

## **Vorläufer, Querverbindungen und mit dem Interkulturellen Marketing verwandte Wissenschaften: ein Überblick**

### **0 Vorbemerkung**

Die bibliographischen Angaben zu der im Folgenden zitierten Literatur finden Sie im allgemeinen Literaturverzeichnis.

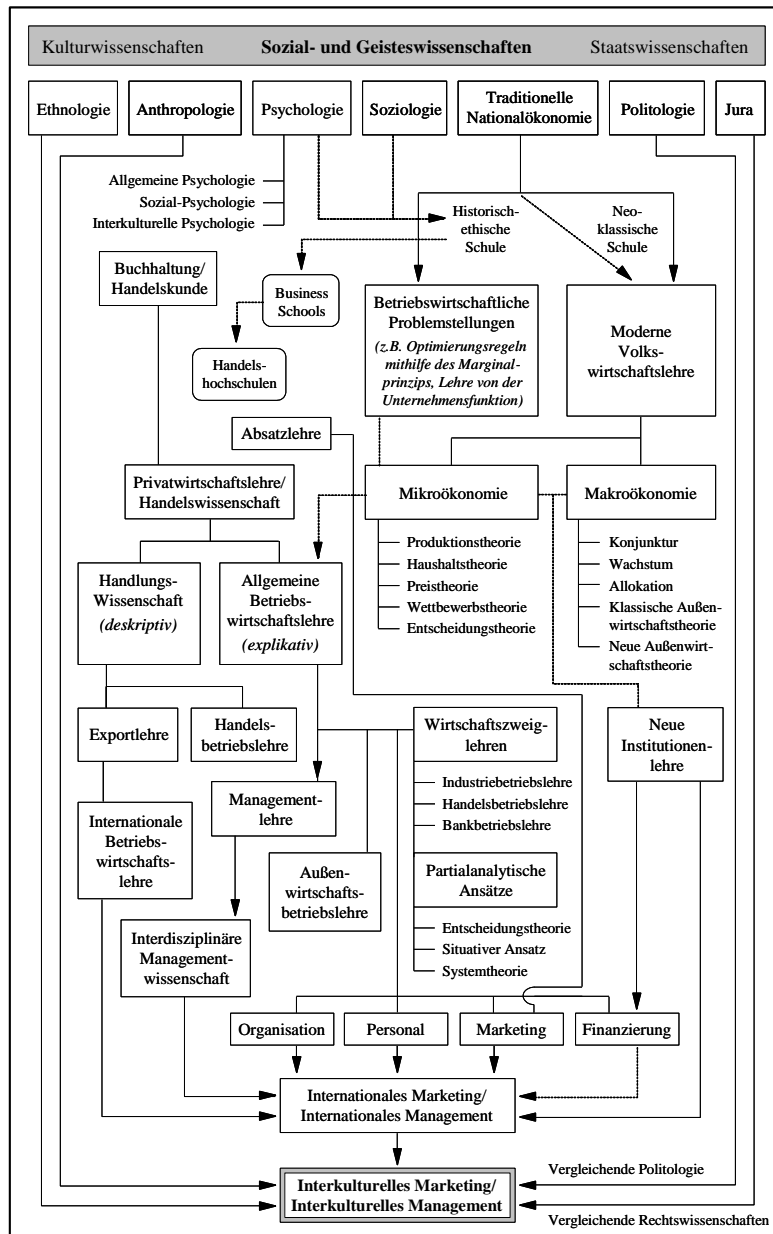
### **1 Einführung**

Das Interkulturelle Marketing steht mit vielen anderen Disziplinen thematisch, konzeptionell und methodologisch in Wechselbeziehung (vgl. Abb. 1). Mit teils ähnlichen, teils unterschiedlichen Methoden und Denktraditionen betreiben sie alle auf die ein oder andere Weise die Suche nach interkulturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten menschlichen Verhaltens. Besonders einflussreich sind in diesem Zusammenhang folgende Disziplinen:

- Kulturvergleichende Psychologie (z.B. Thomas 2003a/b),
- Cross-Cultural Psychology (z.B. Berry et al. 2002; Berry 2000),
- Interkulturelle Psychologie (z.B. Thomas 2005),
- Interkulturelle Kommunikation (z.B. Straub et al. 2007).

Abb. 1: Von der Nationalökonomie zum Interkulturellen Marketing:

Entwicklungslinien & Querverbindungen



Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Blum (2003); Jahoda/Krewer (1997); Schneider (1997).

Aus mehreren Gründen ist es streng genommen unmöglich, diese Nachbar- und Hilfsdisziplinen lehrbuchhaft-eindeutig voneinander abzugrenzen. Dafür sorgt zunächst der ständige Wechsel der Ideologien, Methoden und Auffassungen. So gerieten zwar aus begrifflichen Gründen Begriff und Konzept der „Rasse“ in Verruf. Aber deshalb verschwand das dahinterstehende Erkenntnisinteresse nicht von der Agenda der Kulturwissenschaften. Denn das, womit sich heutzutage Soziologen, Evolutionsbiologen, Persönlichkeitspsychologen etc. mit modernen Methoden und im Regelfall unideologisch befassen, hätte man vor einem Jahrhundert noch als Rassenkunde bezeichnet. Hinzu kommen

# Vahlen

Besonderheiten des Sprachgebrauchs. Wenn etwa amerikanische Wissenschaftler von 'cross-cultural' sprechen und deutschsprachige Wissenschaftler von „interkulturell“, so meinen sie das Gleiche. Schließlich ist zu beachten, dass das Interkulturelle Marketing die Denktraditionen und Sprachgebräuche unterschiedlicher Wissenschaften aufgreift (z.B. Anthropologie, Biologie, Ethnologie, Genetik, Kulturwissenschaften, Marketing, Politologie, Psychologie, Soziologie).

„While the term ‘cross-cultural’ often is used as a synonym for intercultural [it] traditionally implies a comparison of some phenomena across cultures. To illustrate, if we examine the use of self-disclosure [= Selbstoffenbarung] in Japan and Germany, we are making a cross-cultural comparison. If we look at how Japanese use self-disclosure when communicating with Germans and how Germans use self-disclosure when communicating with Japanese, we are looking at intercultural communication.”

Gudykunst/Kim (1992, S.14)

So legen Linguisten, Kultur- und Kommunikationswissenschaftler Wert darauf, interkulturelle und kulturwissenschaftliche Forschung grundlegend zu unterscheiden: „Kulturvergleichende Forschung beschäftigt sich mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden bestimmter kultureller Systeme. Merkmale und Besonderheiten werden vergleichend gegenübergestellt. [...] Interkulturelle Forschung hingegen beschäftigt sich mit interaktionistischen

Elementen und Prozessen in und zwischen Systemen. [...] Häufig wird der Begriff ‘interkulturell’ verwendet, obwohl eigentlich ‘kulturvergleichend’ ist. So bezieht sich streng genommen auch die angelsächsische Terminologie ‘cross-cultural’ auf den Vergleich, ‘intercultural’ dagegen auf die Interaktion (vgl. Müller-Jacquier 2004, S.70). Kulturvergleichende Forschung ist demnach nicht interkulturell, solange sie nur kulturelle Merkmale von unterschiedlichen Gesellschaften, nicht aber ihre Inter-Aktion oder Inter-Kommunikation betrachtet. ‘Just because research is conducted on a population from a different society does not mean it is intercultural’ (Johnson/Tuttle 1989). Tab. 1 zeigt die grundlegenden Merkmale der beiden Forschungsrichtungen” (Barmeyer/Genkova 2010, S.119).

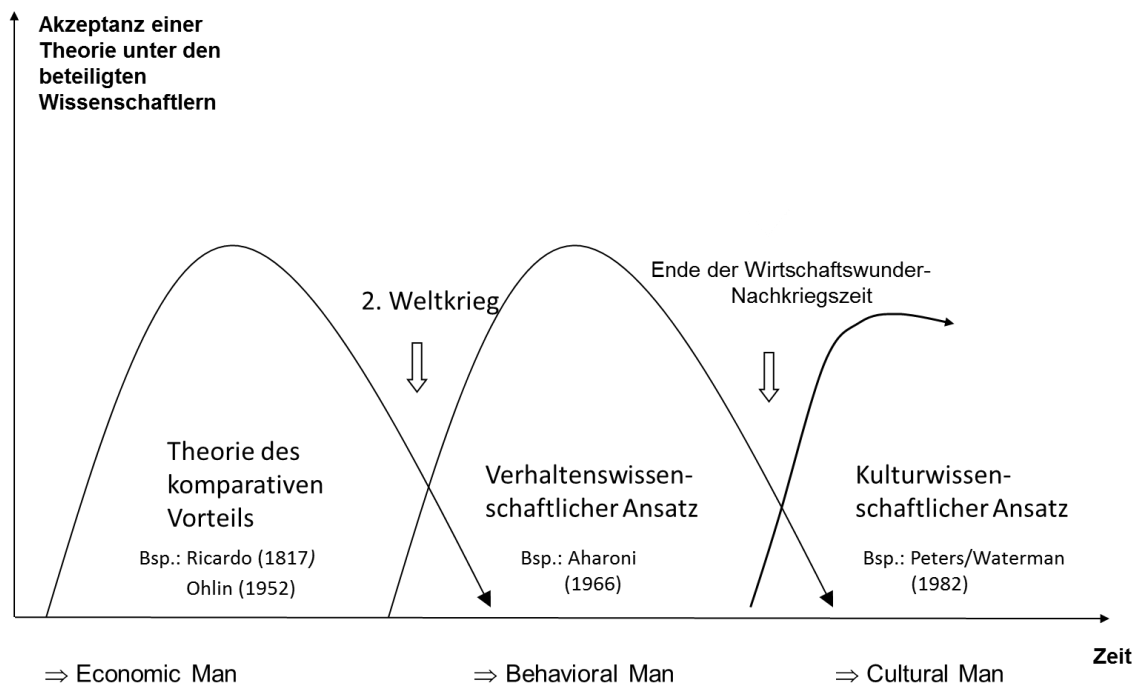
*Tab. 1: Spezifika kulturvergleichender vs. Spezifika interkultureller Forschung*

<b>Kulturvergleichende Forschung</b>	<b>Interkulturelle Forschung</b>
Kontrastive Gegenüberstellung von Merkmalen mehrerer Gesellschaften oder Gruppen	Interaktion von Akteuren oder Transferprozesse von Objekten unterschiedlicher kultureller Systeme
Erhebung und Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden	Erhebung und Analyse von Problemen und Synergiepotentialen der Interaktion
Spezifika kultureller Systeme	Prozess der Interaktion

# Vahlen

Gleichwohl haben gerade im deutschsprachigen Raum die kulturvergleichenden Wissenschaften einen gemeinsamen Nenner: ihr Menschenbild (vgl. Müller/Gelbrich 2013, S.147ff.). Sie alle begreifen den Menschen als ein Kulturwesen. Schon *W. von Humboldt* (1767-1835) erkannte, dass Sprache und Denken voneinander abhängig sind. Heute wissen wir, dass Menschen, die verschiedene Sprachen sprechen, die Objektwelt jeweils auf ihre eigene, d.h. höchst subjektive Weise wahrnehmen, strukturieren und erleben (vgl. Almoammer et al. 2013; Müller/Gelbrich 2013, S.292ff.). Insofern lassen sich alle Disziplinen in der ein oder anderen Weise dem sog. Cultural Man-Ansatz zuordnen (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Paradigmen & Menschenbilder der Wirtschaftswissenschaften



## 2 Völkerpsychologie

Wissenschaftliche Vorläuferin des systematischen Kulturvergleichs (vgl. z.B. Rippl/Seipel 2008; Thomas 2003b) ist die Völkerpsychologie. Anders als die zum Rassismus tendierenden Rassekundler argumentierten die Völkerpsychologen vergleichsweise wertfrei. Ihr Forschungsgegenstand waren jene psychischen Vorgänge und Artefakte, welche die Entwicklung menschlicher Gemeinschaften ermöglicht haben (z.B. Geschenke, Vertrauen, Ackerbau). Wundt (1911), der führende Völkerpsychologe, setzte sich vor allem mit Sprache, Mythos und Sitte fremder Völker auseinander.

**Artefakt:**  
Von Menschen  
geschaffenes  
Kulturprodukt

# Vahlen

Um prüfen zu können, ob und wie die Besonderheiten einer Kultur und die Persönlichkeitsstruktur ihrer Mitglieder interagieren, untersuchten damals Sozialwissenschaftler vorzugsweise „primitive“ Kulturen, wozu sie sich der teilnehmenden Beobachtung bedienten. Anlass zu dieser Ausrichtung der Forschungsarbeit gaben ...

## Teilnehmende Beobachtung

Zentrale Forschungsmethode der Ethnologie und partiell auch der Soziologie. Um einen realitätsgerechten Eindruck zu erhalten, nehmen Ethnologen etc. persönlich an der Lebenspraxis derer, die sie erforschen wollen, teil.

- einerseits die durch die Gräueltaten des Ersten Weltkrieges und die darauf folgende Weltwirtschaftskrise geschürte Zivilisationskritik und
- andererseits glaubte bzw. hoffte man, die (scheinbar) einfache Struktur der Gesellschaftsordnung der oft in der Südsee aufgefundenen Lebensgemeinschaften erlaube es, Gesetzmäßigkeiten der Entstehung und des Zusammenhalts von Kulturen aufzuspüren.

Wie die insb. von Freeman (1983) formulierte Kritik an der anfänglich richtungsweisenden Arbeit von Mead (1928) zeigt, erlagen diese Wissenschaftler jedoch dem von *J.-J. Rousseau* geschaffenen Mythos des „edlen Wilden“ (vgl. Kohl 1983). Tatsächlich aber war weder die Sozialstruktur dieser Gesellschaften jemals „einfach“, noch ließen sich daraus, im Sinne simpler Lebenszyklusmodelle von Kulturen, valide Rückschlüsse auf Genese und Funktion moderner Leistungsgesellschaften ziehen.

## 3 Anthropologische Kulturtheorien

### 3.1 Anthropologie

#### Gemeinsamkeiten

Die Anthropologie begreift sich als umfassende Menschenkunde. Sie analysiert die psychologischen (= personellen), soziologischen (= interpersonellen) und kulturellen

**Anthropologische Wende:**  
Hinwendung wichtiger Teile der Human- und Sozialwissenschaften zu kulturbezogenen Fragestellungen (vgl. z.B. Lackner Werner 1999)

(= überpersonellen) Bezüge menschlichen Verhaltens (vgl. Marcus/Fischer 1999). Umstritten ist allerdings, in welcher Weise dies geschehen sollte. Die Protagonisten der erkenntnistheoretischen Debatte über die „interpretative Kulturanthropologie“ forderten in den 1970er- und den 1980er-Jahren die Abkehr vom naturwissenschaftlichen Paradigma der modernen Sozialwissenschaften: „Anthropology is not an experimental science in search of law, but an interpretative one in search of meaning“ (Geertz 1973, S.5).

# Vahlen

Bekenntnisse zur Hermeneutik, zur wissenschaftlich begründeten Methode des Verstehens des Forschungsgegenstandes, anstelle einer empirischen Herangehensweise wurden aber nicht nur in dieser Epoche abgelegt:

- Verstehen ermögliche einen „vom Standpunkt des Menschen aus mit Sinn und Bedeutung bedachten endlichen Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens“ (Weber 1991, S.61),
- „Anthropology, the discipline devoted to understanding and dealing with cultural difference“ (Abu-Lughod 2002).

## Unterschiede

Jenseits des Verstehens als gemeinsamer methodologischer Basis aber prägen zwei fundamentale Gegensätze die verschiedenen anthropologischen Kulturtheorien (vgl. Tab. 2):

- materialistische vs. idealistische Weltanschauung
- organische Perspektive („Kultur sollte als ein von der menschlichen Existenz untrennbares Phänomen aufgefasst werden“) vs. super-organische Perspektive („Kultur existiert aus sich selbst heraus“).

**Materialismus:** Geht davon aus, „dass das Stoffliche das einzig Wirkliche in der Welt und alles Geistige nur eine Funktion oder Folge von Materie ist.“

**Idealismus:** Unterstellt, „dass Wirklichkeit nur als rein geistiges Sein existiert und Materie dessen Erscheinungsform ist.“

Mauritz (1996, S.12)

Tab. 2: Materialistische vs. idealistische Strömung der Kulturanthropologie

	materialistisch	idealistisch
organisch (persönlich)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realismus</li> <li>• Kulturmaterialismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kognitive Anthropologie</li> <li>• Symbolische Anthropologie</li> </ul>
super-organisch (unpersönlich)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historischer Materialismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektiver Idealismus</li> <li>• Strukturalismus</li> </ul>

Quelle: Mauritz (1996, S.13).

*Realismus.* Kultur ist prinzipiell objektiv erfahrbar. Anhänger dieser Denk- und Forschungsrichtung beschränken sich darauf, kulturspezifische Artefakte, Bräuche und

„Taken in its wide ethnographic sense, culture is that complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society“.

Tylor (1871, S.1)

# Vahlen

Gewohnheiten sowie Institutionen zu registrieren und zu beschreiben (z.B. Tylor 1871).

*Symbolische Anthropologie.* Kultur ist ein System von Bedeutungen, ein durch ein System bedeutungsvoller (semiotischer) Symbole geschaffener Kontext (vgl. Müller/Gelbrich 2013, S.191ff.). Erst der kulturspezifische Kontext erfüllt die an sich chaotischen Emotionen, Kognitionen und Handlungen mit Sinn (vgl. Geertz 1973, S.14).

*Historischer Materialismus.* Kulturen hängen einerseits von den bestehenden gesellschaftlichen und technologischen Bedingungen ab. Andererseits führen sie ein Eigenleben, das transzendenter Natur ist (vgl. White 1949, S.123).

*Strukturalismus.* Kulturvergleichende Forschung sollte danach streben, in den konkreten Emotionen, Kognitionen und Verhaltensweisen die universellen Prinzipien des menschlichen Geistes zu erkennen. Hierzu zählt Harris (1989, S.445f.) insb. den analytischen, vor allem im romanischen Kulturkreis verbreiteten Denkstil. Für diesen auch „cartesianisch“ genannten Denkstil ist die idealtypische Abfolge von These, Antithese und Synthese charakteristisch.

## 3.2 Kulturanthropologie

### Anfänge

Wissenschaftsgeschichtlich betrachtet geht die Kulturanthropologie auf Tylor (1871) zurück. Obwohl noch der deterministischen Denktradition verhaftet, wonach der Lebenszyklus menschlicher Gesellschaften regelhaft festgelegt ist und zwangsläufig vom Zustand der Wildheit über die Barbarei hin zur Zivilisation verläuft, gab *E.B. Tylor* früher als andere die bis dahin übliche Unterscheidung von kulturlosen Naturvölkern und Kulturvölkern auf. Kultur wird folglich nicht mehr als exklusiver Entwicklungsstand einiger weniger Gesellschaften, sondern als kollektive Errungenschaft der gesamten Menschheit verstanden. Demzufolge haben sich alle Formen menschlicher Gemeinschaften im Laufe ihrer Entwicklung ein Regelwerk und Verhaltensstandards gegeben, welche ihr Zusammenleben sowie ihr Überleben in der jeweiligen Umwelt organisieren.

### Forschungsgegenstand

Kulturanthropologen streben danach, Unterschiede im Denken, in Struktur und Dynamik der Motivation und den Verhaltensweisen der Angehörigen verschiedener Kulturkreise zu erkennen. Diese sollen nicht ethnozentrisch verengt, sondern mit Blick auf das jeweilige Wirtschafts- und Sozialsystem analysiert und interpretiert werden (vgl. Stagl 1974).

# Vahlen

Obwohl die Relativität sozialer Normen und Verhaltensweisen zu den gesicherten Erkenntnissen der Kulturanthropologie zählt und in der sog.

culture free-These vs. culture bound-These
---

Culture Bound-These (vgl. Oberg 1963) thesenartig verdichtet wurde, prägte die als Culture Free-These bezeichnete Gegenposition lange Zeit die Praxis der internationalen Unternehmensführung. Harbison/Myers (1959) und andere Wissenschaftler schrieben der „Logik der Industrialisierung“ eine Zwangsläufigkeit zu, die kulturelle Eigenheiten der verschiedenen Weltreligionen überlagere und deshalb eine interkulturelle Ausrichtung der (Management-)Forschung erübrige.

Die 1970er- und die 1980er-Jahre waren geprägt von der erkenntnistheoretisch motivierten Debatte um die „Interpretative Kulturanthropologie“. Zum einen forderten deren Protagonisten die Abkehr vom naturwissenschaftlichen Positivismus (vgl. Geertz 1973, S.5). Und zum anderen zeigte sich, dass Kulturanthropologie ein höchst mehrdeutiges Konzept ist. Symptomatisch für diese Ambivalenz ist, dass die „Tübinger Schule“ diese Disziplin der Soziologie zuordnete, die „Frankfurter Schule“ hingegen der Ethnologie (vgl. Zimmermann 2005).

## 3.3 Ethnologie

Der Ethnologie werden die Völkerkunde sowie die Wissenschaft von der Sozialstruktur und Kultur primitiver Gesellschaften subsumiert. Das US-amerikanische Begriffsverständnis ist weiter gefasst und schließt, unabhängig von ihrem jeweiligen Entwicklungsstand, alle Gesellschaften ein. Zu den Teilgebieten der Ethnologie zählen u.a. ...

- Ethnogenese (befasst sich mit dem Ursprung der Völker; vgl. Bernhard/Kandler-Pálsson 1986)),
- Ethnopsychologie (untersucht vergleichend die seelischen und geistigen Merkmale von Völkern, d.h. insb. Sprache, Sitten, Mythos und Religion; vgl. Dyserinck 2002; Kon 1974),
- Ethnosozioologie (verbindet soziologische, ethnologische und kultur- bzw. sozialanthropologische Denk- und Forschungstraditionen; vgl. Dibia/Wulf 1999),
- Ethnolinguistik (erforscht den historischen Entwicklungsverlauf einzelner Sprachen und Sprachfamilien im Kontext der Kulturen, in denen sie sich entwickelt haben, sowie die wechselseitigen Ausstrahlungseffekte; vgl. Sapir 1921/1961)



# Vahlen

- Ethnomarketing (richtet sich an ethnisch definierte Zielgruppen innerhalb eines Landes, z.B. in Deutschland lebende Russlanddeutsche; vgl. Dorfner 2009; Wilken 2004).

Die Ethnographie entwickelt quasi-objektive Methoden des systematischen Erfassens und Interpretierens von Daten über (Natur-)Völker. Das Besondere des ethnographischen Ansatzes besteht darin, dass eine Gruppe von Menschen über einen längeren Zeitraum intensiv „teilnehmend beobachtet“ wird (vgl. Beer 2003; Atkinson et al. 2001). Die dabei gewonnenen Eindrücke werden in sog. Feldnotizen erfasst und später in vergleichbare Daten transformiert. Neben der teilnehmenden Beobachtung kommen dabei die klassischen sozialwissenschaftlichen Methoden zum Einsatz (z.B. standardisierte Befragung, teilstrukturiertes Interview, Netzwerkanalyse).

## 4 Kulturpsychologie

### 4.1 Entwicklungslinien

Im 18. Jahrhundert etablierte sich diese Strömung der Psychologie als „Erfahrungsseelenkunde“. Später verstand man unter Kulturpsychologie eine von *W. Dilthey* inspirierte Richtung, die ihre primäre Aufgabe darin sieht, die Kulturgeschichte der Menschheit deutend zu verstehen (vgl. Dilthey et al. 2005). Moderne Kulturpsychologen begreifen Kultur jedoch nicht als eine Einflussvariable von Verhalten, sondern als dessen integraler Bestandteil (vgl. Jahoda 1992). Indem er jegliches Verhalten als nur aus seinem spezifischen Kontext heraus begreifbar ansieht, grenzt Boesch (1991) die Kulturpsychologie zum einen von den kulturvergleichenden Wissenschaften ab und erweist sich zum anderen als Vordenker der „Indigenous-Bewegung“. Ihre Repräsentanten lehnen verallgemeinernde Aussagen über eine Vielzahl von Gesellschaften ab und fordern, die indigenen Völker jeweils aus ihrem einzigartigen Umfeld heraus verstehend zu analysieren (vgl. z.B. Cheung et al. 2003).

**indiges** (lat.) = eingeboren

**Indigene Völker:**  
Politisch korrekte  
Bezeichnung für  
„Ureinwohner“

### 4.2 Selbstverständnis

Drei Adjektive charakterisieren das Selbstverständnis dieser Disziplin: historisch, ganzheitlich und idealistisch (vgl. Zitterbarth 1988). Als historisch denkende und argumentierende Wissenschaftler begreifen Kulturpsychologen individuelles Verhalten als psychologisches Korrelat kultureller Normen. Schlägt eine darauf basierende Verhaltensprognose fehl, so zwingt dies aus ihrer Sicht nicht zur Falsifikation der zugrunde liegenden Hypothese oder

# Vahlen

Theorie. Vielmehr spricht dies für kulturellen Wandel (vgl. Inglehart/Baker 2000; Brühl 1987; Berry et al. 1980).

Weiterhin versteht sich diese Disziplin als ganzheitlich: Sie zeichnet verstehend die Erfahrungen der Subjekte nach und verzichtet dabei auf – aus ihrer Sicht – realitätsferne Annahmen. Kulturpsychologen sind auf der Suche nach Typologien und nicht nach Gesetzen (vgl. Boesch/Straub 2007). Ziel ist es, die innerhalb einer Lebenswelt typischen Ereignisse sowie die damit verbundenen Handlungen aufzudecken und damit Orientierungsgrundlagen für das Leben in einer fremden Kultur zu schaffen. Anders als die naturwissenschaftliche Psychologie generiert die Kulturpsychologie ihre Grundbegriffe nicht selbst, sondern greift konzeptionell und terminologisch auf Konstrukte zurück, die bereits in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt wurden (z.B. Meinungen, Einstellungen, Handeln).

Vor allem aber möchten Kulturpsychologen herausfinden, wie der Mensch „durch seine Fähigkeit zur Reflexivität, Selbstreflexivität und Intersubjektivität in der Lage ist, seine naturgegebene Ausstattung [...] zu realisieren, zu erweitern und diese kulturellen Errungenschaften an nachfolgende Generationen zu übermitteln“ (Thomas 1996, S.110). Insofern argumentiert die Kulturpsychologie nicht nur historisch und ganzheitlich, sondern auch idealistisch.

## **5 Kulturvergleichende Psychologie**

### **5.1 Primitive Kulturen & edle Wilde**

Um prüfen zu können, ob die Besonderheiten einer Kultur und die Persönlichkeitsstruktur ihrer Mitglieder interagieren, begannen anfangs des 20. Jahrhunderts Sozialwissenschaftler, mittels teilnehmender Beobachtung (vgl. Schmied-Kowarzik/Stagl 1993) „primitive“ Kulturen zu analysieren. Anlass dazu gab einerseits die durch die Gräueltaten des *Ersten Weltkrieges* und die darauf folgende Weltwirtschaftskrise geschürte Zivilisationskritik. Andererseits glaubte bzw. hoffte man, die (scheinbar) einfache Struktur der Gesellschaftsordnung der oft in der Südsee beheimateten Lebensgemeinschaften erlaube es, Gesetzmäßigkeiten der Entstehung und des Zusammenhalts von Kulturen aufzuspüren. Wie die insb. von Freemann (1983) formulierte Kritik an der anfänglich richtungweisenden Arbeit von Mead (1928) zeigt, erlagen die meisten Wissenschaftler jedoch dem von *J.-J. Rousseau*

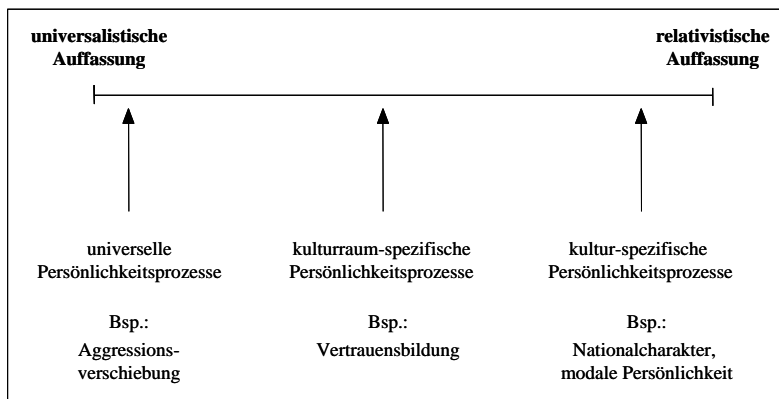
# Vahlen

begründeten Mythos des „edlen Wilden“ (vgl. Kohl 1983). Denn weder war die Sozialstruktur dieser Gesellschaften „einfach“ noch ließen sich daraus nützliche Rückschlüsse auf Genese und Funktion moderner „Leistungsgesellschaften“ ziehen – etwa im Sinne simpler Lebenszyklusmodelle von Kulturen (wie sie u.a. Spengler [1918-1922] mit seiner These vom quasi-naturgesetzlichen Aufstieg und Untergang des Abendlandes formuliert hat).

## 5.2 Kultureller Relativismus vs. kultureller Universalismus

Die im Relativismus/Universalismus-Diskurs vertretenen wissenschaftstheoretischen Positionen lassen sich idealtypisch vereinfachend als Kontinuum darstellen (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Grundsatzpositionen der kulturvergleichenden psychologischen Forschung



## Schlüsselfragen

Mit der Universalismus-/Relativismusdebatte führt die kulturvergleichende Psychologie das psychologische Pendant der Standardisierungs-/Differenzierungsdebatte, welche das Internationale Marketing (vgl. Cheon/Sutherland 2007; Cateora/Graham 2006; Boddewyn et al. 1986) wie auch das Interkulturelle Marketing beherrscht (vgl. Müller/Gelbrich 2014). Als Vertreter der psychologischen Grundlagenforschung setzen sich kulturvergleichende Psychologen mit zwei Schlüsselfragen auseinander, die zugleich Grundprobleme des Global Marketing und die langfristigen Perspektiven globaler Unternehmenstätigkeit ansprechen:

- Gibt es generell, d.h. unabhängig von Ort und Zeit gültige Grundmuster menschlichen Verhaltens (insb. universelle Bedürfnisse)? Und reagieren alle Menschen auf vergleichbare Ereignisse (z.B. Frustration) in vergleichbarer Weise (aggressiv)? Oder sorgen die jeweiligen kulturellen Bedingungen dafür, dass Frustration in einigen Gesellschaften Ärger oder Wut, in anderen jedoch Trauer oder Scham hervorruft (vgl. Kornadt 2003, S.354f.)?

# Vahlen

- Falls die psychischen Prozesse kulturbedingt variabel sind: Fördert die Globalisierung deren Konvergenz (d.h. weltweite Annäherung)? Formiert sich somit über kurz oder lang eine mehr oder weniger homogene Weltkultur nach westlichem Muster, wie von Webber (1969) vorhergesagt?

## Beispiel Aggressionsforschung

Tatsächlich treten aggressive Verhaltensweisen in Ostasien seltener auf als in Europa und Nordamerika (vgl. Kornadt 2011). Begründen kann man diesen Befund folgendermaßen: Bei Menschen, die gruppenorientiert sozialisiert wurden, löst Frustration eher Scham und das Gefühl, selbst einen Fehler begangen zu haben, aus als Aggression (vgl. Doi 1982). Und

**Aggressionsverschiebung:** Ausgehend vom Frustrations-/ Aggressions-Modell (vgl. Miller 1941) und der psychoanalytisch begründeten These der „Verschiebung von Aggression“ beschreibt Kornadt (2003, S.353ff.) dieses Phänomen folgendermaßen: Aufgrund ihrer Erziehungsfunktion sprechen Eltern häufig Verbote und Gebote aus und frustrieren damit ihre Kinder regelmäßig. Diese unterdrücken zumeist ihre daraus hervorgehenden Aggressionen aus Angst vor Strafe und projizieren sie auf ein (partiell) ähnliches Objekt (d.h. sie „verschieben“ ihre Aggressionen). Eine Vielzahl von Studien unterstützt die Annahme, wonach Verschiebung von Aggressionen universell ist, dass aber die Frustrierten sich mit umso größerer Wahrscheinlichkeit Aggressionsobjekte suchen, welche dem Frustrator unähnlich sind, je mehr ihre Herkunftskultur Aggressionen sanktioniert (vgl. Worchel 1974).

wenn Aggression, dann vor allem gegen sich selbst gerichtete Aggressionen, wie sich bspw. anhand der Antworten von Japanern im *Satz-Ergänzungs-Test (SET)* belegen lässt (vgl. Sofue 1979). Auch die ungewöhnlich hohe Selbstmordrate der japanischen Gesellschaft spricht für diese These. 2004 nahmen sich etwa 30.000 Japaner das Leben, was einer Selbstmordrate von 23 je 100.000 Einwohner entspricht (Deutschland = 13, Österreich = 15, Schweiz = 19).

## 5.3 Klassische Forschungsfelder

### 5.3.1 Sprache & Kultur

#### Position der Relativisten

Die von Sapir (1921) und Whorf (1956) begründete sprachrelativistische Schule begreift Sprache als ein kulturspezifisch geformtes System kognitiver Kategorien. Dieses kulturspezifische Kategoriensystem beeinflusst bereits die Wahrnehmung und die kognitive Repräsentation der sog. Objektwelt (bspw. eine Werbeanzeige oder ein Produkt) und nicht erst die Kommunikation darüber (vgl. Dörner 2006).

# Vahlen

## Position der Universalisten

Gemäß der sprachuniversalistischen – bzw. nativistischen – Auffassung verfügen hingegen allen Kulturen, trotz unbestreitbarer, aber letztlich oberflächlicher sprachlicher Unterschiede, über die gleichen zentralen Wahrnehmungs- und Denkkategorien. Auch „konfundieren“ viele empirische Studien die Variablen Sprache und Kultur (vgl. Rosch 1974).

Illustrieren lässt sich das Erkenntnisproblem, das dadurch entsteht, dass das Untersuchungsdesign Variablen konfundiert – auf letztlich untrennbare Weise vermengt –, anhand der Studie von Ervin (1964). Sie bat bilinguale Versuchspersonen zu den Standardkarten des *Thematischen Apperzeptionstests (TAT)* in Englisch und Französisch Geschichten zu erzählen. Ihre Forschungshypothesen lauteten:

**Konfundierung:**  
„Vermengung der unabhängigen Variablen mit anderen, nicht kontrollierbaren Einflussgrößen“

Berekoven et al. (2009, S.148)

- Frauen, die sich auf Englisch ausdrücken (müssen), thematisieren mehr leistungsorientierte Sachverhalte. Denn die amerikanische Kultur bestärkt weibliches Leistungs- und Erfolgsstreben mehr als die französische Kultur. Auch werden in Frankreich die Geschlechterrollen noch deutlich differenziert.
- Meinungsverschiedenheiten werden in französischen Familien seltener durch Kompromisse bzw. gegenseitige Verpflichtung zu Kooperation gelöst und häufiger durch sozialen Rückzug: Man spricht vorübergehend nicht miteinander. Deshalb begünstigt die französische Sprache bei interpersonalen Problemen regressive Tendenzen.

Tatsächlich sprachen die weiblichen Versuchspersonen in Englisch häufiger leistungsorientierte Themen an. Und Französisch förderte, wie von S. Ervin prognostiziert, verbale Aggression sowie die Tendenz, problematischen Situationen auszuweichen. Letztlich aber lässt sich nicht eindeutig entscheiden, ob die Sprache oder die durch sie aktualisierte Kultur Ursache der beobachteten Unterschiede in den *TAT*-Geschichten waren (vgl. Lindgren 1973, S.327).

## 5.3.2 Kultur & Farbwahrnehmung

Bevorzugtes Paradigma der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zwischen Relativisten und Universalisten aber war die Farbwahrnehmung. Dies liegt einerseits daran, dass die emotionale Wertigkeit von Farben in hohem Maße kulturabhängig ist (vgl. Müller/Gelbrich 2013, S.199ff.). Andererseits ist dieses Forschungsthema auch deshalb so attraktiv, weil man Farben physikalisch eindeutig messen kann (vgl. Thomas/Helfrich 2003, S.221ff.).

# Vahlen

Anders als Angehörige des englischsprachigen Kulturraums differenzieren Zuni-Indianer das Gelb-/Orange-Kontinuum nicht, sondern benennen es mit einem einzigen Wort. Deshalb legten

<b>Zuni:</b> In New Mexico beheimatete nordamerikanische Pueblo- Indianer
--

Lenneberg/Roberts (1956) Amerikanern sowie ein- und zweisprachigen Zuni-Indianern eine Reihe von Farben aus diesem Farbspektrum vor. Die Gelb-/Orangefarben mussten im zweiten Teil der Aufgabe unter einer größeren Menge von Farbreizen wiedererkannt werden. Dass die amerikanischen Versuchsteilnehmer die Stimuli am seltensten, die einsprachigen Zuni-Indianer hingegen am häufigsten verwechselten, werteten die Wissenschaftler als Bestätigung ihrer These: Farben werden sprachabhängig wahrgenommen. Folgeexperimente verliefen jedoch widersprüchlich (vgl. Lantz/Steffle 1964). Auch belegt dieses Experiment allenfalls, dass sprachliche Differenziertheit und Wiedererkennen korrelieren. Nicht geklärt ist jedoch, ob dafür das semantische Kategoriensystem sorgt, das mit der jeweiligen Muttersprache erworben wird, oder die individuelle sprachliche Differenziertheit und Kompetenz.

### 5.3.3 Kultur & Persönlichkeit

Diese Forschungsrichtung hatte in den 1940er- und den 1950er-Jahren Konjunktur. Mit Hilfe projektiver Verfahren (z.B. *Rorschach-Test*, *Picture-Frustration-Test*) suchte man damals vor allem Antwort auf folgende Fragen (vgl. Kornadt 2003, S.353ff.):

- Prägt das kulturelle Umfeld (z.B. in Gestalt von Erziehungsstil, Sozialstruktur, Wirtschaftsform) die Persönlichkeit der Angehörigen eines Kulturkreises?
- Beeinflusst umgekehrt die für eine Gesellschaft typische, d.h. modale Persönlichkeitsstruktur die Sozialstruktur? Sind bspw. aggressive Gesellschaften wirtschaftlich erfolgreicher als tolerante Gesellschaften?
- Gibt es den Nationalcharakter? Lassen sich die weltweit geläufigen Stereotype (z.B. „die charmanten Franzosen“, „die faulen Italiener“, „die humorlosen Deutschen“) empirisch verifizieren?

#### Identitätsstiftende Vorurteile

Gruppen benötigen Gemeinsamkeiten, um ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entwickeln zu können. Eine wohlfeile und deshalb weit verbreitete Art, für Gruppenbindung bzw. Gruppenzusammenhalt zu sorgen, besteht darin, sich von anderen Gruppen abzugrenzen, bspw. mit Hilfe von Witzen. Häufig übernehmen hierbei Nationalstereotype die Rolle des 'running gag'.

# Vahlen

- *Frage:* „Welches sind die vier dünnsten Bücher der Welt?“

*Antwort:* „Das große britische Kochbuch“, „Die italienischen Heldensagen“, „Das Liebesleben der Schweizer“ sowie die „Amerikanische Kulturgeschichte“.

- *Frage:* „Welche Arbeiten bzw. Funktionen sollten die verschiedenen Nationalitäten in Himmel und Hölle übernehmen?“

*Antwort:* Während im Himmel der Franzose Koch, der Deutsche Mechaniker, der Engländer Polizist, der Italiener Liebhaber und der Schweizer der Organisator ist, sind in der Hölle die Rollen anders verteilt. Dort versucht sich der Engländer als Koch, der Franzose als Mechaniker, der Deutsche als Polizist, der Schweizer als Liebhaber und der Italiener als Organisator.

- *Frage:* „Was sollte der Kapitän eines sinkenden Schiffs tun, dessen Passagiere sich weigern, die Schwimmwesten anzulegen und ins Wasser zu springen?“

*Antwort:* Den Engländern sagt er, es sei unsportlich, nicht zu springen, den Franzosen, es sei schick, den Italienern, es sei verboten, den Amerikanern, sie könnten Schadenersatz fordern, den Deutschen, dies sei ein Befehl, und den Japanern flüstert er zu, es sei gut für die Potenz.

---

## 5.4 Erkenntnisstand

Durch den systematischen Vergleich unterschiedlich entwickelter Kulturräume konnte zwar eine Reihe universell gültiger Verhaltensweisen nachgewiesen werden. Zu nennen sind ...

- bestimmte emotionale Reaktionsmuster wie Erschrecken,
- die lerntheoretisch begründete Konditionierbarkeit von Gefühlen oder
- einige der von der Gestaltpsychologie beschriebenen Wahrnehmungsgesetze (vgl. Wallbott/Scherer 1989).

Vorherrschend aber sind Erkenntnisse, welche die relativistische Auffassung bestätigen. Sie belegen, dass selbst einfache Wahrnehmungs- und Denkprozesse (z.B. das Farb- und Musikempfinden) in Abhängigkeit vom kulturellen Umfeld variieren (vgl. Müller/Gelbrich 2014; Müller/Gelbrich 2013). So zeigen Vandewiele et al. (1986), dass die Präferenzen für Farben und Zahlen interkulturell divergieren. Japanische Schulkinder bspw. bevorzugen die Farbe Blau und die Zahl 7. In der Transkei hingegen genießen Schwarz und 8 das höchste Ansehen, in Zaire sowie im Niger wiederum Rot und 9.

## 6 Interkulturelle Psychologie

Als interdisziplinäre Wissenschaft, die z.B. Erkenntnisse der Ethnologie und der Psychologie nutzt, greift die Interkulturelle Psychologie eine Vielzahl von Forschungsfragen auf. Das

# Vahlen

vorwiegende Interesse dieser Disziplin aber gilt kulturvergleichenden Studien der Wahrnehmung, des Denkens und Lernens (vgl. Thomas 2005): Wie nehmen Menschen Situationen, in denen Vertreter verschiedener Kulturen interagieren, wahr? Welche Konsequenzen hat die kulturell geprägte Perzeption für die Bewertung derartiger Interaktionen und welche für die daraus gezogenen (Handlungs-)Konsequenzen? Gab in einer interkulturellen Verhandlungssituation wirklich die Überzeugungskraft der vorgebrachten Argumente den Ausschlag oder waren kulturelle Nähe bzw. Distanz der Beteiligten wichtiger? Hat das International Human Resource-Management wirklich die besten Bewerber oder lediglich kulturell ähnliche Bewerber ausgewählt?

## 7 Internationales Marketing

### 7.1 Abgrenzungen

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 - multiple Umwelten hingegen bedingen Internationales Marketing.

Davon ausgehend befasst Internationales Marketing nach Czinkota/Ronkainen (2010) sich mit der Wirkungsweise der Marketing-Strategien und Marketing-Instrumente in rechtlich-wirtschaftlich heterogenen Umwelten. In Abgrenzung zum Domestic Marketing sind ...

- der zusätzliche Informations- und Koordinationsbedarf,
- die größere Komplexität und Differenziertheit der Marketing- und Managementaufgabe sowie
- der höhere Risikograd der zu treffenden Entscheidungen

für das Internationale Marketing charakteristisch (vgl. Backhaus/Voeth 2010). Als Weiterentwicklung des Exportmarketing verkörpert es den Übergang von der taktischen zur strategischen Handlungsebene.



# Vahlen

Im Einzelnen bearbeiten Vertreter des Internationalen Marketing sowohl theoretisch als auch praktisch vorrangig folgende Fragestellungen, nicht zuletzt aus dem Blickwinkel des Marketing-Management (vgl. Berndt et al. 2010):

- Marktauswahl (z.B. Marktattraktivität; internationale Marktforschung und Marktauswahl; Länderportfolio; Länderrisiko),
- Markterschließung (Timing-Strategie; Entwicklung einer der Markterschließungsstrategie angemessenen Organisationsstruktur; Desinvestitionsstrategie),
- länderspezifische Gestaltung des Marketing-Mix (internationale Distributionspolitik; internationale Kommunikationspolitik; internationale Preispolitik; internationale Produktpolitik).

Mit dem Konzept des Generic Marketing gab Kotler (1972) die traditionelle Unterscheidung von Domestic und International Marketing auf. Robinson (1978, S.30) übertrug es dann auf den gesamten Bereich der internationalen Unternehmensführung: Marketing als die gezielte Auseinandersetzung eines Unternehmens mit seiner Umwelt, gleichgültig, ob diese national begrenzt oder weiter gefasst ist (international bzw. interkulturell). Bartels

„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)

**Generic vs.  
World  
Marketing**

(1971, S.254) schließlich, der als Protagonist des World Marketing die generische Sichtweise teilt, definierte explizit Marketing als die generell gültige Unternehmensstrategie. Wer noch zwischen Domestic und International Marketing differenziert, verwechselt 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 ...

# Vahlen

- 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 Marketing und das Multinationale Marketing 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 führt bspw. dazu, dass Managementstrategien, die ursprünglich für den Binnenmarkt entwickelt wurden, auf ausländische Märkte übertragen werden, ohne sie 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 Ausdruck der Überzeugung sein, dass die eigene Landeskultur anderen grundsätzlich überlegen ist und deshalb Vorbildcharakter hat. Daraus wird dann vielfach auch auf die Überlegenheit der eigenen Managementmethoden 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

# Vahlen

erforderlicher Ressourcen, aufgrund kluger Selbstbeschränkung, bedingt durch Managementfehler).

## Land der Morgenstille

Die Versuchung, ethnozentrisch zu entscheiden und zu handeln, ist naturgemäß dann besonders groß, wenn der Gründungsmythos eines Landes diesem eine außerordentliche, nicht selten von Gott verliehene Sonderstellung attestiert (z.B. „Reich der Mitte“, „American Exceptionalism“, „Gottes auserwähltes Volk“). So besagt im Fall Koreas die Legende, dass das vorzeitliche Reich von einem Sohn des Himmlischen Königs *Hwanin* gegründet wurde (2333 v. Chr. von Prinz *Hwanung*). *Tangun*, der Sandelholz-König und erste menschliche Herrscher Koreas, nannte das Land *Chosun* und erwählte *Pyongyang* als Hauptstadt. Der Enkel des Himmlischen Königs wurde, nachdem er das „Land der Morgenstille“ zweitausend Jahre lang regiert hatte, Bergkönig.

- Wer sich vom generischen Ansatz leiten lässt, begreift Internationales Marketing als Führungskonzeption. Sie erfordert, dass ein Unternehmen alle Entscheidungen konsequent an den jeweiligen Bedürfnissen der im In- oder im Ausland lebenden (internen und externen) Transaktionspartner ausrichtet (insb. Kunden, Arbeitnehmer, Geschäftspartner, politische Instanzen).
- Nicht zuletzt ist mit „Internationalem Marketing“ 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 erörterten Entwicklungsphase des Internationalen Marketing wurden dann erste eigenständige partielle Erklärungsansätze formuliert (z.B. zu den Markteintrittsstrategien). Häufiger aber adaptierten die damit befassten Wissenschaftler Theorien, die Vertreter anderer Disziplinen entwickelt hatten (z.B. verhaltenswissenschaftliche oder transaktionstheoretische Ansätze).

# Vahlen

## 7.2 Auf der Suche nach der eigenen Identität

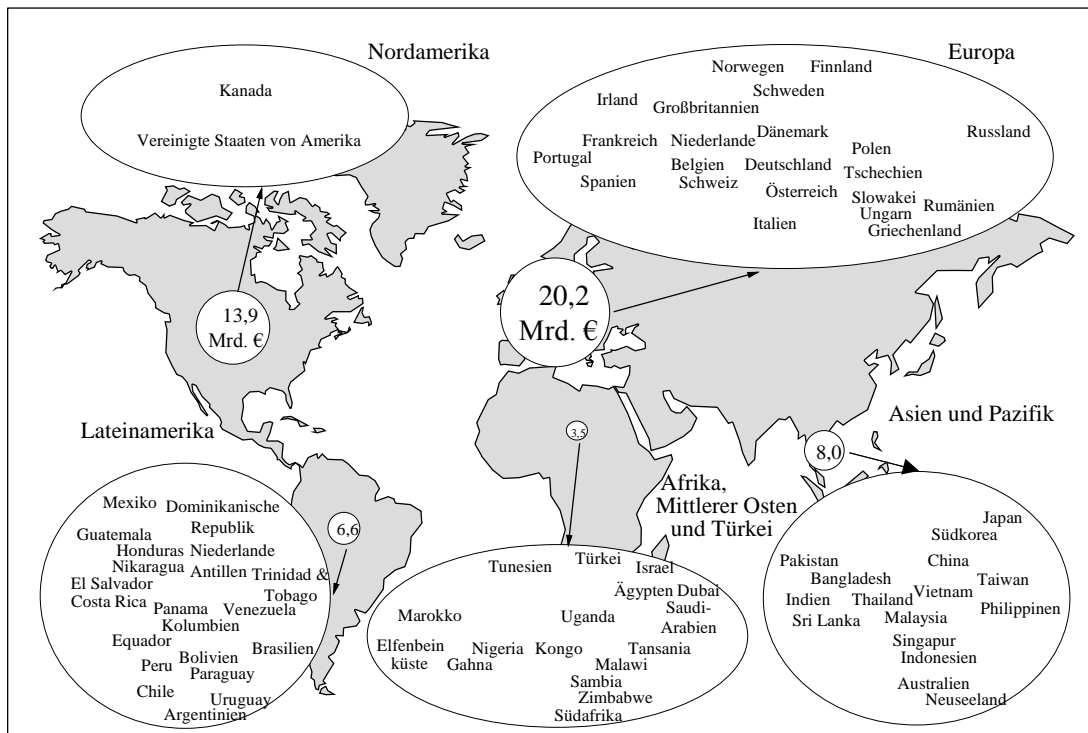
Von den zunehmenden Sättigungserscheinungen auf dem Binnenmarkt, der Intensivierung der weltweiten Arbeitsteilung und dem internationalen Wettbewerbsdruck tagtäglich zu entsprechenden Entscheidungen gezwungen, haben Unternehmen immer schon Auslandsmärkten, die noch nicht gesättigt sind, ihr Augenmerk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

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?

Mit der Ende der 1980-er 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 bieten, wurde von den Theorien der Neuen Institutionenökonomie bislang hauptsächlich der Transaktionskostenansatz zur Analyse internationaler Geschäftsbeziehungen herangezogen (vgl. Kutschker/Schmid 2011, S.453ff.).

Die wachsende internationale Verflechtung der Unternehmen (vgl. Abb. 4) beeinflusst in zunehmendem Maße deren Informations-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse. Deshalb hat auch die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ihr Theorien- und Methodenspektrum zunehmend um kulturspezifische Inhalte erweitert.

Abb. 4: Globale Umsatzstruktur des Unilever-Konzerns



## 7.3 Identitätsstiftende Besonderheiten des Internationalen Marketing

### 7.3.1 Überblick

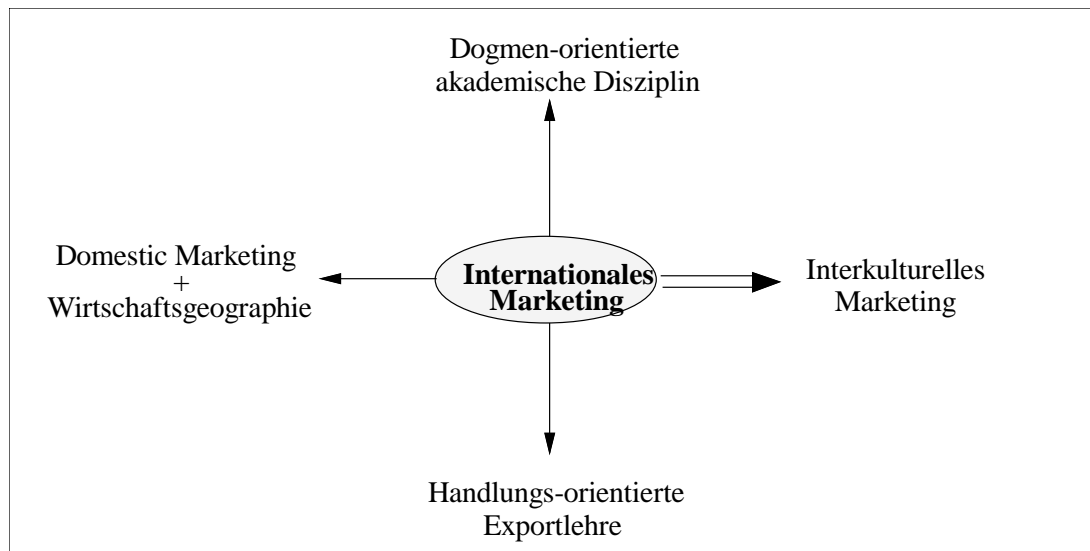
Während die deutschsprachige akademische Welt immer wieder sehr grundsätzlich die Frage nach der Identität des eigenen Fachs diskutierte (vgl. Wiedmann 2004; Dichtl 1983; Schneider 1983), grenzen anglo-amerikanische Autoren wie Albaum/Peterson (1984) und später Aulakh/Kotabe (1993, S.7) Internationales Marketing rein pragmatisch vom Domestic Marketing ab: als zu lösende Aufgaben, die mehr als ein Land betreffen und mittels der Instrumente des klassischen Marketing-Mix alleine nicht bewältigt werden können. Darunter fallen u.a. Standortentscheidungen, Vereinbarungen über Gegengeschäfte, Bewältigung von Local Content-Auflagen, Identifikation des optimalen Preiskorridors. 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. 5), kann mittlerweile zunehmend als beantwortet gelten: zu Gunsten der Option „innovative Disziplin“ „The state of International Business theorizing could be characterized

# Vahlen

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. 5: 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 bewältigen sind, haben 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 argumentierten Backhaus et al. (2000, S.40ff.). Neben dem 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

# Vahlen

Auslandsmarkt weniger und überdies unsichere Informationen vor als über den Heimmarkt. Hinzu kommt, dass in den verschiedenen Auslandsmärkten z.T. gegenläufige Entwicklungen zu bewältigen sind (z.B. Säkularisierung und Pluralität – teilweise bis hin zur 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. So 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, welche 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 et al. (2000, S.42) 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 (= 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

# Vahlen

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).

## 7.3.2 Informationsbedarf

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

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 (vgl. Bauer 2009). 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.).



# Vahlen

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. Solberg et al. 2006; Stöttinger 2001; 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 sein, sondern auch vergleichbar. Wie Müller/Kornmeier (2000a, S.143ff.) anlässlich zahlreicher Ungereimtheiten der sog. 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.
- Bei der Interpretation von Arbeitslosenzahlen ist zu beachten, ob diese nach nationalem oder nach *OECD*-Standard erhoben wurden (vgl. Tab. 3).

*Tab. 3: Arbeitslosenquote im internationalen Vergleich (1998, in %)*

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

\* Italien und Großbritannien = 1997

# Vahlen

Internationale 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 und willens ist, umfangreiche Datenmatrizen, wie auszugsweise in Tab. 4 dargestellt, mithilfe der verschiedenen Techniken der Multivariaten Statistik (z.B. Regressions- oder Clusteranalyse) so zu verdichten, dass sie überschaubar werden, kann die in derartigen „Datenfriedhöfen“ enthaltenen Informationen im Entscheidungsprozess nutzen.

*Tab. 4: Lebenshaltungskosten in der Europäischen Union (2000)*

Land	Waren- bzw. Lebensbereiche											Gesamt t	Gesamt ohne Mieten	
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k			l
Dänemark	134	134	81	155	117	125	151	68	120	121	121	154	132	127
Deutschland	98	95	92	118	110	146	105	73	104	114	101	111	107	104
Finnland	114	174	93	134	114	143	121	76	121	89	118	124	120	115
Frankreich	103	106	92	158	117	97	106	65	104	126	106	118	118	105
Griechenland	89	103	96	85	86	90	77	41	99	59	97	75	85	83
Großbritannien	111	181	83	312	125	118	129	96	114	114	129	144	160	119
Irland	105	189	66	162	112	114	116	85	93	75	116	88	116	103
Italien	101	105	82	117	108	123	91	64	105	72	93	115	102	97
Niederlande	94	106	81	171	102	115	116	64	86	110	109	119	114	100
Österreich	105	103	93	130	112	136	107	83	106	120	87	107	111	104
Portugal	89	90	79	96	93	106	103	63	82	42	63	85	87	84
Schweden	128	173	89	147	116	179	118	79	120	185	109	128	126	118
Spanien	87	75	85	99	101	113	90	58	105	73	83	106	94	91

# Vahlen

---

**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. 6 zeigt buchstäblich 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  $100 \pm 25$ ).
- Spanien, Italien, Portugal und Griechenland bilden Gruppe 3. 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.

# Vahlen

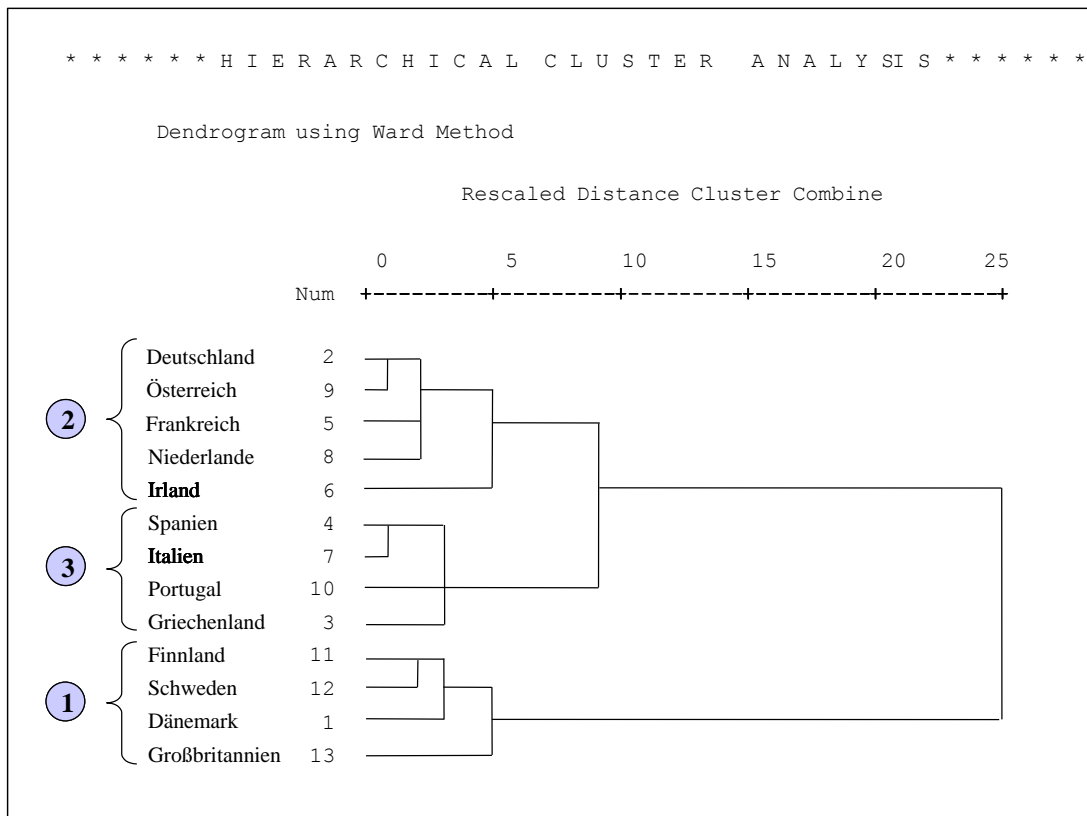


Abb. 1: Länder mit vergleichbarer Struktur der Lebenshaltungskosten

Unternehmen, die auf diese Form der multivariaten Datenverarbeitung verzichten bzw. über diese Kompetenz nicht verfügen, leiden häufig trotz objektivem Informationsüberfluss an subjektivem Informationsmangel. 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 unnötig hohen Grad an Unsicherheit gefällt werden.

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

# Vahlen

- 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.

Mit Blick auf den immensen Aufwand, den Informationsbeschaffung und –auswertung verursachen, stellt sich unweigerlich die Frage: „make or buy“? Wer sich für „buy“ entscheidet und spezialisierte Informationsbroker einschaltet, verlagert die geschilderte Problematik letztlich nur auf eine andere Ebene. Denn 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,
- interkulturelle Kompetenz (vgl. Fritz/Möllenberg 2003).

# Vahlen

## 7.3.3 Komplexität

Der Komplexitätsgrad von Entscheidungen steigt, 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 dem Management das Risiko einer Fehlentscheidung vergleichsweise groß erscheint,
- viele Informationen zu verarbeiten sind (vgl. Bronner 1992). 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. 5).

Tab. 5: Zur Vorbereitung einer Markteintrittsentscheidung auszufüllende Datenmatrix (Ausschnitt)

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

In dieser Matrix sind jedoch ausschließlich übergeordnete Entscheidungskriterien und diese auch lediglich auszugsweise berücksichtigt. Der „wahre“ Komplexitätsgrad realer Entscheidungen lässt sich nur ermessen, wenn man, wie dies in Tab. 6 beispielhaft für das

# Vahlen

Kriterium „Risiken“ geschieht, die Zeilen und Spalten der Entscheidungsmatrix differenzierter betrachtet.

Tab. 6: Risiken im Auslandsgeschäft

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

Grenzüberschreitende Marktbearbeitung ist in hohem Maße komplex (vgl. Backhaus et al. 2000, S.41f.). Weil deshalb Entscheidungen im Allgemeinen und Preisentscheidungen im Besonderen höchst sorgfältig vorbereitet werden müssen, wachsen die Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Managements mit der Anzahl der Auslandsmärkte. 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

„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.“

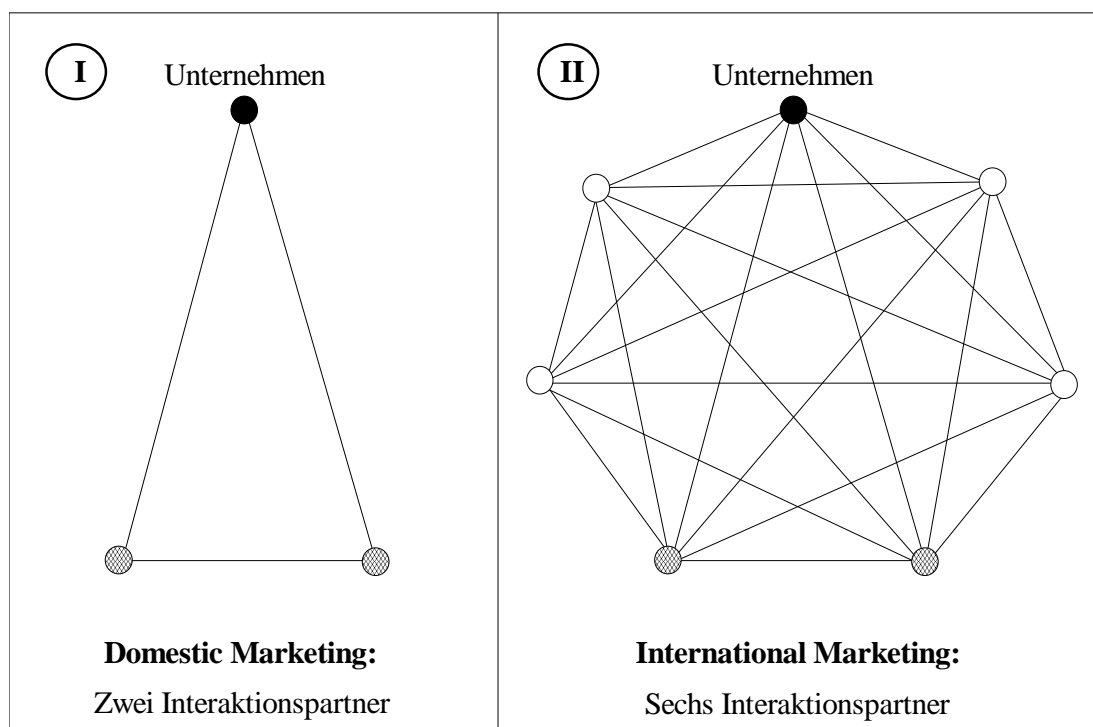
Stöttinger (2001, S.41)

# Vahlen

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. 7/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. 7/II). Das Unternehmen agiert nunmehr auf 21 Interaktionsebenen und hat diese zu koordinieren.

Abb. 7: 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 (vgl. Macharzina/Oesterle 2002). 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 (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).



# Vahlen

## 7.3.4 Multi-Kulturalismus

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

- geographische Streuung der Unternehmensteile,
- Präsenz verschiedenartiger Kulturen innerhalb des Unternehmensverbunds (= Multi-Kulturalismus).

Allerdings unterhalten auch zahlreiche Unternehmen, die ausschließlich national tätig sind, mehrere Standorte. Und im Zuge der Verringerung der Fertigungstiefe sind gerade Großunternehmen geographisch immer weniger eindeutig identifizierbar. Deshalb ist das Kriterium der geographischen 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:

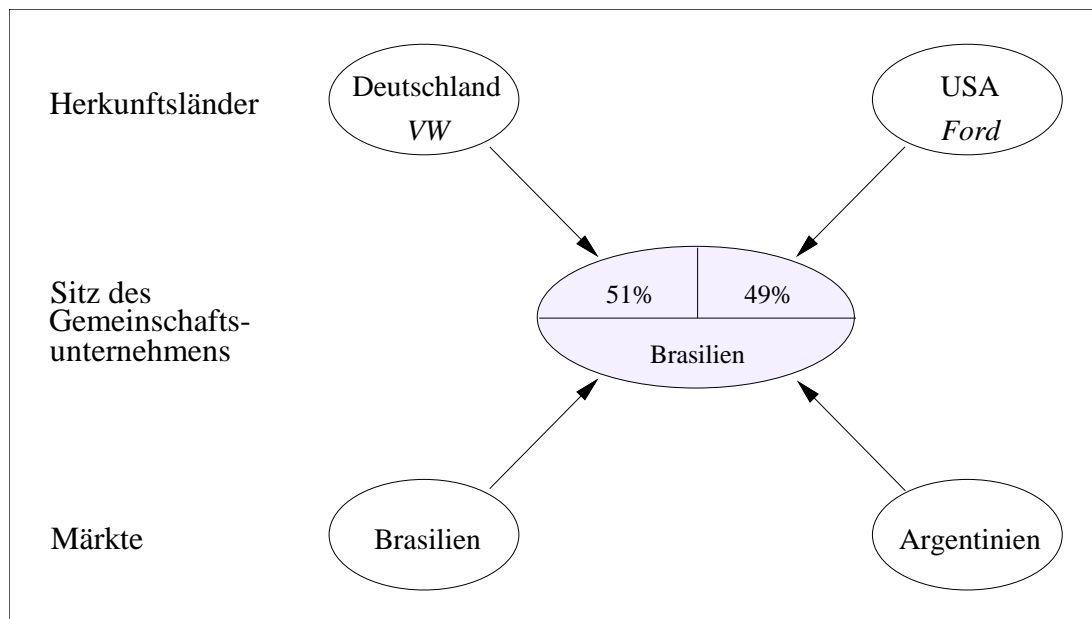
(1) Gewöhnlich bringt das lokale Management seinen „kulturellen Kontext“ in die Beziehung mit dem Mutterunternehmen ein (d.h. seine aus der jeweiligen Landeskultur und der bisherigen Unternehmenskultur erwachsenden Normen, Werte und Verhaltensstandards). Will das Stammhaus inner-organisationale Konflikte vermeiden bzw. steuern, dann muss es interkulturelles Beziehungsmanagement betreiben (vgl. Gelfand et al. 2007).

„Ende der achtziger Jahre verlor die Marketing-Abteilung der deutschen Niederlassung eines amerikanischen multinationalen Konzerns in kurzer Zeit fast ihre gesamte, bis dahin rein deutsche Mitarbeiterschaft. Die Zentrale in den USA hatte als Nachfolgerin eines Deutschen, der für die Niederlassung eine eigenständige, an einheimischen Verhältnissen orientierte Organisationskultur hatte entstehen lassen, eine nur englischsprachige junge Amerikanerin als Geschäftsführerin nach Deutschland beordert, wo sie sogleich die Standards der Muttergesellschaft einführte. Eine ihrer Innovationen betraf die Anpassung des lokalen Berichtswesens an jenes der Zentrale: von Sitzungen, Werbekampagnen usw. durfte in Zukunft nur noch mit maximal zwölf Zeilen berichtet werden. Die deutschen Mitarbeiter sahen sich dadurch um die Möglichkeit gebracht, Sachverhalte differenziert genug darzustellen und damit ihrer Kompetenz Ausdruck zu verleihen. Andere Veränderungen der organisations-internen Kommunikation wie direkte und öffentliche Kritik an – auch älteren – Mitarbeitern und die Anforderung, in ihrer Gegenwart das Englische für alle Gespräche zu gebrauchen, kamen hinzu.“

Knapp (1996, S.69)

(2) Die kulturell bedingte Komplexität wächst c.p. um so 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. 8) waren es vier Länder aus drei Kulturkreisen (Europa, Nord- und Südamerika).

Abb. 8: Unternehmensinterne Multi-Kulturalität: das Beispiel Autolatina



(3) Interagiert ein Unternehmen mit einem andersartigen Wirtschaftssystem (z.B. dem islamischen), sind Missverständnisse fast unausweichlich. Denn in solchen „Überschneidungssituationen“ treffen jeweils eigenkulturell geprägte Verhaltensweisen, Kognitionen und Emotionen aufeinander, was sich im Falle von Interessenkonflikten dann häufig als tiefgreifendes Problem erweist (vgl. Holzmüller/Berg 2002, S.889f.). Hinzu kommen Anpassungsschwierigkeiten, die nicht nur aus ungenügenden Sprachkenntnissen, sondern auch aus der psychischen Distanz zum Gastland erwachsen können. Will ein Unternehmen deshalb die interkulturelle Kompetenz seiner Mitarbeiter fördern, muss es seine Personalplanung und -entwicklung umfassend an dieser Zielvorgabe ausrichten. Hierzu wird es u.a. ...

- Führungskräfte für Ferien- bzw. Sprachreisen, Kurzeinsätze oder längere Zeit ins Ausland entsenden,
- „binnenorientierte“ Manager bereits im Inland für die Dauer eines Projektes mit entsandten ausländischer Tochterunternehmen oder Kooperationspartner zusammenarbeiten lassen,
- die zu Entsendenden durch ein interkulturelles Handlungstraining schulen,
- ausländische Führungskräfte einstellen und auf diese Weise die multi-kulturelle Kompetenz des Unternehmens steigern (vgl. Fitzsimmons 2013; Ely/Thomas 2001; Cox 1994).

### Interkulturelles Handlungstraining

Spezielle Schulungsmaßnahmen sollen Entsandte in die Lage versetzen, unter sog. fremdkulturellen Bedingungen die erforderlichen Anpassungsleistungen zu erbringen. Aufgabe dieses Trainings-Programms ist es, Einsichten, Kenntnisse und Fertigkeiten in zehn relevanten Verhaltensbereichen zu vermitteln (z.B. die Fähigkeit, Normen, die für soziales Verhalten etwa gegenüber Vorgesetzten oder älteren Personen bedeutsam sind, zu erkennen). Dahinter steht folgende Überlegung: Nur wer eine realitätsgerechte Vorstellung davon besitzt, warum sich Verhandlungspartner in einer bestimmten Weise verhalten (= Kausal-Attribution) und welche Ziele sie dabei verfolgen (= Final-Attribution), kann soziale Ereignisse sowie interaktives Verhalten vorhersagen und sich deshalb kompetent verhalten. (Thomas (1989))