

Glossar

zu:

Müller, S.; Gelbrich, K. (2014): Interkulturelle Kommunikation, München: Vahlen.

&

Müller, S.; Gelbrich, K. (2015): Interkulturelles Marketing, München: Vahlen.

.....

Abschöpfungsstrategie → Preispolitik, dynamische

Affektivität → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Ahnenkult

verkörpert zusammen mit dem Fruchtbarkeitskult das ideologische Fundament von → Naturreligionen (→ Animismus). Da die Verstorbenen einen vorgöttlichen Status besitzen und unmittelbar in das Schicksal der Lebenden eingreifen können (z.B. indem sie Frauen Fruchtbarkeit und Männern Manneskraft schenken bzw. verwehren), vollführen die Lebenden Opferrituale bzw. Kulthandlungen, um die Ahnen, deren außerirdisches Leben sich nicht grundsätzlich von ihrem irdischen Dasein unterscheidet, gnädig zu stimmen.

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 Rentenempfänger 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

- Große Einkommensunterschiede
- Hierarchie bedeutet existenzielle Ungleichheit (= dauerhaft)
- Mitarbeiter erwarten Anweisungen &

Gesellschaften, die Machtdistanz ablehnen

- Geringere Einkommensunterschiede
- Hierarchie bedeutet Ungleichheiten der Rollen aus funktionalen Gründen (= situativ)
- Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungsprozesse

- | | |
|---|---|
| Vorschriften | einbezogen zu werden |
| • Tendenz zur Zentralisation von Entscheidung & Verantwortung | • Tendenz zur Delegation von Aufgaben & Verantwortung |
| • Idealer Chef ist wohlwollender Autokrat | • 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. Opfergaben 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/finformationen-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.

Anspruchsinflation

systematische Urteilsverzerrung, welche sich darauf zurückführen lässt, dass Befragte dazu neigen, unabhängig von Kosten-/Nutzen-Erwägungen alle Eigenschaften eines von ihnen prinzipiell als positiv empfundenen Urteilsobjekts für wichtig, wünschenswert etc. zu halten, wenn die Befragungstechnik sie nicht dazu zwingt, zwischen konkurrierenden Erwartungen abzuwägen. Abhilfe verspricht der Einsatz einer Konstanzsummen-Skala, wobei die Befragten eine vorher festgelegte Punktzahl auf die Merkmale zu verteilen haben (entsprechend ihrer Präferenz oder der von ihnen empfundenen Wichtigkeit). Ein äußerst qualitätsbewusster Kunde bspw. kann – aller Lebenserfahrung zum Trotz – sowohl seinen Wunsch nach einem „Höchstmaß an Qualität“ als auch seinen Wunsch nach einem „besonders preisgünstigen“ Angebot als „sehr wichtig“ einstufen, wenn er, wie dies zumeist geschieht, jedes Statement unabhängig von den anderen Statements auf einer der üblichen Rating-Skalen („sehr unwichtig“ bis „sehr wichtig“) beurteilen kann. Steht ihm dazu jedoch ein fixes Punktebudget zur Verfügung (z.B. zehn Punkte), dann folgt aus der Vergabe von überdurchschnittlich vielen Gewichtungspunkten für das eine Kriterium (z.B. sieben Punkte für „Höchstmaß an Qualität“), dass das andere Kriterium nur unterdurchschnittlich gewichtet werden kann (mit drei Punkten).

Literatur: Dichtl, E.; Müller, S. (1986): Anspruchsinflation und Nivellierungstendenz als messtechnische Probleme der Absatzforschung, *Marketing ZFP*, 8(4): 233-236.

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 erkauft.

Strafrechtliche Verfolgung 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.

Strafrechtliche Verfolgung von juristischen Personen (z.B. Unternehmen), Freiberuflern und Firmeninhabern

Diese Marktteilnehmer sind bislang strafrechtlich nicht belangbar.

Strafrechtliche Verfolgung 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*⁶⁶ (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

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.

Anthropomorphismus

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

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.

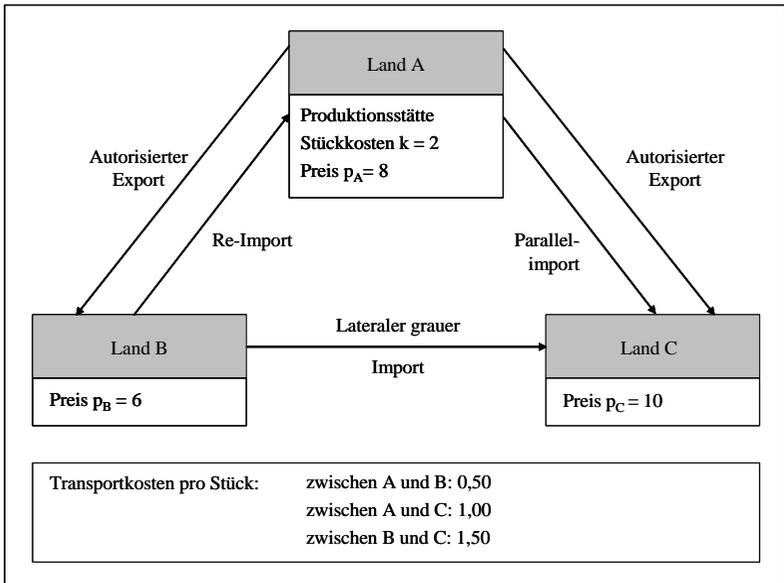
„Ein Hersteller von Dental-Technik berichtete, dass Parallelimporte in Europa erfahrungsgemäß erheblich zunehmen, wenn nationale Nettopreisunterschiede eine Schwelle von rund 30% überschreiten.“

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 'price premium' 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 „Brüder“ 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	Verpackungsbeschriftung	Beispiel
Risiko des Herstellers	„Zwillinge“	gleich	dem jeweiligen Markt angepasste Sprache •English •Deutsch •Español •По русский	<i>Pampers</i>
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)

Intra- nationale Preis- strategie	Internationale Preisstrategie			
	Standardisierungs- Strategie	Duale Preisstrategie	Differenzierungs- Strategie	Preiskorridor- Strategie
Skimming- Strategie				
Penetrations- Strategie				
Prämien- Strategie				
Strategie eines dauerhaft mittleren Preises				
Promotions- Strategie				
Legende:	P_i = Inlandspreis P_A^1 = Preisstrategie-Alternative 1 (Auslandspreis > Inlandspreis bei Differenzierungsstrategie) P_A = Auslandspreis P_A^2 = Preisstrategie-Alternative 2 (Auslandspreis < Inlandspreis bei Differenzierungsstrategie) P_A^O = obere Bandbreitengrenze für Auslandspreise bei Preiskorridor-Strategie P_A^U = untere Bandbreitengrenze für Auslandspreise bei Preiskorridor-Strategie			

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

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.; Strandskov, 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. 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: Honomichl 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

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. 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 (Prototypische Länder)	Konsumrelevante Strebungen	Verhalten bzw. Leistung mit Marketingbezug	Präferenzbildende Faktoren
Selbst- verwirklichung	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, Panama, Philippinen, Venezuela)	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung • Prestige • Ruhm 	<ul style="list-style-type: none"> • Luxuslokale • Nobelautos • Edle Getränke • Exklusive Kleidung • Zweitwohnung • Exotische Reiseziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstration von Wohlstand • Leitbilder • Elitärer Anspruch • Exklusive Clubs • 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"> -Versorgungsengpässe -Kaufrisiken -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.

Bartering → Kompensationsgeschäfte

Beeinflussbarkeit

durch interpersonelle Kommunikation. Generell sprechen Konsumenten häufiger Empfehlungen aus, wenn die fraglichen Produkte bzw. Dienstleistungen für ihr Selbstbild relevant sind (z.B. Bekleidung, Heimwerkergeräte). Utilitaristische Güter (z.B. Geschirrspülmittel) werden seltener empfohlen. Wie Chung/Darke (2006) berichten, tritt dieser Unterschied bei Angehörigen einer individualistischen Kultur stärker zu Tage als bei Angehörigen einer kollektivistischen Kultur. Auch sind Empfehlungen, die sich auf Güter beziehen, die für das Selbstbild bedeutsam sind, häufig übertrieben bzw. gleichfalls Teil der Selbstinszenierung.

Informative Beeinflussung zielt auf das Bedürfnis, „richtig“ zu urteilen, und normative Beeinflussung auf das Bedürfnis, einen guten Eindruck zu hinterlassen (d.h. Impression Management zu betreiben). Für beide Strategien sind Chinesen, als Prototyp des kollektivistischen Kulturkreises, empfänglicher als Armenier, die tendenziell individualistische Werte vertreten, und insb. auch als US-Amerikaner. In dem Maße allerdings, wie sich armenische und chinesische Einwanderer in die amerikanische Kultur integrieren, nivellieren sich diese Unterschiede (vgl. D’Rozario/Choudhury 2000).

Ein spezieller Forschungszweig (eWOM) befasst sich mit der Motivation der Teilnehmer von Internetforen (vgl. Cheung et al. 2007). Dabei zeigte sich, dass US-amerikanische Diskutanten häufiger als andere Informationen zur Verfügung zu stellen, während die Beiträge in chinesischen Internetforen auffallend emotional sind. Oft wird dabei der → Country of Origin thematisiert. Allerdings zeugen zahlreiche Beiträge weniger von Produktkenntnis als von Animosität. (vgl. Fong/Burton 2006).

Insgesamt aber hat sich gezeigt, dass die Beeinflussbarkeit durch interpersonelle Kommunikation nicht zuletzt von der kulturellen Herkunft der Zielgruppe abhängt. Kollektivistisch geprägte Personen sprechen einerseits häufiger Empfehlungen aus und sind andererseits selbst durch solche Referenzen stärker beeinflussbar als individualistische Personen. Folglich sollten Unternehmen, wenn sie in kollektivistischen Ländermärkten engagiert sind, der interpersonellen Kommunikation mehr Bedeutung beimessen als in individualistischen Ländermärkten (jeweils im Verhältnis zu den klassischen Medien). Aufgrund der intensiven interpersonellen Kommunikation und der überdurchschnittlichen Bedeutung von Mund-zu-Mund-Propaganda sollten Unternehmen außerdem in diesem Kulturkreis mehr noch als anderswo darauf achten, nur ausgereifte Produkte in den Markt einzuführen, da sich dort auf Grund der hohen Interaktionsdichte die durch „Kinderkrankheiten“ provozierten negativ-kritischen Ereignisse unverzüglich herumsprechen und für unverhältnismäßigen Imageschaden sorgen. Dieser Zusammenhang ließ sich nicht nur für den B-to-C-

Bereich, sondern auch für den B-to-B-Bereich nachweisen. So fordern amerikanische Manager, bevor sie eine Geschäftsbeziehung eingehen, weniger Referenzen an als japanische Manager, die für vergleichbare Unternehmen arbeiten (vgl. Money et al. 1998).

Literatur: Cheung, M.-S.; Anitsal, M.M.; Anitsal, J. (2007): Revisiting Word-of-Mouth Communications. A Cross-National Exploration, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3): 235-249. Chung, C.M.Y.; Darke, P.R. (2006): The Consumer as Advocate. Self-Relevance, Culture, and Word-of-Mouth, *Marketing Letters*, 17(4): 269-279. D'Rozario, D.; Choudhury, P.K. (2000): Effect of Assimilation on Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence, *Journal of Consumer Marketing*, 17(4/5): 290-307. Fong, J.; Burton, S. (2006): Electronic Word-of-Mouth. A Comparison of Stated and Revealed Behaviour on Electronic Discussion Boards, *Journal of Interactive Advertising*, 6(2): 61-70. Money, R.B.; Gilly, M.C.; Graham, J.L. (1998): Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan, *Journal of Marketing*, 62(4): 76-87.

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 Inflations- probleme, 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. 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 → 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 beschwerten 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 beschwerten (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.

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

Bribe Payers Index → Korruption

Bumerang-Effekt

liegt vor, wenn eine Maßnahme (z.B. eine Werbebotschaft) das Gegenteil von dem bewirkt, was sie bewirken sollte (etwa wenn Zielgruppe umso mehr raucht, je häufiger sie mit den traditionellen Anti-Rauchen-Parolen konfrontiert wurde).

Bumerang-Effekt

liegt vor, wenn (Werbe-)Maßnahmen das Gegenteil von dem erreichen, was sie erreichen sollen

Business Process Outsourcing (BPO)

Auslagerung von Geschäftsprozessen und Beschaffung bei selbstständigen Anbietern, welche die zugrunde liegenden Dienstleistungen effizienter als das Stammunternehmen erbringen können (vgl. z.B. Dittrich/Braun 2004; Gross/Musmacher 2006). So hat die *Deutsch Bank* ihre Kreditorenbuchhaltung an *Accenture* übertragen (vgl. Wullenkord 2005, S.81). Übergeordnetes Ziel von der BPO ist es, durch externe Beschaffung von Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile zu erlangen (vgl. Click/Duening 2004).

Dass u.a. Tschechien im Allgemeinen und Prag im Besonderen bevorzugte Standorte für BPO sind – bzw. aufgrund der großen Wettbewerbsdynamik waren –, belegen zahlreiche Beispiele. *SAP* etwa hat 2004 in Prag ein „Shared Service Center“ eröffnet, das für die Mehrzahl seiner europäischen Landesgesellschaften Dienstleistungen im Bereich Buchhaltung, Personalwesen und allgemeine Verwaltung erbringt. Die 350 zumeist jungen Mitarbeiter bearbeiten und kontrollieren jährlich knapp 400.000 Eingangsrechnungen und überwachen den Zahlungseingang sowie 23.000 Reisekostenabrechnungen von *SAP*-Mitarbeitern. Auch *DHL* ist dort mit einem Rechen- und Entwicklungszentrum vertreten, *Siemens* hat einen Teil seiner Buchhaltung in die „goldene Stadt“ verlagert, und die *Commerzbank* unterhält in Prag eine Abteilung für Informationstechnik.

Der bedeutendste Anbieter auf diesem schnell wachsenden Markt für „IT enabled Services“ aber ist Indien. Indische Dienstleistungsunternehmen sind in diesem Bereich derart erfolgreich, dass sie mittlerweile einen Großteil ihrer Aufträge untervergeben, bspw. an Anbieter auf den Philippinen. Aufgrund ihrer vierzigjährigen Vergangenheit als Kolonie der USA haben Filipinos nicht nur einen Mentalitäts-, sondern auch einen Sprachvorteil. Während das von Indern gesprochene Englisch für Amerikaner schwer verständlich ist, werden die Philippinen als „das drittgrößte englischsprachige Land der Welt bezeichnet, wo die Menschen sogar mit amerikanischem Akzent sprechen [...]. Die Philippinen können wie ein Amerika light erscheinen – zu einem ähnlichen Lohnniveau wie Indien, aber mit einem hohen Bildungsniveau: 93% der Bevölkerung können lesen und schreiben. In Indien sind es nur 86%“ (von Mittelstaedt 2007, S.22).

2010 erwirtschaftete die philippinische BPO-Industrie mit 250.000 Beschäftigten einen Gesamtumsatz von 12 Mrd. \$. Zur Leistungspalette des einst als „Dienstmächchennation der Welt“ bezeichneten Inselstaates zählen u.a. Arzt- und Klinikabrechnung, Buchhaltung, Datenverwaltung, Kundenbetreuung, Layout von Druckerzeugnissen, Patentrecherche und Transkription. Filipinos „codieren und gliedern“ für die amerikanische Generalstaatsanwaltschaft Millionen Seiten Beweismaterial. Sie tippen für ein Krankenhaus in Nashville Krankenfunde,

die Ärzte dort in ihre Diktiergeräte gesprochen haben ab, und leiten sie an die Versicherungen weiter. Sie digitalisieren für *Elsevier* mehr als 30 Mio. Artikelseiten aus Fachmagazinen. 1.500 philippinische Mitarbeiter produzieren jedes Jahr 4.500 wissenschaftliche Journale und Bücher, für den Heidelberger Wissenschaftsverlag *Springer* genauso wie für die Universitätspresse von Oxford, Harvard, Cambridge und Yale“ (von Mittelstaedt 2007).

Literatur: Click, R.L.; Duening, T.N. (2004): *Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage*, New York: Wiley. Dittrich, J.; Braun M. (2004): *Business Process Outsourcing. Ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Gross, J.; Musmacher, M. (2006): *Business Process Outsourcing. Grundlagen, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden: Gabler. von Mittelstaedt, J. (2007): Fließbandarbeit für Akademiker, *Die Zeit*, 62(32): 22. Wullenkord, A.; Kiefer, A.; Sure, M. (2005): *Business Process Outsourcing*, München: Vahlen.

Chronemik

zeitliche 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

Claim

kommuniziert das zentrale Nutzenversprechen des Unternehmens (z.B. Vorsprung durch Technik). Im Gegensatz dazu kommuniziert ein Slogan alle denkbaren Sachverhalte.

Comparative Marketing

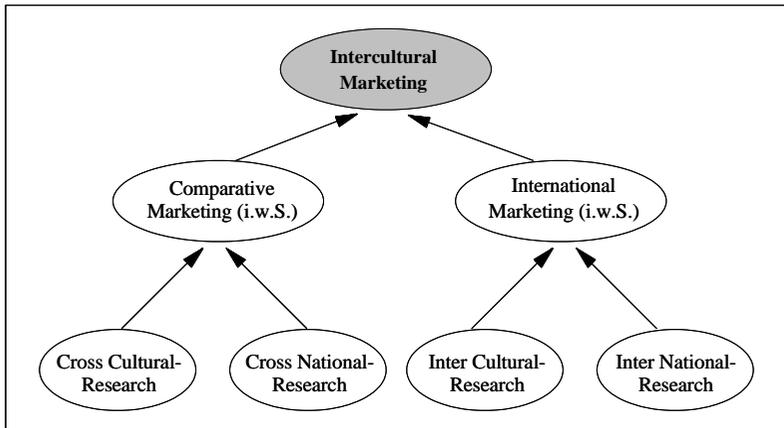
Forschungsstrategie, deren Ziel darin besteht, Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Marketing-Philosophien und Marketing-Methoden in verschiedenen Ländern bzw. Kulturen zu analysieren und zu erklären (vgl. Boddewyn 1981, S.62). Nicht zuletzt aber erfüllt sie eine meta-theoretische

Schlüsselfunktion. Hauptsächlich in den 1980er-Jahren griffen einige Wissenschaftler (z.B. Etemad 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).

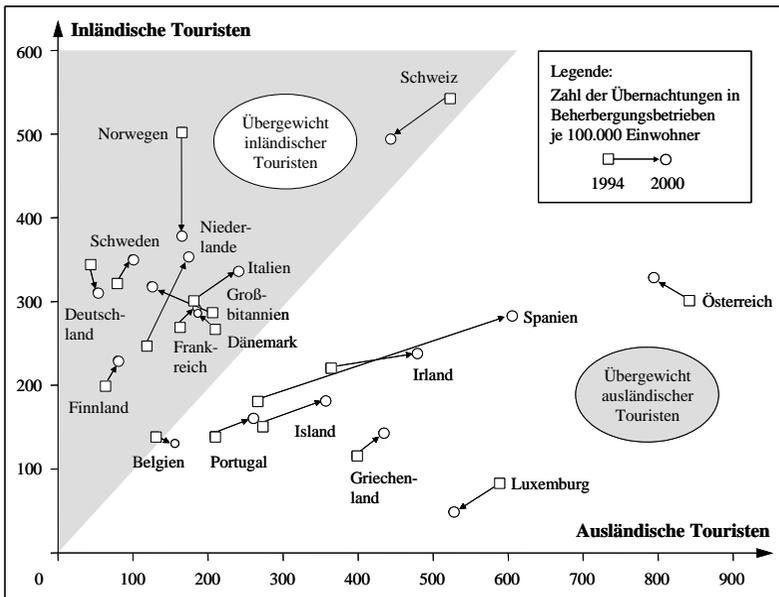
Hierbei sind verschiedene Forschungsstrategien zu unterscheiden (vgl. Abb. 1):

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 Reviewed, *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 Akqui-*

sitionen, Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. Haussmann, H. (2002): *Kulturelle Integrationsprobleme bei internationalen Merger & Acquisitions*, in: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.) *Handbuch Internationales Management*, 2.Aufl., Wiesbaden: Gabler: 909-922. 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*, 2.Aufl., 653-676, 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. Usumier, J.-C. (1996): *Marketing across Cultures*, 2nd Ed., Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

Corporate Identity

Persönlichkeit bzw. Identität eines Unternehmens (→ Interkulturelles Management). Die CI manifestiert sich im Erscheinungsbild, dem Verhalten sowie der internen und der externen Kommunikation des Unternehmens. Unternehmen, die eine starke Corporate Identity besitzen, sind nachweislich erfolgreicher als Unternehmen, die unter Identitätsschwäche leiden. Wichtiger Bestandteil der Unternehmensidentität sind Firmenname und Markenname (vgl. Abb.).

Beitrag der Unternehmensidentität zum Unternehmenserfolg

Unternehmenserfolg	=	f (Leistung, Image)
Image	=	f (Bekanntheit, Goodwill, Identität)
Identität	=	f (Symbole, Ideen, Normen, Namen)

Markennamen sollen die Konsumenten u.a. dabei unterstützen, sich in einem immer größer werdenden Produktangebot zu orientieren, eine Leistung eindeutig einem Unternehmen zuzuordnen und zwischen häufig austauschbaren Angeboten zu unterscheiden. Dazu müssen Markennamen in der Lage sein, positionierungsrelevante Assoziationen zu wecken, prägnant und von anderen Markennamen eindeutig unterscheidbar sowie markenrechtlich schutzfähig sein.

Literatur: Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J. (1998): *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, 9.Aufl., Landsberg: Verlag Moderne Industrie.

Corruption Perception Index → Korruption

Country of Origin

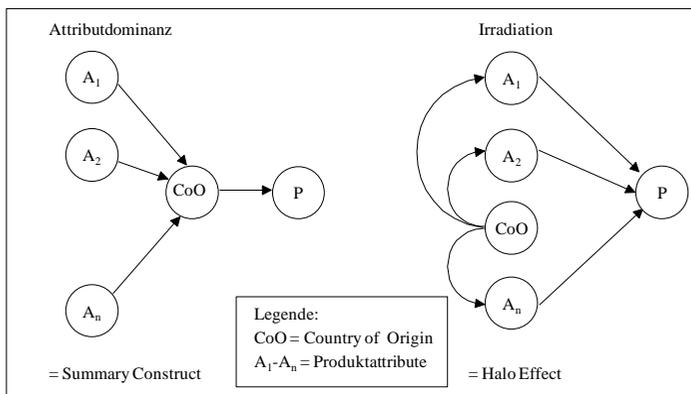
Land, in dem ein Produkt (überwiegend) hergestellt wurde. Die Country-of-Origin-Forschung untersucht den Einfluss des Herkunftslandes eines Produkts auf Kaufwahrscheinlichkeit, Zahlungsbereitschaft etc.

Unter bestimmten Bedingungen (z.B. Zeitdruck, geringes 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.

Literatur: Han, C.M. (1989): Country Image. Halo or Summary Construct? *Journal of Marketing Research*, 26(May): 222-229.

Cross Cultural-Ansatz → Comparative Marketing

Determinismus

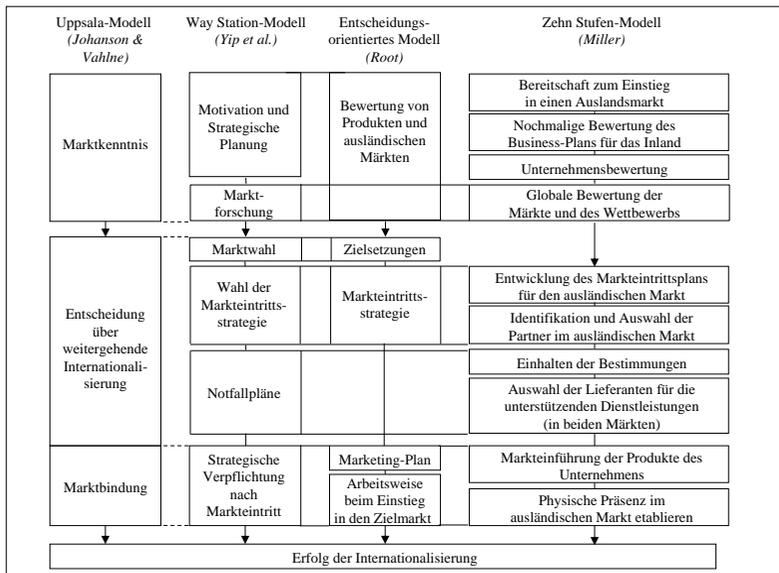
geht davon aus, dass Ergebnisse (z.B. menschliche oder unternehmerische Verhaltensweisen) nicht zufällig (= allgemeiner Determinismus) oder aufgrund freier Willensentscheidungen (= persönlicher Determinismus) zustande kommen, sondern vorbestimmt und berechenbar sind (z.B. weil sie Naturgesetzen oder 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 Weltansicht (→ 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“.

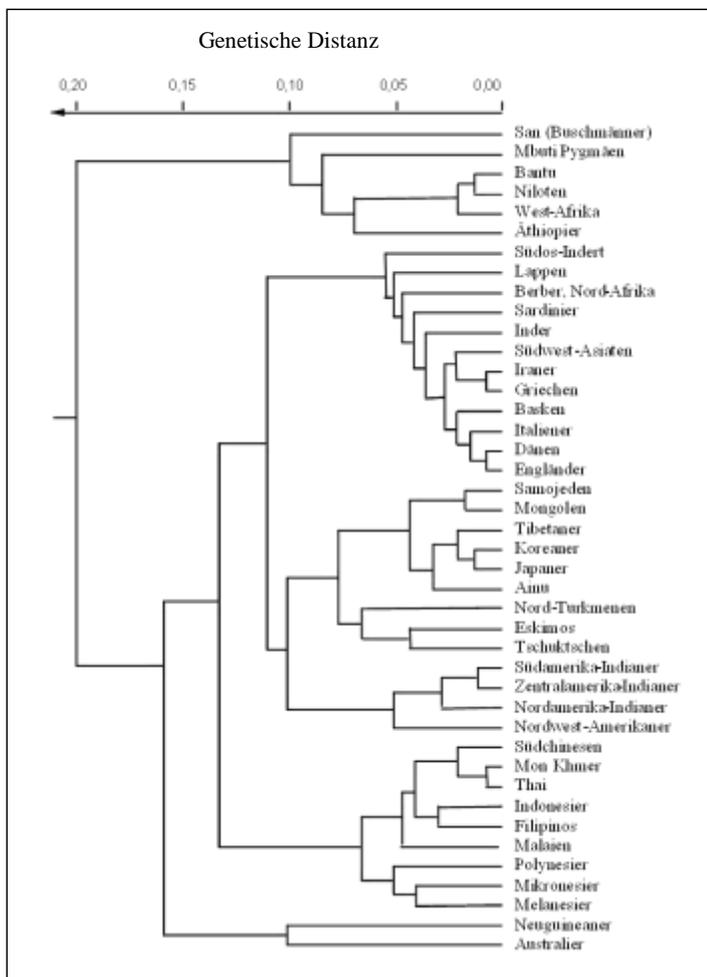
Wenn auch die Kritiker des „Traums“ (bzw. Altraums) der Lesbarkeit der Gene die Oberhand gewonnen haben (vgl. Keller 2001), ist doch unbestritten, dass interindividuelle und interkulturelle Unterschiede in der genetischen Ausstattung bestehen und diese nicht bedeutungslos sein können.

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 Armutforschung 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- und 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 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 Technologischer Determinismus

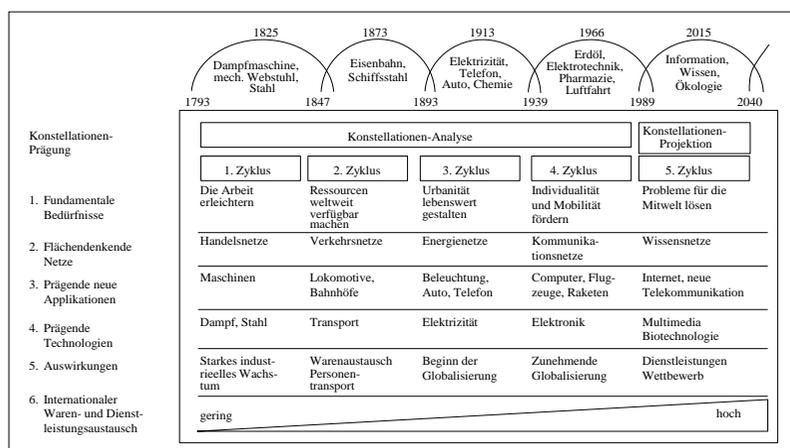
Nationalökonomien wie *N. Konratieff* und, auf dessen Arbeit aufbauend, *J. Schumpeter*, haben den ungleichmäßigen Verlauf zahlreicher weltwirtschaftlicher Phänomene (insb. Wirtschaftswachstum) als regelhaft beschrieben und versucht, deren Zyklizität mit Hilfe der „Theorie der langen Wellen“ zu erklären: 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 Kontradieff-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.

Dienstmädchennation → Business Process Outsourcing

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

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

		(Infrastruktur)		
--	--	-----------------	--	--

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. 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.

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.

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 verfolgt den Zweck, potenzielle 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

Domestic Marketing → Internationales Marketing

Economies of Scope → Skaleneffekte

Economies of Scale → Skaleneffekte

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.

Erfahrungskurveneffekte → Skaleneffekte

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

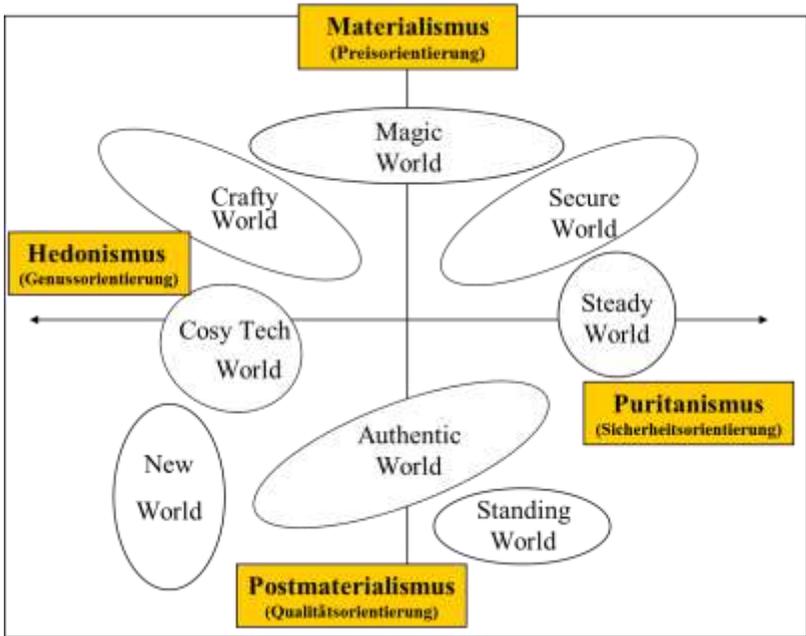
von der *Europäischen Kommission* veranlasste regelmäßige Umfrage in den Mitgliedsländern der *Europäischen Union* zur Akzeptanz der europäischen Idee und der *Europäischen Union*

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

Evaluation

fach- und sachgerechte Bewertung von Projekten, Prozessen, Institutionen etc.

Evoked Set

Menge der Produkte einer Kategorie (z.B. Zahnpasta), über die ein Verbraucher hinreichend informiert ist und aus deren Kreis er im Falle einer Kaufentscheidung ein Produkt auswählt

Exklusivvertrieb

Hersteller lässt seine Produkte ausschließlich über einen bestimmten Vertragshändler, welcher die Auswahlkriterien (z.B. Produktkenntnis, Image) am besten erfüllt, vertreiben

eWOM → Beeinflussbarkeit

Eye Balling → Metaanalyse**Fehlschluss, ökologischer**

begeht, wer Beziehungen, die auf der makroökonomischen bzw. der makrosoziologischen Ebene 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.

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. Smith, P.B. (2004): Nations, Cultures and Individuals. New Perspectives and Old Dilemmas, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(1):6-12.

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.

Fixkostendegression → Skaleneffekte**Fundamentale Orientierungen**

fünf grundlegenden Orientierungen (bzw. kulturelle Kategorien) von Lebensgemeinschaften, welche Kluckhohn/Strodbeck (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/Strodbeck (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. Lebenshilfeliteratur, 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 & Strodbeck 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.; Strodbeck, 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 management: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*, Düsseldorf: Econ.

Frequenzanalyse → Inhaltsanalyse

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

Generation 50+

Zielgruppe der älteren Konsumenten (über 50 Jahre), die sowohl hinsichtlich ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung als auch aufgrund ihrer wachsenden Kaufkraft immer bedeutsamer wird. Sowohl Hersteller- als auch Handelsunternehmen passen deshalb zunehmend ihre Strategien den besonderen Bedürfnissen dieses Segments an. So testete *Galeria Kaufhof* in Dortmund einen Warenhaustypus, der sich durch folgende Besonderheiten auszeichnet:

- überbreite Gänge zwischen den Verkaufsregalen (⇒ Einkaufen ohne Gedränge)
- dezentrale, auf die Musikpräferenz der Älteren abgestimmte Geräuschkulisse (⇒ angenehme Einkaufsatmosphäre)
- übersichtliche und deutliche beschilderte Warenpräsentation (⇒ leichtere Orientierung)
- Doorman am Ladeneingang (⇒ Hilfe aller Art)

Genetik → Determinismus

Geodeterminismus-Theorie → Determinismus

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 erstet 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.

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 Gesichtwahren 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

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

Global Compact → Anti-Korruptionsmaßnahmen

Global Corruption Barometer → Korruption

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 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

Habituation

lerntheoretisch erklärbare „abnehmende Reaktionsbereitschaft in Abhängigkeit von der Anzahl der Expositionen“ (= Gewöhnung)

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 verschobenem 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.

Hard Selling

auf schnellen Verkaufsabschluss ausgerichtete Verkaufsstrategie (auch zu Lasten längerfristiger Kundenbindung)

Hedonismus

Lebensstil, welcher vorrangig Genuss, Glück, Lust und Spaß erstrebt

Harmonie → Wertetheorie nach Schwartz

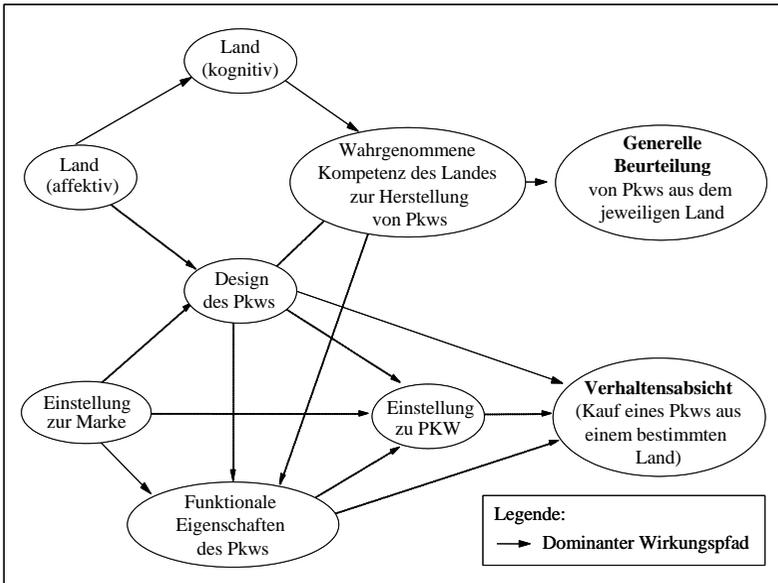
Heimat

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 konnte 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“).

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.

Herkunftslandprinzip

Bei rechtlich relevanten Handlungen eines Unternehmens sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen jenes Staates anzuwenden, 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

Hierarchie → Wertetheorie nach Schwartz

Homonyme

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

- Homographie: 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

Impression Management

Beeinflussungsstrategie, welche die Kontrolle und Steuerung des Eindrucks, den man bei seinen Mitmenschen hinterlässt, zum Ziel hat.

Literatur: Mummendey, H.D.; Bolten, H.-G. (1998): Die Impression-Management-Theorie, in: Frey, D.; Irle, M. (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie*, Bd.II: Informationsverarbeitungstheorien, 3.Aufl., 57-78, Bern: Huber.

INCOTERMS → Preisfindung international tätiger Unternehmen

Industriekompensationsgeschäfte → Kompensationsgeschäfte

Inhaltsanalyse

bedeutendstes Instrument der geisteswissenschaftlichen Forschung. Die Inhaltsanalyse geht zurück auf den Sozialwissenschaftler J.G. Speed (vgl. Mayring 2010; Rössler 2005). Speed (1893) wollte herausfinden, ob sich der Inhalt der Sonntagsausgaben New Yorker Tageszeitungen zwischen 1881 und 1883 verändert hat. Damals, als die Medienindustrie stark expandierte und zunehmend Werbung und politische Propaganda betrieb, wurden die noch heute mit großem Erfolg genutzten inhaltsanalytischen Analysemethoden entwickelt.

(1) Das einfachste und gängigste Verfahren der quantitativen Inhaltsanalyse ist die Frequenzanalyse. Dabei werden mit Blick auf die jeweilige Fragestellung (z.B. „Wird in Tageszeitungen häufiger über soziale oder über ökonomische

Themen berichtet?“) zunächst Kategorien von möglichen Inhalten (z.B. „Gesundheitssystem“, „Bildung & Erziehung“ oder „internationale Wettbewerbsfähigkeit“, „Innovation“) formuliert. Dann untersucht der Wissenschaftler eine Materialstichprobe (z.B. Zeitungsartikel aus einem bestimmten Zeitraum) daraufhin, wie häufig in den repräsentativ ausgewählten Ausgaben Berichte veröffentlicht wurden, die in eine bestimmte Kategorie fallen. Übertragen auf die kulturspezifische Thematisierung von Werten in Werbebotschaften bspw. bedeutet dies: Es sind zunächst Kategorien von Werten zu definieren (z.B. Hedonismus, Geselligkeit, Sparsamkeit) und mit Hilfe von Beispielen zu konkretisieren (z.B. „Geselligkeit ist dann gegeben, wenn ein Anzeigenmotiv mehrere Menschen zeigt, wie sie etwa auf einer Party, beim gemeinsamen Essen oder einem Freizeitvergnügen beisammen sind“). Sodann legt der Forscher die Materialstichprobe fest (bspw. die in einem bestimmten Zeitraum in einer deutschen und einer vergleichbaren amerikanischen, hinsichtlich ihrer Leserschaft vergleichbaren Publikumszeitschrift geschalteten Anzeigen).

(2) In der eigentlichen Inhaltsanalyse zählt man aus, wie oft die einzelnen Werte in den ausgewerteten Artikeln der beiden Zeitschriften angesprochen.

Literatur: Früh, W. (2007). *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*, Weinheim: UTB. Krippendorf, K. (2004): *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*, 2nd Ed., Thousand Oaks: Sage. Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 11.Aufl., Weinheim: Beltz. Mayring, P.; Gläser-Zikuda, M (Hrsg.) (2008). *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*, Weinheim: Beltz. Rössler, P. (2005): *Inhaltsanalyse*, Konstanz: Uni-Taschenbücher. Speed, J.G. (1893): Do Newspapers Now Give the News? *Forum*, 15: 705-711.

Integrative Review → Metaanalyse

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)	• Extravertiertheit	• 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.

Interessengruppen

private Organisationen, deren Aufgabe es ist, sozio-politische oder wirtschaftliche Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten.

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 genügten, 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

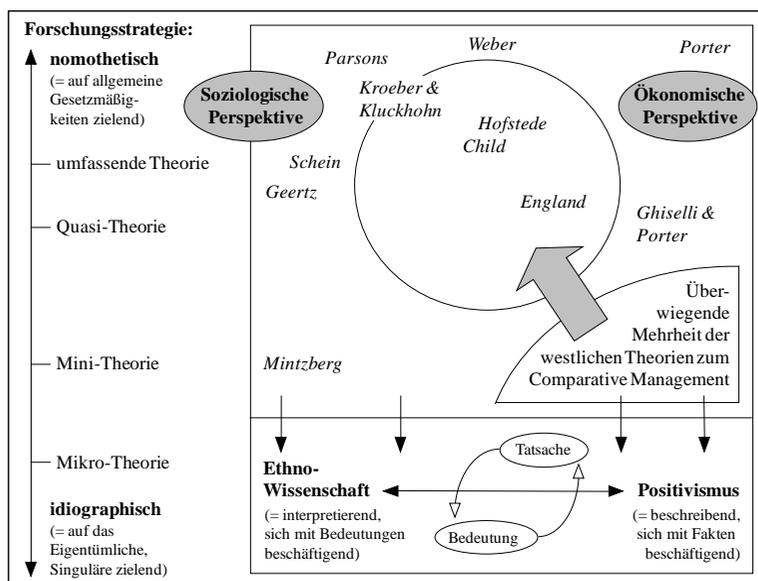
Die nächste Stufe der Entwicklung eines umfassenden interkulturellen Management-Ansatzes wurde mit der Analyse der zwischen Unternehmens- und Landeskultur bestehenden Beziehung erreicht (vgl. Scholz 1989). Ausgangspunkt war die Forderung, dass international tätige Unternehmen lernen müssen, das

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. 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



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]. Staehle, W.H. (1990): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München: Vahlen [Staehle, 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
Kulturvergleichende 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/ hermeneutisch
Kulturpsychologie	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	Interdisziplinäre Wissenschaft, welche, mit Hilfe von	sozial-

Psychologie	Methoden und Erkenntnissen oder z.B. Ethnologie, der Psychologie und der Sozialpsychologie die Wahrnehmungs-, Denk-, Lern- und Verhaltensmuster von Angehörigen verschiedener Kulturen vergleichend untersucht.	psychologisch
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.	ganzheitlich
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. (2012): *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 propagierte: Robinson (1978, S.30) dehnte es dann

„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)

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 differenziert, verwechsle 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).

Chosòn: 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 an 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 erwähnte *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
Mobiletelefon	18	12	21	8	2	4	1	10
Anrufbeantworter	11	7	7	5	1	1	2	5
Farbfernsehgerät	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

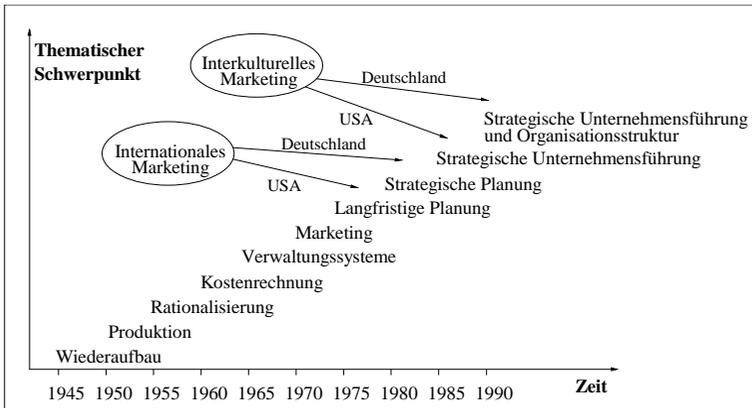
Quelle: GfK (The Central and Eastern European Consumer 1999).

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

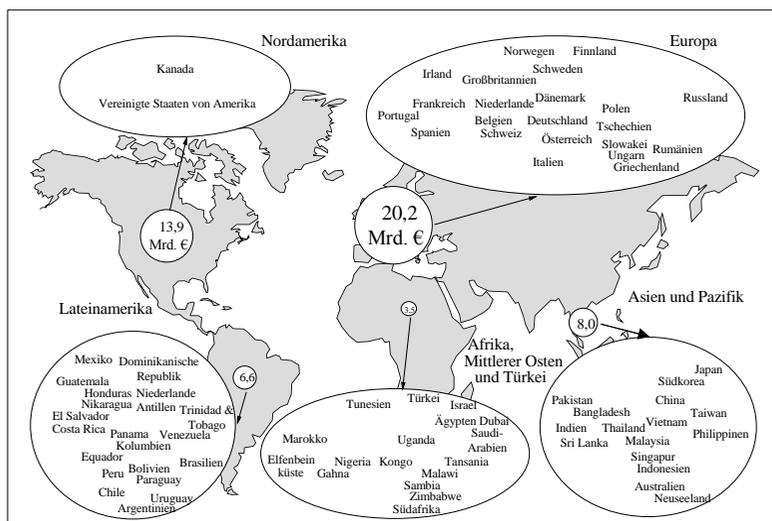


Quelle: Hammer et al. (1993, S.13); modifiziert.

Mit der Ende der 1980er Jahre noch zögerlich und im Verlauf der 1990er Jahre verstärkt propagierten Neuen Institutionenlehre hat die Betriebswirtschaftslehre scheinbar ein vergleichsweise eigenständiges Theoriengebäude errichtet. Streng genommen aber verkörpert diese „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

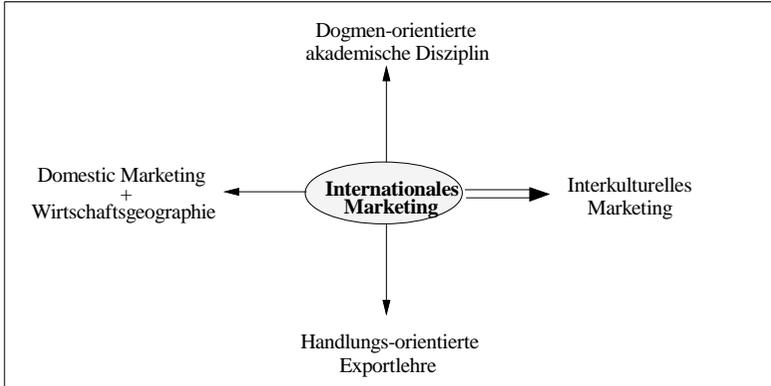
Überblick

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:

- erschwerte 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

(1) 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	
	national	international		national	international
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.

(2) 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, umfangreiche Datenmatrizen, wie auszugsweise in Tab. 3 dargestellt, 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	3		5	1	2	5		2	2	2	5	1	12	7
Deutschland	8	5	2	8	0	6	5	3	4	4	1	1	1	10	4
Finnland	1	7		3	1	4	2		2		1	2	1	11	5
Frankreich	0	0		5	1		0		0	2	0	1	1	10	5
Griechenland	9	0	3	6	5	6	0	7	1	9	9	7	5	8	83
Großbritannien	1	8		1	2	1	2		1	1	2	4	1	11	9
Irland	0	8		6	1	1	1				1		1	10	3
Italien	0	0		1	0	2			0			1	1	97	02
Niederlande	4	0		7	0	1	1			1	0	1	1	10	0
Österreich	0	0		3	1	3	0		0	2		0	1	10	4
Portugal													8	84	

	9	0	9	6	3	0	0	3	2	2	3	5	7	
						6	3							
Sweden	2	7		4	1	7	1		2	8	0	2	1	11
n	8	3	9	7	6	9	8	9	0	5	9	8	26	8
Spain	7	5	5	9	0	1			0			0	9	91
					1	3	0	8	5	3	3	6	4	

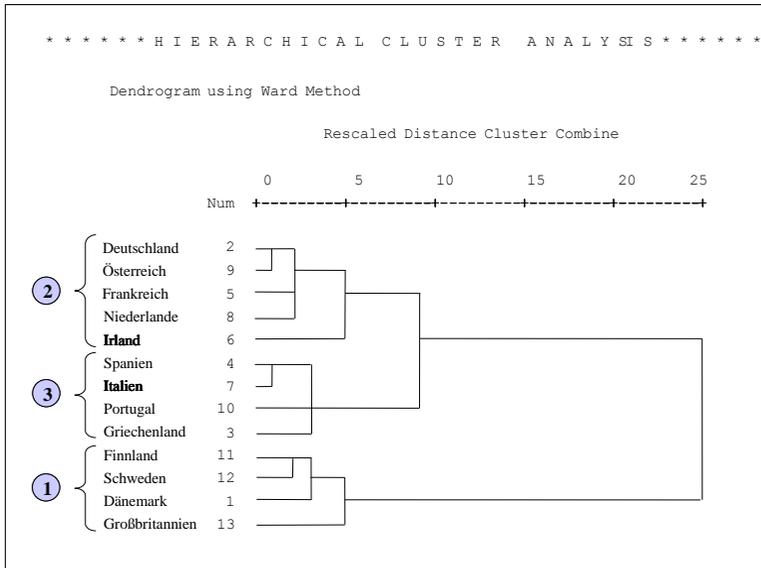
Anmerkungen: Basisindex = 100

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 Familienunternehmen, 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.

Irradiation → Country of Origin

IT enabled Services → Business Process Outsourcing

Junktimgeschäft → Kompensationsgeschäfte

Kalligraphie

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

Kaufbereitschaft → Bereitschaft zum Kauf ausländischer Produkte

Komplexität

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. 4).
-
- Tab. 4: Zur Vorbereitung einer Markteintrittsentscheidung auszufüllende Datenmatrix (Ausschnitt)

Land	Ägypten	China	Kanada	Venezuela
-------------	---------	-------	--------	-----------

Strategie	Lizenz- Vergabe	Joint Venture	Tochterunternehmen									
Bewertungs- kriterium												
• 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. 5 beispielhaft für das Kriterium „Risiken“ geschieht, die Zeilen und Spalten der Entscheidungsmatrix differenzierter betrachtet.

Tab. 5: Risiken im Auslandsgeschäft

Risiken des nicht-ökonomischen Umfelds	Ökonomische Risiken
<p>Politisches Risiko</p> <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) 	<p>Makro-ökonomische Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konjunkturelles Risiko • Währungsrisiko (Wechselkursrisiko, Konvergenzrisiko, Transferrisiko)
<p>Administratives Risiko</p>	<p>Mikro-ökonomische Risiken</p>

- Bürokratie
- Unfähigkeit der öffentlichen Verwaltungen

- Markteintrittsrisiko (Bedarfsrisiko, W
- Marktbearbeitungsrisiko (Risiken der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik)
- Vertragserfüllungsrisiko (Schuldnerri
- Transport- und Lagerrisiko

Rechtssicherheits-Risiko

- Allgemeine gesetzliche Rahmenbedingungen
- Durchsetzbarkeit von Verträgen (Inkassorisiko, Prozessführungsrisiko-)
- Usancen der Vertragsgestaltung

Kulturelles Risiko

- Sprache
 - Lebensart
-

Grenzüberschreitende Marktbearbeitung ist in hohem Maße komplex (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S.18ff.). Weil deshalb Entscheidungen im Allgemeinen und Preisentscheidungen im Besonderen höchst

„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.“

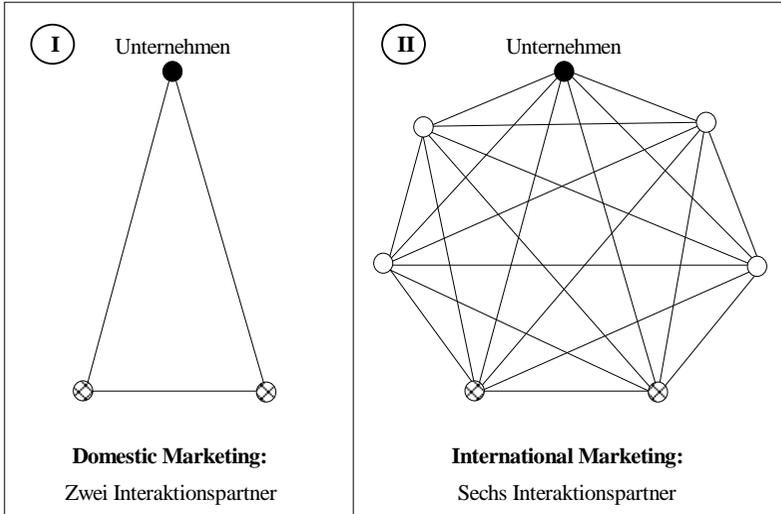
Stöttinger (2001, S.41)

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. 5/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. 5/II). Das Unternehmen agiert nunmehr auf 21 Interaktionsebenen und hat diese zu koordinieren.

Abb. 5: 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).

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.

Gluckhohn & Strodbeck → Fundamentale Orientierungen

Kommunikation → Direktheit der Kommunikation, → Kommunikation, paraverbale

Kaufkraft

Geldmenge, über die Private Haushalte für die Zwecke ihres Konsums frei verfügen können

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 zufriedengeben 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 Junktimgeschäft 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.

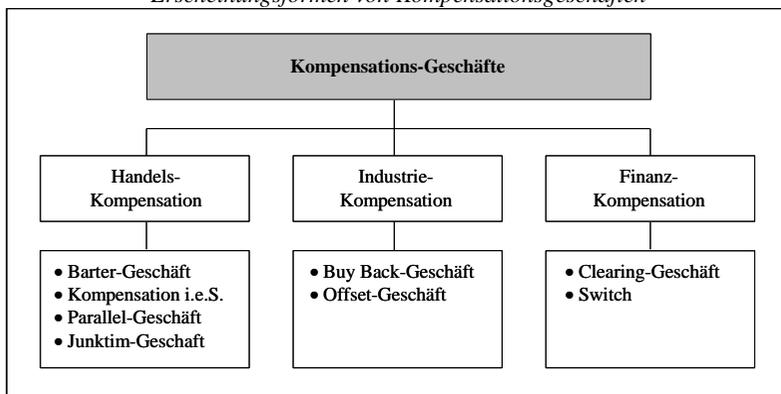
1.2 Industriekompensationsgeschäfte

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.

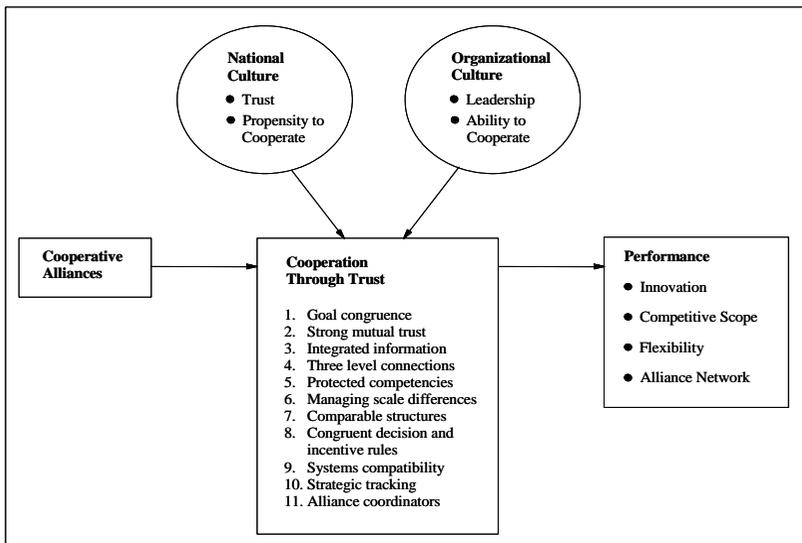
Konservatismus → Wertetheorie nach Schwartz

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 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 Erstarren 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*	Vertrauens- intervall**	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
37	Botswana	5.6	4.8 - 6.6	6
	Zypern	5.6	5.2 - 5.9	4

Rang	Land / Territorium	CPI 2006 Punktwert*	Vertrauens- intervall**	Anz Studi
	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
	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

Rang	Land / Territorium	CPI 2006 Punktwert*	Vertrauens- intervall**	Anzahl Studien***
	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
	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

Rang	Land / Territorium	CPI 2006 Punktwert*	Vertrauens- intervall**	Anz Studi
	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
	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

Rang	Land / Territorium	CPI 2006 Punktwert*	Vertrauensintervall**	Anzahl Studien***
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

* *CPI Punktwert*: Bezieht sich auf das von Geschäftsleuten und Länderanalysten wahrgenommene Ausmaß der Korruption in einem Land, das von 10 (als frei von Korruption wahrgenommen) bis 0 (als extrem von Korruption befallen wahrgenommen) reicht.

** *Vertrauensintervall*: Gibt eine Spannweite von möglichen CPI-Punktwerten an. Dies zeigt, wie die Punktwerte in einzelnen Ländern, entsprechend der Messgenauigkeit, abweichen können. Normalerweise liegt der Wert mit 50% 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.

*** *Verwendete Untersuchungen*: Bezieht sich auf die Anzahl der Untersuchungen, die das Abschneiden eines Landes bewertet. In diesem Fall wurden zwölf Untersuchungen 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, Oxford. Bannenberg, B.; Schaubenstein, 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. Treisann, D. (2000): The Causes of Corruption. A Cross-National Study, *Journal of Public Economics*, 76: 399-457.

Kaizen

japanische Managementphilosophie, die nicht auf Innovationsschübe bzw. -sprünge, sondern auf unablässige, inkrementelle Verbesserung der Arbeitsprozesse setzt. Eine Schlüsselrolle spielt dabei KVP. Aus westlicher Sicht ist der „kontinuierliche Verbesserungsprozess“ die japanische Variante des Qualitätsmanagements (‘kai’ = Veränderung, Wandel; ‘zen’ = zum Besseren)

Komplexität → Internationales Marketing

Konditionierung, klassische

dem russischen Physiologen *I. Pawlow* (1849-1936) und seinen berühmten Experimenten über den konditionierten und unkonditionierten Speichelreflex bei

Hunden zugeschriebene Lerntheorie. Diese begründeten den ersten bedeutenden Ansatz zur Erklärung von Lernprozessen. Der spätere Nobelpreisträger ging aus von der Beobachtung, dass Hunde auf den Anblick von Nahrung (US = un konditionierter Stimulus) mit vermehrter Speichelbildung reagieren. Dieser angeborene Reflex auf Nahrung wird als „unkonditionierte Reaktion“ (UR) bezeichnet. Zunächst ertönt ein Klingelzeichen. Anfänglich ist es für den Hund ein „neutraler Stimulus“ (NS), der keine spezifische Reaktion auslöst. Im weiteren Verlauf des Experiments ließ der Forscher das Klingelzeichen unmittelbar vor der Nahrungsaufnahme ertönen. Beim Anblick des Futters reagierte das Tier mit vermehrtem Speichelfluss. Nach mehrmaliger Wiederholung des Vorgangs (Klingelzeichen kurz vor Fütterung) kam es auch dann zum Speichelfluss, wenn das Klingelzeichen erklang, ohne dass Futter gleich- oder kurzzeitig danach dargeboten wurde. Der Hund hatte gelernt, einen neutralen Reiz (Klingel) mit einer unwillkürlichen Reaktion (CR) zu verbinden: Aus dem neutralen Reiz war ein „konditionierter Stimulus“ (CS) geworden.

Literatur: Pawlow, J.P. (1934): Der bedingte Reflex, nachgedruckt in: Pawlow, J.P. (1953): *Ausgewählte Werke*, 184-201, Berlin: Akademie-Verlag.

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.

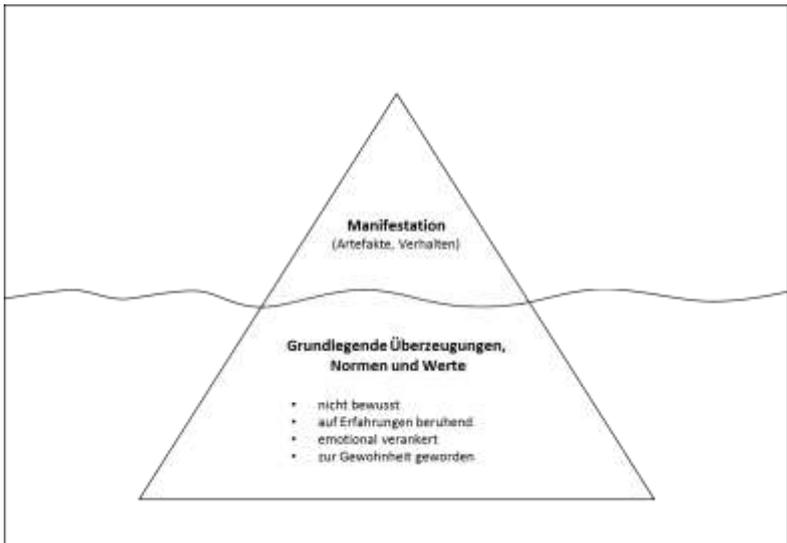
Konsumtourismus → Arbitrage-Handel**Kreation**

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 deskriptives 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:

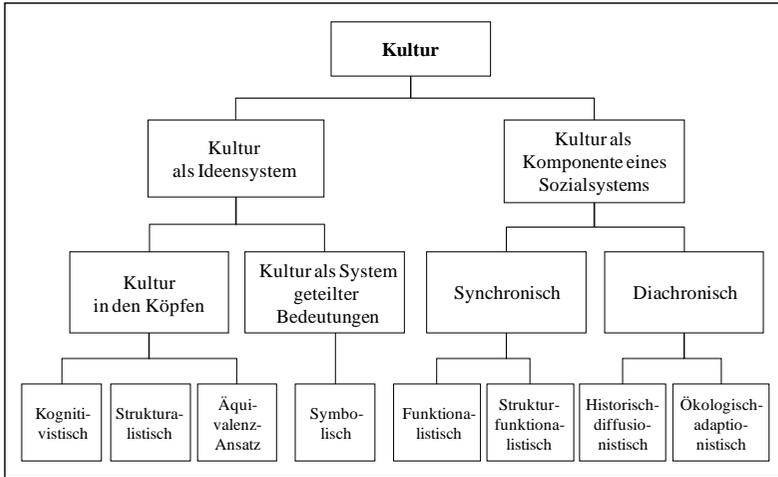
- deskriptive Definitionen
- historische Konzepte
- normative Konzeptionen
- psychologische Ansätze
- strukturalistische Definitionen
- genetische Betrachtungsweisen.

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 Conzeptas 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/Firsirotu (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/Firsiotu (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 Überprüfungen
Anthropologischer Ansatz (Kluckhohn/Strodtbeck 1961)	Fünf grundlegende Orientierungen (Grundannahmen über die menschliche Existenz)	Anthropologisch	Nur intrakulturell (innerhalb der Kultur)
Kommunikationstheoretischer Ansatz (Hall/Hall 1990)	Vier bipolare Kulturdimensionen	Geringe theoretische Fundierung	Keine methodologische Transparenz; keine konkreten Angaben zur Erhebungsmethode
Problemlösungsorientierter Ansatz (Trompenaars 1993)	Sieben bipolare Kulturdimensionen	Keine	Breite empirische Basis (Auffassung der Kultur nicht dokumentiert)
Organisationstheoretischer Ansatz (Hofstede 2001)	Drei bipolare und zwei unipolare Kulturdimensionen	Keine (bzw. nur post-hoc-)Erklärung	Breite empirische Basis (Güter und Werte dokumentiert, Aktualität)
These des Wertewandels (Inglehart 1997)	Zwei bipolare Kulturdimensionen	Bedürfnispyramide, Mangelhypothese, Sozialisationshypothese	Breite empirische Basis (Aktualität)
Wertetheorie (Schwartz 1999, 1994)	Sieben kulturelle Werte auf drei bipolaren Kulturdimensionen	Theorie der universellen Struktur menschlicher Werte	Breite empirische Basis (Validität fraglich)
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 (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., Schmalzfuss, 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 „Pfleger“ 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'),

„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)

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.).

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.).

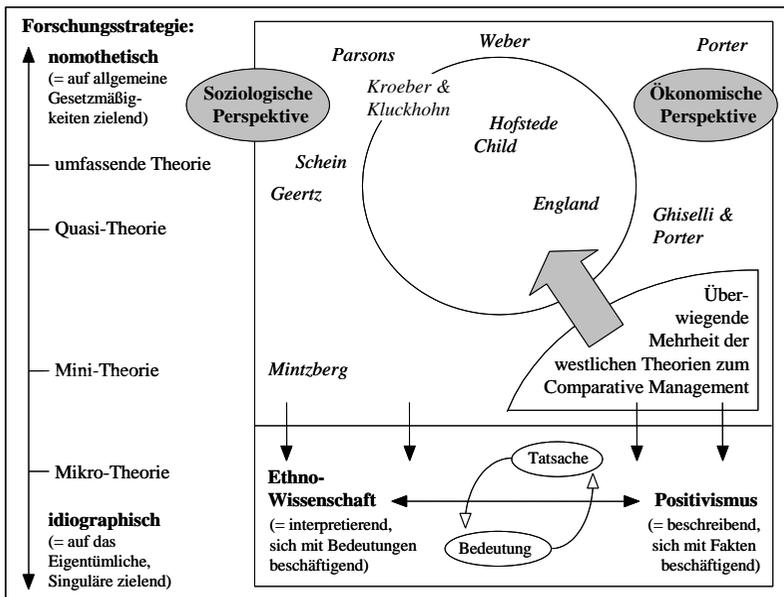
Literatur: Baeker, G. (1985): Introduction, *Revue d'Histoire de la Culture Matérielle*, 2:1. Bahadir, S.A. (1998): Kultur und Region im Zeichen der Globalisierung, *Diskussionspapier zur Vorbereitung des 14. Interdisziplinären Kolloquiums des Erlanger Zentralinstituts für Regionalforschung*, Erlangen: 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 definitiver 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 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.

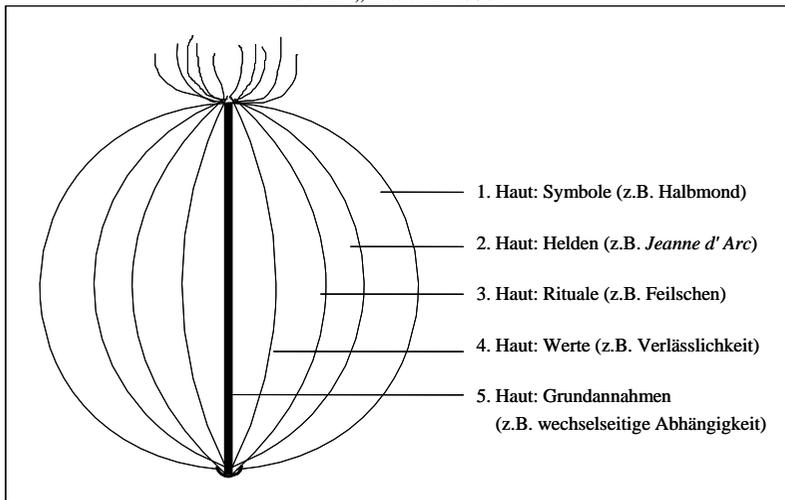
4.1 Beschreibende Definitionen

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

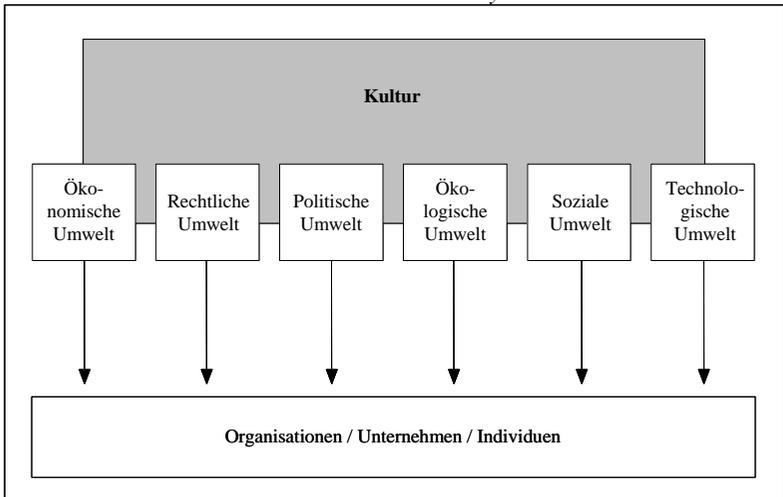
Kulturanthropologen definieren Kultur zwar relativ abstrakt, aber übereinstimmend als die von den Mitgliedern einer Gesellschaft geteilten Standards des Wahrnehmens, Glaubens, Bewertens und Handelns (vgl. Goodenough 1957, S.60): d.h. als gleichsinnige Realitätskonstruktion. Im weiteren Verlauf der Diskussion 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 gelernten 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*, Vol.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.

Holz Müller, 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. (2014a): *Interkulturelle Kommunikation*, München: Vahlen.

Müller, S.; Gelbrich, K. (2014b): *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.

Simmel-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. Feminität	Assertiveness	Ausmaß der Bereitschaft, in zwischenmenschlichen Beziehungen bestimmend, streitlustig und aggressiv aufzutreten
	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 vs. Kurzzeitorientierung	Future Orientation	Misst den Grad der zukunftsorientierten Handlungen und Verhaltensweisen in einer Gesellschaft (z.B. Belohnung aufschieben, im Voraus planen)
	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: Schaile (2010, S.10).

Literatur: Schlaie, M. (2010): Global Leadership im Kontext ökonomischer Moralkulturen: Eine induktiv-komparative Analyse, Hohenheimer Working Paper zur Wirtschafts und Unternehmensethik Nr. 13, 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 • Respekt vor dem Alter 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Erfolg (Leistung, Persönlichkeit) • Innerer Reichtum • Idealisierung der Jugend
Erziehungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Konditionierung der Gruppenzugehörigkeit • Übernahme der Geschlechterrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Entfaltung der Individualität • Allgemeine menschliche Prinzipien

Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Esskultur • Emotional und beziehungsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Trinkkultur • Rational und inhaltsorientiert
Gesellschaftsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Herkunftsbestimmt • Soziale Immobilität • Hierarchieorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientiert • Soziale Mobilität • Gleichheitsorientiert
Natur- und Umweltbezug	<ul style="list-style-type: none"> • Fatalismus (Zweifel an der Beherrsch- und Veränderbarkeit von Ereignissen) • Fokus auf „das Ganze“ 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 Wirtschaftsbrieft. 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-Orientation,
- 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.

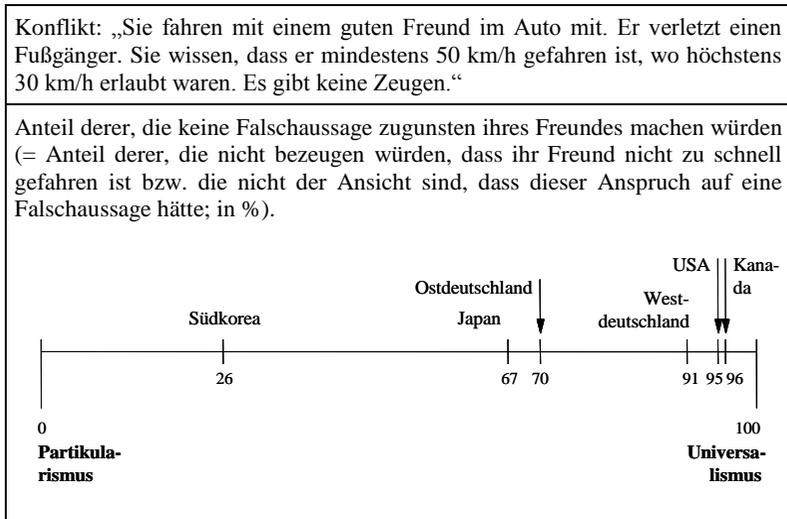
In Manager-Seminaren befragte *F. Trompenaars* etwa 15.000 Probanden aus 47 Ländern (ca. 75% Führungskräfte und 25% Verwaltungsangestellte). Im Gegensatz zu *G. Hofstede*, der seine Stichprobe ausschließlich unter IBM-Mitarbeitern rekrutierte, wirkten an dieser Studie verschiedene Unternehmen mit (z.B. *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



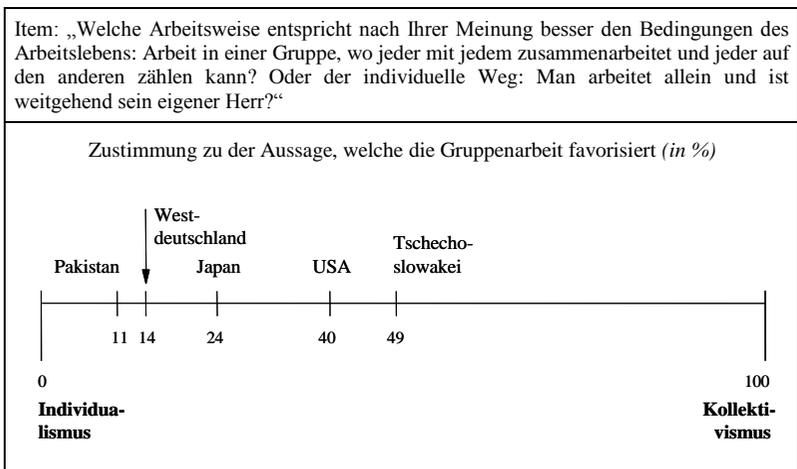
Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.57).

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



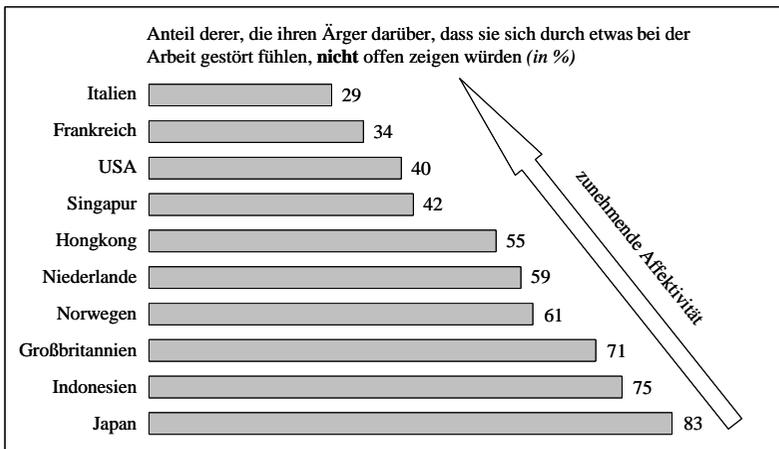
Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.78f.).

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



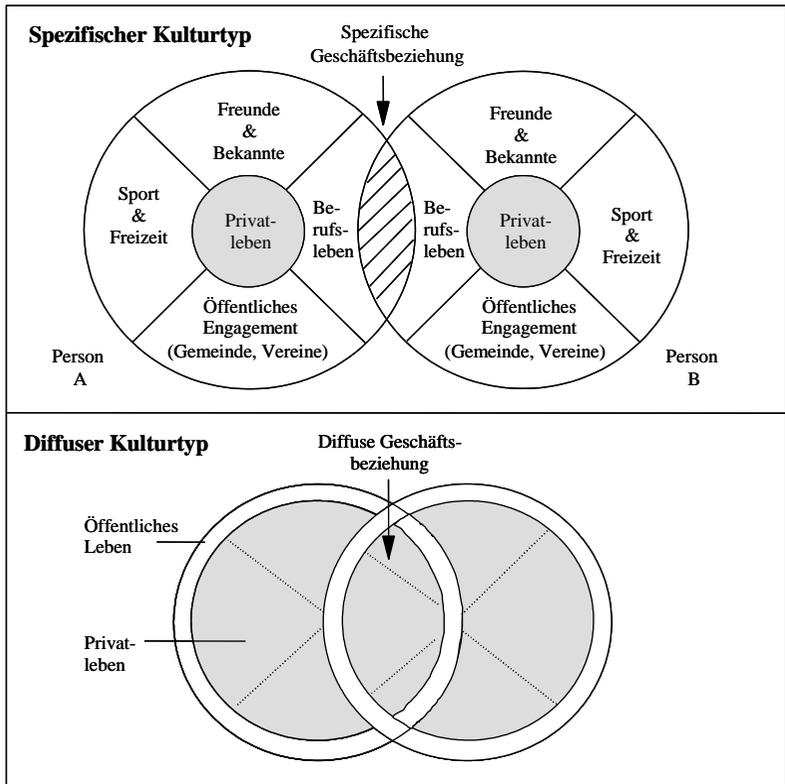
Quelle: Trompenaars (1993, S.96).

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, Vor allem Chinesen tendieren zu einer diffusen Lebensgestaltung (gefolgt von Nepalesen sowie den Bewohnern Burkina Fasos 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).

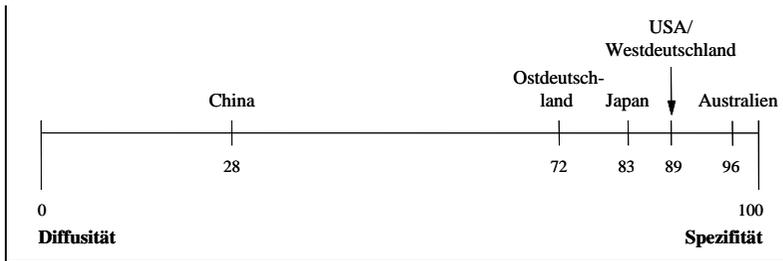
Abb. 4: Struktur zwischenmenschlicher Beziehungen



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

Abb. 5: Tendenz zur Spezifität in ausgewählten Ländern

Anteil der Befragten, die ihrem Chef **nicht** beim Renovieren seines Hauses helfen würden, wenn sie keine Lust dazu hätten (in %)



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. Auf's 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 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 Gesichtverlust 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:

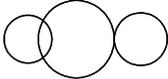
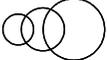
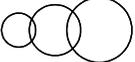
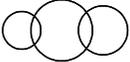
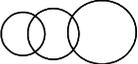
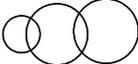
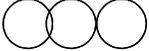
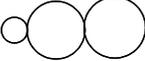
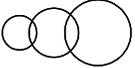
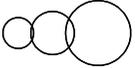
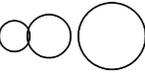
„Stellen Sie sich Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft als Kreise vor. Zeichnen Sie bitte in den vorgesehenen Rahmen drei Kreise, die für Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft stehen sollen. Ordnen Sie diese Kreise nach eigenem Belieben so an, dass sie am besten zeigen, wie Sie sich die Verbindung von 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).

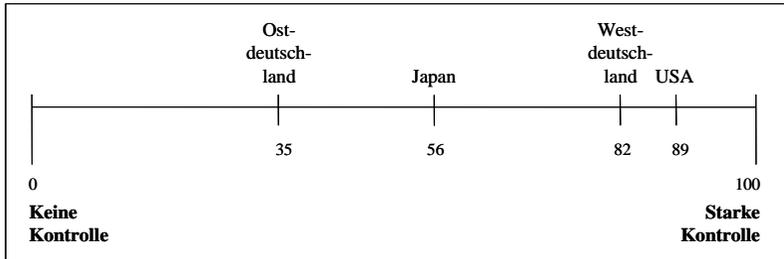
Abb. 7: Zeitstruktur in ausgewählten Ländern

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

Quelle: Trompenaars (1993, S.166).

Im Einklang mit dem nationalen Mythos („Jeder Amerikaner kann Präsident werden“) glaubten neun von zehn Amerikanern, ihres Glückes Schmied zu sein. Zu interner Kontrollüberzeugung neigte auch die weit überwiegende Mehrzahl der Westdeutschen. Hingegen meinten zwei Drittel der Ostdeutschen, extern kontrolliert zu sein (vgl. Abb. 9).

Abb. 9: Kontrolle über das eigene Leben?



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

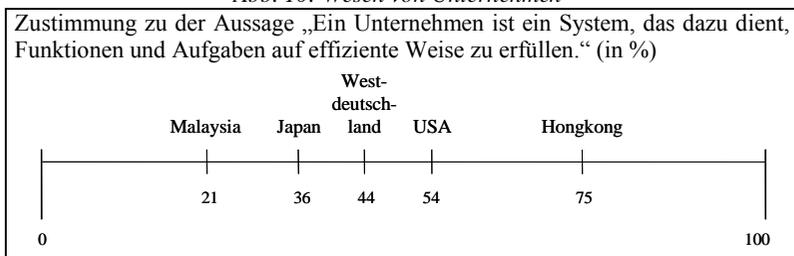
3 Kritische Würdigung

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 stellvertretend für den Umgang mit Menschen aus emotional neutralen bzw. affektiven Gesellschaften ausgewählten Ratschläge 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 managen. 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.

Kulturkritik

beklagt den Verfall kultureller Normen und Werte in einer Gesellschaft

Kulturintegration → Interkulturelles Management

Kulturpsychologie → Interkulturelles Marketing

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,

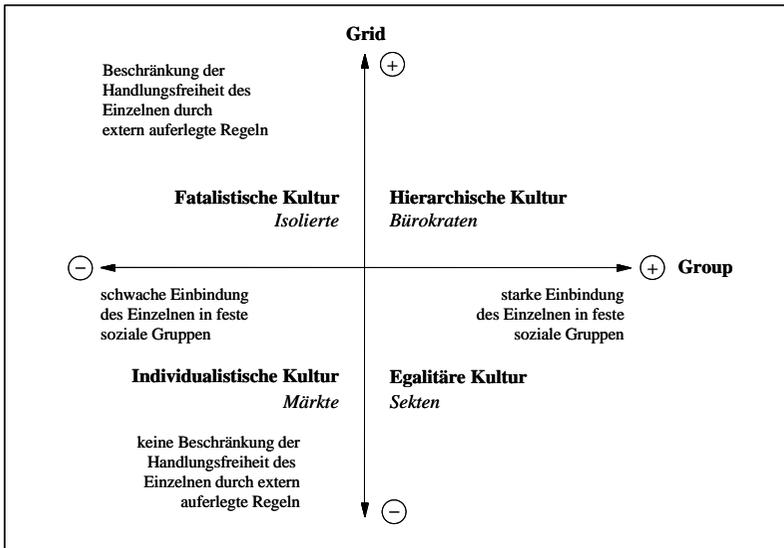
- Rigidität der Gruppengrenzen,
- Höhe der Eintrittsbarrieren für Nicht-Mitglieder.
- Grad der Wahlmöglichkeiten (‘grid‘) drückt aus, in welchem Ausmaß der Einzelne seine Beziehungen zu anderen Gruppenmitgliedern selbst gestalten und „Verträge“ frei aushandeln kann. Bilden die von außen vorgegebenen 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 (1992, 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

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) Hierbei handelt es sich um das Sammelbecken 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.

Kulturraum

wenn in mehreren Landeskulturen die gleichen Kulturstandards gelten und zugleich andere Kulturräume (bzw. Cluster) bestehen, in denen abweichende Kulturstandards befolgt werden

Kulturvergleichende Psychologie → Interkulturelles Marketing

Länderphilosophie → Internationales Marketing

Landeskulturforschung, vergleichende → Comparative Marketing;
→ Interkulturelles Management

Landkarte, soziokulturelle → Postmaterialismus-These

Lebensstilanalysen → Euro-Socio-Styles; → Zielgruppen

Leistungsmotivation → Postmaterialismus-These

Leviathan

mythologisches, unbezwingbares Ungeheuer, das *T. Hobbes* als Sinnbild für den machtvessenen, 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.

Macht & Konflikt im Absatzkanal → Arbitrage-Handel

Magisches Dreieck der Preisbildung → Preisfindung international tätiger Unternehmen

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.

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.

Markteintrittsentscheidung

gemäß der SWOT-Analyse, einem klassischen, portfoliotheoretischen Instrument der Strategischen Marketingplanung.

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

Marktmacht

Fähigkeit eines Unternehmens, das Wettbewerbsgeschehen auf einem bestimmten Markt zu beeinflussen

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 sozial 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

Means End-Analyse

geht davon aus, dass Konsumenten Marken und andere Angebote als „Bündel von Eigenschaften“ (=‘means‘) wahrnehmen, die es ihnen ermöglichen, bestimmte „wünschenswerte Zustände“ (=‘ends‘) zu erreichen. Am Beispiel der nutzenorientierten Gestaltung von Pkws verdeutlichen Bauer et al. (1998, S.12) das Prinzip dieses Verfahrens der Marktforschung: Mit Hilfe des Laddering lässt sich die individuelle Wissens- und Wertestruktur eines Pkw-Käufers folgendermaßen beschreiben: Die Absicht, einen Pkw zu kaufen, löst nachstehende Means-End-Kette aus: Dem Nachfrager sind bestimmte ...

- konkrete Merkmale (z.B. mit Komfortsitzen ausgestattet) und
- abstrakte Merkmale (z.B. Anpassung an Körpergröße durch regulierbare Sitze) bewusst.

Diese verbindet er mit einem ...

- funktionalen Nutzen (z.B. „Ich sitze deshalb bequemer“) und
- sozialen bzw. psychischen Nutzen (z.B. „Auch nach einer längeren Autofahrt bin ich entspannt“).

In einem letzten Schritt lassen sich diese Nutzenerwartungen auf die zugrunde liegenden ...

- instrumentalen Werte (z.B. Genuss) und
- terminalen Werte (z.B. Lebensfreude)

zurückführen.

Literatur: Bauer, H.H.; Huber, F.; Keller, T. (1998): Wertorientierte Gestaltung von „Lines“ als produktpolitische Option im Automobilmarketing, *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 44(1): 4-24.

Mediatons-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 evaluiert und zu einem Gesamtbefund zusammengefasst. Diese Forschungsstrategie ermöglicht es, den „State of the Art“ (d.h. den aktuellen Kenntnisstand einer Wissenschaft) zu ermitteln und zu dokumentieren.

„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 Moderatorvariablen 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 nachweisen 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).

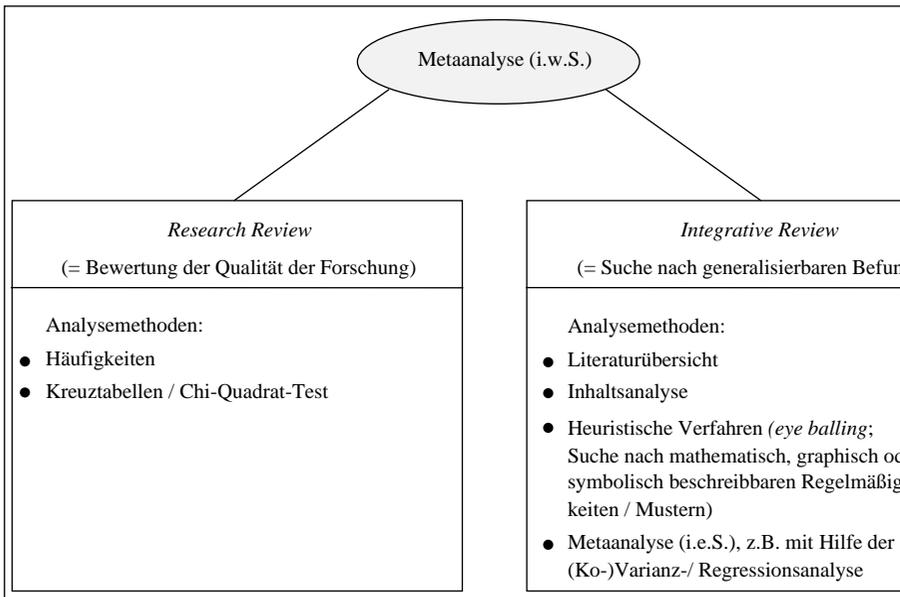
3 Wichtige metaanalytische Verfahren

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.

Methoden der kritischen Ereignisse

erfasst und analysiert Ereignisse im Dienstleistungsprozess, die insofern „kritisch“ sind, als sie den gesamten (Leistungs-)Prozess entscheidend beeinflussen und die Kundenzufriedenheit nachhaltig beeinflussen

Mimosität

feindliche Gesinnung der Bevölkerungsmehrheit einer Nation gegenüber einer Minderheit.

Misstrauensgesellschaften → Kulturelle Orientierungen nach Kluckhohn & Strodtbeck

Moderatorvariable

bestimmt Art und Stärke des Einflusses einer unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable.

M-Time-Kultur → Zeit

Multi-Kulturalismus

Macharzina (1989, Sp.908) begründete die Komplexität der Unternehmensführung im Falle eines Multinationalen Unternehmens mit zwei „problemstiftenden Besonderheiten“:

- geografische Streuung der Unternehmensteile,
- Präsenz verschiedenartiger Kulturen innerhalb des Unternehmensverbunds (= Multi-Kulturalismus; → Internationales Marketing).

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:

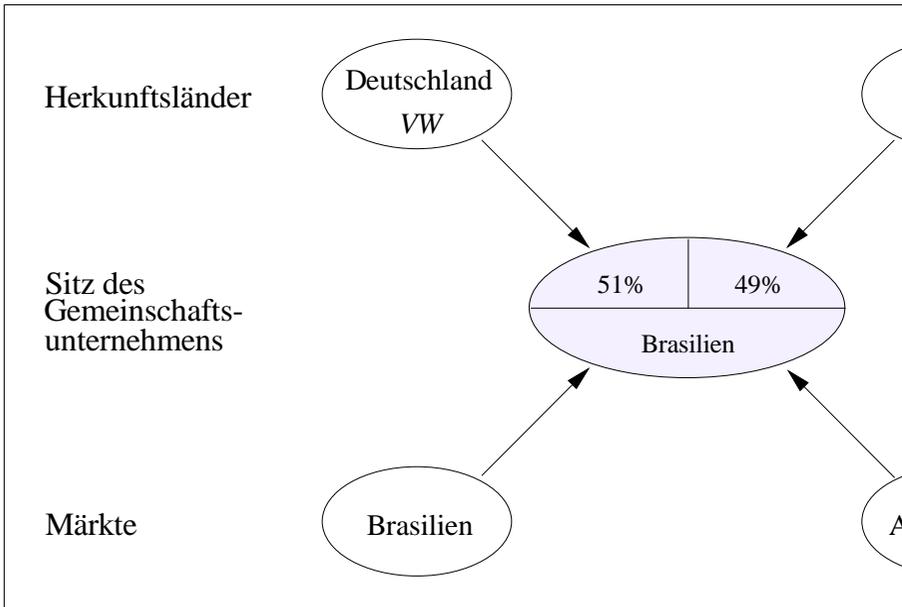
(1) Gewöhnlich bringt das lokale Management seinen „kulturellen Kontext“ in die Beziehung mit dem Mutterunternehmen ein (d.h. seine aus der jeweiligen Landeskultur und der bisherigen Unternehmenskultur erwachsenden Normen, Werte und Verhaltensstandards). Will das Stammhaus inner-organisationale Konflikte vermeiden bzw. steuern, dann muss es interkulturelles Beziehungs-Management betreiben (vgl. z.B. Schröder 1993).

Maximal zwölf Zeilen

„Ende der achtziger Jahre verlor die Marketing-Abteilung der deutschen Niederlassung eines amerikanischen Konzerns in kurzer Zeit fast ihre gesamte, bis dahin rein deutsche Mitarbeiterschaft. Die Zentrale in den Niederlassung eines Deutschen, der für die Niederlassung eine eigenständige, an einheimischen Verhältnissen 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 war die Anpassung des lokalen Berichtswesens an jenes der Zentrale: von Sitzungen, Werbekampagnen usw. durfte noch mit maximal zwölf Zeilen berichtet werden. Die deutschen Mitarbeiter sahen sich dadurch um die Möglichkeit, Sachverhalte differenziert genug darzustellen und damit ihrer Kompetenz Ausdruck zu verleihen. Andere Veränderungen in der organisations-internen Kommunikation wie direkte und öffentliche Kritik an – auch älteren – Mitarbeitern, die Anforderung, in ihrer Gegenwart das Englische für alle Gespräche zu gebrauchen, kamen hinzu.“

(2) 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 *Autolatina* einen eigenständigen Corpsgeist und ein spezifisches Umfeld schaffen

Mittel zur Zielerreichung:

Intensive Workshops im Vierteljahres-Abstand nach Gründung

Funktionsweise:

- Ungestört vom täglichen operativen Geschäft Schwachstellen der Kommunikation und des Management-Prozesses erörtern
- Executive Management trägt die von ihm dabei definierten Ziele, getroffenen Entscheidungen etc. in der eigens dafür geschaffenen Informations-Integrationsveranstaltung dem Gesamt-Management vor und diskutiert dem Ziel einer zügigen Umsetzung)

Effekt:

- Rascher Abbau von wechselseitigen Vorurteilen und Überwindung von Barrieren
- Pro-aktive, auf den Kern des Problems ausgerichteten Problemlösungen, welche die meisten der üblichen, zeitraubenden Abstimmungsgespräche überflüssig macht

Posth/Bergma

(3) 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 (Holzmüller/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 interkulturelle 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 erforderlichen Anpassungsleistungen zu erbringen. Aufgabe dieses Trainings-Programms ist es, Einsichten, Fertigkeiten in zehn relevanten Verhaltensbereichen zu vermitteln (z.B. die Fähigkeit, Normen, die für so und so etwas gegenüber Vorgesetzten oder älteren Personen bedeutsam sind, zu erkennen). Dahinter steht folgende Überzeugung: Wer eine realitätsgerechte Vorstellung davon besitzt, warum sich Verhandlungspartner in einer bestimmten Weise

Kausalattribution) und welche Ziele sie dabei verfolgen (= Finalattribution), kann soziale Ereignisse Verhalten vorhersagen und sich deshalb kompetent verhalten.

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. Campbell, N.C.G. (1985): Buyer/Seller Relationship in Japan and Germany, *European Journal of Marketing*, 19(3): 57-66. Holzmüller, 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. 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.

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.

Nationalismus

Vornehmlich unter dem Einfluss der spezifisch deutschen, in hohem Maße politischen Romantik wurde der Begriff zunehmend „Volk“ 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.

Nativismus → Determinismus, → Empirismus

Natur → Kulturdimensionen nach Trompenaars

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).

Nutzen

Art und Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung durch ein Produkt bzw. eine Dienstleistung. Unterschieden werden u.a. der Grundnutzen und der Zusatznutzen. Der Nutzen, den die funktionalen Eigenschaften einer Ware bieten (z.B. durch ihre physikalischen, chemischen oder technischen Eigenschaften), wird als „Grundnutzen“ bezeichnet. Als „Zusatznutzen“ bezeichnet man psychologisch erklärbare Nutzenkomponenten (z.B. Ästhetik, Prestige), die nicht zur Funktionalität eines Produkts beitragen. Weiterhin werden der hedonistische und der utilitaristische Nutzen unterschieden. Der „hedonistische Nutzen“ umfasst Nutzenkomponenten, welche Freude, Genuss, Spaß etc. bereiten und das Selbstbild des Käufers bzw. Verbrauchers stärken (z.B. der Prestigewert eines Angebots). Der Nutzen, für den die Zweckmäßigkeit eines Produkts bzw. einer Leistung sorgt, wird als „utilitaristisch“ bezeichnet (vgl. auch → Zielgruppen).

Literatur: Babin, B.J.; Darden, W.R.; Griffin, M. (1994): Work and/or Fun. Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value, *Journal of Consumer Research*, 20(4): 644-656.

Observer Bias

systematische Verzerrung von Untersuchungsbefunden aufgrund des zumeist unbewussten und unkontrollierten Einflusses von Erwartungen, Überzeugungen etc.

Nonresponse → Auskunftsbereitschaft

Novelty Seeking

Streben nach Abwechslung und Neuem. Dieses 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.

Okkultismus → Animismus

Operationalisierung von Konstrukten → Konstrukt

Orientierungen, kulturelle → Kulturdimensionen nach Kluckhohn/Strodbeck

Out of Africa-Hypothese → Determinismus, genetischer

Paradoxon

Widerspruch in sich selbst

Parallelgeschäft → Kompensationsgeschäft

Parallelgesellschaft → 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

positiv interpretiert eine „väterlich-fürsorgende“ Grundhaltung und negativ interpretiert eine „bevormundende“ Grundhaltung (Pater [lat.] = Vater)

Partikularismus → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Patchwork-Gesellschaft → Gesellschaft

Penetrationsstrategie → Preispolitik, dynamische

Personalismus → Animismus

Phasenmodelle → Determinismus

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 betrachtet 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.

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 betonen, und von diesem Wert den Prozentsatz derjenigen subtrahierte, welche die letzten beiden Ziele betonen. 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 Bruttoinlandsprodukts 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 „ergiebigere“ 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

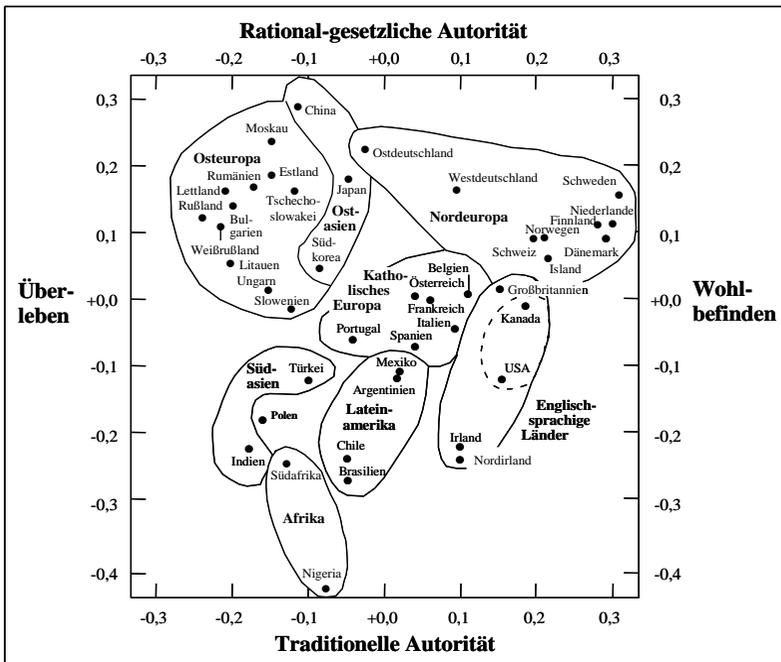
- das Phänomen der „nicht generalisierbaren Einzigartigkeit“: Damit ist gemeint, dass jede Gesellschaft auf eigene Weise „ihre Geschichte“ schreibt und ein unvergleichliches kulturelles Erbe besitzt, welches von Persönlichkeiten, Institutionen, Klima, Geografie sowie situativen Ereignissen geschaffen 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 ökonomischen, technologischen, politischen und kulturellen Faktoren, die sich gegenseitig stützen und daher wahrscheinlich überleben werden, während eine beinahe grenzenlose Anzahl von dysfunktionalen Kombinationen wahrscheinlich verschwinden wird. Doch sozialer Wandel umfasst auch weniger systematische Faktoren, die den einzigartigen Charakter einer Gesellschaft ausmachen“ (Inglehart 1998, S.124f.).

3.3 Sozio-kulturelle Landkarte

Anhand ihrer Ladungen auf den beiden Dimensionen positionierte Inglehart (1998) die 43 Länder in einem zweidimensionalen Raum (vgl. Abb. 2). Haben die Repräsentanten zweier Länder die Fragen des *World Values Survey* ähnlich beantwortet, so liegen diese im Koordinatenkreuz der Kulturdimensionen nahe beieinander.

Abb. 2: Positionen der untersuchten Länder auf der sozio-kulturellen Landkarte



Quelle: Inglehart (1998, S.135).

Insgesamt ergab sich folgendes Bild (vgl. Inglehart 1998, S.139f.): Zumeist liegen Länder, die man nach Maßgabe geografischer Kriterien intuitiv einem Cluster zuordnen würde (z.B. lateinamerikanische Länder), auch in der Wertekarte mehr oder minder nahe beieinander. Ausnahmen von dieser Regel sind Dänemark, Finnland, Island, Schweden und Norwegen, die primär aufgrund einer gemeinsamen religiösen Weltanschauung und weniger geografisch bedingt den 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 konzentrierten 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

Diese Preisstrategie trägt dem Umstand Rechnung, 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

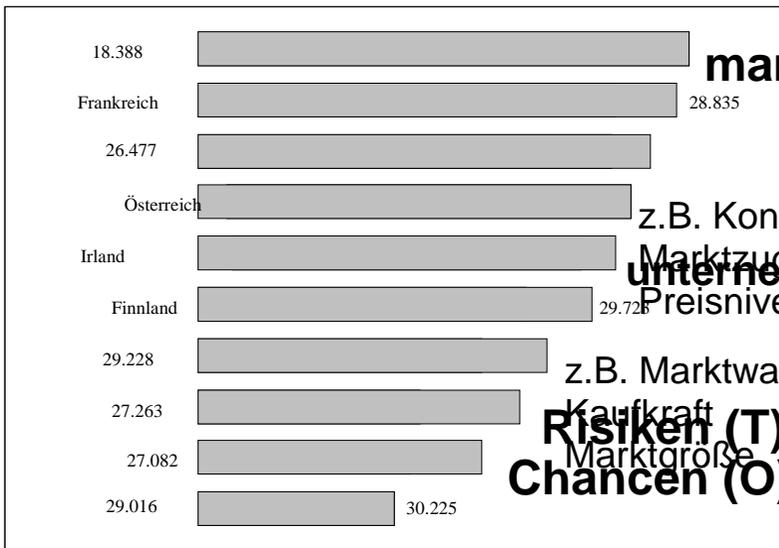
Sofern es ihnen möglich ist, nutzen Anbieter auf nationalen wie auf internationalen Märkten alle drei Formen der Preisdifferenzierung. Die britische

Telefongesellschaft *Vodafone* bspw. bietet sowohl auf dem Heimatmarkt als auch im Ausland einen Tag- und einen Nachttarif 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 Preisagenturen (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. Zusammengenommen 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	• Alle	• Frei	• Bei Übergabe an	• Bei Übergabe an

(free carrier)		Frachtführer (... benannter Ort)	Frachtführer am benannten Ort	Frachtführer am benannten 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

ort)				
• DAF (delivered at frontier)	• Alle	• Geliefert Grenze (... benannter Platz)	• Am vereinbarten Grenzübergangspunkt	• Am vereinbarten Grenzübergangspunkt
• DDU (delivered duty unpaid)	• Alle	• Geliefert unverzollt (... benannter Bestimmungs ort)	• Am vereinbarten Bestimmungsort im Lande des Käufers, ohne Einfuhrzoll	• Am vereinbarten Bestimmungsort im Lande des Käufers
• DDP (delivered duty paid)	• Alle	• Geliefert verzollt (... benannter Bestimmungs ort)	• 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 Auenwert 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 Verhältnis, 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.

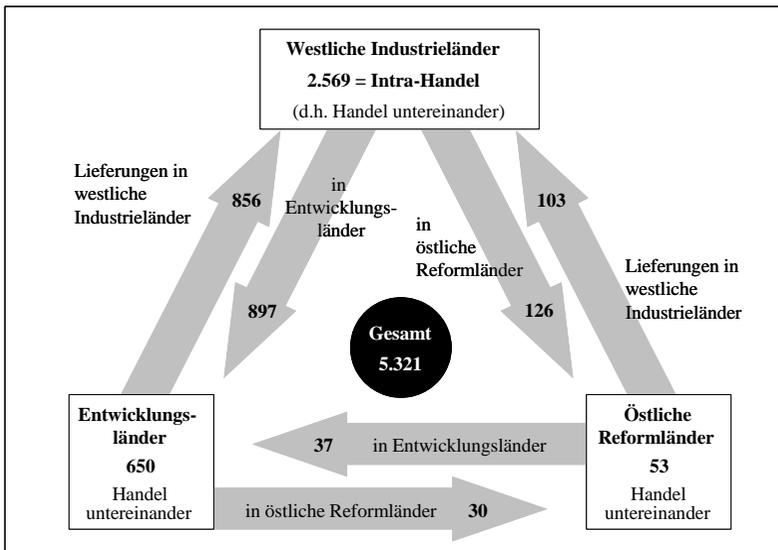
Tab. 2: „Big Mac-Parität“ als Versuch der Objektivierung des Kaufkraftverhältnisses zwischen Ländern

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. derivative 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.**).

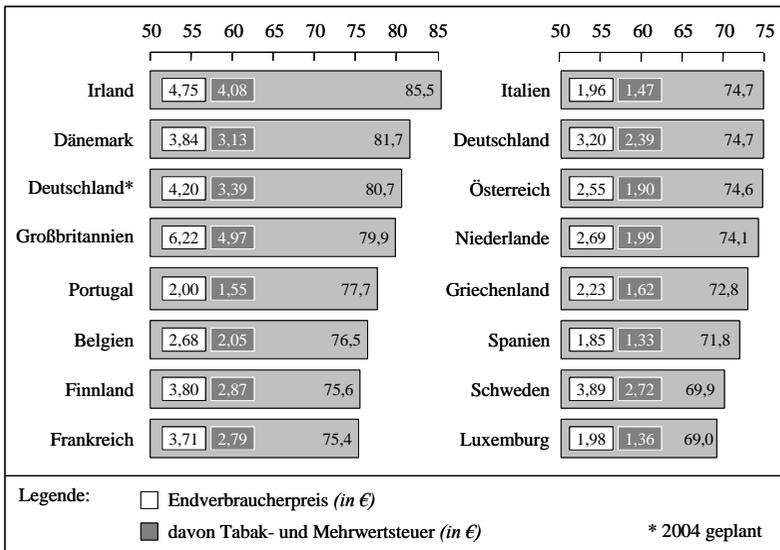
*Tab. 3: Mehrwertsteuersätze in den EU-Mitgliedstaaten
(Stand 2003, in %)*

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, Gültigkeitsdauer bzw. andere Einschränkungen	Zulässig unter denselben Bedingungen wie Barrabatt	Zulässig unter denselben Bedingungen wie Barrabatt

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. (2014): *Interkulturelles Marketing*, 2.Aufl., München: Vahlen.

Preiskorridor → Arbitrage-Handel

Preispolitik, dynamische

Preise bleiben selten über einen längeren Zeitraum stabil. Sind Schwankungen nicht äußeren Umständen geschuldet, sondern einer systematischen Variation durch den Anbieter, dann spricht man von dynamischen Preisstrategien. Zu unterscheiden ist dabei zwischen Penetrations- und Abschöpfungsstrategie.

1 Penetrationsstrategie

Wer als Pionier anfangs bewusst niedrige Preise setzt, will möglichst schnell einen großen Marktanteil erringen und dadurch Barrieren errichten, die potenzielle Wettbewerber vom Markteintritt abhalten. Ist dies gelungen und die Marktstellung gefestigt, so entspricht es der Logik der Penetrationsstrategie, die Preise sukzessiv anzuheben. In der Reifephase des Lebenszyklus wird dann häufig versucht, den dann drohenden Marktanteilsverlust durch Preissenkung zu vermeiden. International standardisieren lässt sich diese Preisstrategie folglich nur, wenn sich die verschiedenen Ländermärkte in der gleichen Produktlebenszyklusphase befinden. (vgl. Simmonds 1999, S.53f.) Erfolgsbeispiele sind die koreanischen Unternehmen *LG* und *Samsung*, die auf einigen Exportmärkten mit der Penetrationsstrategie schnell hohe Verkaufsvolumina eroberten (z.B. 85% des ägyptischen Fernsehgerätemarktes = ca. 500.000 Einheiten p.a.).

Werden dabei allerdings Dumping-Preise eingesetzt, so hängt der Erfolg der Penetrationsstrategie zunächst von der Entschlossenheit ab, mit der lokale Regierungen oder zentrale Institutionen (z.B. *WTO*) gegen diese Praktik vorgehen. Unabhängig davon, ob es sich um Dumping handelt oder nicht: Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Ansehen, welches Niedrigpreis-Anbieter in einem Land genießen. In vielen asiatischen Staaten garantiert ein niedriger Einführungspreis keinen hohen Marktanteil, da Einkäufe dort häufig nicht als Einzeltransaktion, sondern als Teil einer ganzheitlichen Beziehung betrachtet werden.

Abschöpfungsstrategie

Diese Variante der zeitbezogenen Preisstrategie wird auch als Skimming-Strategie bezeichnet ('to skim' = abschöpfen). Der Anbieter fordert anfänglich einen hohen Preis, den er dann im Laufe des Produktlebenszyklus senkt. Die Abschöpfungsstrategie bietet sich an, wenn ein Produkt, das aufgrund seiner Neuartigkeit oder seines Innovationsgrades dem Käufer einen hohen Nutzen verspricht, beim Markteintritt am Beginn seines Lebenszyklus steht und die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe (noch) relativ hoch ist. Dadurch lassen sich anfangs überproportionale Gewinne erzielen. Diese locken allerdings Konkurrenten an, was verhindert, dass der Pionier-Anbieter längerfristig große Marktanteile halten kann.

Aufgrund der geringen Kaufkraft breiter Schichten der Bevölkerung ist der Einsatzbereich der Skimming-Strategie insb. in Entwicklungsländern, aber auch in Schwellenländern begrenzt auf die Oberschicht, für die ein hoher Preis nicht nur ein Preissignal, sondern vor allem ein Statusmerkmal ist. In Industriestaaten aber wird sie häufiger verfolgt, bspw. in den 1990er- Jahren von *Tommy Hilffinger* und *Timberland*. Deren Einstiegspreise lagen im Ausland damals bis zu 90% über dem Niveau des nordamerikanischen Marktes (vgl. Simmonds 1999, S.58).

Priming

im Rahmen der sozialen Informationsverarbeitungstheorie beschriebener Effekt, der darauf basiert, dass neue Informationen (z.B. eine Werbebotschaft, eine Marke) in Abhängigkeit von dem zuvor geschaffenen Kontext der Informationsverarbeitung interpretiert werden. So beantworten solche Testpersonen, denen der Versuchsleiter zuvor verschiedene Tierbezeichnungen vorgelesen hat (z.B. Katze), Fragen wie „Sind Hunde Tiere?“ besonders gut (d.h. schnell). Umgekehrt lassen sich Menschen durch einen „fälschen“ Kontext Menschen leicht in die Irre führen. Fordert man eine Versuchsperson dazu auf, zehn Mal das Wort „Kühlschrank“ zu sagen, und bittet sie danach, schnell die Frage: „Was trinkt eine Kuh?“ zu beantworten, dann erliegt sie häufig dem irreführenden Priming und antwortet aufgrund der so gebahnten Assoziation (Kühlschrank ⇒ Milch) mit „Milch“. Die richtige Antwort lautet natürlich Wasser.

Literatur: Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2004): *Sozialpsychologie*, 4.Aufl., München: Pearson. Hermans, D.; De Houwer, J.; Eelen, P. (1994): The Affective Priming Effect, *Cognition & Memory*, 8(6): 515-533. Lucas, M. (2000): Semantic Priming Without Association. A Meta-Analytic Review, *Psychonomic Bulletin & Review*, 7(4): 618-630. Meyer, D.E.; Schreaveveldt, R.W. (1971): Facilitation in Recognizing Pairs of Words, *Journal of Experimental Psychology*, 90(2): 227-234. Simmonds, K. (1999): Avoiding the Seven Deadly Traps, *Journal of International Marketing*, 7(2): 51-62. Tulving, E.; Schacter, D.L. (1990): Priming and Human Memory Systems, *Science*, 247(4940): 301-306.

Produktpiraterie → Marken- und Produktpiraterie

Proxy-Variable

Variable, welche eine Eigenschaft abbildet, die einer direkten Messung nicht zugänglich ist bzw. nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand erfassbar ist (z.B. Einkommensklasse als Proxy der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozio-ökonomischen Schicht).

Produktlebenszyklus

Phasenmodell, welches unterstellt, dass der Absatz eines Produkts die Phasen Produkteinführung, Wachstum, Reife und Degeneration durchläuft

P-Time-Kultur → Zeit

Quasi-Experiment

Versuchsanordnung, bei der nicht, wie beim klassischen Experiment, zufällig ausgewählte, sondern natürliche Gruppen miteinander verglichen werden.

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 allem 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 rassischen 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

eine die → Rassenkunde simplifizierende und vorurteilsbehaftet verzerrende biologistische Ideologie. 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.

Bereits Lindworsky (1916) hat die zentrale These 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.

Reaktanz

Widerstand gegen die Einschränkung einer als wichtig empfundenen Freiheit

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.

Reichweite

Erfolgskriterium der Werbeforschung. U.a. wird zwischen quantitativer Reichweite („Wie viele Personen [z.B. über 14-Jährige] kommen in dem definierten Zeitraum mit dem Werbeträger in Kontakt?) und qualitativer Reichweite unterschieden (Wie viele Angehörige der Zielgruppe [z.B. kaufkräftige Umweltbewusste] kommen in dem definierten Zeitraum mit dem Werbeträger in Kontakt?). Somit erfasst die qualitative Reichweite das Ausmaß, in dem eine Werbekampagne die Zielgruppe der Kampagne erreicht.

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): *Darwins's Chathedral. 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

Return on Investment (ROI)

Kapitalrendite eines Unternehmens (= übergeordnetes Erfolgskriterium unternehmerischer Tätigkeit)

Return on Quality

betrachtet Qualitätsmanagement als Investition, die „sich rechnen“ muss. Denn es ist denkbar, dass ein Unternehmen insgesamt oder in einzelne Qualitätsmaßnahmen zu viel investiert. Im Kontext von Total Quality Management (TQM) versteht man unter ROQ eine systematische Kosten-Nutzen-Analyse von Maßnahmen, welches ein Unternehmen ergreift, um Qualitätsmanagement zu betreiben. So mag ein Dienstleistungsunternehmen wissen wollen, ob und wie sich seine Rentabilität aufgrund der Verbesserung Dienstleistungsqualität entsprechend erhöht hat.

Literatur: Kamiske, G.F. (Hrsg.) (1996): *Rentabel durch Qualitätsmanagement*, Berlin: Springer. Rust, R.T.; Zahorik, A.J.; Keiningham, T.L. (1995): Return on Quality (ROQ). Making Service Quality Financially Accountable, *Journal of Marketing*, 58(2): 58-70.

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 Entscheidungsprozesses 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

ROI → Return on Investment

Parallelgeschäft → Kompensationsgeschäfte

Rückkaufgeschäft → Kompensationsgeschäft

Sarbanes-Oxley-Act

soll eine verlässlichere Berichterstattung von Unternehmen, welche den öffentlichen US-Kapitalmarkt in Anspruch nehmen, gewährleisten

Schlüsselinformationen

wie Preis, Qualitätsgarantie oder Art der Verpackung bündeln bzw. substituieren mehrere „einfache“ Informationen

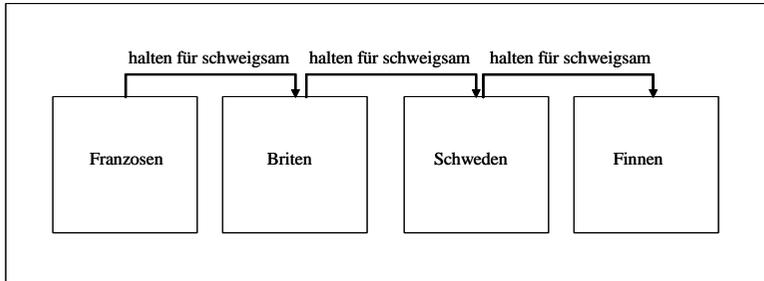
Schweigen

(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 Schlafräum, 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

Sprachraum	Sprecherfolge	Stimmlage
Angelsächsisch	A — — — — — B — — — — —	
Lateinisch	A — — — — — B — — — — —	
Orientalisch	A — — — — — B — — — — —	

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.

Schuld knechtschaft

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.

Segmentierungstechniken → Zielgruppen

Silent Language → Direktheit der Kommunikation

Single Linkage-Verfahren

clusteranalytisches Verfahren, welches dazu neigt, wenige und damit vergleichsweise umfangreiche Cluster zu bilden sowie Ausreißer zu isolieren (→ Ward-Verfahren)

Skaleneffekte

mehrere Effekte, die Folge einer Intensivierung der Unternehmenstätigkeit (= Erhöhung des Absatzvolumens) sind:

- Economies of Scale (= Betriebsgrößenvorteile wie günstigere Einkaufskonditionen),
- Fixkostendegression (= sinkende durchschnittliche Kosten aufgrund der Möglichkeit, die durch Produktionsanlagen, Verwaltungstätigkeit etc. bedingten Fixkosten auf eine größere Ausbringungsmenge umzulegen),
- Erfahrungskurveneffekte (= Möglichkeit, den mit steigenden Produktionszahlen einhergehenden Erfahrungszuwachs für kostensenkende Produkt- und Verfahrensinnovationen zu nutzen).
- Economies of Scope (= Verbundvorteile, von denen vor allem diversifizierte Unternehmen profitieren können). Dies ist etwa dann der Fall, wenn Teile und Baugruppen, aber auch Fertigungsanlagen für die Herstellung mehrerer Produkte genutzt werden können. Im Gegenzug steigen allerdings die Komplexitäts- und die Koordinationskosten.

Skript

im Gedächtnis gespeicherte Repräsentation von ursächlich miteinander verknüpften Handlungen, die üblicherweise auszuführen sind, wenn man ein bestimmtes Ereignis bewältigen bzw. ein bestimmtes Ergebnis erzielen möchte.

Literatur: Schank, R.C.; Abelson, R.P. (1977): *Scripts, Plans, Goals, and Understanding. An Inquiry into Human Knowledge Structures*, Hillsdale/NJ: Erlbaum.

Slogan → Claim

Smart Shopper

Konsumenten, die nicht einfach nur preisgünstig, sondern gezielt hochwertige Marken preisgünstig kaufen wollen

Sparsamkeitsgebot der Theorienbildung → Parsimony & Simplicity

Skimming-Strategie → Preispolitik, dynamische

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“).

State of the Art → Metaanalyse

Status → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Supranational

überstaatlich, d.h. zwischen staatlichem Recht und Völkerrecht agierend (bspw. die Europäischen Union)

Streuverlust

Anteil der Personen, die Kontakt mit einem Medium haben, aber nicht der Zielgruppe angehören

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.

Szenario-Technik

Befragungstechnik, deren Besonderheit darin besteht, dass den Auskunftspersonen keine (verbalen) Statements zur Beurteilung vorgegeben werden, sondern „ganzheitliche“ Szenarien. Die Szenario-Technik wird u.a. von der sozialwissenschaftlichen Forschung und im Rahmen der Unternehmensführung eingesetzt. Unternehmen nutzen sie, in Gestalt von Best Case- und Worst Case-Szenarien, insb. als Methode der strategischen Planung für die Zwecke des Risiko- und Krisenmanagements. Im Rahmen von Befragungen werden die Probanden gebeten anzugeben, wie sie in den in erzählender bzw. bildhafter Form vorgegebenen Situationen (Szenarien) jeweils reagieren würden (und ggf. auch warum). Die Szenario-Technik erlaubt es, Motive zu identifizieren, die mithilfe einer herkömmlichen (d.h. zumeist abstrakten) Befragungstechnik üblicherweise nicht erkannt werden.

Literatur: Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2009): *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 12.Aufl., 251ff., Wiesbaden: Gabler. Geschka, H. (1999): Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, 8.Aufl., 518-545, Heidelberg: Physica. Greenfield, P.M. (1997): Culture as Process. Empirical Methods for Cultural Psychology, in: Berry, J.W.; Poortinga, Y.H.; Pandey, J. (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol.1: Theory and*

Method, 301-346, Boston/MA: Allyn & Bacon. Zerres, C. (2006): *Handbuch Marketing-Controlling*, 3. Aufl., Berlin: Springer.

Technologie → Determinismus

Teilnehmende Beobachtung

Methode der Datenerhebung, die sich dadurch auszeichnet, dass der Wissenschaftler selbst an der zu analysierenden Interaktion teil nimmt, um Facetten des Denkens, Fühlens und Handelns der übrigen Interaktionsteilnehmer erkennen (bzw. erleben) zu können, die ihm verschlossen blieben, würde er die traditionelle Beobachterrolle einnehmen und die Interaktion neutral von außen beobachten.

Tempo, soziales → Zeit

Testimonial

lebender, verstorbener oder fiktiver Fürsprecher eines Produkts oder einer Dienstleistung (testari [lat.] = bezeugen)

Theorien der Beeinflussungswirkung von Werbung

(1) Dissonanztheorie: Widersprechen Werbebotschaften grundlegenden Überzeugungen der Reizpienten, so entsteht Dissonanz. Dissonanz verschlechtert die Einstellung zu Werbemaßnahme sowie zur beworbenen Marke bzw. zum beworbenen Produkt und verringert die Kaufintention.

(2) Lerntheorie: Um eine Anwendung des Lernprinzips „instrumentelle Konditionierung“ handelt es sich, wenn in einer Werbemaßnahme den Umworbenen ein bestimmter Nutzen versprochen wird. Das Prinzip der „klassischen Konditionierung“ basiert auf der Gleichzeitigkeit von un konditioniertem Stimulus (bspw. einem erotischen Werbemotiv) und konditioniertem Stimulus (= das zu bewerbende Produkt). Und beim Einsatz von Testimonials macht man sich die von der Theorie des Modell- bzw. Imitationslernens beschriebenen Gesetzmäßigkeiten zunutze.

(3) Cognitive Response-Theorie: Werbung wirkt nicht direkt. Vielmehr wird ihre Wirkung durch die kognitiven Reaktionen, die sie bei den Zielpersonen auslöst, vermittelt.

Theorie der gelernten Hilflosigkeit

geht davon aus, dass Menschen danach streben, Ereignisse, die für sie bedeutsam sind, zu „kontrollieren“ (d.h. zu beeinflussen bzw. zu kontrollieren. Positive Kontrollerfahrungen steigern das Selbstwertgefühl, insb. das „Gefühl“ der Selbstwirksamkeit. Können Menschen hingegen keinen systematischen Zusammenhang (= Kontingenz) zwischen ihrem Handeln und den Konsequenzen dieser Handlungen erkennen, so entwickeln sie eine schwache Kontrollüberzeugung. Wiederholt sich der Eindruck, dass man selbst nichts tun kann und verfestigt sich diese Einstellung zu einem 'belief' („Gleichgültig, was ich tue: Ich kann dieses oder jenes nicht verhindern“), dann spricht man von „gelernter Hilflosigkeit“.

Literatur: Seligman, M.E.P. (1975): *Helplessness. On Depression, Development, and Death*, San Francisco/CA: Freeman.

Trading Up

von Handelsunternehmen häufig verfolgte Wettbewerbsstrategie, um – nachdem zumeist aufgrund eines günstigen Preis-Leistungsverhältnisses der Markteintritt gelungen ist – ihre Wettbewerbspositionierung zu verändern (z.B. durch eine quantitative und/oder qualitative Sortimentserweiterung, durch ein verbessertes Verkaufsflächenangebot, vermehrten Personaleinsatz, zusätzliche Dienstleistungen wie Lieferservice etc.).

International tätige Handelsunternehmen betreiben ‘trading up’ vielfach als selektive Strategie. Während *Aldi* in Deutschland, seinem Stammmarkt, der dort erfolgreichen Positionierung als Harddiscounter (begrenzttes Leistungsangebot kombiniert mit Niedrigpreisstrategie) treu bleibt, verfolgt das US-Tochterunternehmen von *Aldi Süd* die Trading Up-Strategie. So wurde das üblicherweise nur 700 Artikel umfassende Sortiment auf 1.300 Artikel erweitert (insb. im Bereich Frischware), und das Ladenlayout wurde durch hohe Decken, farbige Wände, einen großzügig gestalteten Eingangsbereich sowie ein insgesamt größeres (Verkaufs-)Flächenangebot aufgewertet. *Aldi*-untypisch ist auch die Emotionalisierung der Kommunikationsstrategie (neben der bislang ausschließlichen Preiswerbung in Printanzeigen auch Fernsehwerbung). Als Konsequenz der Trading Up-Strategie gelang es *Aldi*, in den USA eine einkommensstärkere Zielgruppe anzusprechen als in Deutschland: US-amerikanische *Aldi*-Kunden verfügen über ein durchschnittliches Haushaltseinkommen von 45.000 €. Ende 2008 war *Aldi* in 28 Staaten der östlichen USA mit etwa 1.000 Märkten vertreten.

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 niedrige 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 % stufte 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 Auslandstochter 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. Sie „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

Treatment

systematische Variation der Versuchsbedingung (gezielte Beeinflussung von Experimental- und Kontrollgruppen)

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.

Universals

Verhaltenstendenzen bzw. Gesetzmäßigkeiten, welche sich das Marketing zu Nutzen 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-Werbepots 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.

Universalismus → Kulturdimensionen nach Trompenaars

Unternehmenskultur → Interkulturelles Management

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.

Value Added-Strategie

Viele Produkte sind austauschbar bzw. werden von den Kunden als austauschbar erlebt. Um eine USP zu kreieren, verfolgen deshalb viele Unternehmen die Value Added-Strategie. In deren Mittelpunkt stehen zusätzliche Dienstleistungen (z.B. Einpackservice, Reparaturversicherung), welche dem Kunden einen Zusatznutzen und dem Anbieter einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Vampireffekt

Zielgruppe erinnert nicht das Werbeobjekt (z.B. Marke), sondern das zur Aufmerksamkeitsgewinnung eingesetzte 'key visual'.

Variable

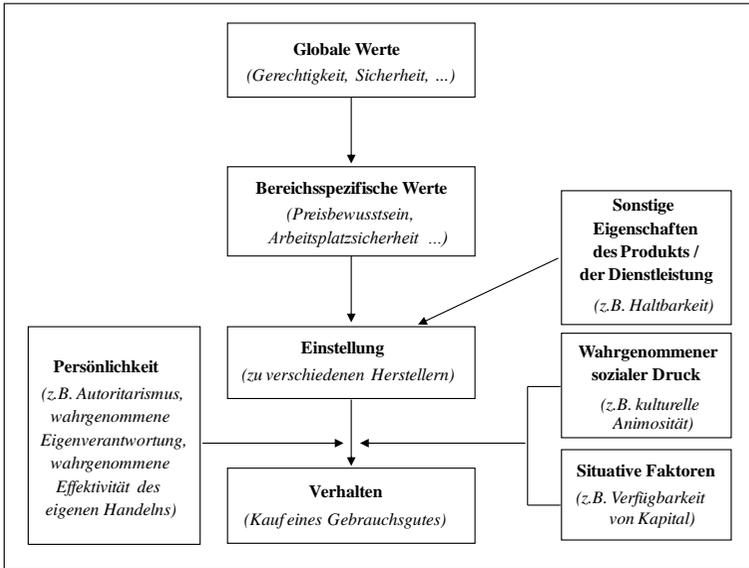
messbare Repräsentation eines → Konstrukts (bzw. einer Dimension eines Konstrukts)

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

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

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

Werbedruck

Intensität, mit der eine Dienstleistung oder ein Produkt beworben werden

Werbewirkungsmodelle

(1) „Attitude toward the Ad“ (AAAd) und „Attitude toward the Brand“ (ABrand) zählen zu den Konstrukten, welche nicht nur die Werbewirkungs-, sondern auch die Marketing-Forschung insgesamt am häufigsten nutzt. Seit Churchill (1979) und in der Tradition der psychometrischen Forschung werden derartige Konstrukte zumeist als 'multi-item measures' operationalisiert. Neuere Forschungsarbeiten sprechen allerdings dafür, dass immer dann, wenn es sich um einfache, konkrete Konstrukte wie AAAd oder ABrand handelt, Single Item-Operationalisierungen die Werbewirkung nicht schlechter prognostizieren als die üblichen Multi Item-Operationalisierungen.

(2) Gemäß dem affektiven Werbewirkungsmodell weckt eine humorvolle Werbebotschaft positive Emotionen, die auf die Einstellung zur Marke und auf die Kaufabsicht ausstrahlen. Das kognitive Werbewirkungsmodell hingegen unterstellt, dass humorvolle Werbebotschaften die Aufmerksamkeit der Rezipienten wecken, die sich sodann intensiv mit dem Inhalt der Botschaft auseinandersetzen.

Literatur: Churchill, G.A. Jr (1979): A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(1): 64-73. Eisend, M.

(2011): How Humor in Advertising Works. A Meta-Analytic Test of Alternative Models, *Marketing Letters*, 22(2): 115-132.

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 Fabriktor 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 schärfte 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),
- „Ökologie der Zeit“ (Held/Geißler 1993),
- „Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte“ (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 Nucleus, 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 monochronem und polychronem Zeitverständnis. Angehörige von monochron 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 polychronen 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 polychronem Zeitverständnis stärker ausgeprägt ist als bei Menschen mit monochronem Zeitverständnis. Sie hilft auch Interessenkonflikte frühzeitig zu erkennen und diese zu bewältigen. Daher wählen Personen mit polychronem Zeitverständnis häufiger den interessenorientierten Konfliktstil (‘interest’) des IRP-Modells als Vertreter von Kulturen mit monochronem Zeitverständnis (vgl. Tinsley 2001, 1998; Tinsley/Brett 2001, 1997).

Tab. 3: Auswirkungen des Zeitverständnisses auf das Arbeitsleben

Monochrones Zeitverständnis	Polychrones Zeitverständnis
▪ Aufgaben werden nacheinander bearbeitet	▪ Aufgaben werden parallel bearbeitet
▪ Mitarbeiter nehmen Zeitvorgaben (Fristen, Zeitpläne) sehr ernst	▪ Mitarbeiter betrachten Zeitvorgaben als ein Ziel, das (wenn möglich) erreicht werden sollte
▪ betonen Schnelligkeit in der Bearbeitung	▪ Schnelligkeit in der Bearbeitung gründet auf der Art der Beziehung
▪ Tendenz zu kurzfristigen Beziehungen	▪ Tendenz zu langfristigen Beziehungen
▪ Wählen seltener den interessenorientierten Konfliktstil	▪ 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
Raumbild	
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

Quelle: Bleicher (1990, S.7); entnommen: Hermanns (1995, S.45).

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

	Gesamt-tempo	Geh-geschwindigkeit	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 Beschleunigungsfalle 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. (2006): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 3. 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.

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 in folgender Weise 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

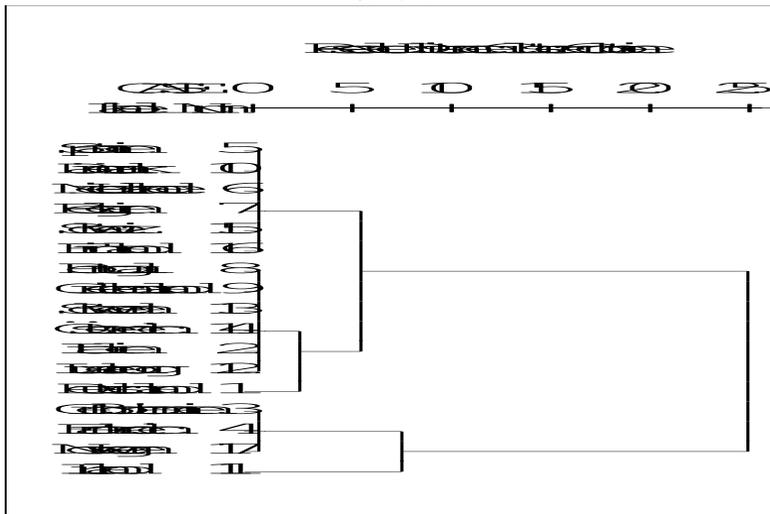
Angesichts der verstärkten Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens wird es immer wichtiger, länderübergreifende Zielgruppen zu erschließen, welche auf eine weitgehend standardisierte Marktbearbeitung ansprechen (um weltweit Skalenvorteile nutzen zu können). Da vollständige Standardisierung jedoch 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 Papierverarbeiter bspw., der 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

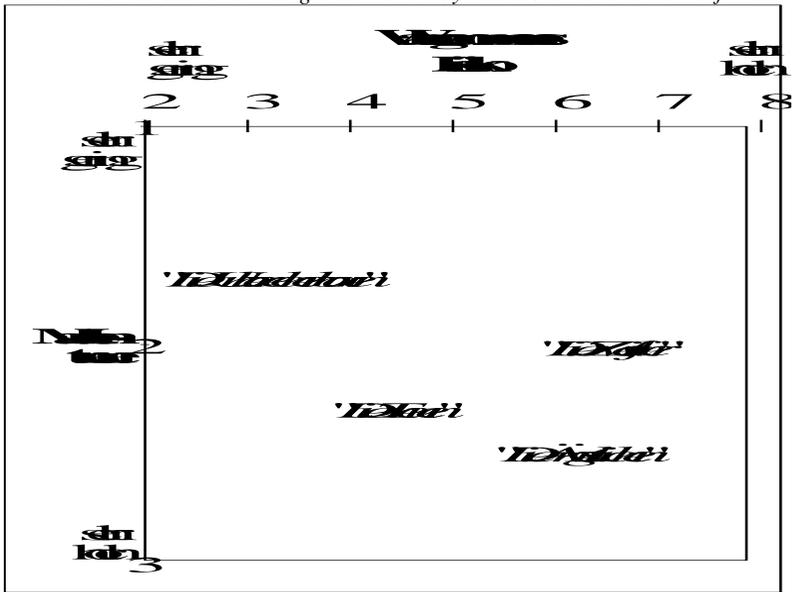
Gefühl der Scham wenig Erfolg verspräche, muss die Zielgruppenbildung weiter verfeinert werden.

Subjektive Segmentierungsmerkmale

Als subjektive Segmentierungskriterien kommen prinzipiell alle → 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 Mediaselektion). 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.

Zivilisation

Damit ist zunächst der Zeitabschnitt, der mit der Auflösung der Urgesellschaft beginnt, gemeint. Häufig wird damit aber auch eine Lebensweise bezeichnet, die auf technischem und wissenschaftlichem Fortschritt beruht. 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.

Zweitplatzierung

Hervorhebung einzelner Produkte durch deren zusätzliche Präsentation (z.B. mittels eines Aufstellers im Kassenbereich)