

# **Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft**

**Grundlagen und Interkulturelle Kompetenz  
für Marketing und Vertrieb**

von

**Prof. Dr. Michael Schugk**

**2., aktualisierte und erweiterte Auflage**

**Verlag Franz Vahlen München**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage .....	V
Vorwort zur ersten Auflage .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Tabellenverzeichnis .....	XXI
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Kommunikation und Kommunikationsprozess</b> .....	<b>3</b>
2.1 Definition des Kommunikationsbegriffs .....	3
2.2 Abbildung des Kommunikationsprozesses im Modell .....	5
2.2.1 Formel nach <i>Laswell</i> .....	5
2.2.2 Kommunikationsmodell nach <i>Shannon und Weaver</i> .....	7
2.2.3 Darstellung der Informationsarten nach <i>Krippendorff</i> .....	11
2.2.4 Kommunikationsmodell nach <i>Schramm</i> .....	12
2.2.5 Klassisches Kommunikationsmodell nach <i>Herrmann</i> .....	14
2.2.6 Fallstudien zur semantischen Äquivalenz .....	21
2.2.6.1 „Der unhöfliche US-amerikanische Arbeitskollege“ .....	21
2.2.6.2 „Die oberflächlichen Neuseeländer“ .....	22
2.3 Zielsetzung der Kommunikation .....	22
<b>3 Der Kulturbegriff</b> .....	<b>25</b>
3.1 Fallbeispiele zur Demonstration kultureller Unterschiedlichkeit .....	25
3.1.1 Fallbeispiel 1: Die freizügige Gastfreundlichkeit .....	25
3.1.2 Fallbeispiel 2: Das brutale Ritual .....	25
3.1.3 Fallbeispiel 3: Der religiös geprägte Alltag .....	26
3.2 Kategorien zur Definition des Kulturbegriffs .....	28
3.2.1 Normativer bzw. behavioristischer Kulturbegriff .....	28
3.2.2 Funktionaler Kulturbegriff .....	29
3.2.3 Kulturbegriff der kognitiven Anthropologie .....	29
3.2.4 Symbolischer Kulturbegriff .....	31
3.3 Ebenen des Kulturbegriffs im Wirtschaftskontext nach <i>Browaeyns und Price</i> .....	33
3.3.1 Kultur und Nation .....	34
3.3.2 Nationale Kultur bzw. Landeskultur .....	35
3.3.3 Organisationskultur .....	36
3.3.4 Unternehmenskultur .....	37
3.3.5 Berufskultur .....	38
3.3.6 Sonstige Kulturbegriffe .....	39
3.4 Definition des Kulturbegriffs nach <i>Hofstede</i> .....	42
3.4.1 Kultur als Charakteristikum einer Gesamtheit von Individuen .....	43
3.4.2 Weitergabe des gemeinsamen Wissens im Rahmen der Sozialisation .....	45

3.4.3	Kultur als Resultat von spezifischen Bedingungen und Entwicklungen .....	45
3.4.4	Schichtenbezogene Zusammensetzung von Kultur .....	46
3.5	Kulturmodell nach <i>Spencer-Oatey</i> .....	47
3.5.1	Die vier Schichten des Kulturmodells nach <i>Spencer-Oatey</i> .....	47
3.5.2	Dem Kulturmodell nach <i>Spencer-Oatey</i> zugrundeliegende Annahmen .....	50
3.5.3	Fallstudie zum Kulturmodell nach <i>Spencer-Oatey</i> : „Vaterschaftsurlaub in Island“ .....	52
3.6	Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung nach <i>Dülfer</i> .....	52
3.6.1	Natürliche Gegebenheiten als Umwelteinflüsse .....	55
3.6.2	Stand der Realitätserkenntnis und Technologie .....	57
3.6.3	Kulturell bedingte Wertevorstellungen .....	57
3.6.4	Soziale Beziehungen und Bindungen .....	60
3.6.5	Rechtlich-politische Normen .....	60
3.6.6	Aufgabenumwelt .....	60
3.6.7	Besonderheiten des <i>Dülfer</i> 'schen Schichtenmodells .....	63
3.6.7.1	Weit gefasstes Kulturverständnis .....	63
3.6.7.2	Interpretation der Elemente der Aufgabenumwelt als Kultur ..	64
3.6.7.3	Hierarchischer Aufbau der einzelnen Schichten .....	64
3.6.7.4	Situationsabhängige Bedeutung der natürlichen und kulturellen Einflussfaktoren .....	64
3.6.7.5	Interaktion zwischen einzelnen Schichten und Unternehmen	64
4	<b>Der Begriff der Interkulturellen Kommunikation</b> .....	67
5	<b>Interkulturelle Erscheinungsformen und Instrumente der inter- personalen Kommunikation</b> .....	71
5.1	Verbale Kommunikation .....	72
5.1.1	Sapir-Whorf-Theorie .....	73
5.1.2	Stereotype im interkulturellen Kontext .....	77
5.1.2.1	Dimensionen von Stereotypen .....	80
5.1.2.1.1	Richtung .....	80
5.1.2.1.2	Intensität .....	81
5.1.2.1.3	Richtigkeit .....	82
5.1.2.1.4	Inhalt .....	84
5.1.2.2	Funktionen von Stereotypen .....	88
5.1.3	Kulturspezifische Denkformen .....	88
5.1.3.1	Deduktives vs. induktives Denken .....	89
5.1.3.2	Abstraktes vs. konkretes Denken .....	90
5.1.3.3	Alphabetisches vs. analphabetisches Denken .....	93
5.1.4	Systematisch-kommunikative Präferenzen .....	94
5.1.4.1	Direktheit vs. Indirektheit .....	95
5.1.4.2	Explizitheit vs. Implizitheit .....	98
5.1.4.3	Ad-hoc-Formulierung vs. sprachliche Routine .....	99
5.1.4.4	Orientierung auf das Ich vs. Orientierung auf das Gegenüber	99
5.2	Nonverbale Kommunikation .....	100
5.2.1	Nonvokale Kommunikation .....	105
5.2.1.1	Körperliche Kommunikation .....	105

5.2.1.1.1	Dynamische körperliche Kommunikation .....	105
5.2.1.1.2	Relationale körperliche Kommunikation .....	114
5.2.1.1.3	Statische körperliche Kommunikation .....	118
5.2.1.2	Materielle Artefakte .....	119
5.2.1.3	Zeitliche Elemente der Kommunikation .....	122
5.2.2	Vokale bzw. parasprachliche Kommunikation .....	122
5.2.2.1	Intonation .....	123
5.2.2.2	Betonung .....	124
5.2.2.3	Lautstärke .....	124
5.2.2.4	Pausengestaltung .....	125
5.2.2.5	Stimme .....	126
5.2.3	Bedeutungsanteil kommunikativer Erscheinungsformen bei der Eindrucksbildung .....	127
5.2.4	Universale vs. kulturspezifische Ausprägung der nonverbalen Kommunikation .....	129
<b>6</b>	<b>Kulturvergleichende Studien</b> .....	139
6.1	Das Werteorientierungs-Konzept nach <i>Kluckhohn</i> und <i>Strodtbeck</i> ....	139
6.1.1	Wesen der menschlichen Natur .....	141
6.1.2	Beziehung des Menschen zur Natur .....	142
6.1.3	Beziehung des Menschen zu anderen Menschen .....	143
6.1.4	Zeitorientierung des Menschen .....	145
6.1.5	Aktivitätsorientierung des Menschen .....	146
6.1.6	Kritik an der Studie von <i>Kluckhohn</i> und <i>Strodtbeck</i> .....	148
6.2	Differenzierung von Kulturen nach <i>Hall</i> .....	149
6.2.1	Kontextorientierung .....	149
6.2.1.1	Kontextgebundene Kulturen .....	150
6.2.1.2	Kontextungebundene Kulturen .....	153
6.2.1.3	Fallstudien zur Kontextorientierung nach <i>Hall</i> .....	155
6.2.1.3.1	„Das Flugzeugunglück“ .....	155
6.2.1.3.2	„Der Konflikt zwischen Vorgesetzter und Untergebenem“ .....	155
6.2.2	Zeitorientierung .....	156
6.2.2.1	Kulturen mit fester Zeitplanung .....	157
6.2.2.2	Kulturen mit flexibler Zeitplanung .....	158
6.2.2.3	Fallstudie zur Zeitorientierung nach <i>Hall</i> : „Kooperations- verhandlungen eines Deutschen in Spanien“ .....	164
6.2.3	Raumorientierung .....	165
6.2.4	Informationsgeschwindigkeit .....	166
6.2.5	Kritik an den Kulturdimensionen nach <i>Hall</i> .....	167
6.3	Auswirkung kultureller Verschiedenartigkeit auf betriebliche Orga- nisationen nach <i>Hofstede</i> .....	168
6.3.1	Machtdistanz .....	169
6.3.2	Individualismus vs. Kollektivismus .....	177
6.3.3	Maskulinität vs. Femininität .....	187
6.3.4	Unsicherheitsvermeidung .....	193
6.3.5	Langfrist-Orientierung vs. Kurzfrist-Orientierung .....	198
6.3.6	Kritik an der kulturvergleichenden Studie nach <i>Hofstede</i> .....	202
6.3.7	Fallstudien zur kulturvergleichenden Studie nach <i>Hofstede</i> .....	207
6.3.7.1	„Der Amerikaner mit dem leicht chaotischen Arbeitsstil“ ....	207

6.3.72 „Einweisung des türkischen Arbeiters durch den deutschen Meister“ .....	208
6.3.73 „Die berufliche Weiterentwicklung des französischen Angestellten“ .....	209
6.4 Kulturvergleichende Studie nach <i>Trompenaars</i> ..*	210
6.4.1 Universalismus vs. Partikularismus .....	212
6.4.2 Neutralität vs. Emotionalität .....	215
6.4.3 Individualismus vs. Kollektivismus .....	217
6.4.4 Spezifität vs. Diffusheit .....	219
6.4.4.1 Begegnung zweier S-Typen .....	223
6.4.4.2 Begegnung zweier D-Typen .....	224
6.4.4.3 Begegnung von S-Typ und D-Typ .....	226
6.4.5 Leistung vs. Herkunft .....	227
6.4.6 Umgang mit bzw. Stellenwert der äußeren Umwelt .....	231
6.4.7 Umgang mit bzw. Stellenwert der Zeit .....	234
6.4.8 Kritik an der Studie nach <i>Trompenaars</i> .....	236
6.4.9 Fallstudie zur kulturvergleichenden Studie nach <i>Trompenaars</i> : „Die Unzuverlässigkeit des asiatischen Projektleiters“ .....	238
6.5 Die GLOBE-Studie nach <i>House</i> .....	239
6.5.1 Forschungsgegenstand der GLOBE-Studie .....	239
6.5.2 Phasenbezogene Durchführung der GLOBE-Studie .....	240
6.5.2.1 Phase 1 .....	240
6.5.2.2 Phase 2 .....	241
6.5.2.3 Phase 3 .....	242
6.5.3 Besonderheiten der GLOBE-Studie .....	242
6.5.3.1 Unterscheidung von Praktiken und Werten auf gesellschafts- und organisationskultureller Ebene .....	242
6.5.3.2 Bildung von Kultur-Clustern .....	246
6.5.4 Die neun Kulturdimensionen der GLOBE-Studie .....	247
6.5.4.1 Unsicherheitsvermeidung .....	250
6.5.4.2 Machtdistanz .....	252
6.5.4.3 Institutioneller Kollektivismus .....	253
6.5.4.4 Gruppen-Kollektivismus .....	254
6.5.4.5 Gleichheit der Geschlechter .....	255
6.5.4.6 Bestimmtheit .....	256
6.5.4.7 Zukunftsorientierung .....	259
6.5.4.8 Leistungsorientierung .....	260
6.5.4.9 Humanorientierung .....	261
6.5.5 Die sechs globalen Führungsdimensionen der GLOBE-Studie ...	263
6.5.5.1 Charismatisch-leistungsorientierter Führungsstil .....	267
6.5.5.2 Teamorientierter Führungsstil .....	267
6.5.5.3 Partizipativer Führungsstil .....	268
6.5.5.4 Humanorientierter Führungsstil .....	268
6.5.5.5 Autonomieorientierter Führungsstil .....	268
6.5.5.6 Defensiv-gesichtswahrender und statusorientierter Führungsstil .....	268
6.5.6 Zentrale Erkenntnisse der GLOBE-Studie .....	273
6.5.7 Kritik an der GLOBE-Studie .....	276

<b>7</b>	<b>Kulturelle Neurowissenschaft</b> .....	285
7.1	Interdisziplinärer Ansatz zur Strukturierung des Unbewussten im menschlichen Verhalten nach <i>Häusel</i> .....	285
7.2	Biologisches Grundprogramm des Unbewussten .....	302
7.2.1	Balancé-Instruktion .....	310
7.2.2	Dominanz-Instruktion .....	311
7.2.3	Stimulanz-Instruktion .....	312
7.3	Demographische Unterschiede im Bereich des unbewussten menschlichen Verhaltens .....	317
7.3.1	Einfluss des Alters .....	317
7.3.2	Einfluss des Geschlechts .....	319
7.4	Interkulturelle Unterschiede im Bereich des unbewussten menschlichen Verhaltens .....	319
7.5	Auswirkungen von interkulturellen Unterschieden im unbewussten Verhalten auf die Kommunikation .....	328
<b>8</b>	<b>Interkulturelle Kommunikationspsychologie</b> .....	335
8.1	Das Werte- und Entwicklungsquadrat nach <i>Schulz von Thun</i> .....	339
8.2	System von Absichten und Bezügen in der Kommunikation .....	351
8.2.1	Inhalts- und Beziehungsaspekt der Kommunikation nach <i>Watzlawick</i> .....	351
8.2.2	Fallstudie zur Unterscheidung von Inhalts- und Beziehungs- aspekt nach <i>Watzlawick</i> : „Der unangenehm berührte US-amerikanische Arbeitskollege“ .....	353
8.2.3	Das Modell der vier Seiten einer Nachricht nach <i>Schulz von Thun</i> .	354
8.2.3.1	Die vier Seiten bzw. Aspekte einer Nachricht im Kommunikationsquadrat nach <i>Schulz von Thun</i> .....	356
8.2.3.1.1	Sachaspekt .....	357
8.2.3.1.2	Selbstoffenbarungsaspekt .....	359
8.2.3.1.3	Beziehungsaspekt .....	361
8.2.3.1.4	Appellaspekt .....	362
8.2.3.2	Zusammenfassung der vier Seiten einer Nachricht im Kommunikationsquadrat nach <i>Schulz von Thun</i> .....	362
8.2.3.3	Feedback .....	364
8.2.3.4	Fallstudien zum Modell der vier Seiten einer Nachricht nach <i>Schulz von Thun</i> .....	369
8.2.3.4.1	„Die deutsch-finnische Handelskammer (DFHK)“ .....	369
8.2.3.4.2	„Dänische Bauarbeiter auf deutschen Baustellen“ .....	369
8.2.3.4.3	„Der neue japanische Kollege in der deutschen Tochtergesellschaft“ .....	370
8.2.3.4.4	„Der unzuverlässige peruanische Möbelhändler“ .....	370
8.3	Das Modell des Inneren Teams nach <i>Schulz von Thun</i> .....	371
8.3.1	Theoretische Grundlagen zum Modell des Inneren Teams .....	371
8.3.2	Das Modell des Inneren Teams vor interkulturellem Hintergrund .....	379
8.4	Das Riemann-Thomann-Modell .....	382
8.4.1	Die theoretischen Grundlagen des Riemann-Thomann-Modells .	382
8.4.2	Fallstudie zum Riemann-Thomann-Modell: „Der unzuverlässige peruanische Möbelhändler“ .....	387

8.5	Das Teufelskreis-Modell nach <i>Schulz von Thun</i> .....	387
	Fallstudie zum Teufelskreis-Modell nach <i>Schulz von Thun</i> : „Der unzuverlässige peruanische Möbelhändler“ .....	391
<b>9</b>	<b>Das Führen von Verkaufsgesprächen und Verhandlungen</b> .....	395
9.1	Vierphasiges Verkaufsgespräch .....	395
9.1.1	Phase der Gesprächseröffnung .....	397
9.1.2	Phase der Situations- und Bedarfsanalyse .....	400
9.1.3	Phase der Argumentation .....	400
9.1.4	Phase des Gesprächsabschlusses .....	404
9.1.5	Ausrichtung des vierphasigen Verkaufsgesprächs auf das Modell der vier Seiten einer Nachricht nach <i>Schulz von Thun</i> .....	406
9.2	Verhandlungsführung .....	408
<b>10</b>	<b>Der Prozess der Akkulturation</b> .....	413
10.1	Phase der Euphorie .....	414
10.2	Phase des Kulturschocks .....	414
10.3	Phase der Akkulturation .....	416
10.4	Phase der Stabilisierung .....	416
10.5	Prozess der Reakkulturation .....	418
10.6	Fallstudie zur Akkulturation: „Probleme eines Expatriate im Aus- land“ .....	421
<b>11</b>	<b>Entwicklung interkultureller Kompetenz</b> .....	423
11.1	Konzept der interkulturellen Kompetenz .....	423
11.2	Anforderungen an ein Training zur Vermittlung interkultureller Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit .....	425
11.2.1	Kulturübergreifend-informatrische Trainings .....	426
11.2.2	Kulturspezifisch-informatrische Trainings .....	428
11.2.3	Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings .....	428
11.2.4	Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings .....	429
11.3	Praxisgerechte Gestaltung von interkulturellen Trainings .....	432
<b>12</b>	<b>Bedeutung von Kultur für Wirtschaft und Marketing</b> .....	437
12.1	Bedeutung interkultureller Distanzen für die Wirtschaft .....	437
12.2	Bedeutung der Dynamik interkultureller Distanzen für das Marketing .....	440
12.3	Interkulturelle Marketing-Kommunikation .....	444
12.3.1	Situationsanalyse .....	448
12.3.1.1	Kundeneinstellung gegenüber dem Produktangebot .....	449
12.3.1.2	Wertevorstellungen der Kunden .....	451
12.3.1.3	Sonstige Kundenmerkmale .....	453
12.3.2	Kommunikationsziele .....	453
12.3.3	Zielgruppenplanung .....	455
12.3.4	Festlegung der Kommunikationsstrategie .....	459
12.3.5	Kommunikationsbudget .....	463
12.3.6	Einsatz der Kommunikationsinstrumente .....	467
12.3.6.1	Mediawerbung .....	467
12.3.6.2	Verkaufsförderung .....	476
12.3.6.3	Sponsoring .....	477

12.3.6.4 Persönlicher Verkauf .....	477
12.3.6.5 Messen und Ausstellungen .....	478
12.3.6.6 Product Placement .....	478
12.3.7 Operative Planung der Kommunikationspolitik .....	479
12.3.7.1 Entscheidungen der Kombination bzw. Dosierung einzusetzender Modalitäten .....	480
12.3.7.2 Entscheidungen bezüglich einzelner Gestaltungsfaktoren .	481
12.3.7.2.1 Textabhängige Gestaltungsfaktoren .....	482
12.3.7.2.2 Bildabhängige Gestaltungsfaktoren .....	483
12.3.7.3 Entscheidungen bezüglich des Formats des Kommunikationsmittels .....	483
12.3.8 Kommunikationserfolgskontrolle .....	485
12.3.8.1 Kontrolle der Erreichung von Kommunikationszielen als Soll-Ist-Vergleich .....	485
12.3.8.2 Kontrolle kommunikationszielrelevanter Wirkungen von Kommunikationsmaßnahmen .....	485
<b>13 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>489</b>
Anhang I .....	491
Anhang II .....	493
Anhang III .....	495
Literaturverzeichnis .....	513
Internetquellen .....	535
Stichwortverzeichnis .....	537