein Jein ist, Süddeutsche Zeitung, 281: 21.

Kommunikation, paraverbale

umfasst alle Formen der bspw. mündlich-akustischen Kommunikation, welche „neben“ (= para) der verbalen Kommunikation eingesetzt werden. So vermittelt die Tonhöhe wichtige Informationen, bspw. über den Status, das Geschlecht und die emotionale Verfassung der Sprecher. Gleiches gilt für Stimmlage und Lautstärke. Sprecherwechsel werden, kulturraumspezifisch, durch Heben oder Senken der Tonhöhe, durch Intensivieren oder Vermindern der Lautstärke bzw. durch längeres oder kürzeres Schweigen des Sprechers eingeleitet. Schweigen kann weiterhin Ausdruck von Freundschaft und wechselseitigem Verständnis, aber auch Mittel der Konfrontation oder Eingeständnis einer Niederlage (Fehlers etc.) sein.

Literatur: Müller, S.; Gelbrich, K. (2013): Interkulturelle Kommunikation, München: Vahlen.

Kompensationsgeschäfte

Urform wirtschaftlichen Handelns. Kennzeichnend für diese Spielart des internationalen Handels ist, dass einem Geschäft (unmittelbar oder mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung) ein Gegengeschäft folgt. Dabei muss sich der Exporteur zumeist mit einem geringeren Erlös zufrieden geben und sich auf komplexere, d.h. risikoreichere Transaktionen einlassen (vgl. Berndt et al. 1997, S.237; Weigand 1993, S.65ff.).

1 Überblick

1.1 Handelskompensationsgeschäfte

Bartering ist die älteste und „primitivste“ Form des internationalen Handels: Exporteur und Importeur tauschen unmittelbar reale Waren und Dienstleistungen „Zug um Zug“. Weil es häufig schwierig ist, für die Gegenleistung (z.B. Bananen, die für eine Lieferung Landmaschinen in Zahlung gegeben werden sollen) eine Verwertungsmöglichkeit zu finden, kommt das reine Barter-Geschäft

relativ selten vor. Dies ist insofern erstaunlich, als es, zumindest theoretisch, zum → Dumping genutzt werden könnte. Denn beim Bartering werden die Leistungen in keiner Währung fakturiert, weshalb die implizit zugrunde gelegten Preise nicht offen in Erscheinung treten.

Um ein Kompensationsgeschäft im engeren Sinne handelt es sich, wenn Export und Import zwar in einer bestimmten Währung fakturiert, aber durch einen gemeinsamen Vertrag geregelt werden. Weiterhin verpflichtet sich der Exporteur, Waren des Partnerlandes bis zu einem bestimmten Prozentsatz des Wertes der eigenen Lieferung abzunehmen (= Kompensationsquote).

Das Rückkaufgeschäft zeichnet sich durch ein langfristiges Zahlungsziel aus. Denn bezahlt wird ganz oder teilweise mit Ware oder Dienstleistung, welche der Abnehmer mithilfe der vom Exporteur gelieferten Anlagen, Ausrüstung, Technologie etc. herstellt.

Beim Parallelgeschäft verkauft der Exporteur Ware, Technologie und/oder Dienstleistung an einen Importeur und verpflichtet sich, innerhalb eines bestimmten Zeitraums von diesem Güter (im vereinbarten Gegenwert) abzunehmen, die nicht mithilfe der exportierten Technologie hergestellt wurden. Die Vermarktung übernimmt im Normalfall ein auf Warentauschgeschäfte spezialisiertes Handelshaus. Während beim Parallelgeschäft die Importleistung allenfalls zeitgleich mit, im Regelfall aber nach der Exportleistung geliefert wird, liegt beim Junktingeschäft der Import zeitlich vor dem Export. Hierdurch kann das Partnerland frühzeitig in den Besitz der Devisen kommen, die es für den Import der Leistung benötigt.

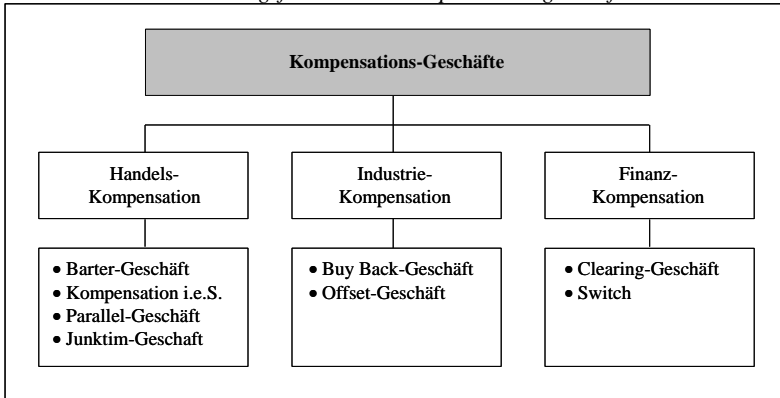
1.2 Industriekompensationsgeschäfte

Im Gegensatz zu den verschiedenen Erscheinungsformen der Handelskompensation, die eher kurzfristig orientiert und letztlich den herkömmlichen Import/Export-Geschäften vergleichbar sind, versteht man unter Industriekompensation (vgl. Abb.) eher langfristig angelegte Gegengeschäfte, die auf einer Stufe mit Kooperationen und Direktinvestitionen stehen.

1.3 Finanzkompensationsgeschäfte

Finanzkompensationen zählen hingegen nicht zu den Kompensationsgeschäften im engeren Sinn. Hierbei handelt es sich um Instrumente der Außenhandelsfinanzierung, primär dazu bestimmt, internationale Transferzahlungen zu erleichtern.

Erscheinungsformen von Kompensationsgeschäften



Quelle: Fantapié Altobelli (1994, S.9).

2 Bedeutung für den internationalen Handel

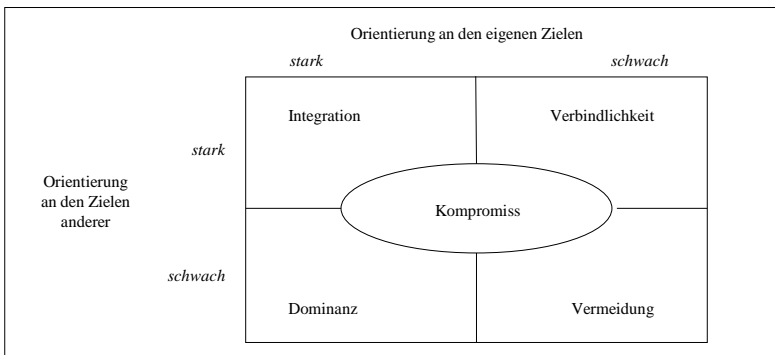
Über die wirtschaftliche Bedeutung von Kompensationsgeschäften herrscht große Uneinigkeit. Die Angaben schwanken zwischen 5 und 25% Anteil am Welthandel, je nachdem, welche Abgrenzung man wählt. Entscheidend ist vor allem, ob dabei Finanz-Kompensationen berücksichtigt werden oder nicht. Aufgrund zusätzlicher Risiken und Kosten (z.B. für Broker, Clearing-Stellen, Barter-Clubs etc.) schneiden Gegengeschäfte im Vergleich zum klassischen Handel meist schlechter ab, wenn man ihren Erfolg am kurzfristigen, monetären Ertrag misst. Wichtiger ist häufig ihre strategische Perspektive, d.h. die Möglichkeit, mit ihrer Hilfe langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen (vgl. Diller 2008, S.466).

Literatur: Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C.; Sander, M. (1997): *Internationale Marketing-Politik*, Berlin: Springer. Diller, H. (2008): *Preispolitik*, 4.Aufl., Stuttgart: Kohlhammer. Fantapié Altobelli, C. (1994): *Kompensationsgeschäfte im internationalen Marketing*, Heidelberg: Springer. Weigand, R.E. (1993): Reciprocal Trading. Putting Numbers to Prices, *Columbia Journal of World Business*, 29(2): 7-25.

Konflikte

entstehen, wenn unvereinbare Bedürfnisse, Interessen bzw. Werte aufeinandertreffen. Das erweiterte Dual Concern-Modell von M.A. Rahim (vgl. Abb. 1) beschreibt vier Konfliktstile: Art und Weise des Umgangs mit und der Lösung von Konflikten durch Individuen.

Abb. 1: Erweitertes Dual Concern-Modell



Quelle: Rahim (1983, S.369); eigene Übersetzung.

Diese Konfliktstile ergeben sich, wenn man zwei Dimensionen des Konfliktverhaltens miteinander kombiniert. Im Konfliktfall kann man sich an den eigenen Zielen und/oder an den Zielen anderer orientieren. *M.A. Rahim* ergänzt dieses Portfolio um den Konfliktstil „Kompromiss“, dem Streben nach Interessenausgleich zwischen den Konfliktparteien: Nach dem Prinzip 'no-win-no-lose' wird der Konflikt dadurch gelöst bzw. bewältigt, dass man einen für beide Seiten akzeptablen Mittelweg sucht. Es hat sich gezeigt, dass Mitglieder individualistischer Gesellschaften die Mehrzahl dieser Konfliktstile (außer Dominanz) anders interpretieren und handhaben als Angehörige kollektivistischer Kulturen. So verbinden Kollektivistinnen mit dem Konfliktlösungsstil „Vermeidung“ einerseits die Möglichkeit, dadurch bestehende soziale Beziehungen nicht zu gefährden. Andererseits wollen sie mit dessen Hilfe die eigenen Ziele dennoch, d.h. indirekt durchsetzen, indem sie Dritte an der Konfliktlösung beteiligen. Aus individualistischer Sicht hingegen setzt Konfliktvermeidung voraus, dass keiner der beteiligten Parteien besonders daran gelegen ist, eigene Ziele zu verfolgen.

Literatur: *Rahim, M.A.* (1983): A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, *Academy of Management Journal*, 26: 368-376. *Rahim, M.A.* (2002): Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *International Journal of Management*, 13: 206-235.

Konsens- vs. Mehrheitsprinzip → Entscheidungsfindung von Gruppen

Konservatismus → Wertetheorie nach Schwartz

Konfuzianismus

1. Geschichte

Konfuzius (Kung Fu-tzu) lebte von 551 (oder 552) bis 479 v. Chr. Er betrachtete Moral als wesentliche Voraussetzung für eine geordnete Gesellschaft (vgl. Seiwert 1995a/b). Anfangs erlangte seine Lehre zunächst nur begrenzte Bedeutung; rund 300 Jahre nach seinem Tode wurden in China sogar seine sämtlichen Schriften verbrannt. In der anschließenden *Han*-Dynastie (206 v. Chr. bis 220 n. Chr.) gewann der Konfuzianismus zwar wieder an Einfluss. Doch erst ca. 1000 n. Chr. hielt er – inzwischen mit einigen buddhistischen Elementen verschmolzen – als Neokonfuzianismus in ganz Ostasien Einzug.

Zusammen mit dem Buddhismus und dem Taoismus hat der (Neo-)Konfuzianismus insb. China, Japan und Korea nachhaltig beeinflusst. In China war dieser Verhaltenskodex von Beginn der *Han*-Dynastie (206 v. Chr.) bis zum Ende des Kaiserreiches (1911) sogar Staatsdoktrin (vgl. Zinsius 1996, S.25ff.). Andere Länder folgten diesem Beispiel (z.B. die koreanische *Li*-Dynastie; 1392-1910). Abgesehen von einigen kurzen Phasen, in denen Buddhismus und Taoismus für das philosophische und religiöse Leben in China bedeutsam waren, prägte der Konfuzianismus die Wertvorstellungen vieler asiatischer Gesellschaften nicht weniger einschneidend, als die hellenistische Philosophie und das Christentum die abendländische Kultur geformt haben (vgl. Morley 1998, S.17). Deshalb kann man die konfuzianische und die (traditionelle) chinesische Gesellschaftsordnung nahezu gleichsetzen.

Nach 1949 übernahmen die Kommunisten das autoritäre Erbe der konfuzianischen Staatslehre und damit das prinzipielle Misstrauen gegenüber inoffiziellen, d.h. nichtstaatlichen Organisationen. Auch die Überzeugung, dass staatliche Macht unteilbar sei und deshalb hochgradig zentralistisch ausgeübt werden müsse, zählt zu den unseligen und auf lange Sicht ineffizienten Hinterlassenschaften des Konfuzianismus (vgl. Heilmann 1997, S.41ff.).

2. Glaubensbekenntnis & Symbol

Im engeren Wortsinn lassen sich dem Konfuzianismus weder Symbole noch ein Glaubensbekenntnis zuordnen. Vielmehr wurde *Konfuzius* selbst zum Symbol der traditionellen chinesischen Kultur. Symbolartige Eigenschaften besitzen allenfalls der Aprikosenbaum, unter dem *Konfuzius* seine Schüler unterrichtet haben soll, oder die figürliche Ausstattung des Konfuziustempel in Qufu (z.B. Pferde, welche den Beamtenstatus symbolisieren) bzw. die von chinesischen Kaisern am Grab gepflanzten Zypressen (als Symbol der immerwährenden Gültigkeit der Lehre). Die in kaiserlichem Gelb gefärbten Dachziegel des Tempels sind in diesem Zusammenhang ebenso zu erwähnen wie die Drachen, die das Dach beschützen und als Symbol für den Himmelssohn gelten. Beispielhaft zu nennen sind weiterhin Schildkröten, die ein langes Leben symbolisieren, und Lehrsätze des Meisters tragen. Allerdings hat *Konfuzius* selbst kein schriftliches Zeugnis hinterlassen. Ähnlich der christlichen Lehre wurde seine Moral- und Staatslehre Generationen später niedergeschrieben.

3. Grundzüge der Lehre

(1) In deren Mittelpunkt steht der edle, d.h. moralisch handelnde Mensch, der in Harmonie mit dem Universum lebt und die soziale Ordnung wahrt, indem er die anderen Menschen entsprechend dem jeweiligen hierarchischen Verhältnis achtet und die Ahnen verehrt. Er hat sittliche Normen ('li') zu befolgen, um dem höchsten Ideal zu entsprechen: Humanität ('jen'). Der Konfuzianismus ist keine Religion; denn er beruft sich nicht auf Gott und befasst sich auch nicht mit den „letzten Fragen“ menschlicher Existenz, d.h. dem Leben nach dem Tod (vgl. von Glasenapp 2011). Formal gesehen handelt es sich einerseits um eine (Moral-/Sozial-)Philosophie bzw. Ethik, welche die ideale Gesellschaftsordnung zu gewährleisten sucht und von den Menschen „Selbstverbesserung“ fordert. Andererseits ist der Konfuzianismus eine (praktische) Staatslehre. Deren oberstes Ziel ist Stabilität. Deshalb strebt der Konfuzianismus in jeder Hinsicht nach Ordnung: Ordnung durch hierarchische Struktur.

(2) Die fünf konfuzianischen Kardinaltugenden sollen dem Einzelnen, der Familie sowie dem Staat Moral bzw. Menschlichkeit vermitteln: gegenseitige Liebe, Rechtschaffenheit, Weisheit, Sittlichkeit und Aufrichtigkeit. „Liebe“ wird allerdings als pflichtgemäßes Verhalten in den zwischenmenschlichen Beziehungen verstanden, das sich in den fünf Pflichtverhältnissen konkretisiert (vgl. Dülfer 1996, S.306f.). In autoritärer Weise regeln sie die wechselseitigen Beziehungen zwischen

- Eltern & Kindern,
- Herrscher & Untertanen,
- älteren & jüngeren Geschwistern,
- Mann & Frau sowie
- Freund & Freund.

In jedem Pflichtverhältnis ist jeweils der Stärkere zur Fürsorge gegenüber dem Schwächeren verpflichtet und dieser zu Gehorsam gegenüber dem Stärkeren.

Anfangs war der Konfuzianismus insofern revolutionär, als er die damals übliche Legitimation der Herrschenden durch Geburtsrecht bzw. Abstammung in Frage stellte. Gemessen an der Verpflichtung zu moralischem Verhalten sei die genealogische Begründung von Macht nachrangig. Im Laufe der Zeit jedoch traten verschiedene Sekundärtugenden immer mehr in den Vordergrund und sorgten für eine zunehmend konservative Ausrichtung der Lehre:

- Disziplin & Respekt vor Autorität,
- Lernen & Gelehrsamkeit,
- Akzeptanz von Hierarchie & Akzeptanz des Senioritätsprinzips,
- Loyalität & Bereitschaft zur Anpassung an die gegebene Ordnung,
- Genügsamkeit sowie Sparsamkeit & Fleiß, Strebsamkeit sowie Ausdauer.

Als „asiatische Tugenden“ wurden sie, in Konkurrenz zur Protestantismus-These, als leistungsfördernd angesehen und für den wirtschaftlichen Aufstieg einiger Volkswirtschaften dieser Region zu Industrienationen und OECD-Mitgliedern verantwortlich gemacht (z.B. Südkorea nach 1953). In der Folge wandelte sich der Konfuzianismus immer mehr von einer unterstützenden Morallehre zu einer

einengenden Staatsdoktrin, für welche die Fixierung auf Autorität charakteristisch ist.

(3) 'Chi' ist ein zentrales Konzept der konfuzianischen Ethik. Wie 'shame' in der englischen Sprache bezeichnet es gleichermaßen Scham und Schande. Während in monotheistischen Gesellschaften Schuld die maßgebliche moralische Kategorie ist, markiert in Schamgesellschaften die Furcht vor Schande jene Grenzen, innerhalb derer das sichtbare gesellschaftliche Leben erlaubt ist. 'Chi' verspürt, wer gegen 'hi' verstößt: die guten Sitten, den Anstand. Wer ungesittet und verantwortungslos handelt, stört die irdische (Gesellschafts-)Ordnung und nicht, wie in Schuldgesellschaften, die jenseitige, durch göttliche Gebote geschaffene Ordnung. Aufgabe von Erziehung ist es, den Normen, welche diese Gesellschaftsordnung ausmachen, auch in den nachfolgenden Generationen Geltung zu verschaffen (vgl. Lin 1997).

In der *Qing*-Dynastie wurde „schamloses Verhalten“ mit 40 Stockhieben bestraft. Vor allem aber verlor der Schamlose sein Gesicht und damit letztlich seine gesellschaftliche Stellung. Dies geschah aber erst dann, wenn „die Schande bekannt wurde, wenn die Leute darüber redeten. Vielleicht ist dies einer der Gründe für die übertriebene Geheimnistuerei, die uns bei den Chinesen auffällt, die Furcht, dass Dinge aus der Familie, aus dem Dorf, aus der Regierung an den Tag kommen könnten, die Außenstehende als Schande ansehen, die Anlass zu Gerede, vielleicht sogar zu Gelächter geben“ (Wickert 1982, S.16). Ein aktuelles Beispiel hierfür bietet der missglückte Versuch, die SARS-Epidemie zu vertuschen.

Scham: Furcht vor der Schande

„Der Meister sprach: Wenn man das Volk durch Gesetze leiten und durch Strafen in Ordnung halten will, dann wird es versuchen, den Strafen auszuweichen, ohne sich deshalb zu schämen. Wenn man das Volk aber durch Tugend leitet und durch die Gebote der Sittlichkeit in Ordnung hält, wird es Scham besitzen. Gesetze können nur das äußere Verhalten des Menschen bestimmen. Die Gründe für sein Verhalten aber liegen in seinem Innern. Der vornehme, gebildete Mensch, der Edle, meidet Verbrechen nicht aus Furcht vor Strafe, sondern weil ihn die Scham, die Furcht vor Schande, davon abhält“ (Wickert 1982, S.16).

Christen können moralische Schuld durch die Beichte, Reue und/oder göttliche Gnade tilgen. Keine irdische oder spirituelle Instanz ist jedoch in der Lage, Scham zu löschen. Man kann sie allenfalls durch künftiges Wohlverhalten und tätige Reue mit der Zeit vergessen machen. Deshalb vermeidet es der Gebildete nach Möglichkeit, anderen durch Vorwürfe, Verdächtigungen oder abwertende Gesten „das Gesicht zu nehmen“ (d.h. einen Grund zu geben, sich zu schämen).

Kodifizierte Rechtsnormen und die damit verbundenen Strafandrohungen kann man mit allerlei Tricks und gegebenenfalls einem finitenreichen Rechtsanwalt umgehen, nicht jedoch die verinnerlichten sozialen Normen. Deshalb wollte *Konfuzius* „aus den Kleinen Menschen durch Erziehung und Bildung Höhere Menschen machen, die der Gesetze nicht bedürfen, da die Scham sie davon abhalten würde, Ungehöriges zu tun“ (Wickert 1982, S.16).

4. Ökonomisch relevante Verhaltensregeln

(1) Ahnen- und Familienkult verpflichten den Einzelnen dazu, für die Vorfahren, die Kinder und für sich selbst zu sorgen. Deshalb planen Familien wichtige Entscheidungen langfristig und betreiben gezielt Vorsorge. Auch die in konfuzianischen Gesellschaften besonders ausgeprägte Sparbereitschaft lässt sich weniger ökonomisch-rational begründen als mit der sozialen Verpflichtung, für die (Groß-)Familie (vor-)sorgen zu müssen. Vor allem aber sind Leistungsorientierung, Geduld und Ausdauer sowie die Bereitschaft zu „harter

Arbeit“ wichtige Elemente der konfuzianischen Ethik. In der Debatte um die Ursachen des „asiatischen Wunders“ spielen sie eine wichtige Rolle, wenn es gilt, beginnend mit den Tigerstaaten das stürmische Wachstum der ostasiatischen Volkswirtschaften zu erklären.

(2) Die konfuzianische Ethik erlaubt Proteste bzw. Gegenmaßnahmen für den Fall, dass der hierarchisch Übergeordnete bzw. Stärkere seinen Verpflichtungen nicht nachkommt. Übertragen auf den Unternehmensalltag bedeutet dies, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben und (vertraglichen) Pflichten strengstens erfüllen müssen; der Vorgesetzte wiederum hat für das Wohlergehen der ihm Unterstellten zu sorgen. Vergleichbar dem betriebswirtschaftlichen Koalitionsmodell trägt die wechselseitige Verpflichtung dazu bei, Konflikte zu begrenzen und betriebliche Abläufe zu harmonisieren.

(3) Während das Christentum mit Nächstenliebe auch und gerade die Verpflichtung gegenüber Fremden meint, gilt die konfuzianische Moral nur für die Familie, „unter Ausschluss der restlichen Menschheit“ (Morley 1998, S.17). Die Beziehung zu Fremden zählt nicht zu den konfuzianischen Pflichtverhältnissen (vgl. Dülfer 1996, S.307). Dies erklärt, warum eine vor einigen Jahren durchgeführte Umfrage ergab, dass Japaner weniger als die Bewohner anderer Länder bereit sind, einem in Not geratenen Fremden zu helfen.

Bergkameraden

„Es war ein wirklich historischer Moment, der Angriff der Sachsen auf den *Mount Everest*. Noch nie stand ein Sachse auf dem höchsten Gipfel der Erde. Jahrelang wurde geplant, gespart, mit Fleiß und Schweiß gerackert. Mit voller Montur und schwer beladen, die Treppe im Hochhaus rauf und runter bis zur Erschöpfung: Die Sachsen hielten wacker durch. Am Ende hat es dennoch nichts genutzt. Im entscheidenden Augenblick, als es endlich so weit war oder so weit hätte sein können, stießen sie auf indische Bergsteiger, die kurz vor dem Gipfel in Not geraten waren. Ohne Zögern verzichteten die Sachsen auf die Erfüllung ihres Traums, um den indischen Bergkameraden Hilfe zu leisten. Zufällig wurde dann im Basislager bekannt, dass zur gleichen Zeit eine japanische Seilschaft den Gipfel erreicht hatte. Mit versteinerter Miene bestätigten die Japaner, dass auch sie auf die Inder gestoßen seien. Deren Lage hätten sie jedoch als hoffnungslos eingeschätzt; auch seien die eigenen Vorräte und Kräfte bereits so erschöpft gewesen, dass sie nur noch sich selber hätten retten können, weshalb sie die Sterbenden ihrem Schicksal überlassen mussten“ (Morley 1998, S.17).

Bedeutsam ist die „Nichtbeziehung zu Fremden“ in vielerlei Hinsicht. Einerseits erlaubt sie es konfuzianisch geschulten Managern, den ökonomischen Wettbewerb mit aller Härte zu führen (vgl. Dülfer 1996, S.307). Andererseits zwingt gerade die

zunehmende Wettbewerbsintensität zu Kooperation. Dies widerspricht jedoch der traditionellen Familienorientierung chinesischer Unternehmen und deren Tendenz zur Abschottung gegenüber Fremden. In ungenügender kultureller Offenheit wiederum sieht Morley (1998, S.17) eine der Ursachen, warum Japans Wirtschaft ausgangs des 20. Jahrhundert in eine schwere Krise geriet. Wer – im ökonomischen Sinne – kooperieren möchte, muss dazu an die Öffentlichkeit – und damit unter Fremde – gehen.

Welche Mittel sind im ökonomischen Wettbewerb erlaubt? Zur List etwa hat der christliche Kulturkreis ein gebrochenes Verhältnis. Er deutet sie als Falschheit oder Doppelzüngigkeit. Ganz anders konfuzianisch geprägte Gesellschaften, welche darin seit jeher einen integralen Bestandteil der Weisheit erblicken.

Weisheit oder listige Täuschung?

Konfuzius, dem eines Tages der hohe Hausbeamte *Yang Huo* ein Schwein geschenkt hatte, den fälligen Dankesbesuch bewusst auf einen Tag legte, von dem er wusste, dass sein Wohltäter nicht zu Hause sein würde. Die List bestand in diesem Fall darin, die Höflichkeitsnorm zu erfüllen, ohne sich dem Schenkenden zu verpflichten (wie es natürlich dessen Absicht war). Das christliche Abendland hat listiges Handeln seit jeher mit „Lug und Trug“ gleichgesetzt und als „Kampfmittel des Teufels“ diffamiert. Insofern ist es im Kampf mit anderen Kulturen – und sei es nur im ökonomischen Wettbewerb – im Nachteil (vgl. von Senger 2007).

Literatur: *Heilmann, S.* (1997): Regierungssystem und politische Entwicklung, Informationen zur politischen Bildung 198, Die Volksrepublik China, 41-51, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. *Lin, D.* (1997): Konfuzianische Ethik und Legitimation der Herrschaft im alten China, 2.Aufl., Berlin: Duncker & Humblot. *Morley, J.D.* (1998): Konfuzianische Konfusion, Süddeutsche Zeitung, 54(98): 17. *Reiter, F.C.* (2002): Religionen in China. Geschichte, Alltag, Kultur, München: CH Beck. von *Glaserapp, H.* (2011): Die fünf Weltreligionen. Hinduismus, Buddhismus, Chinesischer Universalismus, Christentum, Islam, 5.Aufl., München: Diederichs. von *Senger, H.* (2007): Die Kunst der List. Strategeme durchschauen und anwenden, 5.Aufl., München: Beck. *Wickert, E.* (1982): Die Chinesen und die Scham, Die Zeit, 37(10): 16. *Zinsius, B.* (1996): Der Schlüssel zum chinesischen Markt. Mentalität und Kultur verstehen lernen, Wiesbaden: Gabler.

Konstrukt

abstrakter theoretischer Begriff, welcher im Rahmen der Wissenschaftssprache einer bestimmten Disziplin der Verständigung von Wissenschaftlern dient (z.B. Ethnozentrismus). Unter Operationalisierung versteht man eine Anweisung, wie ein theoretisches Konstrukt in eine messbare → Variable überführt wird. Aufgrund des Problems der konzeptionellen Äquivalenz (d.h. Gleichwertigkeit bzw. Gleichartigkeit) ist Operationalisierung für die internationale bzw. interkulturelle Marktforschung eine noch bedeutsamere Aufgabe als für die nationale Marktforschung und die → Auslandsmarktforschung. Denn formal identische Konstrukte können sich in unterschiedlichen Kulturen auf verschiedene Art und Weise äußern. Wer etwa vergleichend untersuchen will, welche Wertschätzung die „Sauberkeit“ in unterschiedlichen Ländermärkten erfährt, wird höchst divergierende Ergebnisse erzielen, je nachdem, ob er „Sauberkeit“ als

„regelmäßige Reinigung der Wohnung“ oder „Benutzung eines Deodorant“ operationalisiert. So fand in einer Studie die Aussage, „man muss die Wohnung dreimal in der Woche staubsaugen und putzen“ in Italien am meisten Zustimmung (vor Großbritannien, Frankreich, Spanien, Deutschland), während mehr als alle anderen Nationen die Amerikaner davon überzeugt waren, dass „jeder ein Deodorant benutzen sollte“. Auf den Positionen zwei und drei folgten hier mit Kanada und Großbritannien zwei weitere angelsächsische Länder, vor Italien, das bei dieser Operationalisierung von Sauberkeit lediglich Rang vier belegte (vgl. Plummer 1977).

Literatur: *Plummer, J.T.* (1977): Consumer Focus in Cross-National Research, *Journal of Advertising*, 6(2): 5-15.

Konsumtourismus → Arbitrage-Handel

Kontext → Direktheit der Kommunikation

Kontrollüberzeugung vs. Selbstregulation

„Selbstkontrolle ist der selbstdisziplinierende Stil der Selbststeuerung. (...) Subjektiv ist Selbstkontrolle mit Anstrengung und Bewusstheit der volitionalen Bemühungen assoziiert. Zu den Selbstkontrollkompetenzen gehören Intensionskontrolle, Planungsfertigkeit, Impulskontrolle und Initiierungskontrolle. Bei der Selbstregulation wird dagegen versucht, möglichst viele psychische Subsysteme an der Planung und Durchführung einer Intention zu beteiligen. Die Subsysteme Emotion, Motivation, Aktivierung, Aufmerksamkeit, Kognition, Sensorik und Motorik «unterhalten sich» und modifizieren die Intentionen, aber auch die Inhalte der Subsysteme (widerstrebende Bedürfnisse, Gefühle usw.) derart, dass möglichst viele hinter einer gemeinsamen Intention vereinigt sind“ (Forstmeier/Rüddel 2005, S.159).

Selbstkontrolle	Selbstregulation
<p>Ein Ziel wird verfolgt, obwohl es mit meisten psychischen Systemen in Konflikt steht.</p> <p>Bei Konflikten werden entweder das Ziel oder die psychische Prozesse, die dem Ziel zuwiderlaufen, unterdrückt.</p> <p>Fertigkeiten: z.B. Planungsfertigkeit, Impulskontrolle</p> <p>Folge: negative Emotionen und Stress</p>	<p>Ein Ziel wird verfolgt, das in Einklang mit den anderen psychischen Systemen ist</p> <p>Die Inhalte der anderen psychischen Systeme werden modifiziert.</p> <p>Fertigkeiten: z.B. Aufmerksamkeitslenkung, Selbstmotivierung, Gefühlsmanagement</p> <p>Folge: positive Emotionen und leichte Bewältigung von Stress</p>

Quelle: Forstmeier/Rüddel (2005, S.160)

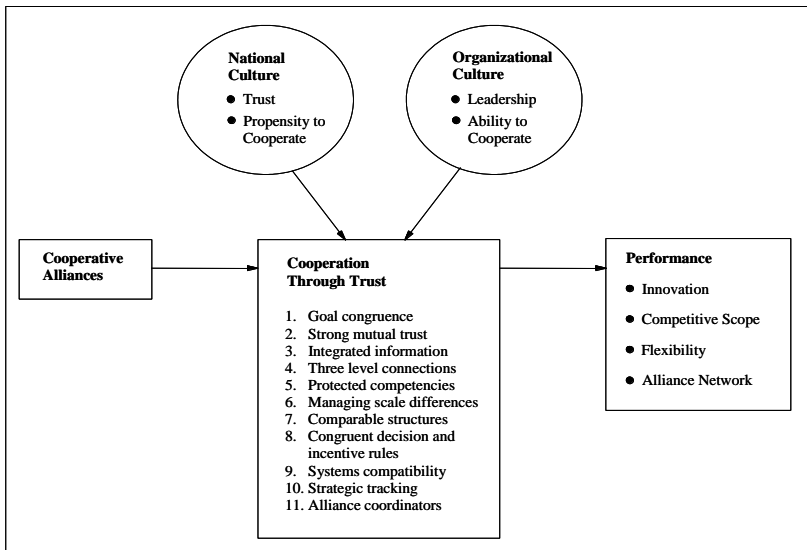
Literatur: Forstmeier, S.; Rüddel, H. (2005): Zur Überlegenheit von Selbstregulation über Selbstkontrolle in Psychotherapie und psychosomatischer Rehabilitation, Verhaltenstherapie, 15(3): 158-166.

Kooperationsbereitschaft

(1) Persönlichkeitsmerkmal und Vorbedingung für kooperatives Verhalten. Kooperationsbereitschaft entfaltet sich erst ab dem 30. Lebensjahr in vollem Umfang. Dies gilt auch für vier weitere der Big Five: der fünf wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale: Gewissenhaftigkeit und Ausgeglichenheit nehmen in dieser Lebensspanne zu, während übertriebene Empfindsamkeit und Extraversion nachlassen. Lediglich die Offenheit für neue Erfahrungen verstärkt sich im Verlauf des Lebens nicht (vgl. Srivastava et al. 2003). Insgesamt gesehen kann dieser Befund als gute Nachricht für die vom demographischen Wandel bedrohten, aber noch immer in ihrem Jugendlichkeitswahn befangenen individualistischen Gesellschaften der westlichen Industrienationen gewertet werden. Denn die Mehrzahl der beschriebenen Entwicklungen ist nicht nur für das Arbeitsleben (z.B. erhöhte Gewissenhaftigkeit), sondern auch für das soziale Leben von Vorteil.

(2) Wie Gambetta (1988) berichtet, variiert das \Rightarrow Konstrukt Kooperationsbereitschaft kulturspezifisch, d.h. in Abhängigkeit von dem Ausmaß an Vertrauen, das in einer Gesellschaft üblicherweise in Beziehungen gesetzt wird. Amerikaner bspw. sind aufgrund ihrer geringen Ambiguitätstoleranz und ihres ausgeprägten Kontrollbedürfnisses nicht dafür prädestiniert, kooperative Allianzen erfolgreich zu gestalten. Dieses durch die Landeskultur bedingte Handicap kann jedoch durch eine „Unternehmenskultur des Vertrauens“ und einen konsensorientierten Führungsstil kompensiert werden (vgl. Abb.).

Einflussfaktoren des Erfolgs von kooperativen Allianzen



Quelle: Jain/Florin (1996, S.119).

Literatur: Gambetta, D. (1988): Can we Trust Trust? in: Gambetta, D. (Ed.), Making and Breaking Cooperative Relations, 213-237, Cambridge (UK): Blackwell. Jain, S.C.; Florin, J.M. (1996): New Perspectives on Crossborder Alliances. Gaining Competitive Advantage Based on Value-Added Cooperation, in: Berndt, R. (Ed.), Global Management, 113-124, Berlin: Springer. Srivastava, S.; John, O.; Gosling, S.; Potter, J. (2003): Development of Personality in Early and Middle Adulthood. Set Like Plaster or Persistent Change? Journal of Personality and Social Psychology, 84(5): 1041-1053.

Koordinationsbedarf → Internationales Marketing

Korruption

1 Definition

Missbrauch einer amtlichen Funktion zur Erlangung eines persönlichen Vorteils oder eines Vorteils für Dritte bei Eintritt eines unmittelbaren oder mittelbaren Schadens für die Allgemeinheit. Korruption begeht ebenfalls, wer einen Amtsträger zum Missbrauch seiner Funktion verleitet. Korruption ...

- ist in der Regel strafbar und zieht dienst- und arbeitsrechtliche Sanktionen nach sich,
- verzerrt den Wettbewerb,
- zählt zu den größten Hemmnissen ökonomischer Entwicklung,
- vertieft die Kluft zwischen Arm und Reich.

Wenn bestechliche Eliten die öffentlichen Haushalte ausrauben, kann Korruption ganze Staaten zerrütten. Mangels einer nationalstaatlichen Identität fühlen solche Politiker sich nicht als „Entwicklungspatrioten“ ihrem Land, sondern, in einem tribalistischen Sinn, nur ihrem Familienclan verpflichtet. Diese Form von Korruption unterhöhlt die Demokratie, das Vertrauen in den Staat, die Legitimität von Regierungen sowie die allgemeine Moral.

2 Messinstrumente

Nach Angaben der *Weltbank* bezahlt mehr als ein Drittel aller Unternehmen Schmiergelder, wobei manche Branchen erfahrungsgemäß besonders korruptionsanfällig sind (bspw. die Baubranche). Nicht nur in der Dritten Welt sind bei größeren Investitionen bis zu 20% des Auftragswertes für Bestechungsgelder vorzusehen. *Transparency International*, eine 1993 in Berlin gegründete unabhängige Nicht-Regierungsorganisation, befragt jährlich anerkannte Einrichtungen, Unternehmer, Manager, Beamte und Politiker aus 174 Ländern (Stand 2012) danach, inwieweit ihrem Eindruck zufolge in ihrem Land Staat und Wirtschaft auf unerlaubte Geschäftspraktiken zurückgreifen. Auf dieser Basis wird der *Corruption Perceptions Index (CPI)* berechnet, der von 0 (= „völlig korruptes System“) bis 10 (= „völlig korruptionsfreies System“) reicht. Dem Ideal am nächsten kommen in dieser Erhebung regelmäßig die skandinavischen Länder (zusammen mit Neuseeland, Singapur, der Schweiz und Australien). Hingegen scheint Korruption bspw. im Sudan, in Afghanistan, Haiti, Irak, Burma/Myanmar und Somalia alltäglich zu sein. Während der *CPI* die Empfänger von Bestechungsgeldern aus Sicht von Experten erfasst und das *Global Corruption Barometer* die Einschätzungen von Laien, soll der *Bribe Payers Index (BPI)* das Ausmaß der korruptiven Praktiken der Geberländer quantifizieren.

3 Erklärungsansätze

Begünstigt wird Korruption, wenn Amtsträger einen übergroßen Ermessensspielraum haben, Verwaltungsabläufe allzu komplex und die Regulierungsdichte hoch ist. Denn diese Bedingungen vermindern die Transparenz der administrativen Prozesse, weshalb eigennütziges Verhalten von Funktionsträgern nicht bzw. erst spät entdeckt wird. Auch der sich verschärfende internationale Wettbewerb trägt seinen Teil dazu bei, dass die als korrupt bezeichneten Praktiken selbst in Volkswirtschaften, die dagegen gefeit schienen (z.B. in Deutschland), um sich greifen. Der Bau der überdimensionierten Kölner Müllverbrennungsanlage liefert dabei nur ein Beispiel unter zahllosen ähnlich gelagerten Fällen in Industrieländern.

In der wissenschaftlichen Literatur werden fünf Thesen zu den Ursachen von Korruption diskutiert:

a) These der Moralisten: Korruption ist Ausdruck individueller moralischer Defizite. Begünstigt wird dieses individuelle Versagen durch den allgemeinen Verfall der guten Sitten in einer Gesellschaft. Strittig ist allerdings, ob moralische Standards relativ oder universal, d.h. weltweit gültig sind. Muss also ein

Unternehmen auch in einem kulturellen Umfeld, das Korruption toleriert, sich an den moralischen Standards seines Herkunftslandes orientieren?

b) These der Funktionalisten: Korruption verbessert die Funktionsfähigkeit der staatlichen Administration und fördert die wirtschaftliche Entwicklung. Korruption kann die „allokative Effizienz bürokratischer Entscheidungen“ erhöhen, da auf Dauer nur die leistungsstärksten Anbieter die erforderlichen Bestechungsgelder aufbringen können (zur Kritik dieser These vgl. *F.L. Sell*).

c) These der Postfunktionalisten: Sie vertreten die Gegenposition und argumentieren, dass Korruption keinen Beitrag zum Erstarben der Entwicklungsländer leistet(e). Im Gegenteil: Wie eine Umfrage der *Weltbank* unter ca. 3.600 Unternehmen in 69 Ländern ergeben hat, wird das Wachstum in vielen Weltregionen durch kaum etwas stärker gehemmt als durch Korruption. Denn ein Drittel der Auslandsschulden dieser Länder sei korruptionsbedingt. Bisweilen würden überdimensionierte Kraftwerke, Staudämme etc. nur deshalb gebaut, weil sich bei einem Großprojekt leichter Geld veruntreuen lässt als bei vielen kleinen Projekten. Da Bestechung auch dafür sorgt, dass Kredite in unverantwortlicher Weise vergeben werden, gilt Korruption überdies als eine der Ursachen internationaler Finanzkrisen. Nicht zuletzt schreckt Korruption Investoren ab.

d) These der Kulturalisten: Korruption ist im Zusammenhang mit den soziokulturellen bzw. kulturspezifischen Besonderheiten des Gebens und Nehmens zu sehen. Tatsächlich gibt es empirische Belege, welche diese Sichtweise unterstützen. Vornehmlich Länder, die, wie die Philippinen, Machtdistanz akzeptieren, sind korruptionsanfällig ($r = 0,71$). Dies bedeutet, dass Angehörige von Ländern bzw. Kulturen mit großer Bereitschaft, Machtungleichgewichte und Hierarchieunterschiede zu akzeptieren, sich eher korrumpieren lassen als andere. Weiterhin hat sich gezeigt, dass individualistische Gesellschaften signifikant weniger anfällig für Korruption sind als kollektivistische Gesellschaften ($r = 0,67$). Denn in letzteren spielen soziale Beziehungen und Hierarchien, die durch „Zuwendungen aller Art“ zu pflegen bzw. zu würdigen sind, eine große Rolle. Die Tendenz, Ungewissheit zu vermeiden, geht mit einem leichten Hang zur Korruption einher ($r = 0,39$). Als Erklärung hierfür bietet sich folgende These an: Das Kontrollbedürfnis, das für diese Menschen typisch ist (= durch eigenes Handeln zukünftige Ergebnisse beeinflussen zu wollen), lässt sich auch durch „Geschenke“ befriedigen.

e) These der Materialisten: Da die individualistischen Länder, d.h. vor allem die westlichen Industrieländer, tendenziell wirtschaftlich weiter entwickelt sind als kollektivistische Gesellschaften, ist denkbar, dass Korruption nicht primär durch die Art der kulturellen Konditionierung, sondern durch das ökonomische Entwicklungsniveau eines Landes gehemmt bzw. gefördert wird. Strittig bleibt allerdings die dabei unterstellte Kausalität: „Armut führt zu Korruption“. Nicht minder plausibel ist nämlich die Annahme, dass diese Länder deshalb arm sind, weil dort korruptionsbedingt nur wenige von dem Volkseinkommen profitieren oder weil, wie die Postfunktionalisten es sehen, Korruption Entwicklung behindert und nicht selten verhindert.

Rangfolge zunehmender Korruptionsanfälligkeit (Stand 2006)

Rang	Land / Territorium	CPI 2006 Punktwert*	Vertrauensintervall**	Anzahl Studien***
1	Finnland	9.6	9.4 - 9.7	7
	Island	9.6	9.5 - 9.7	6
	Neuseeland	9.6	9.4 - 9.6	7
4	Dänemark	9.5	9.4 - 9.6	7
5	Singapur	9.4	9.2 - 9.5	9
6	Schweden	9.2	9.0 - 9.3	7
7	Schweiz	9.1	8.9 - 9.2	7
8	Norwegen	8.8	8.4 - 9.1	7
9	Australien	8.7	8.3 - 9.0	8
	Niederlande	8.7	8.3 - 9.0	7
11	Österreich	8.6	8.2 - 8.9	7
	Luxemburg	8.6	8.1 - 9.0	6
	Großbritannien	8.6	8.2 - 8.9	7
14	Kanada	8.5	8.0 - 8.9	7
15	Hongkong	8.3	7.7 - 8.8	9
16	Deutschland	8.0	7.8 - 8.4	7
17	Japan	7.6	7.0 - 8.1	9
18	Frankreich	7.4	6.7 - 7.8	7
	Irland	7.4	6.7 - 7.9	7
20	Belgien	7.3	6.6 - 7.9	7
	Chile	7.3	6.6 - 7.6	7
	USA	7.3	6.6 - 7.8	8
23	Spanien	6.8	6.3 - 7.2	7
24	Barbados	6.7	6.0 - 7.2	4
	Estland	6.7	6.1 - 7.4	8
26	Macao	6.6	5.4 - 7.1	3
	Portugal	6.6	5.9 - 7.3	7
28	Malta	6.4	5.4 - 7.3	4
	Slowenien	6.4	5.7 - 7.0	8
	Uruguay	6.4	5.9 - 7.0	5
31	Vereinigte Arabische Emirate	6.2	5.6 - 6.9	5
32	Bhutan	6.0	4.1 - 7.3	3
	Katar	6.0	5.6 - 6.5	5
34	Israel	5.9	5.2 - 6.5	7
	Taiwan	5.9	5.6 - 6.2	9
36	Bahrain	5.7	5.3 - 6.2	5

Rang	Land / Territorium	CPI 2006 Punktwert[*]	Vertrauensintervall^{**}	Anzahl Studien^{***}
37	Botswana	5.6	4.8 - 6.6	6
	Zypern	5.6	5.2 - 5.9	4
	Oman	5.4	4.1 - 6.2	3
40	Jordanien	5.3	4.5 - 5.7	7
41	Ungarn	5.2	5.0 - 5.4	8
42	Mauritius	5.1	4.1 - 6.3	5
	Südkorea	5.1	4.7 - 5.5	9
44	Malaysia	5.0	4.5 - 5.5	9
45	Italien	4.9	4.4 - 5.4	7
46	Tschechische Republik	4.8	4.4 - 5.2	8
	Kuwait	4.8	4.0 - 5.4	5
	Litauen	4.8	4.2 - 5.6	6
49	Lettland	4.7	4.0 - 5.5	6
	Slowakei	4.7	4.3 - 5.2	8
51	Südafrika	4.6	4.1 - 5.1	8
	Tunesien	4.6	3.9 - 5.6	5
53	Dominica	4.5	3.5 - 5.3	3
54	Griechenland	4.4	3.9 - 5.0	7
55	Costa Rica	4.1	3.3 - 4.8	5
	Namibia	4.1	3.6 - 4.9	6
57	Bulgarien	4.0	3.4 - 4.8	7
	El Salvador	4.0	3.2 - 4.8	5
59	Kolumbien	3.9	3.5 - 4.7	7
60	Türkei	3.8	3.3 - 4.2	7
61	Jamaika	3.7	3.4 - 4.0	5
	Polen	3.7	3.2 - 4.4	8
63	Libanon	3.6	3.2 - 3.8	3
	Seychellen	3.6	3.2 - 3.8	3
	Thailand	3.6	3.2 - 3.9	9
66	Belize	3.5	2.3 - 4.0	3
	Kuba	3.5	1.8 - 4.7	3
	Grenada	3.5	2.3 - 4.1	3
69	Kroatien	3.4	3.1 - 3.7	7
70	Brasilien	3.3	3.1 - 3.6	7
	China	3.3	3.0 - 3.6	9
	Ägypten	3.3	3.0 - 3.7	6
	Ghana	3.3	3.0 - 3.6	6
	Indien	3.3	3.1 - 3.6	10

Rang	Land / Territorium	CPI 2006 Punktwert*	Vertrauensintervall**	Anzahl Studien***
	Mexiko	3.3	3.1 - 3.4	7
	Peru	3.3	2.8 - 3.8	5
	Saudi-Arabien	3.3	2.2 - 3.7	3
	Senegal	3.3	2.8 - 3.7	5
79	Burkina Faso	3.2	2.8 - 3.6	5
	Lesotho	3.2	2.9 - 3.6	5
	Moldawien	3.2	2.7 - 3.8	7
	Marokko	3.2	2.8 - 3.5	6
	Trinidad and Tobago	3.2	2.8 - 3.6	5
84	Algerien	3.1	2.7 - 3.6	5
	Madagaskar	3.1	2.3 - 3.7	5
	Mauretanien	3.1	2.1 - 3.7	4
	Panama	3.1	2.8 - 3.3	5
	Rumänien	3.1	3.0 - 3.2	8
	Sri Lanka	3.1	2.7 - 3.5	6
90	Gabun	3.0	2.4 - 3.3	4
	Serbien	3.0	2.7 - 3.3	7
	Surinam	3.0	2.7 - 3.3	4
93	Argentinien	2.9	2.7 - 3.2	7
	Armenien	2.9	2.7 - 3.0	6
	Bosnien und Herzegowina	2.9	2.7 - 3.1	6
	Eritrea	2.9	2.2 - 3.5	3
	Syrien	2.9	2.3 - 3.2	3
	Tansania	2.9	2.7 - 3.1	7
99	Dominikanische Republik	2.8	2.4 - 3.2	5
	Georgien	2.8	2.5 - 3.0	6
	Mali	2.8	2.5 - 3.3	7
	Mongolei	2.8	2.3 - 3.4	5
	Mozambique	2.8	2.5 - 3.0	7
	Ukraine	2.8	2.5 - 3.0	6
105	Bolivien	2.7	2.4 - 3.0	6
	Iran	2.7	2.3 - 3.1	3
	Libyen	2.7	2.4 - 3.2	3
	Mazedonien	2.7	2.6 - 2.9	6
	Malawi	2.7	2.5 - 3.0	7
	Uganda	2.7	2.4 - 3.0	7
111	Albanien	2.6	2.4 - 2.7	5
	Guatemala	2.6	2.3 - 3.0	5

Rang	Land / Territorium	CPI 2006 Punktwert [*]	Vertrauensintervall ^{**}	Anzahl Studien ^{***}
	Kasachstan	2.6	2.3 - 2.8	6
	Laos	2.6	2.0 - 3.1	4
	Nicaragua	2.6	2.4 - 2.9	6
	Paraguay	2.6	2.2 - 3.3	5
	Ost-Timor	2.6	2.3 - 3.0	3
	Vietnam	2.6	2.4 - 2.9	8
	Jemen	2.6	2.4 - 2.7	4
	Sambia	2.6	2.1 - 3.0	6
121	Benin	2.5	2.1 - 2.9	6
	Gambia	2.5	2.3 - 2.8	6
	Guyana	2.5	2.2 - 2.6	5
	Honduras	2.5	2.4 - 2.7	6
	Nepal	2.5	2.3 - 2.9	5
	Philippinen	2.5	2.3 - 2.8	9
	Russland	2.5	2.3 - 2.7	8
	Ruanda	2.5	2.3 - 2.6	3
	Swasiland	2.5	2.2 - 2.7	3
130	Aserbaidtschan	2.4	2.2 - 2.6	7
	Burundi	2.4	2.2 - 2.6	5
	Zentralafrikanische Republik	2.4	2.2 - 2.5	3
	Äthiopien	2.4	2.2 - 2.6	7
	Indonesien	2.4	2.2 - 2.6	10
	Papua-Neuguinea	2.4	2.3 - 2.6	4
	Togo	2.4	1.9 - 2.6	3
	Simbabwe	2.4	2.0 - 2.8	7
138	Kamerun	2.3	2.1 - 2.5	7
	Ecuador	2.3	2.2 - 2.5	5
	Niger	2.3	2.1 - 2.6	5
	Venezuela	2.3	2.2 - 2.4	7
142	Angola	2.2	1.9 - 2.4	5
	Republik Kongo	2.2	2.2 - 2.3	4
	Kenia	2.2	2.0 - 2.4	7
	Kirgisien	2.2	2.0 - 2.6	6
	Nigeria	2.2	2.0 - 2.3	7
	Pakistan	2.2	2.0 - 2.4	6
	Sierra Leone	2.2	2.2 - 2.3	3
	Tadschikistan	2.2	2.0 - 2.4	6

Ran g	Land / Territorium	CPI 2006 Punktwert*	Vertrauens- intervall**	Anzahl Studien***
	Turkmenistan	2.2	1.9 - 2.5	4
151	Weißrussland	2.1	1.9 - 2.2	4
	Kambodscha	2.1	1.9 - 2.4	6
	Elfenbeinküste	2.1	2.0 - 2.2	4
	Äquatorialguinea	2.1	1.7 - 2.2	3
	Usbekistan	2.1	1.8 - 2.2	5
156	Bangladesch	2.0	1.7 - 2.2	6
	Tschad	2.0	1.8 - 2.3	6
	Demokratische Republik Kongo	2.0	1.8 - 2.2	4
	Sudan	2.0	1.8 - 2.2	4
* <i>CPI Punktwert</i> : Bezieht sich auf das von Geschäftsleuten und Länderanalysten wahrgenommene Ausmaß der Korruption und reicht von 10 (als frei von Korruption wahrgenommen) bis 0 (als extrem von Korruption befallen wahrgenommen).				
** <i>Vertrauensintervall</i> : Gibt eine Spannweite von möglichen CPI-Punktwerten an. Dies zeigt, wie die Punktwerte in den einzelnen Ländern, entsprechend der Messgenauigkeit, abweichen können. Normalerweise liegt der Wert mit 5%iger Wahrscheinlichkeit über dem Intervall und mit weiterer 5%iger Wahrscheinlichkeit unterhalb diesem. Insbesondere dann, wenn nur wenige Quellen zur Verfügung stehen, ist eine erwartungstreue Schätzung des Mittelwertes nur noch mit weniger als 90%iger Sicherheit möglich				
*** <i>Verwendete Untersuchungen</i> : Bezieht sich auf die Anzahl der Untersuchungen, die das Abschneiden eines Landes bewerten. zwölf Untersuchungen wurden verwendet. Um in den CPI aufgenommen zu werden, musste jedes Land in mindestens drei Untersuchungen vorkommen.				

Quelle: Transparency Deutschland.

4 Gegenmaßnahmen → Anti-Korruptionsmaßnahmen

Literatur: *Ades, A.; Di Tella, R. (1995): The New Economics of Corruption*, in: Heywood, P. (Ed.), *Political Corruption*, 80-99, Exford. *Bannenber, B.; Schaubensteiner, W. (2004): Korruption in Deutschland*, München. *Bardhan, P. (1997): Corruption and Development*, *Journal of Economic Literature*, 35: 1320-1346. *Goel, R.K.; Rich, D.P. (1989): On the Economics for Taking Bribes*, *Public Choice*, 61: 269-275. *Graf Lambsdorff, J. (1997): An Empirical Investigation of Bribery in International Trade*, *Diskussionsbeiträge aus dem Volkswirtschaftlichen Seminar der Universität Göttingen* Nr.92, Göttingen. *Jain, A.K. (2001): Corruption. A Review*, *Journal of Economic Surveys*, 15: 71-121. *Rose-Ackermann, S. (Ed.) (2006): International Handbook on the Economics of Corruption*, Cheltenham. *Sell, F.L. (1993): Ökonomik der Entwicklungsländer*, Frankfurt/Main. *Thum, M. (2005): Korruption*, in: Blum, U.; Greipl, E.; Müller, S.; Uhr, W. (Hrsg.), *Gesellschaftspolitik in einer globalisierten Welt*, 67-92, Wiesbaden. *Treisam, D. (2000): The Causes of Corruption. A Cross-National Study*, *Journal of Public Economics*, 76: 399-457.

Kreation

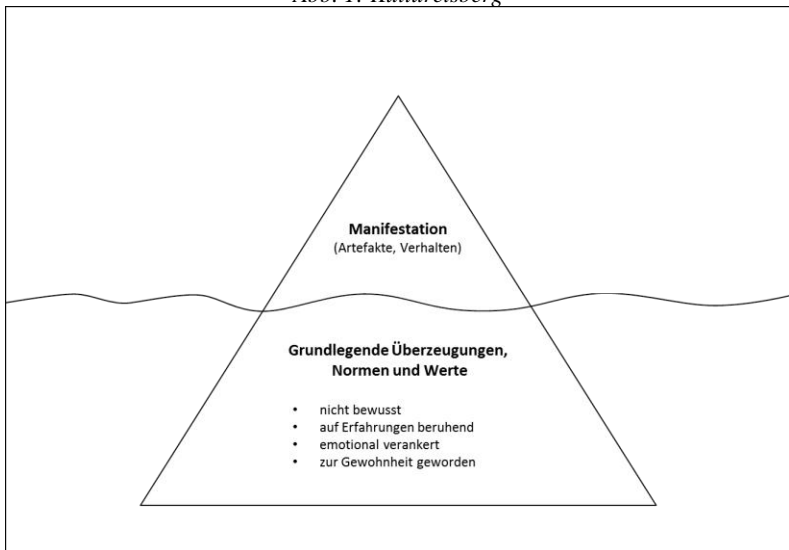
zählt, neben der Übersetzung und der Transliteration zu Strategien, die bei der Internationalisierung bzw. Globalisierung von Markennamen zum Einsatz kommen. Wählt ein Unternehmen die Differenzierungsstrategie, dann hat es im Extremfall für jedes Zielland einen eigenständigen Namen zu entwickeln. Die

Strategie der Kreation bietet sich zum einen dann an, wenn die Marke in kulturell heterogenen Ländermärkten eingesetzt werden soll. Zum anderen ist diese Option geboten, wenn das Unternehmen den Bezug zum Originalprodukt bewusst verschleiern möchte (z.B. um Preisdifferenzierung betreiben zu können, ohne Arbitrage fürchten zu müssen).

Kultur

mehrdeutiges \Rightarrow Konstrukt, auf das sich zahlreiche, zum Teil höchst unterschiedliche Definitionen beziehen. In Abgrenzung zur Natur lässt sich Kultur als das von Menschen Geschaffene begreifen. Dazu bedienen sie sich des gemeinsamen Wissensvorrats, den ihre Lebensgemeinschaft (Gruppe, Horde, Gesellschaft etc.) teilt und der sie von Mitgliedern anderer Kulturen unterscheidet. Kulturspezifisch können auch Verhaltensweisen, Artefakte und Wahrnehmungsmuster sowie der Umgang mit und die Interpretation von Emotionen sein. Die so verstandene Kultur beeinflusst das Verhalten einzelner und bietet einer Gesellschaft, indem sie eine gemeinsame soziale Realität konstruiert, Identität und damit Zusammenhalt. Das metaphorische Sprachbild des „Kultureisbergs“ bringt zum Ausdruck, dass nur ein Teil dessen, was eine Kultur ausmacht, für Außenstehende sichtbar ist (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Kultureisberg



Quelle: Sackman (2002).

Bereits sehr frühzeitig haben Kroeber/Kluckhohn (1952) bei einer Analyse der einschlägigen englischsprachigen Literatur 64 Definitionen von „Kultur“ erfasst. Diese lassen sich einteilen in:

- deskriptive Definitionen
- historische Konzepte

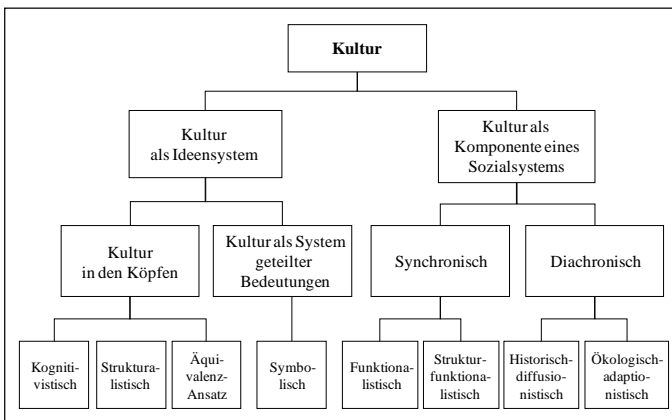
- normative Konzeptionen
- psychologische Ansätze
- strukturalistische Definitionen
- genetische Betrachtungsweisen.

Kluckhohn/Kelly (1972) reduzierten später diese Differenzierung auf den in den Kulturwissenschaften weit verbreiteten Dualismus, indem sie zwischen Kultur als deskriptivem Konstrukt und Kultur als explikativem Konstrukt unterschieden. Wenn weiterhin Bidney (1968) realistische von idealistischen Konzeptionen und Osgood (1951), Perzeptas von Konzeptas abgrenzen, so handelt es sich um Varianten des kulturwissenschaftlichen Dualismus:

- Kultur als integrativer Bestandteil eines sozial-kulturellen Systems (erkennbar an kulturspezifischen Verhaltensweisen und Artefakten) vs.
- Kultur als Ideensystem (= Summe der Vorstellungen über Menschengruppen und deren Beziehungen in den Köpfen der Beteiligten; vgl. Keesing 1974).

Allaire/Firsrotu (1984) haben versucht, die Vielfalt der Definitionen des Konstrukts Kultur zu strukturieren und den damals virulenten Dissens zwischen Anthropologen und Soziologen zu überwinden, indem sie „Kultur als ein Ideensystem“ (= anthropologischer Ansatz) von „Kultur als Komponente eines Sozialsystems“ (= soziologischer Ansatz) abgrenzten (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Typologie der Kulturkonzepte



Quelle: Allaire/Firsrotu (1984); entnommen Meissner (1997, S.3).

Abb. 3 gibt einen Überblick über die wichtigsten Vertreter der dimensionsanalytischen kulturvergleichenden Forschung (→ Kulturdimensionen).

Abb. 3: Führende Vertreter der dimensionsanalytischen Strömung des Kulturvergleichs

Ansatz	Dimensionen	Theoretische Fundierung	Empirische Überprüfung
Anthropologischer Ansatz (Kluckhohn/Strodbeck 1961)	Fünf grundlegende Orientierungen (Grundannahmen über die menschliche Existenz)	Anthropologisch	Nur intrakulturell (innerhalb der USA)
Kommunikations-theoretischer Ansatz (Hall/Hall 1990)	Vier bipolare Kultur-dimensionen	Geringe theoretische Fundierung	Keine methodologische Transparenz: Keine konkreten Verweise auf Erhebungen
Problemlösungs-orientierter Ansatz (Trompenaars 1993)	Sieben bipolare Kulturdimensionen	Keine	Breite empirische Basis (Auswertung nicht dokumentiert)
Organisations-theoretischer Ansatz (Hofstede 2001)	Drei bipolare und zwei unipolare Kulturdimensionen	Keine (bzw. nur post-hoc-)Erklärung	Breite empirische Basis (Gütekriterien dokumentiert, geringe Aktualität)
These des Wertewandels (Inglehart 1997)	Zwei bipolare Kulturdimensionen	Bedürfnispyramide, Mangelhypothese, Sozialisationshypothese	Breite empirische Basis (hohe Aktualität)
Wertetheorie (Schwartz 1999, 1994)	Sieben kulturelle Werte auf drei bipolaren Kulturdimensionen	Theorie der universellen Struktur menschlicher Werte	Breite empirische Basis (externe Validität fragwürdig)
GLOBE (House et al. 2004)	Neun Kulturdimensionen (differenziert nach Ist- vs. Soll-Zustand und Gesellschaft vs. Organisation)	Weiterentwicklung von Kulturkonzeptionen (Fundierung: psychologische und soziologische Theorien)	Breite empirische Basis (Güte hinreichend dokumentiert)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller et al. (2007, S.51).

Literatur: *Allaire, Y.; Firsirotu, M.* (1984): Theories of Organizational Culture, *Organization Studies*, 5(3): 193-226. *Bidney, O.* (1968): *Theoretical Anthropology*, New York. *Hall, E.T.; Hall, M.R.* (1990): *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth/ME:

Intercultural Press. *Hofstede, G.* (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, 2nd Ed., Thousand Oaks/CA: Sage. *House, R.J.; Hanges, P.J.; Javidan, M.; Dorfman, P.W.; Gupta, V.* (2004): *Culture, Leadership and Organizations, The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks/CA: Sage. *Inglehart, R.* (1997): *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton/NJ: Princeton University Press. *Keesing, R.* (1974): *Theories of Cultural*, *Annual Review of Anthropology*, 4(3): 73-97. *Kluckhohn, C.; Kelly, W.H.* (1972): *Das Konzept der Kultur*, in: König, R., Schmalfluss, A. (Hrsg.), *Kulturanthropologie*, 68-90, Düsseldorf. *Kluckhohn, F.R.; Strodtbeck, F.L.* (1961): *Variations in Value Orientations*, Westport/CT: Row, Peterson & Company. *Kroeber, A.L., Kluckhohn, C.* (1952): *Culture, a Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge/MA. *Meissner, H.G.* (1997): *Der Kulturschock in der Betriebswirtschaftslehre*, in: Engelhard, J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management*, 1-14, Wiesbaden: Gabler. *Müller, S.; Wünschmann, S.; Wittig, K.; Hoffmann, S.* (2007): *Umweltbewusstes Konsumentenverhalten im interkulturellen Vergleich*, Göttingen: Cuvillier. *Osgood, T.* (1951): *Culture, its Empirical and Nonempirical Character*, *Southwestern Journal of Anthropology*, 7: 202-214. *Sackmann, S.A.* (2002): *Unternehmenskultur*, Neuwied: Luchterhand. *Schwartz, S.H.* (1994): *Are there Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?* *Journal of Social Issues*, 50(4): 19-45. *Schwartz, S.H.* (1999): *A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work*, *Applied Psychology*, 48(1): 23-47. *Trompenaars, F.* (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Brealey: London.

Kultur (Etymologie)

nur auf den ersten Blick vergleichsweise eindeutiger Begriff Bei näherer Betrachtung erweist „Kultur“ sich rasch als mehrdeutig. Dafür sorgt nicht zuletzt der Umstand, dass die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und intellektuellen Denktraditionen diesen Terminus in fachspezifischer und damit häufig unterschiedlicher Weise verwenden (vgl. Bahadir 1998). Im angelsächsischen Sprachraum lässt sich das Wort 'culture' erstmals 1483 in gedruckter Form nachweisen: im Sinne von 'worship' und 'reverential homage'. Gemäß dem *Oxford English Dictionary* war damit „Verehrung“ bzw. „ehrerbietende Huldigung“ gemeint.

Das Begriffsverständnis variierte im Laufe der Zeit. Wenn *Cicero* mit 'cultura animi' die Philosophie bezeichnete und diese von der 'agricultura' abhob, so deutete sich bereits damals eine begriffliche Mehrdeutigkeit an, die auch für das Frühhochdeutsche charakteristisch war. Gemäß ersten schriftlichen Zeugnissen aus dem Jahre 1692 meinte man in dieser Epoche mit „Kultur“ vor allem „Pflege“ bzw. „Ausbildung“ (vgl. Hermann 1992, S.494). Auf beide Wurzeln lässt sich vermutlich unser heutiges Wortverständnis von „kultiviert“ zurückführen.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde die „bedeutungsvolle“ Kultur von der „gleichgültigen“ Natur abgegrenzt. Diese bringt die „frei“ aus der Erde wachsenden (Natur-)Produkte hervor, weshalb Natur das „von selbst Entstandene“ verkörpert. Kultur hingegen ist das vom Menschen Geschaffene oder z.B. durch Ackern und Säen absichtlich Gepflegte (vgl. Rickert 1926, S.18): Ein Zustand, in dem der Mensch sich dank eigenen Tuns „als des Glücks fähig“ erweist. Der seinem Wesen nach „embryonale“ Mensch, der ohne eine angeborene

zweckdienliche Ausstattung an Sinnen, Instinkten und Waffen auszukommen hat, muss die ihn umgebende, unwirtliche bzw. feindliche Natur zu seiner menschlichen Welt umarbeiten: zur Kultur (vgl. Gehlen 1962, S.36ff.).

Erst seit Ende des 18. Jahrhunderts verwendet man den Begriff im Kontext des Vergleichs verschiedener Gesellschaften (z.B. die europäische, die asiatische oder die afrikanische Kultur). Weil letztlich aber weitgehend unklar ist, wie und warum Kulturen sich unterschiedlich entwickeln und was etwaige Unterschiede zu bedeuten haben, kritisieren manche mittlerweile das Konzept als beliebig und andere als eine ethnozentrische Konstruktion der Europäer: „Wer glaubt, mit unserem Kulturbegriff einfache Gesellschaften von Fischern, Jägern und Sammlern beschreiben zu können, sitzt der Selbsttäuschung der Ethnologie auf, die auch eine Erfindung der Moderne ist“ (Baeker 1985, S.1).

Eine verbindliche Begriffsdefinition steht deshalb weder zur Verfügung noch ist sie zu erwarten. Man kann lediglich die verschiedenen Theorien bzw. Strömungen danach unterscheiden, ob sie sich mit der Genese von Kultur ...

- mehr (= dynamische Konzepte) oder
- weniger (= statische Konzepte)

befassen (vgl. z.B. Williams 1976; Sobrevilla 1971). So dominierte im 19. Jahrhundert ein statisches, universal-anthropologisches Begriffsverständnis, das wesentlich zur Vermengung von „Kultur“ und „Region“ beitrug. Die verschiedenen regionalwissenschaftlichen Disziplinen (z.B. Afrikanistik, Sinologie, Indologie oder Orientalistik) setzen beide Konzepte noch heute gleich. Entsprechendes gilt für die 'area studies': Multi-disziplinäre Regionalstudien, welche die politischen, sozio-ökonomischen und kulturellen Gegebenheiten z.B. Europas, Nordamerikas oder Lateinamerikas analysieren.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts kam es dann zu einer Aufspaltung, gleichermaßen als Konsequenz und Ausdruck einer damals akuten Rivalität zwischen Anthropologie und Soziologie. Im Gegensatz zu den Anthropologen, die ihre ursprüngliche statische Konzeption beibehielten und Kultur im Sinne von Verhaltensmustern interpretierten ('culture patterns'), entwickelten Soziologen eine vergleichsweise dynamische Perspektive: Sie begriffen Gesellschaft als eine Sozialstruktur ('social structure'), d.h. als ein Netzwerk bzw. ein System sozialer Beziehungen, für das Kultur die Inhalte ('content') zur Verfügung stellt. Was später Hofstede (1991) metaphorisch als 'software of the mind' und Jaeger (1986, S.179) als 'mental programs that are shared' umschrieben haben, bezeichnet die nüchterne Wissenschaftssprache als die für eine Gesellschaft spezifische Kombination von ...

- *Werten,*
- *grundlegenden Überzeugungen und*
- *Annahmen (über die Welt, die Menschen etc.).*

„National culture is defined as the values, beliefs and assumptions learned in early childhood that distinguish one group of people from another. National culture is embedded deeply in everyday life and is relatively impervious to change.“

Newman/Nollen (1996, S.754)

Ein Soziologe war es auch, der mit seinen Analysen jene kulturwissenschaftliche Forschungsrichtung begründete, in deren Tradition das Interkulturelle Marketing steht: *Max Weber*. Mehr noch als ...

- Struktur („Was macht Kultur inhaltlich aus?“) und
- Genese („Wie und warum entwickeln sich unterschiedliche Kulturen?“) interessierten ihn die
- Konsequenzen von Kultur und Religion z.B. für Leistungsmotivation und Erfolgsorientierung (vgl. Müller/Kornmeier 2000, S.87ff.; Inglehart 1998, S.302ff.).

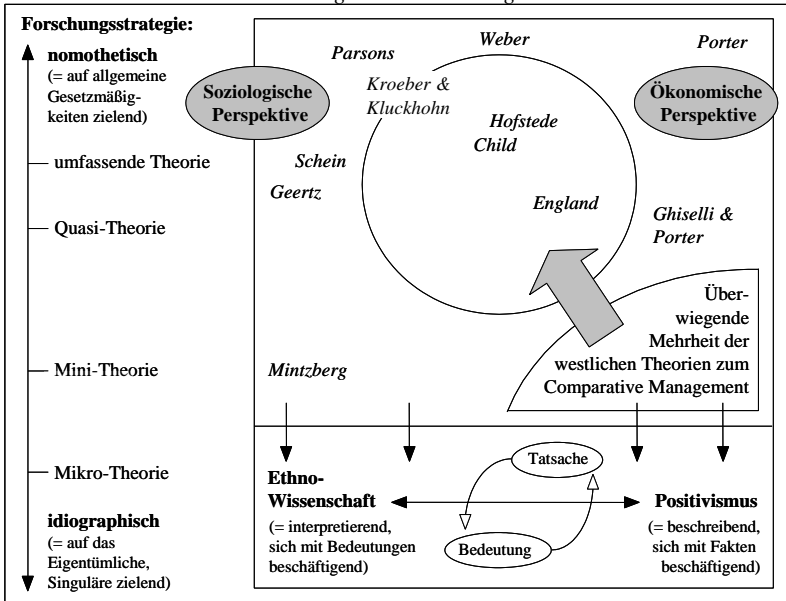
Literatur: *Baeker, G.* (1985): Introduction, *Revue d'Histoire de la Culture Matérielle*, 2:1.
Bahadir, S.A. (1998): Kultur und Region im Zeichen der Globalisierung, Diskussionspapier zur Vorbereitung des 14. Interdisziplinären Kolloquiums des Erlanger Zentralinstituts für Regionalforschung, Erlangen: Zentralinstitut für Regionalforschung. *Gehlen, A.* (1962): *Der Mensch*, Frankfurt/Main. *Hermann, P.* (1992): *Deutsches Wörterbuch*, 9.Aufl., Tübingen.
Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, London. *Inglehart, R.* (1998): *Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften*, Frankfurt/Main: Campus. *Jaeger, A.M.* (1986): *Organization Development and National Culture. Where's the Fit?* *Academy of Management Review*, 1: 178-190. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2000): *Internationale Wettbewerbsfähigkeit. Irrungen und Wirrungen der Standort-Diskussion*, München: Vahlen.
Newman, K.L.; Nollen, S.D. (1996): *Culture and Congruence. The Fit between Management Practices and National Culture*, *Journal of International Business Studies*, 27(4): 753-779.
Rickert, H. (1926): *Kulturwissenschaft und Naturwissenschaft*, 7.Aufl., Tübingen.
Sobrevilla, D. (1971): *Der Ursprung des Kulturbegriffs, der Kulturphilosophie und der Kulturkritik*, Diss., Universität Tübingen. *Williams, R.* (1976): *Keywords. A Vocabulary of Culture and Society*, London: Oxford University Press.

Kultur (Konzepte & Definitionen)

1 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Wie viele andere Wissenschaften litt auch die kulturvergleichende Forschung an einem Mangel an theoretischer Fundierung (vgl. Holzmüller 1989). Falls überhaupt vorhanden, so wurden „Mini-Theorien“ formuliert, d.h. Theorien mit begrenzter Reichweite, die überdies zumeist positivistisch angelegt sind (vgl. Abb. 1). Weiterhin basierte die Mehrzahl der Studien nicht auf einem bestimmten Kulturkonzept (vgl. Sojka/Tansuhaj 1995, S.469). Manche versuchten, ihre Arbeit 'ex post' mit einer theoretischen Basis „nachzurüsten“ (vgl. von Keller 1982, S.559). Andere setzten aus forschungspragmatischen Gründen Nation bzw. Land mit Kultur gleich. Deshalb waren die meisten Studien nicht wirklich interkulturell, sondern länderübergreifend.

Abb. 1: Methodologische Struktur der kulturvergleichenden Management-Forschung



Quelle: Redding (1994, S.332).

2 Kultur: ein „gemeinsamer Wissensvorrat“

Im allgemeinsten Sinn bezeichnet der Begriff „Kultur“ einen „gemeinsamen Wissensvorrat“, den eine Gruppe von Menschen teilt und der sie zugleich von Mitgliedern anderer Kulturen unterscheidet (vgl. Rohner 1984, S.114).

- Kulturanthropologen und Soziologen zählen dazu nur die beobachtbaren Verhaltensweisen (z.B. Rituale, Bräuche) und Verhaltensergebnisse (z.B. Bauwerke; vgl. Bauernfeind 1995, S.17).
- Kulturvergleichende Psychologen und kognitive Anthropologen hingegen subsumieren dem Konzept „gemeinsamer Wissensvorrat“ auch nicht-beobachtbare psychische Prozesse (z.B. Denken) sowie die Art und Weise der Interpretation von Emotionen (vgl. Dmoch 1997, S.82f.).

Neben dieser inhaltlichen Abgrenzung sind auch formale Klassifikationen möglich, z.B. den Geltungsbereich der jeweiligen Definition betreffend. Zwar stimmen alle Autoren mehr oder weniger darin überein, dass jede Kultur im Kern aus einer bestimmten Art von Weltansicht sowie den damit verbundenen Wertvorstellungen besteht und gleichermaßen Konsequenz wie Antezedenz von Handlungen ist. Jedoch argumentieren dabei die einen mit einer relativ engen Perspektive, wenn sie Kultur „als Komplex aus erlernten Verhaltensweisen und aus Verhaltensresultaten“ (Linton 1974, S.33) definieren oder als 'shared meaning system' (Shweder/Le Vine 1984, S.166). Andere hingegen vertreten eine eher weit

gefasste Auffassung. Zu ihnen zählt Herskovitzs (1948, S.348), der Kultur als ‘the man-made part of the environment’ begreift.

3 Definitionsvielfalt & Ursachen des Pluralismus

Im Laufe der Wissenschaftsgeschichte schlugen Anthropologen, Historiker, Philosophen und Wirtschaftswissenschaftler entsprechend ihrer jeweiligen erkenntnistheoretischen Position teils ähnliche, teils unterschiedliche Definitionen vor. Dies hatte zur Konsequenz, dass mittlerweile eine kaum mehr überschaubare Vielzahl von Konzepten und Klassifikationsversuchen vorliegt. Kroeber/Kluckhohn (1952) wiesen in ihrer grundlegenden Analyse der amerikanischen Literatur 164 verschiedene Definitionen von Kultur nach und Allison (1995, S.92) sogar 241.

Nicht wenige missbrauchten in der Folge diese übergroße Vielfalt als Freibrief dafür, nahezu willkürliche Operationalisierungen vorzuschlagen (vgl. Holzmüller 1989, S.1152). Neben unvereinbaren Paradigmen, Denkhaltungen und Untersuchungskonzeptionen (vgl. Wolf 1997, S.156) sorgt ein weiterer Umstand für terminologische und konzeptionelle Mehrdeutigkeit, welche den Erkenntnisprozess entscheidend behindert: die in diesem Bereich weit verbreitete atheoretische Arbeits- bzw. Forschungsweise (vgl. Ajiferuke/Boddewyn 1970, S.154).

Unter vergleichbaren Problemen (übertriebener definitorischer Pluralismus bei gleichzeitig ungenügender theoretischer Fundierung) litten lange Zeit auch die Studien zur Unternehmenskultur (vgl. Deshpande/Webster 1989). In beiden Fällen hat zu diesem Missverhältnis beigetragen, dass die Mehrzahl der Forscher Kultur lange Zeit lediglich als Residual-Größe betrachtete, welche erst dann in die Analyse eingeführt wird, wenn andere Faktoren das Erkenntnisobjekt nicht (hinreichend) erklären können (vgl. Bhagat/McQuaid 1982).

Ob man diese Flut an Definitionen, wie Meissner (1997, S.3), als Ausdruck einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung positiv werten sollte, ist fraglich. Denn Wissenschaftler sollten überprüfbare Aussagen über die Realität formulieren. Dazu aber sind die Tatbestände, die zur Diskussion stehen, eindeutig zu definieren. Voraussetzung hierfür wiederum sind Begriffe, die Sprache und Realität in einer intersubjektiv nachvollziehbaren, eindeutigen Weise miteinander verbinden (vgl. Raffée 1974, S.26ff.). Mehrdeutige Begriffe, wie Kultur, sollten deshalb mithilfe von (operationalen) Definitionen eineindeutig in die wissenschaftliche Terminologie eingeführt werden.

Hinzu kommt, dass manche Autoren Kultur als ein deskriptives \Rightarrow Konstrukt begreifen, das hilft, die Verhaltensmuster und Merkmale, die eine bestimmte Gruppe von Menschen auszeichnen, umfassend zu beschreiben. Andere hingegen billigen ihm die Funktion eines explikativen Konstrukts zu, geeignet, die interkulturelle Variabilität dieser Verhaltensmuster und Merkmale zu erklären.

4 Typen von Definitionen

Aus erkenntnistheoretischer Sicht lassen sich die von Kroeber/Kluckhohn (1952) dokumentierten Definitionen zu zwei Klassen zusammenfassen: ob sie Kultur zu

beschreiben (z.B. deskriptive Definitionen) oder, wie die psychologischen Definitionen, zu erklären versuchen.

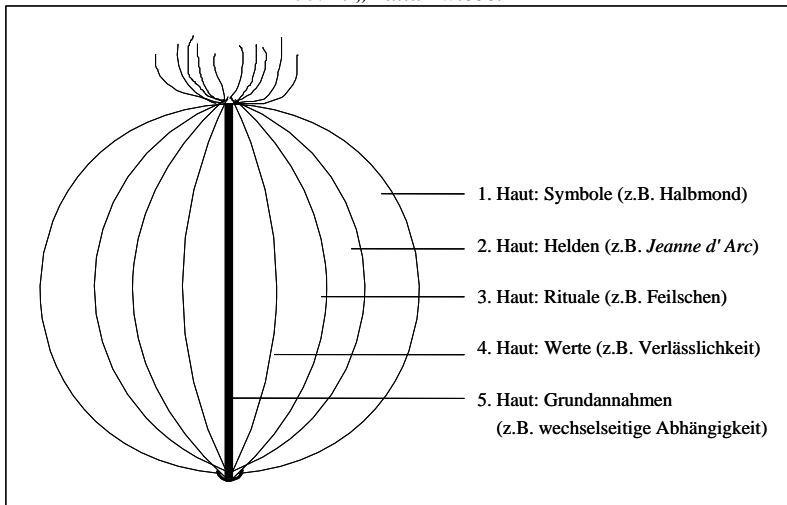
4.1 Beschreibende Definitionen

Deskriptive Definitionen begnügen sich mit einer Aufzählung der 'a priori' festgelegten Bestandteile, Elemente, Faktoren etc. von Kultur. Im einfachsten Fall wird dabei zwischen der materiellen Kultur (= Artefakte) und der immateriellen Kultur (= Mentefakte) unterschieden.

Historische Definitionen akzentuieren den Aspekt der Stabilität: Kultur als das von Generation zu Generation überlieferte „Erbgut“ einer Gesellschaft.

Strukturalistische Definitionen legen das Hauptaugenmerk auf die innere Struktur des Erkenntnisobjekts. Zumeist handelt es sich dabei um einfachste Schichtenmodelle, wie die in Abb. 2 dargestellte „Kulturzwiebel“. „Im Inneren der Zwiebel befinden sich die tiefstgehenden Verinnerlichungen von Kultur, an der Oberfläche finden wir die sichtbaren Kulturäußerungen. Die Metapher der Zwiebel zeigt, wie die inneren Teile einer Kultur erst dann erkennbar werden, wenn die äußeren Ringe der Kulturzwiebel abgeschält werden. Sogar die Erfahrung, dass beim Schälen einer Zwiebel die Augen gereizt werden und tränen, lässt sich auf die Begegnung mit einer fremden Kultur übertragen: Eine Konfrontation mit den „harten Teilen“ einer fremden Kultur, die aus ihren Grundannahmen besteht, ist oft ebenso reizbar: Man wird mit seinem eigenen Selbstverständnis konfrontiert“ (Blom/Meier 2002, S.40).

Abb. 2: „Kulturzwiebel“



Quelle: in Anlehnung Blom/Meier (2002, S.40).

4.2 Erklärende Definitionen

Normative Definitionen: versuchen zu erfassen, wie und warum Kulturen Kognitionen, Emotionen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder bestimmen bzw. beeinflussen: durch Normen, Werte und Kulturstandards.

Psychologische Definitionen: nähern sich dem Phänomen „Kultur“ vorzugsweise aus der Perspektive der Informationsverarbeitung und der Entscheidungsfindung.

Genetische Definitionen: schenken demgegenüber der Frage, wie Kulturen sich entwickeln und welche Funktion Symbole dabei erfüllen, größere Aufmerksamkeit. Nach Olsen (1991) verkörpern sie die oberste Ordnungsebene der sozialen Organisation menschlicher Gemeinschaften (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Ebenen & Mechanismen sozialer Organisation

Ebene	Strukturbildendes Prinzip	Zentrales Konzept
Symbolische Ordnung	Ideen	Kultur
Soziale Ordnung	Beziehungen, Transaktionen	Struktur
Individuelle Ordnung	Kognitionen und Emotionen	Persönlichkeit
Organische Ordnung	Leben	Organismus

Quelle: Olsen (1991, S.2); entnommen: Mauritz (1996, S.23), leicht modifiziert.

Natürlich ist diese Abgrenzung nicht überschneidungsfrei. Gleichwohl vermittelt sie einen ersten, pragmatischen Einblick in die Vielfalt der Erklärungsansätze.

5 Eigenschaftskatalog

Einen anderen Weg, diese Vielfalt zu strukturieren, wählte von Keller (1982, S.114f.). In der Absicht, auf inhaltlicher Ebene einen gemeinsamen Nenner der bis zu diesem Zeitpunkt vorliegenden „zahllosen“ Definitionen zu finden, diskutierte der Autor acht Eigenschaften von Kultur.

Artefakt: Zunächst ist Kultur ein Artefakt. In Abgrenzung zur Natur gehört dazu alles vom Menschen Geschaffene, sei es durch individuelles, sei es durch kollektives Handeln. Im Einzelnen sind dies materielle Kulturzeugnisse (z.B. Kunst- und Gebrauchsgegenstände sowie Literatur) und immaterielle Kulturzeugnisse (Werte, Einstellungen, Motive etc.) sowie die daraus abgeleiteten sozialen Phänomene. Hierzu zählen bspw. Sitten und Gebräuche oder Formen der Organisation des täglichen Lebens (z.B. Familien, Unternehmen, Institutionen aller Art).

Artefakte können bisweilen verräterisch sein, wie Wittenberg (1995) am Beispiel der landestypischen Lieblingslektüre darlegt. So habe in Großbritannien in der jüngeren Vergangenheit ausgerechnet ein Kochbuch den größten Absatzserfolg erzielt und ausgerechnet in Deutschland der von dem Amerikaner *D. Carnegie* verfasste Titel: „Sorge dich nicht, lebe!“ (der hier mehr als 20 Jahre ununterbrochen auf der Bestsellerliste der Sachbücher stand). In einem Land, in dem es rund 10.000 verschiedene Varianten für die Zubereitung einer einzigen Nudelspeise gibt, aber nur 47 öffentliche Bibliotheken, in Italien also, ist das beliebteste Buch von schmalem Umfang und zügig zu lesen: „Der Kleine Prinz“.

Soziales Phänomen: Kultur verkörpert zweitens ein „überindividuelles“, vom Schicksal des Einzelnen unabhängiges kollektives bzw. soziales Phänomen. Sie kann sogar fortbestehen, wenn ihre materielle Basis, d.h. die sie tragende Gesellschaft, längst schon untergegangen ist. So lebt die (klassische) Kultur der griechisch-römischen Antike im humanistischen Bildungsideal fort. Das Schicksal der seit Jahrhunderten systematisch verfolgten Juden zeigt sogar, dass ein Volk in der Diaspora gerade wegen seiner – eng mit der Religion verbundenen – vitalen Kultur auch als Ganzes überlebt.

Soziales Erbe: Kulturspezifisches Verhalten ist nicht genetisch determiniert, sondern wird erlernt. Deshalb kann man Kultur auch als das soziale Erbe einer Gesellschaft verstehen, als „die Summe der von Generation zu Generation weitergegebenen Überzeugungen, Verhaltensweisen und Verhaltensregeln“ (von Keller 1982, S.115f.).

Symbole: Um sich – nicht zuletzt künstlerisch – ausdrücken und untereinander verständigen zu können, entwickelt jede Kultur ihr eigenes symbolhaftes Zeichensystem; zu nennen sind hierbei Sprache, Kunst, Rituale, Symbole, Mythen etc. (vgl. Kap. B 2). So ist der für die Produktgestaltung und die Kommunikationspolitik überaus bedeutsame Symbolgehalt von Farbe kulturspezifisch zu deuten (vgl. Müller/Gelbrich 2014)

Verhaltensrelevanz: Als weiteres Kennzeichen nennt der Autor die verhaltenssteuernde Funktion von Kultur. Damit ist gemeint, dass mithilfe eines Kanons von Regeln, Normen und Kodices das Verhalten der Einzelnen aufeinander abgestimmt und an dem Selbstverständnis der jeweiligen Gesellschaft (z.B. Zukunfts- vs. Gegenwartsorientierung) ausgerichtet wird.

Anpassung: Indem sie möglichst widerspruchsfreie Überzeugungen und Normen vorgeben, sorgen Kulturen für die wechselseitige Anpassung ihrer Mitglieder und haben insofern auch instrumentellen Charakter. Zahlreiche Gegenkräfte bedingen allerdings, dass kulturelle Homogenität letztlich nicht der gesellschaftlichen Realität entspricht. Selbst im angeblich homogenen Japan ist sie primär eine Utopie – die im Übrigen nicht von allen geteilt wird (z.B. nicht von den Anhängern einer multikulturellen Gesellschaft).

Kulturelle Vielfalt und Dynamik

„Kulturelle Homogenität als fugenlose, konfliktfreie Übereinstimmung kultureller Werte hat es nie und nirgendwo gegeben. Keine Kultur entstand aus sich selbst heraus in einem luftleeren Raum. Alle Kulturen haben sich vielmehr in einer langen Geschichte kulturellen Austausches grenz- und völkerübergreifend gebildet. Über die Neuinterpretation ihrer eigenen Überlieferung oder durch Austausch gab es überall kulturelle Dynamik und Pluralität. In diesem Sinne waren und sind alle Gesellschaften multi-kulturell. So ist etwa die japanische Kultur, die häufig als Beispiel für eine in sich ruhende, reine Nationalkultur angeführt wird, zutiefst durch chinesische, indische und westliche Überlieferungen geprägt worden. Aus China wurden die Schrift- und die Kunsttechniken übernommen, aus Indien über China und Korea der Buddhismus sowie aus Europa und Nordamerika Literatur, Philosophie, Kunst, moderne Wissenschaften und Technologie. In Europa kam das Christentum aus den Kulturen des Nahen Ostens. Im Mittelalter und in der Renaissance

erhielt die Kultur der europäischen Völker entscheidende Impulse aus der Begegnung mit der Philosophie und Literatur der griechisch-römischen Antike. Vom Geist der Antike sind der deutsche Idealismus, die deutsche Klassik und Romantik geprägt worden. Große Werke der Weltliteratur wurden ins Deutsche übersetzt. Die Forderung nach einer unter nationalen Kriterien gesäuberten Kultur zu erfüllen hätte skurrile Folgen.“

Oberndörfer (1996, S.37)

Kulturelle Evolution: Kulturen streben nicht nur nach interner Konsistenz, sondern auch nach Akkomodation an die sich verändernden äußeren Lebensbedingungen. Diese Funktion begründet die dynamische Komponente des Konzepts. So zwingt die dauerhafte Einwanderung der Gastarbeiter die deutsche Gesellschaft zu lernen, mit kultureller Vielfalt innerhalb der Landesgrenzen umzugehen. Meist verlaufen diese Veränderungsprozesse zwar stetig, aber nahezu unmerklich (z.B. in Gestalt des Wertewandels). Daher spricht man auch von kultureller Evolution.

Kulturwandel: Bisweilen ist die Umweltvariabilität allerdings so groß, dass allmähliche Anpassung nicht mehr genügt (wie unter dem Einfluss der Globalisierung). Dann sorgt das Phänomen des Kulturwandels dafür, dass Kulturen dem Selektionsdruck widerstehen und überleben (z.B. im Arbeitsleben durch Aufgabe des Ideals lebenslanger Beschäftigung).

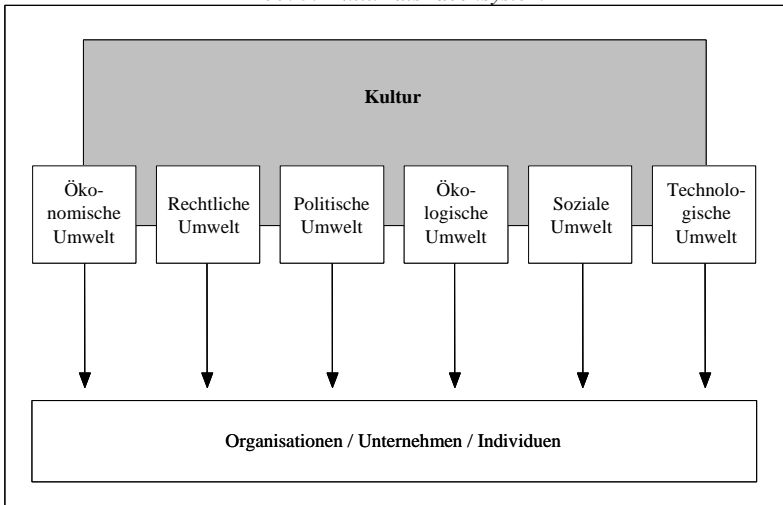
6 Realitätskonstruktion

Kulturanthropologen definieren Kultur zwar relativ abstrakt, aber übereinstimmend als die von den Mitgliedern einer Gesellschaft geteilten Standards des Wahrnehmens, Glaubens, Bewertens und Handelns (vgl. Goodenough 1957, S.60): d.h. als gleichsinnige Realitätskonstruktion. Im weiteren Verlauf der Diskussion über die daran primär beteiligten psychischen Prozesse wurden allerdings jeweils andere Akzente gesetzt. Demnach teilen die Mitglieder einer Kultur vorrangig Art und Struktur

- des Wahrnehmens,
- der sozialen Normen,
- der kognitiven Schemata,
- des Denkens,
- des Fühlens und
- des Verhaltens.

Manche Wissenschaftler begreifen Kultur als Summe der Vorstellungen über Menschen und soziale Gruppen sowie deren Beziehungen. Diese „gedanklichen Gemeinsamkeiten“ (Schuh 1997, S.77) bilden ein System von Wissen und gelerntem Standards, welches das Verhalten von Individuen und Organisation in nahezu jeder Hinsicht prägt bzw. beeinflusst: Wahrnehmungen, Überzeugungen, Bewertungen und Verhalten. Stellvertretend für diese Richtung deutet Simmet-Blomberg (1998, S.78ff.) Kultur nicht als Umweltfaktor, welcher der ökonomischen, rechtlichen oder politischen Umwelt gleichgestellt ist, sondern als umfassendes Hintergrund-Phänomen, den genannten Faktoren eher über- als nachgeordnet (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Kultur als Ideensystem



Quelle: Simmet-Blomberg (1998, S.79).

Während Kulturanthropologen weitgehend wissenschaftlich argumentieren, versteht sich die auf Harbison/Myers (1959) zurückzuführende kulturvergleichende Management-Forschung primär als anwendungsorientiert. Ihrer Auffassung zufolge umfasst Kultur die „von Menschen internalisierten und vertretenen Normen sowie Wertvorstellungen, Denkweisen, Einstellungen, Überzeugungen und Regeln“ (Hentze 1987, S.171). Der dazu erforderliche Lernprozess, d.h. die individuelle Übernahme der wichtigsten Maßstäbe des sozialen Handelns, wird als Enkulturation, als Hineinwachsen des Einzelnen in einen Kulturraum bezeichnet. Ist, wie im Falle einer längerfristigen Auslandsentsendung, Anpassung an eine fremde Kultur gefordert, so spricht man von Akkulturation (vgl. z.B. Reineke 1989).

Literatur: Ajiferuke, M.; Boddewyn, J. (1970): 'Culture' and other Explanatory Variables in Comparative Management Studies, *Academy of Management Journal*, 13(2):153-163.
 Allaire, Y.; Firsirotu, M. (1984): Theories of Organizational Culture, *Organization Studies*, 5(3): 193-226. Allison, R. (1995): Cross-Cultural Factors in Global Advertising, in: Bolten, J. (Hrsg.), *Cross Culture. Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*, 2.Aufl., 92-101, Sternenfels: Wissenschaft & Praxis. Bauernfeind, R. (1995): Sozio-Logik: der kulturelle Code als Bedeutungs-System, Frankfurt/Main: Lang. Bhagat, R.S.; McQuaid, S.J. (1982): Role of Subjective Cultures in Organizations. A Review and Directions for Future Research, in: *Journal of Applied Psychology*, 67(5): 653-685. Blom, H.; Meier, H. (2002): *Interkulturelles Management*, Herne: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe. Deshpande, R.; Webster, F.E. Jr. (1989): Organizational Culture and Marketing. Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53(1): 3-15. Dmoch, T. (1997): *Interkulturelle Werbung*, Aachen: Shaker. Goodenough, W.H. (1957): Cultural Anthropology and Linguistics, in: Garvin, P.L. (Ed.), *Report on the 7th Annual Round Table Meeting on Linguistics and Language Study*, 109-173, Washington D.C. Harbison, F.H.; Myers, C.A. (Eds.) (1959): *Management in the Industrial World. An International Analysis*, New York: McGraw-Hill. Hentze, J. (1987): Kulturvergleichende Managementforschung, *Die Unternehmung*, 4(3):

170-185. *Herskovits, M.J.* (1948): Man and his Works. The Science of Cultural Anthropology, New York: Knopf. *Holzmüller, H.H.* (1989): Konsumentenforschung, interkulturelle, in: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, 1143-1157, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Kroeber, A.L.;* *Kluckhohn, C.* (1952): Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge/MA: Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University. *Mauritz, H.* (1996): Interkulturelle Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden: DUV. *Linton, R.* (1974): Gesellschaft, Kultur und Individuum, Frankfurt/Main: S. Fischer. *Müller, S.;* *Gelbrich, K.* (2014): Interkulturelle Kommunikation, München: Vahlen. *Müller, S.;* *Gelbrich, K.* (2015): Interkulturelles Marketing, 2.Aufl., München: Vahlen. *Meissner, H. G.* (1997): Der Kulturschock in der Betriebswirtschaftslehre, in: Engelhard, J. (Hrsg.), Interkulturelles Management, 1-14, Wiesbaden: Gabler. *Raffée, H.* (1979): Marketing und Umwelt, Stuttgart: Poeschel. *Redding, S.G.* (1994): Comparative Management Theory. Jungle, Zoo, or Fossil Bed? *Organization Studies*, 15(3): 323-359. *Reineke, R.-D.* (1989): Akkulturation von Auslandsakquisitionen, Wiesbaden: Gabler. *Oberndörfer, D.* (1996): Die politische Gemeinschaft und ihre Kultur. Zum Gegensatz zwischen kulturellem Pluralismus und Multikulturalismus, *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 46(B52/53): 37-46. *Rohner, P.M.* (1984): Die Entwicklung eines schweizerischen Sprachbewusstseins bei Johann Jacob Bodmer, Zürich: Zentralstelle der Studentenschaft. *Schuh, A.* (1997): Kulturgebundenheit als Bestimmungsfaktor internationaler Marketingstrategien im Konsumgüterbereich, in: Engelhard, J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management*, 75-94, Wiesbaden: Gabler. *Shweder, R.A.;* *LeVine, R.A.* (Eds.) (1984): *Culture Theory. Essays on Mind, Self and Emotion*, Cambridge/Engl.: Cambridge University Press. *Simmet-Blomberg, H.* (1998): Interkulturelle Marktforschung im europäischen Transformationsprozeß, Schäffer-Poeschel: Stuttgart. *Sojka, J.Z.;* *Tansuhaj, P.S.* (1995): Cross-Cultural Research. A Twenty-Year Review, *Advances in Consumer Research*, 22: 461-474. *von Keller, E.* (1982): Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bern: Haupt. *Wittenberg, L.* (1995): Zeige mir Dein Buch, und ich sage Dir, wer Du bist, in: *Süddeutsche Zeitung Magazin*, 51(50): 18-19. *Wolf, J.* (1997): Werteorientierte Kultursegmente und ihre Relevanz als Prädiktoren arbeitsplatzbezogener Bedürfnisse, in: Engelhard J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management*, 153-181, Wiesbaden: Gabler.

Kulturanthropologie → Interkulturelles Marketing

Kulturdimensionen nach Hofstede & GLOBE

Tab.: Synopse der Hofstede- und der GLOBE-Kulturdimensionen

Hofstede	GLOBE	Bedeutung
Akzeptanz von Machtdistanz	Power Distance	Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Kulturclusters eine ungleiche Machtverteilung erwarten und akzeptieren
Individualismus vs. Kollektivismus	Institutional Collectivism	Gemeinschaftsorientierung bzgl. der Gesamtgesellschaft (z.B. gemeinschaftliche Ressourcenverteilungen und Handlungen)
	In-Group Collectivism	Misst Loyalität und Zusammenhalt in Familien und Unternehmen
Maskulinität vs.	Assertiveness	Ausmaß der Bereitschaft, in zwischenmenschlichen Beziehungen bestimmend, streitlustig und aggressiv aufzutreten

Feminität	Gender Egalitarianism	Ausmaß der Bemühungen eines Kulturclusters, Geschlechterunterschiede zu minimieren
Unsicherheitsvermeidung	Uncertainty Avoidance	Grad, bis zu dem die Mitglieder eines Kulturclusters sich durch nicht eindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen, bzw. bis zu dem sie sich auf Normen, Regeln, Riten etc. verlassen, um solche Situationen zu vermeiden
Langzeitorientierung	Future Orientation	Misst den Grad der zukunftsorientierten Handlungen und Verhaltensweisen in einer Gesellschaft (z.B. Belohnung aufschieben, im Voraus planen)
vs. Kurzzeitorientierung	Performance	Reflektiert die Bedeutung besonderer Leistungen in einer Gesellschaft sowie die Bereitschaft, diesen zu fördern und zu honorieren
	Humane Orientation	Bemisst das Ausmaß, bis zu welchem ein Kollektiv seine Mitglieder zu fairem, altruistischem, generösem sowie auch zuvorkommendem Verhalten ermutigt und dieses belohnt.

Quelle: Schlaile (2010, S.10).

Literatur: *Schlaile, M.* (2010): Global Leadership im Kontext ökonomischer Moralkulturen. Eine induktiv-komparative Analyse, Hohenheimer Working Paper zur Wirtschafts und Unternehmensethik Nr.13, Stuttgart-Hohenheim: Universität Hohenheim.

Kulturdimensionen nach Inglehart → Postmaterialismus-These

Kulturdimensionen nach Pinto

differenzieren fein- und grobgegliederte Kulturen. Ausgehend von grundlegenden Unterschieden in den Wertesystemen der verschiedenen Gesellschaften grenzt *D. Pinto* die feingegliederten (= F-Kulturen) von den grobgegliederten Kulturen ab (= G-Kulturen). Die vergleichsweise traditionell-kollektivistischen F-Kulturen beschränken den Entscheidungs- und Handlungsspielraum des Einzelnen durch detaillierte Regeln und Vorschriften. Ganz anders die eher modern-individualistischen G-Kulturen, zu denen z.B. Deutschland und die Niederlande zählen: Sie gelten als sog. Schuldgesellschaften, in denen – im Gegensatz zu den Schamgesellschaften – eher abstrakte ethische Normen gelten. G-Kulturen huldigen dem Jugendkult, differenzieren wenig zwischen den Geschlechterrollen und messen dem gemeinsamen Genuss alkoholischer Getränke große Bedeutung bei (vgl. Abb.). Mischformen des F- und des G-Kulturtypus sind die lateinamerikanischen Länder (z.B. Argentinien, Brasilien) im Besonderen und alle Einwanderungsländer im Allgemeinen.

Kulturtypologie nach Pinto im Überblick

	F-Kultur	G-Kultur
Individuum und Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenzugehörigkeit • Scham 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualität • Schuld
Status und Respekt	<ul style="list-style-type: none"> • Ehre der Familie (bzw. andere soziale Gruppen) • Sichtbarer Reichtum 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Erfolg (Leistung, Persönlichkeit) • Innerer Reichtum

	• Respekt vor dem Alter	• Idealisierung der Jugend
Erziehungsziele	• Konditionierung der Gruppenzugehörigkeit • Übernahme der Geschlechterrolle	• Entfaltung der Individualität • Allgemeine menschliche Prinzipien
Verhalten	• Esskultur • Emotional und beziehungsorientiert	• Trinkkultur • Rational und inhaltsorientiert
Gesellschaftsstruktur	• Herkunftsbestimmt • Soziale Immobilität • Hierarchieorientiert	• Leistungsorientiert • Soziale Mobilität • Gleichheitsorientiert
Natur- und Umweltbezug	• Fatalismus (Zweifel an der Beherrsch- und Veränderbarkeit von Ereignissen) • Fokus auf „das Ganze“	• Lösungsorientierung (Glaube an die Beherrsch- und Veränderbarkeit von Ereignissen) • Fokus auf die Teile des Ganzen und deren Zusammenwirken

Quelle: Pinto (1999, S.70ff.); leicht modifizierter Auszug auf der Basis von Blom/Meier (2002, S.68).

Literatur: Blom, H.; Meier, H. (2002): Interkulturelles Management, Herne: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe. Pinto, D. (1999): Interculturele Communicatie, 2nd Ed., Houten: Diegem.

Kulturdimensionen nach Schwartz → Wertetheorie nach Schwartz

Kulturdimensionen nach Trompenaars

1 Konzeption & theoretischer Hintergrund

F. Trompenaars untersuchte kulturelle Unterschiede von Gesellschaften primär mit Blick auf „die Praxis des Wirtschaftslebens und des Managements“. Er versteht Kultur als den Weg, „auf dem menschliche Gesellschaften zur Lösung von Problemen finden“ (Trompenaars 1993, S.18). Diese „Wege“ gleichen sich seinen Beobachtungen zufolge weltweit: Immer handele es sich um Schwierigkeiten, welche aus der Beziehung zu den Mitmenschen resultieren wie auch aus der Einstellung zu Zeit und Arbeit sowie zur Natur. Bei der Konkretisierung seines Ansatzes orientierte sich der niederländische Sozialwissenschaftler an Kluckhohn/Strodtbeck (1961) (→ Kulturorientierungen nach Kluckhohn & Strodtbeck) sowie an Parsons/Shils (1951, S.77). Sie beschrieben in ihrer „General Theory of Action“ fünf komplexe ⇒ Konstrukte, welche das menschliche Handeln bestimmen:

- Universalism vs. Particularism,
- Self-Orientation vs. Collectivity-Orientiation,
- Affectivity vs. Neutrality,
- Specificity vs. Diffuseness,

- Ascription vs. Achievement.

Darüber hinaus erachtete *F. Trompenaars* das Zeitgefühl, das in einer Gesellschaft dominiert, und deren Beziehung zur Natur als bedeutsam.

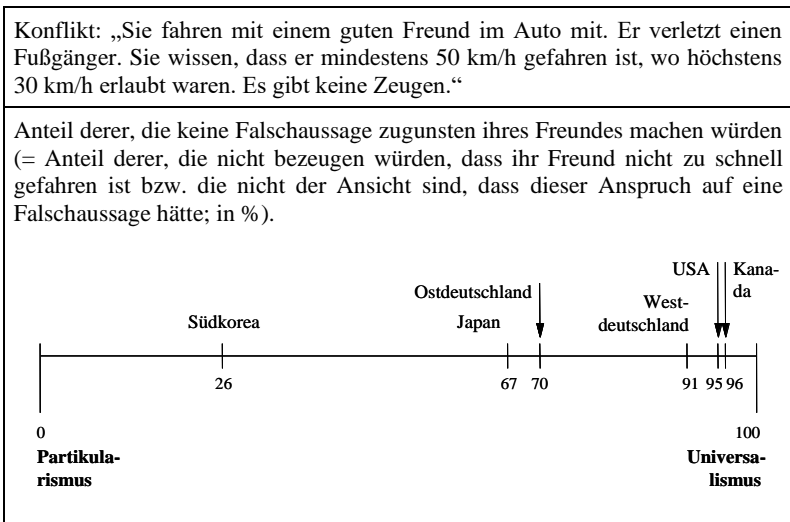
In Manager-Seminaren befragte *F. Trompenaars* etwa 15.000 Probanden aus 47 Ländern (ca. 75% Führungskräfte und 25% Verwaltungsangestellte). Im Gegensatz zu *G. Hofstede*, der seine Stichprobe ausschließlich unter *IBM*-Mitarbeitern rekrutierte, wirkten an dieser Studie verschiedene Unternehmen mit (z.B. *AT&T/USA*, *BSN/Frankreich* oder *Heineken/Niederlande*). Das Untersuchungsziel lautete, universell gültige Kulturdimensionen zu ermitteln: „shared ways groups of people understand and interpret the world“.

2 Kulturdimensionen

2.1 Universalistische vs. partikularistische Orientierung

Legt eine Gesellschaft mehr Wert darauf, dass Regeln und Gesetze eingehalten (= Universalismus) oder dass zwischenmenschliche Beziehungen gepflegt und individuelle Interessen berücksichtigt werden (= Partikularismus)? Operationalisiert wird diese Dimension mithilfe von drei Konfliktsituationen. Eine von diesen beschreibt den Fall eines Gastronomie-Kritikers, der über das von einer Freundin eröffnete Restaurant berichten soll, dann aber wahrheitsgemäß bekunden müsste, dass er mit der Qualität des Essens unzufrieden war. Aus den Reaktionen auf die in Abb. 1 dargestellte zweite Konfliktsituation (= „Autounfall“) lässt sich ablesen, dass Südkoreaner am stärksten zum Partikularismus und Kanadier mehr als alle anderen zum Universalismus neigen.

Abb. 1: Universalistische Tendenz in ausgewählten Ländern



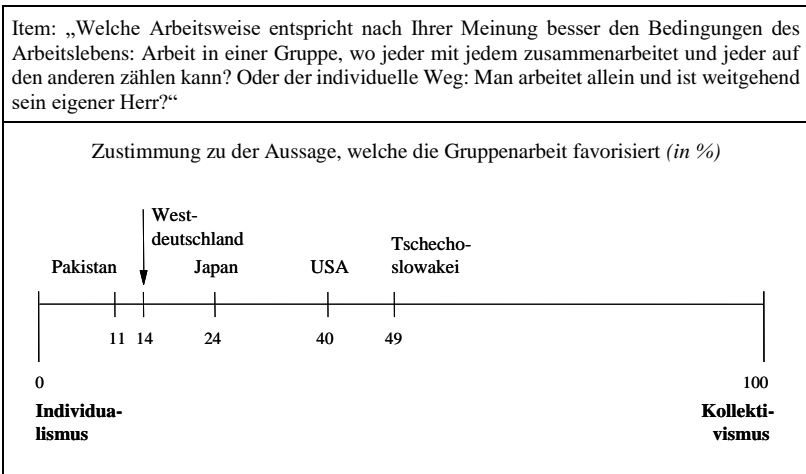
Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.57).

Anmerkung: Die Abb. 1, 2 und 5 geben nicht die Positionen aller untersuchten Länder wieder. Um Übersicht wahren zu können, beschränken wir uns jeweils auf fünf Länder (die drei führenden Handelsnationen USA, Japan und Ost- bzw. Westdeutschland sowie die beiden Länder, welche auf der jeweiligen Kulturdimension die Extrempositionen repräsentieren).

2.2 Individualismus vs. Kollektivismus

Diese Kulturdimension thematisiert den Konflikt, der vielfach zwischen den Wünschen und Erwartungen des Einzelnen und den Interessen der sozialen Gruppe, der er sich zugehörig fühlt, besteht: Konzentriert sich die Grundorientierung einer Gesellschaft auf das Ich oder auf die Ziele und Vorgaben der Gemeinschaft? Wie den in Abb. 2 dokumentierten Befunden zu entnehmen ist, fand das Plädoyer für eine kollektive Arbeitsweise generell wenig Zustimmung. Selbst die Tschechen, die zum Zeitpunkt der Befragung dieser Form der Arbeitsorganisation noch am meisten abgewinnen konnten, stimmten knapp mehrheitlich (51 vs. 49%) für den individualistischen Ansatz: „Allein zu arbeiten und weitgehend sein eigener Herr zu sein“.

Abb. 2: Einstellung zur Art der Arbeitsorganisation



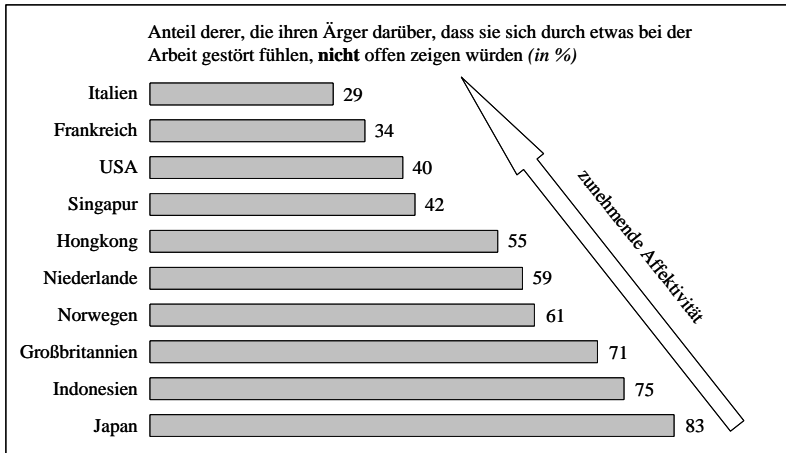
Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.78f.).

2.3 Affektivität vs. Neutralität

Wer einer emotional neutralen Kultur angehört, tendiert dazu, seine Gefühle zu kontrollieren. Ein in weiten Teilen der Welt unbestrittener Kulturstandard lautet, dass Gefühle im Arbeits- und Geschäftsleben nichts zu suchen haben. Denn hierbei handele es sich um rationale, auf Problemlösung ausgerichtete Interaktionen. F. Trompenaars erhob das Ausmaß, in dem Emotionen sichtbar gemacht werden, lediglich in zehn Ländern. Unterschiede bestehen seiner Auffassung zufolge aber nicht nur in der Intensität, sondern auch in der kulturtypischen Funktionalität. „Amerikaner neigen dazu, Emotionen zu zeigen, sie aber von „objektiven“ und

„rationalen“ Entscheidungen fern zu halten. Italiener und südeuropäische Völker neigen ganz allgemein dazu, sie bei jeder Gelegenheit zu zeigen. Niederländer und Schweden dagegen wollen Emotionen weder zeigen noch bei bestimmten Fragen zulassen“ (Trompenaars 1993, S.99). Der Extremposition der japanischen Probanden (vgl. Abb. 3) entspricht das japanische Sprichwort: „Nur ein toter Fisch hat einen offenen Mund.“

Abb. 3: Affektive Tendenz in zehn Ländern



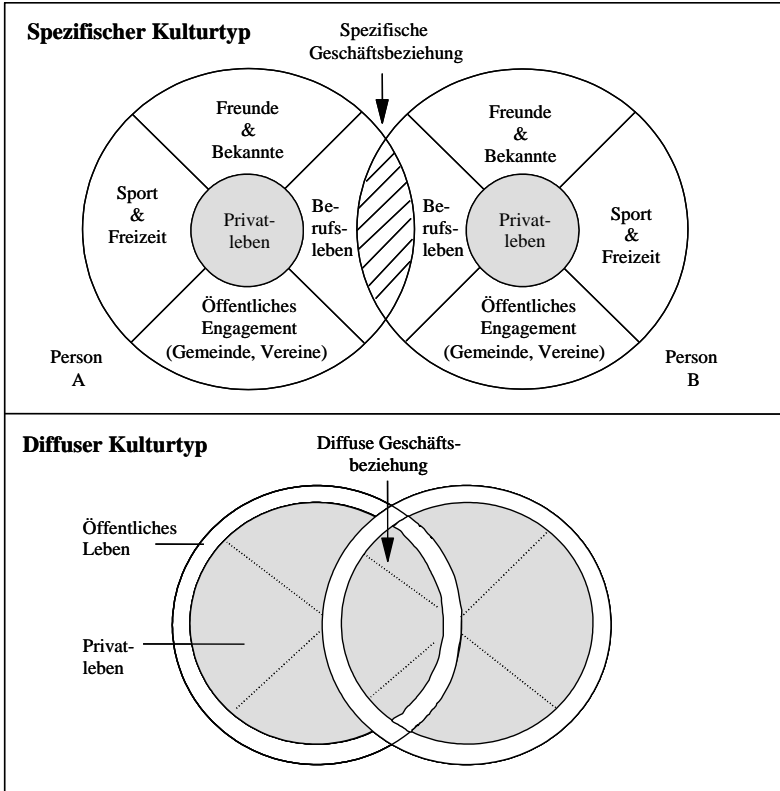
Quelle: Trompenaars (1993, S.96).

2.4 Spezifität vs. Diffusität

In diffusen Kulturen durchdringen und beeinflussen sich die verschiedenen Lebensbereiche wechselseitig. Dem „Herrn Direktor“ gebührt Respekt, wo immer man ihm begegnet. Spezifische Kulturen hingegen trennen die verschiedenen Lebensbereiche eindeutig voneinander (vgl. Abb. 4). Wie Abb. zum Ausdruck bringt, tendieren vor allem Chinesen zu einer diffusen Lebensgestaltung (gefolgt von Nepalesen sowie den Bewohnern Burkina Faso und Indonesiens; vgl. Trompenaars 1993, S.118). Angehörige des angelsächsischen und des deutschsprachigen Kulturraums bevorzugen hingegen den spezifischen Lebensstil (vgl. Abb. 5).

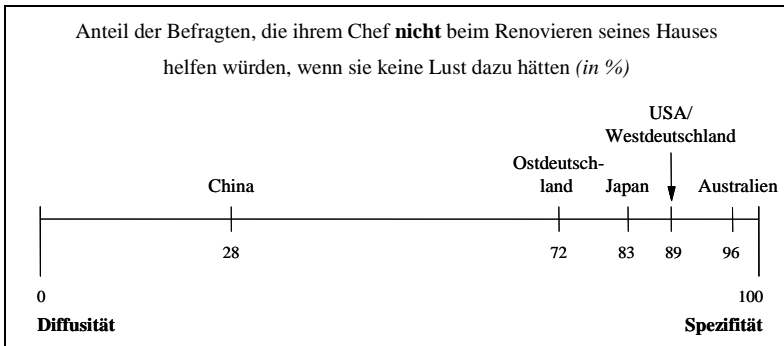
„Beim Empfang anlässlich einer akademischen Feier wurde ich als *Dr. Trompenaars* vorgestellt, doch bei der Party wenige Stunden später vor fast dem gleichen Personenkreis als *Fons Trompenaars*. Ich bin auch schon so vorgestellt worden: »Ich möchte Sie alle bekannt machen mit meinem sehr guten Freund *Fons* ... wie war eigentlich Ihr Nachname?« In Amerika ist ein Titel ein spezifisches Etikett für einen spezifischen Job an einem spezifischen Ort“ (Trompenaars 1993, S.111).

Abb. 4: Struktur zwischenmenschlicher Beziehungen



Quelle: Lewin (1936); Trompenaars (1993, S.110), modifiziert.

Abb. 5: Tendenz zur Spezifität in ausgewählten Ländern




Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.118).

2.5 Zugeschriebener vs. erworbener Status

Der errungene soziale Status erwächst aus dem eigenen Handeln, der zugeschriebene Status aus dem gesellschaftlichen Sein. Aufs Ganze gesehen sind solche Gesellschaften ökonomisch erfolgreich, welche die individuelle Leistung sowohl ökonomisch als auch sozial belohnen: durch einen höheren Status derer, die Teil der 'achieving society' (McClelland 1950) sind. Operationalisiert wurde diese Dimension mithilfe zweier Fragen (vgl. Abb. 6). Neben ihren norwegischen (63%) und amerikanischen Kollegen (55%) bekennen sich lediglich kanadische Manager mehrheitlich (= 53%) dazu, dass ihnen Erfolg wichtiger ist als (idealistisch verstandene) Selbstverwirklichung. In welchem hohem Maße die USA eine erfolgsorientierte Kultur sind, gibt auch ihr Spitzenplatz bei der zweiten Teilfrage zu erkennen. In der Überzeugung, dass der individuelle Status nicht vom sozialen Ansehen der Familie abhängt, werden sie nur von den Dänen übertroffen.

Abb. 6: Tun oder Sein?

Item A: „Das Wichtigste im Leben ist, so zu denken und zu handeln, wie es einem selber am meisten entspricht, selbst wenn man damit nicht immer Erfolg hat.“			Item B: „Das Ansehen eines Menschen hängt stark von seinem familiären Hintergrund ab.“*		
Rang	Ablehner (in %)	Zugeschriebener Status („Sein“)	Rang	Ablehner (in %)	
1. Ägypten	(= 13)		1. Ostdeutschland	(= 21)	
17. Japan	(= 28)		23. Westdeutschland	(= 65)	
30. Westdeutschland	(= 39)		36. USA	(= 77)	
37. USA	(= 55)		38. Dänemark	(= 87)	
38. Norwegen	(= 63)				

Selbsterworbener Status („Tun“)

* in Japan nicht erhoben

Quelle: Auswahl aus Trompenaars (1993, S.140f.).

Welche Konflikte zu erwarten sind, wenn beide Traditionen (zugeschriebener vs. errungener Status) in interkulturellen Interaktionen kollidieren, beschreibt eindrucksvoll das Fallbeispiel, das der Autor zur Verdeutlichung seiner These berichtet.

„Ein leistungsorientierter schwedischer Manager hatte ein Projekt in Pakistan zu leiten. Eine Stelle musste neu besetzt werden, und nach sorgfältiger Prüfung wählte er einen seiner beiden meistversprechenden pakistanischen Mitarbeiter zur Beförderung aus. Beide Kandidaten

verfügten über eine hervorragende Ausbildung, waren promovierte Maschinenbau-Ingenieure und galten in Pakistan als Autoritäten auf ihrem Gebiet. Obwohl beide auf hervorragende Leistungen zurückblicken konnten, wurde Herr *Kahn* aufgrund jüngster Erfolge ausgewählt. Herr *Saran*, der verschmähte Kandidat, war über den Lauf der Ereignisse sehr verärgert. Er ging schnurstracks zu seinem schwedischen Chef und bat um Aufklärung. Doch die ihm gegebenen Begründungen, die sich an den spezifischen Bedürfnissen der Arbeit orientierten, konnten ihn nicht beruhigen. Wie durfte ein solcher Gesichtsvorstellung erlaubt sein? Der schwedische Manager warb um Verständnis dafür, dass nur einer der beiden befördert werden könne, weil nun einmal nur eine Position offen sei. Einer von beiden müsse sich verletzt fühlen, auch wenn beide wertvolle Mitarbeiter seien. Der Zurückgesetzte blieb uneinsichtig. Schließlich erfuhr der Schwede den Grund: Herr *Saran* hatte zwei Jahre vor Herrn *Kahn* an der gleichen amerikanischen Universität promoviert. Deshalb wurde der Status *Sarans* höher eingeschätzt als der seines Kollegen. Seine Familie würde das niemals verstehen. Was sollte man von dieser westlichen Methode halten, die so leichtfertig mit Statusfragen umging? Spielten denn nur die Leistungen der letzten paar Monate eine Rolle?“ (Trompenaars 1993, S.150).

2.6 Zeitverständnis

Die Auffassung von Zeit, die sich eine Kultur zu eigen gemacht hat, und der Umgang mit ihr sind aus einem sehr pragmatischen Grund bedeutsam: für die Koordination des täglichen Lebens und die Organisation wirtschaftlicher Abläufe. Wichtiger noch dürfte aber die grundsätzliche Funktion des Zeitverständnisses sein: Ist eine Kultur vorrangig vergangenheitsorientiert und somit bspw. mehr an der Traditionspflege als an der Zukunftssicherung interessiert? Oder dominieren Gegenwarts- bzw. Zukunftsorientierung (vgl. Kap. B 4.3). Die empirischen Befunde, die *F. Trompenaars* hierzu präsentiert, basieren auf dem von *Cottle* (1967) entwickelten Kreistest:

„Stellen Sie sich Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft als Kreise vor. Zeichnen Sie bitte in den vorgesehenen Rahmen drei Kreise, die für Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft stehen sollen. Ordnen Sie diese Kreise nach eigenem Belieben so an, dass sie am besten zeigen, wie Sie sich die Verbindung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft denken. Sie dürfen dabei verschieden große Kreise verwenden“ (Trompenaars 1993, S.165).

In Abb. 7 sind drei Konstellationen zu erkennen, die sich aus dieser Versuchsanordnung ergeben haben:

- Fehlen von Wechselbeziehungen (z.B. Russland),
- Überlappen der Zeitzonen (z.B. Malaysia),
- überschneidungsfreie Zonen (z.B. Belgien).

Abb. 7: Zeitstruktur in ausgewählten Ländern

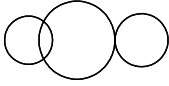
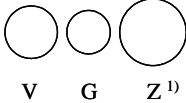
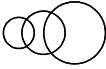

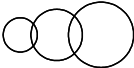
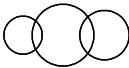
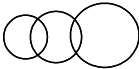
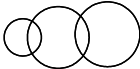
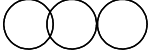

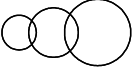

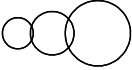

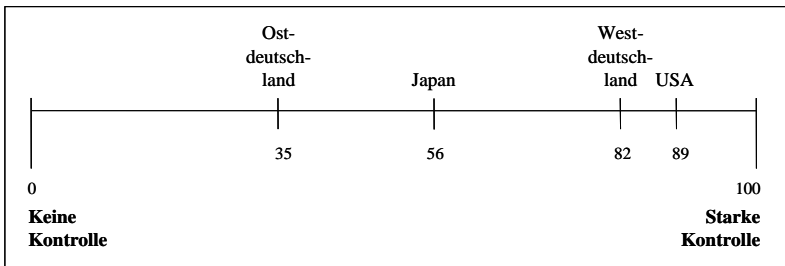
Indonesien		Russland	
Malaysia		China	
Südkorea		Venezuela	
Frankreich		Großbritannien	
Belgien		Niederlande	
West deutschland		Spanien	
USA		Italien	
<p>Legende: 1) V = Vergangenheit; G = Gegenwart; Z = Zukunft 2) Die Kreisfläche symbolisiert die subjektive Wichtigkeit</p>			

Abb. 9: Kontrolle über das eigene Leben?



Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.184).

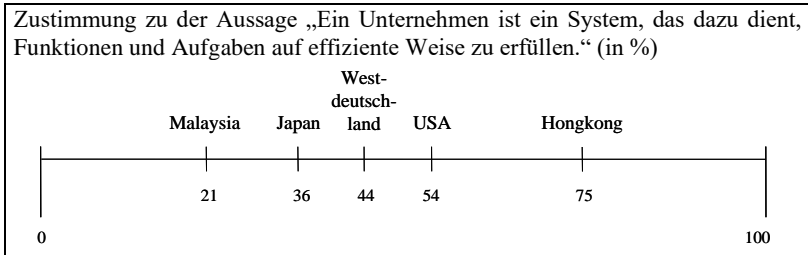
3 Kritische Würdigung

Die wissenschaftliche Bedeutung dieser eher populärwissenschaftlichen Arbeit ist begrenzt. Dass sie nicht auf einer Stufe mit der *Hofstede*-Studie oder der *GLOBE*-Studie steht, liegt zunächst an dem Versäumnis, das Forschungskonzept offen zu legen. Neben anderem vermisst der Leser die übliche Dokumentation von Forschungsdesign und Vorgehensweise. Die dem wissenschaftlichen Standard entsprechenden Angaben zum Untersuchungszeitraum sowie zur Zusammensetzung der Stichprobe oder zu Validität und Reliabilität der Befunde sucht der Leser gleichfalls vergebens. Auch unterlässt *F. Trompenaars* es weitestgehend, sein theoretisches Fundament, falls es ein solches gibt, kritisch zu diskutieren. Seine wenigen Alibi-Zitate beziehen sich auf höchst allgemeine Weise auf klassische Forschungsarbeiten aus den frühen 1950er-Jahren. Hinzu kommen, wie sich am Beispiel der Dimension „spezifisch vs. diffus“ zeigen lässt, verschiedene Unstimmigkeiten. Nach dem von Lewin (1936) entwickelten Modell der Persönlichkeitsschichten, auf das der Autor sich lediglich per „Name Dropping“ bezieht, sind die USA „spezifisch“ und Deutschland „diffus“. *F. Trompenaars* indessen klassifiziert beide als spezifische Kulturen, ohne den Widerspruch zu diskutieren. Im Übrigen steht hinter vielen Aussagen kaum mehr als die These: „Westliche Länder sind Erben des christlichen Abendlandes und östliche Länder sind durch Konfuzianismus und Buddhismus geprägt.“

Weiterhin ist nicht wirklich nachvollziehbar, nach welchem Kriterium bzw. welchem Algorithmus der Autor die 16 Aussagen seines Fragebogens den sieben Kulturdimensionen zugeordnet hat. Die angebliche dimensionale Struktur dieses Ansatzes ist somit völlig offen. Auch fragt sich der Leser, wie die zwei bis drei Fragen pro Kulturdimensionen gewichtet, d.h. zu einem (Index-)Wert zusammengefasst wurden, zumal viele Länder auf den einzelnen Subskalen höchst unterschiedlich abschneiden. So nehmen die USA auf der Kulturdimension Individualismus-Kollektivismus den ersten Rang ein (zusammen mit Kanada), wenn die Einstellung zu individueller Freiheit die Messlatte ist. Fragt man jedoch nach der Bereitschaft zur Übernahme individueller Verantwortung, dann landen die USA auf Rang 23, nahezu gleichauf mit Indien (!). Noch erstaunlicher: Als die größten Individualisten entpuppen sich nunmehr ausgerechnet vier ehemalige Vertreter des kollektivistisch-planwirtschaftlichen Lagers: Polen, Rumänien,

Russland und Tschechoslowakei. Schließlich interkorrelieren einige „Dimensionen“ signifikant (bspw. Universalismus-Partikularismus und Individualismus-Kollektivismus mit $r = 0,43$). Auch lassen sich manche Fragen, wie die nach dem „Wesen von Unternehmen“ (vgl. Abb. 10), keiner Dimension zuordnen. Hinzu kommt, dass für die einzelnen Länder zwar deren Positionen bei den 16 Fragen, aber nicht auf den sieben Kulturdimensionen mitgeteilt werden.

Abb. 10: *Wesen von Unternehmen*



Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.34).

Wie *G. Hofstede* kann der Autor auf eine beeindruckende Datenbasis verweisen: 15.000 Manager aus 47 Länder. Da es sich bei ihnen aber jeweils um Teilnehmer an den interkulturellen Trainingsseminaren des Autors handelte, sind gravierende Stichprobenprobleme unausweichlich (mangelnde Repräsentativität, Selbstselektion etc.). Außerdem besteht Unklarheit über den Untersuchungszeitraum.

Schließlich sind die Konsequenzen, die *F. Trompenaars* unter der Überschrift „Praktische Tipps für das Handeln in neutralen und affektiven Kulturen“ aus seinen Beobachtungen und Analysen für die Praxis zieht, häufig von geringer Aussagekraft. Bisweilen erscheinen sie geradezu naiv bzw. trivial, wie die Ratschläge, die stellvertretend für den Umgang mit Menschen aus emotional neutralen bzw. affektiven Gesellschaften ausgewählt wurden, zeigen:

- „Zeigen Sie guten Willen, dann reagiert man darauf mit Wärme.“
- Wenn Sie sich gründlich vorbereiten, ist es leichter für Sie, »bei der Stange zu bleiben«, d.h. die Themen der anderen zu diskutieren“ (Trompenaars 1993, S.106f.).

Literatur: *Cottle, T.J.* (1967): The Circles Test. An investigation of Perceptions of Temporal Relatedness and Dominance, *Journal of Projective Techniques and Personality Assessment*, 31(5): 58-71. *Kluckhohn, F.R.; Strodtbeck, F.L.* (1961): Variations in Value Orientations, Westport/CT: Row, Peterson & Company. *Lewin, K.* (1936): Principles of Topological Psychology, New York: McGraw-Hill. *Trompenaars, F.* (1993a): Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business, Brealey: London. *Trompenaars, F.* (1993b): Handbuch globales management. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Düsseldorf: Econ. *McClelland, D.C.* (1961): The Achieving Society, Princeton/NJ: Van Nostrand (1st Ed. = 1950). *Parsons, T.; Shils, E.A.* with a New Introduction by N.J. Smelser (2001): Toward a General Theory of Action. Theoretical Foundations for the Social Sciences, New Brunswick/NJ: Transaction. (Parsons, T; Shils, E.A. [1951]: Toward a General Theory of Action, Cambridge/MA: Harvard University

Press). *Rotter, J.B.* (1966): Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs*, 80(1): 1-28.

Kulturintegration → Interkulturelles Management

Kulturkritik

befasst sich mit dem (vermeintlichen oder tatsächlichen) Verfall kultureller Normen und Werte in der realen Gegenwart einer bestimmten Gesellschaft. Die als unerträglich bzw. beklagenswert erlebte Diskrepanz zwischen Ideal und Realität ist zentrales Motiv der Kulturkritik, wobei das Gegenwartsbild durch die idealisierende Wahrnehmung der Vergangenheit und Projektion von Wunschbildern in Zukunftsutopien fast zwangsläufig übermäßig pessimistisch gezeichnet wird. Abweichungen werden auch nicht als Kulturwandel bzw. Wertewandel, sondern als Verfall von Werten gedeutet. Der gesellschaftliche und fortschrittsskeptische Grundtenor der Kulturkritik prägte schon die Werke von *A. de Tocqueville* und *J.J. Rousseau*. Letzterer stellte die als „vernünftig“ angesehene Ordnung der Natur den mehr oder weniger degenerierten Erscheinungen der Zivilisation gegenüber. Einflussreiche Vertreter der kulturkritischen Position sind weiterhin:

- F. Nietzsche („Natur vs. Geist“).
- L. Klages Schrift zur „Entseelung“ und Mechanisierung des Lebens,
- M. Bubers religiös-kulturreformerische Arbeiten,
- O. Spenglers pessimistischer, in der Denktradition der Kulturmorphologie stehender Determinismus („Untergang des Abendlandes“),
- K. Marxs Thesen von der Entfremdung des Menschen in einer von Klassengegensätzen geprägten Gesellschaft und seiner Abhängigkeit von seiner materiellen Umwelt,
- M. Heideggers Kritik an der „Seinsvergessenheit“ der Moderne und ihrem technisch-wissenschaftlichen Weltbild („Hybris des technisch-wissenschaftlichen Paradigmas der Moderne“).

Die anfänglich primär normativ argumentierenden Vertreter der Kulturkritik bedienten sich zwar zunehmend der Methoden, Argumentationsstrategien und Befunde der modernen empirischen Sozialwissenschaften. Grundlegend - und insofern irreführend - ist aber nach wie vor die Tendenz, die übermäßig negativ wahrgenommene Gegenwart an einem verklärten Bild der Vergangenheit oder einem utopischen Zukunftsbild zu messen.

Literatur: Konersmann, R. (Hrsg) (2001): *Kulturkritik. Reflexionen in der veränderten Welt*, Leipzig. Sobrevilla, D. (1971): *Der Ursprung des Kulturbegriffs, der Kulturphilosophie und der Kulturkritik*, Diss., Universität Tübingen, Tübingen.

Kulturpsychologie → Interkulturelles Marketing

Kulturraum

Gesamtheit von Landeskulturen, in denen die gleichen Kulturstandards gelten

Kulturtypologie nach Douglas

1 Theoretische Grundlage

Manche Forscher begreifen den Menschen vorrangig aus seiner sozialen Funktion heraus. Als soziales Wesen ist der Einzelne auf das Zusammenleben mit anderen Menschen angewiesen. Dazu muss er bestimmte Regeln beachten und Gruppennormen befolgen (vgl. Karmasin/Karmasin 1997, S.18). Von diesem Gedanken ausgehend analysierte Douglas (1992) die durch kulturspezifische Regeln geformten sozialen Beziehungen, die zwischen der Gruppe (bzw. Kollektiv) und dem Einzelnen bestehen.

Die Art und Weise, wie Menschen zusammenleben, lässt sich mittels zweier Dimensionen beschreiben und systematisch miteinander vergleichen: Gruppenbindung und Grad der Wahlmöglichkeiten, welche der Einzelne in einer Gesellschaft besitzt.

Gruppenbindung ('group') bezeichnet die Intensität, mit der Gruppennormen und Gruppenregeln das Verhalten der Menschen prägen. Je stärker diese in eine soziale Gruppe eingebunden sind, desto mehr sind ihre Handlungsmöglichkeiten durch diese Zugehörigkeit festgelegt (z.B. im indischen Kastenwesen). Indikatoren der Group-Dimension sind die ...

- Komplexität der hierarchischen Struktur innerhalb einer Gruppe,
- Rigidität der Gruppengrenzen,
- Höhe der Eintrittsbarrieren für Nicht-Mitglieder.

Grad der Wahlmöglichkeiten ('grid') drückt aus, in welchem Ausmaß der Einzelne seine Beziehungen zu anderen Gruppenmitgliedern selbst gestalten und „Verträge“ frei aushandeln kann. Bilden die von außen vorgegebenen Regeln ein dichtes Netz an Maßgaben und Vorschriften, so sind die individuellen Wahlmöglichkeiten gering. Die Grid-Stärke lässt sich anhand folgender Indikatoren quantifizieren: Grad der

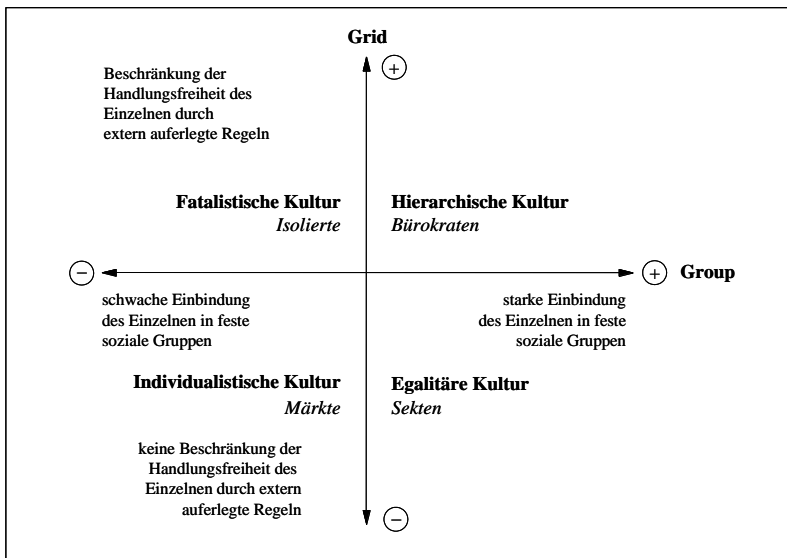
- Autonomie des Einzelnen,
- Freiheit und Fairness des Wettbewerbs.

2 Vier Kulturtypen

Aus der Kombination beider Dimensionen ergeben sich vier Kulturtypen (vgl. Abb.). Sie unterscheiden sich durch ihre Vorstellungen von der Natur des Menschen und dessen (sozialen) Bedürfnissen, die sie im Laufe der Zeit entwickelt haben. Man erkennt die einzelnen Kulturtypen weiterhin an ihrer spezifischen Art, mit Autorität, Ressourcen, Arbeit und Informationen umzugehen sowie an ihrer Risikobereitschaft. Hinzu kommen spezifische Vorstellungen von Raum, Zeit, Gerechtigkeit und unterschiedliche Formen der Organisation ihrer Institutionen. Jede Gesellschaft trägt zwar alle vier Kulturtypen in sich. Ein Typus aber ist meist

dominant und bestimmt bspw., was in dieser Gesellschaft als „politisch korrekt“ gilt. Schließlich lassen sich jedem Kulturtypus bestimmte Vor- und Nachteile zuschreiben. „Wir können uns nicht das Ideal der selbstgenügsamen Gemeinschaft erträumen, in der Eigennutz keinen Platz hat, ohne zu bedenken, dass wir dann auch Kontrolle und Unfreiheit des Einzelnen in Kauf nehmen müssten. Und wir müssen andererseits wissen, dass uns eine absolut gesetzte Marktwirtschaft mit ihrem Ideal des autonomen Individuums zwar Wohlstand und Fortschritt bringt, die nicht so Tüchtigen aber auch an den Rand gedrängt werden, letztlich also in der Kultur der Fatalisten enden“ (Kamins 1999, S.203).

Beziehungsorientiertes Kulturkonzept



Quelle: Douglas (1997, S.178), modifiziert.

2.1 Hierarchische Kultur

(1) Dieser Typus zeichnet sich dadurch aus, dass seine Mitglieder soziale Ungleichheit als gegeben und relativ unveränderbar akzeptieren. Soziale Arrangements (d.h. Verträge) sind nicht frei aushandelbar, sondern hängen von unverrückbaren Regeln sowie der gesellschaftlichen Stellung des Einzelnen ab. Zentraler Maßstab allen Handelns ist das Gemeinwohl. Ihm sind individuelle Ansprüche und Wünsche unterzuordnen. Jeder hat auf dem Platz, auf den ihn das Gemeinwesen stellt, sein Bestes zu leisten und so dessen Zukunft zu sichern. Solche Verhaltensweisen waren bzw. sind typisch für vorindustrielle Ständegesellschaften, Bürokratien, traditionelle Dorfkulturen, Zünfte, die Kleinfamilie des 19. Jahrhunderts oder patriarchalisch geführte Unternehmen. Aufgrund ihrer geringen sozialen Dynamik sind hierarchische Kulturen ökonomisch vergleichsweise wenig erfolgreich. Prototyp der hierarchischen

Kultur ist indessen das Militärwesen. Der Einzelne wird nicht als Individuum, sondern als Funktionsträger behandelt, der einer Vielzahl von Regeln unterworfen ist. Wichtige soziale Steuerungsmechanismen sind die Ehre des Gemeinwesens, wechselseitige Verpflichtung, Tradition und Ordnung.

(2) Zu den Vorteilen dieses Kulturtyps im Allgemeinen und des Militärwesens im Besonderen zählt, dass auch nachrangige Mitglieder Schutz und Sicherheit erhalten. Allerdings sorgen vielfältige soziale Kontrollen dafür, dass derartige Gesellschaftssysteme erstarren und hierarchische Unterschiede zwischen ihren Mitgliedern konservieren. Somit besteht der entscheidende Nachteil der hierarchischen Kultur in ihrer ungenügenden Fähigkeit, sich an variable Umweltbedingungen anzupassen, und damit letztlich in begrenzter Überlebensfähigkeit.

2.2 Individualistische Kultur

(1) Als Gegenteil der hierarchischen Kultur ist die individualistische Kultur offen für Veränderung und Mobilität. Der Einzelne leitet seine gesellschaftliche Stellung nicht aus der tradierten hierarchischen Position seiner Familie ab, sondern muss seinen Status immer wieder durch entsprechende Leistungen im Wettbewerb mit anderen selbst begründen.

Die individualistische Kultur, die vor allem die marktwirtschaftlichen Industriegesellschaften geprägt hat, ist gegenwartsorientiert. Individuelle Bedürfnisse erfahren Wertschätzung, und Gleichheit ist lediglich im Sinne von Chancengleichheit ein sozialer Wert (und nicht von Ergebnisgleichheit). Der Markt sowie ähnlich strukturierte Anreizsysteme gelten als effiziente Steuerungsinstrumente und haben Vorrang vor hierarchisch begründeten Privilegien. Folglich werden Kontrolle und Zwang seltener angewandt als in anderen Gesellschaften. Zu den Nachteilen des individualistischen Typus zählen Kurzzeitdenken und die Gefahr der Ausgrenzung von Menschen, die nicht dem Leistungsideal entsprechen. Dass die Natur als eine unbegrenzt verfügbare, robuste und regenerationsfähige Ressource angesehen wird, begründet einerseits den charakteristischen Optimismus, andererseits aber auch eine Tendenz, auf Kosten künftiger Generationen zu leben.

(2) Der zentrale Vorteil dieses Kulturtypus liegt in seiner ökonomischen Effizienz. Offensichtlich sorgt das Streben nach Individualwohl unter bestimmten Rahmenbedingungen für mehr Gemeinwohl als jede andere Sozialordnung. Hinzu kommt eine überlegene Fähigkeit, Ressourcen zu erschließen und mithilfe technischer Neuerungen einen beträchtlichen Wohlstand zu schaffen.

2.3 Egalitäre Kultur

(1) Sie legt großen Wert auf Zugehörigkeit zu etablierten sozialen Gruppen und Gleichheit ihrer Mitglieder. Privilegierte gesellschaftliche Positionen sind weder vererbbar (wie in der hierarchischen Kultur), noch im Wettbewerb zu erringen (wie in der individualistischen Kultur). Autorität und Machtansprüche Einzelner oder bestimmter sozialer Gruppen werden ebenso abgelehnt wie das Andersartige bzw.

der Fremde. Ohne eine straffe Führung und explizite Verhaltensregeln sind solche Kulturen ständig von der Gefahr der inneren Spaltung bedroht.

In der hierarchischen Kultur zählt das Individuum wenig, weil es dem Gemeinwesen untergeordnet ist, und in der egalitären Kultur aufgrund der Überzeugung, dass alle ihre Mitglieder gleich sind. Dieser Typus duldet keine Autorität und lehnt das Streben nach Eigennutz, das die individualistische Kultur zulässt, ebenso ab wie eine differenzierte Sozialstruktur und verbindliche Verhaltensregeln. Hierarchische Kulturen erscheinen den Egalitären gleichermaßen unmoralisch wie gefährlich. Gegen die Gefahren, die von Andersdenkenden (vermeintlich) ausgehen, hilft nach ihrer Ansicht nur eine „Mauer der Tugend“. Mit ihrer Hilfe verteidigten sich die amerikanischen Siedler der Frühzeit, Sekten, Clans, Kommunarden der 68er-Generation oder Die Grünen zu Beginn der 1980er-Jahre gegen die Bedrohung durch Andersdenkende. Dass er wenig materialistisch ist und entsprechend seiner Langzeitorientierung äußerst sparsam mit wichtigen Ressourcen umgeht, wird diesem Kulturtypus gewöhnlich als Vorteil angerechnet.

(2) Der maßgebliche Nachteil der egalitären Kulturen ist – nicht nur – aus ökonomischer Sicht ihr moralischer Rigorismus. Denn rigide Normen sorgen im Zusammenspiel mit einer übermäßigen Kontrolle des Einzelnen erfahrungsgemäß für geringe Effizienz.

2.4 Fatalistische Kultur

(1) Dieser Kulturtypus ist das Sammelbecken all jener, welche den Anforderungen und Normen ihrer Ursprungskultur nicht gerecht wurden: den Leistungsanforderungen der individualistischen Kultur, der Gemeinschaftsideologie der hierarchischen Kultur oder den rigiden moralischen Ansprüchen der egalitären Kultur.

(2) Streng genommen weist der Typus der „Kultur des Duldens und des unverschuldeten Ertragens“ nur Nachteile auf. Fatalisten neigen zu gelernter Hilflosigkeit und sind davon überzeugt, Spielball unbegreiflicher Mächte zu sein. Diese „stumme Kulturen“ (Kamins 1999, S.203) haben kein Interesse an Kommunikation und den Überzeugungen anderer. Sie sind oft beherrscht vom Glauben an überirdische, irrationale Mächte. Diese bestimmen über Glück und Unglück, weshalb (ökonomischer) Erfolg und Misserfolg (Armut) als nicht beeinflussbar gelten und folglich zu ertragen sind. Als Angehörige sektenähnlicher Gemeinschaften sind Fatalisten weiterhin strengen Verhaltensregeln unterworfen, die jedoch nicht für Gruppenkohäsion sorgen.

Warum funktionieren fatalistisch strukturierte Gesellschaftssysteme dennoch? In erster Linie deshalb, weil die Mitglieder an eine übergeordnete Instanz glauben, welche ihr Schicksal bestimmt. Da dieses von Gott, Allah, den Sternen oder einer allmächtigen weltlichen Obrigkeit abhängt, gibt es weder Anlass noch Aussicht, von dem einen Kulturtyp (dessen Normen man bislang nicht gerecht wurde) zu einem anderen zu wechseln.

3 Zusammenfassung

Der Group/Grid-Ansatz unterscheidet vier Kulturtypen, je nachdem, mit welcher Intensität Gruppennormen das Individuum binden ('group') und in welchem Maß der Einzelne seine Beziehungen zu anderen Gruppenmitgliedern frei gestalten kann ('grid'). Hierarchische Kulturen wie das Militär sind bürokratischer Natur (starke Bindung, wenig Freiheit). Marktwirtschaftliche Industriegesellschaften funktionieren hingegen nach den Prinzipien der individualistischen Kultur (schwache Bindung, große Freiheit). Egalitäre Kulturen lehnen Machtansprüche einzelner Personen wie auch von sozialen Gruppen und Institutionen ab. Ihre Schwachstelle ist ihr moralischer Rigorismus. Der fatalistische Kulturtypus schließlich kann als Verneinung der drei anderen Kulturen verstanden werden. Fatalisten konnten (bzw. wollten) weder die Leistungsanforderungen der individualistischen Kultur erfüllen noch die rigiden moralischen Ansprüche der egalitären Kultur. Auch die Gemeinschaftsideologie der hierarchischen Kultur ist ihre Sache nicht.

Literatur: *Douglas, M.* (1997): Risk and Blame. Essays in Cultural Theory, London: Routledge. *Karmasin, H.* (2003): Merchants of Meaning. Der Beitrag von Kommunikations- und Kulturwissenschaften im Bereich des Marktes, in: Karmasin, M.; Winter, C. (Hrsg.), Kulturwissenschaft als Kommunikationswissenschaft, 81-105, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. *Karmasin, H.; Karmasin, M.* (1997): Cultural Theory. Ein neuer Ansatz für Kommunikation, Wien: Linde.

Kulturvergleichende Psychologie → Interkulturelles Marketing

Länderphilosophie → Internationales Marketing

Landeskulturforschung, vergleichende → Comparative Marketing; → Interkulturelles Management

Landkarte, soziokulturelle → Postmaterialismus-These

Lebenshaltungskosten von Mitarbeitern, die ins Ausland entsandt werden

Angesichts der immer weiter voranschreitenden Globalisierung der Weltwirtschaft sind Auslandsentsendungen mehr denn je ein wichtiger Bestandteil der Personalpolitik international tätiger Unternehmen. In Befragungen geben fast 75% von ihnen an, dass die Zahl der langfristigen Auslandsentsendungen in den nächsten zwei Jahren stabil bleiben oder sogar zunehmen wird. Die Kosten einer Auslandsentsendung hängen nicht zuletzt von den Lebenshaltungskosten am jeweiligen Standort ab.

Die *Mercer*-Studie „Cost of Living“ ermittelt jährlich die Lebenshaltungskosten an den wichtigsten Standorten – zuletzt in 207 Großstädten auf den fünf Kontinenten. Ermittelt wird ein Warenkorb, bestehend aus mehr als 200 Produkten und Dienstleistungen (bspw. die Kosten für Miete, öffentliche Verkehrsmittel, Kleidung, Lebensmittel, Lebensmittel, Freizeitangebote). Das weltweit tätige

Beratungsunternehmen *Mercer* (www.mercer.com) ist in Deutschland mit über 600 Mitarbeitern u.a. an den Standorten Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, München und Stuttgart vertreten (www.mercer.de). Die Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit liegen in der Beratung von Unternehmen rund um betriebliche Altersversorgung, Vergütung, Human Capital-Strategie, M&A und Investments sowie Pensions-Administration.

Zum dritten Mal in Folge erwies sich die angolansische Hauptstadt Luanda als die weltweit teuerste Stadt für Auslandsentsendungen. Insbesondere die Kosten für importierte Waren sowie sicheren und angemessenen Wohnraum sind in der ansonsten eher günstigen Stadt enorm (6.000€ Monatsmiete für ein Apartment mit zwei Schlafzimmern, unföbliert, in „angemessener Nachbarschaft“). Auf Platz zwei folgt Hong Kong. Mit Zürich (3), Genf (5) und Bern (9) zählen gleich drei Schweizer Städte zu den Top-10 der teuersten Standorte. Komplettiert wird diese Liste von vier ost- bzw. südostasiatischen Städten - Singapur (4), Shanghai (6), Peking (7) und Seoul (8) – sowie einer zweiten afrikanischen Stadt: N'Djamena im Tschad (10). Die weltweit günstigste Stadt im Ranking ist Bischkek in Kirgisistan.

Viele westeuropäische Städte schneiden infolge von Währungsverlusten gegenüber dem US-Dollar wesentlich günstiger ab als in den Vorjahren. München (87) ist um 32 Plätze gefallen, Frankfurt (98) um 39 und Berlin (106) um 38 Plätze. Düsseldorf rutscht von 73 auf 114, Hamburg von 76 auf 124. Es folgen Stuttgart (139) und Nürnberg (169), die damit um 48 bzw. 40 Plätze fallen. Die günstigste deutsche Stadt Leipzig tauscht Rang 141 mit Rang 172. Aber auch in anderen Ländern führten Währungseffekte dazu, dass Städte weit im Ranking nach unten gerutscht sind. So sind Moskau (50) und St. Petersburg (152) um 41 bzw. 117 Plätze gefallen, da der Rubel nicht zuletzt aufgrund der Sanktionen stark an Wert verloren hat. Darüber hinaus sind auch die Ölpreise momentan recht niedrig.“

Platzierung deutscher Städte im Cost of Living-Ranking

Rang		Stadt
2014	2015	
55	87	München
59	98	Frankfurt
68	106	Berlin
73	114	Düsseldorf
76	124	Hamburg
91	139	Stuttgart
129	169	Nürnberg
141	172	Leipzig

Lebensstil

Art und Weise, wie Menschen ihrem Selbstbild durch ihre Interessen sowie ihr Konsum-, Freizeit- und Mediennutzungsverhalten sichtbaren Ausdruck verleihen. Wer sich selbst als risikofreudig wahrnimmt, wird dies durch einen risikofreudigen Lebensstil demonstrieren und sich bspw. eher für Drachenfliegen als für Joga begeistern, lieber in Aktien als in Festgeld investieren und Vorsorgeuntersuchungen ablehnen. Die Lebensstilforschung untersucht, wie die ökonomischen (z.B. Konjunktur) und sozialen Verhältnisse (z.B. Wertewandel) die Lebensführung sowie die damit verbundenen individuellen „Lebensäußerungen“ (z.B. Freizeitverhalten) beeinflussen.

Anfangs, d.h. bis in die 1960er Jahre hinein, orientierte sich die nach Bildung und Einkommen geschichtete Gesellschaft an der vermögendsten Gruppe, der Oberschicht. Seit den 1970er Jahren sind Ober-, Mittel- und Unterschicht jedoch keine homogenen gesellschaftlichen Schichten mehr. Unter dem Eindruck von Bildungsrevolution und Wertewandel differenzierten sie sich weiter, was erhebliche Konsequenzen für das Verhalten der Konsumenten hatte. Immer mehr verhielten sich multioptional. Starre Traditionen wichen zunehmenden Wahlmöglichkeiten. Und was einst durch die Schichtzugehörigkeit vorgegeben war - Berufswahl, äußeres Erscheinungsbild oder Lebensform -, wurde nun Gegenstand eigener Reflexion und Entscheidungsfindung. Schichten, sofern sie noch bestanden und feststellbar waren, diversifizierten sich hinsichtlich der Wertorientierungen ihrer Angehörigen. So, wie die soziale Klasse in den 1950er und 1960er Jahren entscheidend an Eindeutigkeit und Bindungswirkung verloren hat, so stellt mittlerweile auch der Lebensstil keine verlässliche Planungs- und Entscheidungsgrundlage für die Definition von Zielgruppen mehr dar. Die Wünsche und Verhaltensweisen des hybriden und multioptionalen Konsumenten werden zunehmend vielschichtig und unberechenbar.

Mittlerweile ist die Lebensstil- bzw. Lifestyle-Forschung interdisziplinär. Soziologie, Psychologie, Kulturanthropologie, Ethnologie, Politikwissenschaften sowie Konsumentenforschung befassen sich mit diesem Thema. Und Marktforscher haben eine Reihe von Lebensstilkonzepten entwickelt, etwa die Sinus-Milieus, welche 1980 auf Basis von 1.400 Lebenswelt-Explorationen zunächst für Deutschland entwickelt wurden (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Etablierte Lebensstiltypologien

Typologie	Organisation	Dimensionen	Lebensstiltypen
Sinus-Milieus	Sinus Institut	Soziale Lage Grundorientierung	Konservativ-Etablierte, Liberal-Intellektuelle, Performer, Expeditive, Sozialökologische, Adaptiv-Pragmatische, Bürgerliche Mitte, Traditionelle, Hedonisten, Prekäre
Roper Consumer Styles	GfK	Haben vs. Sein Frieden und Sicherheit vs. Leidenschaften leben	Träumer, Abenteurer, Weltoffene, Häusliche, Realisten, Kritische, Bodenständige, Anspruchsvolle
Values and Lifestyle Survey (VALS)	SRI Consulting Business Intelligence	Ressourcen Primäre Motivation	Innovatoren, Denker, Glaubende, Erfolgreiche, Nacheifernde, Austester, Macher, Überlebende

Quelle: Hoffmann/Akbar (2016, S.130); Sinus-Institut (2015).

Im Zentrum der zumeist von international tätigen Marktforschungsinstituten nach dem Prinzip der psychographischen Segmentierung entwickelten Life Style-Ansätze steht die Suche nach länderübergreifenden Zielgruppen, die sich hinsichtlich ihrer Werte, Einstellungen, Interessen und (konsumbezogenen) Verhaltensweisen ähneln. Bereits in den 1970er Jahren hat *W.D. Wells* auf das Nutzenpotenzial der Lebensstilforschung für die Bestimmung transkultureller Zielgruppen hingewiesen. Mit Hilfe dieses Ansatzes schien es zumindest ansatzweise möglich zu sein, eine Verbindung zwischen den Wertetypen (Materialisten/Postmaterialisten) und einzelnen Konsumentengruppen herzustellen.

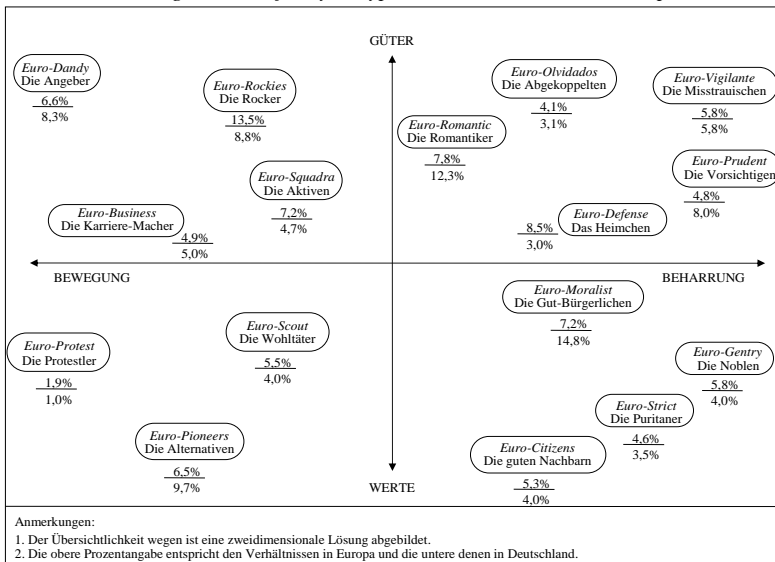
Europaweit erlangten anfangs zwei Segmentierungsansätze größere Bedeutung: erstens die vom *Research Institute on Social Change (RISC)* initiierte ACE-Studie („Anticipating Change in Europe“) und zweitens die Euro-Styles, entwickelt vom *Centre de Communication Avancée (CCA)* unter Mitwirkung der *GfK*, Nürnberg. Aus etwa 1,5 Mio. Daten (zu Einstellungen, Verhalten und Motivation in verschiedenen Bereichen des täglichen Lebens), die im Rahmen einer repräsentativen Befragung von 24.000 Erwachsenen in 15 europäischen Ländern erhoben wurden, entwickelte man eine dreidimensionale Karte, deren Achsen grundlegende unabhängige „Orientierungen“ repräsentieren.

Die erste Achse symbolisiert Bewegung und Beharrung. Bewegung charakterisiert dabei den modernen, gegenüber Innovationen aufgeschlossenen Menschen, Beharrung den konservativen, nach Sicherheit und Tradition strebenden Gegentyp.

Güter (materialistisch, konsum- und genussorientiert) und Werte (geistige Orientierung, Streben nach immateriellen Werten, puritanische Enthaltbarkeit, Suche nach dem „tieferen Sinn“) sind die beiden Pole der zweiten Achse. Emotionales/spontanes sowie berechnen-des/rationales Handeln kennzeichnen die dritte Achse.

Insgesamt wurden 16 sog. Euro-Styles ermittelt und mit eingängigen Namen wie Euro-Rocky, Euro-Dandy oder Euro-Scout versehen. Die Größe der Segmente, d.h. die Häufigkeit, mit der diese Typen in den einzelnen Ländern vertreten sind, variiert erheblich. So war die transkulturelle Zielgruppe der „Euro-Moralisten“ (= von Beharrungstendenzen geprägte „Gut-Bürgerliche“) europaweit zum Zeitpunkt der Erhebung mit 7,8% vertreten. An der deutschen Wohnbevölkerung aber hatte sie damals einen Anteil von 14,8% (vgl. Abb.) Inhaltlich unterscheiden sich die Lebensstiltypen insofern, als bspw. der Euro-Romantic Harmonie, Heim und Familie bevorzugt, während sich der Euro-Citizen häufig in den Dienst der Allgemeinheit stellt und der Euro-Business mehr als alles andere Karriere machen will.

Abb. :Verbreitung der 16 Life Style-Typen in Deutschland und europaweit



Quelle: Anders (1991, S.245).

Für die internationale Unternehmenstätigkeit ist diese Studie deshalb hilfreich, weil die GfK-Lebensstilforschung im Rahmen einer zweiten Erhebung Daten zu Konsum-, Einkaufs- und Mediengewohnheiten, Einstellung zu Werbung und Verpackung sowie zum Besitzstand erhoben und mit der ersten Befragung verknüpft hat. Mitte der 1990er-Jahre reduzierte die GfK ihr Zielgruppenkonzept auf zwei Dimensionen („Vergangenheitsorientierung“ vs. „Gegenwarts-

orientierung“, „Gemeinschaftsorientierung“ vs. „Ich-Orientierung“) sowie 15 bzw. 14 Euro Socio-Styles (z.B. die Isolated, Guardians, Gamblers oder die Free Thinkers). In dem 2001 abermals modifizierten Ansatz komprimierte man die Zahl der europaweit nachweisbaren Zielgruppen dann auf acht:

- **Steady World:** Traditionsorientierte, konformistische Senioren mit mittlerem und gehobenem Lebensstandard, die ihren Ruhestand voll und ganz ausschöpfen.
- **Secure World:** Konformistische Hedonisten, die sich abkapseln, von einem einfacheren Leben träumen und das traditionelle Rollenverständnis praktizieren.
- **Magic World:** Intuitive, junge materialistische Leute mit Kindern und mittleren Einkommen, die auf ein Ereignis warten, das ihr Leben auf wunderhafte Weise verbessern wird.
- **Crafty World:** Junge, dynamische Opportunisten einfacher Herkunft, die nach Erfolg und materieller Unabhängigkeit streben.
- **Cosy Tech World:** Aktive moderne Paare mittleren Alters mit meist überdurchschnittlicher Haushalts-ausstattung, die auf der Suche nach persönlicher Entfaltung sind.
- **New World:** Hedonistische tolerante Intellektuelle mit gehobenem Lebensstandard, denen zwischen-menschliche Harmonie und soziales Engagement wichtig sind.
- **Authentic World:** Rationale, moralische Cocooner-Familien mit guten Einkommen, die engagiert und auf der Suche nach einem harmonischen und ausgeglichenen Leben sind.
- **Standing World:** Kultivierte, pflichtbewusste und vermögende Staatsbürger, die ihren Überzeugungen treu bleiben und auf Tradition Wert legen.

Einer der Indikatoren des Lebensstils ist die Struktur des Haushaltsbudgets. Wie groß sind die Anteile der Ausgaben für Waren des täglichen Bedarfs, Kommunikation, Wohnen etc.? Die psychographische Lebensstilforschung bestimmt transnationale Zielgruppen, d.h. Segmente von Konsumenten, deren Lebensraum sich nicht auf ein Land beschränkt, die sich aber dennoch hinsichtlich ihrer Werte, Einstellungen, Interessen und nicht zuletzt konsumbezogenen Verhaltensweise signifikant ähneln. Häufig spricht man in diesem Zusammenhang auch von Orientierung (z.B. Konsumorientierung, Freizeitorientierung). Die angebliche Freizeitorientierung der Mittelmeerländer wurde in der öffentlichen Diskussion um die zeitweise als eine mögliche Ursache Verschuldung Griechenlands öffentlich-populistisch diskutiert, durch die offizielle Arbeitsmarktstatistik jedoch widerlegt (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Tarifarbeitszeit von Arbeitnehmern in europäischen Ländern (2010)

	Wochen- arbeitszeit (Stunden)	Bruttojahres- arbeitszeit (Stunden)	Jahresurlaub (Arbeits- tage)	Feiertage (Arbeits- tage)
Deutschland	37,7	1.960,4	30,0	10,0
Griechenland	40,0	2.080,0	23,0	10,0
Österreich	38,8	2.015,0	25,0	11,0
Spanien	38,6	2.007,2	22,0	14,0
EU-15	37,6	1.955,2	25,9	9,9

Quelle: European Industrial Relations Observatory.

Literatur: Anders, H.-J. (1991): Euro-Verbraucher. Realität oder Fiktion? in: Szallies, R.; Wiswede, G. (Hrsg.), Wertewandel und Konsum, 233-256, Landsberg: Verlag moderne Industrie. Banning, T.E. (1987): Lebensstilorientierte Marketing-Theorie, Heidelberg. Bourdieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede, Frankfurt/Main. Hoffmann, S.; Akbar, P. (2016): Konsumentenverhalten, Wiesbaden: Springer Gabler. Kramer, S. (1991): Europäische Life-Style-Analysen zur Verhaltensprognose von Konsumenten, Hamburg. Lazer, W. (1964): Life Style Concepts and Marketing, in: Greysen, S.A. (Ed.), Toward Scientific Marketing, 243-252, Chicago/IL. Veblen, T. (1997): Theorie der feinen Leute, Frankfurt/Main. Wells, W.D.; Tigert, D.J. (1971): Activities, Interests, and Options, Journal of Advertising Research, 11(4): 27-35. Wells, W.D. (Ed.) (1974): Life Style and Psychographics, Chicago/IL.

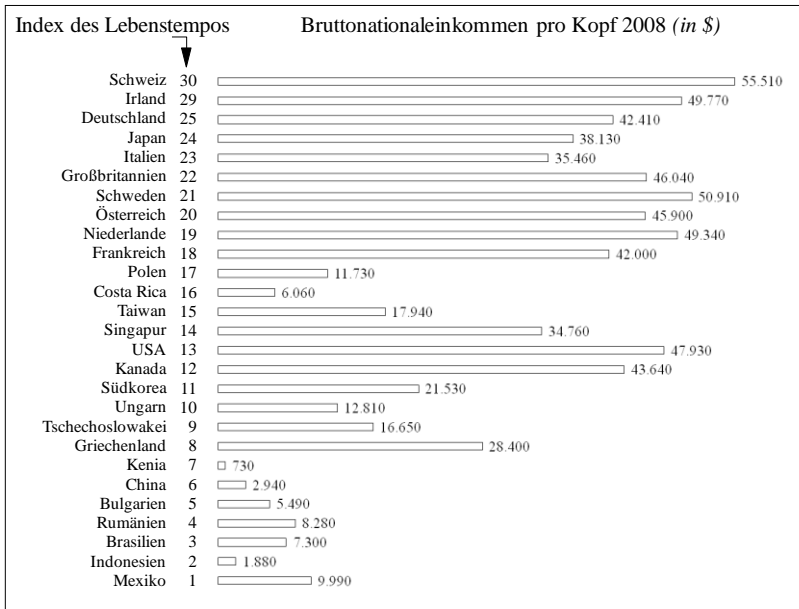
Lebenstempo

1 Grundlagen

Levine/Norenzayan (1999) haben in den Großstädten ausgewählter Länder die Gehgeschwindigkeit der Passanten beobachtet, gemessen, wie schnell dort Postbeamte eine Briefmarke verkaufen und die Genauigkeit der öffentlichen Uhren mit der Telefonansage verglichen.

Die Rohzeiten wurden standardisiert und gemittelt. Wie die anhand der Mittelwerte gebildete Rangfolge (1 = langsamstes Land, 30 = schnellstes Land) zu erkennen gibt, sind die schnellen Länder tendenziell auch wohlhabend (vgl. Abb. 1). Zu den Ausnahmen zählen u.a. Polen und Costa Rica. Deren Lebenstempo ist trotz des vergleichsweise geringen ökonomischen Entwicklungsstands relativ hoch.

Abb. 1: *Lebenstempo & Wohlstand*



Quellen: eigene Darstellung auf Basis von Levine (2004) und Fischer Weltalmanach (2011).

Als das „schnellste“ Land erwies sich in dieser Studie die Schweiz. Anders, als es die zahllosen Witze über die angeblich langsamen Berner suggerieren, bewegten sich die beobachteten Schweizer offenbar besonders schnell, arbeiteten die Postbeamten ausgesprochen zügig und gingen die Uhren äußerst genau. Auf Platz zwei landete Irland, gefolgt von Deutschland und Japan. Die letzten Plätze belegen in dieser Aufstellung Länder, in denen Zeit, Pünktlichkeit etc. nicht sonderlich bedeutsam sind (z.B. Mexiko, Indonesien und Brasilien). Mehr noch: Menschen, die sich allzu sehr nach der Uhr richten, gelten dort als ein Ärgernis.

2 Allgemeines Erklärungsmodell

Levine/Norenzayan (1999) identifizierten fünf Faktoren, anhand derer es möglich ist, das Lebenstempo eines Landes zu erklären.

(1) Wohlstand: Je reicher ein Land, desto größer das Lebenstempo. Da für sie Zeit wertvoll ist, legen die Angehörigen von Gesellschaften, in denen sich eine leistungsstarke Wirtschaft entwickeln konnte, Wert auf Pünktlichkeit, Schnelligkeit etc.

(2) Grad der Industrialisierung: Je entwickelter ein Land ist, desto weniger Zeit „haben“ seine Bewohner. Dafür sorgt u.a. das „Paradoxon der Moderne“: Die angeblich zeitsparenden Maschinen, die in solchen Gesellschaften reichlich zur

Verfügung stehen, haben sich zumeist als Zeitdiebe entpuppt. Vor allem aber steigert jeder technische Fortschritt die Erwartungen an die Zeiteffizienz.

(3) Einwohnerzahl: Je größer eine Stadt, desto schneller gehen und arbeiten die Menschen, die dort leben.

(4) Klima: Dass das gemessene Lebenstempo negativ mit der Höhe der Durchschnittstemperaturen korreliert, lässt sich auf unterschiedliche Weise erklären. Manche argumentieren, Hitze sei ein Energieräuber. Andere meinen, dass Menschen in wärmeren Ländern weniger – Kleidung, Energie etc. – zum Leben benötigen und sich deshalb nicht so sehr anstrengen müssen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Folglich lebten sie ohne Zeitdruck. Einem weiteren Erklärungsansatz zufolge steigern höhere Temperaturen die Lebensfreude, weshalb die Menschen in tropischen Ländern mehr Wert auf die angenehmen Dinge des Lebens legen (und bereit sind, dafür Zeit aufzuwenden).

(5) Individualismus: Angehörige von Kulturen, die individualistische Werte bevorzugen, sind vergleichsweise leistungsorientiert. Dies begünstigt eine „Zeit ist Geld-Mentalität“, die wiederum in den subjektiv empfundenen Zwang mündet, jeden Augenblick nutzen zu müssen. Kulturen, in denen soziale Beziehungen Vorrang haben, sind weniger zeitbewusst und weniger zeitgeizig. Bewohner von Burkina Faso bspw. kennen keine „verschwendete Zeit“. Sich für seine Mitmenschen nicht ausreichend Zeit zu nehmen: Das empfinden sie als Verschwendung.

3 Kulturtheoretisches Erklärungsmodell

Korreliert man die vier Rangreihen des von Levine/Norenzayan (1999) gemessenen Lebenstempos mit den *Hofstede*-Kulturdimensionen, dann ist es möglich, ein differenzierteres, ausschließlich kulturwissenschaftlich fundiertes Modell vorzuschlagen (vgl. Abb. 2):

(1) Gehgeschwindigkeit: Individualistische Gesellschaften mit geringer Bereitschaft, Machtungleichgewichte zu tolerieren, gehen schneller als kollektivistische Gesellschaften.

(2) Genauigkeit der Uhren: In Gesellschaften, welche bestrebt sind, Ungewissheit zu meiden, gehen die Uhren genauer.

(3) Bedienungszeit bei der Post: Diese Variable könnte als Indikator für das Arbeitstempo dienen. Sie ist sie ist allerdings kulturunabhängig.

Abb. 2: Einfluss der Landeskultur auf das Lebenstempo

	Lebens- tempo (gesamt)	Geh- geschwindig- keit	Bedienungs- zeit bei der Post	Genauigkeit der Uhren
Individualismus/	-0,56**	-0,68**	-0,27	-0,31
Maskulinität	0,14	0,18	0,14	0,08

Ungewissheits- vermeidung	-0,37	-0,27	-0,24	-0,41 *
------------------------------	-------	-------	-------	---------

Quelle: eigene Auswertung (Kendall's tau und Spearman's Rho ** = $p < .01$; * = $p < .05$).

Wie schnell eine Gesellschaft lebt, scheint somit zusammenfassend vom Klima abzuhängen, vom Grad der Industrialisierung, von der Größe des Landes (Einwohnerzahl) wie auch von der Landeskultur (Individualismus/Kollektivismus sowie Ungewissheitsvermeidung).

4 Kritische Würdigung

Der Versuch, komplexe deskriptive Konstrukte wie das Lebenstempo zu operationalisieren und damit der empirischen Forschung zugänglich zu machen, ist zwar grundsätzlich begrüßenswert. Im Einzelnen aber sind zu kritisieren:

(1) Aggregationsmodell. Das verwendete additive Modell erlaubt es nicht, die drei Konstruktdimensionen entsprechend ihres im Regelfall unterschiedlichen Beitrags zum Gesamttempo zu gewichten.

(2) Konstruktvalidität. Hängt die Bedienungszeit bei der Post, wie unterstellt wird, tatsächlich vom Lebenstempo ab – in Gestalt des Arbeitstempos? Oder ist die mutmaßlich unterschiedliche Effizienz der Arbeitsorganisation dafür verantwortlich?

(3) Externe Validität (\Rightarrow Validität, externe). Nachdem Levine/Norenzayan (1999) das Lebenstempo der Bewohner von Großstädten erfasst haben, ist es nicht zulässig, die Befunde zu generalisieren (d.h. auf das jeweilige Land zu übertragen). Denn möglicherweise unterscheidet sich das Lebenstempo der Landbevölkerung nicht nur linear – in dem Sinn, dass es überall langsamer ist als das Lebenstempo der Städter –, sondern nicht-linear oder unsystematisch.

(4) Inhaltsvalidität. Manifestiert sich das Lebenstempo einer Gesellschaft nur in den drei untersuchten Lebensbereichen „Genauigkeit der öffentlichen Uhren“, „Gehgeschwindigkeit der Fußgänger“ und „Bedienungszeit“? Warum wurde, um nur eines von vielen denkbaren Beispielen zu nennen, nicht die Geschwindigkeit der „Nahrungsaufnahme“ berücksichtigt? Immerhin sind die Mahlzeiten einer der zentralen und höchst kultursensiblen Lebensbereiche einer Gesellschaft. Franzosen bspw. nehmen sich nicht nur Zuhause und in traditionellen Restaurants, sondern paradoxerweise auch in Fast Food-Restaurants mehr Zeit für das Essen (täglich 100 Minuten) als etwa Amerikaner (täglich 60 Minuten). Pariser Gäste von McDonalds verweilen dort durchschnittlich 22 Minuten und verspeisen dabei einen kleineren Burger als Besucher dieses Restauranttyps in Philadelphia (USA), die in durchschnittlich 14 Minuten einen fast doppelt so schweren Burger essen (vgl. www.berkeley-wellness-report.de; 5.1.2012).

Literatur: Levine, R.V. (2004): Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen, 9. Aufl., München: Piper. (A Geography of Time, New York 1997). Levine, R.V.; Norenzayan,

A. (1999): The Pace of Life in 31 Countries, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(2):178-205.

Leistungsmotivation → Postmaterialismus-These

Leviathan

mythologisches, unbezwingbares Ungeheuer, das *T. Hobbes* als Sinnbild für den machtversessenen, allgegenwärtigen Staat genutzt hat

Lieferbedingungen, internationale → Preiskalkulation international tätiger Unternehmen

Lizenzstrategie

Kauf bzw. Verkauf eines Nutzungsrechts. Gegen die Erstattung einer Lizenzgebühr erhält der Lizenznehmer das Recht, geistiges Eigentum des Lizenzgebers in bestimmten Märkten kommerziell zu nutzen. Abhängig von der Art des geistigen Eigentums kann es sich um eine Know-how-Lizenz, Markenlizenz, Patenlizenz, Produktionslizenz etc. handeln. Für Unternehmen, welche die zur Erschließung ausländischer Märkte erforderlichen Ressourcen nicht bereitstellen wollen bzw. können (z.B. kleinere Unternehmen), eröffnet die Lizenzstrategie eine Möglichkeit der schnellen und kostengünstigen Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit. Amerikanische Industrieunternehmen ziehen die Lizenzvergabe dem Mehrheits-Joint Venture vor, wenn es gilt, Märkte zu erschließen, für deren Landeskultur eine geringe Akzeptanz von Machtdistanz typisch ist. Die kulturtheoretische Erklärung dieses Befundes lautet: Für die Strategie der Direktinvestition ist es charakteristisch, dass der (ausländische) Inhaber der Unternehmensmehrheit dem (inländischen) Minderheitsbeteiligten eindeutige Vorgaben machen kann (bzw. muss). Eine derartige Weisungsbefugnis findet aber in Ländern mit geringer Machtdistanz, die definitionsgemäß eine starke hierarchische Struktur ablehnen, wenig Akzeptanz.

Lobbyismus

regelmäßiger und institutionalisierter Versuch von Unternehmen, Verbänden und 'stake holder' aller Art, Abgeordnete zu beeinflussen (d.h. diese dafür gewinnen, für die jeweiligen Partialinteressen der hinter den Lobbyisten stehenden Unternehmen, Verbände etc. einzutreten). Das *Institut Européen des Affaires Publiques et du Lobbying*, eine seit 1994 in Brüssel ansässige Einrichtung, hat sich auf die Ausbildung von EU-Lobbyisten spezialisiert. Deren Zahl wird auf mehr als 15.000 geschätzt. Weiterhin sind in Brüssel (d.h. bei der Europäischen Kommission) mehr als 3.000 Interessenverbände tätig, nicht ohne Erfolg; denn 72% der EU-Ausgaben flossen zuletzt bevorzugten Interessengruppen zu.

Made in ...

Aufgrund eines 1887 von Großbritannien mit eindeutig protektionistischer Absicht erlassenen Gesetzes wird eine Vielzahl von Produkten mit dem Made in-Zeichen

auf den Markt gebracht. Nachdem die damals dominierende Wirtschaftsmacht ihre ursprüngliche Intention, primär die heimische Wirtschaft, aber auch den britischen Verbraucher vor Billigangeboten minderer Qualität aus Deutschland zu schützen, verfehlt hatte, wurde das Dekret schon nach wenigen Jahren wieder aufgehoben. Dennoch wollte bald kein deutscher Hersteller auf das ursprünglich als Stigma gedachte Herkunftszeichen verzichten, hatte sich „Made in Germany“ doch im Laufe weniger Jahre zur Qualitätsgarantie entwickelt. Experimentell konnte nachgewiesen werden, dass die Kenntnis des Herkunftslandes die Bewertung der Produkteigenschaften nur dann überlagert und für einen Halo-Effekt sorgt, wenn sie als Vorinformation zur Verfügung steht. Sind Herkunftsland und Ausprägung maßgeblicher Produktmerkmale simultan bekannt, wird der → Country of Origin lediglich als eine weitere Produkteigenschaft wahrgenommen und beeinflusst den Produktbewertungsprozess wesentlich weniger. In Zeiten wirtschaftlicher Notlage und einer deshalb wachsenden Bereitschaft zum Konsumpatriotismus aber rückt der Signalcharakter des Herkunftszeichens wieder in den Vordergrund: „Kauft sächsische Produkte“, „erhaltet heimische Arbeitsplätze“, „buy british“.

Magie → Naturreligion

Mahn- und Inkassoverfahren

gegen säumige Schuldner unterliegen in den einzelnen EU-Ländern zum Teil höchst unterschiedliche Bedingungen (vgl. Ey 2009). Eine gewisse Erleichterung verschafft jedoch die *Europäische Mahnverordnung (EuMahnVo)*, die am 1.12.2008 in allen Mitgliedsstaaten der Gemeinschaft (außer Dänemark) basierend auf dem *Europäischen Mahnverfahren* in Kraft getreten ist (vgl. Verordnung EG 1896/2006). Anders als beim zweistufigen deutschen Mahnverfahren kann nunmehr unmittelbar bei dem zuständigen Richter in dem jeweiligen Land ein *Europäischer Zahlungsbefehl* beantragt werden. Das dazu erforderliche Formblatt A ist in allen Amtssprachen erhältlich.

Literatur: Ey, A. (2009): Europa-Handbuch Inkasso, Berlin: Welther.

Mare Nostrum

seit *Julius Caesar* Bezeichnung für die von Rom militärisch geschaffene, äußerlich durch das Mittelmeer und innerlich durch die römische Kultur verbundene Region. *B. Mussolini* benutzte diesen Begriff, um den Anspruch der italienischen Faschisten auf Vorherrschaft im Mittelmeerraum historisch zu verbrämen. Aufgrund der Zunahme ethnischer und nationalstaatlicher Konflikte nach dem scheinbaren Ende des Ost-/West-Konfliktes gilt der Mittelmeerraum jedoch mittlerweile als ‘mare divisum’.

Literatur: Jacobs, A.; Masala, C. (1999): Vom Mare Nostrum zum Mare Securum, *Politik und Zeitgeschichte*, 49(B17): 29-37.

Markenname

zusammen mit dem Markenzeichen bzw. dem Markenbild (z.B. Logo), Angebotsgestaltung (z.B. Verpackung) und der Positionierung eines der wesentlichen Markenelemente (→ Marke).

(1) Der Markenname ist eine wichtige → Schlüsselinformation, die sich in einer kulturübergreifenden Studie bei Artikeln der Unterhaltungselektronik (z.B. Videokamera) als ein noch stärkeres → Qualitätssignal erwies als die Preisinformation; es folgten das Aussehen der Produkte und das Image des Händlers. Diese Rangfolge ließ sich in fast allen 38 untersuchten Ländern mehr oder weniger nachweisen. Zu den Ausnahmen zählen die USA, Dänemark, Belgien und Deutschland, wo den Befragten auch das Design der Produkte wichtiger war als der Preis. Da der Markenname, etwa im Gegensatz zu Design oder Logo, konkret aussprechbar und damit unmittelbar kommunizierbar ist, erfüllt er im Prozess der Marktkommunikation eine zentrale Funktion und stellt deshalb an international tätige Unternehmen besondere Anforderungen. Der 2006 aus *Infineon* ausgegliederten Speicherchipherstellung etwa wurde der Firmenname *Qimonda* gegeben, da dieser in verschiedenen Sprachräumen und → Kulturräumen positive Assoziationen ermöglichen sollte. So stehe *Qi* im asiatischen Raum für „fließende oder atmende Energie“, und im Westen werde das aus dem englischen *key* und dem lateinischen *mundus* zusammengesetzte Kunstwort *Qimonda* intuitiv als „Schlüssel zur Welt“ verstanden.

In weiten Teilen Asiens wird seit altersher jedes Wort, jeder Name als ein kleines *Kunstwerk* betrachtet. Anders als im westlichen → Kulturkreis soll sich hier ein Name nicht nur mit einer ganz bestimmten Aussage verbinden, sondern in seiner Schriftform auch schön anzusehen und in jeder Hinsicht ansprechend sein. Letztlich erfüllt in Fernost der geschriebene Name eine ähnliche Funktion wie ein Markenzeichen oder ein Logo. Deshalb sollte die Schreibweise den Firmennamen bzw. Markennamen unverwechselbar erscheinen lassen und mit Produkt- und anderen Vorteilen verbinden (z.B. mit dem Wort „Glück“). Der Inhaber eines solchen *Lucky Name* genießt Wohlwollen. Deshalb sind etwa amerikanische Unternehmen in China noch häufiger (85%) als im englischsprachigen Raum (61%) bemüht, ihre Markennamen mit einer konkreten Bedeutung zu versehen. Vor allem aber legt man in Fernost (58%) mehr Wert auf eine positive Konnotation als im Heimatmarkt (24%). Oft werden positiv besetzte → Symbole (z.B. der Kaiser bzw. eine → Glückszahl) genutzt oder Worte wie „Schatz“ bzw. „Wohlergehen“ verwendet. *Coca-Cola* ist es gelungen, mit der → Transliteration seines Markennamens für den chinesischen Markt einen solchen 'lucky name' zu kreieren. Denn sowohl *ke-kou-ke-le* (Mandarin) als auch *ho-hau-ho-lohk* (Kantonesisch) ähneln lautmalerisch nicht nur dem englischen Original, sondern bescheinigen der Limonade auch, dass sie „köstlich schmeckt und Freude bereitet“. Damit sind zwei zentrale Kriterien erfüllt: positive Assoziation und Produktbezug. Der von *Sprite* für den chinesischen Markt gewählte Markenname *xuebi* („Schnee“ und „grün“) ähnelt zwar dem Originalnamen nicht, hebt aber die Eigenschaften des Produkts hervor (kühl, klar) und korrespondiert mit der Verpackung: einer grünen Flasche bzw. Dose. Im Falle von *Jägermeister* wiederum erfüllt *jeye* beide Bedingungen. Der Lautschrift des chinesischen Markennamens kommt phonetisch

dem Original nahe und klingt nicht nur bedeutungsvoll (= wilder Charakter), sondern weckt auch Assoziationen, die dem Markenkern entsprechen.

(2) Markennamen sollen die Konsumenten u.a. dabei unterstützen, sich in einem immer größer werdenden Produktangebot zu *orientieren*, eine Leistung eindeutig einem Unternehmen zuzuordnen und sich zwischen häufig austauschbaren Angeboten zu unterscheiden. Dazu sollten Markennamen in der Lage sein, *positionierungsrelevante Assoziationen* zu wecken, *prägnant* und von anderen Markennamen eindeutig unterscheidbar sowie *markenrechtlich schutzfähig* sein (→ Marken- und Produktpiraterie). Im Zuge der → Internationalisierung stellt sich die Frage, ob → fremdsprachige Markennamen diese Funktion besser oder schlechter erfüllen als → muttersprachige Markennamen. Ein besonderer Fall sind Markennamen, die aus einer alphabetischen → Sprache (z.B. Englisch) in einer Sprache übertragen werden sollen, die auf Schriftzeichen basiert (z.B. das Japanische). Die betroffenen Unternehmen versuchen dann zumeist, durch → Transliteration den Klang des ursprünglichen Markennamens zu bewahren.

(3) *Globale Markennamen* müssen weltweit einsetzbar sein und überall vergleichbare Funktionen erfüllen können. Im Rahmen der → Standardisierungs-/Differenzierungsdiskussion hat sich allerdings gezeigt, dass abhängig von der → Kulturgebundenheit bzw. Ungebundenheit des zu markierenden Produkts (→ Culture Bound-Hypothese) und anderen Kontingenzvariablen (→ Kontingenzansatz) dafür stellenweise unterschiedliche Lösungen gefunden werden müssen (vgl. Abb. 1). Im Regelfall aber ist die Produktpolitik - und innerhalb dieser der Markenname - das Element des Marketing-Mix, das am stärksten standardisiert wird.

Abb. 1: Markenpolitische Standardisierungs-Differenzierungsmatrix

Produkt	Name	differenziert	standardisiert
differenziert		insb. Nahrungsmittel, etwa von <i>Unilever</i>	<i>Coca-Cola; Pepsi-Cola; Camel</i> ; Produkte von <i>Kraft</i>
standardisiert		<i>Snuggl, Mimosin, Kuschelweich, Silkience, Soyance, Sientel</i>	<i>Kodak-Filme; Rado-, Seiko-Uhren; Minolta-, Canon-Kameras</i>

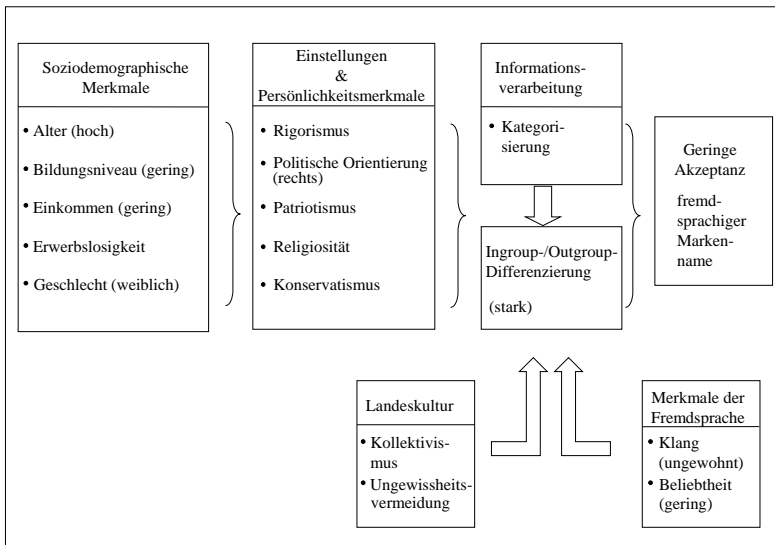
Quelle: Meffert/Bolz (1998, S.189).

Fremdsprachige Markennamen, welche die → Herkunft des Produkts kommunizieren (bspw. *Renault* und Frankreich), lösen primär Assoziationen zu dem jeweiligen Land und dessen → Sprache aus (z.B. Country Stereotyping Effect). Demgegenüber provoziert das traditionelle → Herkunftszeichen eher Vorstellungsbilder, die sich auf die industrielle Stärke dieses Landes und die → Qualität der dort hergestellten Produkte zurückführen lassen (→ Made in ...). Um die *Erinnerbarkeit* von Markennamen zu optimieren, müssen diese möglichst unterscheidbar kodiert werden. Daraus wiederum folgt, dass alphabetische Markennamen vor allem *phonologisch* auffallen sollten und Markennamen, die per

Schriftzeichen (z.B. → Chinesisch) kommuniziert werden, primär *visuell*. Da ein umfassendes und tief strukturiertes semantisches → Netzwerk, dem der Markenname angehört, dessen Recognition im Regelfall eher behindert als fördert, werden seltene fremdsprachige Markennamen (zumal als Kunstwort) durchaus gut erinnert, wenn man dieses Bekanntheitsmaß verwendet. Ganz anders verhält es sich mit dem Recall-Maß; daran gemessen schneiden fremdsprachige Markennamen im Regelfall nicht gut ab.

Die → *Lautsymbolik* kann Markennamen eine spezifische Bedeutung verleihen. Käufer ziehen diese dann einem bedeutungslosen Markennamen vor, wenn die klangliche Assoziation mit den übrigen Markeninformationen im Einklang steht. Vor allem Bewohner alphabetischer Sprachräume reagieren auf diese Art von Übereinstimmung positiv, während Chinesen, Koreaner, Japaner etc. stärker auf den Fit der graphischen Merkmale eines Markennamens mit seiner Positionierung achten. Für fremdsprachige Markennamen ist neben der Beliebtheit der jeweiligen Sprache ihr Schwierigkeitsgrad entscheidend: Besteht die Gefahr, sich zu blamieren (z.B. aufgrund einer nicht geläufigen bzw. missverständlichen Aussprache), so werden vor allem Angehörige von → Kulturen, die zur → Ungewissheitsvermeidung tendieren, den Markennamen möglichst nicht aussprechen.

Abb. 2: Einflussfaktoren der Akzeptanz fremdsprachiger Markennamen



Quelle: in Anlehnung an Stolz (2000, S.114).

(4) Die *Erfolgsaussichten* globaler Markennamen lassen sich erhöhen, wenn man nicht deskriptive oder assoziative, sondern artifizielle oder phonetische Markennamen wählt. Da artifizielle Markennamen (anfänglich) bedeutungslos sind, gibt es nichts, was gegen eine weltweit einheitliche Konditionierung und damit einen Bedeutungstransfer spricht (vgl. Abb. 3). Kommen jedoch assoziative

Markennamen zum Einsatz, sollten hierfür *fundamentale Sprachstämme* (z.B. aus dem Indogermanischen oder dem Romanischen) verwendet werden, welche länder- bzw. sprachübergreifend ähnliche Assoziationen auslösen (z.B. Securitas ⇒ sicher).

Abb. 3: Eignung verschiedenartiger Markennamen für den globalen Markt

	deskriptive Markennamen	assoziative Markennamen	artifizielle Markennamen	phonetische Markennamen
Verständlichkeit	--	-	--	o
Aussprechbarkeit	--	o	o	o
Positionierungsvermittlung	--	-	--	+
Einprägsamkeit	-	o	o	o
• Recall	--	-	--	o
• Recognition	o	o	+	+
Assoziationen	--	-	o	++
Konditionierbarkeit	--	-	++	+
Sprachunabhängigkeit	--	-	++	++
Schutzfähigkeit	-	o	++	++
Legende: ++ sehr geeignet; + geeignet, o neutral bzw. keine eindeutigen Aussagen möglich, - wenig geeignet, -- nicht geeignet				

Quelle: in Anlehnung an Herstatt (1985, S.248).

Damit Markennamen global erfolgreich geführt werden können, müssen sie zunächst juristische (z.B. Schutzfähigkeit) und marketingspezifische Kriterien (z.B. Produktrelevanz) erfüllen (vgl. Abb. 4). Eine häufig unterschätzte Rolle spielen linguistische Kriterien, wie die Fähigkeit, erwünschte Assoziationen auszulösen. *Alpha-numerische Markennamen* etwa sind sowohl im westlichen als auch im östlichen Kulturkreis geeignet, technische, chemische oder als „kraftvoll“ positionierte Produkte zu markieren. Universell ist auch der Einfluss des *Klangsymbolismus*: So enthalten in mehr als 90% der untersuchten Sprachen Wörter, die Kleinheit ausdrücken, den Vokal *i*. Hingegen lassen *a* und *o* auf Größe schließen. Auch konnte gezeigt werden, dass Markennamen, die mit einem so genannten *Plosiv* beginnen (b, d, g, k, t), signifikant besser erinnert und wiedererkannt werden als Markennamen mit anderen Anfangsbuchstaben. Als *Sprachuniversalien* werden jene Vokale (i, a und u) und Konsonanten (k, p und t) bezeichnet, welche in allen Sprachen eine gleichartige Funktion erfüllen und sich somit in besonderem Maße zur Bildung globaler Markennamen eignen.

Abb. 4: Erfolgskriterien globaler Markennamen

Marketing-Komponente	Juristische Komponente
• Produktrelevanz	• Differenzierungsfähigkeit

• Vereinbarkeit mit dem Image des Unternehmens und dessen Markenportfolio	• Internationale Schutzfähigkeit	
• Übermittlung der Positionierung		
• Anziehungskraft		
Linguistische Komponente		
Phonetische Eigenschaften	Semantische Eigenschaften	Morphologische Eigenschaften
• Aussprechbarkeit	• Positive Assoziationen	• Kürze
• Lesbarkeit	• Verständlichkeit	• Einfachheit
• Wohlklang	• Einprägsamkeit	
	• Sprachunabhängigkeit	

Quelle: in Anlehnung an Huang/Chan (1997, S.322).

Die → *Akzeptanz* fremdsprachiger bzw. transferierter Markennamen hängt u.a. von den Sprachkenntnissen der → Zielgruppe, aber auch vom Bekanntheitsgrad des Produktes ab (→ Sprache). Ist dieser groß, favorisieren die Befragten die Übernahme des Originalnamens, sonst duale Markennamen, welche generell positiv abschneiden. Anhand der Ergebnisse einer empirischen Studie lassen sich diese *Empfehlungen* mit Blick auf die Einführung von Markennamen auf dem chinesischen Markt konkretisieren (→ Markenname, Übersetzung). Gewöhnlich verspricht dort die Kombination aus *Originalname und Transliteration* (vgl. Abb. 5) den größten Erfolg, wobei der Originalname besonders hervorgehoben werden sollte. Bei einer dualen Strategie mit (phono-)semantischer Übersetzung sollte hingegen der chinesische Name dominieren. Wer sich auf eine Übersetzungsstrategie beschränken möchte, sollte der Transliteration den Vorzug geben. Bei sehr bekannten Markennamen reicht mitunter der Originalname aus. Diese Strategie empfiehlt sich vor allem bei Akronym-Namen: Markennamen wie *M&M* oder *IBM* werden dann als graphisches Symbol oder Logo und nicht als Wort wahrgenommen. Insgesamt verspricht aber die *duale Strategie* den größten Erfolg, weil sie einerseits das Image globaler Marken wahrt sowie die Wiedererkennung des Namens gewährleistet. Andererseits ermöglicht diese Strategie den Aufbau einer lokalen Identität und - bei einer (phono-)semantischen Übersetzung - die Provokation wünschenswerter Assoziationen zum Produkt.

Abb. 5: Übersetzungsstrategien beim Transfer von Markennamen auf den chinesischen Markt

Transferstrategie	Ursprungsname	Name in China	Bedeutung	Grad der Standardisierung
Übernahme des Originalnamens	<i>Ikea</i>	Ikea	keine	
Phonetische Übersetzung (Transliteration)	<i>Swatch</i> <i>Exxon</i>	Si wo qi 斯沃琪 Ai ke sen 艾克森	keine keine	
Phonosemantische Übersetzung	<i>Coca-Cola</i>	Ke kou ke le 可口可乐?	Schmeckt gut und macht glücklich	
Semantische Übersetzung				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ wörtlich ➤ „unrein“ 	<i>Northwest Airlines</i> <i>Sprite</i>	Xi bei 西北 Xue bi 雪碧	Nordwest Schnee + grün	

Quelle: in Anlehnung an Zhang/Schmitt (2001, S.315); Müller/Gelbrich (2004, S.607).

In der einschlägigen Literatur finden sich zahlreiche Ratschläge, die bei der Gestaltung globaler Markennamen hilfreich sein können. Diese reichen von der zu präferierenden Wortstruktur über typische Wortendungen bis hin zu Sprachspezifika wie Umlaute, die in anderen Sprachen nicht adäquat ausgedrückt werden können. Auch sollte der Markenname in der → Fremdsprache immer dann *Produktbezug* erkennen lassen, wenn → Homonyme eine Rolle spielen: sinngleiche Wörter (→ Chinesisch) (vgl. Abb. 6, nächste Seite).

(5) Allerdings sprechen auch viele *Gründe gegen eine weltweite Standardisierung* des Markennamens:

a) Phonetik: Aussprache und Klang

Da „Kipferl“ für Franzosen unaussprechbar ist, wählte *Bahlsen* für den französischen Markt den Markennamen *Croissant de Lune* (S. Latour, S.127). Die Schwierigkeit bzw. Unmöglichkeit des Transfers eines Markennamens von einem alphabetischen in ein ideographisches Schriftsystem wurden bereits diskutiert. Probleme bereitet auch der Transfer von Sprachen, die, wie das Italienische, reich an Vokalen sind, in Sprachen mit überproportional vielen Konsonanten (z.B. Deutsch).

b) Semantik: Bedeutung und Assoziationen

In allen Kulturen spielt → Aberglaube eine mehr oder weniger große Rolle. Deshalb wird vielfach versucht, Markennamen zu wählen, welche Assoziationen zu → Glückszahlen bzw. → Glücksnamen auslösen. Da im abendländischen → Kulturraum die Sieben als Glückszahl gilt, hat *Boeing* seine Flugzeugtypen mit dem Zahlencode 737, 747 etc. markiert. Im östlichen, → konfuzianisch geprägten Kulturraum sind jedoch andere (Un-)Glücksnamen und -zahlen zu beachten (z.B. 4 und 8).

c) Morphologie: Wortstruktur

Häufig werden durch Zusammensetzung von Buchstaben und Silben neue Worte bzw. Kunstworte geschaffen, deren Produktbezug (z.B. *Yogurette*, *Kamillosan*) nicht in eine andere → Sprache übertragbar ist.

d) Internationale *Schutzfähigkeit*

Eine globale Markennamenstrategie kann auch daran scheitern, dass der intendierte Markenname in relevanten Ländermärkten markenrechtlich schon registriert ist bzw. nicht die erforderliche Unterscheidungskraft besitzt (→ Markenrecht).

Abb. 6: Hinweise zur Gestaltung globaler Markennamen

Gestaltungselement	mögliche Ausprägung	beispielhafte Markennamen
einfache Wortstruktur	KV, KVK	<i>Sony, Canon, Coca-Cola</i>
universelle Vokale	i, a, u	<i>Adidas, Milka, Purissa</i>
universelle Konsonanten	k, p, t	<i>Kodak, Toyota, Bacardi</i>
begrenzte Silbenanzahl	zwei bis drei	<i>Twix, Twingo, Armani</i>
typische Wortendung	Vokale -o, -a	<i>Tabasco, Nokia, Polo</i>
positive oder neutrale Zahlen	1, 5, 7, 8	<i>CK1, Chanel Nr. 5, Boeing 737</i>
Begriffe des Globalen Lexikon	Latein, „geborgte“ Wörter	<i>Magnum, Mon Chéri, Mars</i>
Vermeiden von:		
Vokal-Aneinanderreihung	KVVVK	<i>Peugeot, Daewoo</i>
Konsonanten-Aneinanderreihung	KVKKK	<i>Hertz, Vectra, Volkswagen</i>
sprachspezifische Strukturen	nicht ausgesprochene Buchstaben, Umlaute	<i>Löwenbräu, Häagen Dazs, Renault</i>
Legende: K = Konsonant; V = Vokal		

Quelle: in Anlehnung an Huang/Chan (1997, S.323f.); Usunier/Shaner (2002, S.225f.).

Gegen eine *Standardisierung* entschied sich bspw. *Unilever*. Als der niederländisch-britische Lebensmittelkonzern Mitte der 1990er-Jahre weltweit Eismarken kaufte, behielt man die ursprünglichen Markennamen bei und versah die zugekauften Eiscremes nur mit einem weltweit einheitlichen *Logo*. Deshalb heißt die in Deutschland als *Langnese* bekannte Süßspeise in nahezu jedem Land anders (vgl. Abb. 7). Mit dem Verzicht auf eine weltweite Corporate Identity hatte man das Sprachproblem gelöst und den *Bekanntheitsgrad* der etablierten Namen bewahrt.

Abb. 7: Markenname von Langnese-Eis weltweit

Land	Landesspezifischer Markenname	Land	Landesspezifischer Markenname
Australien	<i>Streets</i>	Schweden	<i>GB Glace</i>
Dänemark	<i>Frisko</i>	Schweiz	<i>Lusso Eldorado</i>
England, Malediven	<i>Wall's</i>	Spanien	<i>Friigo</i>
Frankreich	<i>Miko</i>	Südafrika	<i>Ola</i>
Griechenland, Türkei	<i>Algida</i>	USA	<i>Good Humor</i>
Irland	<i>HB</i>	Venezuela	<i>Tio Rico</i>
Österreich, Ungarn	<i>Eskimo</i>		

Literatur: Ang, S.H.: Chinese Consumers Perception of Alpha-Numeric Brand Names, in: Journal of Consumer Marketing, Vol.14 (1997), No.2/3, pp.220-233. Boyd, C.W.: Alpha-Numeric Brand Names, in: Journal of Advertising Research, Vol.25 (1985), No.5, pp.48-52. Dawar, N.; Parker, P.M.: Marketing Universals. Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality, in: Journal of Marketing, Vol.58 (1994), No.2, pp.81-95. Dewhurst, S.A.; Hitch, G.J.; Barry, C.: Separate Effects of Word Frequency and Age of Acquisition in Recognition and Recall, in: Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, Vol.24 (1998), No.2,

pp.284-298. *Esch, F.-R.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Langner, T.*: Corporate Brand Management, Wiesbaden 2004. *Esch, F.-R.; Wicke, A.*: Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3.Aufl., Wiesbaden 2001, S.3-55. *Francis, J.N.P.; Lam, J.P.Y.; Walls, J.*: The Impact of Linguistic Differences on International Brand Name Standardization. A Comparison of English and Chinese Brand Names of Fortune-500 Companies, in: *International Journal of Marketing*, Vol.10 (2002), No.1, pp.98-116. *Gelbrich, K.; Müller, S.*: Fremdsprachige Markennamen zwischen Xenophilie und Xenophobie, in: Bayon, T.; Herrmann, A.; Huber, F. (Hrsg.), *Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft*, Wiesbaden 2007, S.45-65. *Greenberg, J.H.*: Universals of Human Language, Vol.2: Phonology, Stanford 1988. *Herstatt, J.D.*: Die Entwicklung von Markennamen im Rahmen der Produktneuplanung, Frankfurt 1985. *Hong, F.C.; Pecotich, A.; Schultz II, C.J.*: Brand Name Translation. Language Constraints, Product Attributes, and Consumer Perceptions in East and Southeast Asia, in: *Journal of International Marketing*, Vol.10 (2002), No.2, pp.29-45. *Huang, Y.Y.; Chan, A.K.K.*: Chinese Brand Naming. From General Principles to Specific Rules, in: *International Journal of Advertising*, Vol.16 (1997), No.4, pp.320-335. *Klink, R.*: Creating Brand Names with Meaning. The Use of Sound Symbolism, in: *Marketing Letters*, Vol.11 (2000), No.1, pp.5-20. *Latour, S.*: Namen machen Marken, Frankfurt/Main 1996. *Meffert, H.; Bolz, J.*: Internationales Marketing-Management, 3.Aufl., Stuttgart 1998. *Meyers-Levy, J.*: The Influence of a Brand Name's Association Set Size and Word Frequency on Brand Memory, in: *Journal of Consumer Research*, Vol.16 (1989), pp.197-207. *de Mooij, M.*: *Consumer Behaviour and Culture*, 3rd Ed., Thousand Oaks/CA 2019. *Pan, Y.; Schmitt, B.H.*: What's in a Name? An Empirical Comparison of Chinese and Western Brand Names, in: *Asian Journal of Marketing*, Vol.4 (1995), No.1, pp.48-52. *Pan, Y.; Schmitt, B.*: Language and Brand Attitudes. Impact of Script and Sound Matching in Chinese and English, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol.5 (1996), No.3, pp.263-278. *Pavia, T.M.; Costa, J.A.*: The Winning Number. Consumer Perceptions of Alpha-Numeric Brand Names, in: *Journal of Marketing*, Vol.57 (1993), No.3, pp.85-98. *Schmitt, B.H.; Pan, Y.*: Managing Corporate and Brand Identities in the Asia-Pacific Region, in: *California Management Review*, Vol.36 (1994), No.4, pp.32-48. *Schmitt, B.H.; Pan, Y.; Tavassoli, N.T.*: Language and Consumer Memory. The Impact of Linguistic Differences between Chinese and English, in: *Journal of Consumer Research*, Vol.21 (1994), No.3, pp.419-431. *Stolz, J.*: *Soziologie der Fremdenfeindlichkeit*. Theoretische und empirische Analysen, Frankfurt/Main 2000. *Vanden Bergh, B.G.*: The Recurring Case of the Special K, in: *Journal of Advertising Research*, Vol.30 (1990), No.5, pp.RC9-RC12. *Zhang, S.; Schmitt, B.H.*: Creating Local Brands in Multilingual International Markets, in: *Journal of Marketing Research*, Vol.38 (2001), No.3, pp.313-335. *Zhang, S.; Schmitt, B.*: Activating Sound and Meaning. The Role of Language Proficiency in Bilingual Consumer Environments, in: *Journal of Consumer Research*, Vol.31 (2004), pp.220-229.

Markenwert

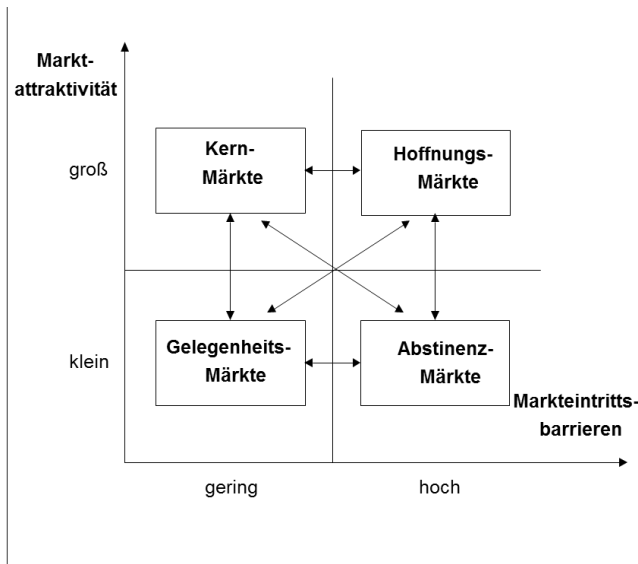
Mehrwert, den eine Marke dem Käufer im Vergleich zum unmarkierten Produkt bietet. Als Indikatoren kommen u.a. Markensympathie („Wie sympathisch erscheint die Marke?“), Markenvertrauen („Wie vertrauenswürdig wirkt die Marke?“), Markenwissen („Was assoziiert der Käufer mit der Marke?“) und Marken-Uniqueness („Wie einzigartig ist die Marke?“) infrage. Möglich ist es auch, den Markenwert anhand der Zahlungsbereitschaft zu bestimmen: Welchen Mehrpreis eines Markenprodukts im Vergleich zu einem konkurrierenden unmarkierten Produkt akzeptieren Kunden? Bei vielen Unternehmen trägt der Markenwert entscheidend zum Unternehmenswert bei. 2015 betrug der Markenwert von *Apple* 247 Mrd. \$, von *Google* 174 Mrd. \$, von *Microsoft* 115 Mrd. \$, von *Coca-Cola* 84 Mrd. \$, von *McDonald's* 81 Mrd. \$ und von *Marlboro* 80 Mrd. \$.

Marken- und Produktpiraterie

liegt vor, wenn „professionell“ – d.h. planmäßig, gezielt und massenhaft – Produkte, deren ästhetische Gestaltung oder technische Funktion für den Nachfrager entscheidend sind, nachgeahmt und Kennzeichnungsrechte missbraucht werden.

Bei der Markenpiraterie steht das illegale Verwenden von Zeichen, Namen, Logos und geschäftlichen Bezeichnungen, die von den Markenherstellern zur Kennzeichnung ihrer Produkte im Handel eingesetzt werden, im Vordergrund. Von Produktpiraterie spricht man, wenn verbotenerweise Ware, für die rechtmäßige Hersteller Erfindungs-, Design- und/oder Verfahrensrechte besitzen, nachgeahmt und vervielfältigt werden (→ *Counterfeiting Intelligence Bureau*).

Marktattraktivitäts/Markteintrittsbarrieren-Typologie



Markteintrittsentscheidung

wird gemäß der SWOT-Analyse, einem klassischen, portfoliotheoretischen Instrument der Strategischen Marketingplanung, hinsichtlich folgender vier Kriterien gefällt:

- S = strength
- W = weakness
- = opportunities
- T = threats

unternehmensspezifische		
marktbezogene	Stärken (S) z.B. freie Kapazität Markenimage Finanzkraft	Schwächen (W) z.B. fehlendes Auslandspersonal Distributionsnetz Kundendienst
Chancen (O) z.B. Marktwachstum Kaufkraft Marktgröße	⇒ Markt erschließen	⇒ Schwächen ausgleichen
Risiken (T) z.B. Konkurrenzintensität Marktzugang Preisniveau	⇒ Risiko- management	⇒ Markteintritt unterlassen

Markteintrittsstrategie → Nukleus-Strategie, → Wassertropfen-Strategie

Marktforschung → Auslandsmarktforschung, → Internationale Marktforschung

Maskulinität

Gemessen an *G. Hofstede*s Maskulinitätsindex (MAS) sind Japan (MAS = 95), Österreich (MAS = 79) und Ungarn (MAS = 79) typische maskuline Gesellschaften (→ Kulturdimension). Charakteristisch sind Leistungsbereitschaft, Konkurrenzkampf, Entschlossenheit, Zielerreichung und Karrierestreben. Weiterhin zählen Eigenverantwortlichkeit sowie Handlungswillen zum maskulinen Kulturprofil. Um das Selbstbild zu wahren, wird Versagen unter allen Umständen verschleiert. Schweden (MAS = 5), Norweger (MAS = 8), Niederländer (MAS = 14) und andere Angehörige femininer Gesellschaften orientieren sich hingegen an Werten wie Bescheidenheit, Solidarität, zwischenmenschliche Nähe oder Sicherheit.

Konsequenzen von Maskulinität und Feminität für das Arbeitsleben

Maskuline Gesellschaft	Feminine Gesellschaft
Durchsetzungsvermögen	Anpassungsbereitschaft
Selbstbewusstes Verhalten ist erwünscht	Selbstbewusstes Verhalten wirkt lächerlich
Imponiergehabe	Understatement
Karriere besitzt einen hohen Stellenwert	Lebensqualität besitzt einen hohen Stellenwert
Leistungsorientierung	Einfühlungsvermögen
Wettbewerb und Konfliktbereitschaft	Kooperation und Kompromissbereitschaft

Mediations-Effekt

liegt vor, wenn eine Beziehung zwischen der unabhängigen (hier: Landeskultur) und der abhängigen Variablen (hier: Einstellung zur Werbung) nur nachweisbar ist, wenn man eine Mediator-Variable in das Erklärungsmodell einführt (hier: Art des Selbstbildes).

Metaanalyse

1 Anliegen

Das Erkenntnisziel dieses teils sekundär-, teils primärstatistischen Analyseverfahrens lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Mit Hilfe von Metaanalysen werden empirische Befunde, die in verschiedenen, voneinander unabhängigen Studien ermittelt wurden, methodenkritisch bewertet (evaluiert) und zu einem Gesamtbefund zusammengefasst. Diese Forschungsstrategie ermöglicht es, den „State of the Art“ zu ermitteln und zu dokumentieren: den aktuellen Kenntnisstand einer Wissenschaft.

„Metaanalytiker“ möchten erkennen, welche Befunde generalisierbar sind, weil ihnen systematische Effekte zu Grunde liegen, und welche vermutlich zufällig zustande gekommen sind. Da sie dabei eine Vielzahl von Forschungsergebnissen von einer übergeordneten, d.h. einer (Meta-)Ebene aus betrachten, also „Analysen analysieren“, spricht man von Metaanalyse.

2 Anwendungen

Metaanalytisch wurde u.a. versucht zu klären, ob zwischen Schulleistung und voraussichtlichem Studienerfolg ein signifikanter Zusammenhang besteht. Um diese Frage beantworten zu können, ermittelten Trapman et al. (2007) alle seit 1980 in einem europäischen Land durchgeführten einschlägigen Studien. Ihre Metaanalyse der insgesamt 83 Zusammenhangskoeffizienten ergab für die durchschnittliche Schulnote eine mittlere korrigierte Prognosevalidität von .26-.53. Somit kann man den voraussichtlichen Studienerfolg zu 8-26% durch die Schulleistung prognostizieren, je nachdem, um welches Studienfach es sich handelt, wie groß die Zeitspanne zwischen Schulleistung und Studienleistung ist und wie weitere → Moderatoren ausgeprägt sind.

Der zentrale Gedanke, die Ergebnisse empirischer Studien mit Hilfe statistischer Verfahren zu verdichten, ist nicht neu. Als einer der ersten schlug Tippett (1931) vor, einzelne Wahrscheinlichkeitswerte zu aggregieren, um Effekte auch dann nachzuweisen zu können, wenn in den zu Grunde liegenden Primärstudien das erforderliche Signifikanzniveau verfehlt wird (häufig aufgrund zu geringer Fallzahlen). Zeitgleich versuchten Agrar- und Naturwissenschaftler, Forschungsergebnisse zu aggregieren bzw. zu integrieren. Allerdings konnte man damals die damit verbundenen methodologischen Probleme nicht befriedigend lösen. In den 1950er-Jahren interessierten sich dann auch Sozialwissenschaftler erstmals für diese Thematik. Mitte der 1970er-Jahre wurden diese Gedanken

wieder aufgegriffen und systematisch weiter verfolgt (vgl. Glass 1976). Wenige Jahre gaben dann die ersten Monographien einen Überblick über die statistischen Verfahren der Metaanalyse (vgl. Fricke/Treinius 1985; Hedges/Olkin 1985).

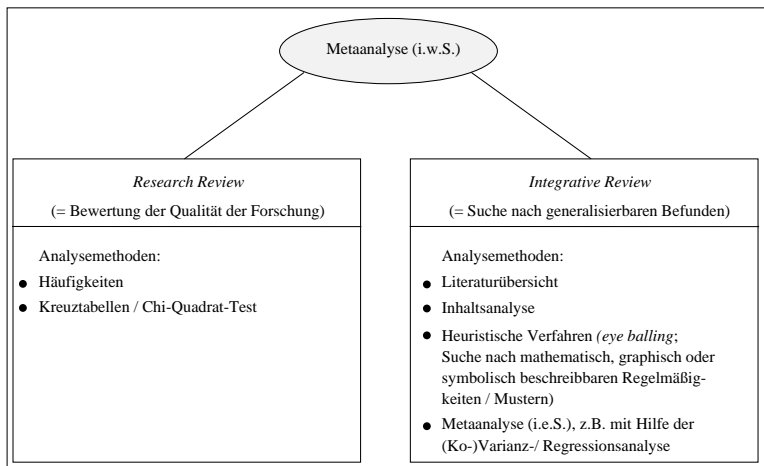
3 Wichtige metaanalytische Verfahren

Mittlerweile ist „Metaanalyse“ der Oberbegriff für verschiedene Forschungsstrategien (vgl. Abb.).

Research Review

Im Mittelpunkt dieser Variante der Metaanalyse steht die Evaluation der Qualität der Forschung in einer Disziplin bzw. Forschungsrichtung (z.B. Internationales Marketing) oder in einem Teilbereich davon (z.B. Country of Origin-Forschung). Analysiert werden dabei hauptsächlich Art, Intensität und Güte der theoretischen Fundierung (z.B. Theoriebildung, Forschungsdesign, Validierung) sowie die Angemessenheit der verwendeten uni-, bi- und multivariaten Analysemethoden. Im Einzelnen wird geprüft, ob die Äquivalenz der Stichproben und die Reliabilität (d.h. die Messgenauigkeit) der verwendeten Maße gewährleistet wurden. Weitere Gütekriterien sind Rückübersetzung und psychometrische Äquivalenz.

Formen der Metaanalyse



Integrative Review

Aus einer größeren Menge von Forschungsberichten werden die generalisierbaren Befunde extrahiert. Dies kann auf verschiedene Weise geschehen:

(1) Literaturübersicht: Bei dieser Variante wird der erreichte Wissensstand qualitativ untersucht, wobei Breite und Tiefe der Analyse variieren können. Die

„klassische“ Literaturübersicht erfasst zumeist nur einen Teil der Befunde, die zu einem Forschungsgebiet vorliegen. Auch vermittelt der Reviewer häufig nur einen oberflächlichen, impressionistischen Überblick (nach dem Prinzip: „A beschrieb ..., B definierte ..., C untersuchte ...“).

(2) Evaluative Literaturübersicht: Anders als bei der einfachen Literaturübersicht wird hierbei der „State of the Art“ eingehend und kritisch gewürdigt. Auch beschränkt sich diese Analysestrategie nicht darauf, (ausgewählte) Befunde inhaltlich zusammenzufassen, sondern beleuchtet überdies Art und Reife der theoretischen Fundierung. Bedingt durch die für wissenschaftliches Arbeiten charakteristische Strategie, vom konkreten Einzelfall zu abstrahieren, wird der Untersuchungsgegenstand allerdings häufig übermäßig vereinfacht.

(3) Inhaltsanalyse: Sie möchte den ‘simplicity bias’ der evaluativen Literaturübersicht vermeiden und berücksichtigt deshalb auch Erfahrungen und Erkenntnisse, die in der Unternehmenspraxis gewonnen wurden (z.B. Berichte von Praktikern, Fallstudien).

(4) Eye Balling: Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die abhängige Variable (z.B. Nachfrage) einem bestimmten (regelhaften) und damit prinzipiell vorhersagbaren Verlaufsmuster folgt. Die zugrunde liegende mathematische Funktion gilt es zu erkennen und formal zu beschreiben. Das vielleicht bekannteste Beispiel einer Eye Balling-Studie befasste sich mit der Diffusionstheorie. Wie Mahajan et al. (1995) berichteten, konnten sie den Diffusionsverlauf in der überwiegenden Zahl der damals vorliegenden mehr als 150 einschlägigen Studien entsprechend der klassischen Diffusionskurve modellieren. Während das Grundmodell somit generalisierbar zu sein scheint, sind die genauen Werte der Parameter strittig.

(5) Quantitative Metaanalyse (= Metaanalyse i.e.S.): Sie kommt hauptsächlich dann zum Einsatz, wenn die Ergebnisse der Primärstudien stark voneinander abweichen und die Stichproben der einzelnen Primärstudien so klein sind, dass angesichts geringer Teststärke sich Effekte kaum nachweisen lassen. Weiterhin wird die quantitative Metaanalyse durchgeführt, wenn neue Studie mit einer hinreichend großen Stichprobe zu aufwändig wäre, eine durchzuführen. Genau genommen ist die quantitative Metaanalyse ein Hybrid von Primär- und Sekundärforschung. Gewonnen wird die Datenbasis sekundärstatistisch, ausgewertet jedoch in der für primärstatistische Erhebungen üblichen Vorgehensweise. Zunächst wählt man aus der Gesamtheit der einschlägigen Publikationen jene aus, welche die zur Berechnung der Effektstärke notwendigen quantitativen Maße (z.B. Umfang der jeweiligen Stichprobe, Korrelationskoeffizienten) ausweisen. Fehlende Angaben lassen sich bisweilen nachträglich rekonstruieren, wenn die Autoren die entsprechenden Teststatistiken (z.B. F-Test, χ^2 -Test, t-Test) mitteilen. Die Stärke des Zusammenhangs bzw. das Ausmaß des Unterschieds zwischen Variablen (= Effektstärke) kann man dann, je nach Datenqualität, mit verschiedenen Methoden erfassen. Da die Produkt-Moment-Korrelation gegenüber der häufig unterschiedlichen Skalierung der zu analysierenden Variablen invariant ist, wird diese Maßzahl am häufigsten dazu verwendet, die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Variablen zu

berechnen. Manche Wissenschaftler bevorzugen es jedoch, die Elastizität zu berechnen. (etwa die Preiselastizität der Nachfrage). Dieses Maß gibt an, wie die abhängige Größe (hier: Nachfragemenge) variiert, wenn sich die unabhängige Variable (= Preis) um ein Prozent verändert. Da der Elastizitäts-Koeffizient dimensionslos ist, lassen sich mit seiner Hilfe die Effekte verschiedener Marketing-Instrumente (z.B. Werbeausgaben, Distributionsdichte) direkt miteinander vergleichen. Auch ist dieses Maß einfach zu interpretieren.

Literatur: *Fricke, R.; Treinies, G.* (1985): Einführung in die Metaanalyse, Bern: Haupt. *Glass, G.V.* (1976): Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research, Educational Researcher, 10(5): 3-8. *Hedges, L.V.; Olkin, I.* (1985): Statistical Methods for Meta-Analysis, Orlando/FL: Academic Press. *Mahajan, V.; Muller, E.; Bass, F.M.* (1995): Diffusion of New Products. Empirical Generalizations and Managerial Uses, Marketing Science, 14(3: Part 2/2): G79-G88. *Schulze, R.* (2004): Meta-Analysis. A Comparison of Approaches, Cambridge/MA: Hogrefe & Huber. *Six, B.; Eckes, T.* (1996): Metaanalysen in der Einstellungs-Verhaltens-Forschung, Zeitschrift für Sozialpsychologie, 27(1): 7-17. *Tippet, L.H.C.* (1931): The Methods of Statistics, London: Williams & Norgate. *Trapman, S.; Hell, B.; Weigand, S.; Schuler, H.* (2007): Die Validität von Schulnoten zur Vorhersage des Studienerfolgs. Eine Metaanalyse, Zeitschrift für pädagogische Psychologie, 21(1): 11-27.

Mimosität

feindliche Gesinnung der Bevölkerungsmehrheit einer Nation gegenüber einer Minderheit

Misstrauensgesellschaften → Kulturelle Orientierungen nach Kluckhohn & Strodtbeck

Moderator

Variable, welche die Stärke des Einflusses einer unabhängigen Variablen (UV) auf eine abhängige Variable (AV) beeinflusst. So wird der Zusammenhang zwischen einer Werbekampagne für ein Versicherungsprodukt (UV) und der Zahl der verkauften Policen (AV) durch die individuelle Ausprägung der Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung moderiert.

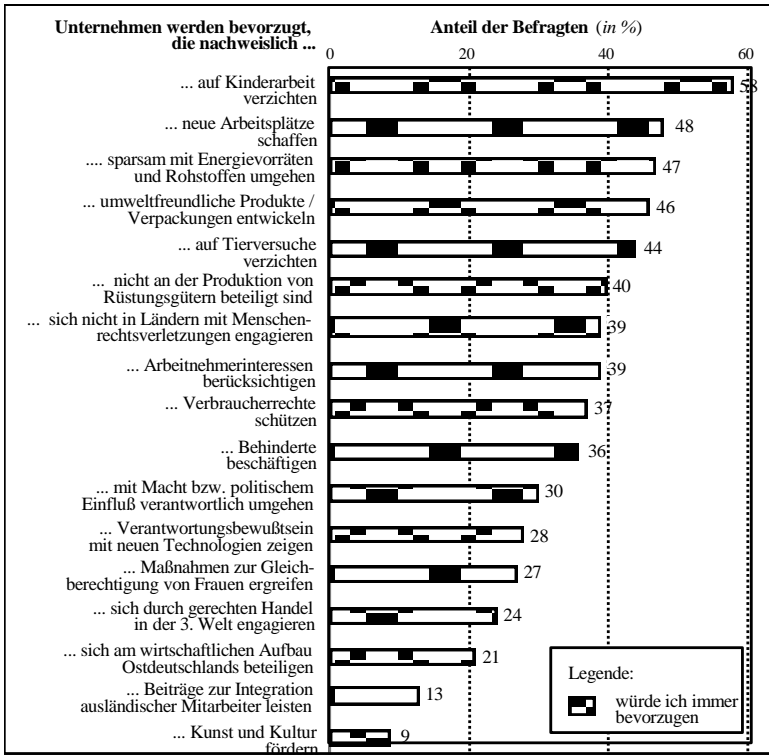
Moralisches Verhalten

steht im Einklang mit grundlegenden sozialen Normen einer → Gesellschaft. M. Kohlberg ließ Kinder und Jugendliche hypothetische moralische Konfliktsituationen beurteilen (bspw. darf man stehlen, um einer anderen, unverschuldet in Not geratenen Person zu helfen?). Davon ausgehend entwickelte er seine Theorie der „Stufen der Entwicklung moralischen Urteilens“, die geprägt ist von der Erkenntnis, dass diese Entwicklung weniger durch das Alter vorgegeben ist als durch die Abfolge der einzelnen Stufen (vgl. Kohlberg 1964, 1981).

Niveau			Stufe		Begründung des moralischen Verhaltens	Empirie	
I	Präkonventionelle Moral	Individualistische nur auf die eigenen Vor- und Nachteile ausgerichtete Perspektive	1	Orientierung an Belohnung/ Bestrafung	Befolgen von Verlangen der Autoritäten	Wird in der Reihenfolge etwa bis zum 13. Lebensjahr durchlaufen	
			2	Kosten/Nutzen-Orientierung, Reziprozität	Befriedigung der eigenen Bedürfnisse im Austausch mit anderen		
II	Konventionelle Moral	Perspektive des Mitglieds der Gesellschaft	3	Orientierung an wechselseitigen Erwartungen und Beziehungen	Anerkennung gewinnen, Kritik vermeiden		
			4	Orientierung an sozialem System und Gewissen	Den Regeln gehorchen, den gesellschaftlichen Nutzen beachten		
III	Post-konventionelle Moral	Der Gesellschaft vorgeordnete, prinzipiengeleitete Perspektive	5	Orientierung am sozialen Vertrag und gesellschaftlicher Nützlichkeit	Relativierung gesellschaftlicher Prinzipien ggü. der Nützlichkeit übergeordneter Prinzipien		Viele Erwachsene erreichen Stufe fünf nicht, ganz wenige Stufe sechs abh. von: <ul style="list-style-type: none"> • Kultur • Alter • Kognitiver Entwicklung
			6	Orientierung an ethischen Prinzipien	Befolgen von selbstgewählten ethischen Prinzipien		

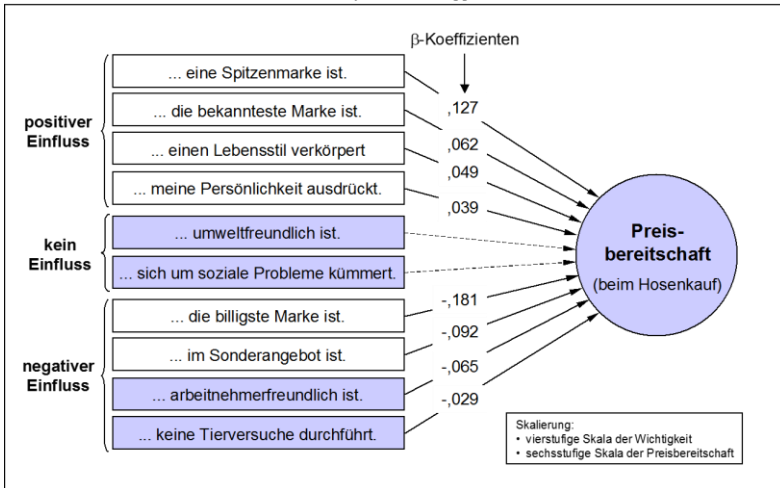
Quelle: in Anlehnung an Zimbardo, Gerrig 1999, S. 503 ff.

Viele Verbraucher erwarten von Unternehmen, dass sie sich moralisch verhalten (bspw. auf Kinderarbeit verzichten).



Aber nur wenige sind bereit, dafür einen angemessenen Preis zu bezahlen.

Abb. 6: Ethische Kaufmotive nur Lippenbekenntnis



Quelle: Spiegel-Studie "Outfit" 1997; eigene Auswertung.

Hingegen nutzen viele Verbraucher ihre Sanktionsmacht: Sie honorieren ethisches Verhalten zwar nicht, bestrafen („sanktionieren“) aber unethisches Verhalten. Somit ist Ethik nur insofern ein Erfolgsfaktor, als ethisches Verhalten hilft, Misserfolg zu vermeiden (bspw. einen Shitstorm oder einen Käuferstreik).

Literatur: Kohlberg, L. (1964): Development of Moral Character and Moral Ideology, in: Hoffman, M.L.; Hoffman, L.W. (Eds.), Review of Child Development Research, Vol. 1, pp.383-431, New York: Russel Sage Foundation. Kohlberg, L. (1981): The Philosophy of Moral Development. Moral Stages and the Idea of Justice, New York: Harper & Row. Zimbardo, P.G.; Gerrig, R.J. (1999): Psychologie, 7.Aufl., München: Pearson.

M-Time-Kultur → Zeit

Multikulturalismus

(1) kulturwissenschaftliches Konzept, das einen wiederholten Bedeutungswandel erfahren hat. Zunächst war Multikulturalität deskriptiv gemeint, als bloße Tatsache, dass in einer Gesellschaft bzw. innerhalb eines Staates mehrere Kulturen leben, unabhängig davon, in welcher Weise sie dies tun: gemeinsam und/oder nebeneinander. Das normative Begriffsverständnis bezieht sich auf die Notwendigkeit, kompetent mit einer kulturell heterogenen Umwelt umzugehen. Später entwickelte sich ein idealistisches, präskriptives Begriffsverständnis: Multikulturalität als friedliches, integrierendes Miteinander, das gleichberechtigte Zusammenleben verschiedener Kulturen bzw. Ethnien innerhalb eines Staatswesens (vgl. z.B. Bielefeldt 2007).

Das Differenzierungskriterium gegenüber dem Konzept des Kulturpluralismus ist die Toleranz gegenüber dem Andersartigen. Sie ist nicht charakteristisch für den Multikulturalismus, wohl aber das Fehlen einer Leitkultur. Damit verbunden sind auch die Gefahr einer Wertebeliebigkeit und der Verlust an nationaler Identität (vgl. Tibi 1996; Kaschuba 1995).

Wie entstehen multikulturelle Gesellschaften bzw. welches sind ihre Triebkräfte? Das Assimilationsmodell geht von der Anpassung der Minderheiten- bzw. Einwandererkultur(en) an die Mehrheitskultur aus (sei es als Eigendynamik, Wunsch oder Zwang). Im Fokus des Apartheitsmodells steht die Separierung unterschiedlicher Ethnien. Dies kann, wie in Südafrika bzw. im Dritten Reich, bis hin zur Ghettoisierung des als grundsätzlich minderwertig angesehenen Andersartigen gehen. Vertreter des polyzentrischen Modells (z.B. Belgien, Kanada, Schweiz) streben das gleichberechtigte Nebeneinander verschiedener Kulturen an. Kanada bspw. fühlt sich seit 1971 explizit den Idealen des Multikulturalismus verpflichtet. Allen Kanadiern soll es möglich sein, ihre kulturelle Identität als Anglophone oder als Frankophone zu wahren, ihr Leben mit Angehörigen anderer Kulturen zu teilen und frei von Vorurteilen und Diskriminierung zu leben (vgl. z.B. Guimond/Zanna 1995; Berry/Kalin 1995). Dies impliziert, dass offenen, demokratisch-multikulturellen Gesellschaftskonzepten eine bisweilen höchst idealistische Auffassung über die Art des Zusammenlebens verschiedener Kulturen bzw. Ethnien zugrunde liegt. Als Gegenbewegung hat sich der Neokonservatismus entwickelt.

(2) Von Multikulturalität spricht man auch, wenn innerhalb eines Unternehmensverbunds verschiedenartige Unternehmenskulturen präsent sind. Daraus erwächst eine Komplexität der Unternehmensführung, die Macharzina (1989, Sp.908) nicht nur kulturwissenschaftlich, sondern auch mit der im Regelfall gegebenen geografische Streuung der Unternehmensteile begründete:

Allerdings unterhalten auch zahlreiche Unternehmen, die ausschließlich national tätig sind, mehrere Standorte. Und im Zuge der Verringerung der Fertigungstiefe sind gerade Großunternehmen geografisch immer weniger eindeutig identifizierbar. Deshalb ist das Kriterium der geografischen Streuung weniger geeignet, das Internationale vom Domestic Marketing abzugrenzen.

Wesentlicher sind, wie folgende Beispiele belegen, die kulturellen Unterschiede, welche bei grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit zu bewältigen sind:

(a) Gewöhnlich bringt das lokale Management seinen „kulturellen Kontext“ in die Beziehung mit dem Mutterunternehmen ein (d.h. seine aus der jeweiligen Landeskultur und der bisherigen Unternehmenskultur erwachsenden Normen, Werte und Verhaltensstandards). Will das Stammhaus inner-organisationale Konflikte vermeiden bzw. steuern, dann muss es interkulturelles Beziehungsmanagement betreiben (vgl. z.B. Schröder 1993).

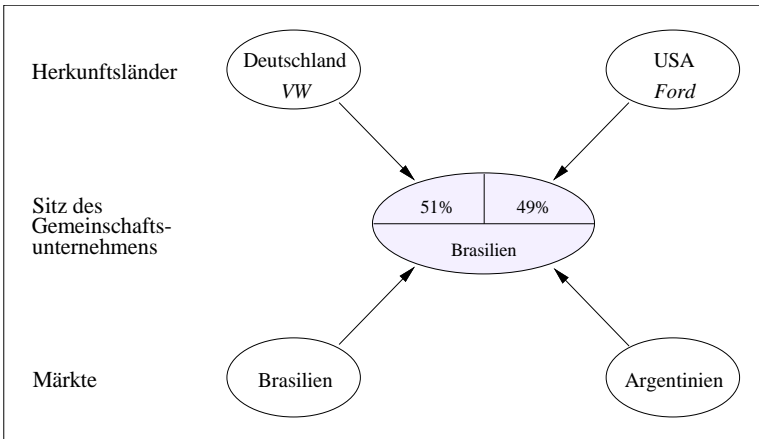
Maximal zwölf Zeilen

„Ende der achtziger Jahre verlor die Marketing-Abteilung der deutschen Niederlassung eines amerikanischen multinationalen Konzerns in kurzer Zeit fast ihre gesamte, bis dahin rein deutsche Mitarbeiterschaft. Die Zentrale in den USA hatte als Nachfolgerin eines Deutschen, der für die Niederlassung eine eigenständige, an einheimischen Verhältnissen orientierte Organisationskultur hatte entstehen lassen, eine nur englischsprachige junge Amerikanerin als Geschäftsführerin nach Deutschland beordert, wo sie sogleich die Standards der Muttergesellschaft einführte. Eine ihrer Innovationen betraf die Anpassung des lokalen Berichtswesens an jenes der Zentrale: von Sitzungen, Werbekampagnen usw. durfte in Zukunft nur noch mit maximal zwölf Zeilen berichtet werden. Die deutschen Mitarbeiter sahen sich dadurch um die Möglichkeit gebracht, Sachverhalte differenziert genug darzustellen und damit ihrer Kompetenz Ausdruck zu verleihen. Andere Veränderungen der organisations-internen Kommunikation wie direkte und öffentliche Kritik an – auch älteren – Mitarbeitern und die Anforderung, in ihrer Gegenwart das Englische für alle Gespräche zu gebrauchen, kamen hinzu.“

Knapp (1996, S.69)

(b) Die kulturell bedingte Komplexität wächst c.p. umso stärker, je mehr unterschiedliche Landeskulturen zu berücksichtigen sind. Im Falle der von *Volkswagen do Brasil* und *Ford do Brasil* gegründeten Holding-Gesellschaft *Autolatina* (vgl. Abb.) waren es vier Länder aus drei Kulturkreisen (Europa, Nord- und Südamerika).

Unternehmensinterne Multi-Kulturalität: das Beispiel Autolatina



Die Erfahrungen, welche das Unternehmen dabei sammelte, fasste ein Vorstandsmitglied der *Volkswagen AG*, folgendermaßen zusammen: „Spielentscheidend bei allen Joint Ventures ist die Auswahl von auslandstauglichen Managern und Führungskräften“ (Posth/Bergmann 1997, S.550). Da hierbei jedoch häufig schwerwiegende Fehler unterlaufen und zugleich das Management von 'cross cultural differences' die größte Herausforderung

bedeute, haben die Wolfsburger ein „Cross Cultural Management-System“ entwickelt, das *Volkswagen* seitdem in allen seinen Gemeinschaftsunternehmen einsetzt, sofern dort Angehörige unterschiedlicher Kulturkreise aufeinandertreffen.

„Cross-Cultural Management“ bei Autolatina	
Problem-Hintergrund:	Mehrdimensionale, interkulturelle Problemstruktur
Oberziel:	Für <i>Autolatina</i> einen eigenständigen Corpsgeist und ein spezifisches Selbstverständnis schaffen
Mittel zur Zielerreichung:	Intensive Workshops im Vierteljahres-Abstand nach Gründung des Joint Ventures
Funktionsweise:	<ul style="list-style-type: none"> • Ungestört vom täglichen operativen Geschäft Schwachstellen der Organisation und des Management-Prozesses erörtern • Executive Management trägt die von ihm dabei definierten Ziele, getroffenen Entscheidungen etc. in der eigens dafür geschaffenen Informations- und Integrationsveranstaltung dem Gesamt-Management vor und diskutiert diese (mit dem Ziel einer zügigen Umsetzung)
Effekt:	<ul style="list-style-type: none"> • Rascher Abbau von wechselseitigen Vorurteilen und Überwindung kultureller Barrieren • Pro-aktive, auf den Kern des Problems ausgerichteten Problemlösungsstrategie, welche die meisten der üblichen, zeitraubenden Abstimmungsgespräche überflüssig macht

Posth/Bergmann (1997, S.550f.)

(c) Interagiert ein Unternehmen mit einem andersartigen Wirtschaftssystem (z.B. dem islamischen), sind Missverständnisse fast unausweichlich (vgl. z.B. Askari 1994). In solchen „Überschneidungssituationen“ treffen jeweils eigenkulturell geprägte Verhaltensweisen, Kognitionen und Emotionen aufeinander Holz Müller/Berg (2002, S.889f.), was zu tiefgreifenden Missverständnissen und Problemen führen kann. Hinzu kommen häufig Anpassungsschwierigkeiten, die nicht nur aus ungenügenden Sprachkenntnissen, sondern auch aus der psychischen Distanz zum Gastland erwachsen. Will ein Unternehmen deshalb die interkulturelle Kompetenz seiner Mitarbeiter fördern, muss es seine Personalplanung und Personalentwicklung umfassend an dieser Zielvorgabe ausrichten. Hierzu wird es u.a. ...

- Führungskräfte für Ferien- bzw. Sprachreisen, Kurzeinsätze oder längere Zeit ins Ausland entsenden,
- „binnenorientierte“ Manager bereits im Inland für die Dauer eines Projektes mit entsandten ausländischer Tochterunternehmen oder Kooperationspartner zusammenarbeiten lassen,
- die zu Entsendenden durch ein interkulturelles Handlungstraining schulen,
- ausländische Führungskräfte einstellen und auf diese Weise die multi-kulturelle Kompetenz des Unternehmens steigern. So berichtete Campbell

(1985), der in China tätige Führungskräfte von japanischen, europäischen und amerikanischen Unternehmen befragt hatte, dass japanische Manager längerfristiger planen und sich den Gepflogenheiten im Gastland besser anpassen als ihre Kollegen aus den Vergleichsländern.

Interkulturelles Handlungstraining

Spezielle Schulungsmaßnahmen sollen Entsandte in die Lage versetzen, unter sog. fremdkulturellen Bedingungen die erforderlichen Anpassungsleistungen zu erbringen. Aufgabe dieses Trainings-Programms ist es, Einsichten und Fertigkeiten in zehn relevanten Verhaltensbereichen zu vermitteln (z.B. die Fähigkeit, Normen, die für soziales Verhalten etwa gegenüber Vorgesetzten oder älteren Personen bedeutsam sind, zu erkennen). Dahinter steht folgende Überlegung: Nur wer eine realitätsgerechte Vorstellung davon besitzt, warum sich Verhandlungspartner in einer bestimmten Weise verhalten (= Kausalattribution) und welche Ziele sie dabei verfolgen (= Finalattribution), kann soziale Ereignisse sowie interaktives Verhalten vorhersagen und sich deshalb kompetent verhalten.

Thomas (1989)

Literatur: Askari, H.G. (1994): Making Peace with Iran, Harvard Business Review, 72(1): 50-59. Bauer, E. (2009): Internationale Marketingforschung, 4. Aufl., München: Oldenbourg. Berry, J.W.; Kalin, R. (1995): Multicultural and Ethnic Attitudes in Canada. An Overview of the 1991 National Survey, Canadian Journal of Behavioural Science, 27(5): 301-320. Bielefeldt, H. (2007): Menschenrechte in der Einwanderungsgesellschaft. Plädoyer für einen aufgeklärten Multikulturalismus, Bielefeld: Transcript. Campbell, N.C.G. (1985): Buyer/Seller Relationship in Japan and Germany, European Journal of Marketing, 19(3): 57-66. Guimond, S.; Zanna, M.P. (1996): Canadian Attitudes toward Newcomers, in: Taylor, D.M. (Ed.), Diversity with Justice and Harmony. A Social Psychological Analysis, 51-93, Ottawa: Employment and Immigration Canada. Holz Müller, H.H.; Berg, N. (2002): Handhabung der kulturellen Heterogenität zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in internationalen Unternehmen, in: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, 2.Aufl., 881-907, Wiesbaden: Gabler. Kaschuba, W. (1995): Kulturalismus. Kultur statt Gesellschaft? Geschichte und Gesellschaft, 21(1): 80-95. Knapp, K. (1996): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation, in: Bergemann, N.; Sourisseaux, A.L.J. (Hrsg.), Interkulturelles Management, 2.Aufl., Heidelberg: Physica. Kutschker, M.; Schmid, S. (2011): Internationales Management, 7. Aufl., München: Oldenbourg. Macharzina, K. (1989): Internationale Betriebswirtschaftslehre, in: Macharzina, K.; Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, 903-914, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Macharzina, K.; Engelhard, J. (1991): Paradigm Shift in International Business Research. From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, Management International Review, 31(Special Issue): 23-43. Posth, M.; Bergmann, G. (1997): Managementprobleme internationaler Equity-Joint Ventures, in: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, 535-552, Wiesbaden: Gabler. Schröder, M. (1993): Internationales Beschaffungsmarketing der Industrieunternehmung. Zur Gestaltung internationaler und interkultureller Beschaffungsbeziehungen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Tibi, B. (1996): Multikultureller Werte-Relativismus und Werte-Verlust, Aus Politik und Zeitgeschichte, 46(B52/53): 27-36.

Multilateral

mehrseitig. Ein multilateraler Vertrag hat mehr als zwei (= bilateral) Vertragspartner.

Nation

von 'natio' (lat.) abgeleiteter Begriff. Anfänglich bezeichnete „Nation“ das Geborenwerden, das Geschlecht, das → Volk bzw. den Volksstamm. Heute verstehen wir darunter eine Lebensgemeinschaft von Menschen, die im Bewusstsein einer gemeinsamen politisch-kulturellen Vergangenheit und dem „Willen zum Staat“ zusammenleben. Nationalität erwächst aus der Zugehörigkeit zu einer Nation. Während die Bevölkerung eines Nationalitätenstaates aus mehreren, weitgehend eigenständigen nationalen Gruppen oder aus einer führenden Staatsnation und Teilen anderer Nationen (d.h. Minderheiten) besteht, gehören die Bürger eines Nationalstaates einem einzigen Volk an. Seit dem 18. Jahrhundert sprachen deutsche Intellektuelle von Kulturnation, wenn sie die „deutschen Verhältnisse“ charakterisieren wollten: eine Nation ohne Staat. Dieser Begriff stand für die Hoffnung, dass trotz staatlicher Zersplitterung aus gemeinsamer Sprache und Tradition Einheit erwachsen kann. In diesem Bewusstsein durchreisten die *Gebrüder Grimm*, Begründer der modernen vergleichenden Sprachwissenschaft, Deutschland auf der Suche nach den deutschen Volksmärchen – dem Volksgeist Deutschlands. In den folgenden Jahrzehnten breitete sich das Nationalbewusstsein in ganz Europa aus: Polen, Madjaren (Ungarn), Russen, Tschechen, Slowaken, Ruthenen (Ukrainer), Rumänen, Serben, Kroaten, Griechen – sie alle bildeten ihr eigenes Nationalbewusstsein aus, auch wenn sie über keinen eigenen Nationalstaat verfügten“ (vgl. Reich 1996, S.24ff.). Dies erklärt, warum es die Ausnahme ist, dass politische und sozio-kulturelle Einheit zusammenfallen (vgl. Tab.). Wie Galtung (1982, S.17) berichtet, gab es ausgangs der 1970er-Jahre weltweit lediglich ca. 15 Nationalstaaten, aber 150 Nationalitätenstaaten und 1.500 Kulturnationen.

Konzepte national-kultureller Einheit

		Politische Einheit	
		ja	nein
Sozio-kulturelle Einheit	ja	Nationalstaat	Kulturnation
	nein	Nationalitätenstaat	

Quelle: in Anlehnung an Mauritz (1996, S.31).

Literatur: Galtung, J. (1982): On the Meaning of Nation, in: Niessen, M.; Peschar, J.L. (Eds.), International Comparative Research. Problems of Theory, Methodology and

Organisation in Eastern and Western Europe, 17-34, Oxford: Pergamon. *Mauritz, H.* (1996): Interkulturelle Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden: Gabler. *Reich, R.B.* (1993): Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie, Berlin: Ullstein.

Nationalcharakter

der den Angehörigen einer ⇒ Nation simplifizierend zugeschriebene „Charakter“. Formal und inhaltlich entspricht der Nationalcharakter dem für diese Nation angeblich charakteristischen, stereotypisierenden Eigenschaftsprofil. Der Nationalcharakter ...

- *verschiedener Länder unterscheidet sich häufig nicht gesamthaft, sondern nur in Teilbereichen,*
- *ist im Normalfall weitgehend stabil, kann sich jedoch im Zeitablauf aufgrund gravierender ökonomischer, politischer oder sozialer Entwicklungen in einer Gesellschaft nach und nach verändern,*
- *kann als zentrale Größe verstanden werden, welche die individuellen Persönlichkeitsmerkmale der Mitglieder einer Gesellschaft beeinflusst,*
- *kann nicht mit der Gesellschaft oder der Nation gleichgesetzt werden,*
- *wird zumeist in Analogie zum Eigenschaftsprofil erwachsener Personen untersucht.*

Literatur: *Clark, T.* (1990): International Marketing and National Character. A Review and Proposal for an Integrative Theory, *Journal of Marketing*, 54(4): 66-79. *Gierl, H.; Praxmarer, S.; Komba, L.* (1998): Der Einfluß des Nationalcharakters auf die Kundenzufriedenheit und das Beschwerdeverhalten. Eine empirische Untersuchung bei Touristen in Tansania, *Tourismus Journal*, 2(3): 377-399. *Peabody, D.* (1985): National Characteristics. *European Monographs in Social Psychology*, Cambridge: Cambridge University Press.

Nationalismus

Vornehmlich unter dem Einfluss der spezifisch deutschen, in hohem Maße politischen Romantik wurde der Begriff „Volk“ zunehmend demagogisch verfälscht und instrumentalisiert: Das Volk als die entscheidende Kraft des Lebens und der geschichtlichen Entwicklung. Als vulgärer Anthropologismus („Volkskörper“, „Volksgesundheit“ etc.) trugen diese Gedanken schließlich wesentlich dazu bei, dass sich etwa ab 1875 in Deutschland ein militanter antisemitischer Nationalismus formierte, der „national“ in „völkisch“ eindeutschte (⇒ Rassismus).

Nationalstaat

Staat, dessen Bürger einem einzigen Volk angehören. Japan ist nicht zuletzt aufgrund seiner jahrhundertelangen Abschottungspolitik klassisches Beispiel eines kulturell homogenen Nationalstaates. Gegenbeispiele, d.h. heterogene Länder, sind u.a. Brasilien, Indien und Russland. Mit Einschränkungen gilt dies auch für Deutschland. Denn die zahlreichen, von den verschiedenen Migrationsströmen (z.B. Hugenotten, Juden, Polen, Waldenser) geprägten deutschen Kleinstaaten

haben sich erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zu einem Nationalstaat zusammengeschlossen, weshalb die deutsche Kultur eine Mischkultur ist, geprägt bzw. beeinflusst von den verschiedenen Nachbarkulturen. So beschreibt Forte (1992) im ersten Band seiner Romantrilogie, wie sich französisch-italienische Seidenweber, die im 18. Jahrhundert ins Rheinland eingewandert sind, und polnische Bergarbeiter, die im 19. Jahrhundert im Ruhrgebiet Arbeit fanden, verbanden. „Aus der Verbindung zwischen der mediterranen Leichtherzigkeit der einen Familie und der bäurisch-religiösen Duldsamkeit der anderen [entstand] genau jener sentimentale, filou-hafte Katholizismus, den wir heute als typisch rheinisch empfinden“ (Wittstock 2000, S.33).

Literatur: Forte, D. (1999): Das Haus auf meinen Schultern, Frankfurt/Main: S. Fischer.
Wittstock, U. (2000): Völkerwanderer, Vertriebene, Gastarbeiter, Die Welt, 54(256): 33.

Nativismus → Determinismus, → Empirismus

Natur → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Naturreligion

Glaube bzw. religiöse Vorstellungen der Naturvölker. Nicht zu verwechseln ist die Naturreligion mit der natürlichen Religion. Als sog. Vernunftreligion basiert sie, im Sinne der Aufklärung, auf den Ideen und Zielen, die allen Religionen gemeinsam sind. Die ursprüngliche Hoffnung, durch die Erforschung von Naturreligionen auch mehr über eine Urreligion zu erfahren, hat sich nicht erfüllt. Denn es stellte sich heraus, dass sich anhand der verschiedenen Naturreligionen keine (zeitliche) „Entwicklung“ abbilden lässt – da diese sich neben- und nicht nacheinander entwickelt haben.

Religionen auf der prähistorischen Stufe kennen keine personifizierten Götter oder Dämonen. Charakteristisch sind vielmehr der Glaube an das Wirken heiliger Mächte, die Verehrung von Totems und heiligen Gegenständen sowie bestimmte Rituale. Zu den Eigenheiten von Naturreligionen gehören ferner der Glaube an Dämonen sowie an mehrere Gottheiten. Manche Naturreligionen tendieren zum Monotheismus.

Zentral für nahezu alle Naturreligionen ist die Magie: die „Erfahrung mit der Macht und das Handeln mit dieser Macht“. Magie wirkt zumeist mittels eines Mediums. Damit ist ein künstlich geschaffener bzw. bearbeiteter Gegenstand (z.B. Amulett, Talisman oder Fetisch) gemeint (lat. = 'facitius'). Wesentliches Merkmal ist auch der Dynamismus, d.h. der Glaube an eine Macht (= Mana), die von bestimmten Gegenständen, Personen, Wesen oder Plätzen Besitz ergriffen hat. Mana ist rational nicht erklärbar und steht in enger Verbindung mit Magie. Die davon ergriffenen Orte, Personen oder Gegenstände sind für die Gläubigen tabu.

Neutralität → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Next Eleven

Gruppe von elf Schwellenländern, von denen man annimmt, dass sie nach den *BRICS*-Staaten die „nächsten elf“ Volkswirtschaften sein werden, die bis 2050 in den Kreis der führenden Industrienationen aufsteigen. Zu den N11 zählen Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Südkorea, Türkei und Vietnam.

Nukleus-Strategie

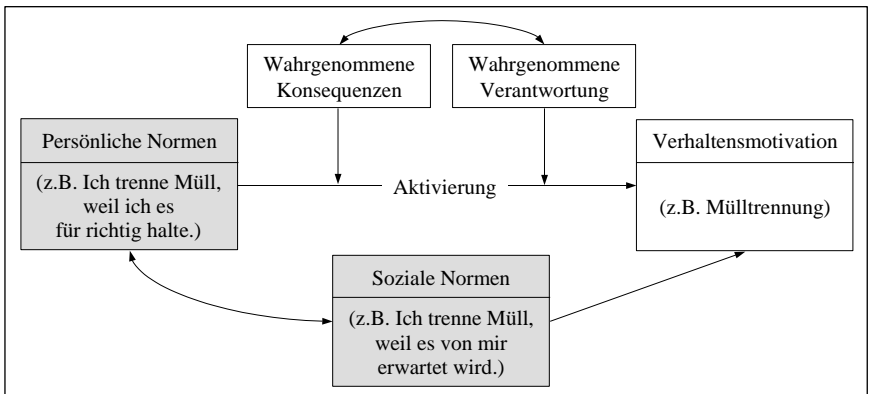
internationale Markteintrittsstrategie. Das Unternehmen erschließt zunächst einen Stützpunkt- bzw. Schlüsselmarkt, von dem aus es seine Tätigkeit auf die umliegende Region ausweitet (z.B. Thailand als „Nukleus“ für den südostasiatischen Raum).

Norm-Aktivierungsmodell

ursprünglich entwickelt, um Hilfeverhalten zu erklären, geht dieses Modell davon aus, dass altruistisches Verhalten nicht durch soziale, sondern vor allem durch persönliche Normen gefördert wird. Schwartz (1977) beschreibt, unter welchen Bedingungen persönliche Normen (z.B. Umweltbewusstsein) verhaltenswirksam werden. Erstens muss sich eine Person der Konsequenzen ihrer Handlung bewusst sein und zweitens für diese Konsequenzen die Verantwortung übernehmen. So werden umweltbewusste Konsumenten nur dann auf eine Flugreise verzichten, wenn sie die Konsequenzen von Flugreisen kennen (höchster CO₂-Ausstoß je Entfernungskilometer) und dafür weder den Reiseanbieter noch die Fluglinie noch die Politik verantwortlich machen, sondern ihr individuelles Freizeitverhalten. Sind beide Bedingungen (wahrgenommene Konsequenz und übernommene Verantwortung) erfüllt, empfindet die Person eine moralische Verpflichtung, sich entsprechend zu verhalten und z.B. mit der Bahn zu reisen (vgl. Osterhus 1997, S.24; Schwartz 1977).

Soziale Normen hingegen sind aufgrund ihres Anreizcharakters verhaltenswirksam; denn wenn ein Individuum Erwartungen anderer erfüllt bzw. nicht erfüllt, so führt dies zu sozialen und/oder materiellen Belohnungen bzw. Sanktionen. Wirken soziale Normen, so kauft ein Konsument Strom aus alternativen Energiequellen, weil bspw. seine Familie oder andere relevante Bezugsgruppen es erwarten.

Abb.: Norm-Aktivierungs-Modell



Quelle: in Anlehnung an Schwartz (1977).

Literatur: Osterhus, T.L. (1997): Pro-Social Consumer Influence Strategies. When and How Do they Work? *Journal of Marketing*, 61(October): 16-29. Schwartz, S.H. (1977): Normative Influences on Altruism, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 10, 221-279.

Novelty Seeking

Streben nach Abwechslung und Neuem. Dieses \Rightarrow Konstrukt lässt sich mit der Lee-Crompton-Skala erfassen.

Literatur: Jeong, S.-O.; Park, S.-H. (1997): A Cross-cultural Application of the Novelty Scale, *Annals of Tourism Research*, 24(1): 238-240.

Observer Bias

systematische Verzerrung von Untersuchungsbefunden aufgrund des zumeist unbewussten und unkontrollierten Einflusses von Erwartungen, Überzeugungen etc.

Ökologischer Fehlschluss

begeht, wer Beziehungen, die auf der makroökonomischen bzw. der makrosoziologischen Ebene z.B. von Landeskulturen bzw. Unternehmenskulturen zwischen verschiedenen Variablen bestehen, auf die individuelle Ebene überträgt, d.h. auf die Beziehung zwischen einzelnen Personen. Dieser in der englischsprachigen Literatur 'ecological fallacy' genannte Fehler unterläuft häufig dann, wenn Kultur persönlichkeitspsychologisch interpretiert wird: als Modalpersönlichkeit. Beim „umgekehrten ökologischen Fehlschluss“ ('reverse ecological fallacy') überträgt man Befunde, die auf Individualebene gewonnen wurden, unzulässigerweise auf die aggregierte Ebene der (Landes-)Kultur. Als

„ökologisch“ werden in diesem Zusammenhang seit W.S. Robinson Daten bezeichnet, die über geografisch abgrenzbare Regionen oder anderweitig definierte Kollektive aggregiert wurden.

Literatur: *Nasif, E.G.; Al-Daeaj, H.; Ebrahimi, B.; Thibodeaux, M.S.* (1991): Methodological Problems in Cross-Cultural Research. An Updated Review, *Management International Review*, 31(1): 79-91. *Robinson, W.S.* (1950): Ecological Correlations and the Behavior of Individuals, *American Sociological Review*, 15: 351–357. *Smith, P.B.* (2004): Nations, Cultures and Individuals. New Perspectives and Old Dilemmas, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(1):6-12.

Okkultismus → Animismus

Orientierungen, kulturelle → Kulturdimensionen nach Kluckhohn/Strodbeck

Out of Africa-Hypothese → Determinismus, genetischer

Paradigma

von der Fachwelt als State-of-the-Art anerkannte Gesamtheit fachspezifischer Theorien, Methoden und Befunde, welche den aktuellen Erkenntnisstand am besten wiedergeben

Parallelgeschäft → Kompensationsgeschäft

Parallelgesellschaft

entstehen zumeist dann, wenn Zuwanderer nicht danach streben, sich in die bestehende → Gesellschaft zu integrieren, sondern ihre eigenen Normen, Tabus und Werte befolgen. Mehr noch: Die Parallelgesellschaft schottet sich von der (Haupt-)Gesellschaft ab. In dem Maße, wie sie zahlenmäßig und ökonomisch stark genug ist, beginnt sich der Charakter der Abgrenzung zu wandeln. Wer man in der Position der Schwäche primär darum bemüht, unauffällig und unbehelligt leben zu können, treten Parallelgesellschaften, zu denen häufig auch Sekten gehören, nunmehr stärker öffentlich in Erscheinung, bisweilen in demonstrativer Opposition zur Mainstream-Gesellschaft.

Paraverbale Kommunikation → Kommunikation, paraverbale

Parsimony & Simplicity

Sparsamkeitsgebot der Theorienbildung. Fordert bspw., dass nur solche ⇒ Konstrukte in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt werden, die einen zur Diskussion stehenden Sachverhalt signifikant besser erklären als die bislang genutzten Konstrukte: „Most philosophers believe that, other things being equal, simpler theories are better. But what exactly does theoretical simplicity amount to? Syntactic simplicity, or elegance, measures the number and conciseness of the

theories basic principles. Ontological simplicity, or parsimony, measures the kinds of entities postulated by the theory“ (Stanford Encyclopedia of Philosophy; 25.02.2010). Unstrittig ist, dass Theorien, die mit wenigen Annahmen auskommen, besser sind als Theorien, die viele Annahmen benötigen.

Paternalismus

väterlich-fürsorgende Grundhaltung (= positive Interpretation) bzw. bevormundende Grundhaltung (= negative Interpretation). Zurückführen lässt sich dieser Begriff auf Pater: lat. = Vater.

Partikularismus → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Patchwork-Gesellschaft → Gesellschaft

Patriotismus

besonders ausgeprägte und nicht selten übertriebene „Liebe“ zum bzw. Identifikation mit dem eigenen Vaterland. Patriotismus äußert sich in enger emotionaler Bindung an das Wertesystem, die Kultur, Geschichte und Leistungen des eigenen Volkes (z.B. deutsche Romantik und Klassik). Die Grenzen zwischen den Begriffen Patriotismus und Rechtsradikalismus sind unscharf. Das Differenzierungskriterium besteht darin, dass dem Patrioten vorrangig an der Wertschätzung des eigenen Volkes bzw. der eigenen Nation gelegen ist, während es dem Rechtsradikalen primär um Selbstwertstabilisierung durch Abwertung des Andersartigen, insb. des Fremden geht.

Spezielle Erscheinungsformen des Patriotismus sind der Verfassungspatriotismus, der Entwicklungspatriotismus, der Lokalpatriotismus und der Konsumpatriotismus. Während sich der klassische Patriotismus an den Oberflächenmerkmalen einer Gesellschaft, d.h. dem Sichtbaren festmacht (z.B. besonders eindrucksvolle Gebäude oder Persönlichkeiten), ist der Verfassungspatriotismus weitgehend abstrakter Natur Er gilt den (demokratischen) Institutionen einer Nation. Die häufig übertriebene Identifikation mit bzw. Liebe zur Heimatstadt bzw. Gegend oder Region, in der man lebt, wird als Lokalpatriotismus bezeichnet. Im Falle von Konsumpatriotismus äußert sich diese Verbundenheit in der Bereitschaft, für inländische Waren einen höheren Preis zu bezahlen, selbst wenn diese von schlechterer Qualität sind als die entsprechenden Angebote ausländischer Hersteller, Dienstleister etc.

Personalismus → Animismus

Pietät

chinesische, aus der konfuzianischen Sittenlehre erwachsene Wertvorstellung bezüglich der wechselseitigen Verpflichtung in sozialen Beziehungen. Im Falle

einer Beziehung zwischen Erwachsenen fordert Pietät „Verehrung und Loyalität“. Kinder wiederum sind gegenüber Erwachsenen zu „Ehrfurcht, Pflichterfüllung und Rücksichtnahme“ verpflichtet. Getreu der konfuzianischen Tradition unterliegen alle hierarchischen sozialen Beziehungen (bspw. die Vater/Sohn-Beziehung) der Pietätspflicht. Die fünf wichtigsten sozialen Beziehungen (‘wu lun’) sind die zwischen Herrscher und Untertan, Vater und Sohn, Mann und Frau, Senior und Junior, Freund und Freund. Im Gegenzug zur Verehrung und Loyalität, welche die hierarchisch höher stehende Person erfährt, muss diese der untergeordneten Person Schutz zuteil werden lassen. Wer gegen diese Regeln der Pflichtverhältnisse verstößt, „verliert sein Gesicht“ und damit seine soziale Identität (⇒ Gesicht wahren).

Phasenmodelle → Determinismus

Positivismus

erkenntnistheoretische Richtung, welche metaphysische (bspw. irrationale oder religiöse) Erklärungen ablehnt und fordert, dass Wissenschaften sich auf das „positiv“, d.h. tatsächlich Wahrnehmbare und Überprüfbare beschränken sollte

Postmaterialismus-These

1 Theoretischer Hintergrund

1.1 Leistungsmotivation

Ausgangspunkt der Überlegungen ist das ⇒ Konstrukt der Leistungsmotivation. Im Zuge der weltweiten Diskussion über *M. Webers* Protestantismus-These konzentrierten McClelland (1961) und McClelland et al. (1953) sich auf die Analyse leistungsbezogener Werte, die im Verlauf der Kindheit von den Eltern, den Schulen und anderen Sozialisationsagenten gefördert werden. Auch betrachten seiner Ansicht nach einige Gesellschaften, unabhängig von ihrem religiösen Hintergrund, ökonomische Leistung als ein prinzipiell positives Ziel, während in anderen Gesellschaften eine indifferente Einstellung gegenüber Leistung vorherrsche. Die Forschergruppe um *D.C. McClelland* erfasste die in bestimmten Gesellschaften dominante Wertestruktur inhaltsanalytisch, indem sie Geschichten und Schulbücher, die beim Schulunterricht in verschiedenen Gesellschaften verwendet wurden, auswertete. Dabei zeigte sich, dass jene Kulturen, welche dem Thema „Leistung“ in ihren Schulbüchern mehr Aufmerksamkeit widmen als andere, zum Zeitpunkt der Studie ein deutlich größeres Wirtschaftswachstum erzielten als die mehr oder minder leistungsfeindlichen Gesellschaften. Vertreter der unterschiedlichsten Denkschulen kritisierten *D.C. McClellands* Arbeiten. Manche bezweifelten, dass er tatsächlich Werte gemessen habe. Andere problematisierten die Konstruktvalidität der abhängigen Variablen: Lässt sich vom Energieverbrauch einer Gesellschaft tatsächlich auf deren Wirtschaftswachstum schließen? Kapitalismuskritische Entwicklungstheoretiker schließlich warfen den Sozialwissenschaftlern vor, sie versuchten, die Ausbeutung der weniger erfolgreichen Ökonomien durch Imperialismus und Kapitalismus zu rechtfertigen.

1.2 Erziehungsstil

Später wiesen Lenski (1967; 1963) und Alwin (1986) empirisch nach, dass amerikanische Katholiken und Protestanten ihren Kindern teilweise unterschiedliche Werte vermitteln. Während damals Protestanten größeren Wert auf Selbstbestimmung und individuelle Autonomie legten, spielte für Katholiken Gehorsam eine größere Rolle. Dieser Befund ging unter dem Schlagwort von der protestantischen Ethik in die Literatur ein (vgl. Gelbrich/Müller 2013b). Allerdings erkannte man im weiteren Verlauf, dass im Zuge der Säkularisierung nicht nur die Lebensverhältnisse in dem katholischen Europa und dem protestantischen Europa konvergierten, sondern auch die Erziehungsstile beider Religionsgemeinschaften in den USA.

1.3 Wertewandel

In „The Silent Revolution“ stellte Inglehart (1977) seine grundlegende These erstmals einer breiteren Öffentlichkeit vor: Demzufolge haben sich mit dem in den führenden Industriegesellschaften dramatisch gewachsenen Wohlstand die Wertmaßstäbe zwischen den Generationen verschoben. In dem Maße, wie der Wohlfahrtsstaat die großen Lebensrisiken trägt, verlieren die traditionellen materiellen Werte (des Habens) an Bedeutung und treten die postmateriellen Werte (des Seins) in den Vordergrund. Gemäß der Postmaterialismus-These beeinflusst das verstärkte Streben der Bürger nach Selbstverwirklichung und Partizipation (d.h. nach politischer Beteiligung) die sozio-ökonomische Entwicklung der vom Wertewandel betroffenen Gesellschaften nachhaltig.

2 Methodik & Operationalisierung

Die *World Values Survey (WVS)* baut auf der *European Values Survey (EVS)* auf. In bislang vier Wellen (1981-84, 1990-93, 1995-97 und 1999-2000) hat die Forschergruppe um *R. Inglehart* von renommierten Meinungsforschungsinstituten in zunächst 43, später mehr als 60 Ländern repräsentative Stichproben von Bürgern mündlich zu verschiedenen Themen befragen lassen: insb. Arbeitsleben, Wirtschaft, Gesundheit und Umwelt, Politik, Moral, Religion.

Im Mittelpunkt der Untersuchungen stand folgende Frage: „Hier ist eine Liste mit Eigenschaften, die bei Kindern im Elternhaus gefördert werden könnten. Welche davon halten Sie, falls überhaupt, für besonders wichtig?“ Die Liste enthielt Eigenschaften, welche ...

- Autonomie und ökonomische Leistung betonen (wie „Sparsamkeit in Bezug auf Geld und andere Dinge“ sowie „Entschlossenheit“) oder
- Übereinstimmung mit traditionellen sozialen Normen (z.B. „Gehorsam“ und „religiöser Glaube“).

Sodann entwickelte Inglehart (1998; 1997; 1977) einen „Index der Leistungsmotivation“, indem er den Prozentsatz derjenigen in jedem Land summierte, welche die ersten beiden Ziele betonten, und von diesem Wert den Prozentsatz derjenigen subtrahierte, welche die letzten beiden Ziele betonten. Der Index kann zwischen ...

- -200 (wenn alle Menschen in einer bestimmten Gesellschaft den Wert „Gehorsam“ sowie den Wert „religiöser Glaube“ betonen und kein einziger die Werte „Sparsamkeit“ und „Selbstbestimmung“) und
- +200 variieren (wenn alle die Werte „Sparsamkeit“ und „Selbstbestimmung“ betonen und kein einziger die Werte „Gehorsam“ oder „religiöser Glaube“).

Ein Wert von Null signalisiert, dass in einer Gesellschaft beide Strömungen gleich stark sind.

3 Befunde

3.1 Prädiktoren des Wirtschaftswachstums

Die Spannweite der im WVS tatsächlich beobachteten Werte reicht von -100 bis zu +100 auf der Skala der Leistungsmotivation. Diese Werte korrelieren signifikant ($r = 0,60$; $p < .001$) mit den Raten des Wirtschaftswachstums, die zwischen 1960 und 1990 in diesen Gesellschaften beobachtet wurden (= durchschnittliche Jahresrate des realen Wachstums des Bruttosozialprodukts pro Kopf in einer bestimmten Gesellschaft; vgl. Granato et al. 1996).

Die Religion der Befragten ist allerdings nicht ursächlich. Vielmehr ist sie mit bestimmten leistungsbezogenen Werten konfundiert. Denn Leistungsmotivation, Akzeptanz von Unternehmertum etc. wurden anfänglich vornehmlich in calvinistisch-protestantisch geprägten Regionen vermittelt. Der dadurch begünstigte wirtschaftliche Erfolg leitete dort schließlich einen Wertewandel ein. Dieser verschaffte hedonistischen, sog. postmaterialistischen Werten größere gesellschaftliche Akzeptanz als den traditionellen materiellen Werten. In der Folgezeit übernahmen einige der ostasiatischen Gesellschaften, deren konfuzianische Arbeits- und Erfolgsethik der calvinistisch-protestantischen Ethik entspricht, in der Weltwirtschaft eine wichtige Rolle (z.B. Hong Kong, Südkorea). Die ursprünglich stärker leistungsorientierten Gesellschaften Westeuropas hingegen begannen, unter dem Einfluss des Wertewandels, d.h. der Hinwendung zum Postmaterialismus, zu stagnieren.

Im Regelfall lassen sich komplexe Phänomene wie Wirtschaftswachstum oder Wettbewerbsfähigkeit jedoch nicht monokausal erklären. Dies spricht dafür, kulturelle und ökonomische Einflussgrößen simultan in einem Erklärungsmodell zu berücksichtigen. Tatsächlich vermag ein ökonomisch-kulturelles Modell, das neben der Variable „Leistungsmotivation“ die in einem Land getätigten Bruttoinvestitionen berücksichtigt, das Wirtschaftswachstum von 43 Ländern signifikant besser zu erklären ($r^2 = 0,57$) als ein rein ökonomisches Modell ($r^2 = 0,45$). Begründen lässt sich dies damit, dass Leistungsmotivation ebenso eine Form von „aufgeschobener Belohnung“ verkörpert wie das Humankapital (= Prozentsatz der Bevölkerung, der über eine höhere Schul- oder Hochschulbildung verfügt). Und die Bereitschaft zum Belohnungsaufschub ist eine notwendige Voraussetzung von Leistungsbereitschaft.

Um das Wirtschaftswachstum zu erklären, ist die Leistungsmotivation die „ergiebiger“ Variable. Zum einen korrespondiert sie stärker mit den

Bruttoinvestitionen als die Variable „Anteil der Bevölkerung mit höherer Schulbildung“ und beeinflusst somit zum anderen das Wirtschaftswachstum auf doppelte Weise:

- direkt, als Wirkung motivationaler Faktoren auf Unternehmertum und Leistung, sowie
- indirekt (in Gestalt vermehrter Investitionen).

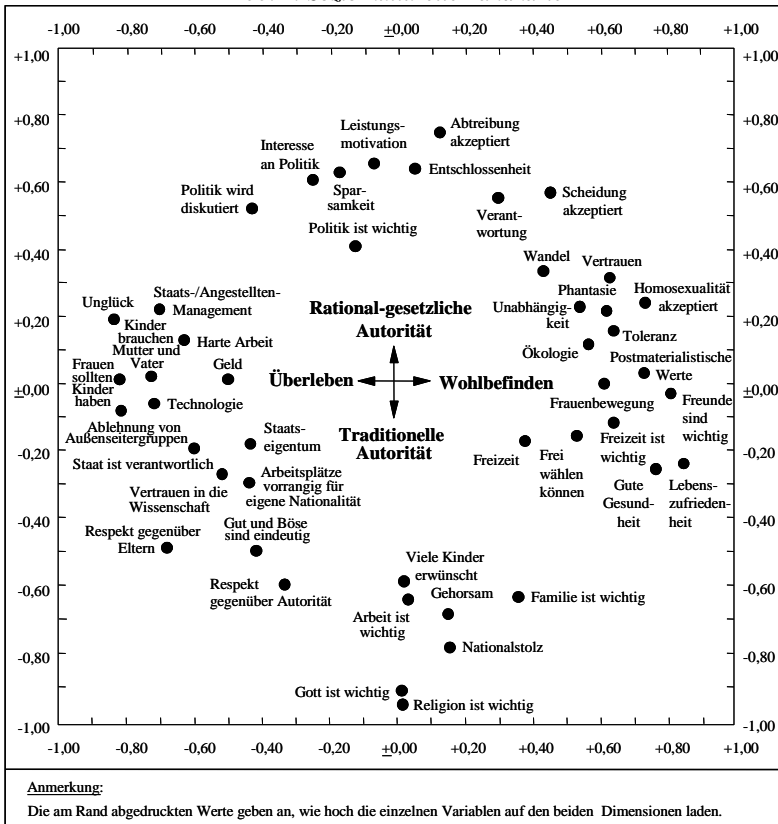
3.2 Dimensionen der Landeskultur nach Inglehart

Am Beispiel der im WVS-90/91 befragten knapp 60.000 Menschen ließ sich faktorenanalytisch zeigen, dass die in 43 Ländern gesammelten Antworten auf mehr als 100 Fragen zu verschiedenen Lebensbereichen am besten zweidimensional darstellbar sind (vgl. Abb. 1 und Inglehart 1998; 1997). Zusammen erklären die beiden Dimensionen 51% der interkulturellen Varianz der in die Befragung einbezogenen Variablen:

- „Überleben vs. Wohlbefinden“ (= 30%),
- „Traditionelle vs. rational-gesetzliche Autorität“ (= 21%).

Alle weiteren Faktoren leisten einen zu geringen Erklärungsbeitrag, als dass es sinnvoll wäre, sie in das Erklärungsmodell aufzunehmen.

Abb. 1: Sozio-kulturelle Landkarte



Quelle: Inglehart (1998, S.122); leicht modifiziert.

Dass die gefundene Lösung 49% der Datenvarianz nicht erklären kann, hat mehrere Gründe. R. Inglehart verweist vor allem auf ...

- den Einfluss von Variablen, die im *World Values Survey 1990/1991* nicht berücksichtigt wurden,
- das Phänomen der „nicht generalisierbaren Einzigartigkeit“: Damit ist gemeint, dass jede Gesellschaft auf eigene Weise „ihre Geschichte“ schreibt und ein unvergleichliches kulturelles Erbe besitzt, welches von Persönlichkeiten, Institutionen, Klima, Geografie sowie situativen Ereignissen geschaffen wurde.

Deshalb lassen sich weder das Phänomen Kultur noch dessen Wandel vollständig mit universalen Prozessen erklären. „So wie jedes Individuum einzigartig ist, so ist auch jede Gesellschaft einzigartig, und selbst jeder historische Moment. Wir setzen Evolution nicht mit Determinismus gleich, wenn wir auch die Evolutionsmetapher nützlich finden, um zu beschreiben, wie sozialer Wandel wirkt. Bestimmte Strategien, mit der Umwelt fertig zu werden, sind wahrscheinlicher als andere: Eine solche Strategie ist eine Kombination aus

Kern des Clusters der protestantischen Wohlfahrtsstaaten bilden. Natürlich möchte man einwenden, dass es sich dabei doch um die nordeuropäischen Länder handelt und somit sehr wohl die geographische Nähe clusterbildend sein dürfte. Dies erklärt jedoch nicht, warum auch die Niederlande, die aus geographischer Sicht eher mit Belgien, Frankreich etc. ein Cluster bilden müssten, und die Schweiz diesem Segment angehören. Erklären lässt sich diese Gruppierung somit nicht geographisch, sondern kulturhistorisch bzw. religionssoziologisch. Denn wie die skandinavischen Gesellschaften wurden die Niederlande und die Schweiz nachhaltig vom Calvinismus beeinflusst.

Ein weiteres Segment sind die katholisch geprägten Länder Europas. Obwohl, von wenigen Ausnahmen abgesehen, der direkte Einfluss der Kirchen in der jüngeren Vergangenheit im Zuge der Säkularisierung spürbar abgenommen hat, steht das „Katholische Europa“ offenbar nach wie vor auf einem gemeinsamen Wertefundament. Zwar ist dies eine Ex Post-Erklärung. Dennoch erscheint es plausibel davon auszugehen, dass die von einer Religion vermittelten Werte unabhängig von der Institution „Kirche“ fortbestehen.

West- und Ostdeutschland, die zum Zeitpunkt der Befragung noch geteilt waren und deshalb auch getrennt erfasst wurden, unterschieden sich damals hauptsächlich auf der Dimension „Überleben vs. Wohlbefinden“. Zwar hat somit das zwischen 1945 und 1989 durchgeführte „soziopolitische Feldexperiment“, mit dem in Westdeutschland eine marktorientierte, liberale Demokratie westlicher Prägung etabliert werden sollte und in Ostdeutschland ein sozialistischer, atheistisch-autoritärer Staat, in beiden Landesteilen Spuren hinterlassen. Aber selbst mit derart konzertierten Anstrengungen konnte die deutsche Kultur nur sehr bedingt neu geformt werden: Nach 45 Jahren unter diametral entgegengesetzten politischen und ökonomischen Bedingungen ähnelten sich Ost- und Westdeutschland mehr, als etwa Westdeutschland und Schweden sich ähneln“ (vgl. Inglehart 1998, S.141).

Hingegen unterscheidet sich das Wertesystem der reicheren Länder deutlich von dem der ärmeren Länder. Dies legt die Vermutung nahe, dass gerade die wirtschaftliche Entwicklung die Werte bzw. deren Wandel beeinflusst. Allerdings ließ sich diese Umkehrung der klassischen These von *Max Weber*, wonach die „protestantische Ethik“ die Wirtschaftskräfte zur Entfaltung kommen lässt (vgl. Gelbrich/Müller 2013; Müller/Kornmeier 2000, S.87ff.), nur deshalb so eindeutig formulieren, weil die *OPEC*-Staaten nicht Gegenstand der Studie waren. Denn einige erdölexportierende Länder konnten in den vergangenen Jahrzehnten ihre wirtschaftliche Position stärken, obwohl sie sich wieder den tradierten (bzw. fundamentalistischen) Werten zuwandten. Gegen diesen Einwand wiederum spricht, dass das Wirtschaftswachstum der *OPEC*-Länder durch die Ausbeutung von Naturschätzen und nicht durch die Nutzung von Humankapital begründet wurde.

4 Zusammenfassung

R. Inglehart hat in seinen sozio-politologischen Studien das Phänomen des kulturellen Wandels thematisiert. Seinen Studien zufolge unterscheiden sich Kulturen zum einen darin, ob sie größeren Wert auf „Überleben“ oder auf „Wohlbefinden“ legen. Unabhängig davon lassen sich Landeskulturen danach

differenzieren, ob sie eher Institutionen der traditionellen Autorität folgen (z.B. Religion, Familie) oder eher rational-gesetzlichen Ansprüchen (z.B. Sparsamkeit). Allerdings haben diese Erkenntnisse in den kulturvergleichenden Wirtschaftswissenschaften bislang wenig Beachtung gefunden.

Literatur: *Alwin, D.F.* (1986): Religion and Parental Child-Rearing Orientations. Evidence of a Catholic-Protestant Convergence, *American Journal of Sociology*, 92(2): 412-440. *Gelbrich, K.; Müller, S.* (2013): Interreligiöses Marketing, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 42(4): 179-188. *Granato, J.; Inglehart, R.; Leblang, D.* (1996): The Effect of Cultural Values on Economic Development. Theory, Hypotheses, and Some Empirical Tests, *American Journal of Political Science*, 40(3): 607-631. *Inglehart, R.* (1977): *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics*, Princeton/NJ: Princeton University Press. *Inglehart, R.* (1997): *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Changes in 43 Societies*, Princeton/NJ: Princeton University Press. *Inglehart, R.* (1998): *Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften*, Frankfurt/Main: Campus. *Lenski, G.* (1963): Religions Impact on Daily Life, *Bulletin: Gettysburg Seminary*, 43: 25-36. *Lenski, G.* (1967): Status Inconsistency and the Vote. A Four Nation Test, *American Sociological Review*, 32(2): 298-301. *McClelland, D.C.; Atkinson, J.W.; Clark, R.W.; Lowell, E.L.* (1953): *The Achievement Motive*, Princeton/NY: Appleton-Century-Crofts. *McClelland, D.C.* (1961): *The Achieving Society*, 2nd Ed., Princeton/NY: Van Nostrand. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2000): *Internationale Wettbewerbsfähigkeit. Irrungen und Wirrungen der Standort-Diskussion*, München: Vahlen.

Preisdifferenzierung

Preisstrategie, welche dem Umstand Rechnung trägt, dass verschiedene Käufer bereit sind, für ein und dasselbe Produkt unterschiedlich zu bezahlen. Diller (2008, S.227ff.) unterscheidet drei Formen der Preisdifferenzierung.

1 Überblick

Während beim „ersten Grad der Preisdifferenzierung“ versucht wird, bei jedem einzelnen Kunden durch Preisverhandlungen oder im Zuge einer Versteigerung exakt jenen Preis zu erzielen, der dessen individueller Preisbereitschaft entspricht, verkauft der Anbieter beim „zweiten Grad“ seine Leistungen zu unterschiedlichen Preisen. Abhängig von spezifischen Randbedingungen (z.B. gekaufte Menge, Zeitpunkt des Kaufs bzw. der Bestellung, Verbundkauf) wählt der Kunde hierbei sein Preisniveau scheinbar selbst (z.B. Alkoholpreis, Mengenrabatt). Bei der „Preisdifferenzierung dritten Grades“ fordert der Anbieter von personell (z.B. Studenten-, Seniorenpreis), zeitlich (z.B. Nachttarif, Hochsaisonpreis) oder räumlich abgrenzbaren Kundengruppen spezifische Preise. Bei der internationalen Preisdifferenzierung fordert ein Unternehmer in verschiedenen Ländern unterschiedliche Preise (vgl. Diller 2008, S.300).

2 Zeit-, personen- und mengenbezogene Preisdifferenzierung

Wer aus wichtigem, häufig geschäftlichem Anlass telefonieren möchte bzw. muss, ist im Regelfall bereit, dafür mehr zu bezahlen als jemand, der (abends) ein privates Telefonat führt. Anbieter fordern deshalb tagsüber eine höhere Gebühr als nach 18

Uhr (zeitliche Preisdifferenzierung). Auch personenbezogen kann die Zahlungsbereitschaft variieren, z.B. zwischen Schülern, Studenten und Rentnern einerseits sowie Berufstätigen andererseits. Ferner eröffnen unterschiedliche Abnahmemengen preispolitischen Spielraum. Wer z.B. in einer kleinen Wohnung lebt (z.B. 60 m²), bezahlt zwar absolut gesehen weniger, aber pro Quadratmeter mehr Miete als jemand, der 150 m² und mehr Wohnfläche beansprucht.

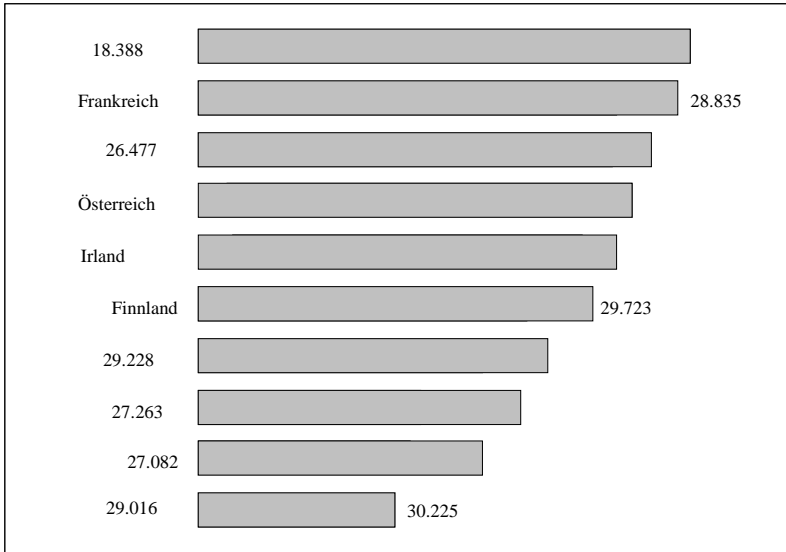
3 Regionale (bzw. internationale) Preisdifferenzierung

Sofern es ihnen möglich ist, nutzen Anbieter auf nationalen wie auf internationalen Märkten alle drei Formen der Preisdifferenzierung. Die britische Telefongesellschaft *Vodafone* bspw. bietet sowohl auf dem Heimatmarkt als auch im Ausland einen Tag- und einen Nachtтариф an (= zeitbezogene Preisdifferenzierung). Aus länder- bzw. kulturvergleichender Sicht interessieren uns aber vor allem zwei andere Erscheinungsformen der Preisdifferenzierung, welche den Umstand ausnutzen, dass Landesgrenzen in vielfältiger Hinsicht Barrieren darstellen.

Wenn Pharmaunternehmen in wirtschaftlich weniger entwickelten Ländern Serum in einer Flasche an der Preisuntergrenze verkauft und dazu nur einen beschränkten Service anbietet, in entwickelteren Märkten hingegen mit einer höheren Zahlungsbereitschaft als vorgefüllte Fertigspritze, begleitet von einem umfangreichen Service-Paket, das z.B. die Schulung der Ärzte einschließt, so handelt es sich hierbei streng genommen nicht um internationale Preisdifferenzierung. Denn sie setzt voraus, dass das identische Produkt in verschiedenen Ländern zu verschiedenen Preisen verkauft. Wie der englische Terminus 'price discrimination' zum Ausdruck bringt, erhält der Kunde in Land A für einen höheren Preis keine höherwertige Leistung als der Kunde in Land B zu einem geringeren Preis. Vielmehr nutzt der Anbieter den Umstand aus, dass geographische Entfernung im Allgemeinen und Landesgrenzen im Besonderen für Intransparenz sorgen. Zusammen mit der eingeschränkten Handelbarkeit bestimmter Produkte (z.B. verderbliche Lebensmittel) und anderen Einflussfaktoren (z.B. Zölle oder unterschiedliche Steuerbelastung) verhindert sie, dass sich die Preise weltweit annähern.

Gang und gäbe ist eine ausgeprägte regionale Preisdifferenzierung bspw. in der Automobilbranche (vgl. Abb.). Dort kommt begünstigend hinzu, dass in manchen Ländermärkten bestimmte Produktmerkmale vorgeschrieben sind, etwa Rechtslenkung in Großbritannien. Dies erleichtert es etwa VW, für einen *Golf* auf der Insel 50% mehr zu verlangen als bspw. in Finnland (vgl. Büschemann 1999, S.2).

Werkspreise für einen Mercedes C 220 (Stand 1.01.2010; in €)



Quelle: Europäisches Verbraucherzentrum (Preisvergleich Automobile Car price report).

Aber auch in anderen Branchen ist regionale Preisdifferenzierung üblich – vor allem in geographisch weit voneinander entfernten Ländern. So bieten amerikanische Hersteller wie GAP Textilien im US-Markt regelmäßig deutlich billiger an als in Großbritannien (vgl. Keegan/Schlegelmilch 2001, S.398).

4 Hemmnisse einer internationalen Preisdifferenzierung

Einer regionalen, d.h. nicht leistungsbezogenen Preisdifferenzierung steht alles im Wege, was für Transparenz auf internationalen Märkten sorgt. Neben Preisagturen (vgl. Lingenfelder/Lauer 2003) trägt dazu primär das WWW bei.

Zumindest in den entwickelten Industrieländern versetzt „das Netz“ Millionen von Menschen in die Lage, weltweit und zeitgleich (Preis-) Informationen von Herstellern, Händlern, Verbraucherschutzorganisationen etc. abzurufen. Elektronische Marktplätze, die insb. für den Verkauf von Investitionsgütern international genutzt werden, sorgen zusätzlich für Preistransparenz. Da der Kunde somit auf elektronischem Wege mit geographisch weit entfernten potenziellen Anbietern ohne nennenswerte Transaktionskosten in Verbindung treten kann, wird es zunehmend schwer, Preise regional zu differenzieren.

Dennoch werden die Preisunterschiede zwischen einzelnen Ländermärkten nicht völlig verschwinden:

- *Die Hersteller wissen um die Risiken, die einer erhöhten Transparenz innewohnen, und geben im Netz oft bewusst keine Preise an, sondern verweisen hierfür auf ihre Händler.*
- *Viele Websites sind nur in der Landessprache verfasst, zusätzlich allenfalls in Englisch. Das verringert die Wahrscheinlichkeit, dass Ausländer diese Informationsmöglichkeit nutzen; zumindest erhöht es deren Lesewiderstand.*

Weit schwieriger, als Kontakt zu einem ausländischen Lieferanten herzustellen, ist es, den Transport der bestellten Ware zu organisieren. Die allermeisten privaten Käufer wissen nicht, welche Garantieleistungen ihnen zustehen. Auch verlangen viele Lieferanten bei Bestellungen aus dem Ausland Vorkasse. Und falls die Ware bei der Auslieferung beschädigt ist, fällt es schwer, die Gewährleistungsansprüche im Ausland durchzusetzen. Allein der ferne Gerichtsort stellt eine kaum zu überwindende Hürde dar.

Wer als mehrwertsteuerpflichtiger Einkäufer Ware aus dem Ausland bezieht, kann die Vorsteuer, die im Ausland anfällt, nicht ohne weiteres „ziehen“; auf jeden Fall ist dies wesentlich aufwändiger als im Inland. Dies gilt insb. dann, wenn es sich um eine einmalige Transaktion handelt.

Schwierigkeiten dieser Art halten Endverbraucher oft davon ab, handelbare Güter im Ausland billiger einzukaufen. Betrachten wir als Beispiel einen deutschen Bauherrn. Im Internet macht er einen toskanischen Anbieter ausfindig, welcher Terra Cotta-Platten deutlich billiger verkauft als deutsche Lieferanten, die „ihren“ Cotto übrigens ebenfalls aus der Toskana beziehen (vgl. Tab.).

Tab.: Preise für 20 qm Terra Cotta-Platten (in €)

Lieferant	Warenwert	Transportkosten	MwSt.	Summe
Italienischer Hersteller	910,26	k.A.	182,05	1.092,31
Deutscher Händler A	1.480,93	inklusive	238,55	1.694,89
Deutscher Händler B	1.519,00	335,00	296,64	2.150,64
Deutscher Händler C	1.897,24	250,00	343,56	2.490,80
Deutscher Händler D	2.561,80	300,00	457,89	3.319,69

Nach eingehendem Preis- und Leistungsvergleich entscheidet sich der Bauherr schließlich für den billigsten deutschen Lieferanten A. Zwar ist auch dieser deutlich teurer als der italienische Hersteller, welcher sich aber für die unübliche Transportleistung (kleine Menge, nach Deutschland) nicht zuständig fühlt. Auch möchte er die Ware im Voraus bezahlt haben. Hinzu kommt, dass die Erstattung der Mehrwertsteuer nach Auskunft des Steuerberaters Probleme bereitet, da aufgrund von Missbrauch die Finanzbehörden bei Antrag auf Mehrwertsteuererstattung äußerst misstrauisch sind. Schließlich erweist die Idee, das Transportproblem durch eine Urlaubsreise nach Italien privat zu lösen zwar als reizvoll, letztlich aber unrealistisch. Ganz anders verhält es sich, wenn statt

unerfahrener Endverbraucher der etablierte Handel seine Logistik-Kompetenz, Marktkenntnis und Einkaufsmacht einsetzt, um → Arbitrage-Handel zu betreiben.

Literatur: *Büschemann, K.-H.* (1999): Viele Preise für einen Mercedes, *Sächsische Zeitung*, 173(30.07.1999): 2. *Diller, H.* (2008): Preispolitik, 4.Aufl., Stuttgart: Kohlhammer. *Keegan, W.J.; Schlegelmilch, B.B.* (2001): *Global Marketing Management. A European Perspective*, Edinburgh: Pearson. *Lingenfelder, M.; Lauer, A.* (2003): Preisagenten und Preisagenturen, in: Diller, H.; Herrmann, A. (Hrsg.), *Handbuch Preispolitik*, 813-827, Wiesbaden: Gabler.

Preisfindung international tätiger Unternehmen

der internationalen Preispolitik zuzurechnende Teilfunktion des Marketing-Mix international tätiger Unternehmen.

1 Überblick

Diese Unternehmensfunktion konkretisiert sich u.a. durch → Preiskalkulation international tätiger Unternehmen, → Penetrationsstrategie international tätiger Unternehmen, → Abschöpfungsstrategie international tätiger Unternehmen, → Internationale Preisdifferenzierung, → Dumping, → Transferpreis, → Kompensationsgeschäfte.

Üblicherweise wird der Preis eines Produktes innerhalb des sog. Magischen Dreiecks (Kunde, Kosten und Konkurrenten) festgelegt. Die kundenorientierte Preisfindung orientiert sich an der Zahlungsbereitschaft potenzieller Käufer. Interne Kosten bilden die Basis für eine kostenorientierte Preisfindung. Schließlich kann sich ein Anbieter auch an der Preispolitik, welche seine Wettbewerber betreiben, ausrichten. Wie die Konkurrenten von *Aldi* und anderen Harddiscountern Tag für Tag erfahren müssen, hängen die Erfolgsaussichten der eigenen Angebote nicht zuletzt von deren Preisgestaltung ab.

Jene Faktoren, die vor allem auf Auslandsmärkten dafür sorgen, dass die Endpreise erheblich von den Werkspreisen abweichen, vernachlässigt das „magische Dreieck“ allerdings. Zusammengefasst bilden sie das Umfeld im Zielmarkt, auf das sich die Akteure einzustellen haben. Müller/Gelbrich (2014) behandeln mit der Landeskultur eine wichtige Facette dieses Umfeldes. Zu den Besonderheiten internationaler Preispolitik vgl. Diller (2008, S.296ff.).

2 Preiskalkulation

Mehr noch als im nationalen Geschäft bedient sich die internationale Preispolitik kostenorientierter kalkulatorischer Methoden, vor allem der progressiven Kalkulation. Denn dies erübrigt aufwändige Preisbereitschaftstests in ausländischen Märkten. Auch lassen sich kostendeckende Preise im Unternehmen vergleichsweise leicht durchsetzen.

Da somit bspw. im Exportgeschäft zusätzliche Kosten (z.B. für Lager und Transport) anfallen und Währungsrisiken zu managen sind, die im nationalen Geschäft keine Rolle spielen, tendiert das Management vielfach dazu, im Zweifel eher zu hohe als zu geringe Kosten- und Risikozuschläge anzusetzen. Diese Praxis gefährdet die preisliche Wettbewerbsfähigkeit.

Als weltweit erste Entscheidungshilfe akzeptiertes Kalkulationsschema leisten die *INCOTERMS* erste Entscheidungshilfe. Diese internationalen Lieferbedingungen wurden 1936 von der *Internationalen Handelskammer* veröffentlicht und, als allgemein verbindliche Regeln für den grenzüberschreitenden Warenaustausch, 1953, 1990 und 2000 wiederholt neu festgelegt. Sie dominieren das jeweilige nationale Recht und sehen im Streitfall, bevor der ordentliche Gerichtsweg beschritten wird, ein spezielles Schiedsverfahren vor. „Ausgehend von dem für den Inlandsmarkt ermittelten Verkaufswert eines Gutes ab Werk kann für einen abgegrenzten Auftrag dann progressiv, je nach erbrachtem Leistungsumfang, stufenweise der entsprechende Verkaufswert ermittelt werden“ (Diller 2008, S.355).

Noch wichtiger aber ist eine andere Funktion der *INCOTERMS*: Indem sie sich auf eine der 13 „Klauseln“ ('terms') einigen (vgl. Tab. 1), können Vertragspartner in standardisierter Weise und damit sehr einfach festlegen,

ab wann (d.h. zeitlich) und

ab wo (d.h. räumlich)

Transportkosten und Transportrisiken vom Verkäufer auf den Käufer übergehen. Die E-Terms (= 'ex work') bspw. bestimmen, dass die gehandelten Güter dem Käufer, der dann alle weiteren Kosten und Risiken zu tragen hat, im Bereich des Verkäufers bereitgestellt werden (bspw. ab Werk, Mühle, Plantage). Gemäß den F-Terms (= 'free') hat der Verkäufer die Ware auf seine Kosten und eigenes Risiko dem vom Käufer benannten Hauptfrachtführer zu übergeben. D-Terms (= 'delivered') wiederum verpflichten den Verkäufer zur „Ankunftsvereinbarung“: Er muss die Ware auf seine Kosten und sein Risiko bis zum vereinbarten Bestimmungsort transportieren lassen. C-Terms (= 'carrige') schließlich sind eine „Abgangsvereinbarung“. Zwar hat der Verkäufer einen Transportvertrag abzuschließen und die Frachtkosten, die bis zum Bestimmungsort anfallen, zu übernehmen. Der Käufer muss die Transportrisiken aber bereits ab dem Zeitpunkt der Verladung tragen.

Tab. 1: *INCOTERMS 2000*

Klausel	Transport art	Bedeutung	Übergang der Kosten	Gefahrenübergang
• EXW (ex works, named place)	• Alle (= Bahn, Flugzeug, LKW, Schiff)	• Ab Werk (... benannter Ort)	• Am benannten Werk	• Am benannten Werk
• FCA (free carrier)	• Alle	• Frei Frachtführer	• Bei Übergabe an Frachtführer am benannten Ort	• Bei Übergabe an Frachtführer am benannten Ort

(... benannter Ort)				
• FAS (free alongside ship)	• Schiff (= See-/Fluss-Schiff)	• Frei Längsseite Schiff (... benannter Verschiffungshafen)	• Längsseite des Schiffes im benannten Verschiffungshafen	• Längsseite des Schiffes im benannten Verschiffungshafen
• FOB (free on board)	• Schiff	• Frei an Bord (... benannter Verschiffungshafen)	• Passieren der Reling des Schiffes im benannten Verschiffungshafen	• Passieren der Reling des Schiffes im benannten Verschiffungshafen
• CFR (cost and freight)	• Schiff	• Kosten und Fracht (... benannter Bestimmungshafen)	• Erreichen des Bestimmungshafens	• Passieren der Reling des Schiffes im Verschiffungshafen
Klausel	Transportart	Bedeutung	Übergang der Kosten	Gefahrenübergang
• CIF (cost, insurance and freight)	• Schiff	• Kosten, Versicherung und Fracht (... benannter Bestimmungshafen)	• Erreichen des benannten Bestimmungshafens einschl. Transportversicherung	• Passieren der Reling des Schiffes im Verschiffungshafen
• DES (delivered ex ship)	• Schiff	• Geliefert ab Schiff (... benannter Bestimmungshafen)	• Erreichen des benannten Bestimmungshafens einschl. Entladekosten	• Passieren der Reling im Bestimmungshafen
• DEQ (delivered ex quay)	• Schiff	• Geliefert ab Hafen (... benannter Bestimmungshafen)	• Längsseite des Schiffes im benannten Bestimmungshafen	• Längsseite des Schiffes im benannten Bestimmungshafen
• CPT (carriage paid to)	• Alle	• Transport bezahlt bis (... benannter Bestimmungsort)	• Benannter Bestimmungsort	• Übergabe an den Hauptfrachtführer am Abgangs-ort
• CIP (carriage and insurance paid to)	• Alle	• Transport und Versicherung bezahlt bis (... benanntem Bestimmungsort)	• Benannter Bestimmungsort einschl. Transportversicherung	• Übergabe an den Hauptfrachtführer am Abgangs-ort

• DAF (delivered at frontier)	• Alle	• Geliefert Grenze (... benannter Platz)	• Am vereinbarten Grenzübergangspunkt	• Am vereinbarten Grenzübergangspunkt
• DDU (delivered duty unpaid)	• Alle	• Geliefert unverzollt (... benannter Bestimmungsort)	• Am vereinbarten Bestimmungsort im Lande des Käufers, ohne Einfuhrzoll	• Am vereinbarten Bestimmungsort im Lande des Käufers
• DDP (delivered duty paid)	• Alle	• Geliefert verzollt (... benannter Bestimmungsort)	• Am vereinbarten Bestimmungsort im Lande des Käufers, einschl. Einfuhrzoll	• Am vereinbarten Bestimmungsort im Lande des Käufers

Quelle: Internationale Handelskammer, Paris.

3 Wechselkurse

Teil der Vertragsfreiheit ist die Wahl der Währung, in welcher ein Geschäft getätigt werden soll. Dies ist insofern bedeutsam, als jede Entscheidung für eine ausländische Währung ein mehr oder minder großes Wechselkursrisiko impliziert. Je nachdem, wie sich der Wechselkurs der beteiligten Währungen (bspw. \$ oder €) im Vertragszeitraum ändert, erleidet der eine Vertragspartner einen wahrungsbedingten Verlust, während der andere einen entsprechenden Gewinn verbuchen kann. Das Ausmaß des Währungsrisikos hängt zunächst davon ab, ob das Austauschverhältnis zwischen den betroffenen Währungen fixiert ist oder frei bzw. innerhalb einer vereinbarten Bandbreite schwanken kann. Um Risikomanagement zu betreiben, ergreifen Unternehmen hauptsächlich folgende Gegenmaßnahmen:

- Wahl einer Währung, die wenig anfällig für Wechselkursschwankungen ist,
- vertragliche Vorsorge (z.B. Kurssicherungsklausel, Wahrungsoptionsrecht),
- Versicherung (HERMES-Deckung),
- Handel mit Forderungen (Factoring, Forfaitierung),
- Termingeschäfte.

Der Wechselkurs einer Währung gibt ihren Außenwert an, d.h. den in ausländischen Währungseinheiten ausgedruckten Gegenwert einer bestimmten Menge einheimischer Währungseinheiten. Umgangssprachlich formuliert ist dies der Preis, den man entrichten muss, wenn man eine Fremdwährung kaufen möchte. Werden die in der jeweiligen Währung ausgedruckten Preise mithilfe des Wechselkurses umgerechnet, so lassen sich die international geforderten Preise für ein bestimmtes Produkt direkt miteinander vergleichen. Grundsätzlich gilt: der zwischen zwei Ländern bestehende Wechselkurs sollte die Kaufkraft beider Währungen widerspiegeln. Demnach müsste ein deutscher Tourist, der US-Dollar zu einem Kurs von 0,84 € gekauft hat, in den USA für 75 \$ die gleiche Jeans erwerben können, welche hierzulande 63 € kostet. In der Realität aber reflektieren

Wechselkurse nur selten die tatsächliche Kaufkraft, da neben unterschiedlichen Preisen weitere Faktoren (z.B. Inflation, Währungsspekulation) dieses Austauschverhältnis beeinflussen. Um die Differenz zwischen der realen Kaufkraft und dem durch den Wechselkurs „erzeugten Kaufpotenzial“ zu objektivieren und zu dokumentieren (z.B. gegenüber Touristen), gibt man die sog. Kaufkraftparität an.

Der reale Wechselkurs einer Währung spiegelt neben den Wechselkursänderungen die Veränderungen der Preise in den fraglichen Ländern wider. Hierzu stellt man für diese Länder einen (vergleichbaren) Warenkorb zusammen und ermittelt dessen Preis in jeder Währung. Kostet bspw. ein Warenkorb nach den in Deutschland erhobenen Preisen 500 € und in den USA 500 \$ (in landesüblichen Preisen), dann müsste der Wechselkurs 1:1 betragen, wenn eine Person in beiden Ländern dieselbe Kaufkraft besitzen soll. Allerdings geht dieses Konzept von einem für alle Länder vergleichbaren Warenkorb aus: Tatsächlich aber mögen die Briten 'fish and chips', die Spanier 'tapas' und die Deutschen Curry-Wurst, um nur ein Beispiel für die zahllosen landes- bzw. kulturspezifischen Präferenzen zu geben.

Um das Problem der Vergleichbarkeit pragmatisch zu lösen, entwickelte *The Economist* 1986 einen Wechselkurs, welchem die landesüblichen Preise eines 'big mac' zugrunde liegen; denn dieser ist in über 100 Ländern in mehr oder weniger vergleichbarer Qualität erhältlich. Die sog. Big Mac-Parität berechnet sich, indem man den Preis, der für dieses Produkt in dem einen Land gefordert wird, durch den entsprechenden Preis in dem zweiten Land dividiert. Im Falle von Deutschland (= 4,95 DM) vs. USA (= 2,43 \$) ergab sich zum Zeitpunkt der Analyse so eine „Big Mac- bzw. Kaufkraftparität“ von 2,04 DM je \$ (vgl. Tab. 2). Entspräche der reale Wechselkurs zwischen beiden Ländern diesem Verhalttnis, würde ein (deutscher oder ein amerikanischer) Tourist für einen bestimmten Geldbetrag dieselbe Menge an 'big macs' erhalten, gleichgültig, ob er sie in den USA oder in Deutschland erwirbt. Liegt der reale Wechselkurs indessen unter diesem Betrag, so bedeutet dies, dass – wie im vorliegenden Fall – Deutsche, die in die USA reisen, dort weniger zu entrichten haben als daheim. Statt 2,04 DM je Dollar, was der „Big Mac-Parität“ entspräche, müssen sie nur 1,82 DM je Dollar aufwenden.

Streng genommen gilt dieser Index natürlich nur für den 'big mac'. Er liefert allerdings auch Hinweise auf die generellen Kosten der Lebenshaltung, mit denen man in einem bestimmten Land zu rechnen hat. Denn *McDonald's* (und andere Anbieter) müssen diese bei ihrer Preisgestaltung berücksichtigen.

Tab. 2: „Big Mac-Parität“ als Versuch der Objektivierung des Kaufkraftverhalttnisses zwischen Ländern

Währung	Tatsächlicher Wechselkurs (1986)	Big Mac-Wechselkurs (1986)	Big Mac-Index (1986)
Schweizer Franken	1,48	2,43	+64
Dänische Krone	6,91	10,19	+47

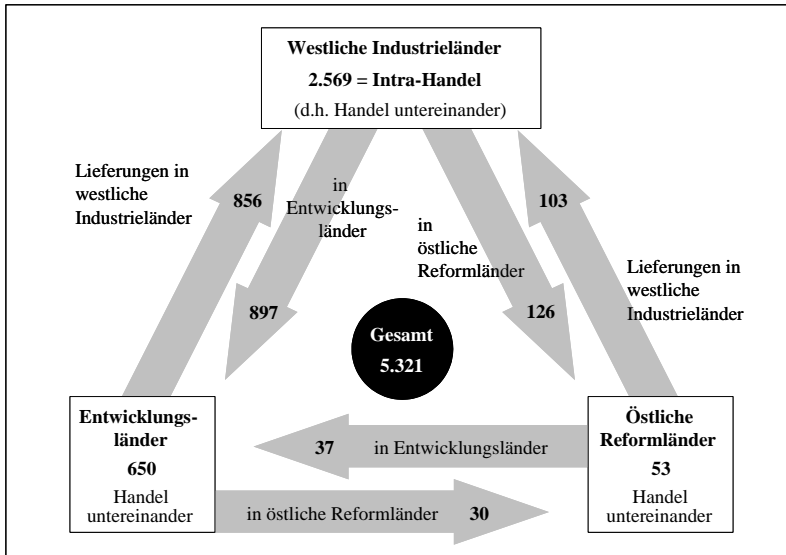
Britisches Pfund	0,62	0,78	+26
Schwedische Krone	8,32	9,88	+19
Französischer Franc	6,10	7,20	+18
Deutsche Mark	1,82	2,04	+12
Niederländischer Gulden	2,05	2,24	+9
Italienische Lira	1.799	1852	+3
Spanische Peseta	155	154	0
Kanadischer Dollar	1,51	1,23	-19
Polnischer Sloty	3,98	2,26	-43
Russischer Rubel	24,7	13,8	-44
Ungarische Forint	237	123	-48

Anmerkung: Der „Big Mac-Index“ berechnet sich als Abweichung (in %) zwischen dem Preis, der für einen 'big mac' in den USA und dem Preis, der dafür in dem jeweiligen Land verlangt wird.

Quelle: The Economist.

Wechselkursschwankungen in Gestalt eines „starken Euros“ werden gerne als Argument für angebliche Probleme der deutschen Exportwirtschaft herangezogen. Tatsächlich aber ist aus einer ganzen Reihe von Gründen das Problempotenzial weit geringer, als gemeinhin angenommen bzw. behauptet wird. Zunächst betreiben die Mitgliedsländer der *Europäischen Union* zu einem Großteil Intra-Handel, d.h. innerhalb der Wirtschaftsgemeinschaft (vgl. Abb. 1). Verrechnungsbasis ist dann die Gemeinschaftswährung, weshalb sich in diesem Bereich das Wechselkursproblem erst gar nicht stellt. Hinzu komme ein Risikoausgleich, der dadurch entsteht, weil in einer extrem arbeitsteiligen Wirtschaft Wechselkursnachteilen im Exportgeschäft entsprechende Vorteile im Importgeschäft (z. B. Einfuhr) gegenüberstehen. So verteuert eine Dollarabwertung zwar die Ausfuhren des verarbeitenden Gewerbes in dem Dollarraum, verbilligt aber die Einfuhr von Rohstoffen aller Art. Außerdem betreiben große Unternehmen ein gut funktionierendes Risikomanagement und nutzen z.B. derivate Finanzinstrumente, um sich gegen Währungs- und Zinsschwankungen abzusichern (vgl. Graf von Bernstorff 2008).

Abb. 1: Welthandelsströme (1997; in Mrd. \$)



4 Staatliche Auflagen und sonstige Eingriffe

Nicht zuletzt geben Staat, Verbände und Absatzmittler Eckdaten vor bzw. schaffen Rahmenbedingungen, welche für die Preisgestaltung bedeutsam sind. Für international tätige Unternehmen ist es schwierig, diese Normen, Regelwerke und Instrumentarien zu durchdringen, zumal sie in den verschiedenen Auslandsmärkten zum Teil höchst unterschiedlich gestaltet sind und sich zudem häufig ändern.

Einflussnahme des Handels: In vielen Fällen sorgen allein schon gravierende Unterschiede in der Handelsspanne für spürbare Preisunterschiede. Sie kann für ein identisches Körperpflegeprodukt in Deutschland 38%, in Frankreich 20% und in Irland 13% betragen (vgl. Leach 1999, S.56). Hinzu kommen die eigenständigen Preisstrategien der Handelsunternehmen.

Einflussnahme staatlicher Instanzen: Häufig unterschätzt wird in diesem Kontext die Rolle des Staates. Er kann den Herstellern und anderen Akteuren im Absatzkanal aus politischen Gründen Preisober- und Untergrenzen vorschreiben.

(1) **Erzeugerschutz:** In vielen Ländern ist der Markt für Lebensmittel stark reguliert. Italien bspw. sicherte 1989 den Landwirten (= Anbieter) per Gesetz zu, dass sie den Liter Milch für 772,47 Lire (ca. 40 Cent) an die Molkereien (= Weiterverarbeiter) verkaufen können. Damit musste die italienische verarbeitende

Lebensmittelindustrie 30% höhere Einkaufspreise akzeptieren, als damals in der *Europäischen Union* üblich.

(2) Verbraucherschutz: Vor allem dann, wenn es um die Versorgung mit Grundnahrungsmitteln geht, muss man mit Eingriffen politischer Instanzen rechnen. So ist der Brotpreis vielerorts ein „politischer Preis“. In Ägypten bspw. wurde er in den 1950er-Jahren derart niedrig gehalten, dass es sich für die Bauern lohnte, (billiges) Brot anstelle von (teurem) Futtergetreide an ihre Tiere zu verfüttern.

(3) Steuern und Zölle: Eine weltweit einheitliche Preisgestaltung scheidet häufig bereits an der unterschiedlichen Modalitäten der Besteuerung in den einzelnen Zielmärkten. So variiert die Mehrwertsteuer innerhalb der *EU* stark. In Deutschland beträgt sie 16%, in Italien 20% und in Dänemark sogar 25% (vgl. Tab. 3 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

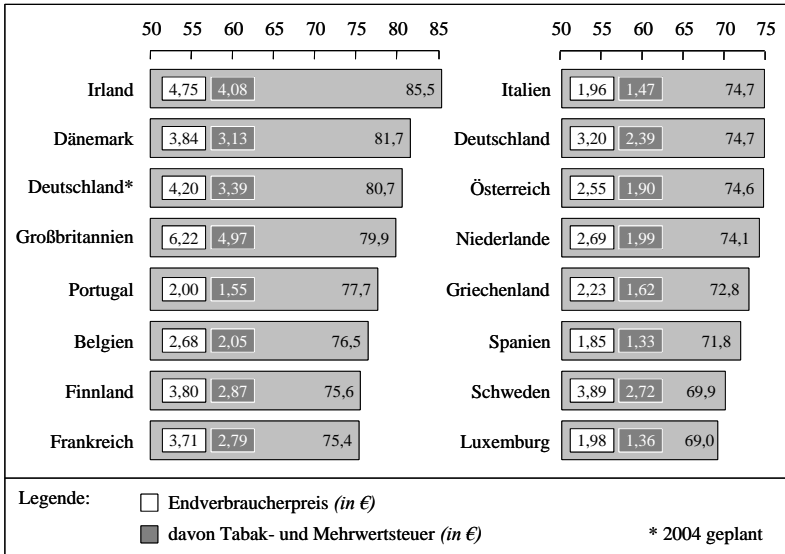
*Tab. 3: Mehrwertsteuersätze in den EU-Mitgliedstaaten
(Stand 2003, in %)*

Land	Satz	Land	Satz
Dänemark	25,0	Griechenland	18,0
Schweden	25,0	Großbritannien	17,5
Finnland	22,0	Niederlande	17,5
Irland	21,0	Portugal	17,0
Belgien	21,0	Spanien	16,0
Frankreich	20,6	Deutschland	16,0
Österreich	20,0	Luxemburg	15,0
Italien	20,0		

Quelle: http://europa.eu.int/comm/publications/archives/booklets/eu_glance/08/txt_de.htm#7, 6.12.2003.

Hinzu kommen produktspezifische Abgaben, z.B. auf Alkohol, Benzin oder Tabak. In Finnland etwa beträgt der Steueranteil von Zigaretten in Gestalt von Tabak- und Mehrwertsteuer 85,5%, in Luxemburg hingegen „nur“ 69,0% (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Preise und Steuern für eine Schachtel Zigaretten
(Steueranteil in %)



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, Köln (2003); Ursprungsdaten: EU-Kommission.

Ob verschiedene Steuern einheimische Anbieter und Arbeitsplätze im Inland schützen, oder primär die öffentlichen Kassen füllen sollen, ist in unserem Zusammenhang zweitrangig. Aus welchem Grund auch immer: Ausländische Ware wird häufig mit Importzoll belegt oder zum Luxusgut erklärt, für das eine Luxussteuer anfällt. Dadurch verteuern sich z.B. deutsche Automobile im Ausland bisweilen um 100% und mehr. Eine andere Form des Protektionismus stellt der Zulassungsaufschlag für Automobile dar. Dieser berechnet sich nach dem Werkspreis und beträgt in

- Dänemark weit über 100%,
- Finnland 100%,
- Griechenland bis zu 75% und
- den Niederlanden 45%.

Um diese Steuer zu kompensieren und ihre Produkte zu Preisen anbieten zu können, welche die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe nicht überfordern, reduzieren die Automobilhersteller in Ländern mit hohem Zulassungsaufschlag entsprechend ihre Werksabgabepreise (vgl. Büschemann 1999, S.2).

(4) Rabattvorschriften: Sie sollen einerseits den Handel vor ruinösem Preiswettbewerb und andererseits die Verbraucher vor irreführenden Informationen schützen. Rabattvorschriften beziehen sich auf die drei gängigen

Arten von Nachlässen und sind von Land zu Land unterschiedlich streng (vgl. Tab. 4):

- Barrabatte sind direkte Preisnachlässe (d.h. ein Produkt wird x% billiger als normal angeboten).
- Bei Warenrabatten handelt es sich um Kopplungsangebote (etwa dann, wenn der Käufer drei Exemplare eines Artikels zum Preis von zweien erwerben kann).
- Gutscheine (Kupons) werden auf verschiedenen Wegen verteilt (z.B. zum Ausschneiden in der Tageszeitung). Sie berechtigen zum ermäßigten Kauf einer Ware.

Tab. 4: Rabattvorschriften in den EU-15-Ländern

Land	Barrabatte	Warenrabatte	Gutscheine
A	Theoretisch keine Beschränkungen, Rabatt muss vom Kunden leicht berechnet werden können. Für Ausverkauf Genehmigung notwendig (außer Saisonverkauf)	Müssen dasselbe Produkt betreffen	Im Regelfall zulässig
B	Kostenloser Anteil an der normalen Menge einer Ware ist verboten; Rabatt muss kommerziell kommuniziert werden und sich auf eine bestimmte Waren- bzw. Dienstleistungskategorie beziehen; genereller, prozentualer Preisnachlass auf „gekennzeichnete Ware“ ist nicht zulässig	Identische Waren und Dienstleistungen können nur zusammen zu einem Gesamtpreis verkauft werden, wenn der Kunde sie auch getrennt erwerben kann, er klar über diese Möglichkeit sowie die Einzelpreise informiert wurde und die Preisermäßigung max. ein Drittel des Kaufpreises beträgt	Gutscheine können für dieselbe Ware bzw. Leistung ausgegeben werden, sofern der Gesamtnachlass max. ein Drittel des Kaufpreises beträgt
Land	Barrabatte	Warenrabatte	Gutscheine
D	Rabattgesetz wurde im Juli 2001 ersatzlos abgeschafft		
DK	Zulässig, sofern Angaben nicht falsch, irreführend, unangemessen oder unvollständig sind	Zulässig, wenn die Ware identisch ist	Ausgabe von Marken o.ä. vor dem Kauf zur späteren Einlösung nicht zulässig; Rabatt auf nachfolgende Einkäufe möglich, wenn die Marken Angaben zum Namen des Ausstellers, Markenwert (in dänischer Währung)

	und den Einlösestellen enthalten		
F	Keine Vorschriften, außer in Bezug auf Bücher und veredelte Produkte		
FL	Zulässig, wenn der Preisnachlass weniger als die tatsächliche Differenz zwischen dem ermäßigten und dem vom Händler zuvor berechneten Preis beträgt	Zulässig, wenn ein klarer materieller Zusammenhang zwischen den angebotenen Waren bzw. Dienstleistungen besteht	Keine detaillierten Vorschriften
GB	Zulässig	Zulässig	Zulässig
GR	Verboten	Verboten	k.A.
I	Zulässig, aber nicht in Form des prozentualen Anteils eines Konkurrenzpreises	k.A.	Zulässig, wenn sie keinen Kaufanreiz darstellen; Ermäßigungen durch Gutscheine gelten als Gewinnpreise und sind steuerpflichtig
IRL	Keine speziellen Vorschriften		
L	Zulässig unter bestimmten Bedingungen (z.B. muss der „normale“ Preis für dieselbe Ware in derselben Verkaufsstätte mindestens zwei Monate vor Beginn der Rabattgewährung gültig gewesen sein)	Zulässig, wenn jede Ware einzeln auch zum gewöhnlichen Preis erworben werden kann und der Rabatt nicht mehr als ein Drittel des Preises der Einzelwaren zusammengenommen beträgt	Zulässig (mit denselben Bedingungen wie Warenrabatte); Angebot kostenloser künftiger Einkäufe nicht zulässig
NL	Zulässig, außer im Falle von Zigaretten und Versicherungen	Zulässig, außer im Falle von Zigaretten und Versicherungen	Zulässig
Land	Barrabatte	Warenrabatte	Gutscheine
P	Zulässig, alter und neuer Preis oder prozentualer Nachlass müssen angegeben werden	k.A.	k.A.
S	Zulässig, wenn Verbraucher folgende Informationen erhält: Bedingungen für die Wahrnehmung des Angebots, Art und Wert des Angebots,	Zulässig unter denselben Bedingungen wie Barrabatt	Zulässig unter denselben Bedingungen wie Barrabatt

	Gültigkeitsdauer bzw. andere Einschränkungen
SP	Keine Vorschriften
Quelle:	Bergevin (1998).

Literatur: *Bergevin, J.* (1998): Die Rabattvorschriften in den einzelnen Mitgliedsstaaten, Kommerzielle Kommunikation, o.Jg., 14. *Büschemann, K.-H.* (1999): Viele Preise für einen Mercedes, Sächsische Zeitung, 173 (30.07.1999): 2. *Diller, H.* (2008): Preispolitik, 4.Aufl., Stuttgart: Kohlhammer. *Graf von Bernstorff, C.* (2008): Risikomanagement im Auslandsgeschäft, 4.Aufl.; Frankfurt/Main: Knapp. *Leach, B.* (1999): Arbitrageure setzen den Hebel an, LebensmittelZeitung, 38 (24.09.1999): 56-58. *Müller, S.; Gelbrich, K.* (2015): Interkulturelles Marketing, 2.Aufl., München: Vahlen.

Preiskorridor → Arbitrage-Handel

Proxy-Variable

misst auf einfache und plausible Weise ein komplexes Merkmal, das einer direkten Messung nicht oder nur unter unverhältnismäßig schwierigen Bedingungen zugänglich ist. So lässt sich die „Anzahl angemeldeter Patente“ als Proxy-Variable für die Quantifizierung der „Innovativität eines Unternehmens“ nutzen. Und für den äußerst aufwändig zu berechnenden „Index der Globalität von Automobilmarken“ hat sich der Bekanntheitsgrad als eine brauchbare Proxy-Variable erwiesen. Denn Weltmarken sind bekannter als lokale Marken.

Literatur: *Maddala, G.S.; Lahiri, K.* (1992): Introduction to Econometrics, Vol. 2, 454ff., New York: Macmillan.

Produktpiraterie → Marken- und Produktpiraterie, → Counterfeiting
Intelligence Bureau

P-Time-Kultur → Zeit

Pünktlichkeit

Lateinamerikaner empfinden allzu große Pünktlichkeit als Ausdruck von Unterwürfigkeit und Abhängigkeit. Und im arabischen Kulturraum ist es üblich, dass Ranghöhere die Uhrzeit ignorieren und Rangniedere warten lassen, ohne diese dafür um Entschuldigung zu bitten. Die meisten westlichen Gesellschaften hingegen erachten Termintreue als eine Tugend und wichtige Voraussetzung für beruflichen Erfolg. Entsprechend wird Unpünktlichkeit als unhöflich, möglicherweise sogar als „Charakterschwäche“ gedeutet: als Unfähigkeit zur Selbstkontrolle. Verabreden sich Angehörige unterschiedlicher Kulturen und sind sie sich der Relativität ihres Zeitverständnisses nicht bewusst, sind Konflikte unvermeidlich. Zumal es dabei bisweilen zu einer Art von „Bewusstseinspaltung“ kommt: „Franzosen schätzen »deutsche Tugenden« wie Pünktlichkeit durchaus. Und auch, wenn sie es selbst nicht so genau mit ihr nehmen – vom deutschen Gegenüber werde sie unbedingt erwartet“ (Roth 2012, S.79).

Das Stereotyp des zwanghaft pünktlichen Deutschen ist im Übrigen eine Legende, wie britische Wissenschaftler berichten. Sie haben in Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Bulgarien, Polen und der Tschechischen Republik jeweils 200 Manager zu ihrem Umgang mit der Zeit befragt. „Auf die Frage, nach wie vielen Minuten sie davon sprechen würden, dass jemand zu spät sei, gaben die Deutschen durchschnittlich 15 Minuten an - mehr als alle anderen. Britische Manager etwa sind mit ihrer Geduld schon nach etwa acht Minuten am Ende. Entgegen den Erwartungen ließen sich die Deutschen ihren Tagesablauf auch am wenigsten von der Zeit diktieren. Ihnen machte es z.B. am wenigsten aus, noch keinen Überblick über die anstehenden Termine zu haben. Auch die Vorstellung, ohne Uhr zurechtzukommen, konnte sie nicht aus der Fassung bringen“ (o.V. 1999, S.16).

Literatur: o.V. (1999): Deutsche Pünktlichkeit ist eine Mär, Süddeutsche Zeitung, 55(295): 16. Roth, J. (2012): Wie die Welt verhandelt. Frankreich, Die Zeit, 67(38): 79.

Rabattvorschriften → Preisfindung internationaler Unternehmen

Rassenkunde

Teilgebiet der biologischen Anthropologie (⇒ Interkulturelles Marketing). Die Rassenkunde befasst sich mit Rassen. Damit ist eine Gruppe von Menschen (bzw. Tieren) gemeint, die sich in ihren Erbanlagen ähnelt und darin zugleich von anderen Rassen unterscheidbar ist.

Der Begriff der Rasse lässt sich auf 'ras' (arab. = Kopf) zurückführen. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass eine bestimmte Gruppe von Lebewesen sich aufgrund gemeinsamer Erbanlagen auch äußerlich von anderen Rassen unterscheidet (z.B. in der Kopfform). In Abgrenzung zur „ethnischen Gruppe“ wurde das ⇒ Konstrukt „Rasse“ meist ideologisch, benutzt und verstanden (d.h. als Kampfbegriff). Unterstellt wird die (genetisch begründete) Überlegenheit einer: gewöhnlich der eigenen Rasse. Und die sog. Rassenfrage thematisiert soziopolitische Probleme, die aus dem Zusammenleben mehrerer Rassen innerhalb eines Staatsgebietes erwachsen können.

Rassentheoretiker haben immer wieder versucht, Zusammenhänge zwischen einer Kultur und der rassischen bzw. morphologischen bzw. genetischen Beschaffenheit ihrer Schöpfer bzw. Träger nachzuweisen und dabei dem → Rassismus den Weg bereitet. Denn viele Rassentheoretiker argumentierten nicht wissenschaftlich-zweckfrei, sondern opportunistisch. Schon die von *Henri de Boulainvillier* (1658-1722) formulierte Zwei-Rassen-Theorie war primär dazu bestimmt, die Überlegenheit der Germanen über die Kelten zu begründen und dadurch die damals in Frankreich bestehenden Machtverhältnisse zu rechtfertigen.

Im weiteren Verlauf der Geschichte manifestierte sich das rassistische Denken auf schreckliche und vielfältige Weise: Vor allen im mörderischen Rassenwahn der Nationalsozialisten, aber auch in der Apartheid südafrikanischer Prägung und anderen Eruptionen von Rassismus (bspw. der Unterjochung Ostasiens durch Japan).

Wesentlich zur Lehre von der angeblich genetisch bedingt minderwertigen intellektuellen Ausstattung fremder Rassen beigetragen hat die Vorstellung einer zur Herrschaft berufenen Elite-Rasse: die Arier. Entsprechende Überlegungen lassen sich u.a. in den Werken von *F. Nietzsche* und *R. Wagner* nachweisen. Vor dem Hintergrund des durch den Sozialdarwinismus theoretisch begründeten Ausleseprinzips verschmolzen rassistische und nationalistische (Wahn-)Ideen im 20. Jahrhundert zum Nationalsozialismus, dessen paranoides Denken die bislang schrecklichste Tragödie der Weltgeschichte heraufbeschwor. „Am radikalsten und grausamsten wirkte der Rassismus der Nazis, ihre archaische Aufteilung der Welt in Arier und Untermenschen – der eliminatorische Antisemitismus, der am Ende zum Holocaust führte. Daneben existiert eine Art alltäglicher Rassismus, der sich gegen Ausländer richtet und aus dumpfen sozialen Bedrohungsängsten herrührt. In jüngster Zeit hat eine dritte Form größere Aufmerksamkeit gefunden, die jenem Moment des Irrationalen, das die beiden anderen Formen auszeichnet, auf den ersten Blick zu widersprechen scheint: der wissenschaftliche Rassismus der Eugeniker, Anthropologen, Rassenkundler und Humanbiologen“ (vgl. Geulen 1999, S.16).

Tatsächlich aber gibt es keinen überzeugenden wissenschaftlichen Beleg dafür, dass menschliche Populationen sich in genetisch bedingten Merkmalen von sozialer Relevanz voneinander unterscheiden und deshalb höher- oder minderwertiger als andere sein sollten. Die moderne Populationsgenetik bestätigte die von *C. Darwin* schon frühzeitig in seinem zweiten Hauptwerk („Die Abstammung des Menschen“) formulierte Vermutung weitgehend: Dass die verschiedenen Menschenrassen allmählich ineinander übergehen werden und sich nicht mehr eindeutig voneinander unterscheiden lassen. (vgl. Shipman 1995).

Äußere Merkmale (z.B. Körpergröße, Hautfarbe) hängen demnach stärker von Umwelteinflüssen (z.B. Ernährung, Sonneneinstrahlung) ab als vom genetischen Code. Vor allem aber sind die Übergänge zwischen den Erbanlagen verschiedener Ethnien fließend, weshalb die Unterschiede zwischen zwei Mitgliedern einer Ethnie größer ausfallen können als zwischen zwei beliebigen Ethnien (vgl. Cavalli-Sforza 1999). Erklären lässt sich dies damit, dass entsprechend der mittlerweile allgemein akzeptierten Out of Africa-Hypothese weltweit alle Menschen von einer einzigen afrikanischen Spezies abstammen. Vor weniger als hunderttausend Jahren begannen die Cro-Magnon, aus Afrika auszuwandern. Im Verlaufe der folgenden sechzigtausend Jahre verdrängten sie

- *in Europa die Neandertaler,*
- *in Indonesien den Java-Menschen,*
- *in China die Abkömmlinge des Peking-Menschen.*

„Auch wenn wir nicht alle gleich aussehen: unter der Haut sind wir alle Afrikaner“ (vgl. Stringer/McKie 1996).

Die Ideen und Argumente der „Ahnherren des Rassismus“ entstammen dem 19. Jahrhundert, das deshalb häufig als das „Labor des Rassismus“ bezeichnet wird.

Damals wurden breite Schichten der Bevölkerung von der These der eigenen rassistischen Überlegenheit und der Unterlegenheit anderer Völker infiziert. *F. Galton*, ein britischer Naturforscher und Vetter *C. Darwins*, unterteilte Mitte dieses Jahrhunderts die Menschheit in wertvolle und weniger wertvolle Rassen. „Die Rasse wurde ihm zu einem Faktor, der die Weltgeschichte scheinbar erklärte. Und hier entstanden die großen rassistischen Geschichtsphilosophien wie der tausendseitige »Versuch über die Ungleichheit der Menschenrassen« (1853-1855) des Franzosen *J.A. Comte de Gobineau*. Für ihn liegt der Schlüssel zur Menschheitsentwicklung in der Rasse. Die arische Rasse stehe der Urmenschheit am nächsten, wohingegen die anderen durch Mischung mit »unterlegenen« Rassen degeneriert seien. So seien die Völker aufgerufen, auf ihre »Reinhaltung« zu achten, da der Niedergang eines Volkes auf der Entfernung von seinem rassistischen Ursprung beruhe. Und nicht zuletzt erschien damals *H.S. Chamberlains* Buch »Die Grundlagen des 19. Jahrhunderts«, das der erste rassistische Bestseller werden sollte. *Chamberlain*, ein Schwiegersohn *R. Wagners*, gehörte zu den einflussreichsten Herolden der Verherrlichung germanischen Rassenbewusstseins. Der 1855 in Portsmouth geborene Sohn eines britischen Admirals wurde gar aufgrund seiner Germanophilie 1917 deutscher Staatsbürger. Er verkündete, dass die »gesamte heutige Civilisation und Kultur das Werk einer bestimmten Menschenart ist: des Germanen«. Der nicht-germanische Kulturanteil dagegen war für ihn entweder ein »noch nicht ausgeschiedener fremder Bestandteil«, der »in früheren Zeiten gewaltsam eingetrieben« worden war »und jetzt noch wie ein Krankheitsstoff im Blute« kreiste, oder »fremde Ware«, die »unter germanischer Flagge, unter germanischem Schutz und Vorrecht« segelte, »zum Nachteil unserer Weiterentwicklung«.

Aber schon etwa hundert Jahre zuvor tobte im gelehrten Deutschland ein bemerkenswerter Streit um diese Fragen. Der Göttinger Professor *C. Meiners* tat 1785 programmatisch in seinem »Grundriss der Geschichte der Menschheit« kund, dass »das gegenwärtige Menschengeschlecht aus zween Hauptstämmen bestehe, dem Kaukasischen und dem Mongolischen Stamm: dass der letztere nicht nur viel schwächer von Körper und Geist, sondern auch viel übel gearteter und tugendleerer sey«. Von Göttingen aus – seine weiteste Reise hatte ihn immerhin bis in die Schweiz geführt – unterteilte er die Weltbevölkerung in den schönen, intelligenten und weißen Stamm der Kaukasier und den hässlichen, dummen und schwarzen oder braunen oder gelben oder roten Stamm der Mongolen. Später fügte er seiner Kartierung noch den morgenländischen Stamm hinzu, zwischen Mongolen und Kaukasiern.

Obwohl *Meiners* heute nur wenigen noch ein Begriff ist, sind seine anthropologischen Phantastereien ein Meilenstein auf dem Weg hin zu *Gobineau*, *Chamberlain* und dem Vulgär-Rassismus eines *J.L. von Liebenfels* oder *J. Streicher*. Neben seiner Einteilung der Menschheit in geistbegabte schöne und geistlose hässliche Völker entwickelte *Meiners* anhand körperlicher, psychischer und charakterlicher Merkmale ein hierarchisches System der Kulturstufen, das vom Affen über den »Neger« bis zum Europäer reichte. Wobei alle mongolischen Völker als »Mittelwesen zwischen den Europäern und den unvernünftigen Tieren

oder als eine Art von Halbmenschen« verstanden wurden, »die sich sehr oft den Tieren weit mehr als dem Europäer nähern«.

Meiners anthropologische Bemühungen stehen nicht allein. Wie kaum ein anderes Thema beherrschte diese Frage in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhundert die Wissenschaftler. Ob *C. von Linné*, *J.F. Blumenbach* oder *I. Kant*: Alle mühten sich um eine Klassifizierung der Menschheit. Das Bestimmen von ⇒ Nationalcharakteren – der stolze Spanier, der leichtsinnige Franzose et cetera – avancierte zum Modethema“ (Schmidt 1999, S.92).

Literatur: *Cavalli-Sforza, L.L.* (1999): Gene, Völker und Sprachen. Die biologischen Grundlagen unserer Zivilisation, München: Hanser. *Chamberlain, H.S.* (1899): Die Grundlagen des 19. Jahrhunderts, Bd.1 + 2, München: Bruckmann. *Geulen, C.* (1999): Wie böse können Biologen sein? Süddeutsche Zeitung, 55(173): 16. *Gobineau, J.A. de* (1899-1903): Versuch über die Ungleichheit der Menschenrassen, 5 Bd., Stuttgart: Frommann. *Hund, W.D.* (1999): Rassismus. Die soziale Konstruktion natürlicher Ungleichheit, Münster: Westfälisches Dampfboot. *Jäckle, N.* (2008): Die Ethnische Hierarchie in Deutschland und die Legitimierung der Ablehnung und Diskriminierung ethnischer Minoritäten. Über den Konsens in den individuellen Vorurteilen von Mitgliedern einer Gesellschaft, Diss., Marburg: Philipps-Universität Marburg. *Meiners, C.* (1785): Grundriss der Geschichte der Menschheit, Lemgo: Meyer. *Rosenberg, A.* (1927): Houston Stewart Chamberlain, als Verkünder und Begründer einer deutschen Zukunft, München: Bruckmann. *Schmidt, J.* (1999): Wurzeln des Wahns, Die Zeit, 54(18): 92. Shipman, P. (1995): Die Evolution des Rassismus. Gebrauch und Missbrauch von Wissenschaft, Frankfurt/Main: S. Fischer. *Stringer, C.; McKie, R.* (1996): African Exodus, London: Cape.

Rassismus

biologistische Ideologie, welche die → Rassenkunde simplifiziert und vorurteilsbehaftet verzerrt. Rassisten überbewerten genetisch bedingte Unterschiede zwischen verschiedenen Menschengruppen (den „Rassen“) quantitativ und qualitativ (z.B. hinsichtlich der moralischen, intellektuellen und körperlichen Leistungsfähigkeit). Dabei wird häufig pseudowissenschaftlich argumentiert. Letztlich aber geht es immer darum, Bevölkerungsgruppen nach Maßgabe biologischer oder ⇒ ethnischer Kriterien in institutionalisierter Weise zu diskriminieren. Hundt-Radowsky (1822/23), der Verfasser des berühmten „Judenspiegels“ und der nicht minder obszönen „Judenschule“, war einer der Protagonisten der „Inkubationszeit des Antisemitismus“ im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts.

Nach Ansicht von Hall (1991) allerdings schwindet der klassische Rassismus, der sich der überkommenen, d.h. der „alten“ und vielfach widerlegten biologistischen und anthropologistischen Argumente bedient (Anthropologie → Interkulturelles Marketing). Angesichts der mittlerweile selbst in das Alltagswissen eingegangenen naturwissenschaftlichen Erkenntnisse würden diese selbst die voreingenommenen, für Vorurteile anfällige Schichten der Bevölkerung nicht mehr überzeugen.

Schon vor mehr als einem Jahrhundert hat Lindworsky (1916) die zentrale These von der genetischen Unterlegenheit „primitiver“, d.h. andersartiger Kulturen, die

sich auf die vom englischen Naturforscher *F. Galton* (1822-1911) entwickelte Normalverteilungskurve stützt, widerlegt. Sie sei Konsequenz eines ethnozentrisch verzerrten Weltbildes im Allgemeinen und von Selbstreferenz im Besonderen. Wie *Lee* (1966) am Beispiel der Kulturgebundenheit von Leistungstests nachwies, agieren Europäer in „ungewohnten Situationen“ nicht weniger „dumm“ als Naturvölker, für welche die „eurozentrischen“ Leistungstests ja nichts anderes sind als „ungewohnte Situationen“.

„Moderne Rassisten“ argumentieren nicht mehr genetisch, sondern kulturalistisch (vgl. *Kaschuba* 1995): Jede Kultur sei singulär und habe ein Recht auf Existenz, allerdings nur in ihrem Stammland. Überschreite sie dessen Grenzen, drohe „Kulturvermischung“. Dabei wird aus dem „Lob des kulturellen Unterschieds“ (*R. Sennett*) das Verdikt der „kulturellen Unvereinbarkeit“. Diese letztlich rassistische These ist statisch und begreift Kultur als geschlossene Identität, als etwas Authentisch-Gemeinsames, das durch Modernisierung und Migration bedroht wird (vgl. *Bornewasser/Waage* 2006).

Literatur: *Bornewasser, M.; Waage, M.* (2006): Rassismus, in: Bierhoff, H.-W.; Frey, D. (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*, 764-771, Göttingen: Hogrefe. *Hall, S.* (1991): Old and New Identities, Old and New Ethnicities, in: King, A.D. (Ed.), *Culture, Globalization and the World-System*, 41-48, Houndmills: McMillan. *Heitmeyer, W.* (2004): Deutsche Zustände, Folge 3, Frankfurt/Main: Suhrkamp. *Hundt-Radowsky, H.* (1822/23): Die Judenschule, oder gründliche Anleitung, in kurzer Zeit ein vollkommener schwarzer oder weißer Jude zu werden, Jerusalem: In der neuen Buchhandlung. *Kaschuba, W.* (1995): Kulturalismus. Kultur statt Gesellschaft? *Geschichte und Gesellschaft*, 21(1): 80-95. *Lee, J.A.* (1966): Cultural Analysis in Overseas Operations, *Harvard Business Review*, 44(2): 106-114. *Lindworsky, J.* (1916): Das schlussfolgernde Denken, Freiburg: Herder.

Regionalwissenschaften

Afrikanistik, Indologie, Orientalistik, Sinologie und andere Regionalwissenschaften befassen sich mit Sprache, Kunst und Religion der jeweiligen Region. Die Orientalistik bspw. analysiert die Kultur des Orients. Arbeitsgebiet der Sinologen ist China, Indologen setzen sich wissenschaftlich mit Indien auseinander und die Afrikanistik mit den afrikanischen Völkern. Kulturwissenschaftler werfen den Regionalwissenschaften vor, die ⇒ Konstrukte Region und Kultur unzulässigerweise zu vermengen. Diesen „Kurzschluss“ begehen im Übrigen auch die multidisziplinären Regionalstudien (Area Studies), welche die natürlichen, ökonomischen, sozialen und politischen Bedingungen großer Regionen analysieren (z.B. in Europa-, Lateinamerika-, Nahost- oder Nordamerika-Studien).

Literatur: *Vorstand der Gesellschaft für Regionalforschung e.V.* (Hrsg.) (2000): *Jahrbuch für Regionalwissenschaften*, Heidelberg: Springer.

Reichtum der Nationen

zentrales Schlagwort der Diskussion über die „Quellen des Wohlstands von Volkswirtschaften“: In der absolutistischen Epoche hatte der (internationale) Handel vorrangig die Aufgabe, den Wohlstand des absoluten Herrschers zu mehren. Mit der französischen Revolution wandelte sich die Zielsetzung. Nunmehr galt es, den Wohlstand der Volkswirtschaft zu mehren. Was aber sind die Quellen des Wohlstands? Die Physiokraten (d.h. der Vertreter der Ende des 18. Jahrhunderts dominierenden Wirtschaftslehre) hielten die Verfügbarkeit von und die Fruchtbarkeit des Bodens für ausschlaggebend (vgl. Hensmann 1976). Mit Beginn der Industrialisierung wurde der ungehinderte Zugang zu Bodenschätzen zum vorherrschenden Erklärungskonzept. Waren die Bodenschätze nicht auf dem eigenen Staatsgebiet verfügbar, dann „mussten“ sie durch Ausbeutung von Kolonien erschlossen werden (vgl. Wendt 2007). Weitere Protagonisten der Diskussion über die Ursachen des Reichtums der Nationen waren A. *Smith* und K. *Marx*. Der Marxismus erhob bekanntlich die menschliche Arbeit zum zentralen Erklärungsobjekt. Denn der Boden bzw. die Natur seien nur Objekte der menschlichen Arbeitsleistung. Und A. *Smith*, Repräsentant der liberalen Schule der Nationalökonomie, lenkte das Augenmerk auf die überragende Bedeutung, welche Arbeitsteilung, bis hin zum internationalen Wettbewerb, in diesem Zusammenhang besitzt.

Im Zuge der Aufwertung des Tertiären Sektors und des Wandels von der Produktions- zur Wissensgesellschaft richtete sich der Fokus der Diskussion dann zunehmend auf immaterielle Güter (z.B. Humankapital; Infrastruktur). Aber auch diese Perspektive hat sich mit dem Platzen der New Economy-Blase als einseitig erwiesen.

Die Diskussion über die Quellen des „Reichtums von Nationen“ wurde begleitet von einer kontroversen Diskussion über den Aussagewert ökonomischer Erfolgsgrößen wie das Bruttosozialprodukt oder das Pro-Kopf-Einkommen (vgl. Meran/Schwarze 2005; Leipert 1975).

Literatur: *Hensmann, F.* (1976): Staat und Absolutismus im Denken der Physikraten. Ein Beitrag zur physiokratischen Staatsauffassung von Quesnay bis Turgot, Frankfurt/Main: Haag + Herchen. *Wendt, R.* (2007): Vom Kolonialismus zur Globalisierung. Europa und die Welt seit 1500, Paderborn: Schöningh. *Leipert, C.* (1975): Unzulänglichkeiten des Sozialprodukts in seiner Eigenschaft als Wohlstandsmaß, Tübingen: Mohr. *Meran, G.; Schwarze, R.* (2005): Das Ökosozialprodukt. Neues Maß für den Reichtum der Nationen? Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34(10): 573-576.

Religion (evolutionstheoretische Sicht)

eine „soziale Erfindung“, welche der Evolution unterliegt, da sie das Überleben und die Reproduktion menschlicher Gemeinschaften beeinflusst (vgl. Wilson 2003). Zwar gebe es das von Hamer (2004) postulierte „Gottesgen“ nicht. Aber im Zuge einer kulturellen Evolution trage Religion als symbolisches System dazu bei, die jeweilige Gesellschaft effizient zu organisieren. Gemäß der Theorie der

Evolution von kooperativen Einheiten kommt es nicht darauf an, ob die Glaubensinhalte einer Religion „wahr“ oder „falsch“ sind, sondern wozu sie Gläubige veranlassen bzw. befähigen, um ihrer Gemeinschaft einen Überlebensvorteil zu verschaffen. Dieser bestehe allerdings nicht, wie vielfach angenommen wird, darin, den Gläubigen die Angst vor dem Tod zu nehmen. Denn nur wenige Religionen (z.B. Islam, Christentum) versprechen dem (Recht-)Gläubigen ein Leben nach dem Tod.

Die tatsächliche Funktion von Religion lasse sich am Beispiel des afrikanischen Mbona-Kults verdeutlichen. Dessen Mitglieder errichten immer wieder einen Schrein. Zerfällt dieser, was regelmäßig geschieht, muss ein neuer Schrein errichtet werden – aber erst, nachdem die Gläubigen ihre Streitigkeiten beigelegt haben. Als „fortschrittliche“ Europäer Anhängern dieses Kultes deshalb anboten, den Schrein aus dauerhaftem Material zu errichten, lehnten diese ab. Denn das Heiligtum war letztlich nebensächlich. Entscheidend war seine gesellschaftliche, d.h. konfliktlösende Funktion.

Literatur: *Wilson, D.S.* (2003): *Darwin's Cathedral. Evolution, Religion, and the Nature of Society*, Chicago/MA: University of Chicago Press. *Hamer, D.H.* (2004): *The God Gene. How Faith is Hardwired into Our Genes*, New York: Doubleday.

Research Review → Metaanalyse

Ringi-Seido

Technik der Entscheidungsfindung, die nicht auf dem demokratischen Mehrheitsprinzip, sondern auf dem konfuzianischen Konsensusprinzip basiert. Wurde in traditionellen japanischen Unternehmen ein Entscheidungsproblem zur Ringi-Angelegenheit erhoben, dann zirkulierte das Ringi-Formular mit dem Lösungsentwurf so lange zwischen allen davon betroffenen (Unternehmens-)Abteilungen und wurde dabei immer wieder geprüft, ergänzt sowie modifiziert, bis jeder Beteiligte dem Konzept zustimmen konnte. Zwar dehnt diese Prozedur die Phase der Entscheidungsfindung stark aus. Sie sorgt aber zugleich dafür, dass die Durchführungsphase verkürzt und vergleichsweise problemlos abläuft (da nun nicht mehr mit innerbetrieblichem Widerstand gerechnet werden muss). Man geht davon aus, dass insgesamt gesehen das Konsensusprinzip letztlich den Entscheidungsprozess verkürzt. Jedenfalls steigt in dem Maße, wie verschiedene Mitarbeiter, Abteilungen etc. einbezogen werden, die Akzeptanz der Entscheidung. Weitere positive unspezifische innerbetriebliche Effekte erwachsen aus der Dezentralisierung der Kontrollfunktion, der Intensivierung der innerbetrieblichen Kommunikation und der Partizipation der mittleren Unternehmensebene.

Literatur: *Abramson, N.R.; Keating, R.J.; Lane, H.W.* (1996): Cross-National Cognitive Process Differences. A Comparison of Canadian, American and Japanese Managers, *Management International Review*, 36(2): 123-147. *Ohtsu, M.; Imanari, T.* (2001): Inside Japanese Business. A Narrative History, 1960-2000, Armonk/NY: Sharpe. *Yoshino, M.Y.* (1968): *Japan's Managerial System*, Cambridge/MA: MIT.

Risikomanagement → Wechselkursrisiko

Rückkaufgeschäft → Kompensationsgeschäfte

Sapir/Whorf-These

formulierte erstmals den zwischen Sprache einerseits und Weltbild andererseits vermuteten Zusammenhang. Hierzu verglich *B.L. Whorf* die Sprachstruktur nordamerikanischer Indianersprachen mit der Struktur europäischer Sprachen. Da er dabei auf den Arbeiten des Ethnolinguisten *E. Sapir* aufbaute, ist häufig auch von der *Sapir/Whorf-These* die Rede. Zahlreiche Kritiker wiesen jedoch nach, dass in der ursprünglichen extremen Form (= linguistischer Determinismus) diese These unhaltbar ist: Die verschiedenen Sprachen sind weit unterschiedlicher als die verschiedenen Weltbilder. Es gibt einen sprachunabhängigen Konsens über die Beschaffenheit der realen Welt. Deshalb wird der wissenschaftliche Diskurs mittlerweile von der These des linguistischen Relativitätsprinzips bestimmt. Demzufolge besteht zwischen Sprache, Denken und Landeskultur eine Wechselwirkung.

Literatur: *Gipper, H.* (1972): Gibt es ein sprachliches Relativitätsprinzip? Untersuchungen zur Sapir-Whorf-Hypothese, Frankfurt/Main: S. Fischer. *Sapir, E.* (1921): An Introduction to the Study of Speech, New York: Harcourt. *Whorf, B.L.* (1956): Language, Thought and Reality, Cambridge/MA: MIT Press.

Sarbanes-Oxley-Act

soll eine verlässlichere Berichterstattung von Unternehmen, welche den öffentlichen US-Kapitalmarkt in Anspruch nehmen, gewährleisten

Schema

mentale Struktur, welche hilft, das eigene Wissen über die soziale Welt komprimiert in Themenbereiche bzw. kognitive Kategorien zu organisieren

Schicksal

voraussichtlicher Lebenslauf eines Individuums oder Kollektivs. Dieser kann prinzipiell als von einer höheren Macht vorgegeben angesehen werden und damit unveränderbar oder als selbstbestimmt und damit veränderbar. Das Christentum hat mit der Prädestinationslehre in diesem Zusammenhang eine besondere Vorstellung entwickelt: Schicksal als göttliche Vorsehung. Angehörige individualistischer Gesellschaften erachten ihr Schicksal als tendenziell selbstbestimmt (⇒ Voluntarismus), Angehörige von kollektivistischen Gesellschaften hingegen als weitgehend fremdbestimmt und unveränderbar (⇒ Determinismus).

Schlüsselinformation

wie Preis, Qualitätsgarantie oder Art der Verpackung bündeln bzw. substituieren mehrere „einfache“ Informationen. Die auch 'information chunk' bzw. 'information cues' genannten Schlüsselinformationen sind geeignet, komplexe Informationsbündel, welche der Verbraucher aufgrund von individuellen Lernerfahrungen oder als angeborene kognitive Muster gespeichert hat, abzurufen und für Entscheidungsprozesse nutzbar zu machen. Dies ermöglicht es dem Verbraucher, sich unter Minimierung der Informationsbeschaffungsanstrengungen und damit der Transaktionskosten in einer komplexen und weitgehend unüberschaubaren Warenwelt zurechtzufinden. Es entspricht der Informationsökonomie, dass der unter Informationsüberlastung leidende Verbraucher Schlüsselinformationen bevorzugt heranzieht, um die Menge der im Entscheidungsablauf benötigten Informationen möglichst gering zu halten. Für das Käuferverhalten bedeutsame Schlüsselinformationen sind u.a. Marken, Urteile von *Stiftung Warentest* und Gütesiegel aller Art: Sie alle ersetzen Detailinformationen über Eigenschaften, Preis und Tauglichkeit von Gütern.

Schuldknechtschaft

liegt gemäß den *Vereinten Nationen* vor, wenn Eltern ihre Nachkommen an Personen oder Organisationen verkaufen, welche die Kinder für Kinderprostitution oder andere „Tätigkeiten“, die deren Gesundheit, Sittlichkeit oder Sicherheit gefährden, missbrauchen.

Schutzzoll

wird – im Gegensatz zum Erziehungszoll – erhoben, um *nicht mehr* wettbewerbsfähige Wirtschaftszweige vor überlegener ausländischer Konkurrenz zu schützen. Der Erziehungszoll ist dazu bestimmt, *noch nicht* wettbewerbsfähige Wirtschaftszweige zu schützen.

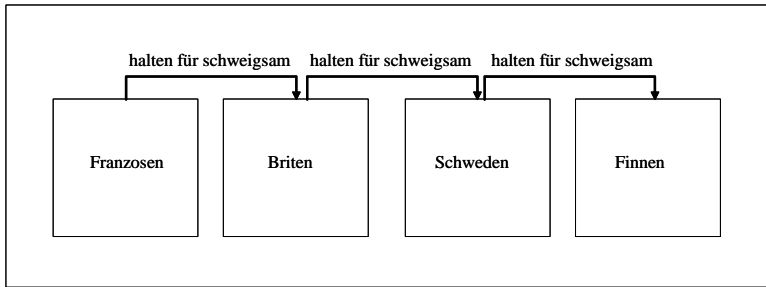
Schweigen

(1) vieldeutige Form der paraverbalen Kommunikation. Schweigen kann sowohl eine Aussage als auch eine Aufforderung, z.B. zum Rednerwechsel, sein. Bisweilen wird damit auch Verweigerung von Gespräch oder Kontakt signalisiert. In anderen Situationen hingegen, z.B. in einem sakralen Kontext, drückt Schweigen Ehrfurcht aus. In einem Schlafraum, einer Bibliothek oder bei ähnlichen Gelegenheiten bzw. Orten erfüllt Schweigen primär eine soziale Funktion (d.h. Rücksichtnahme auf andere). Wann welche Art von Schweigen angemessen ist, wird durch kulturspezifisch geprägte Erwartungen und Normen bestimmt. Da diese unterschiedlich sind, empfinden Kulturfremde Engländer bspw. als auffällig schweigsam, während diese sich selbst aber als „normal gesprächig“ ansehen. Hingegen halten sie Schweden für ungewöhnlich wortkarg, die wiederum den Finnen diese Eigenschaft zuschreiben. Da die Normen, welche

das Schweigen regeln, zumeist nur implizit vermittelt werden, ist „fremdsprachiges Schweigen“ schwerer zu erlernen als die betreffende Fremdsprache selbst. Überdies sind diese paraverbalen Signale zumeist mehrdeutig. Sie können bedeuten:

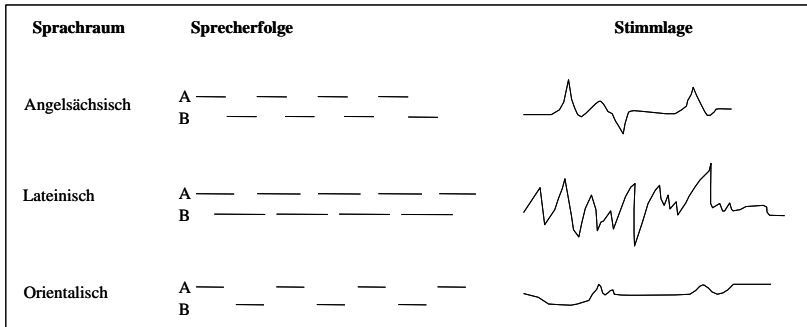
- in normalen Gesprächen: Ende der Mitteilung, des Satzes etc.,
- in Streitgesprächen: Mittel der Konfrontation,
- in Konfliktsituationen: Eingeständnis der eigenen Niederlage.

Abb. 1: Jagdlinie der Schweigsamkeit



(2) Gesprächspausen, als eine zeitlich begrenzte Form des Schweigens, ermöglichen in vielen Sprachkulturen erst das Gespräch zwischen mehreren Personen. Insofern ist Schweigen auch für die Gesprächsführung bedeutsam: Generell gilt, dass die Sprecherfolge durch Blickkontakt, Intonation etc. geregelt wird. Wer dem Gesprächs- oder Diskussionspartner das Wort erteilen möchte, schweigt meist eine oder zwei Sekunden lang und sucht dabei Blickkontakt. Allerdings sind die Gepflogenheiten von Land zu Land, von Kultur zu Kultur höchst unterschiedlich. Weil es bspw. in angelsächsischen Ländern als unhöflich gilt, jemanden zu unterbrechen, greift dort Gesprächsteilnehmer B erst dann in die Diskussion ein, wenn A seine Ausführungen beendet hat (vgl. Abb. 2). Handelt es sich bei A jedoch um einen Finnen, ist die Gefahr groß, dass B die in Finnland besonders langen Gesprächspausen irrtümlicherweise als Ende der Argumentation begreift. In romanischen Ländern hingegen ist es durchaus üblich, sich gegenseitig immer wieder zu unterbrechen bzw. ins Wort zu fallen. Denn nicht zuletzt dadurch bekunden dort die Beteiligten ihr Interesse an der Diskussion. Diese Form der „lebendig-chaotischen Gesprächsführung“ (Trompenaars 1993) ist in westlichen Kulturen ebenso wenig erwünscht wie das Gegenteil: Stille bzw. lange Gesprächspausen.

Abb. 2: Sprachraumspezifischer Kommunikationsstil



Quelle: Trompenaars (1993, S.102f.); leicht modifiziert.

(3) Auch in Verhandlungen kann Schweigen, je nach kulturellem Kontext, höchst unterschiedliche Funktionen erfüllen.

(4) Über extreme Erscheinungsformen dieses paraverbalen Kommunikationsmittels berichten Ethnologen: „Bei den Warm Spring Indians in Georgia etwa fallen die für unser Empfinden ungewöhnlich lange Pausen auf - teilweise werden die Antworten erst am nächsten Tag nachgeliefert. Bei den Apachen in Arizona wiederum ist es nicht üblich, sich gegenseitig vorzustellen. Von neu zur Gruppe hinzukommenden Personen wird erwartet, dass sie zum „richtigen“ Zeitpunkt selbst zu sprechen anfangen (d.h. im Regelfall nicht sofort). Voreiliges Sprechen wird negativ bewertet, da es als Ausdruck verborgener Absichten oder als Zeichen für Trunkenheit gilt. In dieser Kultur ist es in sozialen Beziehungen offensichtlich besonders wichtig, sich Zeit zu geben, um sich zu beobachten und kennen zu lernen. Sprache als Zeichen von Sicherheit und Eindeutigkeit wird erst dann eingesetzt, wenn ein angenehmes und sicheres Grundgefühl in der Beziehung zum anderen Menschen eingetreten ist. So ist auch das Schweigen der Eltern dieses Stammes zu verstehen, wenn ihre Kinder nach längerer Abwesenheit heimkehren. Die anfängliche Unsicherheit wird nicht durch Sprechen überspielt, sondern findet im Schweigen ihren Platz. Erst wenn die erste Gewöhnungsphase erfolgreich überwunden ist, beginnt ein Gespräch“ (Müller 2001, S.67).

(5) Wie zahlreiche Rituale, Sprichworte und Überlieferungen belegen, besteht zwischen Sprechen und Schweigen eine gleichermaßen komplexe wie ambivalente Beziehung: Wertschätzung einerseits („Wovon man nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen“; „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“; „Hättest Du geschwiegen, hätte man Dich für weise gehalten“) und Ablehnung andererseits. So setzt das Alte Testament die Rede dem Leben gleich. Als „sinnliche Kunst der Rhetorik“ sei sie dazu bestimmt, Gott zu lobpreisen. „Schweigen, als Abwesenheit der Rede, impliziert dagegen die Nichtexistenz des Menschen und zugleich das

Fehlen des göttlichen Wortes, die Ferne Gottes. Schweigende oder stumme Menschen galten als vom Dämon besessen.“

Gleichzeitig warnt das Alte Testament vor der Gefahr der „Zungensünde“. Das Neue Testament geht zwar prinzipiell von einem Dialog zwischen Gott und Menschen aus, fordert aber zum Schweigen auf. Als Voraussetzung von Lauschen sei es erforderlich, um das Wort Gottes hören zu können. Die mittelalterliche Mystik setzte diese Tradition fort. Bei *Meister Eckhart* bspw. heißt es, das Wort Gottes sei erst in der Ruhe der Seele zu vernehmen. Entsprechend argumentierte *S. Kierkegaard*: „Schaffe Schweigen, erwirke Schweigen, man kann Gottes Wort nicht vernehmen.“ Und für *L. Wittgenstein* markieren die „Grenzen der Sprache“ den Beginn des Mystischen. Die christlich motivierten Asketen betrachteten Schweigen als den Weg zur Selbstbeherrschung und als deren Beweis. Ähnliches gilt für das „monastische“ Schweigen, das Schweigen der Mönche, das mehr als allen anderen Orden den *Trappisten* und den *Karmeliterinnen* als asketische Übung dient. Die *Kartäuser* wiederum streben danach, durch äußeres und inneres Schweigen lediglich Gefäß zu sein, damit Er, der persönliche Gott, sie erfüllt.“ Nicht geringer ist die Rolle der „Sprachlosigkeit“ im Buddhismus, Hinduismus und Taoismus: Als Mittel der Meditation erfüllt Schweigen eine wichtige Funktion, indem es das spirituelle Streben nach Vereinigung aller Gegensätze der realen Welt in einer allumfassenden Einheit unterstützt.

(6) Im orientalischen Sprachraum drückt die dort, wie in allen High-Context Kulturen, weit verbreitete „stille Kommunikation“ besondere Achtung vor dem Gesprächspartner aus: Man lässt ihm Zeit, seine Gedanken darzulegen, ohne ihn zu unterbrechen. Deshalb ist es für Araber ein Rätsel, wie sich die Menschen im Westen verständigen wollen, wenn sie einander keine Zeit lassen, ihre Gedanken auszudrücken oder das zu verstehen, was der Gesprächspartner gesagt hat.

Literatur: *Trompenaars, F.* (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Brealey. *Müller, S.* (2001): Schweig mit mir, *Psychologie Heute*, 28(9): 62-69.

Silent Language → Direktheit der Kommunikation

Selbstbild

subjektive Wahrnehmung der eigenen Person: Das Bild, das sich Menschen von sich selbst machen (d.h. von ihrem Selbst). Das Selbstbild (bzw. Selbstkonzept) ist das Ergebnis der Identitätsbildung. Es besteht aus universellen Anteilen, die sich bei nahezu allen Mitgliedern einer (Sub-)Kultur nachweisen lassen: Beispielsweise sind über 90% der amerikanischen Studenten davon überzeugt, selbstkritischer, sensibler und humorvoller zu sein als die meisten anderen Menschen. Der weitaus

größte Teil des Selbstkonzepts besteht jedoch aus individual-typischen Anteilen. Allerdings darf man sich „das Selbst“ nicht, wie anfangs die Persönlichkeitspsychologie, als ein festgefügtes Ganzes vorstellen. Vielmehr ist es ein Konglomerat von Selbstbildern, Selbstschemata, Selbstthesen und Selbstzielsetzungen.

Selbstwirksamkeit

„Überzeugung, dass es im Bereich der eigenen Möglichkeiten bzw. Fähigkeiten liegt, bestimmte Handlungen auszuführen, die zum gewünschten Ergebnis führen werden“ (Aronson et al. 2004, S.539).

Literatur: Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2004): Sozialpsychologie, 4.Aufl., München: Pearson.

Single Linkage-Verfahren

clusteranalytisches Verfahren, welches dazu neigt, wenige und damit vergleichsweise umfangreiche Cluster zu bilden sowie Ausreißer zu isolieren (→ Ward-Verfahren)

Sozialisation

„lebenslanger Prozess, in dem die Verhaltensmuster, Werte, Standards, Fertigkeiten, Einstellungen und Motive einer Person so geformt werden, dass sie mit denen übereinstimmen, die in einer bestimmten Gesellschaft als wünschenswert erachtet werden“ (Gerrig 2016, S.397).

Literatur: Gerrig, R.J. (2016): Psychologie, 20.Aufl., München: Pearson.

Sparsamkeitsgebot der Theorienbildung → Parsimony & Simplicity

Spezifität → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Staat

Ausgangs des Mittelalters, als die universalen und transzendenten Reichs- und Herrschaftsideen (z.B. *Heiliges Römisches Reich Deutscher Nation*) zerfielen, gewann das bis dahin unbekannte Ordnungskonzept des Staates an Bedeutung. Vergleichbar waren lediglich 'politeia' (gr.) und 'res publica' (lat.). Beeinflusst vom Lateinischen ('status' = Stand bzw. die soziale Stellung) bezeichnete das Mittelhochdeutsche mit 'stat' vom 15. Jahrhundert an den sozialen Stand bzw. die gesellschaftliche Stellung eines Menschen, aber auch Rang und Lebensweise. Heute meint man mit „Staat“ eine politische Herrschaftsform, welche das Zusammenleben einer Gesellschaft innerhalb festgelegter territorialer Grenzen

regelt. Nicht zuletzt aufgrund des Gewaltmonopols sind Staaten in der Lage, gemeinsame Güter und Werte zu wahren.

1648: Von der multiplen zur absoluten Macht

„Im Mittelalter war das *Sacrum Romanum Imperium*, das *Heilige Römische Reich*, das 1254 den Zusatz *Deutscher Nation* erhielt, das dominierende Staatswesen. Allerdings konnten damals gleichzeitig verschiedene Instanzen (z.B. der klerikale Fürst, der regionale Herrscher sowie der Kaiser) über dieselben Untertanen innerhalb eines bestimmten Gebietes unterschiedliche Formen von Souveränität ausüben.

Als Geburtsstunde des europäischen Verständnisses von Staat und Souveränität wird gewöhnlich das Jahr 1648 angegeben. Damals schlossen die protestantischen und die katholischen Mächte Europas den *Westfälischen Frieden* und beendeten damit den *Dreißigjährigen Krieg*. Wichtige Bestandteile des Friedensabkommens waren das im *Augsburger Religionsfrieden* von 1555 erstmals formulierte Prinzip *cuius regio, eius religio* und der aus dem römischen Privatrecht stammende Grundsatz des *dominium*. Beide Rechtsprinzipien hatten zur Folge, dass Besitz und Verfügungsgewalt über ein Stück Land absolut und unteilbar waren (= Vorbedingungen für einen mehr oder weniger zentralisierten und hierarchisch strukturierten Staat).

Im 19. Jahrhundert verlor die Religion ihre Bedeutung als verbindendes Element. Sie wurde durch den Mythos der nationalen Schicksalsgemeinschaft ersetzt, welche innerhalb eines Gebietes (in ihren „natürlichen Grenzen“) zusammenlebt. Die durch das Konzept der Nation angereicherte Idee des Flächenstaates verschärfte den Gegensatz zwischen „Wir“ und „Ihr“, zwischen Vertrautem und Fremdartigem. Sie setzte sich später auch außerhalb Europas durch. Selbst die *Vereinten Nationen* verankerten dieses Prinzip in ihrer Charta.“

Güsgen (1998, S.13)

Das Staatsvolk verkörpert die Gesamtheit der durch eine legitime Herrschaftsordnung vereinigten Menschen. Da in der arabischen Region demokratische Strukturen allenfalls in Ansätzen vorhanden sind und die Grenzen der meisten arabischen Staaten von den ehemaligen Kolonialmächten Frankreich und Großbritannien willkürlich, d.h. mit dem Lineal gezogen wurden, konnte sich dort kein wirkliches Staatsvolk entwickeln. Einen jordanischen Beduinen unterscheidet von einem irakischen oder saudischen Beduinen allein die Stammeszugehörigkeit, nicht die Nationalität. Und da die Grenzen der Stämme nicht mit den Landesgrenzen übereinstimmen, gilt die politische Loyalität weniger dem jeweiligen Regime, als vielmehr dem jeweiligen Stamm, dem Clan, der Großfamilie und neuerdings wieder vermehrt der Religion. Für die Herrscher sind Machterhalt und Eigenstaatlichkeit weitgehend identisch. Zwang, Gewalt und Unterdrückung gehören vor diesem Hintergrund zum Repertoire arabischer Herrschaft, ausgeübt vom Militär und den Geheimdiensten. Das Spektrum reicht dabei vom »weitsichtigen Autokraten«, wie ihn König *Hussein* verkörpert, bis zu *Saddam Hussein*. Keinem arabischen Land ist die Transformation traditioneller, patriarchalisch geprägter Gesellschaftsformen in die technisch-rationale Moderne gelungen. Sie waren und sind überwiegend künstliche Gebilde, ohne nationale Geschichte und Mythologie (vgl. Lüders 1998).

Literatur: *Güsgen, F.* (1998): Das unheilige Reich, *Süddeutsche Zeitung*, 54(119): 13.
Lüders, M. (1998): Herrschaft auf Sand gebaut, *Die Zeit*, 53(9): 9.

Standardisierung des Marketing

Strategie des Global Marketing. Nachdem aber viele Unternehmen in den 1990er-Jahren mit dieser kostengetriebenen Vereinfachungsstrategie wenig erfolgreich waren bzw. ganz scheiterten, ist man mittlerweile folgender Ansicht: Standardisiert vermarktet können lediglich kulturfreie Produkte werden (insb. aus der technischen Sphäre, dem B-to-B-Bereich etc.). Die Mehrzahl der Konsumgüter aber ist „culture bound“: kulturgebunden. Hier empfiehlt es sich, Strategien und Instrumente den jeweiligen landes- und kulturspezifischen Bedingungen anzupassen. Auch Coca Cola, regelmäßig als Prototyp der Standardisierungsphilosophie genannt, trägt dem mittlerweile Rechnung. Standardisiert wird „lediglich“ die strategische Positionierung („Lebensfreude“), ansonsten differenziert man das Leistungsangebot (u.a. selbst die Produktpalette). Wie verhält es sich nun mit Waschmittel? Auch sie sind kulturgebunden; denn die Vorstellungen von „Reinheit“ variieren weltweit. Für den islamisch geprägten Kulturraum gilt darüber hinaus, dass dort bspw. die Kommunikationspolitik zahlreichen Restriktionen unterliegt, die aus der Tradition und dem islamischen Recht erwachsen. Dies gilt für die Rolle von Frauen als Testimonial (z.B. die von diesen zu tragende Kleidung) ebenso wie für den erwarteten Wahrheitsgehalt der Claims („Ein Muslim sollte nichts versprechen, was er nicht halten kann“).

Status → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Status, sozialer

leitet sich daraus ab, wie die Position bzw. funktionale Einordnung der Person in ein soziales System bewertet wird und welche Wertschätzung sie erfährt. So erfährt die Berufsgruppe der Ärzte traditionell eine hohe Wertschätzung, während Versicherungsvermittler eher skeptisch betrachtet werden. Bestimmen bzw. quantifizieren lässt sich der soziale Status anhand folgender Kriterien: erstens ökonomische Variablen wie der Beruf, das Einkommen und das Vermögen; zweitens interaktionale Variablen wie das persönliche Prestige, die Vernetzung und die Sozialisation und drittens politische Variablen wie Macht, Klassenbewusstsein und Mobilität.

Stereotyp

Lippmann (1922) hat den Begriff des Stereotyps aus der Buchdruckersprache in die Kognitive Psychologie eingeführt ('pictures in our head'). Später formulierte Lippmann (1964): „Ein Stereotypenmodell ... ist eine Methode, der großen, blühenden, summenden Unordnung der Wirklichkeit eine Ordnung zu unterschieben.“ Tajfel (1976/2001) schließlich definierte Stereotyp als das vereinfachte geistige Bild einer Klasse von Menschen, Institutionen oder Ereignissen, das in seinen wesentlichen Merkmalen von einer großen Zahl von Personen geteilt wird.

Literatur: *Lippman, W.* (1922): Stereotypes, in: *Public Opinion*, 79-94, New York/NY: MacMillan. *Tajfel, H.* (2001): Social Stereotypes and Social Groups, in: Hogg, M.A.; Abrams, D. (Eds.), *Key Readings in Social Psychology. Intergroup Relations, Essential Readings*, 132–145, New York: Psychology Press.

Supranational

überstaatlich, d.h. zwischen staatlichem Recht und Völkerrecht agierend (bspw. die *Europäischen Union*)

Symbol

optisches, akustisches oder einen anderen Sinn ansprechendes Zeichen mit Bedeutungsüberschuss, d.h. einer weit über die „Oberflächenbedeutung“ des Zeichens hinausgehende tiefere Bedeutung (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S.191ff.). Die „heilige Zahl Fünf“ bspw. ist ein typisches Beispiel der in vielen Kulturen verankerten Zahlensymbolik.

Altbabylon

- Symbolzahl der Göttin Ishtar
- Gleichnis der fünf klugen und der fünf törichten Jungfrauen

Mayas

- Fünf = Zentrum der vier Weltgegenden

Buddhismus

- Fünf-Elementenlehre (Erde, Wasser, Feuer, Luft, Leere)

Chinesische Geistes- und Religionsgeschichte

- Fünf-Elementen-Lehre „Wuxing (= daoistische Naturtheorie). Demnach repräsentieren Holz, Feuer, Erde, Metall und Wasser die Einheit aller materiellen Dinge. In einem unendlichen Prozess gegenseitiger Hervorbringung und Überwindung bedingen sie in wechselnden Kombinationen alles Existierende.
- Fünf Kardinaltugenden & Pflichtverhältnisse (Konfuzianismus)
 - Liebe → Eltern & Kind
(Als konfuzianische Kardinaltugend meint Liebe „pflichtgemäßes Verhalten in den zwischenmenschlichen Beziehungen)
 - Rechtschaffenheit → Herrscher & Untertan
 - Weisheit → Ältere & jüngere Geschwister
 - Sittlichkeit → Mann & Frau
 - Aufrichtigkeit → Freund & Freund
- Fünf Sekundärtugenden (Konfuzianismus)
 - Disziplin & Respekt vor Autorität

- Lernen & Gelehrsamkeit
- Akzeptanz hierarchischer Unterschiede & Akzeptanz des Senioritätsprinzips
- Loyalität & Bereitschaft zur Unterordnung
- Genügsamkeit, Sparsamkeit & Fleiß, Strebsamkeit, Ausdauer

Islam

- Fünf Säulen des Islam

Christentum

- Fünf Wunden *Christi*
- Fünf Bücher *Moses*

Literatur: Müller, S.; Gelbrich, K. (2014): Interkulturelle Kommunikation, München: Vahlen.

Taoismus

1. Geschichte

Tao ist „der Weg“. Im westlichen Kulturkreis wird mit Taoismus (bzw. Daoismus) eine philosophische ('tao-chia') und eine religiöse ('tao-chiao'). Tradition bezeichnet. Beide befolgen die Lehren von *Laotse (lao-tzu)*, die in der Schrift 'tao-te ching' niedergelegt sind (vgl. Seiwert 1995, S.1224f.). Zusammen mit dem Buddhismus und dem Konfuzianismus hat der Taoismus in Gestalt der „Drei Lehren“ bzw. „Drei Denkweisen“ das soziale, spirituelle und ökonomische Leben in China maßgeblich beeinflusst. Zentral für die von kosmologischen Vorstellungen geprägte Lehre ist das Streben nach Unsterblichkeit (bspw. durch das Gleichgewicht von Yin & Yan, die Energie Qi, Meditation, Atem- und Körpertechniken oder Feng Shui).

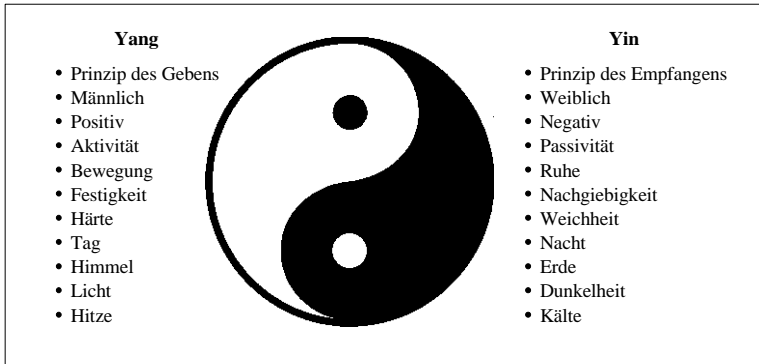
2. Lehrsatz & Symbol

Im philosophisch-weltlichen Sinn wird 'tao' als Gesetz bzw. naturgesetzlicher Ablauf bzw. als etablierte Methode (z.B. von Handwerkern) bezeichnet. Die philosophisch-religiöse Bedeutung ist wesentlich weiter gefasst und meint den Urgrund der Welt, der hinter allen realen Erscheinungen steht und diese bewirkt. Der Mensch soll dieses Prinzip möglichst wenig durch bewusstes Handeln und Streben stören, sondern mystisch-intuitiv in Einklang mit diesem Weltprinzip leben. Häufig wird der davon abgeleitete Grundsatz des 'wei wu wei' als Nichthandeln fehl gedeutet. Gemeint aber ist, der Mensch solle durch sein Handeln sich nicht der Eigendynamik des Tao widersetzen, sondern diesem seinen Lauf lassen.

Das Symbol dieser religionsähnlichen Lehre sind die ineinander verschränkten Yin und Yang (vgl. Abb.). Sie sind keine gegensätzlichen, antagonistischen Kräfte, sondern Pole, die sich entsprechen und ergänzen. Symbolisiert wird die dynamische Wechselwirkung zwischen Yin und Yang mit Hilfe eines weißen und

eines schwarzen Halbkreises, beide in Gestalt eines stilisierten Fisches, welche sich gegenseitig durchdringen und ein harmonisches Ganzes bilden. Yin symbolisiert Weichheit und Nachgiebigkeit, das Passive, Negative und Weibliche. Yang ist Ergänzung und Gegenteil zugleich: Härte, Festigkeit und Aktivität, das Positive und Männliche.

Abb. Yin/Yang-Symbol



Der kleine Kreis in der jeweils anderen Farbe deutet an, dass Yin auch ein gewisses Maß an Yang einschließt und umgekehrt. Obwohl beide gegengerichtete Bewegungen verkörpern, heben sie sich nicht auf, sondern treiben sich ständig wechselseitig an und beeinflussen sich. Dieses dynamische Wechselspiel zeigt sich bspw. im Tag, der in der Nacht endet, und in der Nacht, die in den Tag übergeht. Die Erfüllung des einen wird beständig zur Voraussetzung des anderen.

3. Grundzüge der taoistischen Lehre

Als eine Art „Urprinzip“, d.h. Voraussetzung für alles Sein, Handeln und Wirken, bringt Tao das Universum und die Dinge der Welt hervor. Allerdings entzieht sich dieses metaphysische Prinzip dem begrifflichen Denken, weil es sich durch keine konkreten Eigenschaften beschreiben lässt; denn es ist absolut. Das 'te' (= die Tugend) wiederum repräsentiert die Normen, an denen die Menschen ihr ethisches und politisches Verhalten ausrichten können (bzw. sollen).

Noch heute messen viele Chinesen dem 'tao-te ching', dem Buch über den „Weg der Tugend“, große Bedeutung zu. Sie denken seit jeher in den Kategorien von Yin und Yang. Das Schlüsselwort 'bili' lässt sich übersetzen mit Ausgewogenheit oder Gleichgewicht. In der Medizin entspricht dem die Überzeugung, dass Harmonie und Gleichgewicht der Lebenskräfte wesentliche Voraussetzungen für einen gesunden Körper sind. Geheilt werden kann der Mensch nur, wenn man die Störung des Gleichgewichts behebt. Deshalb sucht ein traditionell denkender chinesischer Arzt zunächst nach Einflüssen, welche diese Balance stören: Yin-Krankheiten werden der Lehre zufolge durch eine Unterfunktion, Yang-

Krankheiten durch eine Überfunktion der verschiedenen Organe verursacht.

Häufig missverstanden werden Art und Funktion des Harmoniestrebens. Das Prinzip des Tao ist die Wiederkehr: Alles auf dieser Welt kehrt zu seinem Ursprungspunkt zurück. Graphisch lässt sich diese Metapher als Kreis ausdrücken. Im Chinesischen wird deshalb das große Nichts, die Quelle des Seins, als das Tao mit dem Symbol 'wuchi', dem vollendeten Kreis, dargestellt. Das Tao ist vom Wesen her Bewegung, Wiederkehr, eine zyklische und rhythmische Bewegung. Ohne sie gäbe es nur die undifferenzierte Einheit. Harmonie aber ist aus taoistischer Sicht eine differenzierte Einheit. Während die westliche Welt unter Harmonie ein Leben in einer gleichbleibenden, ruhigen „heilen Welt“ versteht, gehören „für den östlichen Menschen Störung, Leid und Schmerz unzertrennbar zum Leben. Harmonie meint hier Bewegung, Dynamik im sinnvollen Wechsel und Ausgleich der Lebenskräfte“ (Peill-Schoeller 1994, S.142ff.).

4. Ökonomisch relevante Konsequenzen

(1) Chinesen setzen Organisationen mit körperlichen Kreisläufen gleich. Die Ursache von Störungen betrieblicher Abläufe (z.B. Konflikte) werden demzufolge ebenfalls in einem Ungleichgewicht von Yin & Yang gesucht. Taoistisches Konfliktmanagement bedeutet u.a., den Dingen ihren Lauf zu lassen; denn im Lauf der Welt äußert sich das Tao. Jedes Phänomen sucht spontan seinen eigenen Weg, sein Tao. Dieses gilt es zu beobachten und intuitiv zu erfassen. Vorgesetzte sollen nicht unmittelbar in einen Konflikt eingreifen und womöglich entgegen dessen Eigendynamik handeln, sondern durch ihr Vorbild wirken.

(2) Taijiquan, dem Schattenboxen, schrieb der Taoismus ursprünglich eine lebensverlängernde Wirkung zu. Dies entspricht dem Wunschdenken der chinesischen Gesellschaft, welche seit Jahrtausenden auf der Suche nach einem lebensverlängernden Elixier ist. Taiji heißt das Absolute, das graphisch durch Yin & Yang dargestellt wird. Es hat die pragmatisch und erfahrungswissenschaftlich denkenden Chinesen immer wieder zu praktischen Anwendungen inspiriert. So zählte für Militärstrategen das Schattenboxen zu den wichtigsten Kriegstechniken: „In der Defensive liegt der Ansatz zur neuen Offensive.“ Auch im täglichen Leben sei es ratsam, wirtschaftlichem, politischem oder sonstigem Druck nachzugeben; denn offene Opposition provoziere die Gefahr des Gesichtverlustes. Lässt der Druck nach, kann der Schattenboxer den Gegner mit dessen eigenen Waffen schlagen und seinen Gegenangriff mit vergleichsweise begrenztem Kräfteinsatz, aber großer Aussicht auf Erfolg vortragen. Als Verhandlungstaktik empfiehlt der Daoismus Politikern wie Managern, den „Gegner“ nie direkt anzugreifen. Die indirekte Strategie erleichtere es, auch in schwierigen Situationen Auswege zu finden.

Literatur: Peill-Schoeller, P. (1994): Interkulturelles Management. Synergien in Joint Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern, Berlin: Springer. Reiter, F.C. (2002): Religionen in China. Geschichte, Alltag, Kultur, München: CH Beck. Seiwert, H. (1995): Taoismus, in: Drehsen, V.; Häring, H.; Kuschel, K.-J.; Siemers, H. (Hrsg.), Wörterbuch des Christentums, 1224-1225, München: Orbis.

Technologie → Determinismus

Tempo, soziales → Zeit

Transferpreise

Wer seine Waren nicht nur exportiert, sondern im Ausland auch Niederlassungen, Joint Ventures oder eigene Tochtergesellschaften unterhält, der transferiert zwischen diesen Teilgesellschaften regelmäßig Güter und Leistungen. Die dafür verrechneten Preise beeinflussen unmittelbar die (kalkulatorischen) Kosten des Endprodukts. Unternehmen berechnen hierfür Transferpreise, die häufig aber nicht das „wahre“ Tauschverhältnis widerspiegeln.

„Approximately 55% of the trade between the *European Union* and Japan, 40% of the trade between the *EU* and the US, and 80% of the trade between Japan and the US is between parent companies and foreign subsidiaries.”

Cravens (1997, p.127)

Zielsetzung des 'intra-corporate pricing' ist es, die konzerninternen Verrechnungspreise für Vorleistungen, die man unternehmensintern aus einem Niedrigsteuer-Land bezieht, „möglichst hoch“ anzusetzen (d.h. so, dass sie bei einer Steuerprüfung gerade noch akzeptiert werden können). Dort sammeln sich die Erträge, während ein Großteil der Kosten in der Niederlassung im importierenden Hochsteuerland anfällt, die folglich geringe Gewinne ausweisen kann (vgl. Raupach 1999). Theoretisch versetzt die Strategie des 'earnings management' grenzüberschreitend tätige Unternehmen in die Lage, sich die „beste aller Welten“ zu schaffen: Dort produzieren, wo Staat und Gesellschaft Vorleistungen und Infrastruktur in höchster Qualität anbieten, die Steuern aber in Ländern entrichten, deren Steuersystem einen vergleichsweise geringen nominalen Steuersatz mit begrenzten Abschreibungsmöglichkeiten kombiniert (vgl. Ivens 2001, S.1682).

Wie Cravens (1997, S.136) nach einer Befragung von 82 'US-based multinational firms' berichtet, verfolgten diese „Multis“ mit ihrer Transferpreis-Strategie in den 1990er-Jahren tatsächlich vorrangig (= 51%) das Ziel, ihre Steuerbelastung zu reduzieren, steuerrechtlichen Vorgaben Rechnung zu tragen etc. 28% nannten wettbewerbspolitische Ziele, ('to allow a subsidiary to enter a new market at a competitive price') bzw. das Management von Wechselkursrisiken. 21 % stuften Transferpreise als ein Instrument des Managements von (Wettbewerbs-)Beziehungen im Unternehmensverbund ein.

In dem Maße jedoch, wie die nationalen Finanzbehörden zunehmend kooperieren, „werden die Unternehmen bei der Festsetzung internationaler Transferpreise überwacht. Preisuntergrenze sind die Herstellkosten, auf die ein angemessener Gewinnaufschlag zu berechnen ist. Daneben sind „Arm's Length-Preise“, also Entgelte, die von unabhängigen Dritten für die betroffenen Waren oder Leistungen zu entrichten wären, gebräuchlich. [...] Neben externen Effekten kann die Transferpreis-Politik auch im Unternehmen Spannungen erzeugen. So können zu hoch angesetzte Transferpreise die Wettbewerbsfähigkeit der davon betroffenen Auslands-tochter beeinträchtigen, das lokale Management und die Mitarbeiter

demotivieren, Spannungen zwischen Tochtergesellschaften erzeugen und damit letztlich kontraproduktiv wirken“ (Diller 2008, S.305).

Literatur: *Cravens, K.S.* (1997): Examining the Role of Transfer Pricing as a Strategy of Multinational Firms, *International Business Review*, 6(2): 127-145. *Diller, H.* (2008): Preispolitik, 4.Aufl., Stuttgart: Kohlhammer. *Ivens, B.* (2001): Transferpreise, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, 2.Aufl., 1682-1683, München: Vahlen. *Raupach, A.* (1999): Funktionsgerechte Bemessung von Verrechnungspreisen, in: Raupach, A.; Pohl, D. (Hrsg.), *Verrechnungspreissysteme multinationaler Unternehmen in betriebswirtschaftlicher, gesellschafts- und steuerrechtlicher Sicht*, Herne: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.

Transnationale Unternehmen

global agierende Unternehmen, für deren Identität, Strategie und Marktauftritt das einstmalige Herkunftsland keine Rolle mehr spielt. Transnationale Unternehmen „versuchen, globale Effizienz, lokale Anpassungsfähigkeit und weltweite Lernfähigkeit [miteinander] zu verbinden. Durch eine netzwerkartige Organisation sollen weitgestreute und interdependente Werte und Ressourcen genutzt werden“ (Kutschker/Schmid 2011, S.298).

Literatur: *Kutschker, M.; Schmid, S.* (2011): *Internationales Management*, 7.Aufl., München: Oldenbourg.

Transparency International → Korruption

Universals

Verhaltenstendenzen bzw. Gesetzmäßigkeiten, welche sich das Marketing zu Nutze machen kann bzw. beachten muss.

(1) Als Marketing Universals werden bezeichnet ...

- im weiteren Sinn kulturinvariante Verhaltensweisen von Konsumenten und
- im engeren Sinn von Angehörigen einer bestimmten Zielgruppe innerhalb einer bestimmten Produktkategorie.

Wie Dawar/Parker (1994) berichten, zieht weltweit die Zielgruppe der jungen, mobilen und gut ausgebildeten Konsumenten es vor, andere um Rat zu fragen, wenn sie sich über elektronische Gebrauchsgüter informieren will, während sie TV-Werbespots und insbesondere Radiospots in diesem Zusammenhang wenig beachtet. Signifikante Unterschiede bestehen auch hinsichtlich der Informationsfunktion von Tageszeitungen, die im deutschsprachigen Kulturraum wesentlich bedeutsamer ist als in englischsprachigen Ländern. In Skandinavien wiederum finden einschlägige Informationen, welche das Verkaufspersonal gibt, weitaus mehr Beachtung als vor allem in lateinischsprachigen Ländern.

(2) → Universal Appeals

Literatur: *Dawar, N.; Parker, P.* (1994): Marketing Universals. Consumers Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality, *Journal of Marketing*, 58(April): 81-95.

Universal Appeal

Werbeappelle bzw. Werbebotschaften, die, unabhängig von der Landeskultur, welcher die jeweilige Zielgruppe angehört, auf alle Menschen prinzipiell gleichermaßen anziehend oder abstoßend wirken und überall gleichartig verstanden werden, weil sie weltweit verbreitete Bedürfnisse z.B. nach (körperlicher) Attraktivität, Prestige und Schönheit thematisieren (vgl. Müller 1997, S.16ff). Davon abgesehen lösen weltweit vor allem Gesundheit, Entspannung sowie Spaß positive Assoziationen aus (vgl. Whitelock/Chung 1984). Botschaften, die sich dieser Emotionen bzw. Werte bedienen, eignen sich mehr als andere für standardisierte Kommunikationsstrategien. Anders als bei emotionalen Werbestrategien spielen 'universal appeals' bei informativer Werbung eine geringe Rolle. Denn es wird davon ausgegangen, dass deren Standardisierungspotenzial generell größer ist.

Literatur: *Müller, W.G.* (1997): *Interkulturelle Werbung*, Heidelberg: Physica.
Whitelock, J.; Chung, D. (1989): Cross-Cultural Advertising. An Empirical Study, *International Journal of Advertising*, 8(4): 291-310.

Universalismus → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Validität

Gütekriterium der empirischen Forschung. Es gibt verschiedene Validitätsarten, allen voran die Konstruktvalidität: Misst ein Messverfahren das, was es zu messen vorgibt (z.B.: Misst ein Intelligenztest Intelligenz)? Diskriminanzvalidität setzt voraus, dass Daten, die Indikatoren theoretisch unterschiedlich begründeter ⇒ Konstrukte sein sollen, möglichst gering korrelieren. Das Kriterium der externen Validität drückt aus, ob Untersuchungsbefunde generalisierbar, d.h. auf andere Personengruppen und Kontexte übertragbar sind.

Variable → Mediator (Mediations-Effekt), → Moderator, →Proxy-Variable

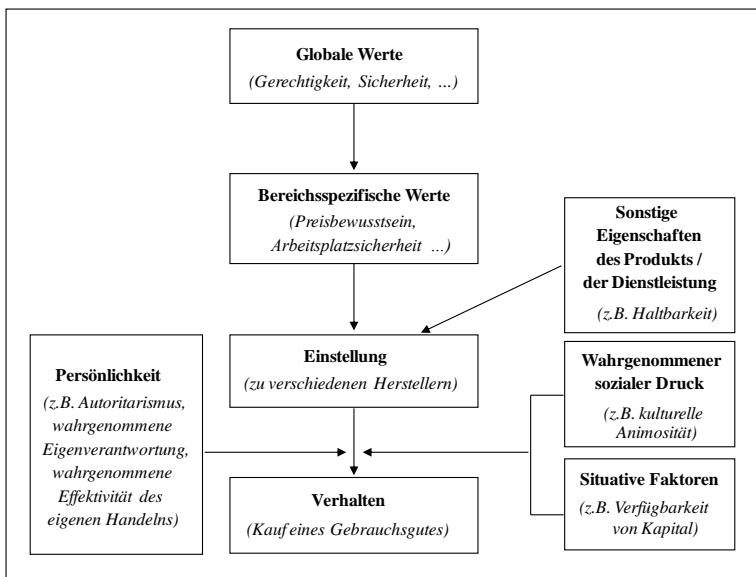
Vergleichende Landeskulturforschung → Comparative Marketing

Verhaltensprognose

fällt nicht nur, aber gerade auch im interkulturellen Kontext zumeist schwer, da Werte, Einstellungen und Verhalten oft nur wenig korrelieren. Dazu tragen viele Faktoren bei, u.a. die häufig nicht gegebene Spezifität der verschiedenen Variablen des Erklärungsmodells. Auch bemühen sich Menschen, die bspw. den Wert Umweltbewusstsein verinnerlicht haben, aber gemäß der Small Agent-These

davon überzeugt sind, dass ihre eigenen Kauf- bzw. Verbrauchsgewohnheiten ohne nachhaltige Konsequenzen für den Zustand der Umwelt sind, im Regelfall nicht, sich wertekonform, d.h. umweltbewusst zu verhalten. Vor allem Angehörige von Kulturen mit einer starken Tendenz zur Ungewissheitsvermeidung (wie Griechenland oder Portugal = 104) sind anfällig für das Gefühl der (erlernten) Hilflosigkeit. Deshalb eignen sich dort globale Werte weniger gut, konkrete Verhaltensweisen, welche Aktivität und Eigenverantwortung voraussetzen, vorherzusagen, als in Singapur (= 8), Jamaika (= 13), Dänemark (= 23), Hongkong (= 29) oder Schweden (= 29), wo Kontrollüberzeugung vorherrscht.

Erweitertes Werte-/Einstellungs-/Verhaltensmodell



Literatur: Seligman, M.E.P. (1975): *Helplessness*, San Francisco/CA: Freeman.

Verhandlungs-Arbitrage → Arbitrage-Handel

Verteilungsgerechtigkeit

von den Angehörigen einer Gesellschaft bzw. eines Kulturraumes akzeptierte Vorstellung darüber, wie die Ergebnisse gemeinsamen Handelns unter den Akteuren bzw. Berechtigten gerechterweise aufzuteilen sind. Kollektivistische, am sozialen Konsens orientierte Gesellschaften bevorzugen dann das Equality-Prinzip. Es sieht eine Gleichbehandlung aller Beteiligten vor. Individualistische Gesellschaften orientieren sich hingegen am konträren Equity-Prinzip. Erfolgsbeteiligung entsprechend dem jeweiligen Leistungsbeitrag des Einzelnen

vor. Das dritte Prinzip der Verteilungsgerechtigkeit ist die Aufteilung gemäß Bedürftigkeit ('need'):

Literatur: *Lüdke, S.; Streicher, B.; Traut-Mattausch, E.; Frey, D.* (2012): Chancengleichheit und Nachhaltigkeit. Die Wechselbeziehung der drei Gerechtigkeitsprinzipien need, equality und equity in Abhängigkeit von Chancengleichheit, *Umweltpsychologie*, 16(2): 8-28.

Vertrauensgesellschaften → Kulturelle Orientierungen nach Kluckhohn & Strodtbeck

Völkerpsychologie → Interkulturelles Marketing

Volk

Ursprünglich hießen zum einen der Heerhaufen bzw. die Kriegsschar und zum anderen, d.h. im täglichen Leben, das Gesinde oder die Hausgemeinschaft Volk. Später bezeichnete dieser Begriff eine durch gemeinsame Herkunft, Geschichte, Kultur und Sprache verbundene Gesamtheit von Menschen.

Volksgeist → Nation

Voluntarismus

Überzeugung, dass dank seines freien Willens jeder Mensch seine Zukunft im Wesentlichen selbst gestalten kann. Das voluntaristische ⇒ Weltbild begründet den in Industrieländern häufig anzutreffenden Glauben an die Gestaltbarkeit der Zukunft sowie an den technischen Fortschritt. Es steht im Gegensatz zum deterministischen Selbstverständnis archaischer Gesellschaftsformen (⇒ Determinismus).

Literatur: *Mbiti, J.S.* (1989): *African Religions and Philosophy*, 2nd Ed., Oxford: Heinemann.

Vorausurteil

vermutlich der begriffliche Vorläufer des Vorurteils. Dessen etymologische Herkunft ist - anders als die des ⇒ Stereotyps - nicht eindeutig geklärt. Allerdings verweisen bereits die *Gebrüder Grimm* in ihrem Deutschen Wörterbuch auf das Vorausurteil. Der Begriff entstamme dem Gerichtswesen und bedeute „vorgefasstes, irriges Urteil“. Im Vergleich zum Vorurteil ist das Vorausurteil weniger stark emotional verankert und damit leichter veränderbar.

Wahrung des Gesichts → Gesicht wahren

Wandel, kultureller → Postmaterialismus-These

Ward-Verfahren

clusteranalytisches Verfahren, welches dazu neigt, Cluster gleichartiger Größe zu bilden (→ Single Linkage-Verfahren)

Wassertropfen-Strategie

internationale Markteintrittsstrategie. Das Unternehmen entscheidet sich zunächst für eine bestimmte Region (z.B. Lateinamerika), um dann innerhalb dieser Region einen 'lead market' auszuwählen, den es als ersten lateinamerikanischen Markt bearbeitet.

Wechselkurs → Preisfindung international tätiger Unternehmen

Weltbild

Summe des Wissens, das eine Gesellschaft „über die Welt“ besitzt und deren fundamentalen Annahmen darüber, „wie die Welt funktioniert“. Das Weltbild konkretisiert sich in kulturspezifischen Vorstellungen über Struktur und Dynamik von Natur, Gesellschaft und Herrschaft, Zeit, Selbstverständnis und andere zentrale Objekten menschlicher Erfahrung. Eine Schlüsselrolle spielen dabei die Handlungsmöglichkeiten, welche eine Gesellschaft dem Individuum oder bestimmten sozialen Gruppen zubilligt (Kontrollüberzeugung vs. Kontrollverlust). *Müller & Gelbrich* (S. 128ff.) erörtern die wichtigsten Weltbilder.

magisches Weltbild	christlich- abendländisches Weltbild	voluntaristisches Weltbild
deterministisches Weltbild	cartesianisches Weltbild	marxistisches Weltbild
konfuzianisches Weltbild	neues Weltbild	fundamentalistisches Weltbild

Literatur: *Müller, S.; Gelbrich, K.* (2014): Interkulturelle Kommunikation, München: Vahlen.

Wertewandel → Postmaterialismus-These

World Values Survey → Postmaterialismus-These

Xenophobie

generalisierte Furcht vor und Feindseligkeit gegenüber Fremden und dem Fremden an sich. Das Gegensatzwort (Antonym) von Xenophobie ist Xenophilie: Die generalisierte Vorliebe für Fremde und Fremdes (z.B. Russophobie vs. Frankophilie).

Zahlensymbolik → Symbol

Zeit

von der traditionellen Betriebswirtschaftslehre zunächst vernachlässigtes Phänomen. Erst relativ spät schenkte sie der „Zeit“ Beachtung, insb. im Zuge der Diskussion über den Zeitwettbewerb (vgl. Chandler 1977). Hierbei, wie auch in den verschiedenen Lebenszykluskonzepten (z.B. Produkt-, Vertriebsformen-, Kundenlebenszyklus), wird dieses ⇒ Konstrukt jedoch auf seine quantitativ-lineare Dimension reduziert (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Ausgewählte Beispiele der Relevanz des Phänomens „Zeit“ als zentrale Bestimmungsgröße betriebswirtschaftlichen Handelns

-
- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| • Antizyklische Werbung | • Markteinführungsstrategie |
| • Carry Over-Effekt | • Natural Hedging |
| • Cash Flow-Analyse | • Produktlebenszyklus |
| • First to Market-Strategie | • Quick Response |
| • Follow the Leader-Strategie | • Schutzfrist (von Patenten) |
| • Just in Time | • Simultaneous Engineering |
| • Karriereplanung | • Transaktionskosten |
| • Kundenbindung | • Timing-Strategie |
| • Lieferzeit | • Zahlungsfrist |
| • Marktaustrittskosten | • Zinsniveau/Opportunitätskosten |
-

1 Funktionen von Zeit

Frühzeitig wies Frank (1938) auf die Bedeutung dieses Konstrukts für das menschliche Verhalten hin. Seither haben sich die verschiedensten Disziplinen mit diesem Phänomen wissenschaftlich auseinandergesetzt (vgl. z.B. Feldman/Hornik 1981; Jacoby et al. 1976).

Obwohl sie quantifizierbar ist wie kaum eine andere Variable, wurde Zeit zunächst primär als soziales und weniger als ein objektives, naturwissenschaftlich fassbares Phänomen definiert (vgl. Moscovici 1981): Zeit als eine aus der menschlichen Wahrnehmung gewonnene Abstraktion (vgl. Pöppel 1989, S.262), die Anthropologen, Psychologen und Wirtschafts- bzw. Sozialwissenschaftler mit Hilfe geisteswissenschaftlicher Methoden eingehend untersucht haben (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Zeit als soziales Phänomen

Dimension	Kriterium
Maßstab	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Kriterien (z.B. soziale Ereignisse) • Quantitative Kriterien (z.B. Uhren, Kalender)
Orientierung	Relative Bedeutung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft
Dauer	Länge (z.B. Wahlperiode, Geschäftsjahr, Nutzungsdauer)
Gerichtetheit	<ul style="list-style-type: none"> • Linearität („Alles fließt“) • Zyklizität („Mythos der ewigen Wiederkehr“) • Spiralförmigkeit („Bleibt alles anders“)
Geschwindigkeit	Anzahl und Verschiedenheit der wahrgenommenen Ereignisse in einem bestimmten Zeitraum
Kontinuität	Anzahl der wahrgenommenen strukturellen Brüche in einem bestimmten Zeitraum

Quelle: Chandler (1977, S.527), leicht modifiziert.

Soziale Funktion. Ein für eine Gemeinschaft von Menschen verbindliches Zeitraster hilft, Ordnung zu schaffen. Das Verhalten der Individuen wird synchronisiert (vgl. z.B. Zerubavel 1981) und so das Fundament dafür gelegt, dass deren gemeinsames Leben geordnet und koordiniert ablaufen kann. Deshalb nimmt Zeit in den meisten Ansätzen zur Erklärung von Kultur in Gestalt der kulturellen Determiniertheit von Zeitwahrnehmung bzw. Zeitbewusstsein breiten Raum ein. Beide Konstrukte beeinflussen das Verhalten der Menschen, gleichgültig, ob sie als Privatpersonen (vgl. Bergadaà 1990), Konsumenten (vgl. Hawes 1980; Jacoby et al. 1976) oder Angehörige von Unternehmen bzw. anderen Organisationen (vgl. Usunier 1991) handeln.

Kulturelle Funktion. Die Lebensrhythmen sowie die zeitlichen Regeln des Zusammenlebens (Zeitnormen und Zeitbewertungen) sind kulturell geprägt (vgl. Spies 1995, S. 9). Dies wird unmittelbar nachvollziehbar, wenn wir an die unterschiedlichen Ansichten denken, die weltweit bspw. über zeitbezogene Phänomene herrschen (z.B. Pünktlichkeit, Vorsorge u.a.).

Objektive Funktion. Unbeeinflusst von äußeren Einflüssen verläuft Zeit, von Uhren, Kalendern und Chronologien gleichmäßig unterteilt bzw. strukturiert, von der Vergangenheit über die Gegenwart zur Zukunft.

Subjektive Funktion. Die sog. Eigenzeit ist, als Korrelat des individuellen Erinnerns und Erlebens, nicht homogen. Sie vergeht inter- und intraindividuell unterschiedlich „schnell“ oder „langsam“ (vgl. Fürstenberg 1986, S.28). Ereignisreiche Lebensphasen werden in der Erinnerung als „lang“ empfunden. Das Konzept der „inneren Uhr“ bringt zum Ausdruck, dass viele Phänomene (z.B. Schlaf/Wach-Rhythmus, Aufmerksamkeit) durch unbewusste Mechanismen gesteuert werden.

„Die nachhaltigste Umwälzung der Neuzeit, die Industrielle Revolution, wäre ohne den technischen Durchbruch bei der Zeitmessung undenkbar gewesen: Nicht Dampfmaschinen, sondern Uhren in der Tasche jedes Arbeiters waren »die Schlüsselmaschinen für das Industriezeitalter«. Erst sie erlaubten es, die Menschenscharen in den immer größeren Fabriken der Gründerzeit zu koordinieren. Ohne die Uhr am Fabrikator hätten die Geburtsstätten des Massenwohlstandes, die Fließbänder, nie funktioniert. Als die ersten Bänder 1910 in den Schlachthöfen von Chicago anliefen, waren die Menschen bereits an jenen Minutentakt gewöhnt, nach dem die industrialisierte Erde tickt; denn Eisenbahn, Seefahrt und Telegraph hatten schon gegen Ende des 19. Jahrhunderts die Feinabstimmung der Zeit erfordert. 1905 sandten Küstenfunkstellen die ersten Zeitzeichen in den Äther.

Und während Satelliten-Handys, Hochgeschwindigkeitszüge und Computernetze inzwischen den Glauben nähren, der Planet sei zu einem globalen Dorf zusammengeschmolzen, scheint die ständige Beschleunigung des Lebens die Gewichte der Weltkoordinaten zu verschieben: Die Zeit entmachtet den Raum. Nicht mehr Entfernungen, argumentiert etwa der Philosoph Paul Virilio, entscheiden über Wohl und Wehe eines Vorhabens. Die Schicksalsdimension der Geschichte sei nunmehr die Zeit, die zwischen Geschehnissen verrinnt“ (Klein 1998, S.95f.).

Ökonomische Funktion. Zeit ist ein knappes Gut und kann gegen Geld oder Anstrengung getauscht werden. Mehr noch: „Zeit ist Geld!“ Zeit vergeht nicht einfach, sie wird genutzt. Neben anderen belegt u.a. das Konzept des Produktlebenszyklus ihre strategische Bedeutung für das Marketing. Andere Bereiche der Betriebswirtschaftslehre tragen ihr gleichfalls Rechnung, bspw. die Produktionswirtschaft mit der „Methode des kritischen Pfades“. Zusätzlich schärfen zuletzt die Globalisierung und mit ihr die Intensivierung des internationalen Wettbewerbs das Bewusstsein, dass Zeit eine zentrale „Dimension betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns“ (Kern 1992) ist. Nicht von ungefähr fanden der bahnbrechende Aufsatz von Becker (1965) „A Theory of the Allocation of Time“ und mit ihr die „Ökonomische Theorie der Zeit“ erst dann breite Beachtung, als das Schlagwort vom Zeitwettbewerb (z.B. Stalk/Hout 1992) populär wurde und alle davon sprachen, dass „nicht der Große den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen „fresse“: Zeit als wertvolle und knappe

Ressource, deren Schattenpreis dem entgangenen Nutzen alternativer Verwendungen entspricht (vgl. Kuhn/Maurer 1995).

Alternative Funktionen. Die Gegenkultur betonte demgegenüber die „Kreativität der Langsamkeit“ (Reheis 1998), die „Ökologie der Zeit“ (Held/Geißler 1993) oder die „Beschleunigungsfrage“ (Backhaus/Bonus 1998). In der „entschleunigten Gesellschaft“, welche „die Langsamkeit entdeckt“ hat, werden insb. die Slobbies geschätzt: „slower but better working people.“ Und die Konstrukteure bekommen wieder die Zeit, die erforderlich ist, um Pannen wie bei der Einführung von *Smart* und *A-Klasse* zu vermeiden (vgl. Blüthmann 1997).

2 Zeit als Erkenntnisobjekt von Biologie, Physiologie und Psychologie

1729 fiel dem Astronom *Jean-Jacques d’Ortous de Mairan* auf, dass die Blätter von Mimosen sich im Rhythmus von 24 Stunden öffnen und schließen. Am Sonnenlicht konnte es nicht gelegen haben. Denn an dem Vorgang änderte sich nichts, als er die Pflanzen in einen dunklen Raum stellte. Ähnliches beobachtete der Naturforscher *Carl von Linné*, der in seinem Garten eine „Blumenuhr“ pflanzte. Je nachdem, wann sich die Blüte einer bestimmten Pflanze öffnete bzw. schloss, konnte er damit die Tageszeit auf eine halbe Stunde genau erkennen. Die Tigerblume etwa erblühte gegen 11 Uhr vormittags, und die Blätter der Wegwarte klappten gegen 14 Uhr zu.

Wie der Biologe *Stephen Jay Gould* berichtet, tickt die „innere Uhr“ von Tieren umso schneller, je kleiner ein Tier ist. „Die Maus huscht dahin, der Löwe schreitet gemessen, das Nilpferd wadet wie in Zeitlupe“ (Klein 1998, S.99).

Zu den physiologischen Grundlagen der Zeitwahrnehmung zählen folgende Konzepte (vgl. Klein 1998, S.99f.):

- Rhythmus: Der sog. supra-chiasmatische Nukleus, ein autonomes Hirnzentrum, steuert den Tagesrhythmus. Sobald es dämmt, leitet die Netzhaut diese Information über eine Nervenleitung an das Gehirn weiter, das wiederum die Körpertemperatur steigert und die Hormone stimuliert. Dies erklärt bspw., warum viele Menschen aufwachen, noch bevor ihr Wecker klingelt.
- Geschwindigkeit: Für das Zeitgefühl wiederum sorgt Dopamin, das man (bislang) nur beim Menschen und höheren Tieren nachweisen konnte. Einer Sanduhr vergleichbar tropft dieser Neurotransmitter in einen Zell-Behälter; das über eine Nervenleitung verbundene Großhirn kann dessen Pegelstand ablesen. Fließt wie bei Menschen, die an der Parkinsonschen Krankheit leiden, kein Dopamin, dann verlieren sie die Fähigkeit, Zeitabstände zu unterscheiden. Auch ihr Erinnerungsvermögen schwindet. Ist der Neurotransmitter hingegen im Übermaß vorhanden, dann beginnt die Lebenszeit zu „rasen“.

Die einzelnen Erscheinungsformen von Zeit (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft) sind nicht eindeutig abgrenzbar. Im Gegenteil: In den verschiedensten theoretischen Modellen werden sie miteinander verbunden bzw. aufeinander bezogen. Hinter Konzepten wie „kritische Entwicklungsphasen“ bzw. „kritische

Lebensereignisse“, die in der Vorstellungswelt der Psychologie westlicher Prägung weit verbreitet sind, verbirgt sich die → deterministische Vorstellung, dass die ersten Lebensjahre maßgeblich dafür sind, welche Erfahrungen ein Mensch in der Gegenwart und der Zukunft sammelt und wie er sie verarbeitet (vgl. Kagan 2000).

3 Zeitverständnis & Unternehmenskultur

Dass Zeit kulturspezifisch wahrgenommen wird, zählt zu den grundlegenden Erkenntnissen der kulturvergleichenden Wissenschaften. Neben anderen (→ Kulturdimensionen nach Trompenaars) war für Triandis (1994, 1972) und Adler et al. (1986; 1983) maßgeblich, ob Kulturen sich primär an der Vergangenheit oder primär an der Zukunft orientieren. Hofstede (1980) beschrieb die Kurz- bzw. Langfristigkeit des Zeitverständnisses als eigenständige → Kulturdimension. Im Mittelpunkt der Arbeit von Hall/Hall (1990) steht die Unterscheidung von monochromem und polychromem Zeitverständnis. Angehörige von monochrom orientierten Gesellschaften („M-Time-Kulturen“) neigen zu einer sequentiellen Arbeitsweise. Aufgaben werden vorzugsweise nacheinander erledigt. Die Folge sind Inflexibilität, aber auch die Bereitschaft und Fähigkeit, Terminpläne einzuhalten (d.h. Termintreue). Monochrome wie Japaner oder Deutsche achten auch darauf, dass geschäftliche Besprechungen, Verhandlungen etc. pünktlich beginnen.

In polychromen Gesellschaften („P-Time-Kulturen“) ist es hingegen üblich, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten. Dieses Zeitverständnis ist u.a. in Entwicklungsländern weit verbreitet (vgl. Tab. 3). Aber auch US-amerikanische Manager haben eine Affinität zum „Multi Tasking“ (vgl. Tinsley 2001, S.321). Menschen, die Aufgaben synchron bearbeiten, müssen in der Lage sein, verschiedene Alternativen zu sichten und zu bewerten. Eine Fähigkeit, die es im modernen Berufsleben, mit seinen ständig wechselnden Herausforderungen alltäglich unter Beweis zu stellen gilt und bei Menschen mit polychromem Zeitverständnis stärker ausgeprägt ist als bei Menschen mit monochromem Zeitverständnis. Sie hilft auch Interessenkonflikte frühzeitig zu erkennen und diese zu bewältigen. Daher wählen Personen mit polychromem Zeitverständnis häufiger den interessenorientierten Konfliktstil (‘interest’) des IRP-Modells als Vertreter von Kulturen mit monochromem Zeitverständnis (vgl. Tinsley 2001, 1998; Tinsley/Brett 2001, 1997).

Tab. 3: Auswirkungen des Zeitverständnisses auf das Arbeitsleben

Monochrones Zeitverständnis	Polichrones Zeitverständnis
<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben werden nacheinander bearbeitet • Mitarbeiter nehmen Zeitvorgaben (Fristen, Zeitpläne) sehr ernst • betonen Schnelligkeit in der Bearbeitung • Tendenz zu kurzfristigen Beziehungen • Wählen seltener den interessenorientierten Konfliktstil 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben werden parallel bearbeitet • Mitarbeiter betrachten Zeitvorgaben als ein Ziel, das (wenn möglich) erreicht werden sollte • Schnelligkeit in der Bearbeitung gründet auf der Art der Beziehung • Tendenz zu langfristigen Beziehungen • Wählen häufiger den interessenorientierten Konfliktstil

Für die Unternehmenskultur gilt im Besonderen, was für die Landeskultur im Allgemeinen beschrieben wurde: Für beide Konstrukte spielen Zeitverständnis und Zeitwahrnehmung eine prominente Rolle. Wie aus den Unternehmensleitlinien ablesbar, orientieren sich amerikanische Unternehmen stärker an dem für ihre Gesellschaft typischen „reduktionistischen“ Weltbild. Es geht davon aus, dass zahlreiche Erscheinungsformen unseres Lebens prinzipiell erklärbar und damit beeinflussbar sind. Für japanische Unternehmen hingegen ist eher das „holistische“ Weltbild charakteristisch, welches das geisteswissenschaftliche Verstehen an die Stelle von (naturwissenschaftlichem) Erklären setzt. Hinzu kommt ein zirkuläres Zeitverständnis, während amerikanische Unternehmen Zeit linear strukturieren und eher kurzfristige Perspektiven haben (vgl. Tab. 4). Das Weltbild europäischer Unternehmen ist demgegenüber variabler. Insgesamt gesehen tendiert es aber mehr zum Typ A, in dem soziale Effizienz und langfristige Existenzsicherung einen relativ großen Stellenwert haben. Beim Typ B dominieren die Ziele ökonomischer Effizienz sowie kurzfristig erreich- und kontrollierbarer Unternehmenserfolg (vgl. Bleicher 1990, S.13).

Tab. 4: Zeitverlauf, Weltbild und Unternehmenskultur

Reduktionistisches Weltbild	Holistisches Weltbild
(= erklärbare Welt)	(= verstehbare Welt)
Typ B	Typ A
Lebensweltliche Grundlagen	
Menschenbild	
ökonomisch-rational	sozial-komplex

Raubild

Suche nach Distanz, konzentrisch	Suche nach Nähe, föderalistisch
-------------------------------------	---------------------------------

Zeitbild

linear, kurzzeitlich	zirkulär, langzeitlich
----------------------	------------------------

Strukturbild

mono- interessenabhängig	multi-interessenabhängig
Stabilität	Flexibilität
Inwelt-orientiert	Umwelt-orientiert
arbeitsteilig gegliedert	integrativ-vernetzt
Misstrauen	Vertrauen

Mitarbeiterbild

hierarchisch	professionell-vernetzt
repetitiv- standardisiert	innovativ-differenziert
Suche nach Lebenserhaltung	Suche nach Sinngebung
Isolation	sozialer Kontakt
Spezialisierung (Tiefe)	Generalisierung (Breite)
Mensch als Ware = Instrumentalität	Mensch als intelligenter Träger der Entwicklung

Führungsverständnis

Machbarkeit	Kultiviertheit
Instrumentenorientierung (hart)	Kulturorientierung (weich)
autoritative Vorgabe durch wenige	partizipative Vereinbarung durch viele
analytische, ergebnisorientierte reaktive Problemlösung	synthetische, musterorientierte pro-aktive Problemlösung
Intervention	Moderation

4 Soziales Tempo

Empirisch lässt sich nachweisen, dass bspw. in Nordamerika die Uhren nicht nur im übertragenen Sinn, sondern auch objektiv gesehen genauer gehen als in Südamerika. Brasilianern fällt es demzufolge vergleichsweise schwer, die Tageszeit zu schätzen. Sie verspäten sich häufiger und definieren die Zeitkategorien „früh“ und „spät“ flexibler als Nordamerikaner. Auch machen sie für ihr Zuspätkommen im Regelfall andere Personen oder ungünstige Umstände verantwortlich und nicht sich selbst (d.h. sie attribuierten vorzugsweise externe, von ihnen nicht zu verantwortende Gründe).

Tab. 5: Rangfolge des sozialen Tempos

	Gesamttempo	Gehgeschwindigkeit	Bedienungszeit bei der Post	Genauigkeit der Uhren
Schweiz	1	3	2	1
Irland	2	1	3	11
Deutschland	3	5	1	8
Japan	4	7	4	6
Italien	5	10	12	2
Großbritannien	6	4	9	13
Schweden	7	13	5	7
Österreich	8	23	8	3
Niederlande	9	2	14	25
Hongkong	10	14	6	14
Frankreich	11	8	18	10
Polen	12	12	15	8
Costa Rica	13	16	10	15
Taiwan	14	18	7	21
Singapur	15	25	11	4
USA	16	6	23	20
Kanada	17	11	21	22
Südkorea	18	20	20	16

Ungarn	19	19	19	18
Tschechien	20	21	17	23
Griechenland	21	14	13	29
Kenia	22	9	30	24
China	23	24	25	12
Bulgarien	24	27	22	17
Rumänien	25	30	29	5
Jordanien	26	28	27	19
Syrien	27	29	28	27
El Salvador	28	22	16	31
Brasilien	29	31	24	28
Indonesien	30	26	26	30
Mexiko	31	17	31	26

Quelle: Levine/Norenzayan (1999, S.190).

Literatur: Adler, N.J. (1983): A Typology of Management Studies Involving Culture, *Journal of international business studies*, 14(2): 29-47. Adler, N.J.; Doktor, R.; Redding, S.G. (1986): From the Atlantic to the Pacific Century. *Cross Cultural Management Reviewed*, *Journal of Management*, 12(2): 295-318. Backhaus, K.; Bonus, H. (Hrsg.) (1998): Die Beschleunigungsfälle oder der Triumph der Schildkröte, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Becker, G.S. (1965): A Theory of the Allocation of Time, *The Economic Journal*, 75(299): 493-517. Bergadaà, M.M. (1990): The Role of Time in the Action of the Consumer, *Journal of Consumer Research*, 17(3): 289-302. Bleicher, K. (1990): Unternehmensphilosophien im internationalen Wettbewerb, *Zeitschrift Führung und Organisation*, 59(1): 5-14. Blüthmann, H. (1997): In die Falle der Japaner getappt, *Die Zeit*, 52(1): 21. Chandler, A.D. (1977): The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, Cambridge/MA: Harvard Belknap. Feldman, L.P.; Hornik, J. (1981): The Use of Time. An Integrated Conceptual Model, *Journal of Consumer Research*, 7(4): 407-419. Frank, L.K. (1939): Time Perspectives, *Journal of Social Philosophy*, 4: 292-312. Fürstenberg, F. (1986): Zeit als Strukturdimension soziologischer Analyse, in: Fürstenberg, F.; Mörth, I. (Hrsg.), *Zeit als Strukturelement von Lebenswelt und Gesellschaft*, 23-26, Linz: Trauner. Hall, E.T.; Hall, M.R. (1990): Understanding Cultural Differences, Yarmouth/ME. Hawes, D.K. (1980): The Time Variable in Models of Consumer Behavior, *Advances in Consumer Research*, 7(1): 442-447. Held, M.; Geißler, K. (Hrsg.) (1993): *Ökologie der Zeit. Vom Finden der rechten Zeitmaße*, Stuttgart: Hirzel. Hermanns, A. (1995): Aufgaben des internationalen Marketing-Managements, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U.K. (Hrsg.) (1995): *Internationales Marketing-Management*, München: Vahlen. Hofstede, G. (2002): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, 2nd Ed., Beverly Hills/CA: Sage (1st Ed. = 1980). Hofstede, G.; Hofstede, G.J.; Minkov, M. (2017): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und*

globales Management, 6. Aufl., München: Beck. *Jacoby, J.; Szybillo, G.J.; Berning, C.K.* (1976): Time and Consumer Behavior, *Journal of Consumer Research*, 2(4): 320-339. *Kagan, J.* (2000): Die drei Grundirrtümer der Psychologie, Weinheim: Beltz. *Kern, W.* (1992): Die Zeit als Dimension betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns, *Die Betriebswirtschaft*, 52(1): 41-58. *Klein, S.* (1998): Die Entmachtung der Uhren, *Der Spiegel*, 51(1): 92-101. *Kuhn, T.; Maurer, A.* (1995): Ökonomische Theorie der Zeit, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 24(1): 16-20. *Levin, R.V.; Norenzayan, A.* (1999): The Pace of Life in 31 Countries, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(2): 178-205. *Moscovici, S.* (1981): On Social Representations, in: Forgas, J.P. (Ed.), *Social Cognition. Perspectives on Everyday Understanding*, 181-209, London: Academic. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2000a): Internationale Wettbewerbsfähigkeit. Irrungen und Wirrungen der Standort-Diskussion, München: Vahlen. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2000b): Internationalisierung von klein- und mittelständischen Unternehmen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.), *Jahrbuch der KMU-Forschung 2000: Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen*, 59-87, München: Vahlen. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2000c): Mentale Eintrittsbarrieren. Subjektive Einflüsse auf Art und Weise der präferierten Markteintrittsstrategie, in: von der Oelsnitz, D. (Hrsg.), *Markteintrittsmanagement*, 13-42, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2001a): Streitfall Globalisierung, München: Oldenbourg. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2001b): Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 49, Dresden: TU Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2001c): Globalisierung als Herausforderung für den Standort Deutschland, *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 51(B9): 6-14. *Pöppel, E.* (1989): Erlebte Zeit und die Zeit überhaupt. Ein Versuch der Integration, in: Gumin, H.; Meier, H. (Hrsg.): *Die Zeit. Dauer und Augenblick*, 260-272, München: Piper. *Reheis, F.* (1998): Die Kreativität der Langsamkeit, Darmstadt: Primus. *Spies, S.* (1995): Entwicklung des Zeitbegriffs im kulturellen Lebenskontext, Diss., Technische Hochschule Darmstadt, Hamburg: Kovac. *Stalk, G.; Hout, T.M.* (1992): Zeitwettbewerb, 3. Aufl., Frankfurt/Main: Campus. *Usunier, J.-C.* (1991): Business Time Perceptions and National Cultures. A Comparative Survey, *Management International Review*, 31(3): 197-217. *Tinsley, C.H.; Brett, J.M.* (1997): Managing Workplace Conflict. A Comparison of Conflict Frames and Resolutions in the U.S. and Hong Kong, *Academy of Management Proceedings*, 87-91. *Tinsley, C.H.* (1998): Models of Conflict Resolution in Japanese, German and American Cultures, *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 316-323. *Tinsley, C.H.; Pillutla, M.M.* (1998): Negotiating in the United States and Hong Kong, *Journal of International Business Studies*, 29(4): 711-727. *Tinsley, C.H.* (2001): How Negotiators Get to Yes. Predicting the Constellation of Strategies Used across Cultures to Negotiate Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 583-593. *Tinsley, C.H.; Brett J.M.* (2001): Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 85(2): 360-381. *Triandis, H.C.* (1994): *Culture and Social Behavior*, New York. Zerubavel, E. (1981): *Hidden Rhythms. Schedules and Calendars in Social Life*, Chicago/MA: University of Chicago.

Zeitökonomie

Zeit ist nicht nur ein knappes, sondern auch ein quantifizierbares Gut: Ein 75-jähriges Leben bspw. umfasst 657.000 Stunden. Dennoch ist in Kulturen mit einem zyklischen Zeitverlauf das Bewusstsein für die Opportunitätskosten des Zeitkonsums nur schwach ausgeprägt. Die scheinbar geringe Wertigkeit von Zeit führt dazu, dass sie nur ungenau gemessen wird. Denken und Verhalten vollziehen sich in langwelligen Rhythmen bzw. Zyklen, weshalb der Eindruck vorherrscht, dass sich nichts ändert. Damit geht eine nur schwach ausgeprägte Zukunftsorientierung.

Zeitstruktur

1 Polychrone Zeitstruktur

Polychrone Kulturen lassen sich durch die Sequenz, die Dauer und die Simultanität der Bearbeitung von Tätigkeiten von monochronen Gesellschaften unterscheiden (vgl. Hall/Hall 1990). In polychronen Gesellschaften (P-Time-Kultur) werden üblicherweise mehrere Tätigkeiten zeitgleich ausgeführt, weshalb Zeitangaben oft ambivalent und unverbindlich sind (z.B. „mañana“ im Spanischen). Für Angehörige von P-Time-Kulturen (z.B. afrikanische, asiatische und südamerikanische Länder) tritt Termintreue hinter dem Ziel zurück, die Beziehung zu anderen aufrecht zu erhalten und zeitliche Flexibilität ist wichtig. So ist es Angehörigen dieser Kulturen wichtiger, ein aktuelles Gespräch zu Ende zu führen als pünktlich zum nächsten Termin zu erscheinen.

2 Monochrome Zeitstruktur

Mitglieder monochroner Gesellschaften (M-Time-Kulturen) führen Tätigkeiten üblicherweise nacheinander aus und widmen diesen ihre volle Aufmerksamkeit. Da in diesen Gesellschaften (z.B. nordamerikanische und westeuropäische Länder) Zeit zugleich ein knappes Gut ist und meist ein lineares Zeitverständnis vorliegt, werden dezidierte Zeitpläne und die pünktliche Ausführung hoch geschätzt, während zeitliche Flexibilität werden akzeptiert wird.

Konsequenzen

Aus der Unterscheidung zwischen polychromer und monochromer Zeitstruktur ergeben sich interkulturelle Unterschiede in der Akzeptanz von Unpünktlichkeit und dem vorherrschenden sozialen Tempo. Lateinamerikaner empfinden allzu große Pünktlichkeit als Ausdruck von Unterwürfigkeit und Abhängigkeit. Und im arabischen Kulturraum ist es üblich, dass Ranghöhere die Uhrzeit ignorieren und Rangniedere warten lassen, ohne diese dafür um Entschuldigung zu bitten. Die meisten westlichen Gesellschaften hingegen erachten Termintreue als eine Tugend und wichtige Voraussetzung für beruflichen Erfolg. Entsprechend wird Unpünktlichkeit als unhöflich, möglicherweise sogar als „Charakterschwäche“ gedeutet: als Unfähigkeit zur Selbstkontrolle. Verabreden sich Angehörige unterschiedlicher Kulturen und sind sich der Relativität ihres Zeitverständnisses nicht bewusst, sind Konflikte unvermeidlich.

Literatur: Hall, E.T.; Hall, M.R. (1990): *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth/ME.

Zielgruppen

Gruppierungen von Kunden, Lieferanten etc., die eine gezielte Aufteilung des Marktes ermöglichen. Angesichts der verstärkten Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens wird es immer wichtiger, länderübergreifende Zielgruppen zu erschließen, welche man mit einem weitgehend standardisierten Instrumentarium erreichen kann. Deshalb betrachten wir im folgenden Zielgruppenbildung nicht nur aus der nationalen, sondern insb. auch aus der internationalen Perspektive.

1 Nationale Zielgruppen

homogene Untermengen von Kunden, Lieferanten etc., die eine Aufteilung des Inlandsmarktes in unterschiedlich zu bearbeitende Teilmärkte ermöglichen. Ein Käsehersteller bspw. kann durch eine zielgruppengerechte Gestaltung seines Marketing-Mix die Zielgruppen Familien, Singles und Senioren ansprechen, um Differenzierungsvorteile zu erlangen, von der höheren Preisbereitschaft der Single-Haushalte zu profitieren und der geringeren Preisbereitschaft der Familien-Haushalte Rechnung zu tragen etc. Mit dem Standardprodukt würde er sich an den Normalverwender wenden und mit einer fettarmen Variante (= Light-Produkt) an jüngere, gesundheits- und fitnessbewusste Singles. Mit Blick auf das Segment der Senioren böte es sich an, den Marketing-Mix folgendermaßen zu modifizieren:

- Produktpolitik (kleinere Packungsgrößen, größere Schrift),
- Preispolitik (Orientierung an dem erhöhten Preisbewusstsein vieler älterer Menschen),
- Kommunikationspolitik (Werbung in von älteren Menschen bevorzugten Medien),
- Distributionspolitik (wohnnaher Vertriebskanäle).

Neben den klassischen sozio-demographischen Ansätzen der Zielgruppenbildung setzen sich zunehmend auch modernere, z.B. nutzenorientierte Segmentierungstechniken durch (d.h. Benefit-Segmentierung nach Maßgabe der gewünschten Produkteigenschaften und des Nutzens, den sich Käufer von diesen Eigenschaften versprechen). Diese Segmentierungstechnik verspricht dann Vorteile, wenn das Produkt im Zentrum der Standardisierungsbemühungen steht. Personengebundene Zielgruppen, die standardisiert angesprochen (Kommunikationspolitik) und erreicht (Distributionspolitik) werden können, lassen sich allerdings allein mit der Benefit-Segmentierung jedoch nicht aufdecken.

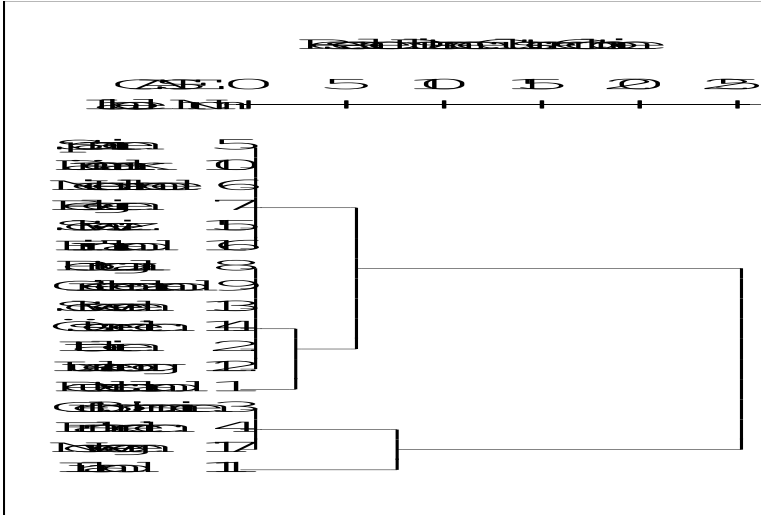
2 Internationale Zielgruppen

Angesichts der verstärkten Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens wird es immer wichtiger, länderübergreifende Zielgruppen zu erschließen, welche auf eine weitgehend standardisierte Marktbearbeitung ansprechen (um weltweit Skalenvorteile nutzen zu können). Da vollständige Standardisierung jedoch die Ausnahme von der Regel ist, steht im Folgenden die Strategie der „Standardisierten Differenzierung“ im Mittelpunkt der Betrachtung.

Objektive Segmentierungsmerkmale: Variablen wie Alter, Haushaltsnettoeinkommen oder Urbanisierungsgrad ermöglichen bei der Abgrenzung länderübergreifender Verbrauchersegmente einen „ersten robusten Schritt“. Ein papierverarbeitendes Unternehmen bspw., das Windeln und saugfähige Bettunterlagen produziert, hat im Wesentlichen zwei Zielgruppen: Kleinkinder und - zumeist – ältere Menschen, die an Inkontinenz leiden. Um die internationale Verteilung beider Zielgruppen identifizieren zu können, wurden die Länder, die nach Maßgabe makro-ökonomischer Kriterien (z.B. BIP pro Kopf/Länderrisiko) als prinzipiell geeignete Märkte gelten können, clusteranalytisch anhand zweier Kriterien gruppiert:

- „Anteil der Haushalte mit Kind(ern) unter fünf Jahren“ sowie
- „Anteil der über 65-Jährigen an der Bevölkerung“ (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Länder-Zielgruppen mit vergleichbaren Anteilen an Kleinkindern und Senioren



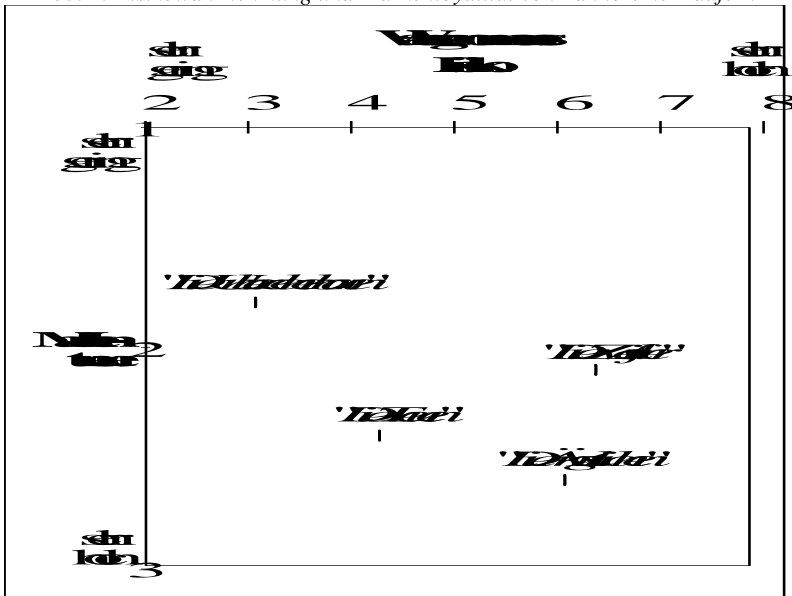
Quelle: Müller/Kornmeier (2002, S.194).

Auf dieser Analyseebene lässt sich jedoch noch nicht beurteilen, ob eine Bearbeitung aller Märkte eines Clusters Erfolg verspricht. Da objektive Indikatoren häufig nur einen schwachen Bezug zum realen Kaufverhalten aufweisen und bspw. eine standardisierte Kommunikationsstrategie im gewählten Beispiel aufgrund des kulturspezifischen Umgangs der Rezipienten mit dem Gefühl der Scham wenig Erfolg verspräche, muss die Zielgruppenbildung weiter verfeinert werden.

Subjektive Segmentierungsmerkmale: Als subjektive Segmentierungskriterien kommen prinzipiell alle \Rightarrow Konstrukte der Verhaltensforschung in Betracht (insb. Einstellungen, Akzeptanz oder Verhaltensabsicht).

(1) Einstellungen: Yavas et al. (1992) haben mit Blick auf den Kauf von Seife und Zahncreme von Konsumenten aus den USA, Mexiko, den Niederlanden, der Türkei, Thailand und Saudi-Arabien deren „wahrgenommenes Risiko“ und deren „Markenloyalität“ erfragt. Die clusteranalytisch gewonnene Vier-Gruppen-Lösung lässt sich als Portfolio darstellen, wobei die Zielgruppe der „Unberechenbaren“ das geringste wahrgenommene Kaufrisiko, aber auch die geringste Markenloyalität (hinsichtlich beider Produkte) aufweist. Abb. 2 demonstriert dies am Beispiel Zahncreme.

Abb. 2: Risikowahrnehmung und Markenloyalität von Zahncreme-Käufern



Quelle: Müller/Kornmeier (2002, S.194).

Überproportional viele „Treue“ leben in den Niederlanden, Mexiko und Saudi-Arabien (= 38-48%) und überproportional viele „Zweifler“ in der Türkei, den USA und Thailand (= 35-46%).

(2) Lebensstil: Ein Teil der Konsumenten verhält sich nicht immer so, wie man dies bspw. aufgrund ihres gesellschaftlichen Status erwarten könnte: Im Rahmen der psychographischen Segmentierung eröffnet das Life Style-Konzept den bislang besten Ausweg aus dem durch dieses hybride Kaufverhalten erwachsene Prognosedilemma. Der individuelle Lebensstil wird durch Demographika und Persönlichkeit ebenso beeinflusst wie durch die Landeskultur. Er ist der (sichtbare) Ausdruck von wirtschaftlichen Veränderungen und sozialem Wertewandel. Für das Marketing ist der Lebensstil von Interesse, weil er mit charakteristischen Interessen und konkreten Verhaltensweisen (z.B. Kauf-, Verbrauchs-, Freizeit- und Mediaverhalten) einhergeht.

Im Zentrum der Life Style-Ansätze steht die Suche nach länderübergreifenden Zielgruppen, die sich psychographisch beschreiben lassen, da sie hinsichtlich ihrer Werte, Einstellungen, Interessen und konsumbezogenen Verhaltensweisen homogen sind. Europaweit sind zwei Lebensstilanalysen von Bedeutung: Die vom *Centre de Communication Avancée (CCA)* entwickelten *Euro-Styles* und die ACE-Studie des *Research Institute on Social Change (RISC)*.

Mit dem *AIO*-Ansatz und dem *AA*-Ansatz stehen zwei erprobte Messkonzepte zur Verfügung. Den höheren Bekanntheits- und Verbreitungsgrad hat der *Activities/Interests/Opinions*-Ansatz erlangt.

- *Aktivität* bezeichnet dabei eine manifeste Handlung (z.B. des Freizeit- oder Konsumverhaltens).
- *Interesse* spiegelt den Grad der Aufmerksamkeit gegenüber einem Objekt oder Ereignis wider (z.B. aus Beruf oder Familie).
- *Meinung* bringt Interpretationen, Erwartungen oder Bewertungen zum Ausdruck (z.B. Überzeugungen bezüglich der Einstellungen anderer Menschen, Prognose zukünftiger Ereignisse in Wirtschaft oder Politik).

Die wichtigsten Anwendungsgebiete sind die Entwicklung von Werbekampagnen, Produktentwicklung und Produktpositionierung sowie Markenpolitik (z.B. Schaffung von Welt- bzw. Euromarken). Zwar kommen dort nach wie vor auch die klassischen demographischen Segmentierungskriterien zum Einsatz (z.B. für Mediasselektion). Für die nutzergerechte Gestaltung einer Kommunikationsstrategie aber beschaffen nur Life-Style-Analysen die benötigten „tiefergehenden“ Informationen über die Zielgruppe.

Literatur: *Lingenfelder, M.* (1995): Lebensstile, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2.Aufl., Sp.1377-1392, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. *Müller, S.; Kornmeier, M.* (2002): Strategisches Internationales Management, München: Vahlen. *Yavas, U.; Verhage, B.J.; Green, R.T.* (1992): Global Consumer Segmentation versus Local Market Orientation. Empirical Findings, Management International Review, 32(3): 265-272.

Zielgruppen, transnationale

Gruppen von Verbrauchern, die in verschiedenen Ländern leben, aber ähnliche Bedürfnisse, Werte Lebensstile etc. haben und deshalb eine homogene Zielgruppe bilden. Über Ländergrenzen hinweg (= trans - national) verbinden gemeinsame Werte mehr als eine gemeinsame Nationalität. Deutsche und britische Fußballfans etwa sind sich fraglos ähnlicher als deutsche Fußballfans und deutsche Opernfans einerseits sowie britische Fußballfans und britische Opernfans andererseits. Eine spezielle transnationale Zielgruppe sind kosmopolitische Konsumenten. Sie ähneln einander nicht nur aufgrund ihrer Werte und Einstellungen, sondern insb. auch aufgrund ihres sozialen Status.

Zivilisation

mit der Auflösung der Urgesellschaft beginnende Zeitabschnitt. Häufig wird aber auch eine Lebensweise bezeichnet, die auf technischem und wissenschaftlichem Fortschritt beruht, als Zivilisation bezeichnet. Dies führt zu einer dritten Auffassung, welche Zivilisation mit der materiellen Kultur gleichsetzt (Technik, Wirtschaft, Infrastruktur etc.) und von der immateriellen Kultur (Normen, Werte, Mythen, Helden etc.) abgrenzt. Schließlich kann mit diesem Begriff, der im Amerikanischen für „Kultur“ steht, auch eine durch Erziehung und Bildung verfeinerte Lebensart gemeint sein.

Zufriedenheit

Konstrukt, das hauptsächlich auf zweierlei Weise genutzt wird: Das Marketing nutzt es als subjektives Maß der Güte von Marktleistungen (= Kundenzufriedenheit). Und im Rahmen von Studien zur Lebensqualität ermitteln Politologen, Soziologen etc. die Lebenszufriedenheit der Bewohner verschiedener Länder bzw. Regionen.

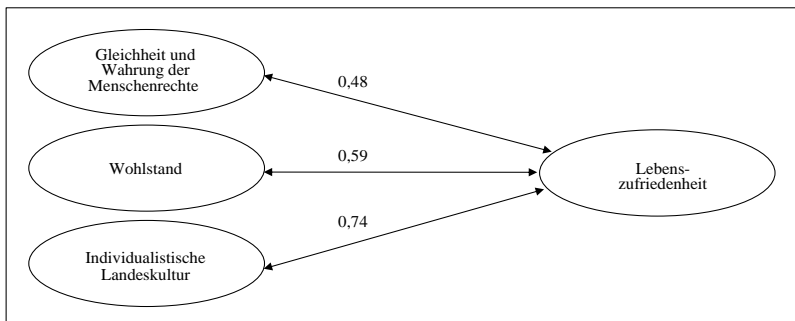
Wie Sheldon et al. (2001) berichtet haben, empfinden amerikanische und koreanische Studenten rückblickend solche Ereignisse als zufriedenheitsstiftend, in denen es ihnen möglich war, selbstbestimmt und kompetent zu handeln, anderen Menschen nahe zu sein und Selbstachtung zu empfinden. Weniger bedeutsam scheinen hingegen der dabei erlebte soziale (= Popularität) und materielle Erfolg (= Macht, Luxus, Geld) zu sein. Die amerikanischen Studenten, als Repräsentanten des individualistischen Typus, waren vor allem zu zufrieden, wenn sie einer bestimmten Situation Selbstachtung empfinden konnten, während den eher kollektivistischen koreanischen Auskunftspersonen mehr an menschlicher Nähe lag.

Anhand der Aussagen von Studenten aus 31 Ländern präzisierten Diener/Diener (1995) diesen Zusammenhang (vgl. Abb.). Sie erkannten: Nur in den ärmeren Ländern besteht ein enger Zusammenhang zwischen Lebenszufriedenheit und Zufriedenheit mit der finanziellen Lage. Bedeutsamer ist der Grad an Individualismus, den die jeweilige Landeskultur ermöglicht. Dies lässt sich auf zweierlei Weise begründen:

- Individualistische Gesellschaften lassen mehr individuelle Freiheit zu.
- In den verschiedenen Kulturräumen gelten unterschiedliche Normen für Zufriedenheit.

Schließlich korreliert Lebenszufriedenheit vor allem in individualistischen Gesellschaften mit Selbstwertgefühl und mit der Zufriedenheit mit Freundschaften.

Korrelate von Lebenszufriedenheit



Quelle: Diener/Diener (1995).

Unabhängig von ihrer kulturellen Herkunft und dem Entwicklungsstand ihres Herkunftslandes geben in Umfragen regelmäßig etwa drei Viertel aller Menschen an, sie seien mit ihrem Leben zufrieden. So auch in den jährlichen Erhebungen der Europäischen Union (vgl. Tab.).

Glück & Zufriedenheit in Europa (2015)

	Zufriedenheit	Glück	BIP pro Kopf
<i>Albanien</i>	5,1	2,5	29
<i>Belgien</i>	6,9	6,9	119
<i>Bulgarien</i>	4,4	4,2	47
<i>Dänemark</i>	7,5	7,5	127
<i>Deutschland</i>	7,0	7,0	124
<i>Estland</i>	5,6	5,5	75
<i>Finnland</i>	7,5	7,4	109
<i>Frankreich</i>	6,4	6,5	105
<i>Griechenland.</i>	5,2	5,0	69
<i>Großbritannien</i>	6,7	6,7	108
<i>Irland</i>	7,0	6,9	181
<i>Italien</i>	5,9	6,0	95
<i>Kroatien</i>	5,4	5,5	59
<i>Lettland</i>	5,9	5,6	64
<i>Litauen</i>	5,5	5,8	75
<i>Luxemburg</i>	6,9	6,9	267
<i>Malta</i>	6,8	6,5	93
<i>Montenegro</i>	5,0	5,2	42
<i>Niederlande</i>	7,4	7,3	129
<i>Norwegen</i>	7,5	7,5	161
<i>Österreich</i>	7,0	7,1	130
<i>Polen</i>	6,0	5,8	68
<i>Portugal</i>	5,2	5,1	77
<i>Rumänien</i>	5,0	5,5	56
<i>Schweden</i>	7,3	7,3	125

<i>Schweiz</i>	7,5	7,5	166
<i>Serbien</i>	4,5	5,2	36
<i>Slowakei</i>	6,1	6,1	77
<i>Slowenien</i>	5,8	5,8	82
<i>Spanien</i>	6,4	6,4	91
<i>Tschechien</i>	6,6	6,7	87
<i>Türkei</i>	5,5	5,4	65
<i>Ungarn</i>	5,3	5,1	68
<i>Zypern</i>	6,5	5,5	82

Quelle: Eurobarometer 2015 (www.dpdhl.com/de/presse/mediathek/grafiken/gluecksatlas); World Database of Happiness 2015; Eurostat 2015; OECD Better Life-Index.

Die vergleichsweise geringe Varianz der Zufriedenheits- und Glücksangaben entspricht dem, was zahlreiche Studien bereits zu erkennen gegeben haben: Lebenszufriedenheit hängt offenbar nur in begrenztem Maße von den konkreten Lebensumständen, in erheblichem Maße jedoch von der jeweiligen Persönlichkeit ab (z.B. Offenheit für neue Erfahrungen, Toleranz, Selbstbewusstsein). Auch scheint dieses Gefühl zum Teil angeboren zu sein. So sind extravertierte Personen zufriedener bzw. glücklicher, neurotische Menschen hingegen eher unzufrieden.

Literatur: Diener, E.; Diener, M. (1995): Cross-Cultural Correlates of Life Satisfaction and Self-Esteem, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4): 653-663. Sheldon, K.M.; Elliot, A.J.; Kim, Y.; Kasser, T. (2001): What's Satisfying about Satisfying Events? *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2): 325-339.