

Interkultureller Stakeholder-Management-Prozess
Die Berücksichtigung
religionskultureller und kultureller Unterschiede

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften (Dr. oec.)

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Universität Hohenheim
Institut für Bildung, Arbeit und Gesellschaft
Institut für Marketing und Management

vorgelegt von
Robert Blickle
aus Sonthofen

2021

Disputation: 24.11.2021

Dekan: Prof. Dr. Karsten Hadwich

Erstgutachter: Prof. Dr. Michael Schramm

Zweitgutachter: Prof. Dr. Andreas Kuckertz

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
Darstellungsverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
Teil I: Stakeholder-Management	4
2 Maximierung des Shareholder-Values und / oder des Stakeholder-Values .	4
2.1 Shareholder-Ansatz.....	6
2.2 Stakeholder-Ansatz	9
2.3 Maximierung des Shareholder-Values und des Stakeholder-Values ..	14
3 Ablauf eines Stakeholder-Management-Prozesses	17
3.1 Identifikation der Stakeholder.....	19
3.2 Charakterisierung der Stakeholder.....	21
3.2.1 Ansprüche und Interessen der Stakeholder.....	21
3.2.2 Macht der Stakeholder.....	23
3.2.3 Macht des Unternehmens.....	24
3.2.4 Risiken der Stakeholder.....	25
3.3 Feststellung der Relevanz der Stakeholder.....	26
3.3.1 Kosten-Nutzen-Vergleich.....	27
3.3.2 Macht-Gegenmacht-Vergleich	27
3.3.3 Macht-Risiko-Vergleich.....	29
3.3.4 Prüfung der Legitimität der Ansprüche und Interessen der Stakeholder.....	30
3.3.5 Relevante Stakeholder der DAX-Unternehmen	34
3.4 Prüfung der Erfüllung der Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder.....	39
3.5 Erstellung eines Maßnahmenkatalogs	40
3.6 Umsetzung des Maßnahmenkatalogs und Kontrolle der Umsetzung..	41

3.7	Erstellung und Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts	42
Teil II: Länderüberblick sowie Religion und Kultur		43
4	Überblick über China, Japan, Indien, Korea und Indonesien	43
4.1	China.....	44
4.2	Japan	46
4.3	Indien	49
4.4	Korea.....	51
4.5	Indonesien.....	53
5	Religion und Kultur	55
5.1	Religion	55
5.1.1	Definition des Begriffs Religion.....	55
5.1.2	Funktionen von Religion	57
5.1.3	Entwicklung von Religion und religiöse Sozialisation.....	59
5.1.4	Religionskultur	61
5.2	Kultur.....	62
5.2.1	Definition des Begriffs Kultur	62
5.2.2	Funktionen von Kultur.....	63
5.2.3	Entwicklung von Kultur und kulturelle Sozialisation	64
5.2.4	Kulturmodelle von Osgood und Schein.....	65
5.2.5	Wirtschaftsrelevante Kulturebenen	67
5.2.6	Interkulturalität	69
Teil III: Interkulturelles Stakeholder-Management		72
6	Interkultureller Stakeholder-Management-Prozess.....	72
6.1	Internationalisierung.....	72
6.2	Relevanz von Religionskultur und Kultur.....	74
6.3	Berücksichtigung von Religionskultur und Kultur	76

7	Berücksichtigung von Religionskultur im Stakeholder-Management-Prozess.....	78
7.1	Religiosität und Religionszugehörigkeit.....	81
7.2	Buddhismus (China, Japan und Korea).....	85
7.2.1	Buddhistische Moralkultur.....	86
7.2.2	Buddhistische Wirtschaftsethik.....	88
7.3	Christentum (Korea).....	89
7.3.1	Christliche Moralkultur.....	91
7.3.2	Christliche Wirtschaftsethik.....	92
7.4	Hinduismus (Indien).....	93
7.4.1	Hinduistische Moralkultur.....	95
7.4.2	Hinduistische Wirtschaftsethik.....	96
7.5	Islam (Indonesien).....	97
7.5.1	Islamische Moralkultur.....	99
7.5.2	Islamische Wirtschaftsethik.....	101
7.6	Konfuzianismus (China, Japan und Korea).....	103
7.6.1	Konfuzianische Moralkultur.....	104
7.6.2	Konfuzianische Wirtschaftsethik.....	106
7.7	Schintoismus (Japan).....	108
7.7.1	Schintoistische Moralkultur.....	110
7.7.2	Schintoistische Wirtschaftsethik.....	110
7.8	Taoismus (China, Japan und Korea).....	111
7.8.1	Taoistische Moralkultur.....	113
7.8.2	Taoistische Wirtschaftsethik.....	114
8	Berücksichtigung von Kultur im Stakeholder-Management-Prozess.....	115
8.1	Kulturdimensionen nach Hall.....	118

Inhaltsverzeichnis

8.1.1	Kontextorientierung.....	119
8.1.2	Raumorientierung	122
8.1.3	Zeitstrukturierung.....	123
8.1.4	Informationsgeschwindigkeit.....	126
8.2	Kulturdimensionen nach Hofstede	127
8.2.1	Machtdistanz.....	129
8.2.2	Individualismus versus Kollektivismus	131
8.2.3	Maskulinität versus Femininität.....	133
8.2.4	Unsicherheitsvermeidung	135
8.2.5	Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung	137
8.2.6	Genuss versus Zurückhaltung	138
8.3	Kulturdimensionen nach Schwartz	140
8.3.1	Autonomie versus Einbettung.....	142
8.3.2	Hierarchie versus Gleichheit.....	144
8.3.3	Herrschaft versus Harmonie	146
8.4	Kulturdimensionen nach Trompenaars.....	148
8.4.1	Universalismus versus Partikularismus	150
8.4.2	Individualismus versus Kollektivismus	152
8.4.3	Affektivität versus Neutralität	154
8.4.4	Spezifität versus Diffusität	156
8.4.5	Leistung versus Herkunft	158
8.4.6	Umgang mit der Zeit	160
8.4.7	Interne versus externe Kontrolle.....	162
8.5	Kulturdimensionen nach House	164
8.5.1	Leistungsorientierung	167
8.5.2	Zukunftsorientierung.....	169

8.5.3	Gleichberechtigung.....	170
8.5.4	Bestimmtheit.....	172
8.5.5	Individualismus versus Kollektivismus.....	173
8.5.6	Machtdistanz.....	175
8.5.7	Humanorientierung.....	177
8.5.8	Unsicherheitsvermeidung.....	178
8.6	Kulturelle Konfigurationen.....	180
8.7	Berücksichtigung von Kultur im Marketing- bzw. Personal-Management-Prozess.....	184
8.7.1	Marketing-Management-Prozess.....	186
8.7.2	Personal-Management-Prozess.....	194
Teil IV: Interaktives Management Dashboard.....		204
9	Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess.....	204
9.1	Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede.....	205
9.2	Darstellung und Erläuterung des interaktiven Management Dashboards.....	227
9.2.1	Prozessschritte und Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses (Ebene 1).....	228
9.2.2	Teilprozessschritte mit Relevanz von Religionskultur und Kultur (Ebene 2).....	231
9.2.3	Wahl der länderspezifischen Berücksichtigung von Religionskultur bzw. Kultur im Teilprozessschritt (Ebene 3).....	236
9.2.4	Wahl der Berücksichtigung von Religionskultur bzw. Kultur im Teilprozessschritt (Ebene 4).....	237

Inhaltsverzeichnis

9.2.5 Informationen im interaktiven Management Dashboard zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede (Ebenen 5.1, 6.1 und 7.1).....	241
9.2.6 Informationen im interaktiven Management Dashboard zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede (Ebenen 5.2, 6.2 und 7.2).....	250
10 Zusammenfassung	264
Anhang.....	268
Literaturverzeichnis	297

Darstellungsverzeichnis

Darst. 1: Gliederung der Arbeit.....	3
Darst. 2: Prozessschritte und Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses.....	19
Darst. 3: Typische Ansprüche und Interessen der Stakeholder.....	22
Darst. 4: Typische Machtmittel der Stakeholder	24
Darst. 5: Typische Risiken der Stakeholder.....	26
Darst. 6: Macht-Gegenmacht-Matrix	29
Darst. 7: Macht-Risiko-Matrix	30
Darst. 8: Unternehmerische Grundeinstellungen gegenüber Gesetzestreue und Ethik	33
Darst. 9: Stakeholder und Anzahl der Stakeholder der DAX-Unternehmen nach den Nachhaltigkeitsberichten für das Jahr 2016 der Unternehmen.....	36
Darst. 10: Quoten für die Stakeholder der DAX-Unternehmen.....	39
Darst. 11: Karte mit China, Japan, Indien, Korea und Indonesien.....	43
Darst. 12: Zeittafel zur Geschichte Chinas	46
Darst. 13: Zeittafel zur Geschichte Japans.....	48
Darst. 14: Zeittafel zur Geschichte Indiens.....	50
Darst. 15: Zeittafel zur Geschichte Koreas	52
Darst. 16: Zeittafel zur Geschichte Indonesiens	54
Darst. 17: Teilprozessschritte mit Relevanz von Religionskultur und Kultur.....	75
Darst. 18: Religiosität in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien.....	83
Darst. 19: Religionszugehörigkeit in Deutschland	83
Darst. 20: Religionszugehörigkeit in China.....	83
Darst. 21: Religionszugehörigkeit in Japan	84
Darst. 22: Religionszugehörigkeit in Indien	84
Darst. 23: Religionszugehörigkeit in Korea	84
Darst. 24: Religionszugehörigkeit in Indonesien.....	84
Darst. 25: Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House.....	118
Darst. 26: Machtdistanz (Machtdistanz-Index)	131

Darstellungsverzeichnis

Darst. 27: Individualismus (Individualismus-Index).....	133
Darst. 28: Maskulinität (Maskulinität-Index).....	135
Darst. 29: Unsicherheitsvermeidung (Unsicherheitsvermeidung-Index)	136
Darst. 30: Langzeitorientierung (Langzeitorientierung-Index).....	138
Darst. 31: Genuss (Genuss-Index).....	140
Darst. 32: Intellektuelle Autonomie (Co-Plot Map).....	144
Darst. 33: Affektive Autonomie (Co-Plot Map).....	144
Darst. 34: Einbettung (Co-Plot Map)	144
Darst. 35: Hierarchie (Co-Plot Map)	146
Darst. 36: Gleichheit (Co-Plot Map).....	146
Darst. 37: Herrschaft (Co-Plot Map)	148
Darst. 38: Harmonie (Co-Plot Map)	148
Darst. 39: Universalismus (Dilemma „Das Auto und der Fußgänger“)	152
Darst. 40: Individualismus (Dilemma „Lebensqualität“)	154
Darst. 41: Neutralität (Dilemma „Sich bei der Arbeit gestört fühlen“).....	156
Darst. 42: Spezifität (Dilemma „Soll die Firma für die Wohnung sorgen?“)	158
Darst. 43: Leistung (Dilemma „Seinen eigenen Weg gehen selbst ohne Erfolg“).....	160
Darst. 44: Durchschnittlicher Zeithorizont in Bezug auf die Vergangenheit	161
Darst. 45: Durchschnittlicher Zeithorizont in Bezug auf die Zukunft	162
Darst. 46: Interne Kontrolle (Dilemma „Des eigenen Glückes Schmied“).....	164
Darst. 47: Leistungsorientierung (Society Practices).....	168
Darst. 48: Zukunftsorientierung (Society Practices)	170
Darst. 49: Gleichberechtigung (Society Practices)	171
Darst. 50: Bestimmtheit (Society Practices)	173
Darst. 51: Institutioneller Kollektivismus (Society Practices)	175
Darst. 52: Gruppenbasierter Kollektivismus (Society Practices).....	175
Darst. 53: Machtdistanz (Society Practices).....	177
Darst. 54: Humanorientierung (Society Practices).....	178
Darst. 55: Unsicherheitsvermeidung (Society Practices).....	180
Darst. 56: Kulturelle Konfigurationen von Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien	181

Darstellungsverzeichnis

Darst. 57: GLOBE-Führungsstile.....	202
Darst. 58: Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede	209
Darst. 59: Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede .	214
Darst. 60: Ebene 1 des Management Dashboards.....	231
Darst. 61: Ebene 2 des Management Dashboards.....	235
Darst. 62: Ebene 3 des Management Dashboards.....	237
Darst. 63: Ebene 4 des Management Dashboards.....	240
Darst. 64: Ebene 5.1 des Management Dashboards.....	243
Darst. 65: Ebene 6.1 des Management Dashboards.....	245
Darst. 66: Ebene 7.1 des Management Dashboards.....	249
Darst. 67: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 1).....	253
Darst. 68: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 2).....	253
Darst. 69: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 3).....	254
Darst. 70: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 4).....	254
Darst. 71: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 5).....	255
Darst. 72: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 6).....	255
Darst. 73: Ebene 6.2 des Management Dashboards.....	258
Darst. 74: Ebene 7.2 des Management Dashboards.....	263

1 Einleitung

Nach dem Weltinvestitionsbericht 2016 der Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung nahmen bei den nach Auslandsvermögen weltweit 100 größten Nichtfinanzunternehmen zwischen 1995 und 2015 der Anteil des Auslandsvermögens am Gesamtvermögen von 41 Prozent auf 62 Prozent, der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz von 48 Prozent auf 65 Prozent und der Anteil der Auslandsbeschäftigten an den Gesamtbeschäftigten von 48 Prozent auf 58 Prozent zu.¹

Diese und andere Internationalisierungsindikatoren spiegeln eine zunehmende Internationalisierung der Unternehmen wider. Eine Folge dieser Entwicklung ist die Zunahme von ausländischen Stakeholdern, also von ausländischen Personen oder Personengruppen, die von einem Unternehmen direkt oder indirekt betroffen sind und wegen dieser Betroffenheit Ansprüche und Interessen gegenüber dem Unternehmen geltend machen können.

Ein Unternehmen kann mit einem Stakeholder-Management-Prozess seine Beziehungen zu den Stakeholdern im Allgemeinen und die Erfüllung der Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder im Besonderen „managen“. Für ein internationales Unternehmen mit inländischen und ausländischen Stakeholdern stellt sich nun die Frage, ob die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt werden müssen und wenn ja, wie.

Die wissenschaftliche Forschung zeigt, dass die von Stakeholdern aus unterschiedlichen Ländern gegenüber einem Unternehmen geltend gemachten Ansprüche und Interessen wegen der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder sich oft deutlich unterscheiden.² Sie empfiehlt einem internationalen Unternehmen mit inländischen und ausländischen Stakeholdern, die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess entsprechend seiner Unternehmensstrategie

¹ Vgl. United Nations Conference On Trade And Development (2016), S. 142.

² Vgl. Williams u. Zinkin (2006), S. 20.

ganz, teilweise oder nicht zu berücksichtigen.³ Nach bestem Wissen und Gewissen des Verfassers entwickelte die wissenschaftliche Forschung aber bislang kein Konzept für die Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess.⁴

Das Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Konzepts, mit dessen Hilfe ein deutsches Unternehmen die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigen kann. Auf diese Art und Weise soll ein Beitrag zur Schließung einer Forschungslücke und zum Fortschritt der Wissenschaft geleistet werden.

In der Arbeit wird mehrmethodisch vorgegangen. Da sie auf die Entwicklung eines Konzepts abzielt, beinhaltet die Arbeit ein auf Anwendung ausgerichtetes Vorgehen. Sie hat aber außerdem ein Quellen untersuchendes, zusammenführendes Vorgehen zum Inhalt, weil das Konzept für die Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess insbesondere auch mit der Untersuchung und Zusammenführung von Quellen entwickelt wird.

Die Arbeit ist in 4 Teile und 10 Kapitel gegliedert – Teil I umfasst die Kapitel 2 sowie 3, Teil II die Kapitel 4 sowie 5, Teil III die Kapitel 6, 7 sowie 8 und Teil IV das Kapitel 9 (vgl. Darst. 1).

Nach dem einleitenden Kapitel 1 behandelt Kapitel 2 den Shareholder-Ansatz und den Stakeholder-Ansatz. Kapitel 3 beschreibt die Prozessschritte und Teilprozessschritte eines Stakeholder-Management-Prozesses. Kapitel 4 gibt einen Überblick über China, Japan, Indien, Korea und Indonesien. Kapitel 5 setzt sich mit den Begriffen Religion und Kultur auseinander. Kapitel 6 beinhaltet die Bedingungen der Geeignetheit und der Erforderlichkeit eines interkulturellen Stakeholder-Management-Prozesses. Die praktischen Grundlagen des Konzepts für die Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der

³ Vgl. Meckl (2014), S. 131 – 132.

⁴ Vgl. Jastram (2007), S. 143.

Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess werden vor allem in den Kapiteln 7 und 8 geschaffen, wobei zentrale Faktoren bei der Schaffung der Grundlagen die Auseinandersetzungen mit Buddhismus, Christentum, Hinduismus, Islam, Konfuzianismus, Schintoismus sowie Taoismus einerseits und mit den Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars sowie House andererseits sind. Kapitel 9 hat dann das Konzept für die Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede chinesischer, japanischer, indischer, koreanischer und indonesischer Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess eines deutschen Unternehmens in Form eines interaktiven Management Dashboards für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess zum Inhalt. Das zusammenfassende Kapitel 10 schließt die Arbeit ab.

Darst. 1: Gliederung der Arbeit⁵

Teil	Überschrift	Kapitel	Überschrift
		1	Einleitung
I	Stakeholder-Management	2	Maximierung des Shareholder-Values und / oder des Stakeholder-Values
		3	Ablauf eines Stakeholder-Management-Prozesses
II	Länderüberblick sowie Religion und Kultur	4	Überblick über China, Japan, Indien, Korea und Indonesien
		5	Religion und Kultur
III	Interkulturelles Stakeholder-Management	6	Interkultureller Stakeholder-Management-Prozess
		7	Berücksichtigung von Religionskultur im Stakeholder-Management-Prozess
		8	Berücksichtigung von Kultur im Stakeholder-Management-Prozess
IV	Interaktives Management Dashboard	9	Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess
		10	Zusammenfassung

⁵ Eigene Darstellung.

Teil I: Stakeholder-Management

2 Maximierung des Shareholder-Values und / oder des Stakeholder-Values

Strategische Unternehmensziele sind die Ergebnisse, auf deren Erreichung ein Unternehmen strategisch abzielt.⁶ Die grundlegende Bedeutung von strategischen Unternehmenszielen für ein Unternehmen wird aus deren Funktionen ersichtlich. Strategische Unternehmensziele erfüllen nämlich eine Bewertungsfunktion, eine Informationsfunktion, eine Kontrollfunktion, eine Koordinationsfunktion, eine Legitimationsfunktion, eine Motivationsfunktion, eine Orientierungsfunktion und eine Steuerungsfunktion.⁷

Die Erfüllung einer Bewertungsfunktion ist zunächst einmal gegeben, weil ein Unternehmen alternativ durchführbare Transaktionen mit Hilfe der Unternehmensziele bewerten kann. Da die Unternehmensziele die Stakeholder eines Unternehmens über die Ergebnisse, auf deren Erreichung ein Unternehmen abzielt, informieren, liegt die Erfüllung einer Informationsfunktion vor. Die Erfüllung einer Kontrollfunktion ist gegeben, weil ein Unternehmen die Erreichung der Ergebnisse durch einen Vergleich von Unternehmenszielen als Sollzustand und Ergebnissen als Istzustand kontrollieren kann. Da die Unternehmensziele die verschiedenen Transaktionen, die ein Unternehmen durchführt, koordinieren, liegt die Erfüllung einer Koordinationsfunktion vor. Die Erfüllung einer Legitimationsfunktion ist gegeben, weil die Unternehmensziele die Ergebnisse, auf deren Erreichung ein Unternehmen abzielt, gegenüber den Stakeholdern eines Unternehmens legitimieren können. Da die Unternehmensziele die Stakeholder eines Unternehmens motivieren können, liegt die Erfüllung einer Motivationsfunktion vor. Die Erfüllung einer Orientierungsfunktion ist gegeben, weil sich die Durchführung von Transaktionen an den Unternehmenszielen orientiert. Da die Unternehmensziele die verschiedenen von einem Unternehmen durchzuführenden Transaktionen

⁶ Vgl. Johnson u.a. (2015), S. 199.

⁷ Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 74 – 75; vgl. Welge u.a. (2017), S. 207 – 208.

steuern, insofern als sie den Sollzustand darstellen, liegt schließlich die Erfüllung einer Steuerungsfunktion vor.

Fraglich ist nun, woran sich die strategischen Unternehmensziele orientieren müssen. Bis in die 1950er-Jahre lautete die einheitliche Antwort auf diese Frage, dass sich die strategischen Unternehmensziele mittelbar wegen des Modells des Homo oeconomicus und unmittelbar wegen des Ziels der Gewinnmaximierung am Wirtschaftlichkeitsprinzip orientieren müssen.⁸ In den 1960er- und 1970er-Jahren erforschte jedoch die empirische Zielforschung, dass sich die strategischen Unternehmensziele in der unternehmerischen Praxis weder ausschließlich noch überwiegend am Wirtschaftlichkeitsprinzip orientieren, weshalb eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis bestand.⁹ Eine Begründung, warum Theorie und Praxis in Bezug auf die Orientiertheit der strategischen Unternehmensziele diskrepanz waren, konnte die Verhaltensökonomik liefern, weil hiernach das theoretische Modell des Homo oeconomicus oftmals nicht praxistauglich ist, zumal sich ein Mensch nicht immer rational und präferenziell verhält.¹⁰ Auch zwecks Behebung dieser Diskrepanz meinen viele Forscher seit den 1980er-Jahren, dass sich die strategischen Unternehmensziele an Werten orientieren müssen – diejenigen dieser Forscher, die dem Shareholder-Ansatz folgen, vertreten die Meinung, dass sich die strategischen Unternehmensziele an der Maximierung des Shareholder-Values orientieren müssen, diejenigen dieser Forscher dahingegen, die dem Stakeholder-Ansatz folgen, vertreten die Meinung, dass sich die strategischen Unternehmensziele an der Maximierung des Stakeholder-Values orientieren müssen.

Bevor im Folgenden einerseits der Shareholder-Ansatz und andererseits der Stakeholder-Ansatz dargestellt und bewertet werden können, müssen zunächst die Wörter Shareholder und Stakeholder kurz erläutert werden, wobei freilich die Erläuterung des Wortes Shareholder kürzer ausfallen kann als die Erläuterung des Wortes Stakeholder.

⁸ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 236 – 238; vgl. Welge u.a. (2017), S. 210 – 212.

⁹ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 236 – 238; vgl. Welge u.a. (2017), S. 210 – 212.

¹⁰ Vgl. Kahneman (2012), S. 331 – 341.

Das englische Wort shareholder bedeutet Anteilseigner (bzw. Aktionär, Gesellschafter oder Mitglied einer Genossenschaft) und meint einen Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber eines Unternehmens.

Das englische Wort stakeholder bedeutet Teilhaber und meint jede Person oder Personengruppe, die von einem Unternehmen direkt oder indirekt betroffen ist und wegen dieser Betroffenheit Ansprüche und Interessen gegenüber dem Unternehmen geltend machen kann (*„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“*).¹¹ Solche Betroffenen können beispielsweise der Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat, die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber, die Fremdkapitalgeber, die Gesellschaft, die Gewerkschaften, die Kunden, die Lieferanten und Zulieferer, das Management, die Medien, die Mitarbeiter, die Nichtregierungsorganisationen oder der Staat sein.

Das englische Wort stakeholder wird in Deutschland regelmäßig entweder mit dem Fremdwort Stakeholder oder mit den Wörtern Anspruchsgruppe bzw. Interessengruppe übersetzt – in dieser Arbeit wird als Übersetzung das Fremdwort Stakeholder verwendet.¹²

2.1 Shareholder-Ansatz

Der insbesondere von dem US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Alfred Rappaport entwickelte Shareholder-Ansatz beinhaltet eine monistische Zielorientierung eines Unternehmens, weil hiernach sich die unternehmerischen Ziele ausschließlich an den Ansprüchen und Interessen der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber orientieren dürfen.¹³

Die Entwicklung des Shareholder-Ansatzes stand im Zusammenhang mit einer von der Wirtschaftspolitik des US-amerikanischen Präsidenten Ronald Reagan ausgelösten Welle von Unternehmenszusammenschlüssen in den USA in den

¹¹ Freeman (2010), S. 46.

¹² Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 122; vgl. Göbel (2017), S. 129 – 131; vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 22; vgl. Welge u.a. (2017), S. 265; vgl. Wöhe u.a. (2016), S. 50.

¹³ Vgl. Rappaport (1998), S. 1 – 7; vgl. Rappaport (2011), S. 49 – 53.

1980er-Jahren. Da nämlich die Mehrzahl dieser Unternehmenszusammenschlüsse für die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber der Unternehmen wirtschaftlich nachteilig und für das Management der Unternehmen wirtschaftlich vorteilig war, orientierten sich hier die unternehmerischen Ziele nicht an den Ansprüchen und Interessen der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber, sondern an den Ansprüchen und Interessen des Managements (*„It is important to recognize that the objectives of management may in some situations differ from those of the company's shareholders. Managers, like other people, act in their self-interest.“*).¹⁴

Auf der Grundlage des Shareholder-Ansatzes und in Übereinstimmung mit der ausschließlichen Orientierung der unternehmerischen Ziele an den Ansprüchen und Interessen der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber muss ein Unternehmen auf die Maximierung des Shareholder-Values abzielen (*„Maximizing shareholder value is now embraced as the ‚politically correct‘ stance by corporate board members and top management in the United States. As is the case with other good ideas, shareholder value has moved from being ignored to being rejected to becoming self-evident.“*).¹⁵ Der Shareholder-Value, der dem Marktwert des Eigenkapitals entspricht und durch das Discounted-Cash-Flow-Verfahren ermittelt werden kann, hat für die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber im Vergleich zu anderen Kennzahlen wie der Eigenkapitalrentabilität den Vorteil, dass buchhalterische Vorgänge ihn nicht beeinflussen können.¹⁶

Die Vertreter des Shareholder-Ansatzes begründen die ausschließliche Orientierung der unternehmerischen Ziele an den Ansprüchen und Interessen der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber damit, dass nur dieser Stakeholder das unternehmerische Risiko trägt. Denn andere Stakeholder tragen nach Auffassung der Vertreter des Shareholder-Ansatzes nicht das Risiko, dass zukünftige Erträge bzw. Einzahlungen vergangene Aufwendungen bzw. Auszahlungen nicht decken, weil diese Stakeholder gesetzliche und / oder vertragliche Ansprüche gegen das Unternehmen haben würden, die unabhängig von der Lage des Unternehmens

¹⁴ Rappaport (1998), S. 3; vgl. Rappaport (1998), S. 1 – 5.

¹⁵ Rappaport (1998), S. 2 – 3; vgl. Rappaport (2006), S. 66 – 77.

¹⁶ Vgl. Rappaport (1998), S. 32 – 49; vgl. Rappaport u. Mauboussin (2001), S. 21 – 35; vgl. Weber u. Schäffer (2016), S. 180 – 188.

sind.¹⁷ Als Begründung für die ausschließliche Orientierung der unternehmerischen Ziele an den Ansprüchen und Interessen der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber wird außerdem das Eigentumsrecht der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber angeführt.¹⁸

Das unternehmerische Ziel der Maximierung des Shareholder-Values ist selbstverständlich hauptsächlich für die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber eines Unternehmens vorteilhaft – insbesondere können die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber eines den Shareholder-Ansatz verfolgenden Unternehmens kurzfristig vergleichsweise höhere Renditen erzielen als die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber eines den Stakeholder-Ansatz verfolgenden Unternehmens.¹⁹ Der Shareholder-Ansatz kann aber auch für andere Stakeholder Vorteile bringen, weil grundsätzlich das unternehmerische Ziel der Maximierung des Shareholder-Values, wie etwa durch die Aufdeckung und Schließung von Wertlücken, die Ansprüche und Interessen anderer Stakeholder ebenfalls bevorteilen kann.²⁰

Der Shareholder-Ansatz bringt den Nachteil mit sich, dass er kennzahlenbasiert ist, weswegen er kurzfristige Handlungen fördert und langfristige Handlungen hindert.²¹ Vor allem werden Kennzahlen, wie der Shareholder-Value oder die Eigenkapitalrentabilität, durch langfristige Investitionen kurzfristig negativ beeinflusst und daher vielleicht unterlassen. Die Tatsache, dass der Shareholder-Ansatz auf Kennzahlen basiert, kann überdies insofern nachteilig sein, als dass ein Unternehmen wegen dieser Basis strategisch harte, quantitative Faktoren überbewerten und weiche, qualitative Faktoren unterbewerten kann.²²

Der ausschließlichen Orientierung der unternehmerischen Ziele an den Ansprüchen und Interessen der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber ist bis zu einem gewissen Grad eine Bevorteilung der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber und eine Benachteiligung der anderen Stakeholder immanent. Auch diese Immanenz der

¹⁷ Vgl. Rappaport (1998), S. 5 – 12; vgl. Rappaport (2011), S. 49 – 53.

¹⁸ Vgl. Rappaport (1998), S. 5 – 12; vgl. Rappaport (2011), S. 49 – 53.

¹⁹ Vgl. Johnson u.a. (2015), S. 165.

²⁰ Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 96; vgl. Johnson u.a. (2015), S. 164; vgl. Welge u.a. (2017), S. 244, 275.

²¹ Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 95; vgl. Johnson u.a. (2015), S. 165.

²² Vgl. Welge u.a. (2017), S. 245 – 246.

Bevorteilung bzw. Benachteiligung kann für ein Unternehmen gefährlich sein, weil ihretwegen ein zwischen den Stakeholdern möglicherweise bestehender Konsens bzw. Dissens auslaufen bzw. fortlaufen kann.²³

Da auf der Grundlage des Shareholder-Ansatzes sich die unternehmerischen Ziele ausschließlich an den Ansprüchen und Interessen der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber orientieren dürfen, besteht darüber hinaus die Gefahr, dass ein Unternehmen die Ansprüche und Interessen anderer Stakeholder vernachlässigt und letztlich wegen dieser Vernachlässigung den Shareholder-Value nicht maximiert, weil die Ansprüche und Interessen des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrats, der Fremdkapitalgeber, der Gesellschaft, der Gewerkschaften, der Kunden, der Lieferanten und Zulieferer, des Managements, der Medien, der Mitarbeiter, der Nichtregierungsorganisationen oder des Staats freilich nicht vernachlässigbar sind.²⁴

2.2 Stakeholder-Ansatz

Im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz beinhaltet der insbesondere von dem US-amerikanischen Philosophen und Wirtschaftswissenschaftler Robert Edward Freeman entwickelte Stakeholder-Ansatz eine pluralistische Zielorientierung eines Unternehmens, weil hiernach sich die unternehmerischen Ziele an den Ansprüchen und Interessen mehr oder weniger aller Stakeholder orientieren müssen.²⁵

Die Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes stand im Zusammenhang mit einer quantitativen wie qualitativen Zunahme von Veränderungen in der Unternehmensumwelt in den 1980er-Jahren vor allem infolge einer zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen (*„Both business and service organizations are experiencing turbulence. [...] Our ‚world-view‘ or ‚paradigm‘ or ‚framework‘ or ‚way*

²³ Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 95 – 96.

²⁴ Vgl. Welge u.a. (2017), S. 245, 273.

²⁵ Vgl. Freeman (2004), S. 230 – 231; vgl. Freeman (2010), S. 27; vgl. Freeman u.a. (2007), S. 10 – 11; vgl. Freeman u.a. (2010), S. 29.

of looking at the world' does not encompass this turbulence. And, in fact our current theories are inconsistent with both the quantity and kinds of change which are occurring in the business environment of the 1980s. [...] A new conceptual framework is needed.)²⁶ Denn zwar verändert sich die auf das Unternehmen einwirkende, aus der internen Mikroumwelt (Stakeholder des Unternehmens sowie ihre Ansprüche und Interessen) und der externen Makroumwelt (Ökologie, Politik, Recht, Soziokultur, Technologie, Wirtschaft usw.) bestehende Umwelt eines Unternehmens ständig. Die Veränderungen nehmen aber umso mehr zu, je höher der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens ist.

Das Ziel bei der Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes war die Lösung von 3 Problemen, die mit den Veränderungen in der Unternehmensumwelt in den 1980er-Jahren und ihren Einwirkungen auf die Unternehmen zusammenhängen und nach wie vor zusammenhängen – das Problem der Wertschöpfung (the problem of value creation and trade), das Problem der Beziehung zwischen Wirtschaft und Ethik (the problem of the ethics of capitalism) und das Problem der Denkweise des Managements (the problem of managerial mindset).²⁷

Mit dem Problem der Wertschöpfung sind die Fragen *„How can we understand business in a world where there is a great deal of change in business relationships, and where these relationships shift depending on the national, industry, and societal context?“* und *„How is value creation and trade possible in such a world?“* verbunden.²⁸ Mit dem Problem der Beziehung zwischen Wirtschaft und Ethik sind die Fragen *„How can we understand capitalism so that all its effects can be taken into account by decision makers, rather than externalized on society?“*, *„Can we continue to divide the world into the ‚business realm‘ and the ‚ethical realm‘?“*, *„Is it possible for business executives to ‚do the right thing‘, all things considered, no matter how complicated the world is?“* und *„How can we understand both ‚business‘ and ‚ethics‘ so that we can put them together conceptually*

²⁶ Freeman (2010), S. 4 – 5; vgl. Freeman (2004), S. 229 – 230; vgl. Freeman (2010), S. 4 – 22; vgl. Freeman u.a. (2010), S. 3 – 4.

²⁷ Vgl. Freeman u.a. (2010), S. 4 – 6, 29.

²⁸ Freeman u.a. (2010), S. 4.

and practically?“ verbunden.²⁹ Mit dem Problem der Denkweise des Managements schließlich sind die Fragen „How can we utilize and redefine economic theory so that it becomes useful in a turbulent world full of ethical challenges?“, „How can managers adopt a mindset that puts business and ethics together to make decisions on a routine basis?“, „How can dealing with turbulence, globalization, and ethics become a routine part of how we understand the manager's job?“ und „What should be taught in business schools?“ verbunden.³⁰

Nach den Vertretern des Stakeholder-Ansatzes können das Problem der Wertschöpfung, das Problem der Beziehung zwischen Wirtschaft und Ethik und das Problem der Denkweise des Managements am ehesten gelöst werden und die mit diesen Problemen verbundenen Fragen am ehesten beantwortet werden, wenn sich die unternehmerischen Ziele an den Ansprüchen und Interessen aller Stakeholder orientieren (*„Stakeholder theory suggests that if we adopt as a unit of analysis the relationship between a business and the groups and individuals who can affect or are affected by it, then we have a better chance to deal with these three problems [...]“*).³¹

Auf der Grundlage des Stakeholder-Ansatzes und in Übereinstimmung mit der Orientierung der unternehmerischen Ziele an den Ansprüchen und Interessen aller Stakeholder muss ein Unternehmen auf die Maximierung des Stakeholder-Values abzielen (*„A stakeholder approach to business is about creating as much value as possible for stakeholders, without resorting to trade-offs.“*).³² Der Stakeholder-Value entspricht insbesondere, aber nicht ausschließlich, den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Werten im Zusammenhang mit den Ansprüchen und Interessen der Stakeholder.³³ Da auf der Grundlage des Shareholder-Ansatzes ein Unternehmen auf die Maximierung des Shareholder-Values abzielen muss, öffnet der Stakeholder-Ansatz mithin ein Unternehmen für andere weitere

²⁹ Freeman u.a. (2010), S. 4 – 5.

³⁰ Freeman u.a. (2010), S. 5.

³¹ Freeman u.a. (2010), S. 5 – 6.

³² Freeman u.a. (2010), S. 28; vgl. Civera u. Freeman (2019), S. 49 – 53; vgl. Freeman (2009), S. 22 – 23.

³³ Vgl. Freeman (2010), S. 95 – 99.

Werte. An dieser Öffnung wird von den Vertretern des Shareholder-Ansatzes Kritik geübt. Kritisiert wird vor allem, dass der Stakeholder-Value im Gegensatz zum Shareholder-Value undefinierbar und infolgedessen unmessbar sein würde, weshalb aber ein Unternehmen auf die Maximierung des Stakeholder-Values nicht abzielen kann.

Die Vertreter des Stakeholder-Ansatzes führen indessen insbesondere die 3 nachfolgenden Gründe an, warum sich die unternehmerischen Ziele an den Ansprüchen und Interessen aller Stakeholder orientieren müssen.

Der erste und älteste angeführte Grund ist, dass ein Unternehmen betriebswirtschaftlich am erfolgreichsten ist, wenn es seine Ziele an den Ansprüchen und Interessen aller Stakeholder orientiert (*„There may be many particular ‚stakeholder narratives‘, and in deed that is the original insight behind ‚enterprise strategy‘. Surely there are lots of ways to run a firm. All of these ways have to ultimately generate profits and satisfy some set of stakeholders [...]“*).³⁴ Ein Unternehmen kann also seine Gewinne am ehesten nachhaltig maximieren und seine Verluste am ehesten nachhaltig minimieren, wenn es strategisch auf die Maximierung des Stakeholder-Values abzielt (*„Our idea is that stakeholders exist in a unity of multiple, variegated, and yet joint interests and conflicts, and that it is the power of relationships that creates the conditions for [...] sustainable growth.“*).³⁵

Der zweite angeführte Grund ist, dass nicht nur zwischen einem Unternehmen und seinen Eigentümern bzw. Eigenkapitalgebern, sondern zwischen einem Unternehmen und allen seinen Stakeholdern gesetzliche und / oder vertragliche Rechtsverhältnisse bestehen, weshalb ein Unternehmen seine Ziele auch an den Ansprüchen und Interessen aller Stakeholder orientieren muss.³⁶ Insbesondere ist das Eigentumsrecht der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber wie beispielsweise gemäß Art. 17 Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, Art. 17 Charta der Grundrechte der Europäischen Union oder Art. 14 Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland nicht unbeschränkt. Vielmehr beschränken die Rechte

³⁴ Freeman (2004), S. 232; vgl. Freeman (2004), S. 229; vgl. Freeman (2010), S. 45 – 46; vgl. Schramm (2008a), S. 79; vgl. Schramm (2008b), S. 41.

³⁵ Civera u. Freeman (2019), S. 50.

³⁶ Vgl. Freeman (1994), S. 412; vgl. Freeman (2010), S. 24.

der anderen Stakeholder das Eigentumsrecht der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber (*„Thus, property rights are not absolute, especially when they conflict with important rights of others. The right to property does not yield the right to treat others as means to an end. Property rights are not a license to ignore Kant’s principle of respect for persons. Any theory of the modern corporation that is consistent with our considered moral judgments must recognize that property rights are not absolute.“*).³⁷

Der dritte angeführte Grund ist, dass ein Unternehmen ethisches Verhalten am ehesten gewährleisten kann, wenn es seine Ziele an den Ansprüchen und Interessen aller Stakeholder orientiert.³⁸ Nach den Vertretern des Stakeholder-Ansatzes ist neben der Legislative, der Exekutive und der Judikative vor allem auch das Unternehmen selbst für die Gewährleistung ethischen Verhaltens verantwortlich. Wegen dieser unternehmerischen Gewährleistungsverantwortung darf ein Unternehmen in einem betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozess die wirtschaftlichen Aspekte und die ethischen Aspekte einer Entscheidung nicht separat berücksichtigen (*„Clearly the Responsibility Principle is incompatible with the Separation Fallacy. If business is separated from ethics, there is no question of moral responsibility for business decisions [...]“*).³⁹ Vielmehr ist für die Gewährleistung ethischen Verhaltens eine integrative Berücksichtigung der wirtschaftlichen Aspekte und der ethischen Aspekte erforderlich (*„It is now easy to see that the genesis of stakeholder theory is simply the Integration Thesis plus the Responsibility Principle. Give up the Separation Fallacy [...]“*).⁴⁰

Ein Vorteil des Stakeholder-Ansatzes gegenüber dem Shareholder-Ansatz ist, dass er einem Unternehmen ermöglicht, Chancen und Risiken in Bezug auf die

³⁷ Evan u. Freeman (1993), S. 258.

³⁸ Vgl. Freeman (1994), S. 412; vgl. Freeman u.a. (2010), S. 8 – 10, 24 – 29.

³⁹ Freeman u.a. (2011), S. 54; vgl. Freeman (1994), S. 413; vgl. Freeman u.a. (2010), S. 222 – 224; vgl. Freeman u.a. (2011), S. 53 – 56.

⁴⁰ Freeman u.a. (2011), S. 55; vgl. Civera u. Freeman (2019), S. 43 – 45; vgl. Freeman u.a. (2011), S. 53 – 56.

Stakeholder früh zu erkennen, weil die Ermöglichung einer derartigen Früherkennung ein Wesensmerkmal des Stakeholder-Management-Prozesses ist.⁴¹ Im Übrigen entsprechen überwiegend die Vorteile des Stakeholder-Ansatzes den oben genannten Nachteilen des Shareholder-Ansatzes und die Nachteile des Stakeholder-Ansatzes den oben genannten Vorteilen des Shareholder-Ansatzes. Keine solche Entsprechung beinhaltet jedoch die Tatsache, dass für risikoreiche Entscheidungen der Shareholder-Ansatz förderlich und der Stakeholder-Ansatz hinderlich ist.⁴² Denn risikoreiche Entscheidungen können mit Vorteilen wie Nachteilen verbunden sein.

2.3 Maximierung des Shareholder-Values und des Stakeholder-Values

Da das unternehmerische Ziel der Maximierung des Shareholder-Values und das unternehmerische Ziel der Maximierung des Stakeholder-Values sich nicht wechselseitig ausschließen, sondern sich wechselseitig ergänzen, sollte ein Unternehmen strategisch auf die Maximierung beider Werte abzielen.⁴³ Auf der einen Seite zielt ein Unternehmen mit dem Ziel der Maximierung des Shareholder-Values indirekt auch auf die Maximierung des Stakeholder-Values ab, auf der anderen Seite zielt ein Unternehmen mit dem Ziel der Maximierung des Stakeholder-Values indirekt auch auf die Maximierung des Shareholder-Values ab.

Rappaport als wahrscheinlich bekanntester Vertreter des Shareholder-Ansatzes und Freeman als wahrscheinlich bekanntester Vertreter des Stakeholder-Ansatzes meinen ebenfalls, dass der Shareholder-Ansatz und der Stakeholder-Ansatz sich nicht wechselseitig ausschließen, sondern sich wechselseitig ergänzen, wenn auch mit unterschiedlichen Begründungen. Rappaport begründet seine Meinung damit, dass die Maximierung des Shareholder-Values auch den Stakeholder-Value maximiert, weshalb der Shareholder-Ansatz den Stakeholder-Ansatz einschließt („[...] *a value-creating company benefits not only its shareholders*

⁴¹ Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 126.

⁴² Vgl. Johnson u.a. (2015), S. 165, 168 – 169.

⁴³ Vgl. Welge u.a. (2017), S. 275.

*but the value of all other stakeholder claims, while all stakeholders are vulnerable when management fails to create shareholder value. Enlightened self-interest dictates that shareholders and other stakeholders actively engage in a partnership of value creation.“*⁴⁴ Im Unterschied dazu begründet Freeman seine Meinung damit, dass die Maximierung des Stakeholder-Values auch den Shareholder-Value maximiert, weshalb der Stakeholder-Ansatz den Shareholder-Ansatz einschließt (*„[...] the debate between stakeholder theory and shareholder theory is misguided and beside the point. Framing it in terms of two singular views that conflicted [...] fundamentally gets it wrong. Stakeholder theory is instead a larger view about corporations that encompasses shareholder theory.“*)⁴⁵

Gegen einen wechselseitigen Ausschluss und für eine wechselseitige Ergänzung des unternehmerischen Ziels der Maximierung des Shareholder-Values und des unternehmerischen Ziels der Maximierung des Stakeholder-Values spricht schlussendlich aber vor allem auch die unternehmerische Faktenlage.

Fakt ist, dass ein Unternehmen seine Ziele immer auch an den Ansprüchen und Interessen seiner Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber orientieren muss, nicht zuletzt weil sie das unternehmerische Risiko wesentlich mittragen und wegen ihres Eigentumsrechts, das freilich durch die Rechte der anderen Stakeholder beschränkt wird.

Fakt ist aber auch, dass ein Unternehmen seine Ziele genauso an den Ansprüchen und Interessen seiner anderen Stakeholder orientieren muss, sodass es erstens betriebswirtschaftlich erfolgreich sein kann, weil es so seine Gewinne am ehesten nachhaltig maximiert und seine Verluste am ehesten nachhaltig minimiert, und, sodass es zweitens ethisches Verhalten gewährleisten kann, weil es in einem betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozess die wirtschaftlichen Aspekte und die ethischen Aspekte einer Entscheidung nicht separat, sondern integrativ berücksichtigt.

⁴⁴ Rappaport (1998), S. 7; vgl. Rappaport (1998), S. 5 – 11; vgl. Rappaport (2011), S. 49 – 53.

⁴⁵ Freeman u.a. (2010), S. 206; vgl. Freeman (2010), S. 103 – 104; vgl. Freeman u.a. (2007), S. 74 – 76; vgl. Freeman u.a. (2010), S. 10 – 12, 202 – 206.

Da der Stakeholder-Ansatz als integrativer Ansatz wirtschaftliche, soziale, ökologische und ethische Aspekte integriert, sollte ein Unternehmen indessen strategisch direkt auf die Maximierung des Stakeholder-Values und lediglich indirekt auf die Maximierung des Shareholder-Values abzielen, und zwar in erster Linie wegen der Gewährleistung ethischen Verhaltens und nur in zweiter Linie wegen des betriebswirtschaftlichen Erfolges (*„We look at integration: (a) between business and morality; (b) among an enlarged spectrum of responsibilities for business, including economic, social, environmental and for all stakeholders; (c) between the firm and their stakeholders; and mostly (d) among all stakeholders, including the firm, and surrounding industry and society.“*).⁴⁶

Die Pflicht eines Unternehmens zur Gewährleistung ethischen Verhaltens ist entsprechend dem Shareholder-Ansatz nur eine Nebenpflicht (*„In a market-based economy that recognizes the rights of private property, the only social responsibility of business is to create shareholder value and to do so legally and with integrity.“*).⁴⁷ Da die Unternehmensskandale der letzten Jahre und Jahrzehnte deutlich zeigen, dass der Staat im Allgemeinen bzw. die Legislative, die Exekutive und die Judikative im Besonderen ethisches Verhalten nicht uneingeschränkt gewährleisten können, muss die Pflicht eines Unternehmens zur Gewährleistung ethischen Verhaltens entsprechend dem Stakeholder-Ansatz aber eine Hauptpflicht sein (*„Any theory that seeks to justify the corporate form must be based partially on the idea that the corporation and its managers as moral agents can be the cause of and be held accountable for the consequences of their actions.“*).⁴⁸

Wenn sich die unternehmerischen Ziele entsprechend dem Shareholder-Ansatz ausschließlich an den Ansprüchen und Interessen der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber orientieren, besteht im Übrigen immer die Gefahr, dass ein Unternehmen versucht, das Ziel der Maximierung des Shareholder-Values auch durch

⁴⁶ Civera u. Freeman (2019), S. 45; vgl. Civera u. Freeman (2019), S. 43 – 45. vgl. Freeman u.a. (2011), S. 53 – 56.

⁴⁷ Rappaport (1998), S. 5; vgl. Freeman (1994), S. 412; vgl. Rappaport (1998), S. 5 – 11; vgl. Rappaport (2011), S. 49 – 53.

⁴⁸ Evan u. Freeman (1993), S. 258; vgl. Freeman (2004), S. 231 – 232; vgl. Freeman u.a. (2007), S. 74 – 76.

unethisches Verhalten oder gesetzesuntreues Verhalten zu erreichen (*„The essence of the stockholder strategy is ,to maximize returns to stockholders‘, or if interpreted more broadly, ,to maximize the market value of the firm‘. [...] Taken to its logical extreme, such an enterprise strategy could involve actions which are immoral or unethical, as well as illegal.“*).⁴⁹ Diese Gefahr besteht so nicht, wenn sich die unternehmerischen Ziele entsprechend dem Stakeholder-Ansatz an den Ansprüchen und Interessen aller Stakeholder orientieren, bzw., wenn ein Unternehmen strategisch direkt auf die Maximierung des Stakeholder-Values und lediglich indirekt auf die Maximierung des Shareholder-Values abzielt.

3 Ablauf eines Stakeholder-Management-Prozesses

Wenn ein Unternehmen auf die Maximierung des Stakeholder-Values strategisch abzielt, dann ist für die Erreichung dieses Ziels ein Stakeholder-Management-Prozess erforderlich, weil ein Unternehmen mit diesem Prozess seine Beziehungen zu den Stakeholdern im Allgemeinen und die Erfüllung der Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder in Besonderen „managen“ kann (*„The basic idea of ,managing for stakeholders‘ or ,value creation stakeholder theory‘ is quite simple. Business can be understood as a set of value-creating relationships among groups that have a stake in the activities that make up the business. Business is about how customers, suppliers, employees, financiers (stockholders, bondholders, banks, etc.), communities, and managers interact and create value. To understand a business is to know how these relationships work. And, the executive’s or entrepreneur’s job is to manage and shape these relationships.“*).⁵⁰

Freeman entwickelte nicht nur den Stakeholder-Ansatz, sondern auch einen Stakeholder-Management-Prozess mit den 3 Prozessschritten mapping (rational level), scanning (process level) und interacting (transactional level) (*„There are at least three levels at which we must understand the processes which an organization uses to manage the relationships with its stakeholders. First of all, we must understand from a rational perspective, who are the stakeholders in the*

⁴⁹ Freeman (2010), S. 103 – 104.

⁵⁰ Freeman (2017), S. 3.

*organization and what are the perceived stakes. Second, we must understand the organizational processes used to either implicitly or explicitly manage the organization's relationships with its stakeholders, and whether these processes ,fit' with the rational stakeholder map of the organization. Finally, we must understand the set of transactions or bargains among the organization and its stakeholders and deduce whether these negotiations ,fit' with the stakeholder map and the organizational processes for stakeholders.“).*⁵¹

Freeman entwickelte den von ihm in den 1980er-Jahren entwickelten Stakeholder-Management-Prozess stetig weiter, wobei ein wichtiges Ergebnis der Weiterentwicklung 7 Teilprozessschritte zu den 3 von ihm entwickelten Prozessschritten waren (*„This chapter explains some very practical techniques that we have developed over the past twenty-five years [...]. These techniques are aimed at giving organizations an increased capability to manage for stakeholders. [...] The seven techniques are: 1. Stakeholder assessment 2. Stakeholder behavior analysis 3. Understanding stakeholders in more depth 4. Assessing stakeholder strategies 5. Developing specific strategies for stakeholders 6. Creating new modes of interaction with stakeholders 7. Developing integrative value creation strategies.“*).⁵²

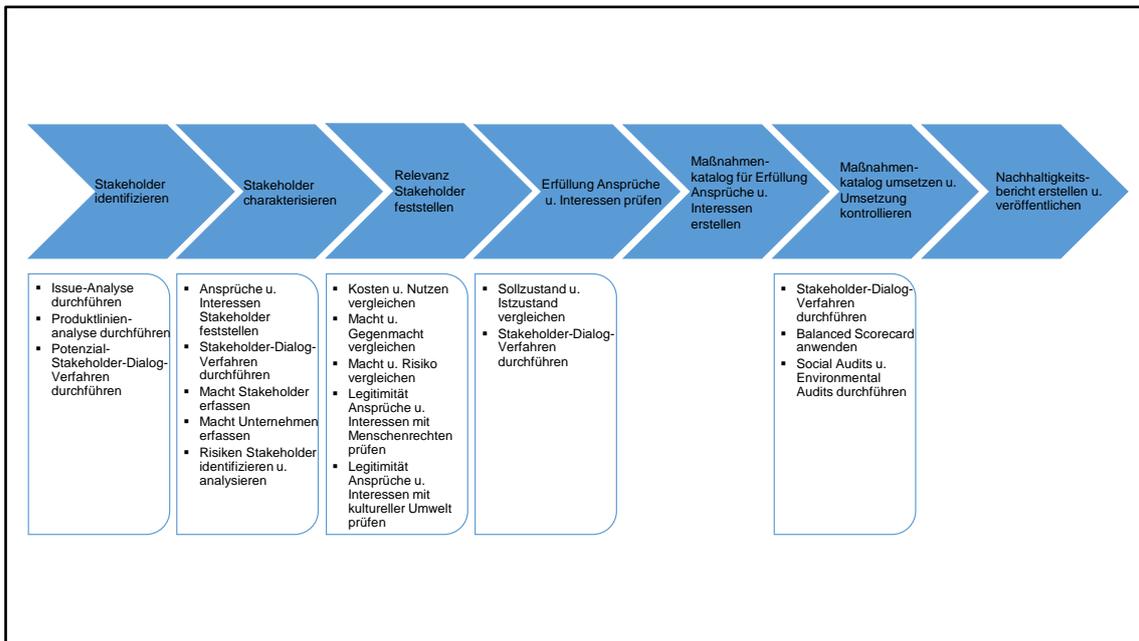
Im Folgenden wird der Ablauf eines Stakeholder-Management-Prozesses beschrieben, wobei der von Freeman entwickelte Stakeholder-Management-Prozess bzw. die von ihm entwickelten Prozessschritte und Teilprozessschritte in der Beschreibung beachtet werden; Beachtung findet vor allem aber auch der sonstige aktuelle Entwicklungsstand.

In der nachfolgenden Darstellung des Prozessablaufs werden die Prozessschritte und Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses dargestellt (vgl. Darst. 2).

⁵¹ Freeman (2010), S. 53; vgl. Freeman (2004), S. 231; vgl. Freeman (2010), S. 52 – 74.

⁵² Freeman u.a. (2007), S. 103 – 104; vgl. Freeman u.a. (2007), S. 103 – 132.

Darst. 2: Prozessschritte und Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses⁵³



3.1 Identifikation der Stakeholder

Im ersten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses muss ein Unternehmen seine Stakeholder identifizieren. Zwecks Identifikation seiner Stakeholder muss ein Unternehmen alle Personen oder Personengruppen, die vom dem Unternehmen direkt oder indirekt betroffen sind und wegen dieser Betroffenheit Ansprüche und Interessen gegenüber dem Unternehmen geltend machen können, auflisten.⁵⁴ Wie bereits erwähnt können solche Betroffenen beispielsweise der Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat, die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber, die Fremdkapitalgeber, die Gesellschaft, die Gewerkschaften, die Kunden, die Lieferanten und Zulieferer, das Management, die Medien, die Mitarbeiter, die Nichtregierungsorganisationen oder der Staat sein. Zwecks erschöpfender Auflistung seiner Stakeholder sollte ein Unternehmen eine Issue-Analyse, eine Produktlinienanalyse und ein Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen.

⁵³ Eigene Darstellung.

⁵⁴ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 156 – 157; vgl. Welge u.a. (2017), S. 267 – 268.

Gegenstand der Issue-Analyse sind die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Probleme in der Unternehmensumwelt eines Unternehmens.⁵⁵ Infolgedessen muss ein Unternehmen zunächst diese Probleme identifizieren. Nach der Identifikation der Probleme muss geprüft werden, ob das Unternehmen die identifizierten Probleme verschärfen oder entschärfen kann. Bei einem positiven Prüfungsergebnis muss das Unternehmen alle von den wirtschaftlichen, sozialen oder ökologischen Problemen betroffenen Personen oder Personengruppen in die Auflistung der Stakeholder aufnehmen.

Gegenstand der Produktlinienanalyse sind die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen des gesamten Produktlebenszyklus eines (materiellen oder immateriellen) Produktes.⁵⁶ Infolgedessen muss ein Unternehmen in Bezug auf seine Produkte untersuchen, ob sich die Rohstoffgewinnung, die Vorleistungsproduktion, die Produktion, die Verpackung, der Transport, die Lagerung, der Vertrieb, der Gebrauch, der Verbrauch oder die Entsorgung auf Wirtschaft, Soziales und Ökologie auswirken. Bei einem positiven Untersuchungsergebnis muss das Unternehmen alle von den wirtschaftlichen, sozialen oder ökologischen Auswirkungen betroffenen Personen oder Personengruppen ebenfalls in die Auflistung der Stakeholder aufnehmen.

Schließlich kann auch die Einleitung und Durchführung eines Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahrens ein Unternehmen bei der erschöpfenden Auflistung seiner Stakeholder unterstützen.⁵⁷ Für eine bestmögliche Unterstützung ist erforderlich, dass das Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren vom Unternehmen wie auch von einem potenziellen Stakeholder eingeleitet werden kann, und, dass das Kommunikationsverhalten der potenziellen Stakeholder im Verfahren berücksichtigt wird. Die Dialogpartner des Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahrens muss das Unternehmen gleichfalls in die Auflistung der Stakeholder aufnehmen.

⁵⁵ Vgl. Göbel (2017), S. 137 – 138; vgl. Macharzina u. Wolf (2015), S. 30.

⁵⁶ Vgl. Göbel (2017), S. 138 – 140; vgl. May u. Wiepcke (2012), S. 484 – 486; vgl. Olsson u. Piekenbrock (1998), S. 281 – 282.

⁵⁷ Vgl. Göbel (2017), S. 140.

3.2 Charakterisierung der Stakeholder

Im zweiten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses muss ein Unternehmen die im ersten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses identifizierten Stakeholder charakterisieren.⁵⁸ Die Charakterisierung der Stakeholder umfasst die Ansprüche und Interessen der Stakeholder, die Macht der Stakeholder, die diesbezügliche Gegenmacht des Unternehmens und die Risiken der Stakeholder. Sie ist insofern ein Vorbereitungsschritt, als sie die Feststellung der Relevanz der Stakeholder im dritten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses vorbereitet.

3.2.1 Ansprüche und Interessen der Stakeholder

Zunächst muss ein Unternehmen die Ansprüche und Interessen, die die Stakeholder gegenüber dem Unternehmen geltend machen können, feststellen.⁵⁹ Zwecks genauer, vollständiger Feststellung der Ansprüche und Interessen der Stakeholder sollte ein Unternehmen einen Fremdbild-Selbstbild-Vergleich durchführen – das Fremdbild meint hier das Bild, das das Unternehmen von den Ansprüchen und Interessen der Stakeholder hat, das Selbstbild meint hier das Bild, das die Stakeholder von ihren Ansprüchen und Interessen haben.⁶⁰ Das Selbstbild der Stakeholder von ihren Ansprüchen und Interessen kann ein Unternehmen hauptsächlich mit der Durchführung eines Stakeholder-Dialog-Verfahrens in Erfahrung bringen, wobei die Dialogpartner die Stakeholder, die Stellvertreter der Stakeholder oder Experten sein können.⁶¹ Das Unternehmen sollte für eine erfolgreiche Durchführung des Stakeholder-Dialog-Verfahrens sowie für eine genaue, vollständige Feststellung der Ansprüche und Interessen der Stakeholder das Kommunikationsverhalten der Stakeholder im Verfahren berücksichtigen.

Die typischen Ansprüche und Interessen verschiedener Stakeholder werden nachfolgend aufgeführt (vgl. Darst. 3).

⁵⁸ Vgl. Göbel (2017), S. 141; vgl. Welge u.a. (2017), S. 268.

⁵⁹ Vgl. Göbel (2017), S. 141; vgl. Welge u.a. (2017), S. 268 – 269.

⁶⁰ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 160.

⁶¹ Vgl. Göbel (2017), S. 142 – 143.

Darst. 3: Typische Ansprüche und Interessen der Stakeholder⁶²

Stakeholder	Ansprüche und Interessen
Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat	Aufgabendelegation; Einfluss; Information; Kompetenzen; Kontrolle; Macht.
Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber	Angemessene Dividende; Einfluss; Information; Kursgewinn; Macht; Wertsteigerung.
Fremdkapitalgeber	Angemessene Verzinsung; Bonität; Einfluss; Information; Macht; termingerechte Rückzahlung des Darlehens; termingerechte Zahlung der Zinsen.
Gesellschaft	Arbeitsplätze; Information; Umweltschutz; Wahrung gesellschaftlicher Werte; Wirtschaftswachstum; Wohlfahrt.
Gewerkschaften	Durchsetzung der Forderungen nach angemessenen Arbeitsbedingungen und angemessener Vergütung; faire Verhandlungen; Informierung der Mitarbeiter.
Kunden	Angemessene Produktqualität; angemessener Kundenservice; angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis; Bedürfnisbefriedigung; Information; Versorgungssicherheit.
Lieferanten und Zulieferer	Angemessene Lieferungs- und Zahlungsbedingungen; Einfluss; Information; langfristige Lieferbeziehungen; Lieferaufträge; Macht.
Management	Angemessene Vergütung; Einfluss; Information; Kontrolle; Macht; monetäre und nichtmonetäre Anreize; Prestige; Wertsteigerung.
Medien	Information; Informierung der Gesellschaft; Kontrolle.
Mitarbeiter	Angemessene Arbeitsbedingungen; angemessene Vergütung; Arbeitsplatzsicherheit; Information; Mitbestimmung; Selbstverwirklichung; Sozialbeziehungen; Work-Life-Balance.
Nichtregierungsorganisationen	Kontrolle; Leistung von finanziellen Beiträgen; Zusammenarbeit.
Staat	Abgaben; Arbeitsplätze; Einhaltung von Gesetzen; Information; Steuern; Wirtschaftswachstum.

⁶² Eigene Darstellung in Anlehnung an Eisl u.a. (2015), S. 17 – 18; Jost (1999), S. 19; Kreuzer (2013), S. 21; Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 160; Welge u.a. (2017), S. 270 – 271.

3.2.2 Macht der Stakeholder

Anschließend muss ein Unternehmen die Macht der Stakeholder erfassen. Die Erfassung der Macht der Stakeholder bezweckt die Ermittlung der Wahrscheinlichkeit der Durchsetzung der Ansprüche und Interessen durch die Stakeholder gegenüber dem Unternehmen – je größer die Macht eines Stakeholders ist, desto wahrscheinlicher ist, dass er seine Ansprüche und Interessen gegenüber dem Unternehmen durchsetzen kann.

Zwecks Erfassung der Macht der Stakeholder sollte ein Unternehmen die Machtgrundlage (base of power), das Machtmittel (mean of power), die Machtfülle (amount of power) und den Machtbereich (scope of power) der Stakeholder identifizieren und analysieren.⁶³ Machtmittel können indessen Macht durch Belohnung (reward power), Macht durch Bestrafung (coercive power), Macht durch Legitimation (legitimate power), Macht durch Identifikation (referent power) und Macht durch Sachkenntnis (expert power) im Allgemeinen sowie Bindungsmacht, Retaliationsmacht, Substitutionsmacht und Koalitionsmacht im Besonderen sein (die Bindungsmacht ist gegeben, wenn für ein Unternehmen die Zustimmung eines Stakeholders erforderlich ist, die Retaliationsmacht liegt vor, wenn ein Stakeholder ein Unternehmen wegen Nichterfüllung seiner Ansprüche und Interessen bestrafen kann, die Substitutionsmacht ist gegeben, wenn ein Stakeholder seine Beziehung zu einem Unternehmen risikolos oder zumindest risikoarm beenden kann und die Koalitionsmacht liegt vor, wenn ein Stakeholder seine Ansprüche und Interessen mit Unterstützung eines mächtigeren Stakeholders gegenüber dem Unternehmen durchsetzen kann).⁶⁴

Zwecks umfassender Erfassung der Macht der Stakeholder sollte ein Unternehmen zusätzlich zur Identifikation und Analyse der Machtgrundlage, des Machtmittels, der Machtfülle und des Machtbereichs Machtindikatoren nutzen. So sind beispielsweise ein hoher Status oder das Vorliegen bestimmter Symbole indikativ für viel Macht.⁶⁵

⁶³ Vgl. Dahl (1957), S. 203.

⁶⁴ Vgl. French u. Raven (1959), S. 155 – 156; vgl. Welge u.a. (2017), S. 269.

⁶⁵ Vgl. Johnson u.a. (2015), S. 194 – 195; vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 153.

Für eine umfassende Erfassung der Macht der Stakeholder sollte ein Unternehmen schließlich noch das Machtverhalten der Stakeholder erfassen. Die Erfassung des Machtverhaltens ist erforderlich, weil das Machtverhalten der Stakeholder den Einsatz ihrer Machtmittel und die Durchsetzung ihrer Ansprüche und Interessen steuert.

Die typischen Machtmittel verschiedener Stakeholder werden nachfolgend aufgeführt (vgl. Darst. 4).

Darst. 4: Typische Machtmittel der Stakeholder⁶⁶

Stakeholder	Machtmittel
Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat	Abberufung; Buchprüfung; keine Entlastung.
Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber	Buchprüfung; Einflussnahme in der Eigentümerversammlung.
Fremdkapitalgeber	Fälligstellung des Darlehens bei Zahlungsverzug; Kreditverweigerung.
Gesellschaft	Boykottierung des Unternehmens; Druckausübung auf Staat.
Gewerkschaften	Arbeitskampf; negative Beeinflussung der öffentlichen Meinung.
Kunden	Boykottierung des Unternehmens; Wechsel zu Konkurrenzprodukt.
Lieferanten und Zulieferer	Ablehnung eines Lieferauftrages; Belieferung der Konkurrenz.
Management	Arbeitgeberwechsel; Mobilisierung der Gesellschaft.
Medien	Negative Beeinflussung der öffentlichen Meinung.
Mitarbeiter	Arbeitgeberwechsel; Bestreikung des Unternehmens.
Nichtregierungsorganisationen	Druckausübung auf Staat; Mobilisierung der Gesellschaft.
Staat	Regulierung; Verbot der Durchführung einer Transaktion.

3.2.3 Macht des Unternehmens

Hiernach muss ein Unternehmen die Macht des Unternehmens über die Stakeholder und folglich seine Gegenmacht erfassen.⁶⁷ Zwecks Erfassung der Macht des Unternehmens sollte ein Unternehmen nunmehr seine Machtgrundlagen,

⁶⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Welge u. Al-Laham (1992), S. 55.

⁶⁷ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 158.

seine Machtmittel, seine Machtfülle und seine Machtbereiche in Bezug auf die Stakeholder identifizieren und analysieren. Im Rahmen der Identifikation und Analyse sollte ein Unternehmen also die Frage beantworten, ob und inwieweit Macht durch Belohnung, Bestrafung, Legitimation, Identifikation oder Sachkenntnis ausgeübt werden kann.⁶⁸

3.2.4 Risiken der Stakeholder

Schließlich muss ein Unternehmen noch die Risiken der Stakeholder identifizieren und analysieren. Die Identifikation und Analyse der Risiken der Stakeholder bezweckt die Ermittlung der Wahrscheinlichkeit der Geltendmachung der Ansprüche und Interessen durch die Stakeholder gegenüber dem Unternehmen – je größer das Risiko eines Stakeholders ist, desto wahrscheinlicher ist, dass er seine Ansprüche und Interessen gegenüber dem Unternehmen geltend macht.⁶⁹

Ein Unternehmen sollte im Zusammenhang mit der Identifikation und Analyse der Risiken der Stakeholder vor allem auch das Kooperationsrisiko mit dem Konfliktrisiko vergleichen.⁷⁰

Die Identifikation und Analyse der Risiken der Stakeholder sollte darüber hinaus einschließen, dass ein Unternehmen das Risikoverhalten der Stakeholder identifiziert und analysiert. Dieser Einschluss ist erforderlich, weil das Risikoverhalten der Stakeholder die Geltendmachung ihrer Ansprüche und Interessen steuert.

Die typischen Risiken verschiedener Stakeholder werden nachfolgend aufgeführt (vgl. Darst. 5).

⁶⁸ Vgl. Wenzelmann u. Plass (2014), S. 152.

⁶⁹ Vgl. Welge u.a. (2017), S. 269.

⁷⁰ Vgl. Wenzelmann u. Plass (2014), S. 153.

Darst. 5: Typische Risiken der Stakeholder⁷¹

Stakeholder	Risiko
Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat	Haftung
Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber	Wertverlust
Fremdkapitalgeber	Schuldnerausfall
Gesellschaft	Kostenabwälzung
Gewerkschaften	Nichtdurchsetzung der Forderungen
Kunden	Unangemessener Preis
Lieferanten und Zulieferer	Forderungsausfall
Management	Arbeitsplatzverlust
Medien	Keine Informierung der Gesellschaft
Mitarbeiter	Arbeitsplatzverlust
Nichtregierungsorganisationen	Keine Zusammenarbeit
Staat	Steuerausfall

3.3 Feststellung der Relevanz der Stakeholder

Im dritten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses muss ein Unternehmen feststellen, ob die im ersten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses identifizierten Stakeholder für das Unternehmen relevant sind.⁷² Die Feststellung der Relevanz der Stakeholder ist insbesondere durch einen Kosten-Nutzen-Vergleich, einen Macht-Gegenmacht-Vergleich, einen Macht-Risiko-Vergleich und eine Prüfung der Legitimität der Ansprüche und Interessen der Stakeholder möglich. Während die Durchführung des Kosten-Nutzen-Vergleichs, des Macht-Gegenmacht-Vergleichs und des Macht-Risiko-Vergleichs im Wirtschaftlichkeitsprinzip begründet ist, sollte die Prüfung der Legitimität der Ansprüche und Interessen der Stakeholder aus Gründen der Ethik durchgeführt werden.

Im Zusammenhang mit der Feststellung der Relevanz der Stakeholder besteht die Gefahr, dass ein Unternehmen zu viele bzw. wenige relevante Stakeholder feststellt, so dass der Beziehung zu irrelevanten bzw. relevanten Stakeholdern eine zu hohe bzw. niedrige Priorität eingeräumt wird.⁷³ Da die Einräumung einer unangemessenen Priorität für die unternehmerische Effizienz und die unternehmerische Effektivität wiederum gefährlich ist, sollte ein Unternehmen alle 4 im

⁷¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bösch (2016), S. 4.

⁷² Vgl. Welge u.a. (2017), S. 270.

⁷³ Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 125; vgl. Johnson u.a. (2015), S. 193; vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 154 – 155.

Folgenden vorgestellten Möglichkeiten der Feststellung der Relevanz der Stakeholder verwenden.

Zusätzlich und in Ergänzung zur Vorstellung dieser 4 Möglichkeiten werden die relevanten Stakeholder der DAX-Unternehmen dargestellt und bewertet.

3.3.1 Kosten-Nutzen-Vergleich

Die Erfüllung wie die Nichterfüllung der Ansprüche und Interessen der Stakeholder durch ein Unternehmen ist kostenverursachend und nutzenbringend. Die erste Möglichkeit für ein Unternehmen die Relevanz der Stakeholder festzustellen ist deshalb die Kosten und den Nutzen einer Erfüllung der Ansprüche und Interessen sowie die Kosten und den Nutzen einer Nichterfüllung der Ansprüche und Interessen zu vergleichen – falls die Gesamtkosten vergleichsweise niedrig sind und der Gesamtnutzen vergleichsweise groß ist, wenn ein Unternehmen die Ansprüche und Interessen eines Stakeholders erfüllt, dann ist er relevant, falls hingegen die Gesamtkosten vergleichsweise niedrig sind und der Gesamtnutzen vergleichsweise groß ist, wenn ein Unternehmen die Ansprüche und Interessen eines Stakeholders nicht erfüllt, dann ist er grundsätzlich irrelevant.⁷⁴

Problematisch bei der Durchführung des Kosten-Nutzen-Vergleichs ist allerdings die Erfassung des Nutzens einer Erfüllung bzw. Nichterfüllung der Ansprüche und Interessen der Stakeholder, weil der Nutzen im Gegensatz zu den Kosten schwer quantifizierbar und folglich schwer erfassbar ist.⁷⁵

3.3.2 Macht-Gegenmacht-Vergleich

Die zweite Möglichkeit für ein Unternehmen die Relevanz der Stakeholder festzustellen ist die Macht der Stakeholder mit der Macht des Unternehmens zu vergleichen (vgl. Darst. 6).⁷⁶

⁷⁴ Vgl. Göbel (2017), S. 143 – 144.

⁷⁵ Vgl. Jung (2014), S. 135.

⁷⁶ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 157 – 159.

Die Stakeholder in Quadrant II (geringe Macht der Stakeholder und hohe unternehmerische Gegenmacht) sind grundsätzlich irrelevant, weil hier die Durchsetzung der Ansprüche und Interessen unwahrscheinlich ist. Wegen der Irrelevanz dieser Stakeholder sollte ein Unternehmen der Beziehung zu diesen Stakeholdern sowie ihren Ansprüchen und Interessen grundsätzlich eine geringe Priorität einräumen.

Die Stakeholder in Quadrant I (geringe Macht der Stakeholder und geringe unternehmerische Gegenmacht) und in Quadrant IV (hohe Macht der Stakeholder und hohe unternehmerische Gegenmacht) sind mittelmäßig relevant, weil hier die Durchsetzung der Ansprüche und Interessen weder wahrscheinlich noch unwahrscheinlich ist. Wegen der mittelmäßigen Relevanz dieser Stakeholder sollte ein Unternehmen der Beziehung zu diesen Stakeholdern sowie ihren Ansprüchen und Interessen eine mittelmäßige Priorität einräumen. Infolge der geringen Macht der Stakeholder und der geringen unternehmerischen Gegenmacht bei Quadrant I bzw. der hohen Macht der Stakeholder und der hohen unternehmerischen Gegenmacht bei Quadrant IV sind indessen Unternehmen und Stakeholder schwach bzw. stark voneinander abhängig. Aufgrund dieser schwachen bzw. starken Abhängigkeit ist bei den Stakeholdern in Quadrant I die Einräumung einer "schwach-mittelmäßigen" Priorität und bei den Stakeholdern in Quadrant IV die Einräumung einer "stark-mittelmäßigen" Priorität erforderlich.

Die Stakeholder in Quadrant III (hohe Macht der Stakeholder und geringe unternehmerische Gegenmacht) schließlich sind relevant, weil hier die Durchsetzung der Ansprüche und Interessen wahrscheinlich ist. Wegen der Relevanz dieser Stakeholder sollte ein Unternehmen der Beziehung zu diesen Stakeholdern sowie ihren Ansprüchen und Interessen eine hohe Priorität einräumen.

Da bei einer Zunahme der Macht der Stakeholder in Bezug auf Quadrant I bzw. einer Abnahme der unternehmerischen Gegenmacht in Bezug auf Quadrant IV die diesbezüglichen Stakeholder von Quadrant I bzw. Quadrant IV in Quadrant III wechseln können, ist in Bezug auf Quadrant I eine genaue Verfolgung der Entwicklung der Macht der Stakeholder und in Bezug auf Quadrant IV eine genaue Verfolgung der Entwicklung der unternehmerischen Gegenmacht wichtig,

weil im Falle eines Wechsels die Einräumung einer höheren Priorität oder vielmehr einer hohen Priorität erforderlich ist.⁷⁷

Darst. 6: Macht-Gegenmacht-Matrix⁷⁸

		Macht des Unternehmens	
		gering	hoch
Macht der Stakeholder	gering	I	II
	hoch	III	IV

3.3.3 Macht-Risiko-Vergleich

Die dritte Möglichkeit für ein Unternehmen die Relevanz der Stakeholder festzustellen ist die Macht der Stakeholder mit dem Risiko der Stakeholder zu vergleichen (vgl. Darst. 7).⁷⁹

Stakeholder mit geringer Macht und geringem Risiko (Quadrant I) sind grundsätzlich irrelevant, weil hier die Durchsetzung und die Geltendmachung der Ansprüche und Interessen unwahrscheinlich sind. Wegen der Irrelevanz dieser Stakeholder sollte ein Unternehmen der Beziehung zu diesen Stakeholdern sowie ihren Ansprüchen und Interessen grundsätzlich eine geringe Priorität einräumen.

Stakeholder mit geringer Macht und hohem Risiko (Quadrant II) bzw. hoher Macht und geringem Risiko (Quadrant III) sind mittelmäßig relevant, weil hier die Durchsetzung der Ansprüche und Interessen unwahrscheinlich bzw. wahrscheinlich ist und die Geltendmachung der Ansprüche und Interessen wahrscheinlich bzw. unwahrscheinlich ist. Wegen der mittelmäßigen Relevanz dieser Stakeholder sollte ein Unternehmen der Beziehung zu diesen Stakeholdern sowie ihren Ansprüchen und Interessen eine mittelmäßige Priorität einräumen.

Stakeholder mit hoher Macht und hohem Risiko (Quadrant IV) schließlich sind relevant, weil hier die Durchsetzung und die Geltendmachung der Ansprüche und Interessen wahrscheinlich sind. Wegen der Relevanz dieser Stakeholder sollte

⁷⁷ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 157 – 159.

⁷⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 158.

⁷⁹ Vgl. Johnson u.a. (2015), S. 189 – 190.

ein Unternehmen der Beziehung zu diesen Stakeholdern sowie ihren Ansprüchen und Interessen eine hohe Priorität einräumen.

Wichtig ist, dass ein Unternehmen die Entwicklung der Macht der Stakeholder in Quadrant II und die Entwicklung des Risikos der Stakeholder in Quadrant III genau verfolgt, weil bei einer Zunahme der Macht bzw. einer Zunahme des Risikos diese Stakeholder von Quadrant II bzw. Quadrant III in Quadrant IV wechseln können – im Falle eines Wechsels sollte dann ein Unternehmen der Beziehung zu diesen Stakeholdern sowie ihren Ansprüchen und Interessen eine höhere Priorität oder vielmehr eine hohe Priorität einräumen.⁸⁰

Darst. 7: Macht-Risiko-Matrix⁸¹

		Risiko der Stakeholder	
		gering	hoch
Macht der Stakeholder	gering	I	II
	hoch	III	IV

3.3.4 Prüfung der Legitimität der Ansprüche und Interessen der Stakeholder

Die vierte und letzte hier vorgestellte Möglichkeit für ein Unternehmen die Relevanz der Stakeholder festzustellen ist die Legitimität der Ansprüche und Interessen der Stakeholder zu prüfen.

Zwar sind Stakeholder grundsätzlich irrelevant, wenn bei einer Nichterfüllung ihrer Ansprüche und Interessen die Gesamtkosten vergleichsweise niedrig sind und der Gesamtnutzen vergleichsweise groß ist (Kosten-Nutzen-Vergleich), wenn sie geringe Macht haben und eine hohe unternehmerische Gegenmacht besteht (Macht-Gegenmacht-Vergleich) oder wenn sie geringe Macht haben und ein geringes Risiko für sie besteht (Macht-Risiko-Vergleich). Je nachdem, wie ein

⁸⁰ Vgl. Johnson u.a. (2015), S. 189 – 190.

⁸¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson u.a. (2015), S. 189.

Unternehmen gegenüber Gesetzestreue und Ethik eingestellt ist, räumt ein Unternehmen diesen grundsätzlich irrelevanten Stakeholdern jedoch trotzdem Relevanz ein, wenn ihre Ansprüche und Interessen legitim sind.⁸²

Im Folgenden werden deshalb zunächst 5 unternehmerische Grundeinstellungen gegenüber gesetzestreuem Verhalten und ethischem Verhalten dargestellt. Anschließend folgt dann die Darstellung des Ablaufs einer Prüfung der Legitimität der Ansprüche und Interessen der Stakeholder.

Unternehmerische Grundeinstellungen gegenüber gesetzestreuem Verhalten und ethischem Verhalten

Ob ein Unternehmen auch die Möglichkeit verwendet, die Relevanz der Stakeholder durch eine Prüfung der Legitimität ihrer Ansprüche und Interessen festzustellen, hängt erwähnenswerten hauptsächlich davon ab, wie das Unternehmen gegenüber Gesetzestreue und Ethik eingestellt ist. Theoretisch können 5 Grundeinstellungen gegenüber gesetzestreuem Verhalten und ethischem Verhalten von einem Unternehmen vertreten werden (vgl. Darst. 8).⁸³

Ein gesetzesuntreues Unternehmen misst der Gesetzestreue und der Ethik keine Relevanz bei. Ein gesetzesuntreues Unternehmen versucht nämlich das Ziel der Gewinnmaximierung auch durch gesetzesuntreues Verhalten zu erreichen.

Für ein gesetzestreuem Unternehmen ist gesetzestreuem Verhalten relevant und ethisches Verhalten irrelevant.

Ein semiethisches Unternehmen misst der Gesetzestreue Relevanz und der Ethik geringe Relevanz bei. Die wirtschaftliche Unternehmensentwicklung hat für ein semiethisches Unternehmen Vorrang vor der sozialen und ökologischen Unternehmensentwicklung.

⁸² Vgl. Göbel (2017), S. 144; vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 238 – 239; vgl. Welge u.a. (2017), S. 279.

⁸³ Vgl. Johnson u.a. (2015), S. 177 – 180; vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 241 – 242.

Für ein nachhaltiges Unternehmen ist gesetzestreu Verhalten relevant und ethisches Verhalten mittel relevant. Die wirtschaftliche, soziale und ökologische Unternehmensentwicklung sind für ein nachhaltiges Unternehmen gleichrangig.

Ein ethisches Unternehmen schließlich misst der Gesetzestreue Relevanz und der Ethik hohe Relevanz bei. Die wirtschaftliche Unternehmensentwicklung hat für ein ethisches Unternehmen Nachrang gegenüber der sozialen und ökologischen Unternehmensentwicklung.

Ob ein Unternehmen die Möglichkeit verwendet, die Relevanz der Stakeholder auch durch eine Prüfung der Legitimität ihrer Ansprüche und Interessen festzustellen, ist nun insofern von diesen Grundeinstellungen abhängig, als die Wahrscheinlichkeit einer Verwendung bei gesetzesuntreuen Unternehmen am kleinsten und bei ethischen Unternehmen am größten ist.

Mit Ausnahme der praktisch kaum vertretbaren Grundeinstellungen eines gesetzesuntreuen Unternehmens und eines ethischen Unternehmens können alle Grundeinstellungen von einem Unternehmen vertreten werden, weil jede Grundeinstellung Vorteile wie Nachteile aufweist.⁸⁴ Insbesondere ist strittig, welche Grundeinstellung wirtschaftlich am vorteilhaftesten bzw. nachteilhaftesten ist.⁸⁵ Da aber der Staat ethisches Verhalten nicht uneingeschränkt gewährleisten kann, sollte ein Unternehmen die Relevanz der Stakeholder auch durch eine Prüfung der Legitimität ihrer Ansprüche und Interessen feststellen und somit zumindest semiethisch sein.⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 244.

⁸⁵ Vgl. Johnson u.a. (2015), S. 181.

⁸⁶ Vgl. Göbel (2017), S. 144; vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 159.

Darst. 8: Unternehmerische Grundeinstellungen gegenüber Gesetzestreue und Ethik⁸⁷

	Gesetzes- untreues Unterneh- men	Gesetzes- treues Un- ternehmen	Semiethi- sches Un- ternehmen	Nachhalti- ges Unter- nehmen	Ethisches Unterneh- men
Gesetzes- treues Ver- halten	Irrelevant	Relevant	Relevant	Relevant	Relevant
Ethisches Verhalten	Irrelevant	Irrelevant	Gering rele- vant	Mittel rele- vant	Hoch rele- vant

Prüfungsablauf

Die für ein Unternehmen wahrscheinlich geeignetste Art und Weise der Prüfung der Legitimität der Ansprüche und Interessen der Stakeholder ist zu prüfen, ob das Unternehmen ein Menschenrecht der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte verletzt, wenn es die Ansprüche und Interessen der im ersten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses identifizierten Stakeholder nicht erfüllt.⁸⁸ Obwohl die am 10.12.1948 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verkündete Allgemeine Erklärung der Menschenrechte rechtlich unverbindlich ist, ist sie wegen ihrer Globalität geeigneter als beispielsweise die Charta der Grundrechte der Europäischen Union oder das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland.⁸⁹

Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte beinhaltet folgende Menschenrechte: Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit (Art. 1), Verbot der Diskriminierung (Art. 2), Recht auf Leben und Freiheit (Art. 3), Verbot der Sklaverei und des Sklavenhandels (Art. 4), Verbot der Folter (Art. 5), Anerkennung als Rechtsperson (Art. 6), Gleichheit vor dem Gesetz (Art. 7), Anspruch auf Rechtsschutz (Art. 8), Schutz vor Verhaftung und Ausweisung (Art. 9), Anspruch auf faires Gerichtsverfahren (Art. 10), Unschuldsvermutung (Art. 11), Freiheitssphäre des Einzelnen (Art. 12), Freizügigkeit und Auswanderungsfreiheit (Art. 13), Asylrecht (Art. 14),

⁸⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson u.a. (2015), S. 177 – 180; Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 241 – 242.

⁸⁸ Vgl. Göbel (2017), S. 146 – 148; vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 239.

⁸⁹ Vgl. Ipsen (2016), S. 12 – 14.

Recht auf Staatsangehörigkeit (Art. 15), Eheschließung, Familie (Art. 16), Recht auf Eigentum (Art. 17), Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit (Art. 18), Meinungs- und Informationsfreiheit (Art. 19), Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit (Art. 20), Allgemeines und gleiches Wahlrecht (Art. 21), Recht auf soziale Sicherheit (Art. 22), Recht auf Arbeit und gleichen Lohn (Art. 23), Recht auf Erholung und Freizeit (Art. 24), Recht auf Wohlfahrt (Art. 25), Recht auf Bildung (Art. 26), Freiheit des Kulturlebens (Art. 27), Soziale und internationale Ordnung (Art. 28), Grundpflichten (Art. 29) und Auslegungsregel (Art. 30).

Falls ein Unternehmen in den Schutzbereich eines dieser Menschenrechte rechtswidrig eingreift, wenn es die Ansprüche und Interessen eines Stakeholders nicht erfüllt, dann ist er wegen der Legitimität seiner Ansprüche und Interessen relevant – anderenfalls ist er grundsätzlich irrelevant.

Nach Abschluss dieser Erstprüfung sollte ein Unternehmen in einer Zweitprüfung außerdem zusätzlich prüfen, ob die Ansprüche und Interessen des Stakeholders den Grundannahmen, Werten und Verhaltensmustern der Umwelt des Unternehmens bzw. des Stakeholders entsprechen (und folglich eher legitim sind) oder widersprechen (und folglich eher illegitim sind).⁹⁰ Im erstgenannten Fall ist der Stakeholder relevant, im zweitgenannten Fall ist er grundsätzlich irrelevant.

3.3.5 Relevante Stakeholder der DAX-Unternehmen

Der Deutsche Aktienindex beinhaltet die 30 größten und umsatzstärksten Unternehmen an der Frankfurter Wertpapierbörse. 28 der 30 DAX-Unternehmen erstellten und veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte für das Jahr 2016 in Übereinstimmung mit den G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative. Die Global Reporting Initiative ist eine Nichtregierungsorganisation, die seit 1997 u.a. zusammen mit der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, dem United Nations Global Compact, dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen, der Internationalen Organisation für

⁹⁰ Vgl. Göbel (2017), S. 146, 154 – 156.

Normung und den 4 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Deloitte, EY, KPMG sowie PWC Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben für die Erstellung und Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten entwickelt.⁹¹ Die Entwicklung der G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung zielte darauf ab, dass ein Unternehmen seine Stakeholder mit einem Nachhaltigkeitsbericht über Wirtschaft, Soziales und Ökologie transparent informieren kann.

Eine der 58 Standardangaben, die ein Unternehmen gemäß den G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung darlegen muss, ist die Darlegung einer Liste mit den Stakeholdern des Unternehmens (GRI-G4-24: „Stellen Sie eine Liste der von der Organisation eingebundenen Stakeholdergruppen zur Verfügung.“). Die von den oben genannten 28 DAX-Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitsberichten für das Jahr 2016 dargelegten Listen wurden für diese Arbeit ausgewertet.

Im Rahmen der Auswertung wurden zunächst die Stakeholder der DAX-Unternehmen in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet und gezählt (vgl. Darst. 9). Die Auflistung und Zählung ergab, dass die DAX-Unternehmen maximal 27 relevante Stakeholder (Deutsche Lufthansa), minimal 4 relevante Stakeholder (Allianz) und durchschnittlich 13 relevante Stakeholder haben. Da Deutsche Lufthansa 14 relevante Stakeholder mehr und Allianz 9 relevante Stakeholder weniger als ein durchschnittliches DAX-Unternehmen hat, sind möglicherweise für Deutsche Lufthansa zu viele und für Allianz zu wenige Stakeholder relevant, was erwähnenswertenmaßen für die unternehmerische Effizienz und die unternehmerische Effektivität gefährlich wäre.

Im Rahmen der Auswertung wurden anschließend die Quoten für 19 Stakeholder berechnet (vgl. Darst. 10). Die Berechnung ergab, dass für die Mehrheit der 28 DAX-Unternehmen die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber (96 Prozent), die Kunden (93 Prozent), die Mitarbeiter (93 Prozent), die Politik (79 Prozent), die Fremdkapitalgeber (71 Prozent), die Lieferanten und Zulieferer (71 Prozent), die Gesellschaft (68 Prozent), die Nichtregierungsorganisationen (68 Prozent), die Wissenschaft (57 Prozent) und der Staat (54 Prozent) relevante Stakeholder

⁹¹ Vgl. Loew (2016), S. 126 – 127.

sind. Die Tatsache, dass für mehr als jedes zweite Unternehmen die Wissenschaft ein relevanter Stakeholder ist, ist eher keine allgemein bekannte Tatsache, weil die Wissenschaft in der Regel nicht unter den typischen Stakeholdern aufgeführt wird.

Darst. 9: Stakeholder und Anzahl der Stakeholder der DAX-Unternehmen nach den Nachhaltigkeitsberichten für das Jahr 2016 der Unternehmen⁹²

Unternehmen	Stakeholder	Anzahl
Adidas	Aktionäre; Behörden; Beschäftigte in den Betrieben der Zulieferer; Dienstleister; Distributoren; Einzelhändler; Fachverbände; Gewerkschaften; Investoren; Journalisten; Kommunen; Konsumenten; Mitarbeiter; Regierungen; spezielle Interessengruppen; Sportprofis; Vorstand; Wettbewerber; Zulieferer.	19
Allianz	Gesellschaft; Investoren; Kunden; Mitarbeiter.	4
BASF	Aktionäre; Gesellschaft; Kunden; Lieferanten; Medien; Mitarbeiter; Politik; Wirtschaft; Wissenschaft.	9
Bayer	Banken; Behörden; Gesetzgeber; Hochschulen; Investoren; Kunden; Lieferanten; Mitarbeiter; Nachbarn; Nichtregierungsorganisationen; Öffentlichkeit; Politik; Ratingagenturen; Schulen; Verbände; Wettbewerber.	16
Beiersdorf	Anwohner; Geschäftspartner; Investoren; Kommunen; Kunden; Mitarbeiter; Nichtregierungsorganisationen; öffentliche Verwaltungen; politische Entscheidungsträger; Wissenschaft.	10
BMW	Geschäftspartner; Kapitalmarkt; Kunden; Lieferanten; lokale Stakeholder; Medien; Mitarbeiter; Netzwerke; Nichtregierungsorganisationen; politische Entscheidungsträger; Verbände; Wissenschaft; Zivilgesellschaft.	13
Commerzbank	Forschung; Gesellschaft; Kapitalmarktakteure; Kunden; Lieferanten; Medien; Mitarbeiter; Nichtregierungsorganisationen; Politik; Wissenschaft.	10
Continental	Aktionäre; Anteilseigner; Gesellschaft; Kunden; Lieferanten; Mitarbeiter.	6
Daimler	Aktionäre; Analysten; Anwohner; Gewerkschaften; Investoren; Kommunen; Kunden; Medien; Mitarbeiter; Nachbarn; Nichtregierungsorganisationen; Politik; Verbände; Wissenschaft; Zivilgesellschaft; Zulieferer.	16
Deutsche Bank	Anteilseigner; Gemeinschaft; Geschäftspartner; Hersteller; Investoren; Kunden; Lieferanten;	13

⁹² Eigene Darstellung.

Ablauf eines Stakeholder-Management-Prozesses

Unternehmen	Stakeholder	Anzahl
	Medien; Mitarbeiter; Nichtregierungsorganisationen; Regierungen; Regulatoren; Zivilgesellschaft.	
Deutsche Börse	Anteilseigner; Arbeitnehmervertreter; Aufsichtsbehörden; Clearingteilnehmer; Dienstleister; Emittenten; Finanzwelt; Geschäftspartner; Gesellschaft; Handelsteilnehmer; institutionelle Anleger; Intermediäre; Lieferanten; Medien; Mitarbeiter; Nachhandelsteilnehmer; Nichtregierungsorganisationen; Politik; Privatanleger.	19
Deutsche Luft-hansa	Aktionäre; Analysten; Anrainer; Arbeitnehmervertreter; Behörden; Bildung; Forschung; Gesellschaft; Gesetzgeber; Investoren; Kapitalmarkt; Kunden; Lieferanten; lifestyle of health and sustainability; Mitarbeiter; Nachbarn; Nichtregierungsorganisationen; Öffentlichkeit; Politik; Ratingagenturen; Regierungen; soziale Netzwerke; Verbände; Verbraucher; Vereinigungen; Vertragspartner; Wissenschaft.	27
Deutsche Post	Aktionäre; Branche; Familie; Freunde; Gewerkschaften; Investoren; Journalisten; Kunden; Mitarbeiter; Nichtregierungsorganisationen; Partnerorganisationen; politische Entscheidungsträger; Ratingagenturen; Regierungsbehörden; Subunternehmer; Wettbewerber; Wirtschaftsverbände; Wissenschaft; Zulieferer.	19
Deutsche Telekom	Analysten; Bildung; Forschung; Interessengruppen; Investoren; Kunden; Lieferanten; Medien; Mitarbeiter; Nichtregierungsorganisationen; Politik; potentielle Kunden; potentielle Mitarbeiter; Wirtschaft; Wissenschaft.	15
E.ON	Anteilseigner; Geschäftspartner; Gesellschaft; Investoren; Kommunen; Kunden; Lieferanten; Mitarbeiter; Nachhaltigkeitsexperten; Nichtregierungsorganisationen; Öffentlichkeit; Politik; Regionen.	13
Fresenius	Keine Darlegung.	
Fresenius Medical Care	Keine Darlegung.	
HeidelbergCement	Analysten; Anteilseigner; Behörden; Fachverbände; Kommunen; Gesellschaft; Investoren; Lieferanten; lokale Organisationen; Medien; Nichtregierungsorganisationen; Öffentlichkeit; Politik; politische Entscheidungsträger; Ratingagenturen; Wirtschaft; Wissenschaft.	17
Henkel	Aktionäre; Behörden; Kunden; Lieferanten; Mitarbeiter; Nachbarn; Nichtregierungsorganisationen; Politik; Verbände; Verbraucher; Wissenschaft.	11
Infineon Technologies	Investoren; Kunden; Lieferanten; Mitarbeiter; Politik; soziale Interessengruppen.	6

Ablauf eines Stakeholder-Management-Prozesses

Unternehmen	Stakeholder	Anzahl
Linde	Aktionäre; Kunden; Lieferanten; Mitarbeiter; Nachbarn; Nichtregierungsorganisationen; Öffentlichkeit; Politik; Wirtschaft; Wissenschaft.	10
Merck	Aktionäre; Arbeitnehmervertreter; Behörden; Kommunen; Geschäftspartner; Gesundheitssysteme; Kunden; Medien; Merck-Familie; Mitarbeiter; Nichtregierungsorganisationen; Patienten; Politik; Verbände; Vertriebspartner; Wettbewerber; Wissenschaft; Zulieferer.	18
MunichRe	Aktionäre; Analysten; Gesellschaft; Interessenverbände; Investoren; Kunden; Mitarbeiter; Nichtregierungsorganisationen; Politik; Wissenschaft.	10
ProSiebenSat.1 Media	Business-to-Consumer-Kunden; Dienstleister; Geschäftspartner; Gesellschaft; Kapitalmarkt; Lieferanten; Medien; Mitarbeiter; Nutzer; Werbekunden; Zuschauer.	11
RWE	Behörden; Bürger; Kunden; Nachbarn; Politik; Umweltverbände; Wissenschaft.	7
SAP	Analysten; Anleger; IT-Branchenanalysten; Kunden; Mitarbeiter; Nichtregierungsorganisationen; öffentliche Hand; Partner; Wissenschaft.	9
Siemens	Hochschulen; Investoren; Kunden; Lieferanten; Medien; Mitarbeiter; Nichtregierungsorganisationen; Öffentlichkeit; politische Entscheidungsträger; Unternehmen.	10
ThyssenKrupp	Investoren; Kunden; Mitarbeiter; Nachbarn; Politik; Zivilgesellschaft.	6
Volkswagen	Analysten; Anwohner; Behörden; Bildungseinrichtungen; Erziehungseinrichtungen; Kommunen; gemeinnützige Organisationen; Geschäftspartner; Gesellschaft; Gewerkschaften; Investoren; kirchliche Institutionen; Kultureinrichtungen; Kunden; Medien; Mitarbeiter; Nichtregierungsorganisationen; Politik; Verbände; Vereine; Wettbewerber; Wirtschaft; Wissenschaft.	24
Vonovia	Analysten; Investoren; Kunden; Mieterinitiativen; Mieterverbände; Mitarbeiter; Politik.	7

Darst. 10: Quoten für die Stakeholder der DAX-Unternehmen⁹³

Stakeholder	Quote
Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber	96 %
Kunden	93 %
Mitarbeiter	93 %
Politik	79 %
Fremdkapitalgeber	71 %
Lieferanten und Zulieferer	71 %
Gesellschaft	68 %
Nichtregierungsorganisationen	68 %
Wissenschaft	57 %
Staat	54 %
Medien	50 %
Verbände	46 %
Geschäftspartner	43 %
Anwohner und Nachbarn	32 %
Analysten	29 %
Wettbewerber	18 %
Wirtschaft	18 %
Gewerkschaften	14 %
Ratingagenturen	14 %

3.4 Prüfung der Erfüllung der Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder

Im vierten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses muss ein Unternehmen prüfen, ob die Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder erfüllt werden. Die Prüfung der Erfüllung der Ansprüche und Interessen erfolgt durch einen Soll-Ist-Vergleich.

Die Ansprüche und Interessen der Stakeholder entsprechen dem Sollzustand und wurden schon im zweiten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses ermittelt. Der dem Istzustand entsprechende Grad der Erfüllung der Ansprüche und Interessen wurde dagegen noch nicht ermittelt. Für eine genaue Ermittlung des Erfüllungsgrads sollte ein Unternehmen das Bild, das das Unternehmen vom Grad der Erfüllung der Ansprüche und Interessen hat, mit dem Bild, das die Stakeholder vom Grad der Erfüllung ihrer Ansprüche und Interessen haben, abgleichen, weil der Abgleich ein verzerrtes Fremdbild des Unternehmens entzerren kann. Ein Unternehmen erfährt das Selbstbild der Stakeholder hauptsächlich

⁹³ Eigene Darstellung.

über die Durchführung eines Stakeholder-Dialog-Verfahrens, wobei das Unternehmen für eine erfolgreiche Durchführung des Stakeholder-Dialog-Verfahrens immer das Kommunikationsverhalten der Stakeholder im Verfahren berücksichtigen sollte.

Der Soll-Ist-Vergleich deckt mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit auch Lücken zwischen dem Sollzustand und dem Istzustand auf, sodass ein Unternehmen die Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder regelmäßig nicht erfüllt, graduell erfüllt und erfüllt.⁹⁴

3.5 Erstellung eines Maßnahmenkatalogs

Im fünften Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses muss ein Unternehmen einen Katalog von Maßnahmen für die Erfüllung der Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder erstellen.⁹⁵ In Bezug auf die Ansprüche und Interessen, die ein Unternehmen noch nicht oder nur graduell erfüllt, muss ein Unternehmen seine alten Maßnahmen weiterentwickeln und / oder neue Maßnahmen entwickeln, damit die im Soll-Ist-Vergleich aufgedeckten Lücken zwischen dem Sollzustand und dem Istzustand geschlossen werden. In Bezug auf die Ansprüche und Interessen, die ein Unternehmen schon erfüllt, ist grundsätzlich weder eine Weiterentwicklung noch eine Neuentwicklung von Maßnahmen erforderlich.

Bei der Erstellung des Maßnahmenkatalogs wird höchstwahrscheinlich das Problem auftreten, dass ein Unternehmen die Ansprüche und Interessen eines relevanten Stakeholders nicht oder nur graduell erfüllen kann, wenn die Ansprüche und Interessen eines anderen relevanten Stakeholders erfüllt werden, weil die Ansprüche und Interessen konfliktär sind.⁹⁶ Dieses Problem kann nur gelöst werden, indem die konfliktären Ansprüche und Interessen vom Unternehmen entsprechend ihrem wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Gewicht in eine

⁹⁴ Vgl. Preble (2005), S. 418 – 419.

⁹⁵ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 163.

⁹⁶ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 153 – 154; vgl. Welge u.a. (2017), S. 266.

Rangordnung gebracht werden.⁹⁷ Die Art und Weise, wie ein Unternehmen die konfliktären Ansprüche und Interessen wirtschaftlich, sozial und ökologisch gewichtet, ist abermalig von der unternehmerischen Grundeinstellung gegenüber gesetzestreuem Verhalten und ethischem Verhalten abhängig.

3.6 Umsetzung des Maßnahmenkatalogs und Kontrolle der Umsetzung

Im sechsten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses muss ein Unternehmen den im fünften Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses erstellten Katalog von Maßnahmen für die Erfüllung der Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder umsetzen und die zureichende Umsetzung kontrollieren.⁹⁸

Eine Kontrolle der Umsetzung des Maßnahmenkatalogs ermöglicht vor allem die Durchführung eines Stakeholder-Dialog-Verfahrens, wobei das Unternehmen für eine erfolgreiche Durchführung des Stakeholder-Dialog-Verfahrens immer das Kommunikationsverhalten der Stakeholder im Verfahren berücksichtigen sollte. Eine weitere Möglichkeit, die Umsetzung des Maßnahmenkatalogs zu kontrollieren, eröffnet die Anwendung des von den US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlern Robert Kaplan und David Norton entwickelten Konzepts der Balanced Scorecard. Insbesondere ist das Grundkonzept mit der finanzwirtschaftlichen Perspektive, der Kundenperspektive, der internen Prozessperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive erweiterbar, sodass ein Unternehmen das Grundkonzept um die Perspektiven seiner anderen relevanten Stakeholder erweitern kann.⁹⁹ Schließlich machen auch Social Audits und Environmental Audits eine Kontrolle der Umsetzung des Maßnahmenkatalogs möglich.¹⁰⁰

Falls die Kontrolle der Umsetzung des Maßnahmenkatalogs eine unzureichende Umsetzung ergibt, weil die Ansprüche und Interessen relevanter Stakeholder

⁹⁷ Vgl. Göbel (2017), S. 154 – 162; vgl. Heinen (1991), S. 56.

⁹⁸ Vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 163.

⁹⁹ Vgl. Kaplan u. Norton (1997), S. 33.

¹⁰⁰ Vgl. Preble (2005), S. 427.

nicht oder nur graduell erfüllt werden, muss ein Unternehmen seine alten Maßnahmen weiterentwickeln und / oder neue Maßnahmen entwickeln.

3.7 Erstellung und Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts

Im Zusammenhang mit der obigen Darstellung und Bewertung der relevanten Stakeholder der DAX-Unternehmen wurde deutlich, dass heutzutage das Stakeholder-Management einen Gegenstand eines Nachhaltigkeitsberichts bildet. Im siebten und letzten Schritt des Stakeholder-Management-Prozesses sollte ein Unternehmen daher einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen und veröffentlichen um über sein Stakeholder-Management zu berichten.

Die Erstellung und Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts ist ein zwar nicht notwendiger, jedoch nützlicher Schritt im Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens. Denn ein Bericht über das Stakeholder-Management stiftet einem Unternehmen internen und externen Nutzen, wobei die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts eher unternehmensintern und die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts eher unternehmensextern nutzbringend ist.¹⁰¹

¹⁰¹ Vgl. Loew (2016), S. 122 – 126.

Teil II: Länderüberblick sowie Religion und Kultur

4 Überblick über China, Japan, Indien, Korea und Indonesien

Die chinesische, die japanische, die indische, die koreanische und die indonesische Volkswirtschaft sind die 5 größten asiatischen Volkswirtschaften. Im Folgenden wird ein Überblick über China, Japan, Indien, Korea und Indonesien gegeben, wobei der Überblick Grunddaten, Wirtschaft und Geschichte umfasst.

Die nachfolgende Karte bildet u.a. das 7.219 km entfernte China, das 9.043 km entfernte Japan, das 6.748 km entfernte Indien, das 8.564 km entfernte Korea und das 11.004 km entfernte Indonesien ab (vgl. Darst. 11).

Darst. 11: Karte mit China, Japan, Indien, Korea und Indonesien¹⁰²



¹⁰² Eigene Darstellung.

4.1 China

China verfügt über eine Landfläche von 9.562.911 qkm (Rang 4 weltweit) und hatte im Jahr 2017 1.390.080.000 Einwohner (Rang 1 weltweit).¹⁰³ Die Staatsform Chinas ist eine sozialistische Volksrepublik. Nach dem Bericht über die menschliche Entwicklung des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen hatte China im Jahr 2017 den HDI-Rang 86 (1990: 103), den HDI-Wert 0,752 (1990: 0,502) und die HDI-Gruppierung „hohe menschliche Entwicklung“.¹⁰⁴

China belegt mit seiner Wirtschaftsleistung weltweit den zweiten Rang und asieneit den ersten Rang. Im Jahr 2017 betrug das nominale Bruttoinlandsprodukt 12.015 Mrd. USD (1980: 305 Mrd. USD; 2000: 1.215 Mrd. USD), das nominale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf 8.643 USD (1980: 305 USD; 2000: 959 USD) und das reale Wachstum des Bruttoinlandsprodukts 6,9 Prozent (1980: 7,8 Prozent; 2000: 8,4 Prozent).¹⁰⁵ Im Jahr 2016 entstanden 8,6 Prozent des chinesischen Bruttoinlandsprodukts durch den Agrarsektor, 39,8 Prozent durch den Industrie-sektor und 51,6 Prozent durch den Dienstleistungssektor.¹⁰⁶ Die Staatsverschuldung belief sich im Jahr 2017 auf 47,8 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (2000: 22,8 Prozent), womit China weltweit Rang 102 einnahm.

China exportierte Waren in Höhe von 2.264 Mrd. USD (Rang 1 weltweit) und importierte Waren in Höhe von 1.841 Mrd. USD (Rang 2 weltweit) im Jahr 2017 (Topexportware und Topimportware war Elektronik) – die USA waren mit einem Anteil von 19 Prozent das Hauptabnehmerland, Korea war mit einem Anteil von 9,6 Prozent das Hauptlieferland.¹⁰⁷ Im Jahr 2017 hatte China bei deutschen Einfuhren Rang 1 und bei deutschen Ausfuhren Rang 3.

¹⁰³ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018a), S. 1.

¹⁰⁴ Vgl. United Nations Development Programme (2018), S. 23.

¹⁰⁵ Vgl. Germany Trade And Invest (2018a), S. 2; vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018a), S. 1.

¹⁰⁶ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018a), S. 4.

¹⁰⁷ Vgl. Germany Trade And Invest (2018a), S. 3 – 4.

Im Jahr 2017 waren von den 785.399.000 chinesischen Erwerbspersonen 4,6 Prozent arbeitslos; 27 Prozent der Erwerbstätigen arbeiteten im Agrarsektor, 23,9 Prozent im Industriesektor und 49,1 Prozent im Dienstleistungssektor.¹⁰⁸

Die nachfolgende Zeittafel gibt eine Übersicht über die wichtigsten Ereignisse in der Geschichte Chinas (vgl. Darst. 12). Moralkulturprägende geschichtliche Ereignisse waren insbesondere die zwischen dem 6. und 5. Jahrhundert v.Chr. beginnende Verbreitung des Taoismus, die ebendann beginnende Verbreitung des Konfuzianismus und die im 2. Jahrhundert v.Chr. beginnende Verbreitung des Buddhismus.

¹⁰⁸ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018a), S. 4.

Darst. 12: Zeittafel zur Geschichte Chinas¹⁰⁹

Datum	Ereignis
1766 vC – 1122 vC	Shang-Dynastie
1122 vC – 256 vC	Zhou-Dynastie
600 vC ~ 401 vC	Laotse
551 vC – 479 vC	Konfuzius
221 vC – 207 vC	Qin-Dynastie
207 vC – 220 nC	Han-Dynastie
108 vC – 313 nC	Besetzung von Korea
148 nC	Beginn der Verbreitung des Buddhismus
581 – 618	Sui-Dynastie
618 – 907	Tang-Dynastie
907 – 960	Wudai-Zeit
960 – 1279	Song-Dynastie
1279 – 1368	Mongolische Yuan-Dynastie
1368 – 1644	Ming-Dynastie
1627 – 1895	Besetzung von Korea
1644 – 1911	Mandschurische Qing-Dynastie
1839 – 1842	Erster Opiumkrieg
1856 – 1860	Zweiter Opiumkrieg
1894 – 1895	Chinesisch-Japanischer-Krieg
1900	Boxeraufstand
1912 – 1949	Republik China
1921	Gründung der Kommunistische Partei Chinas
1927 – 1949	Bürgerkrieg
1931 – 1945	Besetzung durch Japaner
1949	Volksrepublik China
1949 – 1959	Mao Zedong als erster chinesischer Präsident
1951	Besetzung von Tibet
1958 – 1961	Großer Sprung nach vorn
1962	Chinesisch-Indischer Krieg
1964	China als Atommacht
1966 – 1969	Kulturrevolution
1989	Massaker an Demonstranten
2008	Olympische Spiele in Peking

4.2 Japan

Japan verfügt über eine Landfläche von 377.962 qkm (Rang 62 weltweit) und hatte im Jahr 2017 126.748.000 Einwohner (Rang 10 weltweit).¹¹⁰ Die Staatsform Japans ist eine Monarchie auf parlamentarisch-demokratischer Grundlage. Nach dem Bericht über die menschliche Entwicklung des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen hatte Japan im Jahr 2017 den HDI-Rang 19 (1990: 8), den

¹⁰⁹ Eigene Darstellung.

¹¹⁰ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018b), S. 1.

HDI-Wert 0,909 (1990: 0,816) und die HDI-Gruppierung „sehr hohe menschliche Entwicklung“. ¹¹¹

Japan belegt mit seiner Wirtschaftsleistung weltweit den dritten Rang und asienweit den zweiten Rang. Im Jahr 2017 betrug das nominale Bruttoinlandsprodukt 4.872 Mrd. USD (1980: 1.100 Mrd. USD; 2000: 4.888 Mrd. USD), das nominale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf 38.440 USD (1980: 9.418 USD; 2000: 38.536 USD) und das reale Wachstum des Bruttoinlandsprodukts 1,7 Prozent (1980: 2,8 Prozent; 2000: 2,8 Prozent). ¹¹² Im Jahr 2016 entstanden 1,1 Prozent des japanischen Bruttoinlandsprodukts durch den Agrarsektor, 28 Prozent durch den Industriesektor und 71 Prozent durch den Dienstleistungssektor. ¹¹³ Die Staatsverschuldung belief sich im Jahr 2017 auf 236,4 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (2000: 137,9 Prozent), womit Japan weltweit Rang 1 einnahm.

Japan exportierte Waren in Höhe von 698 Mrd. USD (Rang 4 weltweit) und importierte Waren in Höhe von 672 Mrd. USD (Rang 5 weltweit) im Jahr 2017 (Topexportware waren Kraftfahrzeuge bzw. Kraftfahrzeugteile und Topimportware war Elektronik) – die USA waren mit einem Anteil von 19,3 Prozent das Hauptabnehmerland, China war mit einem Anteil von 24,5 Prozent das Hauptlieferland. ¹¹⁴ Im Jahr 2017 hatte Japan bei deutschen Einfuhren Rang 15 und bei deutschen Ausfuhren Rang 17.

Im Jahr 2017 waren von den 66.428.000 japanischen Erwerbspersonen 2,9 Prozent arbeitslos; 3,7 Prozent der Erwerbstätigen arbeiteten im Agrarsektor, 26,5 Prozent im Industriesektor und 69,8 Prozent im Dienstleistungssektor. ¹¹⁵

Die nachfolgende Zeittafel gibt eine Übersicht über die wichtigsten Ereignisse in der Geschichte Japans (vgl. Darst. 13). Moralkulturprägende geschichtliche Ereignisse waren insbesondere die im 3. Jahrhundert beginnende Verbreitung des

¹¹¹ Vgl. United Nations Development Programme (2018), S. 22.

¹¹² Vgl. Germany Trade And Invest (2018b), S. 1 – 2; vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018b), S. 1.

¹¹³ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018b), S. 4.

¹¹⁴ Vgl. Germany Trade And Invest (2018b), S. 3 – 4.

¹¹⁵ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018b), S. 4.

Konfuzianismus, die im 4. Jahrhundert beginnende Verbreitung des Schintoismus, die im 6. Jahrhundert beginnende Verbreitung des Buddhismus und die im 7. Jahrhundert beginnende Verbreitung des Taoismus.

Darst. 13: Zeittafel zur Geschichte Japans¹¹⁶

Datum	Ereignis
660 vC	Gründung Japans
250 vC	Ende der Jomon-Zeit
250 vC – 300 nC	Yayoi-Zeit
285 nC	Beginn der Verbreitung des Konfuzianismus
300 – 538	Kofun-Zeit
301	Beginn der Verbreitung des Schintoismus
538 – 710	Asuka-Zeit
552	Beginn der Verbreitung des Buddhismus
602	Beginn der Verbreitung des Taoismus
710 – 794	Nara-Zeit
794 – 1185	Heian-Zeit
1185 – 1333	Kamakura-Zeit
1274	Besetzung durch Mongolen
1281	Besetzung durch Mongolen
1333 – 1568	Muromachi-Zeit
1477 – 1568	Bürgerkrieg
1543	Landung eines portugiesischen Kriegsschiffs
1568 – 1600	Momoyama-Zeit
1592 – 1598	Besetzung von Korea
1600 – 1868	Edo-Zeit
1609	Landung eines niederländischen Kriegsschiffs
1853	Landung eines US-amerikanischen Kriegsschiffs
1854	Handelsvertrag mit USA
1868 – 1912	Meiji-Zeit
1894 – 1895	Chinesisch-Japanischer-Krieg
1895 – 1945	Besetzung von Korea
1904 – 1905	Japanisch-Russischer-Krieg
1912 – 1926	Taisho-Zeit
1926 – 1989	Showa-Zeit
1931 – 1945	Besetzung von China
1941	Japanischer Angriff auf Pearl Harbor
1945	US-amerikanische Angriffe auf Hiroshima und Nagasaki
1945 – 1952	Besetzung durch US-Amerikaner
1964	Olympische Spiele in Tokyo
1989 – 2019	Heisei-Zeit
1998	Olympische Spiele in Nagano
2019	Beginn der Reiwa-Zeit
2021	Olympische Spiele in Tokyo

¹¹⁶ Eigene Darstellung.

4.3 Indien

Indien verfügt über eine Landfläche von 3.287.259 qkm (Rang 7 weltweit) und hatte im Jahr 2017 1.316.896.000 Einwohner (Rang 2 weltweit).¹¹⁷ Die Staatsform Indiens ist eine parlamentarisch-demokratische Bundesrepublik. Nach dem Bericht über die menschliche Entwicklung des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen hatte Indien im Jahr 2017 den HDI-Rang 130 (1990: 114), den HDI-Wert 0,64 (1990: 0,427) und die HDI-Gruppierung „mittlere menschliche Entwicklung“.¹¹⁸

Indien belegt mit seiner Wirtschaftsleistung weltweit den sechsten Rang und asieneit den dritten Rang. Im Jahr 2017 betrug das nominale Bruttoinlandsprodukt 2.611 Mrd. USD (1980: 189 Mrd. USD; 2000: 477 Mrd. USD), das nominale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf 1.983 USD (1980: 276 USD; 2000: 463 USD) und das reale Wachstum des Bruttoinlandsprodukts 6,7 Prozent (1980: 6,7 Prozent; 2000: 4 Prozent).¹¹⁹ Im Jahr 2016 entstanden 17,4 Prozent des indischen Bruttoinlandsprodukts durch den Agrarsektor, 28,8 Prozent durch den Industriesektor und 53,8 Prozent durch den Dienstleistungssektor.¹²⁰ Die Staatsverschuldung belief sich im Jahr 2017 auf 70,2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (2000: 73,6 Prozent), womit Indien weltweit Rang 47 einnahm.

Indien exportierte Waren in Höhe von 298 Mrd. USD (Rang 19 weltweit) und importierte Waren in Höhe von 447 Mrd. USD (Rang 13 weltweit) im Jahr 2017 (Topexportware waren Textilien bzw. Bekleidung und Topimportware war Erdöl) – die USA waren mit einem Anteil von 15,3 Prozent das Hauptabnehmerland, China war mit einem Anteil von 15,9 Prozent das Hauptlieferland.¹²¹ Im Jahr 2017 hatte Indien bei deutschen Einfuhren Rang 27 und bei deutschen Ausfuhren Rang 25.

¹¹⁷ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018c), S. 1.

¹¹⁸ Vgl. United Nations Development Programme (2018), S. 24.

¹¹⁹ Vgl. Germany Trade And Invest (2018c), S. 2; vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018c), S. 1.

¹²⁰ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018c), S. 4.

¹²¹ Vgl. Germany Trade And Invest (2018c), S. 3 – 4.

Im Jahr 2017 waren von den 520.199.000 indischen Erwerbspersonen 3,6 Prozent arbeitslos; 44,3 Prozent der Erwerbstätigen arbeiteten im Agrarsektor, 24,5 Prozent im Industriesektor und 31,2 Prozent im Dienstleistungssektor.¹²²

Die nachfolgende Zeittafel gibt eine Übersicht über die wichtigsten Ereignisse in der Geschichte Indiens (vgl. Darst. 14). Ein moralkulturprägendes geschichtliches Ereignis war insbesondere die im 2. Jahrhundert v.Chr. beginnende Verbreitung des Hinduismus.

Darst. 14: Zeittafel zur Geschichte Indiens¹²³

Datum	Ereignis
1500 vC – 401 vC	Vedische Zeit
563 vC – 483 vC	Siddhartha Gautama
321 vC – 184 vC	Maurya-Reich
200 vC	Beginn der Verbreitung des Hinduismus
315 nC – 500 nC	Gupta-Reich in Nordindien
980 – 1250	Chola-Reich in Südindien
1206 – 1526	Sultanat von Delhi in Nordindien
1505	Beginn der Kolonialisierung durch Portugiesen
1505 – 1961	Portugiesisch-Indien
1526 – 1858	Mogulreich
1600 – 1858	Britische Ostindien-Kompanie
1612	Beginn der Kolonialisierung durch Briten
1668	Beginn der Kolonialisierung durch Franzosen
1668 – 1954	Französisch-Indien
1857	Volksaufstand
1858 – 1947	Britisch-Indien
1885	Gründung des Indischer Nationalkongress
1906	Gründung der Muslimliga
1920 – 1922	Kampagne der Nichtkooperation von Gandhi und Nehru
1947	Indische Unabhängigkeitserklärung
1947 – 1948	Erster Indisch-Pakistanischer Krieg
1947 – 1964	Nehru als erster indischer Präsident
1962	Chinesisch-Indischer Krieg
1965	Zweiter Indisch-Pakistanischer Krieg
1971	Dritter (Bangladeschisch-)Indisch-Pakistanischer Krieg
1974	Indien als Atommacht
1999	Vierter Indisch-Pakistanischer Krieg

¹²² Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018c), S. 4.

¹²³ Eigene Darstellung.

4.4 Korea

Korea verfügt über eine Landfläche von 100.280 qkm (Rang 109 weltweit) und hatte im Jahr 2017 51.454.000 Einwohner (Rang 27 weltweit).¹²⁴ Die Staatsform Koreas ist eine Präsidentialrepublik. Nach dem Bericht über die menschliche Entwicklung des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen hatte Korea im Jahr 2017 den HDI-Rang 22 (1990: 36), den HDI-Wert 0,903 (1990: 0,728) und die HDI-Gruppierung „sehr hohe menschliche Entwicklung“.¹²⁵

Korea belegt mit seiner Wirtschaftsleistung weltweit den elften Rang und asienweit den vierten Rang. Im Jahr 2017 betrug das nominale Bruttoinlandsprodukt 1.538 Mrd. USD (1980: 65 Mrd. USD; 2000: 562 Mrd. USD), das nominale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf 29.891 USD (1980: 1.711 USD; 2000: 11.948 USD) und das reale Wachstum des Bruttoinlandsprodukts 3,1 Prozent (1980: -1,5 Prozent; 2000: 8,9 Prozent).¹²⁶ Im Jahr 2016 entstanden 2,2 Prozent des koreanischen Bruttoinlandsprodukts durch den Agrarsektor, 38,6 Prozent durch den Industriesektor und 59,2 Prozent durch den Dienstleistungssektor.¹²⁷ Die Staatsverschuldung belief sich im Jahr 2017 auf 39,8 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (2000: 17,1 Prozent), womit Korea weltweit Rang 124 einnahm.

Korea exportierte Waren in Höhe von 574 Mrd. USD (Rang 8 weltweit) und importierte Waren in Höhe von 479 Mrd. USD (Rang 10 weltweit) im Jahr 2017 (Topexportware und Topimportware war Elektronik) – China war mit einem Anteil von 24,8 Prozent das Hauptabnehmerland und mit einem Anteil von 20,5 Prozent das Hauptlieferland.¹²⁸ Im Jahr 2017 hatte Korea bei deutschen Einfuhren Rang 23 und bei deutschen Ausfuhren Rang 19.

¹²⁴ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018d), S. 1.

¹²⁵ Vgl. United Nations Development Programme (2018), S. 22.

¹²⁶ Vgl. Germany Trade And Invest (2018d), S. 1 – 2; vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018d), S. 1.

¹²⁷ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018d), S. 4.

¹²⁸ Vgl. Germany Trade And Invest (2018d), S. 3.

Im Jahr 2017 waren von den 27.877.000 koreanischen Erwerbspersonen 3,7 Prozent arbeitslos; 5 Prozent der Erwerbstätigen arbeiteten im Agrarsektor, 24,7 Prozent im Industriesektor und 70,3 Prozent im Dienstleistungssektor.¹²⁹

Die nachfolgende Zeittafel gibt eine Übersicht über die wichtigsten Ereignisse in der Geschichte Koreas (vgl. Darst. 15). Moralkulturprägende geschichtliche Ereignisse waren insbesondere die im 4. Jahrhundert beginnende Verbreitung des Buddhismus, die ebendann beginnende Verbreitung des Konfuzianismus, die im 7. Jahrhundert beginnende Verbreitung des Taoismus und die im 18. Jahrhundert beginnende Verbreitung des Christentums.

Darst. 15: Zeittafel zur Geschichte Koreas¹³⁰

Datum	Ereignis
108 vC	Ende des Königreichs Gojoseon
108 vC – 313 nC	Besetzung durch Chinesen
366 nC	Beginn der Verbreitung des Buddhismus
372	Beginn der Verbreitung des Konfuzianismus
624	Beginn der Verbreitung des Taoismus
660	Ende des Königreichs Baekje
668	Ende des Königreichs Goguryeo
918	Ende des Königreichs Silla
918 – 1392	Königreich Goryeo
1231 – 1392	Besetzung durch Mongolen
1392 – 1910	Königreich Joseon
1592 – 1598	Besetzung durch Japaner
1627 – 1895	Besetzung durch Chinesen
1784	Beginn der Verbreitung des Christentums
1866	Landung eines US-amerikanischen Kriegsschiffs
1882 – 1889	Handelsverträge mit USA u.a.
1895 – 1945	Besetzung durch Japaner
1910	Beginn der Kolonialisierung durch Japaner
1945	Teilung in Nordkorea und Südkorea
1948	Demokratische Volksrepublik Korea und Republik Korea
1950 – 1953	Koreakrieg
1961	Militärputsch
1980	Massaker an Demonstranten
1987	Erste freie Präsidentschaftswahl
1988	Olympische Spiele in Seoul
1991	Sonnenscheinpolitik
2018	Olympische Spiele in Pyeongchang

¹²⁹ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018d), S. 4.

¹³⁰ Eigene Darstellung.

4.5 Indonesien

Indonesien verfügt über eine Landfläche von 1.910.931 qkm (Rang 15 weltweit) und hatte im Jahr 2017 261.989.000 Einwohner (Rang 4 weltweit).¹³¹ Die Staatsform Indonesiens ist eine Präsidentialrepublik. Nach dem Bericht über die menschliche Entwicklung des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen hatte Indonesien im Jahr 2017 den HDI-Rang 116 (1990: 101), den HDI-Wert 0,694 (1990: 0,528) und die HDI-Gruppierung „mittlere menschliche Entwicklung“.¹³²

Indonesien belegt mit seiner Wirtschaftsleistung weltweit den sechzehnten Rang und asienweit den fünften Rang. Im Jahr 2017 betrug das nominale Bruttoinlandsprodukt 1.015 Mrd. USD (1980: 99 Mrd. USD; 2000: 180 Mrd. USD), das nominale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf 3.876 USD (1980: 673 USD; 2000: 870 USD) und das reale Wachstum des Bruttoinlandsprodukts 5,1 Prozent (1980: 9,9 Prozent; 2000: 5 Prozent).¹³³ Im Jahr 2016 entstanden 14 Prozent des indonesischen Bruttoinlandsprodukts durch den Agrarsektor, 40,8 Prozent durch den Industriesektor und 45,3 Prozent durch den Dienstleistungssektor.¹³⁴ Die Staatsverschuldung belief sich im Jahr 2017 auf 28,9 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (2000: 87,4 Prozent), womit Indonesien weltweit Rang 154 einnahm.

Indonesien exportierte Waren in Höhe von 169 Mrd. USD (Rang 29 weltweit) und importierte Waren in Höhe von 157 Mrd. USD (Rang 31 weltweit) im Jahr 2017 (Topexportware waren Öle bzw. Fette und Topimportware waren Maschinen) – China war mit einem Anteil von 13,7 Prozent das Hauptabnehmerland und mit einem Anteil von 21,9 Prozent das Hauptlieferland.¹³⁵ Im Jahr 2017 hatte Indonesien bei deutschen Einfuhren Rang 38 und bei deutschen Ausfuhren Rang 52.

¹³¹ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018e), S. 1.

¹³² Vgl. United Nations Development Programme (2018), S. 23.

¹³³ Vgl. Germany Trade And Invest (2018e), S. 1 – 2; vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018e), S. 1.

¹³⁴ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018e), S. 4.

¹³⁵ Vgl. Germany Trade And Invest (2018e), S. 3 – 4.

Im Jahr 2017 waren von den 127.112.000 indonesischen Erwerbspersonen 5,6 Prozent arbeitslos; 31,4 Prozent der Erwerbstätigen arbeiteten im Agrarsektor, 22,4 Prozent im Industriesektor und 46,2 Prozent im Dienstleistungssektor.¹³⁶

Die nachfolgende Zeittafel gibt eine Übersicht über die wichtigsten Ereignisse in der Geschichte Indonesiens (vgl. Darst. 16). Ein moralkulturprägendes geschichtliches Ereignis war insbesondere die im 13. Jahrhundert beginnende Verbreitung des Islam.

Darst. 16: Zeittafel zur Geschichte Indonesiens¹³⁷

Datum	Ereignis
650 nC – 1377 nC	Buddhistisches Königreich Srivijaya auf Sumatra
732 – 1006	Hinduistisches Königreich Mataram auf Java
1293 – 1527	Königreich Majapahit in Indonesien und Malaysia
1297	Beginn der Verbreitung des Islam
1512	Beginn der Kolonialisierung durch Portugiesen
1587 – 1755	Islamisches Königreich Mataram auf Java
1596	Beginn der Kolonialisierung durch Niederländer
1602 – 1799	Niederländische Ostindien-Kompanie
1811 – 1816	Kolonialisierung durch Briten
1816 – 1949	Niederländisch-Indien
1825 – 1830	Volksaufstand auf Java
1873 – 1904	Volksaufstand auf Sumatra
1914	Gründung der Kommunistische Partei Indonesiens
1916	Vertrag zwischen Niederlande und Portugal über Timor
1927	Gründung der Indonesische Nationalpartei
1942 – 1945	Besetzung durch Japaner
1945	Indonesische Unabhängigkeitserklärung
1945 – 1949	Indonesischer Unabhängigkeitskrieg
1945 – 1967	Sukarno als erster indonesischer Präsident
1957	demokrasi terpimpin („gelenkte Demokratie“)
1963	Besetzung von Westneuguinea / Westpapua
1965	Putschversuch durch Kommunisten und Militärputsch
1965 – 1966	Massaker an Kommunisten
1966	orde baru („neue Ordnung“)
1967 – 1998	Suharto als zweiter indonesischer Präsident
1975	Besetzung von Osttimor
2002	Osttimoresische Unabhängigkeitserklärung
2004	Erste direkte Präsidentschaftswahl

¹³⁶ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2018e), S. 4.

¹³⁷ Eigene Darstellung.

5 Religion und Kultur

Die nachfolgenden Ausführungen setzen sich mit den Begriffen Religion und Kultur auseinander. Mit Hilfe dieser Auseinandersetzung soll ein notwendiges und hinreichendes Verständnis für diese Begriffe geschaffen werden, weil sie im vorliegenden Zusammenhang von zentraler Bedeutung sind.

5.1 Religion

Der Begriff Religion leitet sich vom lateinischen Wort religio ab, das u.a. die Sorgfalt und die Gottesfurcht bezeichnet.

Im Folgenden werden die Definition des Begriffs Religion bzw. Kategorien von Definitionen, die Art und Weise, wie Religion fungiert, die Entwicklung von Religion, die religiöse Sozialisation eines Menschen und der Begriff Religionskultur behandelt.

5.1.1 Definition des Begriffs Religion

Die Definierbarkeit und der Inhalt einer Definition des Begriffs Religion wurden und werden sehr kontrovers diskutiert.¹³⁸ Das Ergebnis der Diskussion über den Inhalt einer Definition des Begriffs Religion sind u.a. zahlreiche Definitionsversuche. Diese zahlreichen Definitionsversuche können jedoch kategorisiert werden.

Auf der einen Seite gibt es die substantialen Definitionen, in denen die Substanz von Religion erklärt und beschrieben wird.¹³⁹ Die substantialen Definitionen substantiieren den Begriff Religion hauptsächlich mit dem Gottesbegriff. Die Kategorie der substantialen Definitionen wird in 2 Subkategorien unterteilt, nämlich in psychologische substantiale Definitionen und soziologische substantiale Definitionen. Gegenstand der erstgenannten Subkategorie sind religiöse Erfahrungen

¹³⁸ Vgl. Pollack u. Rosta (2015), S. 48; vgl. Schramm (2000a), S. 24 – 25.

¹³⁹ Vgl. Gelbrich u. Müller (2011), S. 1205; vgl. Knoblauch (1999), S. 114 – 116; vgl. Kropac (2019b), S. 58 – 61; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 228; vgl. Pollack (1997), S. 210 – 212; vgl. Pollack u. Rosta (2015), S. 51 – 55; vgl. Schramm (2000a), S. 25.

als Substanz von Religion, Gegenstand der zweitgenannten Subkategorie sind religiöse Institutionen als Substanz von Religion.

Auf der anderen Seite gibt es die funktionalen Definitionen, in denen die Funktion und folglich die Leistung von Religion erklärt und beschrieben wird.¹⁴⁰ Auch bei der Kategorie der funktionalen Definitionen wird eine Unterteilung in 2 Subkategorien vorgenommen (psychologische funktionale Definitionen und soziologische funktionale Definitionen).

Die substantialen Definitionen und die funktionalen Definitionen sind selbstverständlich nicht frei von Problemen – „*Vereinbarkeit von Konkretheit und Universalität*“ und „*ethnozentrische Verengung*“ sind insbesondere die Probleme der substantialen Definitionen, „*Verkürzung des religiösen Selbstverständnisses*“, „*Überdehnung des religiösen Objektbereiches*“ und „*Ausblendung funktionsfreier Aspekte*“ sind insbesondere die Probleme der funktionalen Definitionen.¹⁴¹ Definitionsversuche, in denen einerseits die Substanz von Religion und andererseits die Funktion von Religion erklärt und beschrieben werden, versuchen diese Probleme zu lösen.

Der deutsche Theologe Detlef Pollack unternahm einen ebensolchen, viel beachteten Definitionsversuch.¹⁴² Auf der einen Seite definiert Pollack den Begriff Religion funktional, weil nach ihm die Funktion von Religion die Lösung des Kontingenzproblems ist (*„Es spricht allerdings viel dafür, dass vielleicht nicht alle, aber doch viele der religiösen Bezugsprobleme [...] im Problem der Kontingenz, der Ungesicherheit des Daseins konvergieren. Insofern überrascht es nicht, dass Soziologen und Sozialphilosophen [...] im Kontingenzproblem das funktionale Bezugsproblem der Religion sehen.“*).¹⁴³ Auf der anderen Seite definiert Pollack den Begriff Religion auch substantial, weil nach ihm die Substanz von Religion die Art

¹⁴⁰ Vgl. Gelbrich u. Müller (2011), S. 1205; vgl. Knoblauch (1999), S. 114 – 116; vgl. Kropac (2019b), S. 61 – 65; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 228; vgl. Pollack (1997), S. 210 – 212; vgl. Pollack u. Rosta (2015), S. 55 – 59; vgl. Schramm (2000a), S. 25 – 29.

¹⁴¹ Kropac (2019b), S. 65 – 66; vgl. Kropac (2019b), S. 65 – 66.

¹⁴² Vgl. Pollack (1995), S. 184 – 190; vgl. Pollack (2018), S. 17 – 50; vgl. Pollack u. Rosta (2015), S. 62 – 72.

¹⁴³ Pollack u. Rosta (2015), S. 63.

und Weise ist, wie Religion das Kontingenzproblem löst, nämlich durch Vermittlung zwischen Immanenz und Transzendenz – im ersten Schritt wird ein kontingentes Ereignis (also ein mögliches wie nicht notwendiges bzw. zufälliges Ereignis) von der Immanenz in die Transzendenz übermittelt, im zweiten Schritt wird das Ereignis von der Transzendenz in die Immanenz zurückübermittelt („*Unsere erste Hypothese zur Bestimmung des inhaltlichen Kerns von Religion lautet, dass alle religiösen Sinnformen mit der Unterscheidung von Immanenz und Transzendenz arbeiten und sich auf Transzendentes beziehen. Während alles Immanente erreichbar, intersubjektiv überprüfbar und insofern auch hinterfragbar und kritisierbar ist, bietet das Transzendente aufgrund seiner Unzugänglichkeit Sicherheit und Nicht-Irritierbarkeit. [...] Religionen überschreiten aber nicht nur die Immanenz, sondern – und das ist unsere zweite inhaltliche Hypothese – machen das Transzendente zugleich auch wieder zugänglich, erfahrbar und kommunikabel. Sie tun dies, indem sie die Unterscheidung zwischen Immanenz und Transzendenz in die Immanenz wieder einführen und so die Zugänglichkeit der Transzendenz in der Immanenz sicherstellen.*“).¹⁴⁴

5.1.2 Funktionen von Religion

Religion erfüllt unterschiedliche Funktionen, wobei sie gegenüber dem Individuum wie auch gegenüber dem Kollektiv fungiert.¹⁴⁵ Der schweizerische Jurist, Soziologe und Wirtschaftswissenschaftler Franz-Xaver Kaufmann systematisierte die unterschiedlichen Funktionen, die insbesondere die Religionspsychologie und die Religionssoziologie der Religion zuweisen.¹⁴⁶ Auf Grundlage dieses Systems werden nachstehend die Funktionen von Religion dargestellt.

Religion fungiert zunächst einmal identitätsstiftend, weil ein Mensch mit Hilfe der Religion seine Affekte regulieren kann. Da ein Mensch mit Hilfe der Religion bzw. mit Hilfe ihrer Moral alltägliche wie nicht alltägliche Situationen bewältigen kann,

¹⁴⁴ Pollack u. Rosta (2015), S. 66.

¹⁴⁵ Vgl. Gelbrich u. Müller (2011), S. 1205; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 228 – 229.

¹⁴⁶ Vgl. Kaufmann (1986), S. 303; vgl. Kaufmann (1989), S. 82 – 88; vgl. Kaufmann (1999), S. 80 – 81.

erfüllt Religion eine Funktion der Handlungsführung. Religion fungiert kontingenzbewältigend, weil Religion einem Menschen Deutungsmuster für traumatische Situationen zur Verfügung stellen kann. Da Religion die Bildung einer Gemeinschaft legitimieren kann, erfüllt Religion eine Funktion der Sozialintegration. Religion fungiert kosmisierend, weil Religion der Welt einen Sinn verleihen kann. Da ein Mensch mit Hilfe der Religion gegen einen unmoralischen Zustand der Gesellschaft protestieren kann, erfüllt Religion schließlich eine Funktion der Welt-distanzierung.

Die vorstehend dargestellten Funktionen von Religion sind selbstverständlich umstritten. Insbesondere wurde und wird über die Frage gestritten, ob Religion kontingenzbewältigend, kontingenzschließend und / oder kontingenzeröffnend fungiert – der deutsche Philosoph Hermann Lübbe weist ihr die Funktion der Kontingenzbewältigung zu, weil sie die Selbstannahme ermöglicht, der deutsche Jurist und Soziologe Niklas Luhmann weist ihr die Funktion der Kontingenzschließung zu, weil sie die Verdeckung der Nichtnotwendigkeit ermöglicht, und der deutsche Theologe und Wirtschaftsethiker Michael Schramm weist ihr die Funktion der Kontingenzeröffnung zu, weil sie die Infragestellung der Alltagswirklichkeit ermöglicht.¹⁴⁷

Religion ist multifunktional. Sie kann die Kontingenz bewältigen, schließen und eröffnen, wobei freilich Lübbe, Luhmann und Schramm den Begriff Kontingenz unterschiedlich definieren. Fraglich ist also eher, welche der 3 Funktionen die wichtigste Funktion ist. Diese Frage muss abstrakt (also ohne Bezug zu dieser Arbeit) und konkret (also mit Bezug zu dieser Arbeit) beantwortet werden. Die abstrakte Antwort lautet, dass die Kontingenzeröffnung wichtiger ist als die Kontingenzbewältigung und die Kontingenzschließung, weil neben der Religion auch andere Funktionsträger die Selbstannahme und die Verdeckung der Nichtnotwendigkeit ermöglichen. Die konkrete Antwort lautet, dass die Kontingenzbewältigung und die Kontingenzschließung wichtiger sind als die Kontingenzeröffnung,

¹⁴⁷ Vgl. Lübbe (1975), S. 169 – 181; vgl. Lübbe (1980), S. 165 – 184; vgl. Lübbe (2004), S. 127 – 218; vgl. Luhmann (1977), S. 9 – 71; vgl. Luhmann (1987), S. 236 – 253; vgl. Luhmann (2002), S. 7 – 186; vgl. Schramm (2000a), S. 26 – 28, 55 – 57; vgl. Schramm (2000b), S. 161 – 162; vgl. Schramm (2002a), S. 155 – 157; vgl. Schramm (2002b), S. 101 – 103.

weil sie Sicherheit fördern und u.a. wegen dieser Sicherheitsförderung Buddhismus, Christentum, Hinduismus, Islam, Konfuzianismus, Schintoismus bzw. Taoismus die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der deutschen, chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen bzw. indonesischen Kultur beeinflussten und beeinflussen.

5.1.3 Entwicklung von Religion und religiöse Sozialisation

Der wichtigste Entwicklungsfaktor für Religion war und ist ihre geographische, geschichtliche, institutionelle, politische, soziale und wirtschaftliche Umwelt – darüber hinaus ist der Wettbewerb zwischen den Religionen ein wichtiger Faktor für die Entwicklung von Religion.¹⁴⁸

Die Entwicklung von Religion wurde auf unterschiedliche Art und Weise modelliert. Der US-amerikanische Soziologe Robert Bellah erarbeitete auf der Grundlage der Vorarbeit des US-amerikanischen Soziologen Talcott Parsons das vielleicht bedeutendste Modell für die Entwicklung von Religion.¹⁴⁹ Die Entwicklung von Religion beinhaltet nach diesem Modell 5 Entwicklungsstufen: Religion entwickelte sich von den primitiven Religionen (primitive religions), über die archaischen Religionen (archaic religions), die historischen Religionen (historic religions) und die frühmodernen Religionen (early modern religions) hin zu den modernen Religionen (modern religions), wobei sich die menschliche Freiheit während dieser Entwicklung stufenweise vergrößerte.

Während seiner religiösen Sozialisation durchläuft ein Mensch verschiedene Stufen. Nach dem US-amerikanischen Theologen James Fowler kann der Durchlauf die 6 Stufen intuitiv-projektiver Glaube (intuitive-projective faith), mythisch-wörtlicher Glaube (mythic-literal faith), synthetisch-konventioneller Glaube (synthetic-conventional faith), individuierend-reflektierender Glaube (individuative-reflective faith), verbindender Glaube (conjunctive faith) und universalisierender Glaube

¹⁴⁸ Vgl. Wunn (2017), S. 259 – 288.

¹⁴⁹ Vgl. Bellah (1964), S. 361 – 374; vgl. Bellah (2003), S. 4 – 7; vgl. Bellah (2011), S. XXII – XXIII.

(universalizing faith) umfassen.¹⁵⁰ Ein Mensch kann die erste Stufe als Kleinkind, die zweite Stufe als Kind, die dritte Stufe als Jugendlicher, die vierte Stufe als Heranwachsender und die fünfte Stufe sowie die sechste Stufe als Erwachsener durchlaufen, wobei allerdings vor allem der Durchlauf der sechsten Stufe sehr unwahrscheinlich ist.

Die Modelle von Bellah und Fowler bilden die Entwicklung von Religion und die religiöse Sozialisation selbstverständlich vereinfacht ab. Sie sind, auch nach Meinung der Modellentwickler selbst, nicht unproblematisch. Problematisch am Modell von Bellah sind insbesondere die Anzahl, die Dauer und der Inhalt der Stufen (*„Five ideal typical stages of development are posited but it is recognized that these stages are not inevitable, that there is a wide variety of types within each stage, and that actual cases present many important features which cannot be neatly characterized in terms of any one stage.“*).¹⁵¹ Problematisch am Modell von Fowler ist insbesondere seine Anwendung auf Nicht-Christen bzw. die religionsübergreifende Anwendbarkeit des Modells (*„The most central divider between those who endorse faith development with few reservations and those who have some strong critical resistance lies, I believe, in the effort of faith development theory to define faith in a functional and structural form that can be inclusive of the dynamics of faith in many traditions, and even for some persons or groups who hold secular ideologies.“*).¹⁵² Trotz dieser und anderer, weiterer Probleme können die Modelle aber die Entwicklung von Religion und die religiöse Sozialisation verständlicher machen.

¹⁵⁰ Vgl. Fowler (1987), S. 53 – 78; vgl. Fowler (1991), S. 139 – 229; vgl. Fowler u. Dell (2006), S. 36 – 42.

¹⁵¹ Bellah (1964), S. 358.

¹⁵² Fowler u. Dell (2006), S. 43.

5.1.4 Religionskultur

Da diese Arbeit auf die Entwicklung eines Konzepts abzielt, mit dessen Hilfe ein Unternehmen die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigen kann, ist auch eine kurze Behandlung des Begriffs Religionskultur erforderlich.

Der Begriff Religionskultur setzt sich aus den wechselbezüglichen Begriffen Religion und Kultur zusammen (*„Religionskultur ist ebenso Teil der Religion wie Teil der Kultur.“*).¹⁵³ Wegen der Wechselbezüglichkeit der Begriffe Religion und Kultur wird der Begriff Religionskultur am besten behandelt, wenn bei seiner Behandlung eine religiöse Perspektive und eine kulturelle Perspektive einbezogen werden.

Der deutsche Mathematiker und Theologe Ulrich Kropac entwickelte eine Definition des Begriffs Religionskultur unter Einbeziehung dieser Perspektiven.¹⁵⁴ Die von ihm entwickelte Definition lautet: *„Religionskultur bezeichnet die Weisen des Umgangs mit Religion, die zu kulturellen Standardisierungen der Kommunikation, des Denkens, Fühlens oder Handelns mit Bezug zu Religion führen oder von ihnen für den Lebensvollzug von unterschiedlichen Kollektiven ausgehen. Der semantisch, heuristisch oder hermeneutisch eingebrachte Religionsbegriff entdeckt und analysiert religiöse Deutungen und Orientierungen in kulturellen Mustern. Umgekehrt macht der auf überindividuelle Standards ausgerichtete Kulturbegriff deutlich, welche Welt- und Lebensbezüge Religion besitzt und fordert durch seine Dynamik neue Möglichkeiten heraus, Religion zu denken und zu leben.“*¹⁵⁵

Die Zusammensetzung des Begriffs Religionskultur aus den wechselbezüglichen Begriffen Religion und Kultur bzw. die religiöse Perspektive und die kulturelle Perspektive sind in dieser Definition also insofern enthalten, als sie den Einfluss von Kultur auf Religion und den Einfluss von Religion auf Kultur zum Inhalt hat.

¹⁵³ Kropac (2019b), S. 155.

¹⁵⁴ Vgl. Kropac (2013), S. 145 – 147; vgl. Kropac (2019a), S. 279 – 280; vgl. Kropac (2019b), S. 146 – 174.

¹⁵⁵ Kropac (2019b), S. 172.

Für diese Arbeit ist aufgrund ihres Ziels aber selbstverständlich der Teil der Definition, der die religiös beeinflusste Kultur behandelt, wichtiger als der Teil der Definition, der die kulturell beeinflusste Religion behandelt.

5.2 Kultur

Der Begriff Kultur leitet sich vom lateinischen Wort cultura ab, das u.a. den Anbau sowie die körperliche und geistige Pflege bezeichnet.

Im Folgenden werden die Definition des Begriffs Kultur bzw. Kategorien von Definitionen, die Art und Weise, wie Kultur fungiert, die Entwicklung von Kultur, die kulturelle Sozialisation eines Menschen, 2 bedeutende Kulturmodelle, wirtschaftsrelevante Kulturebenen und der Begriff Interkulturalität behandelt.

5.2.1 Definition des Begriffs Kultur

Ob der Begriff Kultur definierbar ist, und wenn ja, wie er definiert werden muss, ist umstritten. Einige meinen, dass der Begriff Kultur undefinierbar ist, weshalb jeder Definitionsversuch untauglich sein muss.¹⁵⁶ Andere meinen zwar, dass der Begriff Kultur definierbar ist. Die Frage, wie er definiert werden muss, wird von dieser Gegenmeinung aber sehr unterschiedlich beantwortet. So zählten beispielsweise die US-amerikanischen Kulturanthropologen Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn in den 1950er-Jahren 164 unterschiedliche Definitionsversuche.¹⁵⁷ Die unterschiedliche Beantwortung der Frage, wie der Begriff Kultur definiert werden muss, und die zahlreichen Definitionsversuche lassen sich hauptsächlich auf die unterschiedlichen wissenschaftlichen Hintergründe der antwortenden bzw. definierenden Personen zurückführen (Anthropologie, Geschichte, Kulturwissenschaften, Philosophie, Psychologie, Soziologie, Wirtschaftswissenschaften usw.).

¹⁵⁶ Vgl. Bolten (2015), S. 37.

¹⁵⁷ Vgl. Kroeber u. Kluckhohn (1952), S. 41 – 79, 149 – 150.

Sinnvoll ist, die zahlreichen Definitionsversuche zu kategorisieren. So wurden in-
zwischen u.a. die Kategorien behavioristische Definitionen, deskriptive Definitio-
nen, funktionale Definitionen, genetische Definitionen, historische Definitionen,
kognitiv anthropologische Definitionen, normative Definitionen, psychologische
Definitionen, strukturalistische Definitionen, subjektbezogene Definitionen und
symbolische Definitionen gebildet.¹⁵⁸

Weniger sinnvoll ist hingegen, die zahlreichen Definitionsversuche (und / oder
die Kategorien von Definitionen) zu bewerten, weil die Definitionsversuche sich
nicht ausschließen, sondern sich vielmehr ergänzen. Aus diesem Grund wird in
dieser Arbeit keine weitere Annäherung an den Begriff Kultur über einen der De-
finitionsversuche versucht (mit Ausnahme der Definitionsversuche von Hall, Hof-
stede, Schwartz, Trompenaars und House). Vielmehr wird der Versuch unter-
nommen, sich dem Begriff Kultur durch Erklärung und Beschreibung seiner wich-
tigsten Aspekte weiter anzunähern.¹⁵⁹

Nach Schramm sind insbesondere die 3 folgenden Aspekte des Begriffs Kultur
wichtig.¹⁶⁰ Der erste Aspekt besteht darin, dass Kultur ein Weltbild ist, das die
Menschen konstruieren und konstruieren. Der zweite Aspekt besteht darin, dass
Kultur von den Menschen erlernt wird und der Lernprozess sie prägt. Der dritte
Aspekt schließlich besteht darin, dass Kultur bezweckt die gesellschaftlichen
Grundprobleme zu lösen.

5.2.2 Funktionen von Kultur

Kultur erfüllt wichtige Funktionen in Bezug auf die Menschen eines Kulturraums,
nämlich u.a. eine Bewertungsfunktion, eine Identitätsstiftungsfunktion, eine Kom-

¹⁵⁸ Vgl. Bolten (2015), S. 37 – 54; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 36 – 39; vgl. Rippl u. Seipel
(2015), S. 18; vgl. Schugk (2014), S. 28 – 33.

¹⁵⁹ Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 479 – 480; vgl. Bleicher (1993), S. 175 – 176.

¹⁶⁰ Vgl. Schramm (2008a), S. 23 – 25.

plexitätsreduktionsfunktion, eine Koordinationsfunktion, eine Legitimationsfunktion, eine Motivationsfunktion, eine Ordnungsfunktion, eine Orientierungsfunktion, eine Sinnstiftungsfunktion und eine Stabilisierungsfunktion.¹⁶¹

Da Kultur einen Bewertungsmaßstab für das Verhalten der Menschen eines Kulturraums darstellt, liegt zunächst einmal die Erfüllung einer Bewertungsfunktion vor. Die Erfüllung einer Identitätsstiftungsfunktion ist gegeben, weil ein Mensch die Menschen des eigenen Kulturraums als Eigengruppe und die Menschen eines fremden Kulturraums als Fremdgruppe wahrnimmt. Da Kultur die Ursachen und die Wirkungen eines Verhaltens für die Menschen eines Kulturraums vorfiltert, liegt die Erfüllung einer Komplexitätsreduktionsfunktion vor. Die Erfüllung einer Koordinationsfunktion ist gegeben, weil Kultur das Verhalten der Menschen eines Kulturraums steuert. Da Kultur das Verhalten der Menschen eines Kulturraums rechtfertigen kann, liegt die Erfüllung einer Legitimationsfunktion vor. Die Erfüllung einer Motivationsfunktion ist gegeben, weil Kultur dem Verhalten der Menschen eines Kulturraums eine Zielrichtung gibt. Da Kultur das Verhalten innerhalb eines Kulturraums regelt, liegt die Erfüllung einer Ordnungsfunktion vor. Die Erfüllung einer Orientierungsfunktion ist gegeben, weil Kultur für einen Menschen regelt, was in seinem Kulturraum richtiges bzw. falsches Verhalten ist. Da das Verhalten der Menschen eines Kulturraums durch Kultur eine tiefere Bedeutung erhält, liegt die Erfüllung einer Sinnstiftungsfunktion vor. Die Erfüllung einer Stabilisierungsfunktion schließlich ist gegeben, weil Kultur die sozialen Beziehungen der Menschen eines Kulturraums festigt.

5.2.3 Entwicklung von Kultur und kulturelle Sozialisation

Die Kultur eines Kulturraums entwickelte bzw. entwickelt sich vor allem durch die Entwicklungsfaktoren Geographie, Geschichte und Institutionen.¹⁶² Der zeitlich

¹⁶¹ Vgl. Barmeyer (2010), S. 25; vgl. Dill u. Hügler (1987), S. 147 – 159; vgl. Kluckhohn u. Strodtbeck (1961), S. 1 – 48, 340 – 367; vgl. Kroeber u. Parsons (1958), S. 582 – 583; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 676 – 677; vgl. Lang u. Baldauf (2016), S. 5; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 51 – 52; vgl. Ulrich (1984), S. 312 – 313.

¹⁶² Vgl. Cateora u.a. (2010), S. 103 – 109; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 21 – 22; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 44 – 45; vgl. Schugk (2014), S. 45 – 46.

erste und wahrscheinlich wichtigste Entwicklungsfaktor für Kultur ist die Geographie eines Kulturraums im Allgemeinen und seine Böden, seine Gewässer, sein Klima, seine Oberflächenformen, seine Pflanzenwelt und seine Tierwelt im Besonderen. Ein weiterer wichtiger Entwicklungsfaktor für Kultur ist die Geschichte eines Kulturraums, wobei die Geographie des Kulturraums auf die Geschichte Einfluss ausübt. Die von der Geographie und der Geschichte beeinflussten Institutionen eines Kulturraums, wie beispielsweise das Bildungswesen, das Erziehungswesen, die Familie, die Religion, der Staat oder die Wirtschaft, schließlich sind ebenfalls wichtige Entwicklungsfaktoren für Kultur.

Institutionen sind erwähnenswerten ein wichtiger Faktor für die Entwicklung von Kultur. Sie sind darüber hinaus aber auch der wichtigste Faktor für das Hineinwachsen eines Menschen in die Kultur seines Kulturraums und folglich für seine Enkulturation.¹⁶³ Ein Mensch wächst in die Kultur seines Kulturraums, indem er einen Lernprozess durchläuft. Denn ein kulturloses Neugeborenes erlernt zunächst durch sein primäres soziales Umfeld (also insbesondere durch seine Familie) und anschließend durch sein sekundäres soziales Umfeld (also insbesondere durch das Bildungswesen, das Erziehungswesen, die Religion, den Staat und die Wirtschaft) die Kultur seines Kulturraums. Der Durchlauf dieses teils aktiven, teils passiven Lernprozesses wird im Teenageralter abgeschlossen.

5.2.4 Kulturmodelle von Osgood und Schein

Kulturmodelle liefern hauptsächlich eine Erklärung und Beschreibung der schichtartigen Struktur der Kultur.¹⁶⁴ Sehr bedeutende Kulturmodelle wurden von dem US-amerikanischen Psychologen Charles Osgood und dem US-amerikanischen Sozialpsychologen Edgar Schein entwickelt.

¹⁶³ Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 490; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 22; vgl. Ertl u. Gymnich (2015), S. 168; vgl. Giddens (1989), S. 60; vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 10 – 11; vgl. Kluckhohn (1951), S. 395; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 676; vgl. Lachmann u.a. (1994), S. 44; vgl. Lang u. Baldauf (2016), S. 5; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 45 – 46; vgl. Schugk (2014), S. 45; vgl. Trompenaars (1993), S. 42 – 44.

¹⁶⁴ Vgl. Scholz (2014), S. 911 – 912.

Osgood unterteilt Kultur erstens in die objektive Kultur und die subjektive Kultur („*Comparative study of objective culture entails comparing either artifacts and the technologies that produced them [...] or observable human activities [...]. Comparative study of subjective culture, on the other hand, entails comparing human cognitive processes, either non-linguistic [...] or linguistic [...].*“).¹⁶⁵ Osgood unterteilt Kultur zweitens in Bezug auf sein Modell in einen immateriellen, unsichtbaren Teil namens *Concepta* und in einen materiellen, sichtbaren Teil namens *Percepta*.¹⁶⁶ Der unsichtbare Teil der Kultur beinhaltet die mentale Kultur (also insbesondere die kulturellen Standardisierungen). Wegen seiner Unsichtbarkeit kann dieser Teil der Kultur nur erklärt werden, weshalb er auch explikativer Anteil der Kultur genannt wird. Der sichtbare Teil von Kultur beinhaltet einerseits die soziale Kultur (also insbesondere die sozialen Interaktionen) und andererseits die materielle Kultur (also insbesondere die kulturellen Artefakte). Wegen seiner Sichtbarkeit kann dieser Teil der Kultur beschrieben werden, weshalb er auch deskriptiver Anteil der Kultur genannt wird. *Concepta* und *Percepta* bzw. mentale, soziale und materielle Kultur üben auf das Verhalten Einfluss aus.¹⁶⁷ Die mentale Kultur entspricht den Verhaltensgrundlagen und beeinflusst die soziale Kultur. Die soziale Kultur wiederum entspricht den Verhaltensweisen und beeinflusst die materielle Kultur, der die Verhaltensergebnisse entsprechen.

Schein knüpft an die von Osgood vorgenommene Unterteilung von Kultur in einen immateriellen, unsichtbaren Teil und in einen materiellen, sichtbaren Teil an. In Anknüpfung an diese Unterteilung besteht nach Schein Kultur aus einer unteren, unsichtbaren Schicht der Grundannahmen (*basic underlying assumptions*), einer mittleren, unsichtbaren Schicht der Werte (*espoused values*) und einer oberen, sichtbaren Schicht der Artefakte (*artifacts*); da die Schicht der Grundannahmen nicht wahrnehmbar ist und die Schicht der Werte wahrnehmbar ist, unterscheiden sich die untere Schicht und die mittlere Schicht bzw. die Grundannahmen und die Werte insbesondere in Bezug auf die Wahrnehmbarkeit („*Culture in*

¹⁶⁵ Osgood u.a. (1975), S. 335; vgl. Osgood u.a. (1957), S. 218 – 219.

¹⁶⁶ Vgl. Osgood (1951), S. 202 – 214.

¹⁶⁷ Vgl. Erll u. Gymnich (2015), S. 22 – 23; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 675; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 125; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 84.

*general can be analyzed at several different levels, with the term ‚level‘ meaning the degree to which the cultural phenomenon is visible to you as participant or observer. These levels range from the very tangible, overt manifestations that you can see and feel to the deeply embedded, unconscious, basic assumptions that we are defining as the essence of culture or its DNA. In between these layers are various espoused beliefs, values, norms, and rules of behavior that members of the culture use as a way of depicting the culture to themselves and others.“*¹⁶⁸

Alle 3 Schichten der Kultur beeinflussen das Verhalten, wobei der Einfluss der unteren Schicht am größten und der Einfluss der oberen Schicht am kleinsten ist.¹⁶⁹ Das von Schein entwickelte Kulturmodell im Allgemeinen und die 3 kulturellen Schichten im Besonderen werden für diese Arbeit herangezogen.

5.2.5 Wirtschaftsrelevante Kulturebenen

Kultur umfasst viele aufeinanderfolgende Ebenen, wobei die Aufeinanderfolge vom Einflussbereich der Kulturebenen bestimmt wird.¹⁷⁰ Die am einen Ende der Aufeinanderfolge befindliche Ebene der Globalkultur hat den größten Einflussbereich, weil die Globalkultur auf die Gesamtheit der Menschen Einfluss ausübt. Die am anderen Ende der Aufeinanderfolge befindliche Ebene der Individualkultur hat den kleinsten Einflussbereich, weil die Individualkultur auf den Einzelmensch Einfluss ausübt. Nichtsdestotrotz wird die Weiterentwicklung der Kulturebenen von oben nach unten (als von der Ebene der Globalkultur abwärts) und von unten nach oben (also von der Ebene der Individualkultur aufwärts) beeinflusst.¹⁷¹ Im Folgenden werden die Kulturebenen mit Relevanz für die Wirtschaft dargestellt. Die Darstellung beginnt mit der Kulturebene mit dem größten Einflussbereich (Globalkultur) und endet mit der Kulturebene mit dem kleinsten Einflussbereich (Individualkultur).

¹⁶⁸ Schein u. Schein (2017), S. 17; vgl. Schein (2013), S. 53 – 54; vgl. Schein u. Schein (2017), S. 17 – 30; vgl. Schein u. Schein (2019), S. 37 – 38.

¹⁶⁹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 20 – 21; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 688; vgl. Scholz (2014), S. 913 – 915.

¹⁷⁰ Vgl. Lang u. Baldauf (2016), S. 11.

¹⁷¹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 25.

Ob eine Globalkultur existiert, ist umstritten.¹⁷² Ihre Existenz wird insbesondere damit begründet, dass einige Verhaltensmuster in der Mehrzahl der Länder und folglich global existent sind.¹⁷³ Weiterhin wird als Begründung angegeben, dass globale Institutionen eine Globalkultur entwickelten und entwickeln.¹⁷⁴

Die Landeskultur umfasst die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der Menschen eines Landes.¹⁷⁵ Zwar verlaufen Landesgrenzen und Kulturgrenzen nicht immer gleich. Die Geographie, die Geschichte und die Institutionen eines Landes haben aber häufig einen gleichen Verlauf der Grenzen zur Folge.¹⁷⁶ Die Landeskultur ist zusammen mit der Religionskultur Gegenstand dieser Arbeit.

Die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster unterschiedlicher Branchen unterscheiden sich.¹⁷⁷ Die Unterschiedlichkeit der Branchenkulturen ergibt sich hauptsächlich aus dem unterschiedlichen branchenabhängigen Risikograd und der unterschiedlichen branchenabhängigen Feedbackgeschwindigkeit in Bezug auf eine Entscheidung.¹⁷⁸ Eine Branche, in der typischerweise eine Entscheidung mit einem hohen wirtschaftlichen Risiko verbunden ist und in der typischerweise das Feedback, ob die Entscheidung vorteilhaft oder nachteilhaft war, schnell erhalten wird, hat eine sogenannte tough-guy-culture. Eine Branche dagegen, in der typischerweise eine Entscheidung mit einem geringen wirtschaftlichen Risiko verbunden ist und in der typischerweise das Feedback, ob die Entscheidung vorteilhaft oder nachteilhaft war, langsam erhalten wird, hat eine sogenannte process-culture.

Jedes Unternehmen hat eine spezifische Unternehmenskultur, infolgedessen spezifische Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster und infolgedessen

¹⁷² Vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 67 – 68.

¹⁷³ Vgl. Rothlauf (2012), S. 92.

¹⁷⁴ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 24.

¹⁷⁵ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 24; vgl. Gelbrich u. Müller (2011), S. 879; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 678 – 679; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 26.

¹⁷⁶ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 46; vgl. Schugk (2014), S. 35 – 36.

¹⁷⁷ Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 492; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 679; vgl. Schramm (2008a), S. 29.

¹⁷⁸ Vgl. Deal u. Kennedy (1987), S. 151 – 166; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 66 – 67.

spezifische Charaktereigenschaften.¹⁷⁹ Selbstverständlich ist diese kulturelle Spezifität eines Unternehmens im interkulturellen Zusammenhang vergleichsweise hoch und im intrakulturellen Zusammenhang vergleichsweise gering.¹⁸⁰

Die Individualkultur schließlich meint die individuelle Kultur eines Menschen.¹⁸¹ Die Individualkultur wird zwar von der Globalkultur, der Landeskultur, der Branchenkultur, der Unternehmenskultur und anderen Kulturen, wie beispielsweise der Berufskultur, beeinflusst.¹⁸² Trotz dieses Einflusses bleibt die Kultur eines Menschen wegen seiner Individualität aber mehr oder weniger individuell.

5.2.6 Interkulturalität

Im Folgenden wird der Begriff Interkulturalität erläutert und zu den Begriffen Multikulturalität und Transkulturalität abgegrenzt. Eine Erläuterung ist nicht zuletzt erforderlich, weil diese Arbeit einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess thematisiert.

Interkulturalität (das lateinische Präfix *inter* bedeutet u.a. zwischen) meint die Interaktion zwischen Personen oder Personengruppen, die unterschiedlichen Kulturen angehören, im Allgemeinen und den Interaktionsprozess im Besonderen (*„Interkulturalität: Wird durch interkulturelles Handeln (Interaktion zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen) erzeugt. Dabei entstehen Interkulturen. Die Begegnung kann nachhaltig wirken und zur Hybridisierung der beteiligten Kulturen beitragen oder bei anhaltendem kulturellen Austausch sogar zu Transkulturalität führen.“*).¹⁸³ Multikulturalität ist tendenziell ein inhaltliches „Minus“ gegenüber Interkulturalität, Transkulturalität ist tendenziell ein inhaltliches „Plus“ gegenüber Interkulturalität.

¹⁷⁹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 24; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 64 – 65; Kutschker u. Schmid (2011), S. 678; vgl. Schramm (2008a), S. 29.

¹⁸⁰ Vgl. Schugk (2014), S. 36 – 37.

¹⁸¹ Vgl. Bea u. Haas (2019), S. 490; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 24 – 25; vgl. Schramm (2008a), S. 29.

¹⁸² Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 679; vgl. Schugk (2014), S. 38 – 39.

¹⁸³ Erll u. Gymnich (2015), S. 169; vgl. Baumann Montecinos (2019), S. 11 – 25; vgl. Bolten (2015), S. 113 – 127; vgl. Erll u. Gymnich (2015), S. 25 – 37.

Multikulturalität (das lateinische Präfix *multi* bedeutet u.a. viele) meint, dass Personen oder Personengruppen, die unterschiedlichen Kulturen angehören, räumlich zusammenleben (*„Multikulturalität: Zusammenleben verschiedener Kulturen in einer (staatlich organisierten) Gesellschaft. Es wird zwischen verschiedenen Formen der Multikulturalität unterschieden, vor allem zwischen einer ‚statischen‘ Variante, die ein bloßes ‚Nebeneinander‘ bedeutet und einer ‚echten‘ Variante, die ein ‚Miteinander‘ der verschiedenen Kulturen impliziert.“*).¹⁸⁴ Das inhaltliche „Minus“ der Multikulturalität gegenüber der Interkulturalität ist also, dass Multikulturalität schon gegeben ist, wenn Personen oder Personengruppen, die unterschiedlichen Kulturen angehören, räumlich zusammenleben, egal ob sie nebeneinander oder miteinander zusammenleben, egal ob sie interagieren.

Transkulturalität (das lateinische Präfix *trans* bedeutet u.a. über) meint schließlich, dass in der Interaktion zwischen Personen oder Personengruppen, die unterschiedlichen Kulturen angehören, bzw. im Interaktionsprozess die kulturellen Unterschiede in den Hintergrund und die kulturellen Gemeinsamkeiten in den Vordergrund gerückt werden müssen, insbesondere weil Kultur nicht statisch, sondern dynamisch ist (*„Transkulturalität: Extremform von Hybridisierungsprozessen. Diese Form von Kultur zeichnet sich dadurch aus, dass ‚sie durch die traditionellen Kulturgrenzen wie selbstverständlich hindurchgeht‘.“*).¹⁸⁵ Das inhaltliche „Plus“ der Transkulturalität gegenüber der Interkulturalität ist also die Abwertung der kulturellen Unterschiede bzw. die Aufwertung der kulturellen Gemeinsamkeiten.

Die Thematisierung eines interkulturellen Stakeholder-Management-Prozesses ist im vorliegenden Zusammenhang passend. Zum einen interagieren ein Unternehmen und seine inländischen sowie ausländischen Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess, weshalb ein multikultureller Stakeholder-Management-Prozess unpassend ist. Zum anderen sollten die kulturellen Gemeinsam-

¹⁸⁴ Erll u. Gymnich (2015), S. 171; vgl. Baumann Montecinos (2019), S. 11 – 25; vgl. Bolten (2015), S. 113 – 127; vgl. Erll u. Gymnich (2015), S. 25 – 37.

¹⁸⁵ Erll u. Gymnich (2015), S. 173; vgl. Baumann Montecinos (2019), S. 11 – 25; vgl. Bolten (2015), S. 113 – 127; vgl. Erll u. Gymnich (2015), S. 25 – 37; vgl. Welsch (1997), S. 67 – 90; vgl. Welsch (1999), S. 194 – 213; vgl. Welsch (2010), S. 39 – 66.

keiten und vor allem aber auch die kulturellen Unterschiede der inländischen sowie ausländischen Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt werden, weshalb ein transkultureller Stakeholder-Management-Prozess unpassend ist. Die Thematisierung eines interkulturellen Stakeholder-Management-Prozesses ist im Übrigen im vorliegenden Zusammenhang auch insofern passend, als das Thema dieser Arbeit ein Unterthema des Interkulturellen Managements ist.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 13 – 14.

Teil III: Interkulturelles Stakeholder-Management

6 Interkultureller Stakeholder-Management-Prozess

Ein interkultureller Stakeholder-Management-Prozess ist für ein Unternehmen geeignet und erforderlich, wenn die folgenden kumulativen Bedingungen erfüllt sind: 1. ein Unternehmen internationalisierte oder wird internationalisieren, 2. Religionskultur und Kultur sind für den Stakeholder-Management-Prozess relevant sowie 3. die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder müssen im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt werden.

6.1 Internationalisierung

Selbstverständlich ist ein interkultureller Stakeholder-Management-Prozess für ein Unternehmen nur dann geeignet und erforderlich, wenn das Unternehmen internationalisierte oder internationalisieren wird. Ein Unternehmen verfolgt mit einer Internationalisierung insbesondere ökonomische, nichtökonomische, defensive, offensive, beschaffungsorientierte, produktionsorientierte und / oder absatzorientierte Ziele.¹⁸⁷

Die Verfolgung ökonomischer Ziele liegt vor, wenn ein Unternehmen mit der Internationalisierung auf den Ausgleich von negativen konjunkturellen Entwicklungen im Inland (Rezession oder Depression) durch positive konjunkturelle Entwicklungen im Ausland (Expansion oder Boom) abzielt. Die Verfolgung nichtökonomischer Ziele liegt hingegen vor, wenn ein Unternehmen mit der Internationalisierung auf Einfluss, Image, Macht, Prestige usw. abzielt.

Die Internationalisierung eines Unternehmens ist defensiv motiviert, wenn ein Unternehmen infolge extrinsischer Motivatoren internationalisiert. Die Internationalisierung eines Unternehmens ist dementsgegen offensiv motiviert, wenn ein Unternehmen infolge intrinsischer Motivatoren internationalisiert. Wenn ein Un-

¹⁸⁷ Vgl. Macharzina u. Wolf (2015), S. 916 – 917; vgl. Neumair u.a. (2012), S. 299 – 302.

ternehmen beispielsweise wegen der Internationalisierung eines konkurrierenden Unternehmens internationalisiert, werden defensive Ziele verfolgt, wenn ein Unternehmen beispielsweise wegen Wettbewerbsvorteilen internationalisiert, werden offensive Ziele verfolgt.

Schließlich kann ein Unternehmen mit der Internationalisierung erwähnenswerten beschaffungsorientierte, produktionsorientierte und absatzorientierte Ziele verfolgen, weil eine Internationalisierung in den unternehmerischen Funktionsbereichen Beschaffung, Produktion und Absatz vorteilhaft sein kann. Während die Internationalisierung der Beschaffung und die Internationalisierung der Produktion einem Unternehmen vor allem einen Kostenvorteil bringen können, kann die Internationalisierung des Absatzes ein Unternehmen vor allem in Bezug auf den Absatzmarkt bevorteilen.

Unternehmen können nach dem Grad ihrer Internationalisierung segmentiert werden, wobei die Segmentierungen auf quantitativen oder qualitativen Merkmalen basieren.¹⁸⁸ Ein Beispiel für eine Segmentierung mit einer quantitativen Basis ist die Segmentierung „nationale Unternehmen – internationale Unternehmen – multinationale Unternehmen“. Nationale Unternehmen produzieren im Inland und setzen im Inland ab, internationale Unternehmen produzieren im Inland und setzen im Inland sowie im Ausland ab und multinationale Unternehmen produzieren im Inland sowie im Ausland und setzen im Inland sowie im Ausland ab. Ein Beispiel für eine Segmentierung mit einer qualitativen Basis ist die Segmentierung „ethnozentrische Unternehmen – polyzentrische Unternehmen – geozentrische Unternehmen“. Das Mutterunternehmen und seine ausländischen Tochterunternehmen verfolgen bei ethnozentrischen Unternehmen eine internationale Strategie, bei polyzentrischen Unternehmen eine multinationale Strategie und bei geozentrischen Unternehmen eine globale Strategie.

Je höher der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens ist, desto geeigneter und erforderlicher ist grundsätzlich ein interkultureller Stakeholder-Management-Prozess für das Unternehmen.

¹⁸⁸ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 257 – 258.

6.2 Relevanz von Religionskultur und Kultur

Religionskultur und Kultur sind für den Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens zunächst einmal insofern relevant, als die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der Stakeholder die Ansprüche und Interessen, die die Stakeholder gegenüber einem Unternehmen geltend machen, bestimmend beeinflussen – die Ansprüche und Interessen der Stakeholder üben auf den Ablauf des Stakeholder-Management-Prozesses wiederum einen bestimmenden Einfluss aus.¹⁸⁹ Der bestimmende Einfluss der Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der Stakeholder auf ihre Ansprüche und Interessen wird an späterer Stelle am Beispiel der Ansprüche und Interessen von Kunden und Mitarbeitern veranschaulicht.

In der Behandlung der Funktionen von Religion und Kultur wurde offensichtlich, dass sie nicht zuletzt verhaltenssteuernd fungieren, in der Behandlung des Kulturmodells von Schein wurde offensichtlich, dass Grundannahmen und Werte das Verhalten steuern, wobei Grundannahmen und Werte „religiöse“ Grundannahmen und Werte freilich einbegreifen. Die Relevanz von Religionskultur und Kultur für den Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens zeigt sich deshalb außerdem darin, dass mehrere Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses das Verhalten der Stakeholder und folglich auch ihre Grundannahmen und Werte berühren – in den Teilprozessschritten „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ sowie „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ findet eine Berührung des Kommunikationsverhaltens statt, im Teilprozessschritt „Macht Stakeholder erfassen“ findet eine Berührung des Machtverhaltens statt und im Teilprozessschritt „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ findet eine Berührung des Risikoverhaltens statt.¹⁹⁰

Religionskultur und Kultur sind für den Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens schließlich im Zusammenhang mit der Prüfung der Legitimität der Ansprüche und Interessen der Stakeholder relevant. Zwar ist die für ein Unternehmen wahrscheinlich geeignetste Art und Weise der Prüfung der Legitimität

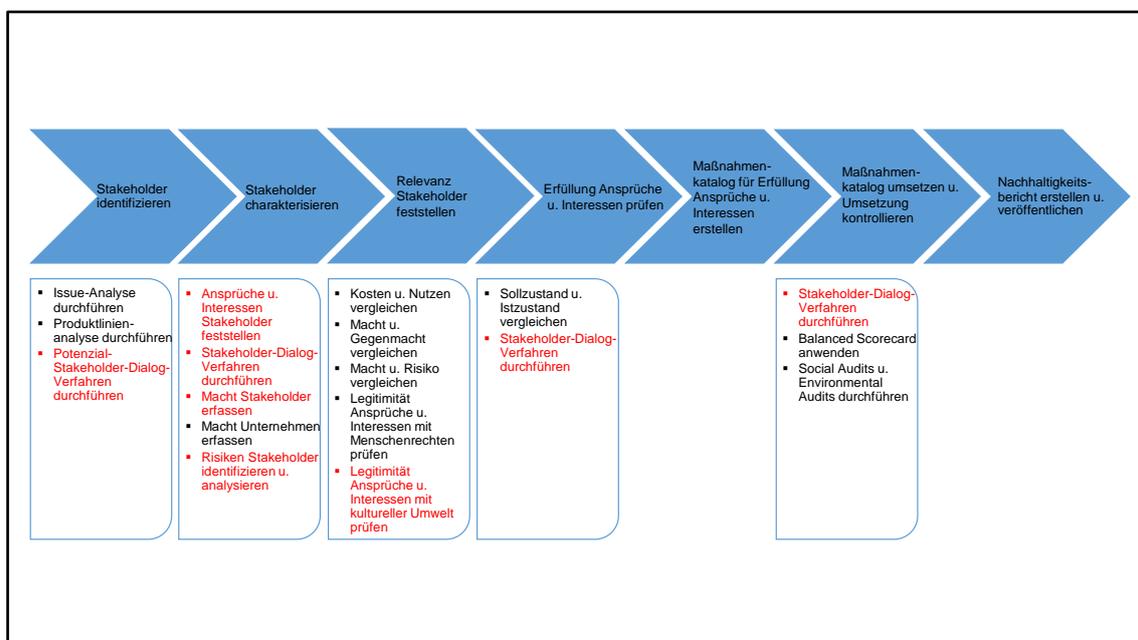
¹⁸⁹ Vgl. Johnson u. Scholes (1993), S. 156 – 158, 171; vgl. Meckl (2014), S. 129; vgl. Schramm (2008a), S. 71 – 72.

¹⁹⁰ Vgl. Jastram (2007), S. 139 – 140, 143 – 145.

der Ansprüche und Interessen der Stakeholder zu prüfen, ob das Unternehmen ein Menschenrecht der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte verletzt, wenn es die Ansprüche und Interessen der Stakeholder nicht erfüllt. Wie bereits erwähnt, sollte ein Unternehmen nichtsdestotrotz außerdem zusätzlich prüfen, ob die Ansprüche und Interessen der Stakeholder den Grundannahmen, Werten und Verhaltensmustern der Umwelt des Unternehmens bzw. der Stakeholder entsprechen oder widersprechen.¹⁹¹

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Religionskultur und Kultur in denjenigen Teilprozessschritten des Stakeholder-Management-Prozesses relevant sind, in denen das (Kommunikations-, Macht- und Risiko-)Verhalten der Stakeholder bzw. das Verhalten gegenüber den Stakeholdern, die Ansprüche und Interessen der Stakeholder und / oder die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der Umwelt des Unternehmens bzw. der Stakeholder gegenständlich sind. Die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses mit diesen Gegenständen werden nachfolgend dargestellt (vgl. Darst. 17).

Darst. 17: Teilprozessschritte mit Relevanz von Religionskultur und Kultur¹⁹²



¹⁹¹ Vgl. Göbel (2017), S. 146, 154 – 156.

¹⁹² Eigene Darstellung.

6.3 Berücksichtigung von Religionskultur und Kultur

Religionskultur und Kultur im Allgemeinen und Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster im Besonderen unterscheiden sich von Religion zu Religion bzw. von Landeskultur zu Landeskultur. Je höher der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens ist, desto wichtiger und dringender wird daher die Beantwortung der Frage, ob Religionskultur und Kultur bzw. die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt werden müssen. Die Beantwortung der Frage nach der Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess hängt insbesondere davon ab, ob die culture-free-These oder die culture-bound-These unterstützt wird.¹⁹³

Die Unterstützer der culture-free-These meinen, dass sich Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster wegen Globalisierung und Industrialisierung mehr und mehr vereinheitlichen werden, weshalb betriebswirtschaftliche Techniken kulturunabhängig sein müssen. Die Unterstützer der culture-bound-These meinen demgegenüber, dass Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster trotz Globalisierung und Industrialisierung weiterhin uneinheitlich bleiben werden, weshalb betriebswirtschaftliche Techniken kulturabhängig sein müssen.

Die unterschiedlichen Moralkulturen und Wirtschaftsethiken sowie die Forschungsergebnisse von Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House zeigen klar, dass Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster nach wie vor uneinheitlich sind. Insofern ist die culture-bound-These der culture-free-These vorzuziehen, sodass wegen dieses Vorzugs die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt werden sollten.¹⁹⁴

Einen guten Ausgleich zwischen den diametralen Meinungen der Unterstützer der culture-free-These und der culture-bound-These konnte indessen der deutsche Betriebswirt und Jurist Eugen von Keller schaffen: Die culture-free-These

¹⁹³ Vgl. Bolten (2015), S. 134 – 137; vgl. Gelbrich u. Müller (2011), S. 233; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 807 – 809; vgl. Meckl (2014), S. 291 – 292; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 38.

¹⁹⁴ Vgl. Meckl (2014), S. 129 – 130.

ist bei betriebswirtschaftlichen Techniken im Zusammenhang mit „harten“, „quantitativen“ betrieblichen Funktionen (z.B. Finanzierung oder Investition) unterstützenswert, die culture-bound-These hingegen ist bei betriebswirtschaftlichen Techniken im Zusammenhang mit „weichen“, „qualitativen“ betrieblichen Funktionen (z.B. Management, Marketing oder Personal) unterstützenswert.¹⁹⁵ Da das Stakeholder-Management eine „weiche“, „qualitative“ betriebliche Funktion darstellt, sollten aber auch hiernach die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt werden.

Gegen eine Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens spricht letztlich nur das verhältnismäßig schwache Kostenargument.¹⁹⁶ Denn zwar verursacht die Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens freilich Kosten, doch kann eine Nichtberücksichtigung ebenfalls kostenverursachend sein.

Alles in allem sprechen deshalb die stärkeren Argumente für eine Berücksichtigung von Religionskultur und Kultur im Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens. Wegen der Relevanz von Religionskultur und Kultur für den Stakeholder-Management-Prozess ist eine Nichtberücksichtigung im Übrigen insofern problematisch, als ein Stakeholder-Management-Prozess, in dem die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder nicht berücksichtigt werden, unvollständig bleibt. Das Problem der Unvollständigkeit des Stakeholder-Management-Prozesses bei einer Nichtberücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder wird als solches auch von Freeman anerkannt (*„An understanding of the interests of all legitimate stakeholders will come only through analysis of and sensitivity to cultural diversity.“*).¹⁹⁷

¹⁹⁵ Vgl. Keller (1982), S. 543 – 544.

¹⁹⁶ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 809.

¹⁹⁷ Freeman u.a. (2010), S. 120; vgl. Ireland u. Hitt (2005), S. 71 – 72.

7 Berücksichtigung von Religionskultur im Stakeholder-Management-Prozess

Im Nachfolgenden werden die Religionen (bzw. Philosophien), die die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Kultur bestimmend beeinflussten und beeinflussen, dargestellt – Buddhismus (in Bezug auf China, Japan und Korea), Christentum (in Bezug auf Korea), Hinduismus (in Bezug auf Indien), Islam (in Bezug auf Indonesien), Konfuzianismus (in Bezug auf China, Japan und Korea), Schintoismus (in Bezug auf Japan) sowie Taoismus (in Bezug auf China, Japan und Korea).

Der Konfuzianismus und der Taoismus sind indessen unstrittig Philosophien. Strittig ist hingegen die Frage, ob sie auch Religionen sind, wobei die Frage beim Konfuzianismus strittiger ist als beim Taoismus. Die Argumente, die in der Literatur dafür vorgetragen werden, dass der Konfuzianismus und der Taoismus nur Philosophien sind, wie auch die Argumente, die in der Literatur dafür vorgetragen werden, dass der Konfuzianismus und der Taoismus Philosophien und Religionen sind, sind jeweils gut nachvollziehbar.¹⁹⁸ Eine negative Beantwortung der Frage, ob der Konfuzianismus und der Taoismus auch Religionen sind, kann aber von den Anhängern des Konfuzianismus und den Anhängern des Taoismus als diskriminierend empfunden werden. Überdies sind der Konfuzianismus und der Taoismus in mehreren asiatischen Ländern staatlich anerkannte Religionen. In dieser Arbeit wird daher die Frage, ob der Konfuzianismus und der Taoismus auch Religionen sind, positiv beantwortet, weshalb Begriffe wie Religion, religiös, Religionskultur oder religionskulturell sich auf Buddhismus, Christentum, Hinduismus, Islam, Konfuzianismus, Schintoismus und Taoismus beziehen.

Die nachfolgende Darstellung beinhaltet insbesondere die Moralkultur und die Wirtschaftsethik der Religionen, weil sie Informationen liefern, die eine Berück-

¹⁹⁸ Vgl. Antes (2006), S. 71 – 75; vgl. Berner (2020), S. 171 – 173; vgl. Ess (2009), S. 112 – 119; vgl. Ess (2011), S. 10 – 11; vgl. Huang (2008), S. 8 – 11; vgl. Hutter (2016), S. 9 – 16; vgl. Schramm (2008a), S. 36 – 38.

sichtigung von Religionskultur im Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens ermöglichen. Darüber hinaus hat sie die Religiosität und die Religionszugehörigkeit in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien sowie die Entstehung, die Geschichte und die Schriften der Religionen zum Inhalt.

Der Begriff Moralkultur meint in dieser Arbeit die „religiösen“ Grundannahmen und Werte einer Kultur, die dafür maßgeblich sind, ob ein Verhalten richtig oder falsch ist (*„Der Begriff der ‚Moralkultur‘ verweist (bei einem eher weiten Verständnis von Moral) auf die handlungsrelevanten Vorstellungen davon, was in einem Kulturkreis als richtig oder falsch angesehen wird, also auf die Rituale sowie die Werte und Normen. Es ist die Moralkultur, die bestimmt, was wir als ‚normal‘ (z.B. als normales Verhalten) erachten und was nicht.“*).¹⁹⁹

Der Begriff Wirtschaftsethik kann einen normativen oder deskriptiven Bedeutungsgehalt haben. Im Falle eines normativen Bedeutungsgehalts fragt die Wirtschaftsethik, wie die Ethik das Wirtschaftsverhalten gestalten kann, im Falle eines deskriptiven Bedeutungsgehalts fragt die Wirtschaftsethik nach den Auswirkungen des Wirtschaftsverhaltens auf die Ethik und der Ethik auf das Wirtschaftsverhalten.²⁰⁰ Der Begriff Wirtschaftsethik meint in dieser Arbeit die Frage nach den Auswirkungen der Ethik auf das Wirtschaftsverhalten – wie wirken sich Buddhismus, Christentum, Hinduismus, Islam, Konfuzianismus, Schintoismus und Taoismus (bzw. die buddhistische, christliche, hinduistische, islamische, konfuzianische, schintoistische und taoistische Moralkultur) auf die Wirtschaft in China, Japan, Indien, Korea und Indonesien (bzw. das chinesische, japanische, indische, koreanische und indonesische Wirtschaftsverhalten) aus?

Für die Beantwortung der Frage nach den Auswirkungen der Ethik auf das Wirtschaftsverhalten können grundsätzlich qualitative oder quantitative Forschungsmethoden herangezogen werden – freilich haben beide Forschungsmethoden Vorteile wie Nachteile.²⁰¹

¹⁹⁹ Schramm (2008a), S. 27; vgl. Schramm (2008a), S. 27 – 28, 31 – 32.

²⁰⁰ Vgl. Jähnichen (2008), S. 17 – 18.

²⁰¹ Vgl. Berger-Grabner (2016), S. 116 – 119.

In dieser Arbeit werden für die Beantwortung der Frage, wie sich die buddhistische, christliche, hinduistische, islamische, konfuzianische, schintoistische bzw. taoistische Moralkultur auf das chinesische, japanische, indische, koreanische bzw. indonesische Wirtschaftsverhalten auswirkt, qualitative Forschungsmethoden herangezogen. Nichtsdestotrotz sollen einige der Forschungsergebnisse, die unter Heranziehung quantitativer Forschungsmethoden in Bezug auf die Auswirkungen der Ethik auf das Wirtschaftsverhalten erzielt wurden, kurz vorgestellt werden. Gegenstand der Forschung und folglich der Vorstellung sind die Auswirkungen von Religion bzw. Religiosität auf das Wirtschaftswachstum und wirtschaftliche Verhaltensweisen.

Luigi Guiso, Paola Sapienza und Luigi Zingales erforschten, dass Religion gut für die Entwicklung von Einstellungen ist, die dem Wirtschaftswachstum förderlich sind.²⁰² Sie erforschten außerdem, dass die von ihnen erforschten Religionen nicht nach der Förderung des Wirtschaftswachstums gerankt werden können. Rachel McCleary und Robert Barro erforschten, dass der Glaube an ein Leben nach dem Tod, an den Himmel und / oder an die Hölle das Wirtschaftswachstum fördert.²⁰³ Daron Acemoglu, Simon Johnson und James Robinson erforschten hingegen, dass zwischen Religion und Wirtschaftswachstum keine Ursache-Wirkung-Beziehung besteht.²⁰⁴

Wie bereits erwähnt erforschten mehrere Forscher überdies, wie sich Religion bzw. Religiosität auf wirtschaftliche Verhaltensweisen wie Arbeitsmoral, Aufrichtigkeit, Kooperationsverhalten, prosoziales Verhalten, Reziprozität, Risikoverhalten, Spendenfreudigkeit, Vertrauen oder Zeitpräferenz auswirkt.²⁰⁵ Das Ergebnis dieser Forschungen ist, dass die Religionsvariablen oft nicht signifikant sind und sie oft keine volkswirtschaftlichen Auswirkungen haben.²⁰⁶

²⁰² Vgl. Guiso u.a. (2003), S. 225 – 282.

²⁰³ Vgl. McCleary u. Barro (2006), S. 49 – 72.

²⁰⁴ Vgl. Acemoglu u.a. (2005), S. 386 – 472.

²⁰⁵ Vgl. Alles (2004), S. 266 – 291; vgl. Anderson u.a. (2010), S. 163 – 175; vgl. Berg u.a. (1995), S. 122 – 142; vgl. Erlei (2007), S. 319 – 346; vgl. Johansson-Stenman u.a. (2009), S. 462 – 485; vgl. Koch (2014), S. 96; vgl. Paciotti u.a. (2011), S. 267 – 305; vgl. Pyysiäinen (2010), S. 1 – 34; vgl. Ruffle u. Sosis (2006), S. 147 – 163; vgl. Sosis u. Alcorta (2003), S. 264 – 274; vgl. Tan (2006), S. 60 – 67; vgl. Tan u. Vogel (2008), S. 832 – 848.

²⁰⁶ Vgl. Koch (2014), S. 96.

7.1 Religiosität und Religionszugehörigkeit

Die Beantwortung der Frage, wie religiös Deutsche, Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner und Indonesier sind, ist im vorliegenden Zusammenhang wichtig, weil die Bedeutung der „religiösen“ Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster für eine Landeskultur nicht zuletzt vom Grad der Religiosität abhängt – je höher der Grad der Religiosität ist, desto bedeutender sind die „religiösen“ Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster für eine Landeskultur.²⁰⁷ Laut dem Meinungsforschungsunternehmen Worldwide Independent Network / Gallup International meinen 34 Prozent der befragten Deutschen, 9 Prozent der befragten Chinesen, 13 Prozent der befragten Japaner, 94 Prozent der befragten Inder, 35 Prozent der befragten Koreaner und 58 Prozent der befragten Indonesier, dass sie religiös sind (vgl. Darst. 18). Folglich ist tendenziell die Bedeutung der „religiösen“ Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster für die deutsche Kultur mittelmäßig, für die chinesische Kultur schwach, für die japanische Kultur schwach, für die indische Kultur stark, für die koreanische Kultur mittelmäßig und für die indonesische Kultur mittelmäßig.

Die Beantwortung der Frage, welchen Religionen Deutsche, Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner und Indonesier zugehören, ist im vorliegenden Zusammenhang ebenfalls wichtig, weil die Antwort maßgeblich bestimmt, welche Religion im welchem Umfang die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster einer Landeskultur beeinflusst.²⁰⁸ Laut dem US-amerikanischen Auslandsgeheimdienst Central Intelligence Agency sind von den befragten Deutschen 68 Prozent dem Christentum sowie 3,7 Prozent dem Islam, von den befragten Chinesen 21,9 Prozent der chinesischen Volksreligion (Vermischung von insbesondere Buddhismus, Konfuzianismus und Taoismus), 18,2 Prozent dem Buddhismus, 5,1 Prozent dem Christentum sowie 1,8 Prozent dem Islam, von den befragten Japanern 79,2 Prozent dem Schintoismus, 66,8 Prozent dem Buddhismus sowie 1,5 Prozent dem Christentum, von den befragten Indern 79,8 Prozent dem Hinduismus, 14,2

²⁰⁷ Vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 227.

²⁰⁸ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 308 – 310.

Prozent dem Islam, 2,3 Prozent dem Christentum sowie 1,7 Prozent dem Sikhismus, von den befragten Koreanern 31,6 Prozent dem Christentum sowie 24,2 Prozent dem Buddhismus und von den befragten Indonesiern 87,2 Prozent dem Islam, 9,9 Prozent dem Christentum sowie 1,7 Prozent dem Hinduismus zugehörig (vgl. Darst. 19 bis 24).²⁰⁹ Folglich ist tendenziell der Einfluss des Christentums auf die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der deutschen Kultur, des Buddhismus auf die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der chinesischen Kultur, des Schintoismus und des Buddhismus auf die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der japanischen Kultur, des Hinduismus auf die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der indischen Kultur, des Christentums und des Buddhismus auf die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der koreanischen Kultur und des Islam auf die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der indonesischen Kultur vergleichsweise groß bzw. bestimmend.

Chinesen, Japaner und Koreaner fühlten und fühlen sich außerdem auch dem Konfuzianismus und dem Taoismus zugehörig, sodass diese Religionen die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der chinesischen, japanischen und koreanischen Kultur ebenfalls mitbeeinflussten und mitbeeinflussen.²¹⁰ Da allerdings nicht genau bekannt ist, wie stark das Zugehörigkeitsgefühl in China, Japan und Korea zum Konfuzianismus und zum Taoismus ist, weil die Zugehörigkeit nicht erfragt wird, ist der genaue Umfang ihres Einflusses nicht bekannt. Es wird aber gemeinhin anerkannt, dass ein relativ starker Einfluss besteht.

²⁰⁹ Vgl. Huang (2008), S. 23 – 25.

²¹⁰ Vgl. Eikemeier (2005), S. 214.

Darst. 18: Religiosität in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien²¹¹

	DE	CN	JP	IN	KR	ID
A religious person	34 %	9 %	13 %	94 %	35 %	58 %
Not a religious person	46 %	23 %	31 %	3 %	37 %	30 %
A convinced atheist	14 %	67 %	29 %	2 %	23 %	0 %
Do not know / no response	6 %	1 %	26 %	1 %	5 %	12 %

Darst. 19: Religionszugehörigkeit in Deutschland²¹²

Religion	Prozentsatz
Christian	68
Muslim	3,7
None, other, unaffiliated, unknown and / or unspecified	28,3

Darst. 20: Religionszugehörigkeit in China²¹³

Religion	Prozentsatz
Folk religion	21,9
Buddhist	18,2
Christian	5,1
Muslim	1,8
None, other, unaffiliated, unknown and / or unspecified	53

²¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Worldwide Independent Network / Gallup International Association (2016), S. 27 – 28.

²¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Central Intelligence Agency (2016), S. 328.

²¹³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Central Intelligence Agency (2016), S. 177.

Darst. 21: Religionszugehörigkeit in Japan²¹⁴

Religion	Prozentsatz
Shinto	79,2
Buddhist	66,8
Christian	1,5
None, other, unaffiliated, unknown and / or unspecified	7,1

Darst. 22: Religionszugehörigkeit in Indien²¹⁵

Religion	Prozentsatz
Hindu	79,8
Muslim	14,2
Christian	2,3
Sikh	1,7
None, other, unaffiliated, unknown and / or unspecified	2

Darst. 23: Religionszugehörigkeit in Korea²¹⁶

Religion	Prozentsatz
Christian	31,6
Buddhist	24,2
None, other, unaffiliated, unknown and / or unspecified	44,2

Darst. 24: Religionszugehörigkeit in Indonesien²¹⁷

Religion	Prozentsatz
Muslim	87,2
Christian	9,9
Hindu	1,7
None, other, unaffiliated, unknown and / or unspecified	1,2

²¹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Central Intelligence Agency (2016), S. 439.

²¹⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Central Intelligence Agency (2016), S. 398.

²¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Central Intelligence Agency (2016), S. 466.

²¹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Central Intelligence Agency (2016), S. 404.

7.2 Buddhismus (China, Japan und Korea)

Der 563 v.Chr. geborene und 483 v.Chr. verstorbene Siddhartha Gautama begründete zwischen dem 6. und dem 5. Jahrhundert v.Chr. im Grenzgebiet zwischen Indien und Nepal die buddhistische Religion.²¹⁸ Das Wort Buddhismus nimmt Bezug auf seinen sanskritischen, Erleuchteter bedeutenden Beinamen Buddha. Denn nachdem Gautama als Angehöriger der Kaste der Krieger und Herrschenden im Alter von 29 Jahren Ehefrau und Sohn zwecks Übung der Askese verlassen hatte, fand er im Alter von 35 Jahren meditativ die Erleuchtung, so dass er anschließend die buddhistische Lehre namens dharma entwickeln konnte. Von nun an bis zu seinem Tod im Alter von 80 Jahren vermittelte Gautama die buddhistische Lehre seinen Schülern, wobei sich die Schülerschaft aus Mönchen, Nonnen und Laien zusammensetzte.

Auf dem im ersten Todesjahr des Gautama einberufenen ersten Konzil in Rajagriha und dem im einhundertsten Todesjahr des Gautama einberufenen zweiten Konzil in Vaishali wurden dann die buddhistische Lehre und Ordensregeln für Mönche und Nonnen kanonisiert. Diese Kanons werden von mehr oder weniger allen buddhistischen Schulen akzeptiert. Auf dem ca. 250 v.Chr. einberufenen dritten Konzil in Pataliputra schließlich wurde die buddhistische Religion in 2 Schulen aufgespaltet, nämlich in Theravada („Lehre der Alten“) bzw. Hinayana („Kleines Fahrzeug“) und Mahayana („Großes Fahrzeug“).²¹⁹ Der Grund für diese Aufspaltung war die Streitfrage, wer wie Gautama die Erleuchtung finden kann – nach der im Theravada-Buddhismus vertretenen Auffassung können nur Mönche und Nonnen erleuchtet werden, nach der im Mahayana-Buddhismus vertretenen Auffassung hingegen können Mönche, Nonnen und Laien erleuchtet werden.

Der Theravada-Buddhismus verbreitete sich im 3. Jahrhundert v.Chr. in Sri Lanka, im 5. Jahrhundert n.Chr. in Myanmar, im 6. Jahrhundert in Thailand und im 13. Jahrhundert in Kambodscha, Laos und Vietnam. Der Mahayana-Buddhismus verbreitete sich im 2. Jahrhundert n.Chr. in China, im 4. Jahrhundert in Korea

²¹⁸ Vgl. Hutter (2016), S. 18 – 20; vgl. Schmidt-Glintzer (2014), S. 21 – 26; vgl. Wehr (2002), S. 236– 241; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 86 – 87.

²¹⁹ Vgl. Hutter (2016), S. 21 – 27; vgl. Schmidt-Glintzer (2014), S. 51 – 96; vgl. Wehr (2002), S. 250 – 259; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 87 – 90.

und in der Mongolei, im 6. Jahrhundert in Japan und im 7. Jahrhundert in Tibet, wo sich letztlich der Vajrayana-Buddhismus als weitere buddhistische Schule vom Mahayana-Buddhismus abspaltete.²²⁰ Die heiligen Schriften heißen im Theravada-Buddhismus tripitaka, im Mahayana-Buddhismus sutras und im Vajrayana-Buddhismus tantras.²²¹

Der Buddhismus ist heute in Bhutan, Burma, China, Indien, Japan, Kambodscha, Korea, Laos, Mongolei, Myanmar, Nepal, Singapur, Sri Lanka, Taiwan, Thailand, Tibet und Vietnam verbreitet. Wie bereits erwähnt beträgt der Verbreitungsgrad des Buddhismus in China 18,2 Prozent, in Japan 66,8 Prozent und in Korea 24,2 Prozent, weshalb ca. 250.000.000 Chinesen, ca. 85.000.000 Japaner und ca. 12.000.000 Koreaner Buddhisten sind.

Aufgrund der oben dargestellten chinesischen, japanischen bzw. koreanischen Geschichte und der Verteilung der Religionszugehörigkeit in China, Japan und Korea wurden und werden hier die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster vom Buddhismus vergleichsweise stark beeinflusst. Wegen des Grades der Religiosität in China (9 Prozent), Japan (13 Prozent) und Korea (35 Prozent) ist indessen die heutige Bedeutung der buddhistischen Grundannahmen und Werte für die chinesische Kultur schwach, für die japanische Kultur schwach und für die koreanische Kultur mittelmäßig.

7.2.1 Buddhistische Moralkultur

Nach der buddhistischen Lehre befinden sich die Menschen in einem leidvollen Kreislauf von Geburt und Tod namens samsara. Das Hauptziel im Buddhismus ist die Befreiung aus diesem leidvollen Kreislauf von Geburt und Tod durch Erleuchtung, weil mit der Befreiung ein Zustand ohne Leid namens nirvana eintritt.²²²

²²⁰ Vgl. Hutter (2016), S. 27 – 29; vgl. Schmidt-Glintzer (2014), S. 75 – 78; vgl. Wehr (2002), S. 259 – 266; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 90 – 91.

²²¹ Vgl. Schmidt-Glintzer (2014), S. 44 – 50; vgl. Wehr (2002), S. 249 – 250; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 92 – 94.

²²² Vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 96 – 104.

Die 4 edlen Wahrheiten namens *catvari arya satyani* und der achtgliedrige Weg namens *astangika marga*, die die Grundlage der buddhistischen Lehre bilden, stellen zusammen die Voraussetzungen für den Eintritt eines Zustandes ohne Leid auf.²²³ Die 4 edlen Wahrheiten besagen, dass das Leben leidvoll ist, dass das Leid durch Begierde verursacht wird, dass das Leid durch Vernichtung der Begierde beendet wird und dass die Begehung des achtgliedrigen Wegs die Begierde vernichtet und das Leid beendet. Der achtgliedrige Weg wiederum untergliedert sich in die Teilwege rechte Anschauung (Erkenntnis über die 4 edlen Wahrheiten), rechte Gesinnung (Entschluss zur Entsagung), rechte Rede (Unterlassung von übler Nachrede), rechte Tat (Befolgung der buddhistischen, als *silas* bezeichneten Verhaltensregeln), rechte Lebensführung (Vermeidung von Verletzungshandlungen), rechte Anstrengung (Berücksichtigung des buddhistischen, als *karma* bezeichneten Kausalitätsprinzips), rechte Achtsamkeit (Beachtung von Physis und Psyche) und rechte Sammlung (Ausübung der Meditation).

Wenn Mönche oder Nonnen (Theravada-Buddhismus) bzw. Mönche, Nonnen oder Laien (Mahayana-Buddhismus) die vorgenannten Voraussetzungen erfüllen, werden sie erleuchtet und hierdurch aus dem leidvollen Kreislauf von Geburt und Tod befreit. Da erwähnenswerten nach der im Theravada-Buddhismus vertretenen Auffassung Laien nicht erleuchtet werden können, bewirkt die Erfüllung der vorgenannten Voraussetzungen hier eine verbesserte Wiedergeburt.

Buddhisten bekennen sich zur buddhistischen Religion und zur Anstrengung des buddhistischen Hauptziels (Befreiung aus dem leidvollen Kreislauf von Geburt und Tod) bzw. des buddhistischen Nebenziels (verbesserte Wiedergeburt) durch eine zeremonielle Zufluchtnahme zu den als *triratna* bezeichneten 3 Juwelen, also Buddha, die buddhistische Lehre und die buddhistische Gemeinschaft namens *samgha*.²²⁴ Das entsprechende Glaubensbekenntnis lautet: „Ich nehme Zuflucht zu Buddha, zur buddhistischen Lehre (*dharma*) und zur buddhistischen Gemeinschaft (*samgha*).“

²²³ Vgl. Schmidt-Glintzer (2014), S. 15 – 20; vgl. Wehr (2002), S. 241 – 246.

²²⁴ Vgl. Schmidt-Glintzer (2014), S. 29 – 38; vgl. Wehr (2002), S. 259 – 266; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 94 – 96.

7.2.2 Buddhistische Wirtschaftsethik

Bei der Beantwortung der Frage, ob die buddhistische Religion eher ungünstig oder eher günstig für die Wirtschaft ist, muss zwischen dem Theravada-Buddhismus und dem Mahayana-Buddhismus unterschieden werden, weil der Theravada-Buddhismus eher wirtschaftsfeindlich und der Mahayana-Buddhismus eher wirtschaftsfreundlich ist.²²⁵

Die tendenzielle Wirtschaftsfeindlichkeit des Theravada-Buddhismus und die tendenzielle Wirtschaftsfreundlichkeit des Mahayana-Buddhismus sind vor allem in der unterschiedlichen Orientiertheit der beiden buddhistischen Schulen begründet – der Theravada-Buddhismus und seine Schüler orientieren sich stärker am Jenseits als am Diesseits, der Mahayana-Buddhismus und seine Schüler orientieren sich dagegen stärker am Diesseits als am Jenseits.²²⁶ Die unterschiedliche Orientiertheit der beiden buddhistischen Schulen hat ihren Grund darin, dass die Findung der Erleuchtung im Theravada-Buddhismus verhältnismäßig schwierig und im Mahayana-Buddhismus verhältnismäßig leicht ist.

Weiterhin ist die Geldwirtschaft im Theravada-Buddhismus negativ und im Mahayana-Buddhismus positiv belegt. Die negative bzw. positive Belegung ist darauf zurückzuführen, dass Mönchen und Nonnen die Geldwirtschaft nach den Ordensregeln des Theravada-Buddhismus verboten und nach den Ordensregeln des Mahayana-Buddhismus erlaubt war bzw. ist.²²⁷ Dieses Verbot bzw. diese Erlaubnis der Geldwirtschaft bewirkt, dass Laien der Geldwirtschaft im Theravada-Buddhismus in der Tendenz negativ und im Mahayana-Buddhismus in der Tendenz positiv gegenüberstehen.

Der Theravada-Buddhismus und der Mahayana-Buddhismus haben schließlich unterschiedliche Arbeitsauffassungen.²²⁸ Im Theravada-Buddhismus herrscht die Auffassung vor, dass die Arbeitserledigung nur die Sicherung des Lebensun-

²²⁵ Vgl. Brodbeck (2010), S. 43; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 252.

²²⁶ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 334.

²²⁷ Vgl. Wagner (2012), S. 53.

²²⁸ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 333; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 266; vgl. Rinschede (1999), S. 186 – 187; vgl. Wagner (2012), S. 50.

terhalts bezweckt. Im Mahayana-Buddhismus herrscht demgegenüber die Auffassung vor, dass die Arbeitserledigung darüber hinaus auch eine religiöse Pflichterfüllung bezweckt.

Da in China, Japan und Korea hauptsächlich der Mahayana-Buddhismus (bzw. hiervon abgespaltene Schulen) ausgeübt wird, ist die buddhistische Religion hier folglich eher günstig für die Wirtschaft. Der deutsche Soziologe und Volkswirt Max Weber attestierte dem Mahayana-Buddhismus bzw. einer hiervon abgespaltenen Schule (Chen-Buddhismus in China, Zen-Buddhismus in Japan und Seon-Buddhismus in Korea) ebenfalls diese Günstigkeit für die Wirtschaft.²²⁹

7.3 Christentum (Korea)

Die christliche Religion ging aus der jüdischen Religion hervor. Der Jude Jesus, der kurz vor bzw. nach der Zeitwende lebte, ist die zentrale Gestalt des Christentums. Das Wort Christentum nimmt Bezug auf Jesus Beinamen Christus (das lateinische Wort christus leitet sich vom das hebräische Wort maschiach übersetzenden, griechischen Wort christos ab und bedeutet Gesalbter bzw. Messias).²³⁰

Der von seiner Taufe durch Johannes bis zu seinem Tod nur 2 oder 3 Jahre lang in den römischen Provinzen Galiläa und Judäa als Wanderprediger tätige Jesus predigte insbesondere über die Herrschaft Gottes auf Erden, die Liebe eines Menschen zu Gott und die Liebe eines Menschen zu seinen Mitmenschen. Nach der christlichen heiligen Schrift vollbrachte er außerdem zur Demonstration der Macht Gottes Exorzismen und Wunder. Im Alter von Mitte 30 wurde Jesus zunächst von gegnerischen Juden in Jerusalem, wo er sich anlässlich des Paschafests aufhielt, festgenommen, wobei die Umstände seiner Festnahme umstritten sind. Anschließend wurde er dann von den Römern u.a. wegen Verunglimpfung des römischen Kaisers angeklagt, zum Tode verurteilt und gekreuzigt. Nach der

²²⁹ Vgl. Weber (1998), S. 154 – 215.

²³⁰ Vgl. Hutter (2016), S. 54; vgl. Nowak (2015), S. 13 – 19; vgl. Wehr (2002), S. 86 – 95; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 12 – 14.

christlichen heiligen Schrift ereigneten sich schließlich 3 Tage nach der Kreuzigung seine Auferstehung und 40 Tage nach der Kreuzigung seine Himmelfahrt.

Nach dem Tod von Jesus verbreiteten die von ihm aus seiner Jüngerschaft ausgewählten 12 Apostel und insbesondere Paulus die christliche Lehre im östlichen Mittelmeerraum des Römischen Reichs. Die weitere, von Christenverfolgungen begleitete Verbreitung der christlichen Lehre im Römischen Reich erreichte ihren Höhepunkt mit dem 380 erlassenen Dreikaiseredikt, das unmittelbar die Religionsfreiheit beendete und mittelbar das Christentum zur römischen Staatsreligion machte. Im Zeitraum zwischen dem Tod von Jesus und dem Erlass des Dreikaiseredikts wurde die christliche Lehre einerseits von der jüdischen Lehre verselbstständigt und andererseits sowohl hellenisiert als auch romanisiert. Die im Ostteil des römischen Reichs erfolgte Hellenisierung und die im Westteil des römischen Reichs erfolgte Romanisierung waren indessen mitursächlich für die Aufspaltung des Christentums in die orthodoxe Kirche mit Konstantinopel als Zentrum und die katholische Kirche mit Rom als Zentrum 1054.²³¹ Von der katholischen Kirche wiederum spaltete sich infolge der im 16. Jahrhundert stattgefundenen Reformation die evangelische Kirche ab.²³² Die europäischen Kolonialmächte und ihre Missionare schließlich verbreiteten das Christentum zwischen dem 16. und 20. Jahrhundert weltweit.

Die Bibel als christliche heilige Schrift besteht aus 2 Teilen namens Altes Testament und Neues Testament.²³³ Das Alte Testament entspricht der zwischen dem 8. Jahrhundert und dem 1. Jahrhundert v.Chr. verfassten jüdischen heiligen Schrift Tanach. Der ebenfalls für Jesus normative Tanach ist für das Christentum insbesondere wegen des in ihm angekündigten Messias wichtig. Das Neue Testament wurde im 1. Jahrhundert n.Chr. verfasst. Nach dem Inhalt des Neuen Testaments wurde die im Alten Testament enthaltene Ankündigung des Messias mit Jesus umgesetzt.

²³¹ Vgl. Nowak (2015), S. 33 – 34; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 16.

²³² Vgl. Nowak (2015), S. 48 – 53; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 18.

²³³ Vgl. Nowak (2015), S. 61 – 65; vgl. Wehr (2002), S. 108 – 117; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 21 – 22.

Das Christentum ist heute weltweit verbreitet. Wie bereits erwähnt beträgt der Verbreitungsgrad des Christentums in Deutschland 68 Prozent, in China 5,1 Prozent, in Japan 1,5 Prozent, in Indien 2,3 Prozent, in Korea 31,6 Prozent und in Indonesien 9,9 Prozent, weshalb ca. 55.000.000 Deutsche, ca. 70.000.000 Chinesen, ca. 2.000.000 Japaner, ca. 29.000.000 Inder, ca. 16.000.000 Koreaner und ca. 26.000.000 Indonesier Christen sind.

Aufgrund der oben dargestellten koreanischen Geschichte und der Verteilung der Religionszugehörigkeit in Korea wurden und werden hier die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster vom Christentum vergleichsweise stark beeinflusst. Wegen des Grades der Religiosität in Korea (35 Prozent) ist indessen die heutige Bedeutung der christlichen Grundannahmen und Werte für die koreanische Kultur mittelmäßig.

7.3.1 Christliche Moralkultur

Das Christentum gliedert sich in die katholische Kirche, die evangelische Kirche, die orthodoxe Kirche und viele weitere Kirchen, wie z.B. die anglikanische Kirche. Trotz dieser Vielgliedrigkeit bestehen aber übereinstimmende christliche Glaubenssätze.

Neben dem Glauben an den Schöpfergott und dem Glauben an eine böse, gottfeindliche, satanische Wirklichkeit ist vor allem der Glaube an die Erlösung grundlegend.²³⁴ Die Vorbedingungen für die Erlösung der Menschheit erfüllte Jesus durch seine Geburt (Ersetzung des alten Bundes zwischen Gott und den Juden durch den neuen Bund zwischen Gott und der Menschheit) und seinen Tod (Vergebung der Erbsünde). Die von einem Menschen für seine Erlösung zu erfüllenden Bedingungen sind insbesondere die Einhaltung der Zehn Gebote (Fremdgötterverbot, Bilderverbot, Namensmissbrauchsverbot, Sabbatgebot, Elterngebot, Tötungsverbot, Ehebruchsverbot, Diebstahlsverbot, Falschzeugnisverbot und Begehrensverbot) sowie die Einhaltung des Gebots der Menschenliebe.

²³⁴ Vgl. Nowak (2015), S. 73 – 78.

7.3.2 Christliche Wirtschaftsethik

Die Bibel beinhaltet keine Aussage über ein christliches Wirtschaftssystem. Jedoch sind die Verfasser der Bibel insbesondere der Arbeit gegenüber neutral bis positiv eingestellt.²³⁵ Diese neutrale bis positive Einstellung zur Arbeit spiegelt sich in der alttestamentlichen Aussage in 1 Mose 2, 15 wider, wonach die Arbeitspflicht schon im Garten von Eden bestand („Gott, der Herr, nahm also den Menschen und setzte ihn in den Garten von Eden, damit er ihn bebaue und hüte.“) – die Arbeitspflicht entstand mithin nicht erst mit der Vertreibung aus dem Garten von Eden. Überdies kann nach einer neutestamentlichen Aussage in Epheser 4, 28 die Pflicht zur Hilfe für notleidende Menschen nur durch die Erfüllung der Arbeitspflicht erfüllt werden („Der Dieb soll nicht mehr stehlen, sondern arbeiten und sich mit seinen Händen etwas verdienen, damit er den Notleidenden davon geben kann.“).

Die Antwort auf die Frage, ob die christliche Religion eher günstig oder eher ungünstig für die Wirtschaft ist, fällt indessen von christlicher Kirche zu christlicher Kirche unterschiedlich aus. Sowohl in Deutschland als auch in Korea sind die katholische Kirche und die evangelische Kirche bestimmend.

Da in der katholischen Kirche umstritten ist, wann eine wirtschaftliche Handlung moralisch ist, existiert eine unumstrittene katholische Wirtschaftsethik nach wie vor nicht.²³⁶ Nichtsdestotrotz unterstützt die katholische Soziallehre die soziale Marktwirtschaft.²³⁷ Diese Unterstützung manifestierte sich beispielsweise in der 2009 veröffentlichten Enzyklika *Caritas in veritate* von Papst Benedikt XVI.

Die evangelische Wirtschaftsethik ist tendenziell eher wirtschaftsfreundlich als wirtschaftsfeindlich. Die Tendenz zur Wirtschaftsfreundlichkeit lässt sich auf die Lehren der Reformatoren im Allgemeinen und die Lehre des französisch-schweizerischen Reformators Johannes Calvin im Besonderen zurückführen.²³⁸ Calvin

²³⁵ Vgl. Nowak (2015), S. 101 – 104.

²³⁶ Vgl. Schramm (2010), S. 17 – 18.

²³⁷ Vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 259; vgl. Rinschede (1999), S. 194.

²³⁸ Vgl. Dietzfelbinger (2010), S. 27; vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 316; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 259 – 261; vgl. Rinschede (1999), S. 191 – 193; vgl. Schramm (2008a), S. 127 – 132.

entwickelte die von dem römischen Kirchenlehrer Augustinus von Hippo im 5. Jahrhundert entwickelte Prädestinationslehre fort. Die von Calvin fortentwickelte Prädestinationslehre besagt, dass Gott das Schicksal eines Menschen vorherbestimmt. Trotz dieser Vorherbestimmung ist ein Mensch nach der Lehre von Calvin aber zur Vermögensbildung verpflichtet (u.a. durch eine hohe Sparquote und eine niedrige Konsumquote). Nach dem Tod von Calvin interpretierten die Anhänger des Calvinismus die Prädestinationslehre und die Pflicht zur Vermögensbildung dahingehend, dass einem wirtschaftlich erfolgreichen und folglich moralischen Menschen die Seligkeit und einem wirtschaftlich erfolglosen und folglich unmoralischen Menschen die Verdammnis vorbestimmt ist – die Anhänger des Puritanismus, des Pietismus und anderer evangelischer Kirchen schlossen sich dieser Interpretation an. Die vorstehende Interpretation erzog den Anhängern des Calvinismus und anderer evangelischer Kirchen einen asketischen Arbeitsethos an, wessenthalb nach der Auffassung von Weber letztlich die evangelische Moralkultur wirtschaftsfreundlicher ist als die katholische Moralkultur.²³⁹ Ob diese Auffassung richtig oder falsch ist, ist umstritten. Die Richtigkeit der Auffassung wäre für die koreanische Wirtschaft positiv, weil hier die evangelische Kirche stärker verbreitet ist als die katholische Kirche.

7.4 Hinduismus (Indien)

Das im 19. Jahrhundert durch die Briten eingeführte Wort Hinduismus (bzw. Hinduism) leitet sich vom persischen Wort hindu ab, das den China, Indien und Pakistan durchfließenden Fluss Indus bezeichnet, und meint die miteinander verbundenen Religionen Indiens, wobei die Verbindungen eng wie lose sind.²⁴⁰ In Indien werden diese Religionen sowohl Hinduismus (z.B. in Art. 25 der indischen Verfassung) als auch sanatana dharma, was so viel wie ewiges Gesetz heißt, genannt.

²³⁹ Vgl. Weber (2000), S. 1 – 33; vgl. Weber (2005), S. 89 – 118.

²⁴⁰ Vgl. Hutter (2016), S. 121; vgl. Stietenron (2010), S. 7 – 10; vgl. Wehr (2002), S. 174 – 176; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 63.

Der Hinduismus hat keinen Religionsstifter. Vielmehr entwickelte sich der Hinduismus aus der ab 1500 v.Chr. in Indien entstandenen vedischen Religion und ihrer heiligen Schrift namens veda bzw. sruti.²⁴¹ Der klassische Hinduismus begann 200 v.Chr. und endete 1100 n.Chr. In diesem Zeitraum wurden religiöse Texte namens smrti, puranas und tantras verfasst, die zusammen mit dem veda die heiligen Schriften des Hinduismus bilden.²⁴² Darüber hinaus nahmen zu jener Zeit die Götter Brahma (Gott der Schöpfung), Vishnu (Gott der Erhaltung) und Shiva (Gott der Zerstörung) eine hervorgehobene Stellung im Hinduismus ein, die in Bezug auf Vishnu (höchster Gott der Vishnuiten) und Shiva (höchster Gott der Shivaiten) bis heute fortbesteht – Vishnuismus und Shivaismus, die beide ab 300 n.Chr. entstanden, sind neben dem ab 500 n.Chr. entstandenen Shaktismus die bedeutendsten Religionen im Hinduismus.²⁴³ Schließlich breitete sich während des klassischen Hinduismus der Hinduismus von Indien auf andere asiatische Länder wie Burma, Indonesien, Kambodscha, Malaysia, Myanmar, Thailand oder Vietnam aus. Der nachklassische Hinduismus, der von 1100 bis 1858 dauerte, ist von der Ausbreitung des Sektenhinduismus geprägt. Mit dem Untergang des Mogulreichs und der Gründung der Kronkolonie Britisch-Indien im Jahr 1858 begann dann der moderne Hinduismus, in welchem der Hinduismus (auch durch christlichen Einfluss) reformiert wurde. Im Zusammenhang mit der indischen Unabhängigkeitsbewegung und der Unabhängigkeit Indiens im Jahr 1947 erhielt der Hinduismus überdies eine politische Dimension.²⁴⁴

Der Hinduismus ist heute in Bangladesch, Butan, Fidschi, Guyana, Indien, Indonesien, Malaysia, Mauritius, Nepal und Sri Lanka verbreitet. Wie bereits erwähnt beträgt der Verbreitungsgrad des Hinduismus in Indien 79,8 Prozent und in Indonesien 1,7 Prozent, weshalb ca. 1.011.000.000 Inder und ca. 4.000.000 Indonesier (bzw. Balinesen) Hindus sind.

²⁴¹ Vgl. Hutter (2016), S. 123 – 126; vgl. Stietencron (2010), S. 13 – 33; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 64 – 66.

²⁴² Vgl. Hutter (2016), S. 121 – 123; vgl. Wehr (2002), S. 182 – 202; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 68 – 71.

²⁴³ Vgl. Hutter (2016), S. 126 – 128; vgl. Stietencron (2010), S. 39 – 73; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 75 – 79.

²⁴⁴ Vgl. Stietencron (2010), S. 83 – 93; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 67.

Aufgrund der oben dargestellten indischen Geschichte und der Verteilung der Religionszugehörigkeit in Indien wurden und werden hier die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster vom Hinduismus vergleichsweise stark beeinflusst. Wegen des Grades der Religiosität in Indien (94 Prozent) ist indessen die heutige Bedeutung der hinduistischen Grundannahmen und Werte für die indische Kultur stark.

7.4.1 Hinduistische Moralkultur

Der Hinduismus benennt mit dem als dharma bezeichneten Ziel der Pflichterfüllung, dem als artha bezeichneten Ziel der Vermögensmehrung, dem als kama bezeichneten Ziel des Sinnengenusses und dem als moksa bezeichneten Ziel der Befreiung aus dem Kreislauf von Geburt und Tod 4 legitime als purusartha bezeichnete Lebensziele.

Das die anderen Ziele lenkende Ziel der Pflichterfüllung wird erreicht, wenn Hindus die in den heiligen Schriften geregelten religiösen (z.B. Opfertgabe) und sozialen (z.B. Straflosigkeit) Pflichten erfüllen.²⁴⁵ Der konkrete Inhalt der von Hindus zu erfüllenden religiösen und sozialen Pflichten ist indessen insbesondere von ihrer Kaste abhängig. Im Hinduismus existieren 5 (varna genannte) Kasten, als da wären die oberste Kaste der Priester bzw. brahmana, die Kaste der Krieger und Herrschenden bzw. kshatriya, die Kaste der Händler und Bauern bzw. vaisya, die Kaste der Arbeiter und Diener bzw. shudra sowie die unterste Kaste der Unberührbaren bzw. pancama, und 3.000 (jati genannte) Unterkasten.²⁴⁶

Die Erfüllung bzw. Nichterfüllung der religiösen und sozialen Pflichten hat Auswirkungen auf den Kreislauf von Geburt und Tod namens samsara. Denn nach den heiligen Schriften des Hinduismus bewirkt ein pflichtgemäßes bzw. pflichtwidriges Verhalten, dass ein Mensch in einer höheren bzw. niedrigeren Kaste wiedergeboren wird – dieses Kausalitätsprinzip heißt karma.²⁴⁷ Die Erfüllung

²⁴⁵ Vgl. Hutter (2016), S. 132 – 133; vgl. Schramm (2008a), S. 178.

²⁴⁶ Vgl. Hutter (2016), S. 132 – 133; vgl. Schramm (2008a), S. 179 – 181; vgl. Stietencron (2010), S. 96 – 101; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 72.

²⁴⁷ Vgl. Hutter (2016), S. 121; vgl. Schramm (2008a), S. 179 – 180; vgl. Stietencron (2010), S. 95 – 96; vgl. Wehr (2002), S. 180 – 181; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 73 – 74.

bzw. Nichterfüllung der religiösen und sozialen Pflichten hat aber nicht nur Folgen post mortem, sondern auch ante mortem, weil aus einem pflichtgemäßen bzw. pflichtwidrigen Verhalten im gegenwärtigen Leben oder in einem vergangenen Leben gegenwärtiges Glück bzw. gegenwärtiges Unglück folgen kann.

Das Ziel der Pflichterfüllung ist praktisch das wichtigste Lebensziel der Hindus, obgleich das Ziel der Befreiung aus dem Kreislauf von Geburt und Tod theoretisch das wichtigste Lebensziel im Hinduismus ist. Für die Erreichung des Ziels der Befreiung aus dem Kreislauf von Geburt und Tod ist die Aufgabe aller Ziele erforderlich.²⁴⁸ Da viele Hindus jedoch vor allem das Ziel der Vermögensmehrung und das Ziel des Sinnengenusses nicht aufgeben wollen, versuchen sie eher, durch ein pflichtgemäßes Verhalten die Wahrscheinlichkeit für eine Wiedergeburt in einer höheren Kaste in einem zukünftigen Leben zu erhöhen.²⁴⁹

7.4.2 Hinduistische Wirtschaftsethik

Obwohl Art. 15 der indischen Verfassung Diskriminierung aus Gründen der Kaste verbietet und Art. 17 der indischen Verfassung die Kaste der Unberührbaren abschafft, übt das hinduistische Kastenwesen nach wie vor einen starken Einfluss auf Indien und nicht zuletzt auf die indische Wirtschaft aus (die indonesische bzw. balinesische Wirtschaft wird durch das hinduistische Kastenwesen weit weniger stark beeinflusst). Die zwischen den Kasten bestehenden Schranken schränken insbesondere die Berufswahl ein, weil die Angehörigen einer niedrigeren Kaste normalerweise keine hoch qualifizierten Berufe wählen können.²⁵⁰ So werden beispielsweise die hoch qualifizierten Berufe in der indischen IT-Branche nur von Angehörigen einer höheren Kaste gewählt und ausgeübt.²⁵¹ Die vorstehende negative Beeinflussung der indischen Wirtschaft durch das hinduistische Kasten-

²⁴⁸ Vgl. Hutter (2016), S. 125 – 126; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 74 – 75.

²⁴⁹ Vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 75.

²⁵⁰ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 315, 349 – 352; vgl. Rinschede (1999), S. 183; vgl. Schramm (2008a), S. 181 – 182.

²⁵¹ Vgl. Schramm (2008a), S. 182 – 183.

wesen diagnostizierte Weber indessen bereits in den 1910er-Jahren – diese Diagnose ist immer noch richtig.²⁵² Das hinduistische Kastenwesen prägt die indische Wirtschaft außerdem insofern, als Hierarchisierung und Kollektivismus, die beide mit dem hinduistischen Kastenwesen einhergehen, für sie prägend sind – diese Prägungen spiegeln auch mehrere Kulturdimensionen wider.²⁵³

Der Hinduismus erscheint weiterhin eher leistungsfeindlich, wobei die Leistungsfeindlichkeit auf 3 Aspekten beruht.²⁵⁴ Erstens kann die Leistungsbereitschaft durch das hinduistische Kausalitätsprinzip beeinträchtigt werden, weil hiernach gegenwärtiges Unglück nicht aus Nichtleistung oder Schlechtleistung folgt, sondern die Folge eines pflichtwidrigen Verhaltens im gegenwärtigen Leben oder in einem vergangenen Leben ist.²⁵⁵ Zweitens ist die Erreichung des Ziels der Vermögensmehrung nicht leistungsabhängig. Ob das Ziel erreicht wird, hängt vielmehr von der Gunst oder Ungunst der Götter ab.²⁵⁶ Drittens weisen die heiligen Schriften des Hinduismus keinen leistungsfördernden Inhalt auf.²⁵⁷

Da die Natur wegen ihrer Göttlichkeit im Hinduismus heilig ist, unterstützt der Hinduismus schließlich in der Theorie ökologisch nachhaltiges Wirtschaften.²⁵⁸ Allerdings greift diese Unterstützung in der Praxis nicht. So befindet sich Indien auf Rang 141 des die ökologische Leistungsbilanz von 180 Ländern vergleichenden Environmental Performance Index 2016.

7.5 Islam (Indonesien)

Die islamische Religion wurde von dem 570 n.Chr. in Mekka geborenen Muhammad gestiftet.²⁵⁹ Das arabische Wort islam bedeutet Hingabe (an Gott) bzw. Unterwerfung (unter Gott).

²⁵² Vgl. Weber (1998), S. 1 – 96.

²⁵³ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 315, 349 – 352; vgl. Wagner (2013), S. 51.

²⁵⁴ Vgl. Rinschede (1999), S. 184.

²⁵⁵ Vgl. Schramm (2008a), S. 183 – 184.

²⁵⁶ Vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 265.

²⁵⁷ Vgl. Wagner (2013), S. 53.

²⁵⁸ Vgl. Rinschede (1999), S. 184; vgl. Wagner (2013), S. 50, 56.

²⁵⁹ Vgl. Halm (2015), S. 7 – 8; vgl. Hutter (2016), S. 87 – 89; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 43.

Der als Händler arbeitende Muhammad übte ursprünglich eine arabische, polytheistische Religion aus. Auf Handelsreisen lernte er obendrein die Ausübung der jüdischen Religion und der christlichen Religion und somit die Ausübung von monotheistischen Religionen kennen. 610 berief Gott Muhammad dann zum Propheten. Aufgrund dieser Berufung offenbarte Gott Muhammad von nun an abschnittsweise den Koran (das arabische Wort *qur'an* bedeutet Rezitation), der mit dem Hadith und der Scharia die heiligen Schriften des Islam bildet.²⁶⁰ Nachdem Muhammad 12 Jahre lang die Offenbarungen Gottes in Mekka gepredigt hatte, musste er 622 nach Medina übersiedeln, weil ihm das Halten von Predigten in Mekka verboten und in Medina erlaubt wurde – diese *hidschra* genannte Übersiedlung wurde später der Beginn der islamischen Zeitrechnung.²⁶¹ In Medina wirkte Muhammad als religiöser und politischer Führer. Im Zusammenhang mit seinem Wirken als politischer Führer eroberte Muhammad 630 Mekka, wo er das Kaaba genannte Heiligtum der hier ausgeübten arabischen, polytheistischen Religion islamisierte.

Nach dem Tod von Muhammad 632 in Medina wurde zunächst Abu Bakr, nach dessen Tod 634 Umar, nach dessen Tod 644 Uthman und nach dessen Tod 656 schließlich Ali der Stellvertreter von Muhammad. Die Bestimmung der vorgeannten 4 Personen zu religiösen und politischen Stellvertretern von Muhammad war und ist indessen umstritten. Denn während die Sunniten (ca. 85 Prozent der Muslime) Abu Bakr, Umar, Uthman und Ali als Stellvertreter bzw. Kalifen anerkennen, versagen die Schiiten (ca. 15 Prozent der Muslime) Abu Bakr, Umar und Uthman diese Anerkennung, weil sie im Gegensatz zu Ali nicht mit Muhammad verwandt waren.²⁶²

Der Islam verbreitete sich ab dem 7. Jahrhundert im nördlichen Afrika, im östlichen Afrika und im westlichen Asien, ab dem 8. Jahrhundert im südlichen Asien und im südlichen Europa, ab dem 11. Jahrhundert im westlichen Afrika, ab dem

²⁶⁰ Vgl. Halm (2015), S. 13 – 16; vgl. Wehr (2002), S. 145 – 152; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 49 – 50.

²⁶¹ Vgl. Halm (2015), S. 18 – 19; vgl. Hutter (2016), S. 88; vgl. Wehr (2002), S. 139 – 140; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 46.

²⁶² Vgl. Halm (2015), S. 47 – 50; vgl. Hutter (2016), S. 89 – 96; vgl. Wehr (2002), S. 157– 162; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 48.

13. Jahrhundert in Zentralasien und ab dem 15. Jahrhundert im südöstlichen Asien, wobei die Verbreitung friedlich (Verbreitung durch Handel) wie unfriedlich (Verbreitung durch Krieg) erfolgte.

Der Islam ist heute insbesondere in afrikanischen und asiatischen Ländern verbreitet. Wie bereits erwähnt beträgt der Verbreitungsgrad des Islam in Deutschland 3,7 Prozent, in China 1,8 Prozent, in Indien 14,2 Prozent und in Indonesien 87,2 Prozent, weshalb ca. 3.000.000 Deutsche, ca. 25.000.000 Chinesen, ca. 180.000.000 Inder und ca. 225.000.000 Indonesier Moslems sind.

Aufgrund der oben dargestellten indonesischen Geschichte und der Verteilung der Religionszugehörigkeit in Indonesien wurden und werden hier die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster vom Islam vergleichsweise stark beeinflusst. Wegen des Grades der Religiosität in Indonesien (58 Prozent) ist indessen die heutige Bedeutung der islamischen Grundannahmen und Werte für die indonesische Kultur mittelmäßig.

7.5.1 Islamische Moralkultur

Die von einem Moslem zu erfüllenden 5 Hauptpflichten werden als die 5 Säulen des Islam bezeichnet. Die erste Säule bildet das Glaubensbekenntnis namens schahada, die zweite Säule bildet das rituelle Gebet namens salat, die dritte Säule bildet die Armensteuer namens zakat, die vierte Säule bildet das Fasten namens saum und die fünfte Säule bildet die Wallfahrt nach Mekka namens haddsch.

Die erste von einem Moslem zu erfüllende Hauptpflicht ist das Sprechen des islamischen Glaubensbekenntnisses.²⁶³ Mit dem „Ich bezeuge, dass es keine Gottheit außer Gott gibt und dass Muhammad der Gesandte Gottes ist.“ lautenden islamischen Glaubensbekenntnis bekennt sich ein Moslem zum Islam im Allgemeinen und zum Monotheismus, zur prophetischen Sendung Muhammads sowie zum Koran im Besonderen. Das Bekenntnis zum Islam ist unumkehrbar. Nach

²⁶³ Vgl. Halm (2015), S. 62 – 63; vgl. Schramm (2008a), S. 97; vgl. Wehr (2002), S. 153; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 52 – 53.

dem islamischen Recht steht auf den Abfall vom Bekenntnis zum Islam die Todesstrafe.

Die zweite von einem Moslem zu erfüllende Hauptpflicht ist das tägliche Beten, wobei ein Moslem üblicherweise 5 Mal pro Tag betet (Sonnenaufgang, Mittag, Nachmittag, Sonnenuntergang und Abend).²⁶⁴ Vor dem Gebet ist eine rituelle Waschung verpflichtend. Während des auf die Kaaba in Mekka ausgerichteten Gebets werden vorgegebene Körperhaltungen eingenommen und der Koran auszugsweise rezitiert. Das von einem Vorbeter in einer Moschee vorgespochene Freitagsgebet ist das wichtigste Gebet. Die Teilnahme am Freitagsgebet ist grundsätzlich für jeden männlichen Moslem verpflichtend.

Die dritte von einem Moslem zu erfüllende Hauptpflicht ist die Bezahlung der Armensteuer.²⁶⁵ Da der Koran keine Regelungen für den Steuertatbestand, die Steuerbemessungsgrundlage, den Steuersatz und die Durchführung der Besteuerung enthält, wurde die Armensteuer von den islamischen Rechtsschulen geregelt. Die Armensteuer entspricht teilweise einer Ertragssteuer und teilweise einer Substanzsteuer. Die Bezahlung der Armensteuer bezweckt hauptsächlich die Unterstützung von armen Moslems. Ihr Nebenzweck ist jedoch die Läuterung.

Die vierte von einem Moslem zu erfüllende Hauptpflicht ist das Fasten im neunten Monat (Ramadan) des islamischen Mondkalenders.²⁶⁶ Während der einmonatigen Fastenzeit sind Essen, Trinken, Rauchen und Geschlechtsverkehr von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang verboten (das Verbot gilt unmittelbar nicht für Kranke sowie Reisende und mittelbar nicht für Alte, Kinder sowie Schwangere). Die aus dem Judentum und dem Christentum übernommene Pflicht zu Fasten ist hier wie dort eine Bußübung. Das am Monatsersten des zehnten Monats (Schawal) des islamischen Mondkalenders gefeierte Fest des Fastenbrechens ist das zweitwichtigste islamische Fest.

²⁶⁴ Vgl. Halm (2015), S. 63 – 67; vgl. Schramm (2008a), S. 97; vgl. Wehr (2002), S. 153 – 154; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 53.

²⁶⁵ Vgl. Halm (2015), S. 69 – 72; vgl. Schramm (2008a), S. 98; vgl. Wehr (2002), S. 154 – 155; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 53.

²⁶⁶ Vgl. Halm (2015), S. 67 – 69; vgl. Schramm (2008a), S. 98; vgl. Wehr (2002), S. 155; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 53 – 54.

Die fünfte und letzte von einem Moslem zu erfüllende Hauptpflicht ist die einmalige Durchführung einer Wallfahrt nach Mekka, wobei die Pflicht nur bei entsprechender Gesundheit und entsprechendem Vermögen erfüllt werden muss.²⁶⁷ Einer der Höhepunkte der im zwölften Monat (Dhu l-hiddscha) des islamischen Mondkalenders durchzuführenden Wallfahrt ist das siebenmalige Umkreisen der Kaaba. Ein Moslem, der die Wallfahrt nach Mekka durchführte, kann den Titel haddsch bzw. haddscha führen.

In erster Linie ist die Erfüllung bzw. Nichterfüllung der vorstehenden 5 Hauptpflichten die Urteilsgrundlage für das von Gott verkündete Urteil beim Letzten Gericht – wenn ein Moslem die 5 Hauptpflichten erfüllt, dann kommt er in den Himmel, wenn ein Moslem die 5 Hauptpflichten nicht erfüllt, dann kommt er in die Hölle. In zweiter Linie sollen die 5 Säulen des Islam einen guten Lebensstil fördern.

7.5.2 Islamische Wirtschaftsethik

Zwischen dem Islam und der Wirtschaft besteht ein ambivalentes Verhältnis. Die Ambivalenz entspringt dem Zusammentreffen von Wirtschaftsfreundlichkeit und Wirtschaftseindlichkeit im Islam.

Auf der einen Seite weisen die heiligen Schriften des Islam einen eher wirtschaftsfreundlichen Inhalt auf.²⁶⁸ Insbesondere schreiben der Koran, der Hadith und die Scharia mittelbar ein marktwirtschaftliches Wirtschaftssystem fest (beispielsweise wegen der unmittelbaren Festschreibung von Privateigentum und freier Preisbildung). Weiterhin beinhalten die heiligen Schriften Regelungen zum Wirtschaftsrecht im Allgemeinen und zur Gewährleistung eines lauterer Wirtschaftsverkehrs im Besonderen.

²⁶⁷ Vgl. Halm (2015), S. 72 – 75; vgl. Schramm (2008a), S. 98; vgl. Wehr (2002), S. 155; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 54.

²⁶⁸ Vgl. Leipold (2010), S. 35 – 36; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 263; vgl. Rinschede (1999), S. 189 – 190; vgl. Schramm (2008a), S. 101 – 103.

Auf der anderen Seite ist der Islam auch wirtschaftsfeindlich. Schlussendlich überwiegt sogar seine Wirtschaftsfeindlichkeit gegenüber seiner Wirtschaftsfreundlichkeit.

Der Islam übt vor allem auf das Wirtschaftsverhalten einen negativen Einfluss aus. Denn der Islam beeinflusst das wirtschaftliche Verhalten negativ, insofern als er von den Menschen verlangt sich autoritätsgläubig, dogmatisch, fatalistisch und lethargisch zu verhalten.²⁶⁹ Autoritätsgläubigkeit, Dogmatismus, Fatalismus und Lethargie stellen aber Verhaltensweisen dar, die besonders für die Wirtschaftsentwicklung kontraproduktiv sind.

Darüber hinaus ist die in islamischen Ländern regelmäßig vorhandene enge Verbindung zwischen Religion, Staat, Recht und Wirtschaft wirtschaftlich nachteilig.²⁷⁰ Auch in Indonesien sind Islam, Staat, Recht und Wirtschaft eher eng verbunden, obwohl Art. 29 der indonesischen Verfassung die Religionsfreiheit gewährleistet. Der wirtschaftliche Nachteil dieser auf Muhammad zurückführbaren engen Verbindung liegt u.a. darin, dass hierdurch das in islamischen Ländern typische Rent-Seeking fortbestehen kann.²⁷¹ Rent-Seeking meint ein auf die Erlangung wirtschaftspolitischer Privilegien abzielendes Verhalten, das wirtschaftlich nachteilig ist, weil die für das volkswirtschaftlich unproduktive Rent-Seeking verwendeten Ressourcen nicht mehr für den volkswirtschaftlich produktiven Industrie- und Dienstleistungssektor verwendet werden können.²⁷² Die wirtschaftlich nachteilige Verbindung von Religion, Staat, Recht und Wirtschaft in islamischen Ländern konstatierte im Übrigen bereits Weber.²⁷³

Wegen des islamischen Zinsverbotes namens *riba* pflegt der Islam schließlich ein spezielles Verhältnis zur Bankwirtschaft. Nach den heiligen Schriften des Islam sind Zinsen und infolgedessen das Nehmen sowie das Geben von verzinsten

²⁶⁹ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 324 – 325; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 263 – 264; vgl. Rinschede (1999), S. 189 – 190.

²⁷⁰ Vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 248.

²⁷¹ Vgl. Rinschede (1999), S. 190; vgl. Schramm (2008a), S. 103 – 107.

²⁷² Vgl. Krugman u.a. (2015), S. 323 – 324.

²⁷³ Vgl. Weber (2009), S. 98 – 131.

Darlehen verboten. Deshalb wurden in der islamischen Bankwirtschaft zur Deckung eines Finanzierungsbedarfs zinslose Finanzierungsinstrumente entwickelt, die letztlich Beteiligungsfinanzierungen darstellen, wobei der Kapitalgeber sowohl am Gewinn als auch am Verlust des Kapitalnehmers beteiligt ist. Die bekanntesten Finanzierungsinstrumente heißen *mudaraba* und *musharaka*.²⁷⁴

7.6 Konfuzianismus (China, Japan und Korea)

Der Konfuzianismus meint die Lehre des K'ung Ch'iu alias K'ung Fu-tzu alias Konfuzius und seiner Schüler. Die Streitfrage, ob der Konfuzianismus nur eine Philosophie oder eine Philosophie und eine Religion ist, wurde an früherer Stelle erwähnt und für diese Arbeit beantwortet, obwohl sie im vorliegenden Zusammenhang letztlich eher unerheblich ist.

Der 551 v.Chr. in dem chinesischen Staat Lu geborene Konfuzius verlor 549 seinen Vater, heiratete 532, verlor 529 seine Mutter und verstarb 479.²⁷⁵ Konfuzius arbeitet in Lu und in anderen chinesischen Staaten im Hauptberuf als Staatsbeamter (u.a. als Minister und Politikberater) und im Nebenberuf als Lehrer. Im Rahmen seiner nebenberuflichen Tätigkeit lehrte er seinen Schülern insbesondere, wie sich ein unvollkommener Mensch zu einem edlen Menschen (*chün-tzu* genannt) vervollkommen kann.

Die von Konfuzius entwickelte konfuzianische Lehre wurde von seinen Schülern weiterentwickelt. Die wichtigste Weiterentwicklung erfuhr die konfuzianische Lehre durch den 379 v.Chr. geborenen und 289 v.Chr. verstorbenen Meng-tzu.²⁷⁶

Die, je nachdem, wie obige Streitfrage beantwortet wird, (nicht) heiligen Schriften des Konfuzianismus setzten sich aus 5 vor und 4 nach der Lebenszeit des Konfuzius verfassten Büchern zusammen – einerseits das Buch der Wandlungen, das Buch der Lieder, das Buch der Urkunden, das Buch Frühlings- und Herbst-

²⁷⁴ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 503 – 504; vgl. El Maghraoui (2015), S. 36 – 37; vgl. Leibold (2010), S. 37; vgl. Rinschede (1999), S. 190 – 191.

²⁷⁵ Vgl. Ess (2009), S. 12 – 19; vgl. Wehr (2002), S. 317 – 321.

²⁷⁶ Vgl. Ess (2009), S. 31 – 35.

annalen sowie das Buch der Riten und andererseits das Buch Konfuzius Gespräche, das (aus dem Buch der Riten übernommene) Buch Das Große Lernen, das (aus dem Buch der Riten übernommene) Buch von Maß und Mitte sowie das Buch Meng-tzu.²⁷⁷ Die 5 vor der Lebenszeit des Konfuzius verfassten Bücher wurden von Konfuzius für seine nebenberufliche Tätigkeit als Lehrer verwendet. Die 4 nach der Lebenszeit des Konfuzius verfassten Bücher sind ein von dem 1130 n.Chr. geborenen und 1200 n.Chr. verstorbenen Chu Hsi zusammengestellter konfuzianischer Kanon.

Der Konfuzianismus ist heute in China, Japan, Korea, Singapur, Taiwan und Vietnam verbreitet.

Da erwähnenswerten der genaue Verbreitungsgrad des Konfuzianismus in China, Japan und Korea nicht bekannt ist, ist auch nicht genau bekannt, wie stark hier die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster vom Konfuzianismus beeinflusst wurden und werden. Nicht zuletzt aufgrund der oben dargestellten chinesischen, japanischen bzw. koreanischen Geschichte wird aber gemeinhin anerkannt, dass grundsätzlich ein relativ starker Einfluss besteht. Wegen des Grades der Religiosität in China (9 Prozent), Japan (13 Prozent) und Korea (35 Prozent) ist indessen die heutige Bedeutung der konfuzianischen Grundannahmen und Werte für die chinesische Kultur schwach, für die japanische Kultur schwach und für die koreanische Kultur mittelmäßig.

7.6.1 Konfuzianische Moralkultur

Im Konfuzianismus ist das Ziel eines Menschen die Vervollkommnung durch tugendhaftes Verhalten. Die konfuzianische Lehre bestimmt 5 Tugenden als Kardinaltugenden (wu-chang genannt), nämlich Menschlichkeit (jen genannt), Rechtlichkeit (i genannt), Sittlichkeit (li genannt), Weisheit (chih genannt) und Glaubwürdigkeit (hsin genannt).²⁷⁸

²⁷⁷ Vgl. Ess (2009), S. 10 – 12, 28 – 30, 78; vgl. Wehr (2002), S. 319.

²⁷⁸ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 335; vgl. Ess (2009), S. 32 – 33; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 137; vgl. Schramm (2008a), S. 39 – 40.

Die Tugend der Menschlichkeit wird geübt, wenn sich ein Mensch gleichmütig, gutherzig, liebevoll, mitleidig, mitmenschlich und wohl­tätig verhält. Die Übung der Tugend der Rechtlichkeit verlangt ein anständiges, rechtschaffenes und schamvolles Verhalten. Die Tugend der Sittlichkeit wird geübt, wenn sich ein Mensch bescheiden, ordnungsgemäß, rollengemäß und zurückhaltend verhält. Die Übung der Tugend der Weisheit verlangt ein zwischen Falsch und Richtig bzw. Unwahrheit und Wahrheit unterscheidendes Verhalten. Die Tugend der Glaubwürdigkeit schließlich wird geübt, wenn sich ein Mensch aufrichtig, treu und vertrauensvoll verhält.

Die 5 Kardinaltugenden müssen insbesondere im Rahmen von 5 grundlegenden zwischenmenschlichen Beziehungen (wu-lun genannt) geübt werden, nämlich in den Beziehungen zwischen Eltern und Kind, Herrscher und Untertan, Ehemann und Ehefrau, älterem Geschwister und jüngerem Geschwister sowie Freund und Freund.²⁷⁹ Nach der konfuzianischen Lehre besteht in der Beziehung zwischen Freund und Freund ein Gleichordnungsverhältnis und in den übrigen Beziehungen ein Über- / Unterordnungsverhältnis. Hier ist zusätzlich zur Übung der 5 Kardinaltugenden ein fürsorgliches, schützendes Verhalten des übergeordneten Menschen und ein gehorsames, respektvolles Verhalten des untergeordneten Menschen erforderlich.

Wenn ein Mensch im Rahmen der 5 grundlegenden zwischenmenschlichen Beziehungen die 5 Kardinaltugenden übt und sich erforderlichenfalls zusätzlich fürsorglich und schützend bzw. gehorsam und respektvoll verhält, verfolgt er das Ziel der Vervollkommnung. Die Verfolgung des Ziels der Vervollkommnung hat nach der konfuzianischen Lehre indessen die Begleiterscheinung, dass in der Gesellschaft Ordnung und Harmonie vorhanden sind.

²⁷⁹ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 335 – 336; vgl. Ess (2009), S. 33; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 137.

7.6.2 Konfuzianische Wirtschaftsethik

Die konfuzianische Lehre orientiert sich immer wieder auf die Familie, weil ein Mensch in der familiären Gemeinschaft tugendhaftes Verhalten erlernen soll, damit er sich in der staatlichen Gemeinschaft tugendhaft verhalten kann.²⁸⁰ Die konfuzianische Familienorientierung spiegelt sich in chinesischen, japanischen und koreanischen Unternehmensformen wider, wobei die Widerspiegelung unterschiedlich ausfällt.

In China ist wegen der konfuzianischen Familienorientierung das sogenannte family business network eine typische Unternehmensform.²⁸¹ Das family business network ist ein Netzwerk, das aus vielen in Familieneigentum befindlichen Kleinstbetrieben, Kleinbetrieben und Mittelbetrieben besteht (Großbetriebe befinden sich in China nach wie vor weit überwiegend im Eigentum des chinesischen Staates). In der Regel leiten Familienmitglieder die Betriebe des family business network. Ausnahmsweise werden aber auch Personen, die nicht Mitglieder der Familie sind, als Betriebsleiter bestellt. Die wichtigste Voraussetzung für die Bestellung dieser Personen zum Betriebsleiter ist, dass sie zur Familie eine Beziehung aufbauen konnten, die mit einer familiären Beziehung vergleichbar ist. Der Aufbau einer quasifamiliären Beziehung (guanxi genannt) wird vom family business network indessen oft auch für sonstige Geschäftsbeziehung vorausgesetzt.

In Japan ist wegen der konfuzianischen Familienorientierung das sogenannte keiretsu eine typische Unternehmensform.²⁸² Das keiretsu ist ein Netzwerk, das aus zwar rechtlich unabhängigen, jedoch wirtschaftlich abhängigen Mittelbetrieben und Großbetrieben besteht. Die Horizontale des keiretsu wird durch einen Industriebetrieb, einen Handelsbetrieb und eine Bank gebildet, die Vertikale des keiretsu wird durch die Zuliefererbetriebe des Industriebetriebs gebildet. Die konfuzianische Familienorientierung spiegelt sich im keiretsu in zweierlei Hinsicht wider. Zum einen war die Vorform des keiretsu, das nach der 1868 stattgefundenen

²⁸⁰ Vgl. Ess (2009), S. 115 – 116; vgl. Rinschede (1999), S. 188 – 189.

²⁸¹ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 800 – 804; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 131 – 132; vgl. Schramm (2008a), S. 42 – 47.

²⁸² Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 794 – 798; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 131 – 132; vgl. Schramm (2008a), S. 47.

Meiji-Restauration entstandene und ab 1946 durch die US-amerikanische Besatzungsmacht verbotene zaibatsu, ein Familienunternehmen, weshalb die keiretsus sich noch immer auch in Familieneigentum befinden. Zum anderen empfinden die Mitarbeiter des keiretsus das keiretsu als (Ersatz-)Familie.

In Korea schließlich ist wegen der konfuzianischen Familienorientierung das sogenannte chaebol eine typische Unternehmensform.²⁸³ Das chaebol ist ein in Familieneigentum befindlicher Mischkonzern. Die in der Zeit zwischen Ende des Zweiten Weltkriegs und Anfang des Koreakriegs entstandenen chaebols wurden ab den 1960er-Jahren (u.a. mit Hilfe von Darlehen) staatlich gefördert – auch aufgrund der staatlichen Förderung sind sie heute die größten Unternehmen in Korea. Die Widerspiegelung der konfuzianischen Familienorientierung beim chaebol ist die Tatsache, dass der Konzern und die Konzernunternehmen fast immer von Familienmitgliedern geleitet werden. Überdies hatten die leitenden Angestellten des chaebols häufig vor ihrer Anstellung eine besondere Beziehung zum Familienoberhaupt oder zu wichtigen Familienmitgliedern.

Erwähntermaßen bestehen nach der konfuzianischen Lehre in 4 grundlegenden zwischenmenschlichen Beziehungen Über- / Unterordnungsverhältnisse und nur in einer grundlegenden zwischenmenschlichen Beziehung ein Gleichordnungsverhältnis. Wie die Tugend der Sittlichkeit zeigt auch dieses Anteilsverhältnis die große Bedeutung von Hierarchie im Konfuzianismus. Die große Bedeutung von Hierarchie und die nach der konfuzianischen Lehre mit Hierarchie verbundene Erforderlichkeit eines fürsorglichen, schützenden Verhaltens des übergeordneten Menschen und eines gehorsamen, respektvollen Verhaltens des untergeordneten Menschen können auch im chinesischen, japanischen und koreanischen (Unternehmens-)Alltag wiedergefunden werden.²⁸⁴

²⁸³ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 798 – 800; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 131 – 132; vgl. Schramm (2008a), S. 47 – 50.

²⁸⁴ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 335 – 336; vgl. Ess (2009), S. 116; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 137, 255, 268; vgl. Schramm (2008a), S. 50 – 51.

Neben der großen Bedeutung von Hierarchie kann im chinesischen, japanischen und koreanischen (Unternehmens-)Alltag außerdem grundsätzlich das konfuzianische Harmoniebedürfnis wiedergefunden werden.²⁸⁵ Eine wichtige Ausnahme von diesem Grundsatz stellen allerdings Wettbewerbssituationen dar. Hier verhalten sich Chinesen, Japaner und Koreaner gemeinhin nicht besonders harmonisch, weil die Beziehung zu einem Wettbewerber einer nichtharmoniebedürftigen Beziehung zu einem Fremden entspricht.²⁸⁶

Alles in allem weist der Konfuzianismus mithin eine eher wirtschaftsfreundliche Wirtschaftsethik auf, weshalb die Auffassung von Weber, wonach der Konfuzianismus eher wirtschaftsfeindlich ist, als unbegründet abgetan werden kann.²⁸⁷

7.7 Schintoismus (Japan)

Der Schintoismus ist eine nur in Japan verbreitete, polytheistische Religion, die insbesondere durch Natur- und Ahnenverehrung gekennzeichnet ist.²⁸⁸ Das sich von den chinesischen Wörtern shen und tao ableitende japanische Wort shinto bedeutet Weg der Götter.

Die Vorform des nicht gestifteten Schintoismus entstand im 4. Jahrhundert mit der Entstehung des japanischen Staates. Der sich ab dem 6. Jahrhundert in Japan verbreitende Buddhismus und der Schintoismus beeinflussten sich dann ab dem 7. Jahrhundert gegenseitig.²⁸⁹ Ein Beispiel für die gegenseitige Beeinflussung ist die Errichtung kleiner schintoistischer Schreine in buddhistischen Tempeln bzw. die Errichtung kleiner buddhistischer Tempel in schintoistischen Schreinen. Außerdem wurde ab dem 9. Jahrhundert in den buddhistischen und schintoistischen Schulen in Japan gelehrt, dass die schintoistischen Götter namens kami Inkarnationen von Buddha sind, bzw., dass Buddha eine Inkarnation der schintoistischen Göttin Amaterasu ist (Amaterasu ist die Hauptgöttin im

²⁸⁵ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 336; vgl. Ess (2009), S. 117; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 132 – 133, 255, 268; vgl. Schramm (2008a), S. 50 – 51.

²⁸⁶ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 336; vgl. Schramm (2008a), S. 52 – 53.

²⁸⁷ Vgl. Weber (1991), S. 193 – 208.

²⁸⁸ Vgl. Lokowandt (2001), S. 12; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 237.

²⁸⁹ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 310, 312; vgl. Lokowandt (2001), S. 81 – 82.

Schintoismus und die Ahnherrin des japanischen Kaiserhauses). Während der 1603 beginnenden und 1867 endenden Abschließung Japans verboten die Shogune, die Japan anstelle der machtlosen japanischen Kaiser regierten, grundsätzlich die Ausreise für Japaner und die Einreise für Ausländer. Da das Einreiseverbot jedoch nicht für Chinesen galt, wurde der Schintoismus ab dem 17. Jahrhundert zusätzlich mit dem Neokonfuzianismus vermischt.²⁹⁰ Diese zusätzliche Vermischung hatte zur Folge, dass die schintoistische Praxis vom Buddhismus und die schintoistische Theorie vom Neokonfuzianismus dominierte wurde. Die landeswissenschaftliche Schule namens kokugaku versuchte sodann im 18. und 19. Jahrhundert die buddhistisch-neokonfuzianische Dominanz zu brechen.²⁹¹ Das japanische Kaiserhaus, dessen Regierungsmacht während der 1868 stattgefundenen Meiji-Restauration wiederhergestellt wurde, unterstützte den teils erfolgreichen, teils erfolglosen Versuch der landeswissenschaftlichen Schule.

Der Schintoismus hat nicht nur keinen Religionsstifter, sondern auch keine heilige Schrift. Denn obwohl der 712 in chinesischer und japanischer Sprache verfasste Kojiki und der 720 in chinesischer Sprache verfasste Nihonshoki neben der Chronik von Japan auch die schintoistische Schöpfungsgeschichte beinhalten, sind sie für die schintoistische Religion nicht normativ.

Wie bereits erwähnt beträgt der Verbreitungsgrad des Schintoismus in Japan 79,2 Prozent, weshalb ca. 100.000.000 Japaner Schintoisten sind.

Aufgrund der oben dargestellten japanischen Geschichte und der Verteilung der Religionszugehörigkeit in Japan wurden und werden hier die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster vom Schintoismus vergleichsweise stark beeinflusst. Wegen des Grades der Religiosität in Japan (13 Prozent) ist indessen die heutige Bedeutung der schintoistischen Grundannahmen und Werte für die japanische Kultur schwach.

²⁹⁰ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 312; vgl. Lokowandt (2001), S. 85 – 86.

²⁹¹ Vgl. Lokowandt (2001), S. 86 – 88.

7.7.1 Schintoistische Moralkultur

Im Schintoismus werden u.a. Ahnen, Gesteine, Gewässer, Menschen, Naturerscheinungen, Pflanzen und Tiere als Götter angebetet.²⁹² Die nicht nur zahlreichen, sondern nach der schintoistischen Lehre unzähligen schintoistischen Götter haben gute wie schlechte Charaktere. Die typischerweise in schintoistischen Schreinen erfolgende Anbetung der schintoistischen Götter bzw. ihrer Funktionen soll im Leben der Anbeter Unheil abwenden und Glück bringen.

Die Anbetung setzt sich aus 3 Elementen zusammen – Reinigung, Opfer und Gebet.²⁹³ Zunächst reinigen sich die Anbeter mit Salz, Staubwedeln oder Wasser. Das Ziel der Reinigung ist die Entfernung der Schlechtigkeit aus dem Leben der Anbeter. Anschließend opfern die Anbeter Geld, Nahrung oder den Zweig eines im Schintoismus heiligen Baumes. Das Gebet schließlich enthält Bitten, Danksagungen und Lobpreisungen.

7.7.2 Schintoistische Wirtschaftsethik

Der Schintoismus vermittelt wegen seiner stark ausgeprägten Diesseitsorientierung bzw. wegen seiner schwach ausgeprägten Jenseitsorientierung eine optimistische Lebens- und Arbeitsauffassung. Die starke Ausprägung der Diesseitsorientierung bzw. die schwache Ausprägung der Jenseitsorientierung dokumentiert der Schintoismus auf unterschiedliche Art und Weise. Im Schintoismus spielt das Leben eine übergeordnete Rolle und der Tod eine untergeordnete Rolle. Infolge dieser Rollenverteilung werden in Japan regelmäßig freudige Lebensereignisse (wie z.B. Geburt oder Eheschließung) schintoistisch und traurige Lebensereignisse (wie z.B. Tod) buddhistisch gefeiert.²⁹⁴ Die Vermittlung von Optimismus durch den Schintoismus ist auch darin begründet, dass die Schlechtigkeit durch die vorgenannte Reinigung und folglich verhältnismäßig einfach aus dem

²⁹² Vgl. Lokowandt (2001), S. 22 – 31.

²⁹³ Vgl. Antes (2006), S. 76; vgl. Lokowandt (2001), S. 31 – 35.

²⁹⁴ Vgl. Antes (2006), S. 76.

Leben entfernt werden kann.²⁹⁵ Überdies herrscht im Schintoismus ein optimistisches Menschenbild vor.²⁹⁶

Neben einer optimistischen Lebens- und Arbeitsauffassung begünstigt der Schintoismus den Vorzug des Kollektivismus gegenüber dem Individualismus.²⁹⁷ Die schintoistischen Götter sind u.a. eingedenk ihrer Unzahl und ihrer teilweise schlechten Charaktere nicht allmächtig. Aufgrund dieser fehlenden Allmächtigkeit sind sie aber nur bedingt eine Stütze für die Menschen, weshalb sich die Menschen verhältnismäßig stark gegenseitig unterstützen müssen. Die Ergebnisse mehrerer Kulturdimensionen zeigen ebenfalls, dass in Japan der Kollektivismus dem Individualismus vorgezogen wird.

7.8 Taoismus (China, Japan und Korea)

Der Taoismus ist in 2 miteinander verbundene Teile unterteilt, nämlich in den als tao-chia (oder daoja) bezeichneten philosophischen Taoismus und den als tao-chiao (oder daojaio) bezeichneten religiösen Taoismus. Wegen dieser Unterteilung ist der Taoismus gleichermaßen eine chinesische Philosophie und eine chinesische Religion.

Die Lehre des philosophischen Taoismus wurde insbesondere von dem im 6. und 5. Jahrhundert v.Chr. lebenden Lao-tzu alias Laozi alias Laotse und dessen im 4. und 3. Jahrhundert v.Chr. lebenden Schüler Chuang-tzu alias Zhuangzi entwickelt.²⁹⁸ Die von Laotse und Zhuangzi entwickelte, in den Büchern Daodejing und Nanhuajing schriftlich niedergelegte Lehre des philosophischen Taoismus befasst sich vor allem mit tao bzw. damit, wie ein Mensch tao berücksichtigen kann, denn die Berücksichtigung von tao macht einen Menschen zu einem weisen, idealen Menschen. Obwohl die Übersetzung des chinesischen Wortes tao an und für sich Weg lautet, ist tao nach herrschender Meinung hier unübersetzbar, weil

²⁹⁵ Vgl. Lokowandt (2001), S. 69.

²⁹⁶ Vgl. Dülfer u. Jöstingmeier (2014), S. 313, 334.

²⁹⁷ Vgl. Lokowandt (2001), S. 70 – 72; vgl. Rinschede (1999), S. 187.

²⁹⁸ Vgl. Antes (2006), S. 74; vgl. Ess (2011), S. 17 – 35; vgl. Wehr (2002), S. 301 – 306, 310 – 313; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 111.

die bisher unternommenen Übersetzungsversuche (z.B. „absolutes Es“, „göttliches Leben des Kosmos“, „Ordnungsmacht“ oder „unerschaffendes schaffendes Prinzip“) letztlich allesamt untauglich sind.²⁹⁹

In der zwischen dem 2. und 10. Jahrhundert n.Chr. entstandenen Lehre des religiösen Taoismus kann tao hingegen mit Weg übersetzt werden, zumal hier insbesondere der Weg zum Gleichgewicht und der Weg zur Unsterblichkeit gelehrt werden. Beim religiösen Taoismus handelt es um eine polytheistische Religion (nach der Lehre des religiösen Taoismus wird Laotse als einer der 3 höchsten taoistischen Götter vergöttlicht). Der religiöse Taoismus umfasst dabei mehrere taoistische Schulen, wobei die von dem im 1. und 2. Jahrhundert n.Chr. lebenden Zhang Daoling gegründete Schule der Himmelsmeister damals wie heute die wohl bedeutendste taoistische Schule ist.³⁰⁰

Ein 1409 zusammengestellter Kanon namens Tao-tsang bildet die heilige Schrift des Taoismus.³⁰¹ Neben den Texten des philosophischen und religiösen Taoismus beinhaltet der Kanon auch naturwissenschaftliche Texte.

Der Taoismus ist heute in China, Japan, Korea, Singapur, Taiwan und Vietnam verbreitet.

Da erwähnenswerten der genaue Verbreitungsgrad des Taoismus in China, Japan und Korea nicht bekannt ist, ist auch nicht genau bekannt, wie stark hier die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster vom Taoismus beeinflusst wurden und werden. Nicht zuletzt aufgrund der oben dargestellten chinesischen, japanischen bzw. koreanischen Geschichte wird aber gemeinhin anerkannt, dass grundsätzlich ein relativ starker Einfluss besteht. Wegen des Grades der Religiosität in China (9 Prozent), Japan (13 Prozent) und Korea (35 Prozent) ist indessen die heutige Bedeutung der taoistischen Grundannahmen und Werte für die

²⁹⁹ Vgl. Antes (2006), S. 74; vgl. Ess (2011), S. 10 – 16; vgl. Hutter (2016), S. 72; vgl. Wehr (2002), S. 286 – 289; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 115 – 116.

³⁰⁰ Vgl. Antes (2006), S. 75; vgl. Ess (2011), S. 49 – 56; vgl. Hutter (2016), S. 76 – 78; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 111 – 112.

³⁰¹ Vgl. Ess (2011), S. 105 – 111; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 114 – 115.

chinesische Kultur schwach, für die japanische Kultur schwach und für die koreanische Kultur mittelmäßig.

7.8.1 Taoistische Moralkultur

Ob sich ein Mensch in einem glücklichen, gesunden usw. oder unglücklichen, kranken usw. Zustand befindet, hängt nach der taoistischen Lehre vom Zustand seiner als qi bezeichneten Lebensenergie ab.³⁰² Bei einem konzentrierten, gesammelten Zustand der Lebensenergie ist ein Mensch glücklich und gesund, bei einem diffusen, zerstreuten Zustand der Lebensenergie ist ein Mensch unglücklich und krank.

Der Zustand der Lebensenergie eines Menschen ist nach der taoistischen Lehre wiederum davon abhängig, ob die als yin bezeichnete weibliche Energie und die als yang bezeichnete männliche Energie gleichgewichtig oder ungleichgewichtig sind, weil aus einem Gleichgewicht die Sammlung von Lebensenergie (und infolgedessen Glück, Gesundheit sowie Leben) und aus einem Ungleichgewicht die Zerstreung von Lebensenergie (und infolgedessen Unglück, Krankheit sowie Tod) folgt.³⁰³

Die weibliche und männliche Energie befinden sich in einem Gleichgewichtszustand, wenn ein Mensch den Wandel der Natur nicht beeinflusst. Diese als wuwei bezeichnete Nichtbeeinflussung des Wandels der Natur durch Nichthandeln entspricht der eingangs erwähnten Berücksichtigung von tao.³⁰⁴

Der von einem Menschen nicht zu beeinflussende Wandel der Natur kommt indessen vor allem in der als wu-hsing bezeichneten Lehre von den 5 Wandlungsphasen zum Ausdruck.³⁰⁵ Die Elemente Holz, Feuer, Metall, Wasser und Erde versinnbildlichen unmittelbar den Frühling, den Sommer, den Herbst, den Winter sowie die Übergangszeit zwischen den Jahreszeiten und mittelbar den Wandel der

³⁰² Vgl. Ess (2011), S. 33; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 119 – 120.

³⁰³ Vgl. Wehr (2002), S. 289 – 296; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 120 – 121.

³⁰⁴ Vgl. Antes (2006), S. 74; vgl. Ess (2011), S. 10.

³⁰⁵ Vgl. Ess (2011), S. 37; vgl. Wolz-Gottwald (2010), S. 121 – 122.

Jahreszeiten – nach der taoistischen Lehre drückt ebendieser Wandel der Jahreszeiten aus, dass die Natur sich immer wandelt.

7.8.2 Taoistische Wirtschaftsethik

Die taoistische Moralkultur hat unterschiedliche Auswirkungen auf das Wirtschaftsverhalten. Die taoistische Lehrmeinung, wonach die Natur sich immer wandelt und ein Mensch den Wandel der Natur nicht beeinflussen darf, hat aber die wohl größten Auswirkungen.

Auf der einen Seite bewirkt die Meinung, dass die Natur sich immer wandelt, eine kreisförmige, nichtlineare Verhaltensstruktur.³⁰⁶ Wegen dieser Verhaltensstruktur wird eine Entscheidung verhältnismäßig lange infrage gestellt. In Bezug auf einen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozess beinhaltet die verhältnismäßig lange Infragestellung einer Entscheidung Vorteile wie Nachteile. Vorteilhaft ist insbesondere, dass hierdurch der Prozess flexibilisiert wird, nachteilig ist insbesondere, dass hierdurch der Prozess verlängert wird.

Auf der anderen Seite bewirkt die Meinung, dass ein Mensch den Wandel der Natur nicht beeinflussen darf, dass sich chinesische, japanische und koreanische Wirtschaftsteilnehmer mehr passiv bzw. weniger aktiv verhalten als beispielsweise deutsche Wirtschaftsteilnehmer.³⁰⁷ Die Frage, ob ein passives oder aktives Verhalten im Wirtschaftsverkehr geeigneter ist, kann freilich nicht pauschal beantwortet werden, weil die Geeignetheit situativ ist.

Insgesamt kann die taoistische Wirtschaftsethik also situationsabhängig eher günstig oder eher ungünstig für das Wirtschaftsverhalten bzw. die Wirtschaft sein. Entgegen der Auffassung von Weber wohnt ihr somit keine situationsunabhängige Ungünstigkeit inne, wobei er seine Auffassung hauptsächlich damit begründet, dass der irrationale Taoismus und die rationale Wirtschaft einander ausschließen.³⁰⁸

³⁰⁶ Vgl. Rothlauf (2012), S. 250.

³⁰⁷ Vgl. Rothlauf (2012), S. 250 – 251.

³⁰⁸ Vgl. Weber (1991), S. 193 – 208.

8 Berücksichtigung von Kultur im Stakeholder-Management-Prozess

Kulturdimensionen ermöglichen unmittelbar eine Beschreibung und einen Vergleich von (Landes-)Kulturen und mittelbar eine Berücksichtigung von Kultur im Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens.

Die Grundprobleme aller Kulturen und die Lösungen der Kulturen für diese Grundprobleme sind Gegenstand von Kulturdimensionen.³⁰⁹ Obwohl grundsätzlich die Grundprobleme inhaltlich nicht begrenzt sind, besteht eine gewisse Begrenzung des Inhalts insofern, als Kulturdimensionen immer wieder das Verhältnis zur Zeit, das Verhältnis zwischen Individuum und Kollektiv, das Verhältnis zur Macht, das Verhältnis zwischen Mann und Frau und das Verhältnis zur Unsicherheit thematisieren.³¹⁰ Auch die Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House, die in dieser Arbeit eine Berücksichtigung der chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Kulturen im Stakeholder-Management-Prozess eines deutschen Unternehmens ermöglichen, thematisieren u.a. diese Themen (vgl. Darst. 25).

Kulturdimensionen können auf qualitativen oder quantitativen Forschungsmethoden basieren und sich auf die Grundannahmen, die Werte und / oder das Verhalten beziehen – die Kulturdimensionen nach Hall haben eine qualitative Basis und einen Bezug zu den Grundannahmen sowie zum Verhalten, die Kulturdimensionen nach Hofstede haben eine quantitative Basis und einen Bezug zu den Werten sowie zum Verhalten, die Kulturdimensionen nach Schwartz haben eine quantitative Basis und einen Bezug zu den Werten, die Kulturdimensionen nach Trompenaars haben eine quantitative Basis und einen Bezug zu den Grundannahmen sowie zu den Werten und die Kulturdimensionen nach House haben eine quantitative Basis und einen Bezug zu den Werten sowie zum Verhalten.³¹¹

³⁰⁹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 25; vgl. Lang u. Baldauf (2016), S. 9.

³¹⁰ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 92; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 776; vgl. Lang u. Baldauf (2016), S. 9 – 10; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 57; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 89.

³¹¹ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 702; vgl. Meckl (2014), S. 294; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 19.

Aus mehreren Gründen machen Kulturdimensionen möglich, dass Kultur im Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens berücksichtigt wird. Zunächst einmal informieren Kulturdimensionen über die Grundannahmen, die Werte und das Verhalten von Kulturen im Allgemeinen und die diesbezüglichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Kulturen im Besonderen. Darüber hinaus sind die Auswirkungen der kulturellen Unterschiede auf die betrieblichen Funktionen informativ, wenngleich die entsprechenden Hypothesen nicht nomologisch, sondern lediglich plausibel sind.³¹² Schließlich stellen die mittels der Kulturdimensionen entwickelbaren kulturellen Konfigurationen Informationen zur Verfügung, die ein ganzheitliches Bild von Kulturen bieten.³¹³

Freilich ist das Konzept der Kulturdimensionen nicht frei von Kritik.

Zum einen wird in diesem Zusammenhang insbesondere die Gleichsetzung von Land und Kultur kritisiert.³¹⁴ Diese Kritik ist insofern berechtigt, als Landesgrenzen und Kulturgrenzen nicht immer gleich verlaufen. Allerdings wurde nachgewiesen, dass die Geographie, die Geschichte und die Institutionen eines Landes häufig einen gleichen Verlauf der Grenzen zur Folge haben, weshalb Land und Kultur grundsätzlich gleichgesetzt werden können.³¹⁵

Zum anderen wird in diesem Zusammenhang insbesondere die ungenügende Aktualität der Kulturdimensionen kritisiert.³¹⁶ Diese Kritik ist insofern berechtigt, als Kultur nicht statisch, sondern dynamisch ist, sodass sich die Grundannahmen, die Werte und das Verhalten von Kulturen verändern.³¹⁷ Allerdings sind vor allem die auf quantitativen Forschungsmethoden basierenden Kulturdimensionen genügend aktuell – die jüngsten Daten, die Hofstede, Schwartz, Trompenaars bzw. House verarbeitete, wurden 2002, 2000, 2012 bzw. 1997 erhoben. Überdies ist die Frage nach der Geschwindigkeit der Veränderung der Grundannahmen, der Werte und des Verhaltens von Kulturen unbeantwortet.

³¹² Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 775; vgl. Meckl (2014), S. 32.

³¹³ Vgl. Lang u. Baldauf (2016), S. 11.

³¹⁴ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 90; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 90.

³¹⁵ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 46; vgl. Schugk (2014), S. 35 – 36.

³¹⁶ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 90.

³¹⁷ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 780.

Kulturdimensionen sind mithin die geeignetste Art und Weise Kultur im Stakeholder-Management-Prozess eines Unternehmens zu berücksichtigen. Sie sind hierfür insbesondere geeigneter als Einzelfallbeschreibungen, weil deren Beschreibungen von Kulturen nicht verallgemeinerbar sind und sie einen Vergleich von Kulturen nicht ermöglichen.³¹⁸

Im Nachfolgenden werden auf der Grundlage der Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House die Grundannahmen, die Werte und das Verhalten in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien, die diesbezüglichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie die Auswirkungen der kulturellen Unterschiede auf die betrieblichen Funktionen analysiert. Nach Durchführung dieser Analysen werden außerdem die kulturellen Konfigurationen von Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien entwickelt. Schließlich wird mit Beispielen veranschaulicht, wie Kulturdimensionen eine Berücksichtigung der chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Kulturen im Marketing- bzw. Personal-Management-Prozess eines deutschen Unternehmens ermöglichen bzw. wie die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der Kunden bzw. Mitarbeiter ihre Ansprüche und Interessen bestimmend beeinflussen.

³¹⁸ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 779 – 780.

Darst. 25: Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House³¹⁹

Hall	Hofstede	Schwartz	Trompenaars	House
Kontextorientierung	Individualismus vs. Kollektivismus	Autonomie vs. Einbettung	Individualismus vs. Kollektivismus	Individualismus vs. Kollektivismus
Raumorientierung				
Zeitstrukturierung	Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung		Zeitwahrnehmung	Zukunftsorientierung
Informationsgeschwindigkeit				
	Machtdistanz	Hierarchie vs. Gleichheit		Machtdistanz
	Maskulinität vs. Femininität	Herrschaft vs. Harmonie	Affektivität vs. Neutralität	Gleichberechtigung
	Unsicherheitsvermeidung			Unsicherheitsvermeidung
	Genuss vs. Zurückhaltung			
			Universalismus vs. Partikularismus	
			Spezifität vs. Diffusität	
			Leistung vs. Herkunft	
			Interne vs. externe Kontrolle	
				Leistungsorientierung
				Bestimmtheit
				Humanorientierung

8.1 Kulturdimensionen nach Hall

Der 1914 geborene und 2009 verstorbene US-amerikanische Anthropologe Edward Hall forschte auf dem Gebiet der interkulturellen (Wirtschafts-)Kommunikation. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschrieb und verglich Hall Landeskulturen. Zusammen mit seiner Ehefrau Mildred Reed Hall entwickelte Hall

³¹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hasenstab (1999), S. 115; Müller u. Gelbrich (2014), S. 58 – 59; Müller u. Gelbrich (2015), S. 90; Soares u.a. (2007), S. 280.

ab den 1950er-Jahren die Kulturdimensionen Kontextorientierung, Raumorientierung, Zeitstrukturierung und Informationsgeschwindigkeit. Da Kultur und Kommunikation für Hall gleichbedeutend sind, waren für die Entwicklung der Kulturdimensionen neben der Biologie, der Psychologie und der Soziologie insbesondere die Kommunikationswissenschaften und die Sprachwissenschaften bedeutsam („*Culture is communication and communication is culture.*“).³²⁰ Aus diesem Grund sind die Kulturdimensionen nach Hall für Unternehmen hauptsächlich in interkulturellen Kommunikationssituationen hilfreich.³²¹

An den Kulturdimensionen nach Hall im Allgemeinen und den Länderklassifizierungen im Besonderen wird die fehlende empirische Validierung kritisiert.³²² Diese grundsätzlich berechnete Kritik wird allerdings durch den Umstand, dass andere Forscher Länder unter Bezugnahme auf die Kulturdimensionen nach Hall empirisch validiert klassifizierten, abgemildert. Die ebenfalls vorgetragene Kritik, dass die Kulturdimensionen nach Hall unvollständig sind, muss hingegen zurückgewiesen werden. Denn Hall erklärte nie, dass Landeskulturen mit den von ihm entwickelten Kulturdimensionen vollständig beschrieben und verglichen werden können.³²³

8.1.1 Kontextorientierung

Die Kulturdimension Kontextorientierung befasst sich mit dem kulturabhängigen Anteilsverhältnis zwischen direkt mit der codierten Nachricht und indirekt mit dem Kontext übermittelten Informationen in einem Kommunikationsprozess.

In einem Kommunikationsprozess übermittelt der Sender akustisch, optisch oder taktil eine mit verbalen oder nonverbalen Zeichen codierte Nachricht an den Empfänger. Der Empfänger kann die vom Sender encodierte Nachricht decodieren, wenn Sender und Empfänger über einen gemeinsamen Zeichenvorrat verfügen. Hierbei meint der Zeichenvorrat den aufgrund von Sozialisation und Enkulturation

³²⁰ Hall (1959), S. 186.

³²¹ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 711.

³²² Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 30; vgl. Schugk (2014), S. 168.

³²³ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 717; vgl. Schugk (2014), S. 167.

bei den Kommunikationspartnern vorhandenen Bestand an sinnlich wahrnehmbaren Signalen. Für ein wechselseitiges Verstehen von Sender und Empfänger ist ein partiell deckungsgleicher Zeichenvorrat erforderlich – je größer der gemeinsame Zeichenvorrat ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Kommunikationspartner wechselseitig verstehen.³²⁴

Erforderlich für ein wechselseitiges Verstehen der Kommunikationspartner ist aber auch, dass Sender und Empfänger bei der Encodierung bzw. Decodierung der Nachricht die Art und den Umfang des Kontexts der Kommunikation vergleichbar definieren, weil sich die Bedeutung der codierten Nachricht erst durch die Kontextinformationen erschließt.³²⁵ Neben Ort, Zeit und Handlungszusammenhang der Kommunikationssituation umfasst der Kontext insbesondere die Beziehung der Kommunikationspartner, ihre Einstellungen, ihre Interessen, ihr Wissen und ihre wechselseitigen Wissensannahmen.³²⁶

Das Verhältnis in einem Kommunikationsprozess zwischen direkt mit der codierten Nachricht und indirekt mit dem Kontext übermittelten Informationen ist variabel und wird von der betreffenden Information, der Kommunikationssituation sowie den jeweiligen soziodemographischen Merkmalen der Kommunikationspartner (z.B. Alter, Geschlecht oder Nationalität) beeinflusst. Die Nationalität der Kommunikationspartner übt einen maßgeblichen Einfluss aus, insofern als tendenziell Informationen in sogenannten low-context-Kulturen überwiegend direkt mit der codierten Nachricht und in sogenannten high-context-Kulturen überwiegend indirekt mit dem Kontext übermittelt werden (*„The cultures of the world can be compared on a scale from high to low context. A high context communication or message is one in which most of the information is already in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low-context communication is just the opposite; i.e., the mass of the information is vested in the explicit code.”*).³²⁷

³²⁴ Vgl. Beck (2015), S. 30 – 31.

³²⁵ Vgl. Erll u. Gymnich (2015), S. 41 – 42.

³²⁶ Vgl. Bußmann (2008), S. 368.

³²⁷ Hall u. Hall (1990), S. 6.

In high-context-Kulturen finden häufige, dauerhafte und intensive soziale Interaktionen statt. Weiterhin wird in high-context-Kulturen das Leben nicht in unterschiedliche Lebensbereiche wie Arbeit oder Freizeit getrennt. Deshalb ist es für Kommunikationspartner aus high-context-Kulturen möglich, Informationen überwiegend indirekt mit dem Kontext zu übermitteln. Diese Möglichkeit besteht für Kommunikationspartner aus low-context-Kulturen aufgrund von Quantität und Qualität der sozialen Interaktionen einerseits sowie der strikten Trennung unterschiedlicher Lebensbereiche andererseits nicht.³²⁸

Hall klassifiziert u.a. Deutschland als low-context-Kultur und China, Japan sowie Korea als high-context-Kulturen.³²⁹ Diese Länderklassifizierungen werden von teils empirischen Studien bestätigt.³³⁰ Außerdem besagen diese und andere Studien, dass Indien und Indonesien, wie China, Japan und Korea, high-context-Kulturen aufweisen.³³¹

Zur Vermeidung von Missverständnissen sollten deutsche Unternehmen bei der Kommunikation mit chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholdern die unterschiedlichen Kommunikationsstile von low-context-Kulturen und high-context-Kulturen beachten. Beachtung muss finden, dass low-context-Kulturen zu direkter, expliziter, linearer sowie verbaler Kommunikation und high-context-Kulturen zu indirekter, impliziter, kreisförmiger sowie nonverbaler Kommunikation tendieren.³³² Beispielsweise kritisieren infolgedessen tendenziell low-context-Kulturen direkt sowie explizit und high-context-Kulturen indirekt sowie implizit. Des Weiteren bedeuten wegen der unterschiedlichen Kommunikationsstile in low-context-Kulturen die codierte Nachricht „ja“ kontextungebunden „ja“ bzw. die codierte Nachricht „nein“ kontextungebunden „nein“

³²⁸ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 28.

³²⁹ Vgl. Hall (1976), S. 91 – 92; vgl. Hall u. Hall (1990), S. 6 – 7.

³³⁰ Vgl. Adair (2003), S. 273 – 296; vgl. Djursaa (1994), S. 138 – 146; vgl. Gudykunst u.a. (1996), S. 510 – 543; vgl. Kim u.a. (1998), S. 507 – 521; vgl. Kitayama u. Ishii (2002), S. 29 – 59; vgl. Kittler u.a. (2011), S. 63 – 82; vgl. Koeszegi (2004), S. 79 – 109; vgl. Miracle u.a. (1992), S. 5 – 17; vgl. Okazaki (2004), S. 58 – 69; vgl. Reardon u. Miller (2012), S. 24 – 53; vgl. Rosenbloom u. Larsen (2003), S. 309 – 315; vgl. Taylor u.a. (2000), S. 228 – 237; vgl. Thomas (1998), S. 9 – 22.

³³¹ Vgl. Kapoor u.a. (2003), S. 683 – 700; vgl. Kittler u.a. (2011), S. 63 – 82; vgl. Koeszegi (2004), S. 79 – 109; vgl. Reardon u. Miller (2012), S. 24 – 53.

³³² Vgl. Schugk (2014), S. 150 – 155.

und in high-context-Kulturen die codierten Nachrichten „ja“ bzw. „nein“ kontextgebunden „ja“, „vielleicht“ oder „nein“. Beachtenswert ist darüber hinaus, dass Informationen in low-context-Kulturen auf Initiative des Senders (Informationsbringschuld) und in high-context-Kulturen auf Initiative des Empfängers (Informationsholschuld) übermittelt werden.³³³ Mithin besteht grundsätzlich das Risiko, dass deutsche Unternehmen zu viele Informationen senden und zu wenige Informationen empfangen, bzw., dass chinesische, japanische, indische, koreanische und indonesische Stakeholder zu wenige Informationen senden und zu viele Informationen empfangen. Dieses Risiko sollten deutsche Unternehmen proaktiv steuern.

8.1.2 Raumorientierung

Die kulturabhängige räumliche Distanz zwischen Kommunikationspartnern in einer Face-to-Face-Kommunikation stellt den Untersuchungsgegenstand der auf Hall zurückgehenden Proxemik bzw. der Kulturdimension Raumorientierung dar.³³⁴

Innerhalb eines Kulturraums halten die Kommunikationspartner in einer Face-to-Face-Kommunikation intuitiv eine angemessene räumliche Distanz zueinander. Grundsätzlich ist die räumliche Distanz für die Kommunikationspartner angemessen, wenn die Intim-, Privat- oder Sozialsphäre durch die Face-to-Face-Kommunikation nicht beeinträchtigt wird.³³⁵ Während indische Kommunikationspartner eine kleinere räumliche Distanz vorziehen, geben sowohl chinesische, japanische, koreanische und indonesische als auch deutsche Kommunikationspartner einer größeren räumlichen Distanz den Vorzug.³³⁶

Falls in einer interkulturellen Face-to-Face-Kommunikation die räumliche Distanz zwischen den Kommunikationspartnern unangemessen ist, weil sie zu klein oder

³³³ Vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 23.

³³⁴ Vgl. Bußmann (2008), S. 561.

³³⁵ Vgl. Hall (1966), S. 111 – 129.

³³⁶ Vgl. Beamer u. Varner (2001), S. 173; vgl. Browaeys u. Price (2011), S. 284; vgl. Erll u. Gymnich (2015), S. 116; vgl. Schugk (2014), S. 117.

zu groß ist, wird die Kommunikation hierdurch empfindlich gestört („*Indeed, as the next chapter will show, informal spatial patterns have distinct bounds, and such deep, if unvoiced, significance that they form an essential part of the culture. To misunderstand this significance may invite disaster.*“).³³⁷ Die Kommunikationsstörung wird durch eine Face-to-Face-Kommunikation zwischen einem deutschen Kommunikationspartner und einem indischen Kommunikationspartner verdeutlicht. Die räumliche Distanz ist entweder für den deutschen Kommunikationspartner unangemessen klein, sodass er den indischen Kommunikationspartner als distanzlos und aufdringlich empfindet, oder sie ist für den indischen Kommunikationspartner unangemessen groß, sodass er den deutschen Kommunikationspartner als distanziert und ablehnend wahrnimmt.

Deutsche Unternehmen sollten in einer Face-to-Face-Kommunikation mit indischen Stakeholdern die unterschiedliche Raumorientierung in zweierlei Hinsicht berücksichtigen. Zum einen sollten sie nicht die räumliche Distanz zu den indischen Stakeholdern zwecks Beseitigung der Beeinträchtigung ihrer Sozialsphäre vergrößern, weil sie anderenfalls als distanziert und ablehnend empfunden werden. Zum anderen sollten sie die indischen Stakeholder trotz der kleinen räumlichen Distanz nicht als distanzlos und aufdringlich wahrnehmen. Denn nur bei einer Berücksichtigung der unterschiedlichen Raumorientierung können die Face-to-Face-Kommunikation und die diesbezügliche unternehmerische Tätigkeit erfolgreich sein.

8.1.3 Zeitstrukturierung

Die Kulturdimension Zeitstrukturierung widmet sich kulturellen Unterschieden hinsichtlich der Chronemik, weil Zeit kulturabhängig unterschiedlich strukturiert wird. Nach Hall kann eine Unterscheidung zwischen Kulturen mit einer monochronen Zeitstrukturierung und Kulturen mit einer polychronen Zeitstrukturierung getroffen werden („*There are many kinds of time systems in the world, but two*

³³⁷ Hall (1966), S. 112.

*are most important to international business. We call them monochronic and polychronic time. Monochronic time means paying attention to and doing only one thing at a time. Polychronic time means being involved with many things at once. Like oil and water, the two systems do not mix.”*³³⁸

Da monochrome Kulturen Zeit linear strukturieren, werden Aufgaben sequenziell mittels einer Priorisierung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit erledigt („*doing one thing at a time*“).³³⁹ Die sequenzielle Erledigung von Aufgaben bezweckt letztlich eine Maximierung von Effizienz und Effektivität.³⁴⁰ Nach Hall sind folgende Verhaltensweisen typisch für Angehörige von monochronen Kulturen: „*Do one thing at a time; concentrate on the job; take time commitments (deadlines, schedules) seriously; are low-context and need information; are committed to the job; adhere religiously to plans; are concerned about not disturbing others; follow rules of privacy and consideration; show great respect for private property; seldom borrow or lend; emphasize promptness; are accustomed to short-term relationships*“.³⁴¹

Polychrone Kulturen demgegenüber haben eine zirkuläre Zeitstrukturierung.³⁴² Dementsprechend werden Aufgaben nicht sequenziell, sondern parallel erledigt („*doing many things at once*“).³⁴³ Die zu erledigenden Aufgaben werden auch nicht nach Wichtigkeit und Dringlichkeit priorisiert. Priorität besitzt bei der Erledigung der Aufgaben vielmehr die Beziehungspflege zu den in Bezug auf die Aufgaben involvierten Personen.³⁴⁴ Angehörige von polychronen Kulturen verhalten sich nach Hall typischerweise folgendermaßen: „*Do many things at once; are highly distractible and subject to interruptions; consider time commitments an objective to be achieved, if possible; are high-context and already have information; are committed to people and human relationships; change plans often and easily; are more concerned with those who are closely related (family, friends, close*

³³⁸ Hall u. Hall (1990), S. 13.

³³⁹ Hall (1989), S. 46; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 714.

³⁴⁰ Vgl. Schugk (2014), S. 157.

³⁴¹ Hall u. Hall (1990), S. 15.

³⁴² Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 714.

³⁴³ Hall (1989), S. 46; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 714 – 716.

³⁴⁴ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 29.

*business associates) than with privacy; borrow and lend things often and easily; base promptness on the relationship; have strong tendency to build lifetime relationships“.*³⁴⁵

Hall beantwortet die Frage, welche Länder eine Kultur mit einer monochronen bzw. polychronen Zeitstrukturierung besitzen, nur beispielhaft. Der US-amerikanische Psychologe Robert Levine griff jedoch die Frage auf und ermittelte u.a. zwecks Beantwortung der Frage das Lebenstempo in 31 Ländern, indem er die Gehgeschwindigkeit, die Arbeitsgeschwindigkeit (Bedienungszeit bei der Post) und die Genauigkeit öffentlicher Uhren untersuchte.³⁴⁶ Die Untersuchungen ergaben für das Lebenstempo folgende Rangfolge: Rang 1 Schweiz (höchstes Lebenstempo), Rang 3 Deutschland, Rang 4 Japan, Rang 16 USA (mittleres Lebenstempo), Rang 18 Korea, Rang 23 China, Rang 30 Indonesien und Rang 31 Mexiko (niedrigstes Lebenstempo).³⁴⁷ Eine Ermittlung des Lebenstempos in Indien war wegen der für eine Untersuchung zu niedrigen Arbeitsgeschwindigkeit unmöglich, weshalb aber das indische Lebenstempo letztlich noch niedriger als das mexikanische Lebenstempo ist.³⁴⁸ Folglich sind Deutschland sowie Japan durch eine monochrome Zeitstrukturierung und Korea, China, Indonesien sowie Indien durch eine polychrone Zeitstrukturierung gekennzeichnet.

Die polychrone Zeitstrukturierung und die hiermit verbundenen Verhaltensmuster der chinesischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder können die Tätigkeiten deutscher Unternehmen beeinträchtigen. Daher sollten deutsche Unternehmen zunächst einmal versuchen, den vorgenannten Stakeholdern die Bedeutung der sequenziellen Erledigung wichtiger und dringlicher Aufgaben zu vermitteln, weil hierdurch Verständnis für die monochrome Zeitstrukturierung geschaffen werden kann. Ferner sollten deutsche Unternehmen Sicherheitsmaßnahmen, wie das Einholen von Terminbestätigungen oder das Einplanen von Zeitpuffern, ergreifen.³⁴⁹ Da in polychronen Kulturen die Beziehungspflege einen

³⁴⁵ Hall u. Hall (1990), S. 15.

³⁴⁶ Vgl. Levine (2015), S. 139 – 142, 179 – 184.

³⁴⁷ Vgl. Levine (2015), S. 180.

³⁴⁸ Vgl. Levine (2015), S. 150 – 151, 182, 266 – 268.

³⁴⁹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 29; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 25.

Bestandteil der Aufgabenerledigung bildet, sollten deutsche Unternehmen schließlich ihre sozialen Beziehungen zu den chinesischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholdern überdurchschnittlich pflegen.

8.1.4 Informationsgeschwindigkeit

Die vierte und letzte Kulturdimension nach Hall namens Informationsgeschwindigkeit setzt sich mit der Geschwindigkeit der Decodierung und Encodierung einer Nachricht in einem Kommunikationsprozess auseinander. Diese Auseinandersetzung erfolgt, weil die Höhe der Geschwindigkeit nicht nur von der Art der Nachricht, sondern auch von der Landeskultur der Kommunikationspartner festgelegt wird („*The speed with which a particular message can be decoded and acted on is an important characteristic of human communication. There are fast and slow messages. [...] The message is, of course, slower in some cultures than in others.*“).³⁵⁰

In Ländern mit einer low-context-Kultur wie Deutschland ist die Informationsgeschwindigkeit vergleichsweise hoch, weil der Aufbau einer Kommunikationsbeziehung verhältnismäßig kurz dauert, in Ländern mit einer high-context-Kultur wie China, Japan, Indien, Korea oder Indonesien ist die Informationsgeschwindigkeit hingegen vergleichsweise niedrig, weil der Aufbau einer Kommunikationsbeziehung verhältnismäßig lange dauert.³⁵¹

Für deutsche Unternehmen ist die Kulturdimension Informationsgeschwindigkeit vor allem im Zusammenhang mit einem betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozess bemerkenswert.³⁵² Denn deutsche Unternehmen sollten bemerken, dass ihre chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder wegen der vergleichsweise niedrigen Informationsgeschwindigkeit auch vergleichsweise langsam entscheiden.

³⁵⁰ Hall u. Hall (1990), S. 5 – 6; vgl. Hall u. Hall (1990), S. 4 – 6; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 716; vgl. Schugk (2014), S. 166 – 167.

³⁵¹ Vgl. Meckl (2014), S. 295 – 296.

³⁵² Vgl. Sure (2017), S. 65 – 66.

8.2 Kulturdimensionen nach Hofstede

Der 1928 geborene und 2020 verstorbene Niederländer Geert Hofstede war zuletzt emeritierter Professor für Organisationsanthropologie und Internationales Management an der Universität Maastricht. Der Kultur als kollektive mentale Programmierung definierende Hofstede gilt als einer der Begründer der empirischen Kulturforschung („*Kultur: [...] Die kollektive mentale Programmierung, die die Mitglieder der einen Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.*“).³⁵³ Er entwickelte die Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus versus Kollektivismus, Maskulinität versus Femininität, Unsicherheitsvermeidung, Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung und Genuss versus Zurückhaltung.

Hofstede befragte zwischen Ende der 1960er-Jahre und Anfang der 1970er-Jahre ca. 116.000 Mitarbeiter von IBM aus 50 Ländern nach ihren Werten und ihrem Verhalten. Mit den durch die Befragung erhobenen Daten führte er Korrelationsanalysen und Faktorenanalysen durch – die vorgenannten Kulturdimensionen resultieren aus ebendiesen Analysen. Hofstede berechnete auf Grundlage der erhobenen Daten für die von ihm entwickelten Kulturdimensionen Indices mit Punktwerten zwischen 0 und 100, die eine Beschreibung und einen Vergleich von inzwischen 76 Landeskulturen ermöglichen. Die IBM-Studie wurde u.a. zwischen 1990 und 2002 6 Mal wiederholt.³⁵⁴ In den Wiederholungsstudien wurden Eliten (Regierungsmitglieder, Parlamentarier, Gewerkschaftsvorsitzende, Vorsitzende von Arbeitgeberverbänden, Akademiker und Künstler), Angestellte aus internationalen Unternehmen, Piloten von Handelsfluglinien, Verbraucher, hohe städtische Angestellte bzw. Beamte und Bankangestellte aus bis zu 28 Ländern ebenfalls nach ihren Werten und ihrem Verhalten befragt.

³⁵³ Hofstede u.a. (2017), S. 517; vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 3 – 6.

³⁵⁴ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 44.

An den von Hofstede entwickelten Kulturdimensionen wurde wiederholt Kritik geübt.³⁵⁵ Die beiden häufigsten Kritikpunkte werden nachfolgend auf ihre Berechtigung geprüft.

Der erste Kritikpunkt betrifft die Tatsache, dass Hofstede ursprünglich ausschließlich Mitarbeiter von IBM nach ihren Werten und ihrem Verhalten befragte. Fraglich ist also, ob die Antworten der Mitarbeiter nicht nur auf die jeweilige Landeskultur, sondern auch auf die Unternehmenskultur von IBM zurückzuführen sind.³⁵⁶ Diese Frage ist indessen eher zu verneinen. Zum einen ist die anfangs ausschließliche Befragung von Mitarbeitern von IBM sogar vorteilhaft.³⁵⁷ Denn da die Mitarbeiter die Fragen nach ihren Werten und ihrem Verhalten unterschiedlich beantworteten, sind die Antworten nicht auf die Unternehmenskultur von IBM, sondern vielmehr auf die Landeskultur der Mitarbeiter zurückführbar. Zum anderen erhöhte sich die vorliegend kritisierte externe Validität durch die erwähnten Wiederholungsstudien, weil die Wiederholungsstudien die von Hofstede entwickelten Kulturdimensionen bestätigten.

Der zweite Kritikpunkt betrifft die Art und Weise der Entwicklung der Kulturdimensionen.³⁵⁸ Hofstede entwickelte erwähnenswertenmaßen die Kulturdimensionen mit Hilfe von statistischen Verfahren. Die etwas unklaren theoretischen Grundlagen für die von ihm entwickelten Kulturdimensionen schuf er erst hiernach. Die Kritik an der Entwicklung der Kulturdimensionen ist sicherlich berechtigt. Insbesondere ist nicht klar, ob Hofstede die Probanden nach ihren Werten oder nach ihrem Verhalten befragte – die Grundannahmen der Probanden wurden überhaupt nicht

³⁵⁵ Vgl. Chandy u. Williams (1994), S. 715 – 718; vgl. Cray u. Mallory (1998), S. 49 – 61; vgl. Dorfman u. Howell (1988), S. 127 – 150; vgl. Goodstein (1981), S. 49 – 54; vgl. Kagitcibasi (1997), S. 1 – 49; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 731; vgl. McSweeney (2002), S. 89 – 118; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 69; vgl. Orr u. Hauser (2008), S. 1 – 19; vgl. Punnett u. Withane (1990), S. 69 – 89; vgl. Scholz (2014), S. 976 – 977; vgl. Sondergaard (1994), S. 447 – 456; vgl. Tayeb (1994), S. 429 – 446; vgl. Triandis (1982), S. 86 – 90; vgl. Yeh (1989), S. 149 – 160.

³⁵⁶ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 731 – 732; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 69 – 70; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 139 – 140.

³⁵⁷ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 46 – 47; vgl. Scholz (2014), S. 967; vgl. Schugk (2014), S. 203.

³⁵⁸ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 46; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 69; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 139.

von ihm erfragt.³⁵⁹ Dieser berechtigten Kritik kann jedoch zumindest insofern begegnet werden, als dass es sehr umstritten ist, ob die Grundannahmen, die Werte oder das Verhalten eine geeignete bzw. erforderliche Grundlage für eine Beschreibung und einen Vergleich von Landeskulturen darstellen.

8.2.1 Machtdistanz

Macht ist in einem Über- / Unterordnungsverhältnis zwischen der übergeordneten Person und der untergeordneten Person per se ungleich verteilt. Die Kulturdimension Machtdistanz drückt aus, wie sehr die untergeordnete Person die ungleiche Machtverteilung akzeptiert (*„Machtdistanz: Der Grad, bis zu dem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen und Organisationen in einem Land die ungleiche Verteilung der Macht erwarten und akzeptieren.“*).³⁶⁰ Aus diesem Grund wird teilweise auch vorgeschlagen, die Kulturdimension Machtdistanz in Machtunterschiedsakzeptanz umzubenennen.³⁶¹

Hofstede ermittelte den Machtdistanz-Index, indem er den Probanden die nachfolgenden 3 Fragen stellte.³⁶² Haben Sie Angst, Ihrem Vorgesetzten zu zeigen, dass Sie nicht seiner Meinung sind? Entscheidet Ihr Vorgesetzter autokratisch oder patriarchalisch? Wünschen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten autokratische oder patriarchalische Entscheidungen? Nach dem Machtdistanz-Index verfügen Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner sowie Indonesier über einen hohen und Deutsche über einen niedrigen Machtdistanz-Indexwert (vgl. Darst. 26).

Die Machtdistanz beeinflusst das menschliche Verhalten sowohl in einem Über- / Unterordnungsverhältnis als auch in einem Gleichordnungsverhältnis.³⁶³ In Ländern mit einem hohen Machtdistanz-Indexwert verhalten sich übergeordnete Menschen gegenüber untergeordneten Menschen autoritär, weshalb in diesen Ländern ein autoritärer, führerzentrierter Führungsstil, bei dem die Führungskraft

³⁵⁹ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 732; vgl. Schugk (2014), S. 204.

³⁶⁰ Hofstede u.a. (2017), S. 518.

³⁶¹ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 720; vgl. Schugk (2014), S. 169.

³⁶² Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 67.

³⁶³ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 88 – 92.

allein entscheidet, typisch ist.³⁶⁴ Untergeordnete wie auch gleichgeordnete Menschen verhalten sich wegen des hohen Akzeptanzgrades für eine ungleiche Machtverteilung eher reaktiv. In Ländern mit einem niedrigen Machtdistanz-Indexwert verhalten sich übergeordnete Menschen gegenüber untergeordneten Menschen hingegen partizipativ, weshalb in diesen Ländern ein partizipativer, gruppenzentrierter Führungsstil, bei dem die Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeiter entscheidet, typisch ist.³⁶⁵ Untergeordnete wie auch gleichgeordnete Menschen verhalten sich wegen des niedrigen Akzeptanzgrades für eine ungleiche Machtverteilung eher operativ.

Für deutsche Unternehmen ist die Kulturdimension Machtdistanz sowohl in einem Über- / Unterordnungsverhältnis als auch in einem Gleichordnungsverhältnis wichtig.³⁶⁶ Zum einen sollten sich deutsche Unternehmen gegenüber untergeordneten chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen oder indonesischen Stakeholdern mehr autoritär bzw. weniger partizipativ verhalten als gegenüber deutschen untergeordneten Stakeholdern. Zum anderen sollten deutsche Unternehmen in China, Japan, Indien, Korea und Indonesien von übergeordneten Stakeholdern ein mehr autoritäres bzw. weniger partizipatives Verhalten und von gleich- und untergeordneten Stakeholdern ein mehr reaktives bzw. weniger operatives Verhalten erwarten.

Die Machtdistanz hat darüber hinaus auch Einfluss auf die Aufbauorganisation eines Unternehmens im Allgemeinen und die Anzahl von Hierarchieebenen im Besonderen.³⁶⁷ Denn während Unternehmen aus Ländern mit einem hohen Machtdistanz-Indexwert eine große Leitungstiefe bevorzugen, geben Unternehmen aus Ländern mit einem niedrigen Machtdistanz-Indexwert einer kleinen Leitungstiefe den Vorzug. Unabhängig von der Frage, ob grundsätzlich eine große Leitungstiefe (und folglich kleine Leitungsspanne) oder eine kleine Leitungstiefe (und folglich große Leitungsspanne) vorzugswürdig ist, sollten deutsche Unter-

³⁶⁴ Vgl. Scholz (2014), S. 1123; vgl. Wöhe u.a. (2016), S. 148 – 149.

³⁶⁵ Vgl. Scholz (2014), S. 1123; vgl. Wöhe u.a. (2016), S. 148 – 149.

³⁶⁶ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 34.

³⁶⁷ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 32 – 33; vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 88 – 92.

nehmen die in China, Japan, Indien, Korea und Indonesien bevorzugte vergleichsweise große Anzahl von Hierarchieebenen beachten.³⁶⁸ Beachtung muss in diesem Zusammenhang vor allem finden, dass hier die Außerachtlassung einer zuständigen Hierarchieebene unstatthaft ist.³⁶⁹

Darst. 26: Machtdistanz (Machtdistanz-Index)³⁷⁰

Land	Punktwert	Position
China	80	12 - 14
Indonesien	78	15 - 16
Indien	77	17 - 18
Korea	60	41 - 42
Japan	54	49 - 50
Deutschland	35	65 - 67

8.2.2 Individualismus versus Kollektivismus

Je nachdem, ob dem Individuum Vorrang gegenüber dem Kollektiv oder dem Kollektiv Vorrang gegenüber dem Individuum eingeräumt wird, besitzt ein Land eine individualistische oder kollektivistische Kultur. Die Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus gibt also an, ob in einem Land das Ichgefühl oder das Wirgefühl vorrangig ist (*„Individualismus: [...] Individualismus repräsentiert eine Gesellschaftsform, in der die sozialen Bindungen zwischen Individuen nicht sehr fest sind. Von jedem wird erwartet, dass es sich nur um sich selbst oder seine eigene, unmittelbare Familie kümmert. [...] Kollektivismus: [...] Kollektivismus repräsentiert eine Gesellschaft, in der die Menschen von Geburt an in Wir-Gruppen leben, d.h. in Gruppen mit einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl, die ihnen das ganze Leben lang Schutz für ihre außer Frage stehende Loyalität gewähren.“*)³⁷¹

Zur Ermittlung des Individualismus-Index wurden die Probanden von Hofstede hinsichtlich ihrer Arbeitsziele befragt. Individualistischen Probanden waren eine Arbeit, die genügend Zeit für das Privat- und Familienleben lässt, die Freiheit, die

³⁶⁸ Vgl. Wöhe u.a. (2016), S. 105 – 106.

³⁶⁹ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 721.

³⁷⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede u.a. (2017), S. 69 – 73.

³⁷¹ Hofstede u.a. (2017), S. 516 – 517; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 34.

Arbeit nach eigenen Vorstellungen anzugehen und herausfordernde Aufgaben, kollektivistischen Probanden dementsgegen Fortbildungsmöglichkeiten, ein gutes Arbeitsumfeld und Einsatzmöglichkeiten für ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten bei der Arbeit wichtig.³⁷² Nach dem Individualismus-Index haben Deutsche einen hohen und Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner sowie Indonesier einen niedrigen Individualismus-Indexwert (vgl. Darst. 27). Somit sind Deutsche eher individualistisch und Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner sowie Indonesier eher kollektivistisch.

Im Gegensatz zu individualistischen Kulturen wird in kollektivistischen Kulturen stark zwischen Eigengruppen (soziale Gruppen, denen man sich zugehörig fühlt) und Fremdgruppen (soziale Gruppen, denen man sich nicht zugehörig fühlt) unterschieden. Die mit der Unterscheidung von Eigengruppen und Fremdgruppen einhergehende Bevorzugung der Eigengruppe bzw. Benachteiligung der Fremdgruppe beeinflusst auch die Unternehmenswelt.³⁷³ Denn für einen Stakeholder, der einer kollektivistischen Kultur angehört, kann das Unternehmen entweder eine zu bevorzugende Eigengruppe oder eine zu benachteiligende Fremdgruppe darstellen.

Selbstverständlich sollten deutsche Unternehmen deshalb das Ziel anstreben, von ihren chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholdern den Eigengruppen zugeordnet zu werden. Hierzu sollten deutsche Unternehmen ihre Beziehungen zu diesen Stakeholdern besonders sorgfältig aufbauen und angemessen unterhalten, weil in kollektivistischen Kulturen die Beziehungspflege wichtiger ist als die Aufgabenerledigung.³⁷⁴ Wenn deutsche Unternehmen das Ziel erreichen, dass ihre indischen, japanischen, chinesischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder für sie ein Wirgefühl empfinden, werden sie von diesen Stakeholdern bevorzugt behandelt. Die Vorzugsbehandlung spiegelt sich vor allem auch in der Rücksichtnahme auf die Interes-

³⁷² Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 110 – 111.

³⁷³ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 34 – 35.

³⁷⁴ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 138 – 141; vgl. Schugk (2014), S. 180.

sen der deutschen Unternehmen in einem betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozess wider, was bei einem Entscheidungsträger, der einer individualistischen Kultur angehört, eher nicht der Fall sein würde.³⁷⁵

Darst. 27: Individualismus (Individualismus-Index)³⁷⁶

Land	Punktwert	Position
Deutschland	67	19
Indien	48	33
Japan	46	35 - 37
China	20	58 - 63
Korea	18	65
Indonesien	14	70 - 71

8.2.3 Maskulinität versus Femininität

Die Kulturdimension Maskulinität versus Femininität beschreibt, ob in einem Land geschlechterrollenkonformes Verhalten erwartet wird. In Ländern mit einer maskulinen Kultur besteht die Erwartung, dass sich Männer instrumentell (unabhängig, leistungsorientiert, aktiv usw.) und Frauen expressiv (gefühlbetont, hilfsbereit, freundlich usw.) verhalten.³⁷⁷ In Ländern mit einer femininen Kultur wird demgegenüber kein geschlechterrollenkonformes Verhalten erwartet. Vielmehr besteht hier die Erwartung, dass das Verhalten von Männer und Frauen gleichermaßen Instrumentalität und Expressivität beinhaltet (*„Maskulinität: [...] Maskulinität steht für eine Gesellschaft, in der die emotionalen Geschlechterrollen klar festgelegt sind: Männer sollen durchsetzungsfähig und hart sein und sich auf materiellen Erfolg konzentrieren; Frauen sollen bescheiden und zärtlich sein und sich mit der Lebensqualität beschäftigen. [...] Femininität: [...] Femininität repräsentiert eine Gesellschaft, in der sich die emotionalen Geschlechterrollen überschneiden: sowohl Männer wie Frauen gelten als bescheiden, sensibel und um Lebensqualität bemüht.“*).³⁷⁸

³⁷⁵ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 138 – 141; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 62 – 63.

³⁷⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede u.a. (2017), S. 113 – 117.

³⁷⁷ Vgl. Sieverding u. Alfermann (1992), S. 6 – 15.

³⁷⁸ Hofstede u.a. (2017), S. 514, 518.

Hofstede ermittelte den Maskulinität-Index, indem er die Probanden hinsichtlich ihrer Arbeitsziele und Lebensziele befragte.³⁷⁹ Für Probanden mit einer maskulinen Kultur waren die Verdienstmöglichkeiten, die Anerkennung für geleistete Arbeit, die Aufstiegsmöglichkeiten und eine herausfordernde Arbeit bedeutsam. Probanden mit einer femininen Kultur maßen hingegen einem guten Verhältnis zum Vorgesetzten, einer guten Zusammenarbeit mit den Kollegen, einer angenehmen und freundlichen Lebensumgebung und der Arbeitsplatzsicherheit Bedeutung bei. Nach dem Maskulinität-Index weisen Deutschland, China, Japan sowie Indien eine maskuline Kultur (hohe Maskulinität-Indexwerte) und Korea sowie Indonesien eine feminine Kultur (niedrige Maskulinität-Indexwerte) auf (vgl. Darst. 28).

In maskulinen Ländern ist maskulines, instrumentelles Verhalten vorrangig gegenüber femininem, expressivem Verhalten. Dementsprechend hat in Unternehmen aus Ländern mit einer maskulinen Kultur konkurrierendes Verhalten Vorrang vor solidarischem Verhalten. In femininen Ländern dagegen ist maskulines, instrumentelles Verhalten und feminines, expressives Verhalten gleichrangig, weshalb in Unternehmen aus Ländern mit einer femininen Kultur dem Konkurrenzverhalten und dem Solidaritätsverhalten Gleichrangigkeit eingeräumt wird. Dieses unterschiedliche Rangverhältnis zwischen Konkurrenz und Solidarität, aufgrund dessen mitunter vorgebracht wird, die Kulturdimension Maskulinität versus Femininität in Wettbewerbsorientierung umzubenennen, sollten deutsche Unternehmen im Zusammenhang mit ihren koreanischen und indonesischen Stakeholdern berücksichtigen.³⁸⁰ Berücksichtigung sollte weiterhin finden, dass in Unternehmen aus Ländern mit einer maskulinen Kultur Selbstmarketing und in Unternehmen aus Ländern mit einer femininen Kultur Understatement statthaft ist.³⁸¹

³⁷⁹ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 158.

³⁸⁰ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 726 – 727.

³⁸¹ Vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 67.

Darst. 28: Maskulinität (Maskulinität-Index)³⁸²

Land	Punktwert	Position
Japan	95	02
China	66	11 - 13
Deutschland	66	11 - 13
Indien	56	28 - 29
Indonesien	46	41 - 42
Korea	39	59

8.2.4 Unsicherheitsvermeidung

Die Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung bildet ab, ob in einer Kultur Situationen der Unsicherheit abgelehnt oder angenommen werden (*„Unsicherheitsvermeidung: Der Grad, bis zu dem sich die Angehörigen einer Kultur durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.“*).³⁸³ Situationen der Unsicherheit meinen hierbei weniger Situationen des Risikos (bekannte Situationen mit bekannten Eintrittswahrscheinlichkeiten), sondern eher Situationen der Ungewissheit (bekannte Situationen mit unbekanntem Eintrittswahrscheinlichkeiten) und Situationen des Unwissens (unbekannte Situationen mit unbekanntem Eintrittswahrscheinlichkeiten).³⁸⁴

Zur Ermittlung des Unsicherheitsvermeidungs-Index wurden die Probanden von Hofstede bezüglich des Stresses am Arbeitsplatz, der Regelorientierung und der zukünftigen Betriebstreue befragt.³⁸⁵ Nach dem Unsicherheitsvermeidungs-Index haben Deutschland, Japan sowie Korea einen hohen und China, Indien sowie Indonesien einen niedrigen Unsicherheitsvermeidungs-Indexwert (vgl. Darst. 29).

Landeskulturen mit einer starken Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung versuchen Ambiguität mit Hilfe von Regulierung und Strukturierung (Formalisierung und Standardisierung) zu beseitigen.³⁸⁶ Unternehmen aus Ländern mit einer tendenziell stark unsicherheitsvermeidenden Kultur unternehmen ebenfalls diesen

³⁸² Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede u.a. (2017), S. 161 – 165.

³⁸³ Hofstede u.a. (2017), S. 522.

³⁸⁴ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 219 – 220; vgl. Hungenberg (2014), S. 272 – 273.

³⁸⁵ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 208 – 209.

³⁸⁶ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 40; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 66.

Versuch (z.B. durch unternehmensinterne Regelungen und formalisierte, standardisierte Prozesse).³⁸⁷ Landeskulturen mit einer schwachen Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung und Unternehmen aus Ländern mit einer tendenziell schwach unsicherheitsvermeidenden Kultur tolerieren dementsgegen Ambiguität und negieren deshalb Regulierung und Strukturierung.

Der mit einer starken Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung verbundene Regulierungs- und Strukturierungsdrang wirkt wiederum kontraproduktiv auf die Innovationsfähigkeit und die Kreativität. Dementsprechend sind Angehörige von tendenziell schwach unsicherheitsvermeidenden Kulturen innovativer und kreativer als Angehörige von tendenziell stark unsicherheitsvermeidenden Kulturen.³⁸⁸ Da Regulierung und Strukturierung von deutschen Unternehmen wegen der starken Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung eher bejaht und von chinesischen, indischen sowie indonesischen Stakeholdern wegen der schwachen Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung eher verneint werden, sollten deutsche Unternehmen ihren Drang nach Regulierung und Strukturierung hier also zügeln. Denn die Zügelung des Regulierungs- und Strukturierungsdrangs gewährt den chinesischen, indischen und indonesischen Stakeholdern den notwendigen Freiraum zur Entfaltung ihrer Innovationsfähigkeit und Kreativität.³⁸⁹

Darst. 29: Unsicherheitsvermeidung (Unsicherheitsvermeidungs-Index)³⁹⁰

Land	Punktwert	Position
Japan	92	11 - 13
Korea	85	23 - 25
Deutschland	65	43 - 44
Indonesien	48	62 - 62
Indien	40	66
China	30	70 - 71

³⁸⁷ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 231 – 236.

³⁸⁸ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 231 – 236; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 722; vgl. Schugk (2014), S. 196.

³⁸⁹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 41.

³⁹⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede u.a. (2017), S. 211 – 215.

8.2.5 Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung

Die Kulturdimension Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung, die eine gemeinsame Entwicklung von Hofstede und dem kanadischen Psychologen Michael Bond ist, befasst sich mit kulturbedingten Unterschieden in der zeitlichen Orientierung. Hierbei meint die zeitliche Orientierung die kulturbedingte Präferenz für die Zukunft, die Gegenwart oder die Vergangenheit im Denken und Handeln.³⁹¹ Langzeitorientierte Kulturen sind tendenziell auf die Zukunft hin orientiert, kurzzeitorientierte Kulturen sind demgegenüber tendenziell auf die Vergangenheit und die Gegenwart hin orientiert (*„Langzeitorientierung: [...] Langzeitorientierung steht für das Hegen pragmatischer Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit, Sparsamkeit und die Anpassung an ein sich veränderndes Umfeld. [...] Kurzzeitorientierung: [...] Kurzzeitorientierung steht für das Hegen von Werten, die auf die Vergangenheit und Gegenwart bezogen sind, wie z.B. Nationalstolz, Respekt für Traditionen, Wahrung des ‚Gesichts‘ und Erfüllung sozialer Pflichten.“*).³⁹²

Hofstede weist langzeitorientierten Kulturen wie kurzzeitorientierten Kulturen bestimmte Werte zu.³⁹³ Angehörige von langzeitorientierten Kulturen sind ausdauernd, beharrlich, sparsam, statusorientiert und schamhaft. Angehörige von kurzzeitorientierten Kulturen sind dagegen standhaft, verhalten sich gesichtswahrend, respektieren Traditionen und erwidern Grüße, Gefälligkeiten und Geschenke. Da die den langzeitorientierten und kurzzeitorientierten Kulturen zugewiesenen Werte einen gewissen Bezug zu den konfuzianischen Werten aufweisen, wird die Kulturdimension Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung im Übrigen auch als konfuzianische Kulturdimension bezeichnet.³⁹⁴

Die Gewinnmaximierung ist von Unternehmen aus Ländern mit einer langzeitorientierten Kultur und von Unternehmen aus Ländern mit einer kurzzeitorientierten Kultur ein wichtiges Unternehmensziel. Allerdings bewirkt die unterschiedliche

³⁹¹ Vgl. Morgenroth (2007), S. 84 – 86.

³⁹² Hofstede u.a. (2017), S. 517 – 518; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 42; vgl. Schugk (2014), S. 199.

³⁹³ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 254 – 255.

³⁹⁴ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 42; vgl. Hofstede u. Hofstede (2011), S. 273 – 274; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 728.

zeitliche Orientierung von langzeitorientierten Kulturen und kurzzeitorientierten Kulturen, dass Unternehmen aus Ländern mit einer langzeitorientierten Kultur tendenziell auf eine langfristige Gewinnmaximierung (Jahresüberschüsse in zukünftigen Rechnungsperioden) und Unternehmen aus Ländern mit einer kurzzeitorientierten Kultur tendenziell auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung (Jahresüberschuss in der gegenwärtigen Rechnungsperiode) abzielen.³⁹⁵

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Kulturdimension Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung, wie beispielsweise das vorgenannte Unternehmensziel einer langfristigen oder kurzfristigen Gewinnmaximierung, sind im vorliegenden Zusammenhang jedoch eher nicht bedenkenswert, weil nach dem Langzeitorientierung-Index Deutsche, Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner und Indonesier allesamt tendenziell zukunftsorientiert sind (hohe Langzeitorientierung-Indexwerte) (vgl. Darst. 30). Da aber Inder fast gleichermaßen langzeitorientiert und kurzzeitorientiert sind, sollten deutsche Unternehmen im Zusammenhang mit ihren indischen Stakeholdern bedenken, dass sie fast keine Präferenz für die Zukunft, die Gegenwart oder die Vergangenheit im Denken und Handeln haben.

Darst. 30: Langzeitorientierung (Langzeitorientierung-Index)³⁹⁶

Land	Punktwert	Position
Korea	100	01
Japan	88	03
China	87	04
Deutschland	83	06
Indonesien	62	26 - 27
Indien	51	40 - 41

8.2.6 Genuss versus Zurückhaltung

Die sechste und letzte Kulturdimension nach Hofstede namens Genuss versus Zurückhaltung wurde von Hofstede gemeinsam mit dem bulgarischen Sprach-

³⁹⁵ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 42; vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 268 – 269; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 729; vgl. Schugk (2014), S. 199.

³⁹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede u.a. (2017), S. 273 – 278.

wissenschaftler Michael Minkov entwickelt und 2010 veröffentlicht. Die Entwicklung der mitunter auch als Nachgiebigkeit versus Beherrschung bezeichneten Kulturdimension basiert insbesondere auf der Glücksforschung.³⁹⁷

Einerseits existieren „genießerische“, „nachgiebige“ Kulturkreise, in denen die Menschen ihren Wünschen tendenziell nachgeben und folglich eher hedonistisch leben, andererseits existieren ebenso „zurückhaltende“, „beherrschte“ Kulturkreise, in denen die Menschen ihre Wünsche tendenziell beherrschen und folglich eher asketisch leben (*„Genuss: [...] Genuss steht für eine Gesellschaft, in der eine relativ großzügige Befriedigung grundlegender und natürlicher Bedürfnisse des Menschen erlaubt ist, die darin bestehen, das Leben zu genießen und Spaß zu haben. [...] Zurückhaltung: [...] Zurückhaltung steht für eine Gesellschaft, in der die Befriedigung von Bedürfnissen unterdrückt und mit Hilfe strikter sozialer Normen geregelt wird.“*).³⁹⁸

Menschen aus Ländern mit einer starken Ausprägung des Pols Genuss sind durchschnittlich glücklicher als Menschen aus Ländern mit einer starken Ausprägung des Gegenpols Zurückhaltung.³⁹⁹ In Bezug auf die Kulturdimension Genuss versus Zurückhaltung ist im wirtschaftlichen Zusammenhang weiterhin bemerkenswert, dass Menschen aus Ländern mit einer genießerischen, nachgiebigen Kultur im Durchschnitt eher konsumieren als sparen und der Freizeit einen vergleichsweise hohen Stellenwert einräumen, wohingegen Menschen aus Ländern mit einer zurückhaltenden, beherrschten Kultur im Durchschnitt eher sparen als konsumieren und der Freizeit einen vergleichsweise niedrigen Stellenwert einräumen.⁴⁰⁰

Im Vorliegenden müssen deutsche Unternehmen die Kulturdimension Genuss versus Zurückhaltung allerdings nicht allzu sehr vorbedenken. Da nämlich nach dem Genuss-Index Deutsche, Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner und Indone-

³⁹⁷ Vgl. Hofstede (2011), S. 15.

³⁹⁸ Hofstede u.a. (2017), S. 515, 522.

³⁹⁹ Vgl. Hofstede (2011), S. 16.

⁴⁰⁰ Vgl. Hofstede u.a. (2017), S. 320; vgl. Lang u. Baldauf (2016), S. 51; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 117 – 118; vgl. Scholz (2014), S. 975 – 976.

sier allesamt über einen niedrigen Genuss-Indexwert verfügen, weisen Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien durchweg eine zurückhaltende, beherrschte Landeskultur auf (vgl. Darst. 31).

Darst. 31: Genuss (Genuss-Index)⁴⁰¹

Land	Punktwert	Position
Japan	42	49 - 51
Deutschland	40	52 - 53
Indonesien	38	55 - 56
Korea	29	67 - 69
Indien	26	73
China	24	75

8.3 Kulturdimensionen nach Schwartz

Der 1936 in den USA geborene Sozialpsychologe Shalom Schwartz war von 1979 bis zu seiner Emeritierung 2002 Professor für Psychologie an der Hebräischen Universität Jerusalem. Nach Schwartz können Landeskulturen durch einen Vergleich universeller Werte beschrieben und verglichen werden, weil Kultur zwar unterschiedliche Merkmale aufweist, ihr Hauptmerkmal jedoch Werte sind (*„I view culture as the rich complex of meanings, beliefs, practices, symbols, norms, and values prevalent among people in a society. The prevailing value emphases in a society may be the most central feature of culture.“*).⁴⁰² Für Schwartz stellen Werte Problemlösungen für die 3 wichtigsten gesellschaftlichen Probleme dar, nämlich erstens das Verhältnis zwischen Individuum und Kollektiv, zweitens die Gewährleistung sozial verantwortlichen Verhaltens und drittens das Verhältnis zur Umwelt.

Auf Grundlage der Vorarbeit des polnisch-US-amerikanischen Sozialpsychologen Milton Rokeach erarbeitete Schwartz zunächst 56 universelle Werte. Anschließend leitete Schwartz hieraus 6 universelle Wertetypen bzw. 3 bipolare Kulturdimensionen ab – die Kulturdimension Autonomie versus Einbettung (als Problemlösungstypen für das gesellschaftliche Problem des Verhältnisses zwi-

⁴⁰¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede u.a. (2017), S. 307 – 312.

⁴⁰² Schwartz (2006), S. 138 – 139.

schen Individuum und Kollektiv), die Kulturdimension Hierarchie versus Gleichheit (als Problemlösungstypen für das gesellschaftliche Problem der Gewährleistung sozial verantwortlichen Verhaltens) und die Kulturdimension Herrschaft versus Harmonie (als Problemlösungstypen für das gesellschaftliche Problem des Verhältnisses zur Umwelt).

Zwischen 1988 und 2000 befragte Schwartz sodann 75.000 Hochschullehrer, Schullehrer, Studenten und Schüler aus 73 Ländern nach der Wichtigkeit der von ihm erarbeiteten 56 universellen Werte, wobei die vorgegebenen 9 Antwortmöglichkeiten von 7 („Dieser Wert ist sehr wichtig für mich.“) über 0 („Dieser Wert ist unwichtig für mich.“) bis -1 („Dieser Wert widerspricht meinem Wertesystem.“) reichten. Hiernach wertete Schwartz die durch die Befragung der Schullehrer und Studenten erhobenen Daten statistisch aus. Im Rahmen der statistischen Auswertung wendete Schwartz u.a. das Co-Plot-Verfahren an.⁴⁰³ Auf Basis der Ergebnisse dieses Verfahrens erstellte Schwartz schließlich ein Diagramm aus dem die Ausprägungen der 6 universellen Wertetypen bzw. der 3 bipolaren Kulturdimensionen in 73 Ländern entnommen werden können. Das Diagramm ermöglicht überdies die Entnahme von 7 grenzüberschreitenden Kulturräumen – afrikanische sowie nahöstliche Länder (African and Middle Eastern countries), englischsprachige Länder (English-speaking countries), konfuzianische Länder (Confucian influenced countries) mit u.a. China, Japan und Korea, lateinamerikanische Länder (Latin American countries), osteuropäische Länder (East European countries), südasiatische Länder (South Asian countries) mit u.a. Indien und Indonesien und westeuropäische Länder (West European countries) mit u.a. Deutschland.

Da Schwartz (fast) ausschließlich Hochschullehrer, Schullehrer, Studenten und Schüler nach der Wichtigkeit der von ihm erarbeiteten 56 universellen Werte befragte, wird im Zusammenhang mit den Kulturdimensionen nach Schwartz insbe-

⁴⁰³ Vgl. Jacob (2008), S. 89 – 97; vgl. Schwartz (2006), S. 154 – 161.

sondere die eingeschränkte Repräsentativität der erhobenen Daten berechtigterweise kritisiert.⁴⁰⁴ Kritisch hinterfragt wird außerdem, ob die Probanden überhaupt die Frage nach der Wichtigkeit der universellen Werte richtig beantworten konnten, weil die vorgegebenen 9 Antwortmöglichkeiten eventuell zu umfangreich für eine richtige Beantwortung waren.⁴⁰⁵ Auch diese Kritik ist eher berechtigt als unberechtigt.

8.3.1 Autonomie versus Einbettung

Bei der Kulturdimension Autonomie versus Einbettung wird untersucht, inwiefern kulturbedingt Individuen autonom oder im Kollektiv eingebettet sind. Folglich weist der Untersuchungsgegenstand der Kulturdimension Autonomie versus Einbettung gewisse Parallelen zum Untersuchungsgegenstand der Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus nach Hofstede auf.

Für Länder mit einem hohen Grad der Autonomie sind eine individualistische Anschauung und autonome Individuen typisch. Im Zusammenhang mit Autonomie unterscheidet Schwartz zwischen einerseits der intellektuellen Autonomie und andererseits der affektiven Autonomie. Intellektuelle Autonomie meint das Streben von Individuen nach Verwirklichung verstandesmäßiger Ziele – wichtige Werte sind hier Neugierde und Toleranz (*„Intellectual autonomy: A cultural emphasis on the desirability of individuals independently pursuing their own ideas and intellectual directions (curiosity, broadmindedness, creativity).“*).⁴⁰⁶ Affektive Autonomie meint demgegenüber das Streben von Individuen nach Verwirklichung gefühlsmäßiger Ziele – ein wichtiger Wert ist hier Vergnügen (*„Affective autonomy: A cultural emphasis on the desirability of individuals independently pursuing affectively positive experience (pleasure, exciting life, varied life).“*).⁴⁰⁷

⁴⁰⁴ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 56; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 164; vgl. Rothlauf (2014), S. 51.

⁴⁰⁵ Vgl. Rothlauf (2014), S. 51.

⁴⁰⁶ Schwartz (1999), S. 27; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 49 – 51; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 161, 163; vgl. Schwartz (2006), S. 140, 142.

⁴⁰⁷ Schwartz (1999), S. 27; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 49 – 51; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 161, 163; vgl. Schwartz (2006), S. 140, 142.

Für Länder mit einem hohen Grad der Einbettung sind hingegen eine kollektivistische Anschauung und eine Einbettung der Individuen im Kollektiv typisch. Da Werte wie Gehorsam, Respekt für Tradition und soziale Ordnung in Ländern mit einem hohen Grad der Einbettung wichtige Werte verkörpern, wird die Kulturdimension Autonomie versus Einbettung von Schwartz mitunter auch als Autonomie versus Konservatismus bezeichnet („*Conservatism: A cultural emphasis on maintenance of the status quo, propriety, and restraint of actions or inclinations that might disrupt the solidary group or the traditional order (social order, respect for tradition, family security, wisdom).*“).⁴⁰⁸

Nach den Ergebnissen des von Schwartz angewendeten Co-Plot-Verfahrens ist in Deutschland sowie Japan (intellektuelle und affektive) Autonomie und in China, Indien, Korea sowie Indonesien Einbettung stark ausgeprägt (vgl. Darst. 32 bis 34). Mithin sind in Deutschland sowie Japan autonome Individuen und in China, Indien, Korea sowie Indonesien eine Einbettung der Individuen im Kollektiv typisch.

Der kulturabhängige Grad der Autonomie bzw. Einbettung hat beachtenswerte Auswirkungen auf die Motivation der Kulturangehörigen. Während in Ländern mit einem hohen Grad der Autonomie Individuen eher intrinsisch motiviert werden, werden in Ländern mit einem hohen Grad der Einbettung Individuen eher extrinsisch motiviert.⁴⁰⁹ Infolgedessen werden chinesische, indische, koreanische und indonesische Stakeholder durch extrinsische Motivatoren (sogenannte Dissatisfaktoren) motiviert und durch intrinsische Motivatoren (sogenannte Satisfaktoren) demotiviert.⁴¹⁰ Dieser Umstand verdient besondere Beachtung durch deutsche Unternehmen.

⁴⁰⁸ Schwartz (1999), S. 27; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 49 – 51; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 161, 163; vgl. Schwartz (2006), S. 140, 142.

⁴⁰⁹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 50 – 51; vgl. Schwartz (1999), S. 41, 43 – 44.

⁴¹⁰ Vgl. Scholz (2014), S. 1082 – 1083; vgl. Schwartz (1999), S. 41, 43 – 44.

Darst. 32: Intellektuelle Autonomie (Co-Plot Map)⁴¹¹

Land	Listenrang	Ausprägung
Deutschland	1	stark
Japan	2	stark
Korea	3	schwach
Indien	4	schwach
Indonesien	5	schwach
China	6	schwach

Darst. 33: Affektive Autonomie (Co-Plot Map)⁴¹²

Land	Listenrang	Ausprägung
Deutschland	1	stark
Japan	2	stark
Korea	3	schwach
China	4	schwach
Indien	5	schwach
Indonesien	6	schwach

Darst. 34: Einbettung (Co-Plot Map)⁴¹³

Land	Listenrang	Ausprägung
Indonesien	1	stark
Indien	2	stark
China	3	stark
Korea	4	stark
Japan	5	schwach
Deutschland	6	schwach

8.3.2 Hierarchie versus Gleichheit

Die Kulturdimension Hierarchie versus Gleichheit thematisiert 2 gegensätzliche kulturelle Auffassungen darüber, wie sozial verantwortliches Verhalten erstrebt und erreicht wird. In Ländern, die kulturell von Hierarchie geprägt sind, ist die kulturelle Auffassung vorherrschend, dass sich ein Mensch sozial verantwortlich verhält, wenn er eine ungleiche Machtverteilung akzeptiert (*„Hierarchy: A cultural*

⁴¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz (2006), S. 156.

⁴¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz (2006), S. 156.

⁴¹³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz (2006), S. 156.

emphasis on the legitimacy of an unequal distribution of power, roles and resources (social power, authority, humility, wealth).“).⁴¹⁴ Im Gegensatz dazu ist in Ländern, die kulturell von Gleichheit geprägt sind, die kulturelle Auffassung vorherrschend, dass sich ein Mensch sozial verantwortlich verhält, wenn er das Wohlergehen seiner Mitmenschen fördert, weil trotz einer ungleichen Machtverteilung alle Menschen gleich sind (*„Egalitarianism: A cultural emphasis on transcendence of selfish interests in favour of voluntary commitment to promoting the welfare of others (equality, social justice, freedom, responsibility, honesty).“*).⁴¹⁵ In Ländern mit einem hohen Grad der Hierarchie sind Autorität und Bescheidenheit wichtige Werte, in Ländern mit einem hohen Grad der Gleichheit sind dagegen Gleichberechtigung und soziale Gerechtigkeit wichtige Werte.⁴¹⁶ Obwohl das eigentliche Thema dieser Kulturdimension sozial verantwortliches Verhalten ist, sind die Kulturdimension Hierarchie versus Gleichheit und die Kulturdimension Machtdistanz nach Hofstede evident thematisch verwandt.

Nach den Ergebnissen des Co-Plot-Verfahrens ist in China, Japan, Indien, Korea sowie Indonesien Hierarchie und in Deutschland Gleichheit stark ausgeprägt (vgl. Darst. 35 und 36). Folglich bedeutet sozial verantwortliches Verhalten in China, Japan, Indien, Korea sowie Indonesien die Akzeptanz einer ungleichen Machtverteilung und in Deutschland die Förderung des Wohlergehens der Mitmenschen.

Die für die Wirtschaftspraxis relevanten Folgen der Kulturdimension Hierarchie versus Gleichheit entsprechen den bereits dargestellten Folgen der Kulturdimension Machtdistanz nach Hofstede. In Ländern, die wie China, Japan, Indien, Korea und Indonesien kulturell von Hierarchie geprägt sind (bzw. einen hohen Machtdistanz-Indexwert haben), ist ein autoritäres Verhalten übergeordneter Stakeholder und ein reaktives Verhalten gleich- und untergeordneter Stakeholder typisch, in Ländern, die wie Deutschland von Gleichheit geprägt sind (bzw. einen

⁴¹⁴ Schwartz (1999), S. 27; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 51 – 53; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 161; vgl. Schwartz (2006), S. 140 – 141.

⁴¹⁵ Schwartz (1999), S. 28; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 51 – 53; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 161; vgl. Schwartz (2006), S. 140 – 141.

⁴¹⁶ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 49; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 163; vgl. Schwartz (1999), S. 31; vgl. Schwartz (2006), S. 142, 147.

niedrigen Machtdistanz-Indexwert haben), ist hingegen ein partizipatives Verhalten übergeordneter Stakeholder und ein operatives Verhalten gleich- und untergeordneter Stakeholder typisch.⁴¹⁷ Wegen dieser Entsprechung wird zur Vermeidung von Wiederholungen hinsichtlich der Einzelheiten auf die dortige Darstellung verwiesen.

Darst. 35: Hierarchie (Co-Plot Map)⁴¹⁸

Land	Listenrang	Ausprägung
China	1	stark
Indien	2	stark
Korea	3	stark
Indonesien	4	stark
Japan	5	stark
Deutschland	6	schwach

Darst. 36: Gleichheit (Co-Plot Map)⁴¹⁹

Land	Listenrang	Ausprägung
Deutschland	1	stark
Japan	2	schwach
Indonesien	3	schwach
Korea	4	schwach
Indien	5	schwach
China	6	schwach

8.3.3 Herrschaft versus Harmonie

Die dritte und letzte Kulturdimension nach Schwartz heißt Herrschaft versus Harmonie. Während die Angehörigen einer Landeskultur, in welcher der Pol Herrschaft stark ausgeprägt ist, eine beherrschte Umwelt einer harmonischen Umwelt vorziehen, geben die Angehörigen einer Landeskultur, in welcher der Gegenpol Harmonie stark ausgeprägt ist, einer harmonischen Umwelt gegenüber einer beherrschten Umwelt den Vorzug („*Mastery: A cultural emphasis on getting ahead through active self-assertion (ambition, success, daring, competence). [...] Harmony: A cultural emphasis on fitting harmoniously into the environment (unity with*

⁴¹⁷ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 52 – 53.

⁴¹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz (2006), S. 156.

⁴¹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz (2006), S. 156.

nature, protecting the environment, world of beauty).“).⁴²⁰ Dementsprechend stellen Ehrgeiz sowie Kühnheit im erstgenannten Kulturkreis und Einklang mit der Natur sowie eine friedliche Welt im zweitgenannten Kulturkreis wichtige Werte dar.⁴²¹

Nach den Ergebnissen des Co-Plot-Verfahrens ist in China, Japan, Indien, Korea sowie Indonesien Herrschaft und in Deutschland Harmonie stark ausgeprägt (vgl. Darst. 37 und 38). Also ist für Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner sowie Indonesier eine beherrschte Umwelt und für Deutsche eine harmonische Umwelt vorzugswürdig.

Unternehmen in wahrscheinlich allen Kulturkreisen verfolgen das Ziel der Gewinnmaximierung. In Bezug auf die von einem Unternehmen verfolgten Nebenziele und insbesondere die Priorität dieser Nebenziele bestehen jedoch kulturbedingte Unterschiede. So wird dem Nebenziel der Leistung eines sozialen und / oder ökologischen Beitrags von Unternehmen aus Ländern mit einer starken Ausprägung des Pols Herrschaft eine niedrige Priorität und von Unternehmen aus Ländern mit einer starken Ausprägung des Gegenpols Harmonie eine hohe Priorität eingeräumt.⁴²² Infolgedessen sollten deutsche Unternehmen ihre chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder auf die vergleichsweise hohe Priorität des Nebenziels der Leistung eines sozialen und / oder ökologischen Beitrags in Deutschland hinweisen, weil sie ohne einen Hinweis die hohe Priorität nicht verstehen würden.

⁴²⁰ Schwartz (1999), S. 28.

⁴²¹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 49; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 163; vgl. Schwartz (1999), S. 31; vgl. Schwartz (2006), S. 142, 147.

⁴²² Vgl. Schwartz (1999), S. 41, 43 – 44.

Darst. 37: Herrschaft (Co-Plot Map)⁴²³

Land	Listenrang	Ausprägung
China	1	stark
Korea	2	stark
Indien	3	stark
Japan	4	stark
Indonesien	5	stark
Deutschland	6	schwach

Darst. 38: Harmonie (Co-Plot Map)⁴²⁴

Land	Listenrang	Ausprägung
Deutschland	1	stark
Japan	2	schwach
Indonesien	3	schwach
Korea	4	schwach
Indien	5	schwach
China	6	schwach

8.4 Kulturdimensionen nach Trompenaars

Der Wirtschaftswissenschaftler Fons Trompenaars wurde 1953 als Kind einer französischen Mutter und eines niederländischen Vaters geboren. 1989 gründete er das Unternehmen Centre for International Business Studies, dessen Firma 1998 in Trompenaars Hampden-Turner geändert wurde und das 2015 von KPMG gekauft wurde. Der Unternehmensgegenstand von Trompenaars Hampden-Turner besteht in der Beratung und Schulung von Unternehmen in Bezug auf Interkulturalität.

Nach Auffassung von Trompenaars umfasst Kultur die Problemlösungsstrategien der Kulturangehörigen („Kultur ist der Weg, auf dem menschliche Gesellschaften zur Lösung von Problemen finden.“)⁴²⁵ Anlässlich seiner Beratungs- und Schulungstätigkeit entwickelte Trompenaars die Kulturdimensionen Universalismus versus Partikularismus, Individualismus versus Kollektivismus, Affektivität versus Neutralität, Spezifität versus Diffusität, Leistung versus Herkunft, Umgang mit der Zeit und interne versus externe Kontrolle. Die Entwicklung der Kulturdimensionen

⁴²³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz (2006), S. 156.

⁴²⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz (2006), S. 156.

⁴²⁵ Trompenaars (1993), S. 18.

basiert hauptsächlich auf der Forschung der US-amerikanischen Soziologen Talcott Parsons, Florence Kluckhohn und Fred Strodtbeck.

Zwecks Ermittlung der landesspezifischen Ausprägungen der vorgenannten Kulturdimensionen befragte Trompenaars zwischen 1989 und 2012 ca. 80.000 Probanden aus ca. 100 Ländern nach ihren Grundannahmen und ihren Werten. Die Befragungen der sich zu 75 Prozent aus Managern (Fertigungs-, Marketing- und Verkaufsmanager) und zu 25 Prozent aus Verwaltungsangestellten (Sekretäre) zusammensetzenden Probanden wurden während der Beratung multinationaler Unternehmen und ca. 1.500 Schulungen durchgeführt. Trompenaars stellte den Probanden 57 Fragen zu den von ihm entwickelten 7 Kulturdimensionen, wobei den Fragen sogenannte Dilemmasituationen zugrunde lagen. Obwohl die von Trompenaars entwickelten Kulturdimensionen operationalisiert wurden, veröffentlichte Trompenaars für die Kulturdimensionen keine Indices, sondern nur die Antworten der Probanden zu einer Frage, 2 Fragen oder 3 Fragen pro Kulturdimension.⁴²⁶

Kritisiert wird an den Kulturdimensionen nach Trompenaars zum einem die Repräsentativität, weil es sich bei den Probanden auch um die Teilnehmer der von Trompenaars durchgeführten interkulturellen Schulungen handelte.⁴²⁷ Da die Schulungsteilnehmer grundsätzlich interkulturell nicht vorgebildet wie vorgebildet sein konnten und die Schulungen folglich für sie Erstausbildungen wie Weiterbildungen darstellen konnten, ist diese Kritik jedoch nicht nachvollziehbar.

Kritisiert wird an den Kulturdimensionen nach Trompenaars zum anderen die Art und Weise der Entwicklung der Kulturdimensionen.⁴²⁸ Diese Kritik ist nachvollziehbar. Insbesondere erläutert Trompenaars nicht, warum und inwiefern die Forschung von Parsons, Kluckhohn und Strodtbeck die Basis für die von ihm entwi-

⁴²⁶ Vgl. Trompenaars (1993), S. 253 – 256; vgl. Trompenaars u. Hampden-Turner (2012), S. 365 – 382.

⁴²⁷ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 740 – 741; vgl. Schugk (2014), S. 236.

⁴²⁸ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 742; vgl. Schugk (2014), S. 236.

ckelten Kulturdimensionen bildet. So findet sich beispielsweise keine Erläuterung, weshalb er von Kluckhohn und Strodtbeck 2 Kulturdimensionen übernahm und 3 Kulturdimensionen nicht übernahm.

8.4.1 Universalismus versus Partikularismus

Die Kulturdimension Universalismus versus Partikularismus beschreibt, ob in einer Landeskultur Regelungen wie Verbote, Gebote oder Verträge absolut oder nur relativ wirken.⁴²⁹ In Ländern mit einer universalistischen Kultur haben Regelungen eine absolute Wirkung, weil Regelungen grundsätzlich in jedem Fall und von jeder Person eingehalten werden müssen. Da in Ländern mit einer partikularen Kultur die Einhaltung von Regelungen dagegen fallabhängig und personenabhängig ist, haben Regelungen hier nur eine relative Wirkung (*„Diese erste Dimension definiert, wie wir das Verhalten anderer Menschen bewerten. Es gibt zwei ‚reine‘, jedoch alternative Typen der Beurteilung. Auf der einen Seite steht die innere Verpflichtung, den Standards zu genügen, in denen unsere eigene Kultur universell übereinstimmt. [...] Auf der anderen Seite stehen die besonderen Verpflichtungen, die wir einzelnen Menschen gegenüber haben.“* „Universalistischere Kulturen halten allgemeine Regeln und Pflichten oft für eine wichtige Unterstützung des moralischen Bezugssystems. Universalisten befolgen Regeln meist auch dann, wenn Freunde betroffen sind, und suchen nach dem einen, besten Weg, in allen Fällen nach dem gleichen und gerechten Maßstab zu handeln. Sie sind von der Richtigkeit ihrer Normen überzeugt und versuchen, das Verhalten anderer zu ändern und dem ihren anzunähern. Partikularistischen Gesellschaften sind die jeweils besonderen Umstände sehr viel wichtiger als die Regeln. Besondere Bande (Familie, Freunde) sind stärker als abstrakte Regeln und die Reaktion kann je nach den Umständen und Beteiligten so oder so ausfallen.“)⁴³⁰

⁴²⁹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 58 – 59; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 738; vgl. Schugk (2014), S. 212.

⁴³⁰ Trompenaars (1993), S. 52; Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 37 – 38.

Trompenaars ermittelte, ob ein Land eine universalistische oder partikulare Kultur aufweist, u.a. mit Hilfe des Dilemmas „Das Auto und der Fußgänger“ (*„Sie fahren mit einem guten Freund im Auto mit. Er verletzt einen Fußgänger. Sie wissen, dass er mindestens 50 km / h in einem Stadtgebiet gefahren ist, wo nur höchstens 30 km / h erlaubt sind. Es gibt keine Zeugen. Sein Rechtsanwalt sagt, wenn Sie unter Eid bezeugen würden, dass er nur 30 km / h gefahren ist, könnte ihn das vor ernsthaften Konsequenzen bewahren. Welchen Anspruch an Sie hat ihr Freund, dass Sie ihn schützen?“*).⁴³¹ Probanden mit einer universalistischen Kultur antworteten, dass sie nicht für einen Freund vor Gericht oder vor einer anderen zur Abnahme von Eiden zuständigen Stelle falsch schwören würden, Probanden mit einer partikularen Kultur antworteten hingegen, dass sie für einen Freund einen Meineid begehen würden. Nach Trompenaars besitzen Deutschland, Japan, Indien sowie Indonesien eine tendenziell universalistische Kultur und China sowie Korea eine tendenziell partikulare Kultur (vgl. Darst. 39).

In der wirtschaftlichen Praxis hat die Kulturdimension Universalismus versus Partikularismus hauptsächlich Folgen für das Wirtschaftsprivatrecht bzw. die Vertragstreue und die Vertragsgestaltung.⁴³² Während Unternehmen aus Ländern mit einer universalistischen Kultur Verträge im Großen und Ganzen fallunabhängig und personenunabhängig einhalten, ist die Vertragseinhaltung bei Unternehmen aus Ländern mit einer partikularen Kultur abhängig vom jeweiligen Fall und von der jeweiligen Person. Darüber hinaus lehnen Unternehmen aus Ländern mit einer partikularen Kultur die von Unternehmen aus Ländern mit einer universalistischen Kultur bevorzugten Verträge mit einem großen Regelungsumfang und einer hohen Regelungsdichte ab. Unternehmen aus Ländern mit einer partikularen Kultur geben vielmehr Verträgen mit einem kleinen Regelungsumfang und einer niedrigen Regelungsdichte den Vorzug, weil hiermit eine Anpassung des Vertragsinhalts an den jeweiligen Fall und die jeweilige Person leichter möglich ist. Die unterschiedlichen Rechtstraditionen von universalistischen und partikularen Landeskulturen in Bezug auf die Vertragstreue und die Vertragsgestaltung

⁴³¹ Trompenaars (1993), S. 55 – 56.

⁴³² Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 59; vgl. Trompenaars (1993), S. 64 – 65.

sind für deutsche Unternehmen insbesondere im Zusammenhang mit ihren chinesischen und koreanischen Stakeholdern von großer Wichtigkeit.

*Darst. 39: Universalismus (Dilemma „Das Auto und der Fußgänger“)*⁴³³

Land	Prozentsatz
Korea	37
China	47
Indien	54
Indonesien	57
Japan	68
Deutschland	87

8.4.2 Individualismus versus Kollektivismus

Wie Hofstede und andere setzt sich auch Trompenaars mit der Frage auseinander, ob in einem Land kulturbedingt dem Individuum gegenüber dem Kollektiv oder dem Kollektiv gegenüber dem Individuum Vorrang eingeräumt wird (*„Individualismus wurde [...] beschrieben als Grundorientierung auf das Ich, Kollektivismus als Grundorientierung auf Ziele und Vorgaben der Gemeinschaft.“* *„Die zweite Dimension, die sich damit beschäftigt, wie Menschen eine Beziehung zu anderen herstellen, betrifft den Konflikt zwischen dem, was jeder von uns als Individuum will, und den Interessen der Gruppe, der wir angehören. Stellen wir dadurch eine Beziehung zu anderen her, dass wir herausfinden, was jeder einzelne sich für sich wünscht, um dann zu versuchen, die Unterschiede abzubauen, oder hat eine gemeinsame Vorstellung vom öffentlichen oder Gemeinwohl für uns Vorrang?“*).⁴³⁴

Trompenaars verwendete zur Ermittlung einer Antwort auf die Frage, ob in einem Land das Ichgefühl oder das Wirgefühl vorrangig ist, u.a. das Dilemma „Lebensqualität“ (*„Zwei Personen unterhielten sich darüber, wie man die Lebensqualität erhöhen könnte. Der eine sagte: ‚Es liegt auf der Hand: Wenn man möglichst viel Freiheit und alle Möglichkeiten hat, sich zu entfalten, wird sich die Lebensqualität*

⁴³³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars u. Hampden-Turner (2012), S. 46.

⁴³⁴ Trompenaars (1993), S. 73; Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 50 – 51; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 739.

*erhöhen.‘ Der andere sagte: ‚Wenn der Einzelne sich beständig seiner Mitmenschen annimmt, erhöht sich die Lebensqualität für alle, selbst wenn die individuelle Freiheit und Entfaltung eingeschränkt werden.‘ Welcher dieser beiden Aussagen können Sie am ehesten zustimmen?‘).*⁴³⁵ Nach Trompenaars verfügen Deutsche über eine individualistische Kultur und Chinesen, Japaner, Inder sowie Indonesier über eine kollektivistische Kultur – für Koreaner veröffentlichte Trompenaars nicht, ob hier das Ichgefühl oder das Wirgefühl vorrangig ist (vgl. Darst. 40).

Der kulturbedingte Vorrang des Individuums oder des Kollektivs beeinflusst das Verantwortungsverhalten und das Entscheidungsverhalten der Kulturangehörigen.⁴³⁶ In Ländern mit einer individualistischen Kultur sind Einzelverantwortung und Einzelentscheidung typisch. Im Gegensatz dazu sind in Ländern mit einer kollektivistischen Kultur Gruppenverantwortung und Gruppenentscheidung typisch. Das Verantwortungsverhalten und das Entscheidungsverhalten der Kulturangehörigen nehmen wiederum Einfluss auf die Dauer eines betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozesses.⁴³⁷ Ein betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozess besteht aus den Teilprozessen Willensbildung und Willensdurchsetzung.⁴³⁸ Unternehmen aus Ländern mit einer individualistischen Kultur bilden wegen der hier typischen Einzelverantwortung und Einzelentscheidung ihren Willen schneller als Unternehmen aus Ländern mit einer kollektivistischen Kultur. Dagegen setzen Unternehmen aus Ländern mit einer kollektivistischen Kultur wegen der hier typischen Gruppenverantwortung und Gruppenentscheidung ihren gebildeten Willen schneller durch als Unternehmen aus Ländern mit einer individualistischen Kultur. Deutsche Unternehmen sollten daher die vergleichsweise lange Dauer der Willensbildung und die vergleichsweise kurze Dauer der Willensdurchsetzung bei ihren chinesischen, japanischen, indischen und indone-

⁴³⁵ Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 51.

⁴³⁶ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 60; vgl. Schugk (2014), S. 219.

⁴³⁷ Vgl. Schugk (2014), S. 219; vgl. Trompenaars (1993), S. 88 – 89, 93.

⁴³⁸ Vgl. Heinen (1991), S. 35 – 37.

sischen Stakeholdern in die Zeitplanung für einen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozess einbeziehen, wobei eine Einbeziehung in die Zeitplanung insbesondere auch die Bildung von Zeitreserven bedeutet.

*Darst. 40: Individualismus (Dilemma „Lebensqualität“)*⁴³⁹

Land	Prozentsatz
Indien	37
Japan	39
China	41
Indonesien	44
Deutschland	53

8.4.3 Affektivität versus Neutralität

Kulturelle Darstellungsregeln bestimmen, ob und wie Gefühle dargestellt werden – werden Gefühle kulturbedingt neutralisiert, verstellt, verstärkt oder abgeschwächt?⁴⁴⁰ Die Kulturdimension Affektivität versus Neutralität befasst sich mit den kulturellen Regeln für das Ob der Darstellung von Gefühlen. In Ländern mit einer affektiven Kultur werden Gefühle tendenziell dargestellt, in Ländern mit einer neutralen Kultur werden indessen Gefühle tendenziell nicht dargestellt (*„Menschen aus emotional neutralen Kulturen äußern kaum ihre Gefühle, sondern halten sie sorgfältig unter Kontrolle. Im Gegensatz dazu zeigen in sehr affektiven Kulturen die Menschen ihre Gefühle offen durch Lachen, Mienenspiel und Gesten. Sie versuchen ihren Gefühlen unmittelbaren Ausdruck zu verleihen.“* „In zwischenmenschlichen Beziehungen spielen Vernunft und Gefühle eine Rolle. Was von beiden dominiert, hängt davon ab, ob wir affektiv sind, d.h. unsere Empfindungen zeigen, wobei wir dann wahrscheinlich eine emotionale Reaktion erfahren, oder ob wir uns emotional neutral verhalten. Wir haben natürlich nach wie vor Empfindungen, zeigen sie anderen gegenüber aber nicht.“)⁴⁴¹

Trompenaars konfrontierte die Probanden im Zusammenhang mit der Kulturdimension Affektivität versus Neutralität u.a. mit dem Dilemma "Sich bei der Arbeit

⁴³⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars u. Hampden-Turner (2012), S. 66.

⁴⁴⁰ Vgl. Fischer u. Wiswede (2014), S. 354 – 355; vgl. Gerrig (2015), S. 459 – 463.

⁴⁴¹ Trompenaars (1993), S. 95; Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 56; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 739.

gestört fühlen". Trompenaars fragte die Probanden, ob sie ihre Gefühle offen äußern würden, wenn sie sich durch etwas bei der Arbeit gestört fühlen würden.⁴⁴² Deutsche Probanden antworteten mehrheitlich, dass sie ihre Gefühle offen äußern würden, chinesische, japanische, indische und indonesische Probanden antworteten demgegenüber mehrheitlich, dass sie ihre Gefühle nicht offen äußern würden; eine Konfrontation der koreanischen Probanden mit dem Dilemma "Sich bei der Arbeit gestört fühlen" wurde von Trompenaars nicht veröffentlicht (vgl. Darst 41). Mithin haben Deutsche eine affektive Kultur und Chinesen, Japaner, Inder sowie Indonesier eine neutrale Kultur, wobei Inder fast gleichermaßen eine affektive und neutrale Kultur haben.

Die Kulturdimension Affektivität versus Neutralität kann für deutsche Unternehmen hauptsächlich in einer interkulturellen Face-to-Face-Kommunikation hilfreich sein. Grundsätzlich besteht nämlich die Gefahr, dass die unterschiedlichen kulturellen Darstellungsregeln von affektiven und neutralen Landeskulturen eine interkulturelle Face-to-Face-Kommunikation erheblich stören.⁴⁴³ Das Bestehen der Gefahr einer erheblichen Kommunikationsstörung wird durch eine Face-to-Face-Kommunikation zwischen einem deutschen, „affektiven“ Kommunikationspartner und einem chinesischen, japanischen, indischen oder indonesischen, „neutralen“ Kommunikationspartner verdeutlicht. Der deutsche Kommunikationspartner empfindet den chinesischen, japanischen, indischen oder indonesischen Kommunikationspartner als unangemessen gefühllos, der chinesische, japanische, indische oder indonesische Kommunikationspartner nimmt den deutschen Kommunikationspartner als unangemessen gefühlig wahr.

Deutsche Unternehmen sollten daher in einer Face-to-Face-Kommunikation mit chinesischen, japanischen, indischen oder indonesischen Stakeholdern die unterschiedlichen kulturellen Darstellungsregeln in zweierlei Hinsicht berücksichtigen.⁴⁴⁴ Zum einen sollten sie ihre Gefühle weniger darstellen, weil sie anderenfalls als unangemessen gefühlig empfunden werden. Zum anderen sollten sie die chinesischen, japanischen, indischen oder indonesischen Stakeholder trotz der

⁴⁴² Vgl. Trompenaars (1993), S. 95 – 96.

⁴⁴³ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 61 – 62; vgl. Schugk (2014), S. 216 – 217.

⁴⁴⁴ Vgl. Trompenaars (1993), S. 105; vgl. Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 60 – 61.

nicht dargestellten Gefühle nicht als unangemessen gefühllos wahrnehmen. Eine solche Berücksichtigung der unterschiedlichen kulturellen Darstellungsregeln kann die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche interkulturelle Face-to-Face-Kommunikation wesentlich erhöhen.

*Darst. 41: Neutralität (Dilemma „Sich bei der Arbeit gestört fühlen“)*⁴⁴⁵

Land	Prozentsatz
Deutschland	35
Indien	51
China	55
Indonesien	55
Japan	74

8.4.4 Spezifität versus Diffusität

In der Darstellung der von Hall entwickelten Kulturdimension Kontextorientierung wurde bereits dargestellt, dass Lebensbereiche wie Arbeit und Freizeit in low-context-Kulturen abgegrenzt werden und in high-context-Kulturen nicht abgegrenzt werden. Die Kulturdimension Spezifität versus Diffusität behandelt ebendieses von der Landeskultur abhängige Bestehen bzw. Nichtbestehen von Grenzen zwischen Lebensbereichen.⁴⁴⁶ Während in Ländern mit einer spezifischen Kultur zwischen den Bereichen, in denen sich das Leben abspielt, starre Grenzen bestehen, bestehen in Ländern mit einer diffusen Kultur keine bzw. fließende Grenzen zwischen den Lebensbereichen (*„Diese kulturelle Dimension hat zu tun mit dem Maß an Engagement in den Beziehungen. Sie handelt davon, wie weit wir andere in spezifischen Lebensbereichen und auf einzelnen Persönlichkeitsebenen einbeziehen oder diffus in mehreren Bereichen unseres Lebens und auf mehreren Ebenen gleichzeitig.“* *„In spezifisch orientierten Kulturen trennt ein Manager säuberlich die dienstliche Beziehung zu Untergebenen von Beziehungen anderer Natur. [...] In manchen Ländern jedoch gibt es die Tendenz, dass jeder Lebensbereich und jeder Aspekt der Persönlichkeit alle anderen durchdringt.“*)⁴⁴⁷

⁴⁴⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars u. Hampden-Turner (2012), S. 88.

⁴⁴⁶ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 62 – 63; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 739; vgl. Schugk (2014), S. 219.

⁴⁴⁷ Trompenaars (1993), S. 109; Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 67.

Trompenaars benutzte zur Ermittlung einer Antwort auf die Frage, ob in einem Land kulturbedingt Lebensbereiche abgegrenzt werden, u.a. das Dilemma "Soll die Firma für die Wohnung sorgen?" (*„Manche Menschen denken, ein Unternehmen sei auch verantwortlich für die Wohnverhältnisse seiner Mitarbeiter. Daher hat eine Firma ihren Angestellten bei der Wohnungssuche zu helfen. Andere Menschen wiederum meinen, es sei einzig Sache der Angestellten, sich um ihre Wohnverhältnisse zu kümmern. Ist es zu viel des Guten, wenn die Firma dabei hilft?“*).⁴⁴⁸ Probanden mit einer spezifischen Landeskultur antworteten, dass der Arbeitgeber nicht verpflichtet ist, den Arbeitnehmern bei der Suche nach einer Wohnung zu helfen. Probanden mit einer diffusen Landeskultur antworteten dagegen, dass für den Arbeitgeber eine Pflicht zur Hilfe bei der Wohnungssuche besteht. Nach den Untersuchungsergebnissen des Dilemmas "Soll die Firma für die Wohnung sorgen?" sind Deutsche tendenziell spezifisch und Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner sowie Indonesier tendenziell diffus (vgl. Darst. 42).

Da Lebensbereiche in Ländern mit einer spezifischen Kultur abgegrenzt werden und in Ländern mit einer diffusen Kultur nicht abgegrenzt werden, sind spezifische Kulturangehörige eher sachorientiert und diffuse Kulturangehörige eher beziehungsorientiert. Die Sachorientierung spezifischer Kulturangehöriger und die Beziehungsorientierung diffuser Kulturangehöriger haben auch Folgen für die Wirtschaftspraxis. Zum einen folgt hieraus, dass deutsche Unternehmen ihre Beziehungen zu den chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholdern besonders sorgfältig aufbauen und angemessen unterhalten sollten, weil in diffusen Kulturen die Beziehung wichtiger ist als die Sache.⁴⁴⁹ Zum anderen folgt hieraus, dass deutsche Unternehmen die vorgenannten Stakeholder nur indirekt und implizit kritisieren sollten.⁴⁵⁰ Denn in diffusen Kulturen kann eine direkte und explizite Kritik eine Beziehung erheblich belasten.

⁴⁴⁸ Trompenaars (1993), S. 125.

⁴⁴⁹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 63; vgl. Schugk (2014), S. 223; vgl. Trompenaars (1993), S. 119 – 121; vgl. Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 70.

⁴⁵⁰ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 64; vgl. Schugk (2014), S. 221; vgl. Trompenaars (1993), S. 116; vgl. Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 71.

Darst. 42: Spezifität (Dilemma „Soll die Firma für die Wohnung sorgen?“)⁴⁵¹

Land	Prozentsatz
China	18
Indonesien	32
Korea	35
Japan	45
Indien	46
Deutschland	75

8.4.5 Leistung versus Herkunft

Der soziale Status als Position einer Person innerhalb einer sozialen Gruppe umfasst erworbene und zugeschriebene Status.⁴⁵² Als erworbene Status werden die Status bezeichnet, die eine Person durch persönlich beeinflussbare Merkmale, wie insbesondere Leistung, erwirbt. Zuschriebene Status meinen dagegen die Status, die einer Person aufgrund von persönlich unbeeinflussbaren Merkmalen, wie beispielsweise Herkunft, Geschlecht oder Alter, zugeschrieben werden.

Das Anteilsverhältnis zwischen erworbenen und zugeschriebenen Status am sozialen Status einer Person ist variabel und kulturabhängig – in Ländern mit einer leistungsorientierten Kultur überwiegen die erworbenen Status, in Ländern mit einer herkunftsorientierten Kultur haben demgegenüber die zugeschriebenen Status das Übergewicht.⁴⁵³ Das kulturabhängige Anteilsverhältnis zwischen erworbenen und zugeschriebenen Status am sozialen Status einer Person bildet den Gegenstand der Kulturdimension Leistung versus Herkunft (*„Während einige Gesellschaften Status auf der Grundlage der von den betreffenden Menschen erbrachten Leistungen gewähren, orientieren sich andere an Merkmalen wie Alter, Klasse, Geschlecht, Erziehung usw.“* „Im ersten Fall sprechen wir von errungenem, im zweiten von zugeschriebenem Status. Während sich der errungene Status auf das Tun (was man leistet) bezieht, bezieht sich der zugeschriebene Status auf das Sein (wer man ist).“).⁴⁵⁴

⁴⁵¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars u. Hampden-Turner (2012), S. 115.

⁴⁵² Vgl. Weymann (2007), S. 123.

⁴⁵³ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 64; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 739; vgl. Schugk (2014), S. 227.

⁴⁵⁴ Trompenaars (1993), S. 135; Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 76.

Trompenaars ermittelte, ob ein Land eine leistungsorientierte oder herkunftsorientierte Kultur aufweist, u.a. durch das Dilemma "Seinen eigenen Weg gehen selbst ohne Erfolg" (*„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. Ist diese Feststellung zustimmungswürdig oder ablehnungswürdig?“*).⁴⁵⁵ Nach den durch dieses Dilemma ermittelten Ergebnissen verfügen zwar Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien allesamt über tendenziell herkunftsorientierte Kulturen (vgl. Darst. 43). Jedoch ist in Deutschland die Leistungsorientierung stärker bzw. die Herkunftsorientierung schwächer ausgeprägt als in China, Japan, Indien, Korea und Indonesien, weshalb in Deutschland der Statuserwerb vergleichsweise wichtiger bzw. die Statuszuschreibung vergleichsweise unwichtiger ist.

Die Kulturdimension Leistung versus Herkunft ist für deutsche Unternehmen im Zusammenhang mit ihren chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholdern zwar nicht besonders beachtenswert, weil Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien erwähnenswertenfalls allesamt tendenziell herkunftsorientierte Kulturen besitzen. Eine gewisse Beachtung verdient aber zumindest der Umstand, dass für deutsche Unternehmen die Leistung wichtiger und das Alter sowie das Geschlecht unwichtiger sind als für ihre chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder. Als Folge dieses Umstandes sollten deutsche Unternehmen bei der Auswahl eines Kommunikationspartners für eine bedeutungsvolle Kommunikation also nicht unbedingt einen gleich leistungsstarken Kommunikationspartner, jedoch unbedingt einen gleichaltrigen und gleichgeschlechtigen Kommunikationspartner auswählen.⁴⁵⁶

⁴⁵⁵ Trompenaars (1993), S. 138.

⁴⁵⁶ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 66; vgl. Schugk (2014), S. 230; vgl. Trompenaars (1993), S. 144 – 145.

Darst. 43: Leistung (Dilemma „Seinen eigenen Weg gehen selbst ohne Erfolg“)⁴⁵⁷

Land	Prozentsatz
Korea	20
Indonesien	24
Japan	26
China	28
Indien	37
Deutschland	40

8.4.6 Umgang mit der Zeit

Trompenaars erforschte im Rahmen der Kulturdimension Umgang mit der Zeit die Interdependenzen von Kultur und Zeit, wobei die Zeitstrukturierung, die Zeitorientierung und die Zeitwahrnehmung von Kulturangehörigen die Forschungsgegenstände bilden.⁴⁵⁸ In Bezug auf die Zeitstrukturierung erforschte er wie Hall, ob Kulturangehörige Zeit konsekutiv (bzw. monochron) oder synchron (bzw. polychron) auffassen, in Bezug auf die Zeitorientierung erforschte er wie Hofstede, ob Kulturangehörige vergangenheitsorientiert, gegenwartsorientiert oder zukunftsorientiert denken und handeln. Zur Vermeidung von Wiederholungen widmet sich diese Arbeit im Folgenden nur der Forschung von Trompenaars zur Zeitwahrnehmung.

Kulturunabhängig wird die Gegenwart mit einer Dauer von 2 bis 3 Sekunden wahrgenommen.⁴⁵⁹ Kulturabhängig ist indessen die Wahrnehmung der Dauer der Vergangenheit und der Zukunft. Trompenaars ermittelte die kulturabhängige Wahrnehmung der Dauer der Vergangenheit und der Zukunft, indem er die Probanden fragte, ob sie die Dauer der Vergangenheit und der Zukunft in Jahren, Monaten, Wochen, Tagen, Stunden, Minuten oder Sekunden wahrnehmen („*Bedenken Sie die relative Bedeutung der Vergangenheit [...] und Zukunft. Geben Sie Ihren relativen Zeithorizont für die Vergangenheit [...] und Zukunft an: 7 = Jahre; 6 = Monate; 5 = Wochen; 4 = Tage; 3 = Stunden; 2 = Minuten; 1 = Sekunden. Meine Vergangenheit begann vor □ und endete vor □. [...] Meine Zukunft*

⁴⁵⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars u. Hampden-Turner (2012), S. 129.

⁴⁵⁸ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 66 – 68; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 740; vgl. Schugk (2014), S. 234 – 236; vgl. Trompenaars (1993), S. 157 – 180; vgl. Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 82 – 95.

⁴⁵⁹ Vgl. Meer (2006), S. 83.

beginnt in □ und endet in □.)⁴⁶⁰ Deutsche, japanische, indische und indonesische Probanden antworteten, dass sie die Dauer der Vergangenheit und der Zukunft in Wochen wahrnehmen, chinesische und koreanische Probanden antworteten, dass sie die Dauer der Vergangenheit und der Zukunft in Monaten wahrnehmen (vgl. Darst. 44 und 45). Mithin ist die wahrgenommene Dauer der Vergangenheit und der Zukunft bei Deutschen, Japanern, Indern sowie Indonesiern vergleichsweise kurz und bei Chinesen sowie Koreanern vergleichsweise lang.

Vergangenheitsbezogene wie zukunftsbezogene Zeiträume sind für alle Funktionsbereiche eines Unternehmens bedeutend. Deutlich sichtbar wird die große Bedeutung von Zeiträumen beispielsweise im betrieblichen Rechnungswesen (internes Rechnungswesen, externes Rechnungswesen und Finanzwesen), wo zeitraumbezogene Rechnungen eine Grundlage für die Planung, Steuerung und Kontrolle eines Unternehmens schaffen.⁴⁶¹ Infolgedessen sollten deutsche Unternehmen unbedingt versuchen, insbesondere mit ihren chinesischen und koreanischen Stakeholdern ein gleiches Verständnis von der Dauer eines vergangenen oder zukünftigen Zeitraumes zu erzielen – ein richtiges oder falsches Verständnis gibt es nicht.

Darst. 44: Durchschnittlicher Zeithorizont in Bezug auf die Vergangenheit⁴⁶²

Land	Durchschnittswert	Zeithorizont
Indien	4,6	Wochen
Indonesien	5	Wochen
Japan	5,2	Wochen
Deutschland	5,29	Wochen
China	5,62	Monate
Korea	5,84	Monate

⁴⁶⁰ Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 84 – 85.

⁴⁶¹ Vgl. Hutzschenreuter (2015), S. 315 – 316.

⁴⁶² Eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars u. Hampden-Turner (2012), S. 159.

Darst. 45: Durchschnittlicher Zeithorizont in Bezug auf die Zukunft⁴⁶³

Land	Durchschnittswert	Zeithorizont
Indien	5,03	Wochen
Indonesien	5,03	Wochen
Deutschland	5,1	Wochen
Japan	5,24	Wochen
Korea	5,62	Monate
China	5,84	Monate

8.4.7 Interne versus externe Kontrolle

Die letzte von Trompenaars entwickelte Kulturdimension heißt interne versus externe Kontrolle. Sie behandelt die kulturabhängigen Auffassungen über die Beeinflussbarkeit des Ablaufs von Ereignissen.⁴⁶⁴ Der Ablauf von Ereignissen wird nämlich abhängig von der jeweiligen Landeskultur als eher beeinflussbar (und folglich intern kontrolliert) oder eher unbeeinflussbar (und folglich extern kontrolliert) aufgefasst. Kulturkreise, die der Auffassung sind, dass der Ablauf von Ereignissen beeinflussbar ist, sehen ihr Schicksal als selbstbestimmt an, Kulturkreise, die der Auffassung sind, dass der Ablauf von Ereignissen unbeeinflussbar ist, sehen ihr Schicksal dagegen als fremdbestimmt an. Diese unterschiedlichen Ansichten über die Selbstbestimmtheit bzw. Fremdbestimmtheit des Schicksals haben sowohl für das Alltagsleben als auch für das Wirtschaftsleben Auswirkungen (*„Die einen glauben, dass sie die Natur kontrollieren können und sollten, indem sie ihr ihren Willen aufzwingen [...]. Die anderen glauben, dass der Mensch ein Teil der Natur ist und im Einklang handeln müsse mit ihren Gesetzen, Bedingungen und Kräften.“* *„In Kulturen, in denen die organische Naturvorstellung herrscht und man der Meinung ist, dass der Mensch der Natur unterworfen ist, orientieren sich die Menschen in ihrem Handeln offenbar an dem der anderen. Die Menschen werden ‚fremdbestimmt‘ [...]. Dagegen sehen sich andere Menschen, die eine mechanistische Naturvorstellung haben und außerdem glauben,*

⁴⁶³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars u. Hampden-Turner (2012), S. 159.

⁴⁶⁴ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 68 – 69; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 740; vgl. Schugk (2014), S. 231.

der Mensch könne die Natur beherrschen, als Ausgangspunkt, den richtigen Handlungsverlauf selbst bestimmen zu können.)⁴⁶⁵

Zur Ermittlung einer Antwort auf die Frage, ob in einem Land kulturbedingt das Schicksal als selbstbestimmt oder fremdbestimmt angesehen wird, konfrontierte Trompenaars die Probanden u.a. mit dem Dilemma "Des eigenen Glückes Schmied". Trompenaars fragte die Probanden, ob sie der Feststellung "*Was mir widerfährt, geht auf mein eigenes Handeln zurück.*" oder der Feststellung "*Ich habe oft das Gefühl, das, was mir im Leben widerfährt, nicht kontrollieren zu können.*" zustimmen.⁴⁶⁶ Deutsche, japanische, indische, koreanische und indonesische Probanden antworteten mehrheitlich, dass sie der ersten Feststellung zustimmen, chinesische Probanden antworteten demgegenüber mehrheitlich, dass sie der zweiten Feststellung zustimmen (vgl. Darst. 46). Mithin haben Deutsche, Japaner, Inder Koreaner sowie Indonesier eine Kultur der internen Kontrolle und Chinesen eine Kultur der externen Kontrolle.

Die unterschiedlichen Ansichten über die Selbstbestimmtheit bzw. Fremdbestimmtheit des Schicksals wirken sich im Wirtschaftsleben hauptsächlich auf das Konfliktmanagement im Allgemeinen und die Konfliktlösung im Besonderen aus. Für die Lösung von Konflikten gibt es die Grundmuster Flucht, Vernichtung des Gegners, Unterordnung des einen unter den anderen, Delegation an eine dritte Instanz, Kompromiss und Konsens, wobei Konsens das höchstentwickelte Grundmuster darstellt.⁴⁶⁷ Zwar lösen alle Kulturkreise Konflikte mit den vorgenannten Grundmustern. Jedoch flüchten die Kulturangehörigen einer Kultur der externen Kontrolle häufiger vor Konflikten als die Kulturangehörigen einer Kultur der internen Kontrolle, weil sie den Ablauf von (konfliktären) Ereignissen ja als eher unbeeinflussbar auffassen.⁴⁶⁸ Deutsche Unternehmen sollten die größere Häufigkeit der Flucht vor Konflikten bei chinesischen Stakeholdern beachten. Beachtenswert ist für deutsche Unternehmen schließlich auch, dass sich chinesi-

⁴⁶⁵ Trompenaars (1993), S. 181 – 182; Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 96.

⁴⁶⁶ Trompenaars u. Woolliams (2004), S. 98.

⁴⁶⁷ Vgl. Schwarz (2014), S. 281 – 282.

⁴⁶⁸ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 70.

sche Stakeholder mehr reaktiv bzw. weniger operativ verhalten als deutsche Stakeholder, weil das Schicksal, wie bereits mehrfach erwähnt, von chinesischen Stakeholdern als fremdbestimmt angesehen wird.⁴⁶⁹

Darst. 46: Interne Kontrolle (Dilemma „Des eigenen Glückes Schmied“)⁴⁷⁰

Land	Prozentsatz
China	39
Indien	63
Japan	63
Deutschland	66
Indonesien	70
Korea	72

8.5 Kulturdimensionen nach House

Der US-Amerikaner Robert House (1933 – 2011) war Professor für Organisation und Personal u.a. an der Wharton School der Universität Pennsylvania. Anfang der 1990er-Jahre konzipierte House gemeinsam mit anderen Forschern die Studie Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (im Folgenden als „GLOBE-Studie“ abgekürzt) über Landeskultur, Organisationskultur und Führung (*„GLOBE is a programmatic research effort designed to explore the fascinating and complex effects of culture on leadership, organizational effectiveness, economic competitiveness of societies, and the human condition of members of the societies studied.“*)⁴⁷¹ Die Konzeption der GLOBE-Studie beinhaltet dabei folgender Definition von Kultur: *„Kultur wird im Rahmen von GLOBE definiert als geteilte Motive, Werte, Überzeugungen, Identitäten und Interpretationen oder Bedeutungen von signifikanten Ereignissen, die aus der gemeinsamen Erfahrung der Mitglieder eines Kollektivs resultieren und über Generationen hinweg vermittelt werden.“*⁴⁷²

Neben 6 Führungsdimensionen entwickelte das internationale Forscherteam um House zwischen 1993 und 1994 auf Grundlage der Forschungsergebnisse von

⁴⁶⁹ Vgl. Trompenaars (1993), S. 192.

⁴⁷⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars u. Hampden-Turner (2012), S. 176.

⁴⁷¹ House u. Javidan (2004), S. 10.

⁴⁷² Brodbeck (2016), S. 71; vgl. House u. Javidan (2004), S. 15.

Hofstede, Kluckhohn, Strodbeck und des US-amerikanischen Psychologen David McClelland die Kulturdimensionen Leistungsorientierung, Zukunftsorientierung, Gleichberechtigung, Bestimmtheit, Individualismus versus Kollektivismus, Machtdistanz, Humanorientierung und Unsicherheitsvermeidung. Außerdem fand in diesem Zeitraum die Entwicklung der Messtechnik (wie beispielsweise Items, siebenstufige Likert-Skalen usw.) für die GLOBE-Studie statt.

Zwischen 1994 und 1997 wurden sodann in 59 Ländern 17.370 Führungskräfte aus dem mittleren Management von 951 Unternehmen der Finanz-, Lebensmittel- und Telekommunikationsbranche befragt. Im Rahmen der Befragung mussten die Führungskräfte 292 Fragen beantworten (78 Items zur Landeskultur, 75 Items zur Organisationskultur, 112 Items zur Führung und 27 Items zu demographischen Angaben).

Hiernach wurden die Messergebnisse statistisch ausgewertet und bewertet. Bei der statistischen Auswertung der Messergebnisse wurden die kulturabhängigen Antworttendenzen bzw. die systematischen Abweichungen mit Hilfe eines Verfahrens (response bias correction procedure) korrigiert.⁴⁷³

Die GLOBE-Studie weist die Besonderheit auf, dass die Führungskräfte zum Sollzustand (should be) und zum Istzustand (as is) einerseits der Landeskultur und andererseits der Organisationskultur befragt wurden. Die Befragung über den Sollzustand der Landeskultur bzw. der Organisationskultur bezweckte die Messung der Werte im betreffenden Land bzw. in der betreffenden Organisation (society bzw. organization values), die Befragung über den Istzustand der Landeskultur bzw. der Organisationskultur bezweckte die Messung des Verhaltens im betreffenden Land bzw. in der betreffenden Organisation (society bzw. organization practices). In dieser Arbeit werden ausschließlich die Messergebnisse für die Istzustände der Landeskulturen verarbeitet, weil der Istzustand einer Landeskultur aussagekräftiger ist als ihr Sollzustand.

⁴⁷³ Vgl. Brodbeck (2016), S. 75 – 76; vgl. Hanges (2004), S. 737 – 751; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 72 – 74; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 168 – 173.

Ein weiteres besonderes Merkmal der GLOBE-Studie ist, dass für die 59 untersuchten Landeskulturen eine Clusteranalyse durchgeführt wurde.⁴⁷⁴ Die Clusteranalyse ergab die Cluster Anglo (Anglo), Germanisch-Europa (Germanic Europe) mit u.a. Deutschland, Konfuzianisch-Asien (Confucian Asia) mit u.a. China, Japan und Korea, Lateinamerika (Latin America), Mittlerer Osten (Middle East), Nordisch-Europa (Nordic Europe), Östlich-Europa (Eastern Europe), Romanisch-Europa (Latin Europe), Subsahara-Afrika (Sub-Saharan Africa) und Südasien (Southern Asia) mit u.a. Indien und Indonesien.

An der GLOBE-Studie wird insbesondere kritisiert, dass die Messergebnisse für die landeskulturellen Sollzustände (also für die Werte) und die Messergebnisse für die landeskulturellen Istzustände (also für das Verhalten) nur in Bezug auf die Kulturdimension Gleichberechtigung positiv korrelieren.⁴⁷⁵ Mithin weicht der gewünschte Zustand vom tatsächlichen Zustand irritierenderweise bei 7 von 8 Kulturdimensionen ab. Zur Beseitigung der Irritation wurden für die negativen Korrelationen zahlreiche Erklärungsversuche gemacht, die von der Ungleichzeitigkeit der Veränderung von Werten und Verhalten bis zur von dem US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow und dem US-amerikanischen Politologen Ronald Inglehart aufgestellten Mangelhypothese reichen.⁴⁷⁶ Letztlich kann aber keiner der Versuche die unterschiedlichen, positiven und negativen Korrelationen zwischen den Messergebnissen für die landeskulturellen Sollzustände und den Messergebnissen für die landeskulturellen Istzustände umfassend erklären. Das Fehlen einer umfassenden Erklärung wie auch die fehlende Nennung der aus den unterschiedlichen Korrelationen zu ziehenden Konsequenzen werden ebenfalls in diesem Zusammenhang berechtigterweise kritisiert.⁴⁷⁷

⁴⁷⁴ Vgl. Brodbeck (2016), S. 79 – 80; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 87 – 88; vgl. Gupta u. Hanges (2004), S. 178 – 205; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 746 – 747; vgl. Schugk (2014), S. 246 – 247.

⁴⁷⁵ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 89; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 173.

⁴⁷⁶ Vgl. Brewer u. Venaik (2010), S. 1316 – 1324; vgl. Maseland u. Hoorn (2009), S. 527 – 532; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 174 – 177; vgl. Venaik u. Brewer (2010), S. 1294 – 1315.

⁴⁷⁷ Vgl. Schugk (2014), S. 277.

Ferner wird Kritik an der ausschließlichen Befragung von Führungskräften aus dem mittleren Management geübt, weil die befragten Führungskräfte nicht repräsentative Kulturangehörige sind.⁴⁷⁸ Der achtunggebietende Umstand, dass in der GLOBE-Studie nur die Werte und das Verhalten von Führungskräften aus dem mittleren Management erfragt wurden, bewirkt jedoch nicht, dass die Daten der GLOBE-Studie das Kriterium der Repräsentativität nicht erfüllen.

Kritisch gesehen wird schließlich, dass im Minimum nur 27 Führungskräfte aus dem mittleren Management in einem Land befragt wurden (im Maximum wurden 1.790 Führungskräfte aus dem mittleren Management in einem Land befragt).⁴⁷⁹ Diese berechnete Kritik wird immerhin dadurch abgemildert, dass in mehr als 90 Prozent der Länder mindestens 75 Führungskräfte aus dem mittleren Management befragt wurden.⁴⁸⁰

8.5.1 Leistungsorientierung

Das Leistungsverhalten eines Menschen ist von den Leistungsbedingungen, vom Leistungsvermögen und von der Leistungsbereitschaft abhängig.⁴⁸¹ Die Leistungsbereitschaft eines Menschen hängt wiederum auch von der Leistungsorientierung seiner Landeskultur ab. Denn je mehr in einer Landeskultur Leistung gefördert und belohnt wird, desto leistungsorientierter ist eine Landeskultur und desto leistungsbereiter ist ein Mensch.⁴⁸² Die Kulturdimension Leistungsorientierung stellt dar, inwieweit eine Landeskultur leistungsorientiert ist („*Performance orientation: The degree to which a collective encourages and rewards group members for performance improvement and excellence.*“).⁴⁸³

⁴⁷⁸ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 89; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 762; vgl. Schugk (2014), S. 277; vgl. Terlutter u.a. (2006), S. 434.

⁴⁷⁹ Vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 167; vgl. Schugk (2014), S. 277; vgl. Terlutter u.a. (2006), S. 434.

⁴⁸⁰ Vgl. House u. Hanges (2004), S. 96.

⁴⁸¹ Vgl. Jung (2016), S. 959.

⁴⁸² Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 83; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 757; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 74; vgl. Schugk (2014), S. 260.

⁴⁸³ Javidan u.a. (2004), S. 30; vgl. Brodbeck (2016), S. 93 – 98.

Die Leistungsorientierung einer Landeskultur wurde in der GLOBE-Studie u.a. mit dem Item "Werden Schüler zu ständiger Leistungssteigerung ermutigt?" gemessen.⁴⁸⁴ Nach den Messergebnissen der GLOBE-Studie sind zwar Deutsche, Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner und Indonesier allesamt tendenziell leistungsorientiert (vgl. Darst. 47). Allerdings sind Koreaner mehr leistungsorientiert und Chinesen, Japaner, Inder sowie Indonesier weniger leistungsorientiert als Deutsche.

Kulturangehörige sind in Landeskulturen mit einer stark ausgeprägten Leistungsorientierung eher aufgabenorientiert und in Landeskulturen mit einer schwach ausgeprägten Leistungsorientierung eher beziehungsorientiert.⁴⁸⁵ Für deutsche Unternehmen ist die Kulturdimension Leistungsorientierung zwar nicht besonders berücksichtigungswert, weil die Ausprägung der Leistungsorientierung in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien nicht sehr unterschiedlich ist. Trotzdem sollten deutsche Unternehmen verhaltenmäßig aber die stärkere Aufgabenorientierung ihrer koreanischen Stakeholder und die stärkere Beziehungsorientierung ihrer chinesischen, japanischen, indischen sowie indonesischen Stakeholder berücksichtigen. Die vergleichsweise größere Leistungsbereitschaft in Korea und die vergleichsweise kleinere Leistungsbereitschaft in China, Japan, Indien sowie Indonesien sollten ebenfalls Berücksichtigung finden.

Darst. 47: Leistungsorientierung (Society Practices)⁴⁸⁶

Land	Punktzahl
Korea	4,53
Deutschland	4,42
China	4,37
Japan	4,22
Indonesien	4,14
Indien	4,11

⁴⁸⁴ Vgl. Javidan (2004), S. 246 – 247; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 757.

⁴⁸⁵ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 83 – 84; vgl. Javidan (2004), S. 245; vgl. Schugk (2014), S. 261.

⁴⁸⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanges (2004), S. 742 – 744.

8.5.2 Zukunftsorientierung

Die Kulturdimension Zukunftsorientierung nach House und die Kulturdimension Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung nach Hofstede sind ähnlich, aber nicht gleich.⁴⁸⁷ Zwischen den Kulturdimensionen besteht einerseits Ähnlichkeit, weil bei den Kulturdimensionen die Zeitorientierung Untersuchungsgegenstand ist. Zwischen den Kulturdimensionen besteht andererseits keine Gleichheit, weil bei der Kulturdimension Zukunftsorientierung der Präferenzgrad für die Zukunft und bei der Kulturdimension Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung die Präferenz für die Zukunft, die Gegenwart oder die Vergangenheit untersucht wird („*Future orientation: The extent to which individuals engage in future-oriented behaviors such as delaying gratification, planning, and investing in the future.*“).⁴⁸⁸

Die Zukunftsorientierung einer Landeskultur wurde in der GLOBE-Studie u.a. mit den Items „Wird zukunftsorientiert geplant oder der Status Quo akzeptiert?“ und „Wird die Lösung momentaner Probleme oder die Planung für die Zukunft fokussiert?“ ermittelt.⁴⁸⁹ Nach den Ermittlungsergebnissen der GLOBE-Studie sind Deutsche zukunftsorientierter als Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner und Indonesier, wobei Deutsche, Japaner sowie Inder eher zukunftsorientiert und Chinesen, Koreaner sowie Indonesier eher nicht zukunftsorientiert sind (vgl. Darst. 48).

Je höher bzw. niedriger der Präferenzgrad für die Zukunft in einer Landeskultur ist, desto dynamischer bzw. statischer wird die Umwelt in einem Land wahrgenommen und desto flexibler bzw. inflexibler sind die Kulturangehörigen. Die unterschiedliche Wahrnehmung der Umwelt und die unterschiedliche Flexibilität der Kulturangehörigen haben Folgen für die Wirtschaftspraxis im Allgemeinen und für die Organisationsstruktur im Besonderen. Wenn wegen der starken Zukunftsorientierung der Kultur eines Landes die Umwelt dynamisch wahrgenommen wird und die Kulturangehörigen infolgedessen eher flexibel sind, sind hier ansässige Unternehmen tendenziell organisch strukturiert, wenn hingegen wegen der

⁴⁸⁷ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 81.

⁴⁸⁸ Javidan u.a. (2004), S. 30; vgl. Brodbeck (2016), S. 98 – 103.

⁴⁸⁹ Vgl. Ashkanasy u.a. (2004), S. 302 – 303; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 756.

schwachen Zukunftsorientierung der Kultur eines Landes die Umwelt statisch wahrgenommen wird und die Kulturangehörigen infolgedessen eher inflexibel sind, sind hier ansässige Unternehmen tendenziell mechanistisch strukturiert.⁴⁹⁰ Grundsätzlich können die mit einer organischen bzw. mechanistischen Organisationsstruktur verbundenen Merkmale, wie beispielsweise eine kleine bzw. große Leitungstiefe oder eine laterale bzw. vertikale Linienautorität, umweltabhängig vorteilhaft wie unvorteilhaft sein.⁴⁹¹ Deutsche Unternehmen sollten jedenfalls die Tendenz zu einer mehr mechanistischen bzw. weniger organischen Organisationsstruktur in China, Japan, Indien, Korea und Indonesien bedenken. Bedenkenswert ist darüber hinaus die geringere Flexibilität ihrer chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder.

Darst. 48: Zukunftsorientierung (Society Practices)⁴⁹²

Land	Punktzahl
Deutschland	4,41
Japan	4,29
Indien	4,04
Korea	3,9
China	3,68
Indonesien	3,61

8.5.3 Gleichberechtigung

Die Kulturdimension Gleichberechtigung gibt an, ob Männer oder Frauen wegen des Geschlechts durch die Kultur eines Landes benachteiligt werden („*Gender egalitarianism: The degree to which a collective minimizes gender inequality.*“).⁴⁹³ Je nachdem, ob Männer oder Frauen eine Benachteiligung erfahren, weist ein Land eine eher matriarchalische oder eher patriarchalische Gesellschaftsordnung auf.

Die Gleichberechtigung wurde in der GLOBE-Studie u.a. mit den Items "Werden Jungen stärker zu höherer Bildung ermutigt als Mädchen?" und "Ist es für Männer

⁴⁹⁰ Vgl. Ashkanasy u.a. (2004), S. 290; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 82.

⁴⁹¹ Vgl. Macharzina u. Wolf (2015), S. 554.

⁴⁹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanges (2004), S. 742 – 744.

⁴⁹³ Javidan u.a. (2004), S. 30; vgl. Brodbeck (2016), S. 103 – 108.

wahrscheinlicher, ein hohes Amt zu bekleiden?" analysiert.⁴⁹⁴ Nach den Analyseergebnissen der GLOBE-Studie werden Frauen wegen des Geschlechts durch die deutsche, chinesische, japanische, indische, koreanische und indonesische Kultur benachteiligt; bei einer Punktzahl kleiner 4 erfahren Frauen eine Benachteiligung, bei einer Punktzahl gleich 4 werden Männer und Frauen gleich behandelt und bei einer Punktzahl größer 4 erfahren Männer eine Benachteiligung (vgl. Darst. 49).⁴⁹⁵ Allerdings ist in Deutschland der Grad der Benachteiligung von Frauen niedriger als in China, Japan, Indien Korea und Indonesien.

In Landeskulturen mit einer hohen Gleichberechtigung sind die Geschlechterrollen (soziales Geschlecht) und die Geschlechtsidentitäten (psychologisches Geschlecht) von Männern mehr weiblich und von Frauen mehr männlich als in Landeskulturen mit einer niedrigen Gleichberechtigung.⁴⁹⁶ Deutsche Unternehmen sollte daher bei einer Interaktion mit ihren chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholdern unbedingt deren Geschlecht sowie die weniger androgynen Geschlechterrollen und Geschlechtsidentitäten vorbedenken.

Darst. 49: Gleichberechtigung (Society Practices)⁴⁹⁷

Land	Punktzahl
Deutschland	3,25
Japan	3,17
Indonesien	3,04
China	3,03
Indien	2,89
Korea	2,45

⁴⁹⁴ Vgl. Emrich u.a. (2004), S. 360; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 753.

⁴⁹⁵ Vgl. Emrich u.a. (2004), S. 360 – 362; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 79; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 753 – 754.

⁴⁹⁶ Vgl. Emrich u.a. (2004), S. 343; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 77; vgl. Gerrig (2015), S. 409 – 411; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 753; vgl. Schugk (2014), S. 255 – 256.

⁴⁹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanges (2004), S. 742 – 744.

8.5.4 Bestimmtheit

Die Kulturdimension Bestimmtheit wird auch als Durchsetzungsfähigkeit bezeichnet.⁴⁹⁸ Sie beschreibt, wie sehr sich die Angehörigen einer Landeskultur bestimmt, konfrontativ und aggressiv verhalten (*„Assertiveness: The degree to which individuals are assertive, confrontational, and aggressive in their relationships with others.“*).⁴⁹⁹

Die Bestimmtheit einer Landeskultur wurde in der GLOBE-Studie u.a. mit den Items „Sind Ihre Mitmenschen bestimmt oder nicht bestimmt?“ und „Sind Ihre Mitmenschen hart oder weich?“ gemessen.⁵⁰⁰ Nach den Messergebnissen der GLOBE-Studie verhalten sich Deutsche bestimmter als Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner und Indonesier, wobei Deutsche sowie Koreaner eher bestimmt und Chinesen, Japaner, Inder sowie Indonesier eher nicht bestimmt sind (vgl. Darst. 50).

Der Grad der Bestimmtheit einer Landeskultur wirkt sich auf das Rangverhältnis zwischen dem Konkurrenzverhalten und dem Solidaritätsverhalten der Kulturangehörigen aus.⁵⁰¹ In Landeskulturen mit einem hohen Grad an Bestimmtheit ist konkurrierendes Verhalten vorrangig gegenüber solidarischem Verhalten. Demgegenüber ist in Landeskulturen mit einem niedrigen Grad an Bestimmtheit solidarisches Verhalten vorrangig gegenüber konkurrierendem Verhalten.

Außerdem zeitigt der Grad der Bestimmtheit einer Landeskultur Auswirkungen auf den Kommunikationsstil der Kulturangehörigen.⁵⁰² Denn während die Angehörigen einer Landeskultur mit einem hohen Grad an Bestimmtheit eine direkte, explizite, lineare und verbale Kommunikation vorziehen, geben die Angehörigen einer Landeskultur mit einem niedrigen Grad an Bestimmtheit einer indirekten, impliziten, kreisförmigen und nonverbalen Kommunikation den Vorzug.

⁴⁹⁸ Vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 73; vgl. Schugk (2014), S. 256.

⁴⁹⁹ Javidan u.a. (2004), S. 30; vgl. Brodbeck (2016), S. 108 – 112; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 754.

⁵⁰⁰ Vgl. Den Hartog (2004), S. 407; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 755.

⁵⁰¹ Vgl. Den Hartog (2004), S. 405; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 80.

⁵⁰² Vgl. Den Hartog (2004), S. 405; vgl. Schugk (2014), S. 257.

Deutsche Unternehmen sollten also beachten, dass ihre chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder sich solidarischer verhalten und indirekter, impliziter, kreisförmiger sowie nonverbaler kommunizieren – ein zu konkurrierendes Verhalten oder eine zu direkte, explizite, lineare und verbale Kommunikation kann sich hier als kontraproduktiv erweisen. Beachtenswert ist darüber hinaus, dass sich ihre chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder grundsätzlich weniger bestimmt und durchsetzungsfähig verhalten.

Darst. 50: Bestimmtheit (Society Practices)⁵⁰³

Land	Punktzahl
Deutschland	4,66
Korea	4,36
China	3,77
Indien	3,7
Indonesien	3,7
Japan	3,69

8.5.5 Individualismus versus Kollektivismus

Wie Hofstede und andere setzt sich auch House mit der Frage auseinander, ob ein Land eine eher individualistische oder eher kollektivistische Kultur aufweist. Die Auseinandersetzung mit dieser Frage erfolgt zwar in einer anderen Art und Weise, weil House den Kollektivismus in 2 Teile untergliedert, nämlich in den institutionellen Kollektivismus und den gruppenbasierten Kollektivismus. Trotz dieser Untergliederung des Kollektivismus fragt House aber letztlich, ob in einer Landeskultur dem Individuum gegenüber dem Kollektiv oder dem Kollektiv gegenüber dem Individuum Vorrang eingeräumt wird.⁵⁰⁴

In Bezug auf den institutionellen Kollektivismus wird in der GLOBE-Studie untersucht, inwieweit Institutionen kollektivistisches Verhalten fördern und belohnen (*„Institutional collectivism: The degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward collective distribution of resources and*

⁵⁰³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanges (2004), S. 742 – 744.

⁵⁰⁴ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 76.

collective action.“).⁵⁰⁵ Der Ausprägungsgrad des institutionellen Kollektivismus in einer Landeskultur wurde in der GLOBE-Studie u.a. mit den Items „Wird Loyalität zur Gruppe gefördert und belohnt, selbst wenn eigene Ziele darunter leiden?“ und „Werden kollektive Interessen im wirtschaftlichen System maximiert?“ ermittelt.⁵⁰⁶

In Bezug auf den gruppenbasierten Kollektivismus wird in der GLOBE-Studie untersucht, inwieweit die Mitglieder einer Gruppe einerseits stolz auf ihrer Mitgliedschaft sind und andererseits loyal gegenüber ihrer Gruppe sind (*„In-group collectivism: The degree to which individuals express pride, loyalty, and cohesiveness in their organizations or families.“*).⁵⁰⁷ Der Ausprägungsgrad des gruppenbasierten Kollektivismus in einer Landeskultur wurde in der GLOBE-Studie u.a. mit den Items „Sind Kinder auf die Leistungen ihrer Eltern stolz?“ und „Sind Eltern auf die Leistungen ihrer Kinder stolz?“ ermittelt.⁵⁰⁸

Nach den Ermittlungsergebnissen der GLOBE-Studie sind Deutsche mehr individualistisch bzw. weniger kollektivistisch als Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner und Indonesier (vgl. Darst. 51 und 52).

Die Darstellungen der wichtigsten Effekte der Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus auf die Unternehmenswelt stimmen bei Hofstede, Trompenaars und House überein. Wie bereits bei der Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus nach Hofstede dargestellt, wird im Gegensatz zu individualistischen Kulturen in kollektivistischen Kulturen stark zwischen zu bevorzugenden Eigengruppen und zu benachteiligenden Fremdgruppen unterschieden, weshalb deutsche Unternehmen das Ziel anstreben sollten, von ihren chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholdern den Eigengruppen zugeordnet zu werden.⁵⁰⁹ Wie bereits bei der Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus nach Trompenaars dargestellt, sind in Län-

⁵⁰⁵ Javidan u.a. (2004), S. 30; vgl. Brodbeck (2016), S. 117 – 121.

⁵⁰⁶ Vgl. Gelfand u.a. (2004), S. 464; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 751.

⁵⁰⁷ Javidan u.a. (2004), S. 30; vgl. Brodbeck (2016), S. 112 – 117.

⁵⁰⁸ Vgl. Gelfand u.a. (2004), S. 464; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 752.

⁵⁰⁹ Vgl. Gelfand u.a. (2004), S. 454; vgl. Schugk (2014), S. 254.

dem mit einer individualistischen Kultur Einzelverantwortung sowie Einzelentscheidung und in Ländern mit einer kollektivistischen Kultur Gruppenverantwortung sowie Gruppenentscheidung typisch, weshalb deutsche Unternehmen die vergleichsweise lange Dauer der Willensbildung und die vergleichsweise kurze Dauer der Willensdurchsetzung bei ihren chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholdern in die Zeitplanung für einen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozess einbeziehen sollten.⁵¹⁰ Zur Vermeidung von Wiederholungen wird daher hinsichtlich der Einzelheiten auf die dortigen Darstellungen verwiesen.

Darst. 51: Institutioneller Kollektivismus (Society Practices)⁵¹¹

Land	Punktzahl
Japan	5,23
Korea	5,2
China	4,67
Indonesien	4,27
Indien	4,25
Deutschland	3,97

Darst. 52: Gruppenbasierter Kollektivismus (Society Practices)⁵¹²

Land	Punktzahl
China	5,86
Indien	5,81
Korea	5,71
Indonesien	5,5
Japan	4,72
Deutschland	4,16

8.5.6 Machtdistanz

House ergründet bei der Kulturdimension Machtdistanz wie Hofstede den Akzeptanzgrad einer Landeskultur für eine ungleiche Machtverteilung in einem Über- /

⁵¹⁰ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 76; vgl. Gelfand u.a. (2004), S. 459.

⁵¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanges (2004), S. 742 – 744.

⁵¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanges (2004), S. 742 – 744.

Unterordnungsverhältnis („*Power distance: The degree to which members of a collective expect power to be distributed equally.*“).⁵¹³

Die Machtdistanz wurde in der GLOBE-Studie u.a. mit den Items „Werden Befehle fraglos befolgt?“ und „Ist Macht in dieser Gesellschaft konzentriert oder verteilt?“ analysiert.⁵¹⁴ Da nach den Analyseergebnissen der GLOBE-Studie Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien allesamt eine Punktzahl größer 4 haben, ist die Machtdistanz in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien stark ausgeprägt, wobei die Ausprägung der Machtdistanz in Korea vergleichsweise stärker und in China, Japan, Indien sowie Indonesien vergleichsweise schwächer als in Deutschland ist (vgl. Darst. 53).

Nach dem Machtdistanz-Index von Hofstede verfügen aber Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner sowie Indonesier über einen hohen und Deutsche über einen niedrigen Machtdistanz-Indexwert. Infolgedessen erscheinen die Analyseergebnisse der GLOBE-Studie und die Analyseergebnisse von Hofstede für die Kulturdimension Machtdistanz widersprüchlich. Die Widersprüchlichkeit der Analyseergebnisse wird jedoch vor allem durch den Umstand, dass die Werte und das Verhalten von House getrennt und von Hofstede zusammen erfragt wurden, aufgelöst.

Je mehr die Angehörigen einer Landeskultur eine ungleiche Machtverteilung in einem Über- / Unterordnungsverhältnis akzeptieren, desto mehr determiniert Hierarchie ihr Verhalten.⁵¹⁵ Folglich sind Unternehmen aus Ländern mit einer stark ausgeprägten Machtdistanz hierarchischer strukturiert als Unternehmen aus Ländern mit einer schwach ausgeprägten Machtdistanz.⁵¹⁶ Freilich sind die vorher bezeichneten Folgen der Kulturdimension Machtdistanz für deutsche Unternehmen im Zusammenhang mit ihren chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen

⁵¹³ Javidan u.a. (2004), S. 30; vgl. Brodbeck (2016), S. 121 – 126; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 72; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 749; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 73; vgl. Schugk (2014), S. 252.

⁵¹⁴ Vgl. Carl u.a. (2004), S. 537; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 749.

⁵¹⁵ Vgl. Schugk (2014), S. 252.

⁵¹⁶ Vgl. Carl u.a. (2004), S. 533 – 534; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 73; vgl. Macharzina u. Wolf (2015), S. 493.

und indonesischen Stakeholdern eher unwichtig, weil ja nach den Analyseergebnissen der GLOBE-Studie die Machtdistanz in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien durchweg stark ausgeprägt ist.

Darst. 53: Machtdistanz (Society Practices)⁵¹⁷

Land	Punktzahl
Korea	5,69
Deutschland	5,48
Indien	5,29
Japan	5,23
China	5,02
Indonesien	4,93

8.5.7 Humanorientierung

Die Kulturdimension Humanorientierung drückt aus, inwiefern in einer Landeskultur ein faires, altruistisches, großzügiges, fürsorgliches und freundliches Verhalten gefördert und belohnt wird (*„Humane orientation: The degree to which a collective encourages and reward individuals for being fair, altruistic, generous, caring, and kind to others.“*).⁵¹⁸

Die Humanorientierung einer Landeskultur wurde in der GLOBE-Studie u.a. mit den Items „Sind Menschen um ihre Mitmenschen besorgt?“ und „Sind Ihre Mitmenschen sensibel?“ gemessen.⁵¹⁹ Nach den Messergebnissen der GLOBE-Studie sind Deutsche weniger humanorientiert als Chinesen, Japaner, Inder, Koreaner und Indonesier, wobei Deutsche sowie Koreaner eher schwach humanorientiert und Chinesen, Japaner, Inder sowie Indonesier eher stark humanorientiert sind (vgl. Darst. 54).

Während die Angehörigen einer Landeskultur mit hoher Humanorientierung hauptsächlich dem Wohlergehen anderer Bedeutung beimessen, ist für die Angehörigen einer Landeskultur mit geringer Humanorientierung vornehmlich das

⁵¹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanges (2004), S. 742 – 744.

⁵¹⁸ Javidan u.a. (2004), S. 30; vgl. Brodbeck (2016), S. 126 – 130; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 85; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 758; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 74; vgl. Schugk (2014), S. 261 – 262.

⁵¹⁹ Vgl. Kabasakal u. Bodur (2004), S. 571; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 758.

eigene Wohlergehen bedeutsam.⁵²⁰ Aus diesem Grund basieren Länder, die eine Kultur mit geringer Humanorientierung aufweisen, auf dem Konzept des Wohlfahrtsstaates, bei dem die Verantwortung für das Wohlergehen vor allem beim Staat liegt.

Deutsche Unternehmen sollten die unterschiedlich ausgeprägte Humanorientierung in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien in ihrem Verhalten gegenüber ihren chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholdern unbedingt beachten. Hierzu sollten deutsche Unternehmen sich fairer, altruistischer, großzügiger, fürsorglicher und freundlicher verhalten als gewöhnlich. Eine Nichtbeachtung der unterschiedlichen Ausprägung der Humanorientierung insbesondere im Kommunikationsverhalten würde die vorgenannten Stakeholder stark irritieren und die Beziehung zu ihnen schwer beeinträchtigen.⁵²¹

Darst. 54: Humanorientierung (Society Practices)⁵²²

Land	Punktzahl
Indonesien	4,47
Indien	4,45
Japan	4,34
China	4,29
Korea	3,73
Deutschland	3,3

8.5.8 Unsicherheitsvermeidung

Die letzte Kulturdimension nach House namens Unsicherheitsvermeidung hat die Frage zum Gegenstand, inwiefern in einer Landeskultur versucht wird, unvorhersehbare künftige Ereignisse mittels sozialer Normen, Regeln und Verfahren zu bewältigen („*Uncertainty avoidance: The extent to which a society, organization,*

⁵²⁰ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 86; vgl. Kabasakal u. Bodur (2004), S. 570; vgl. Schugk (2014), S. 262.

⁵²¹ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 86 – 87; vgl. Kabasakal u. Bodur (2004), S. 597; vgl. Schugk (2014), S. 262.

⁵²² Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanges (2004), S. 742 – 744.

or group relies on social norms, rules, and procedures to alleviate unpredictability of future events.“)⁵²³

Die Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung nach House und die Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung nach Hofstede sind zwar namensgleich. Dennoch sind die beiden Kulturdimensionen nur sehr eingeschränkt vergleichbar. Die nur sehr eingeschränkte Vergleichbarkeit beruht insbesondere auf den nachfolgenden 3 Gründen: Erstens definieren House und Hofstede die Kulturdimensionen verschiedenartig, zweitens verwenden House und Hofstede unterschiedliche Fragen bzw. Items zur Ermittlung des Grades der Unsicherheitsvermeidung einer Landeskultur und drittens werden die Werte und das Verhalten von House getrennt und von Hofstede zusammen erfragt.⁵²⁴

Der Grad der Unsicherheitsvermeidung einer Landeskultur wurde in der GLOBE-Studie u.a. mit den Items „Wird Nachdruck auf Ordnung und Beständigkeit gelegt, selbst wenn dies auf Kosten von Innovativität geschieht?“ und „Werden gesellschaftliche Erwartungen detailliert beschrieben?“ ermittelt.⁵²⁵ Nach den Untersuchungsergebnissen der GLOBE-Studie ist der Grad der Unsicherheitsvermeidung in Deutschland höher als in China, Japan, Indien, Indonesien und Korea, wobei Deutsche, Chinesen, Japaner sowie Inder eher stark unsicherheitsvermeidend und Koreaner sowie Indonesier eher schwach unsicherheitsvermeidend sind (vgl. Darst. 55).

Wegen der sicherheitsfördernden Beweis- und Warnfunktion der Schrift- bzw. Textform geben die Angehörigen einer Landeskultur mit einem hohen Grad der Unsicherheitsvermeidung schriftlichen Verträgen gegenüber mündlichen Verträgen den Vorzug.⁵²⁶ Die Angehörigen einer Landeskultur mit einem niedrigen Grad der Unsicherheitsvermeidung ziehen demgegenüber mündliche Verträge

⁵²³ Javidan u.a. (2004), S. 30; vgl. Brodbeck (2016), S. 130 – 135; vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 74; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 748; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 73; vgl. Schugk (2014), S. 250.

⁵²⁴ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 74; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 749; vgl. Venaik u. Brewer (2010), S. 1294 – 1315.

⁵²⁵ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 748; vgl. Sully de Luque u. Javidan (2004), S. 619.

⁵²⁶ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 75; vgl. Rütters u. Stadler (2014), S. 299 – 301; vgl. Schugk (2014), S. 250 – 251; vgl. Sully de Luque u. Javidan (2004), S. 618.

vor. Da auch Feedbacks der Sicherheit förderlich sind, werden in Unternehmen aus Ländern mit einer stark unsicherheitsvermeidenden Kultur überdies typischerweise Feedbackprozesse absolviert – die Absolvierung eines Prozesses mit einer Reaktion, die anzeigt, dass ein bestimmtes Verhalten verstanden wurde und zu einer bestimmten Verhaltensweise führte, ist in Unternehmen aus Ländern mit einer schwach unsicherheitsvermeidenden Kultur hingegen untypisch.⁵²⁷ Deutsche Unternehmen sollten deshalb den unterschiedlichen Stellenwert, den Deutsche, Chinesen, Japaner, Inder, Indonesier und Koreaner der Schriftlichkeit bzw. Mündlichkeit und der Absolvierung eines Feedbackprozesses beimessen, unbedingt vorbedenken.

Darst. 55: Unsicherheitsvermeidung (Society Practices)⁵²⁸

Land	Punktzahl
Deutschland	5,35
China	4,81
Japan	4,07
Indien	4,02
Indonesien	3,92
Korea	3,52

8.6 Kulturelle Konfigurationen

Die nachstehende Liste hat die Ausprägungen der Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien zum Inhalt, wobei in der Liste aufgelistet wird, ob tendenziell der Pol oder der Gegenpol einer Kulturdimension in einem Land ausgeprägt ist (vgl. Darst. 56). Die Liste beinhaltet mithin die kulturellen Konfigurationen von Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien.⁵²⁹

Eine Verbindung der Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House zwecks Entwicklung kultureller Konfigurationen ist zwar nicht

⁵²⁷ Vgl. Engelen u. Tholen (2014), S. 74; vgl. Schugk (2014), S. 251; vgl. Sully de Luque u. Javidan (2004), S. 604 – 605.

⁵²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanges (2004), S. 742 – 744.

⁵²⁹ Vgl. Lang u. Baldauf (2016), S. 11.

ganz unproblematisch, weil die Kulturdimensionen teils komplementär, teils substitutiv und teils unverbunden sind.⁵³⁰ Das Problem wurde jedoch insofern entschärft, als die Definitionen von Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House für die von ihnen entwickelten Kulturdimensionen sowie die Art und Weise der Entwicklung in dieser Arbeit dargestellt wurden.

Die kulturellen Konfigurationen informieren summarisch über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Kulturen Deutschlands, Chinas, Japans, Indiens, Koreas und Indonesiens – zwischen der deutschen und der japanischen Kultur bestehen die meisten Gemeinsamkeiten und die wenigsten Unterschiede, zwischen der deutschen und der chinesischen Kultur bestehen die wenigsten Gemeinsamkeiten und die meisten Unterschiede. Sie ermöglichen insofern eine verhältnismäßig zeitextensive Berücksichtigung der chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Kulturen im Stakeholder-Management-Prozess eines deutschen Unternehmens. Diese Möglichkeit ist insofern wichtig, als die Analysen der Grundannahmen, der Werte und des Verhaltens, der diesbezüglichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie der Auswirkungen der kulturellen Unterschiede auf die betrieblichen Funktionen verhältnismäßig zeitintensiv sind.

Darst. 56: Kulturelle Konfigurationen von Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien⁵³¹

	DE	CN	JP	IN	KR	ID
Kontextorientierung (Hall)	Low-context	High-context	High-context	High-context	High-context	High-context
Raumorientierung (Hall)	Große räumliche Distanz	Große räumliche Distanz	Große räumliche Distanz	Kleine räumliche Distanz	Große räumliche Distanz	Große räumliche Distanz
Zeitstrukturierung (Hall)	Mono-chronität	Polychronität	Mono-chronität	Polychronität	Polychronität	Polychronität

⁵³⁰ Vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 779; vgl. Lang u. Baldauf (2016), S. 10 – 11; vgl. Müller u. Gelbrich (2014), S. 57; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 89.

⁵³¹ Eigene Darstellung.

	DE	CN	JP	IN	KR	ID
Informationsgeschwindigkeit (Hall)	Hohe Geschwindigkeit	Niedrige Geschwindigkeit	Niedrige Geschwindigkeit	Niedrige Geschwindigkeit	Niedrige Geschwindigkeit	Niedrige Geschwindigkeit
Machtdistanz (Hofstede)	Niedrige Machtdistanz	Hohe Machtdistanz	Hohe Machtdistanz	Hohe Machtdistanz	Hohe Machtdistanz	Hohe Machtdistanz
Individualismus vs. Kollektivismus (Hofstede)	Individualismus	Kollektivismus	Kollektivismus	Kollektivismus	Kollektivismus	Kollektivismus
Maskulinität vs. Femininität (Hofstede)	Maskulinität	Maskulinität	Maskulinität	Maskulinität	Femininität	Femininität
Unsicherheitsvermeidung (Hofstede)	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Niedrige Unsicherheitsvermeidung	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Niedrige Unsicherheitsvermeidung	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Niedrige Unsicherheitsvermeidung
Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung (Hofstede)	Langzeitorientierung	Langzeitorientierung	Langzeitorientierung	Langzeitorientierung	Langzeitorientierung	Langzeitorientierung
Genuss vs. Zurückhaltung (Hofstede)	Zurückhaltung	Zurückhaltung	Zurückhaltung	Zurückhaltung	Zurückhaltung	Zurückhaltung
Autonomie vs. Einbettung (Schwartz)	Autonomie	Einbettung	Autonomie	Einbettung	Einbettung	Einbettung
Hierarchie vs.	Gleichheit	Hierarchie	Hierarchie	Hierarchie	Hierarchie	Hierarchie

	DE	CN	JP	IN	KR	ID
Gleichheit (Schwartz)						
Herrschaft vs. Harmonie (Schwartz)	Harmonie	Herrschaft	Herrschaft	Herrschaft	Herrschaft	Herrschaft
Universalismus vs. Partikularismus (Trompenaars)	Universalismus	Partikularismus	Universalismus	Universalismus	Partikularismus	Universalismus
Individualismus vs. Kollektivismus (Trompenaars)	Individualismus	Kollektivismus	Kollektivismus	Kollektivismus		Kollektivismus
Affektivität vs. Neutralität (Trompenaars)	Affektivität	Neutralität	Neutralität	Neutralität		Neutralität
Spezifität vs. Diffusität (Trompenaars)	Spezifität	Diffusität	Diffusität	Diffusität	Diffusität	Diffusität
Leistung vs. Herkunft (Trompenaars)	Herkunft	Herkunft	Herkunft	Herkunft	Herkunft	Herkunft
Zeitwahrnehmung (Trompenaars)	Kurze Zeitwahrnehmung	Lange Zeitwahrnehmung	Kurze Zeitwahrnehmung	Kurze Zeitwahrnehmung	Lange Zeitwahrnehmung	Kurze Zeitwahrnehmung
Interne vs. externe Kontrolle (Trompenaars)	Interne Kontrolle	Externe Kontrolle	Interne Kontrolle	Interne Kontrolle	Interne Kontrolle	Interne Kontrolle

	DE	CN	JP	IN	KR	ID
Leistungsorientierung (House)	Hohe Leistungsorientierung	Hohe Leistungsorientierung	Hohe Leistungsorientierung	Hohe Leistungsorientierung	Hohe Leistungsorientierung	Hohe Leistungsorientierung
Zukunftsorientierung (House)	Hohe Zukunftsorientierung	Niedrige Zukunftsorientierung	Hohe Zukunftsorientierung	Hohe Zukunftsorientierung	Niedrige Zukunftsorientierung	Niedrige Zukunftsorientierung
Gleichberechtigung (House)	Benachteiligung von Frauen	Benachteiligung von Frauen	Benachteiligung von Frauen	Benachteiligung von Frauen	Benachteiligung von Frauen	Benachteiligung von Frauen
Bestimmtheit (House)	Hohe Bestimmtheit	Niedrige Bestimmtheit	Niedrige Bestimmtheit	Niedrige Bestimmtheit	Hohe Bestimmtheit	Niedrige Bestimmtheit
Individualismus vs. Kollektivismus (House)	Individualismus und Kollektivismus	Kollektivismus	Kollektivismus	Kollektivismus	Kollektivismus	Kollektivismus
Machtdistanz (House)	Hohe Machtdistanz	Hohe Machtdistanz	Hohe Machtdistanz	Hohe Machtdistanz	Hohe Machtdistanz	Hohe Machtdistanz
Humanorientierung (House)	Niedrige Humanorientierung	Hohe Humanorientierung	Hohe Humanorientierung	Hohe Humanorientierung	Niedrige Humanorientierung	Hohe Humanorientierung
Unsicherheitsvermeidung (House)	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Niedrige Unsicherheitsvermeidung	Niedrige Unsicherheitsvermeidung

8.7 Berücksichtigung von Kultur im Marketing- bzw. Personal-Management-Prozess

Die Auswertung der von den DAX-Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitsberichten für das Jahr 2016 dargelegten Listen mit den Stakeholdern der Unternehmen ergab u.a., dass die Kunden und die Mitarbeiter die zweitrelevantesten Stakeholder für die DAX-Unternehmen sind – relevanter sind nur noch die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber. Im Nachfolgenden wird dargestellt, wie die Kultur der chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Kunden

bzw. Mitarbeiter im Marketing- bzw. Personal-Management-Prozess eines deutschen Unternehmens berücksichtigt werden kann.

Ob die Kultur der Kunden bzw. Mitarbeiter im Marketing- bzw. Personal-Management-Prozess eines Unternehmens berücksichtigt wird, ist selbstverständlich davon abhängig, ob ein Unternehmen diese Prozesse global standardisiert oder lokal differenziert.⁵³² Da die globale Standardisierung wie auch die lokale Differenzierung Vorteile und Nachteile haben, werden die Prozesse indessen oft teilweise standardisiert und teilweise differenziert.⁵³³

Sinn und Zweck dieser Darstellung ist den Einfluss der Kultur der Stakeholder auf die Ansprüche und Interessen, die die Stakeholder gegenüber einem Unternehmen geltend machen, am Beispiel der Ansprüche und Interessen von Kunden und Mitarbeitern zu veranschaulichen. In der Darstellung des Ablaufs des Stakeholder-Management-Prozesses wurden die typischen Ansprüche und Interessen der Kunden und Mitarbeiter dargestellt. Die Kultur der Stakeholder konkretisiert diese typischen Ansprüche und Interessen. Wenn etwa die Kunden u.a. typischerweise einen angemessenen Kundenservice und die Mitarbeiter u.a. typischerweise eine angemessene Vergütung gegenüber einem Unternehmen geltend machen, dann erfährt die Angemessenheit durch die Kultur der Kunden bzw. Mitarbeiter eine inhaltliche Konkretisierung.

Eine Veranschaulichung des Einflusses der Kultur der Stakeholder auf die Ansprüche und Interessen, die die Stakeholder gegenüber einem Unternehmen geltend machen, am Beispiel der Ansprüche und Interessen von Kunden und Mitarbeitern ist insofern sinnvoll und zweckmäßig, als die wissenschaftliche Forschung wie auch Unternehmen die Berücksichtigung von Kultur oft im Zusammenhang mit diesen Stakeholdern thematisieren („Interkulturelles Marketing-Management“ bzw. „Interkulturelles Personal-Management“); dementsprechend haben auch die diesbezüglichen Studien im Allgemeinen und die diesbezüglichen

⁵³² Vgl. Berndt u.a. (2016), S. 206 – 207; vgl. Festing u.a. (2011), S. 32 – 34.

⁵³³ Vgl. Gelbrich u. Müller (2011), S. 1306; vgl. Johnson u.a. (2015), S. 382 – 383; vgl. Kutschker u. Schmid (2011), S. 1009 – 1011; vgl. Müller-Stewens u. Lechner (2016), S. 253 – 254.

Einzelfallbeschreibungen im Besonderen oft die Berücksichtigung bzw. Nichtberücksichtigung der Kultur von Kunden und Mitarbeitern zum Thema.⁵³⁴

8.7.1 Marketing-Management-Prozess

Der Marketing-Management-Prozess besteht aus den Prozessschritten Analyse, strategische Marketingplanung, operative Marketingplanung, Realisation sowie Erfassung und Rückkopplung der Erfolgswirkungen.⁵³⁵

Ein Unternehmen muss die Landeskultur seiner Kunden insbesondere im Prozessschritt operative Marketingplanung berücksichtigen. In der operativen Marketingplanung plant ein Unternehmen seine Marketingmaßnahmen und folglich seinen Marketingmix.⁵³⁶ Die Marketinginstrumente eines Unternehmens für seine Marketingmaßnahmen sind die Kommunikationspolitik, die Preispolitik, die Produktpolitik und die Vertriebspolitik sowie ihre Teilpolitiken.

Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens zur Beeinflussung der Stakeholder im Allgemeinen und der Kunden im Besonderen im Sinne seiner Kommunikations-, Marketing- und Unternehmensziele.⁵³⁷

Die Kommunikationsmaßnahmen können in einen klassischen Teil und in einen nichtklassischen Teil unterteilt werden, nämlich in einerseits Werbung und andererseits Ausstellungen, Direktmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, Produktplatzierung, Sponsoring oder Verkaufsförderung. Kultur beeinflusst die Wirkung einer jeden Kommunikationsmaßnahme. Die nachfolgenden Ausführungen behandeln den Einfluss der Kultur auf die Wirkung der Werbung bzw. der Werbebotschaft.

⁵³⁴ Vgl. Barmeyer u. Franklin (2016), S. 1 – 332; vgl. Usunier (1998), S. 100 – 101; vgl. Usunier u.a. (2017), S. 1 – 29.

⁵³⁵ Vgl. Meffert u.a. (2015), S. 18 – 24.

⁵³⁶ Vgl. Bruhn (2016), S. 27 – 30; vgl. Kuß u. Kleinaltenkamp (2016), S. 271 – 272; vgl. Meffert u.a. (2015), S. 22.

⁵³⁷ Vgl. Bruhn (2016), S. 199; vgl. Homburg (2017), S. 761; vgl. Meffert u.a. (2015), S. 569.

Der Inhalt einer Werbebotschaft kann informativ und / oder emotional gestaltet werden.⁵³⁸ Bei der informativen Gestaltung versucht ein Unternehmen seine Stakeholder bzw. Kunden mit Informationen über die von ihm angebotenen Leistungen im Sinne seiner Ziele zu beeinflussen. Bei der emotionalen Gestaltung versucht ein Unternehmen hingegen seine Stakeholder bzw. Kunden mit der Übertragung von Emotionen im Sinne seiner Ziele zu beeinflussen.

In der Regel ist der Inhalt einer Werbebotschaft „gemischt“ gestaltet, also informativ und emotional.⁵³⁹ Nichtsdestotrotz ist die Wirkung einer Werbebotschaft mit einem mehr informativ und weniger emotional gestalteten Inhalt bei Stakeholdern bzw. Kunden aus Ländern mit einer Machtdistanz bejahenden sowie Unsicherheit verneinenden Kultur vergleichsweise hoch und bei Stakeholdern bzw. Kunden aus Ländern mit einer Machtdistanz verneinenden sowie Unsicherheit bejahenden Kultur vergleichsweise niedrig.⁵⁴⁰ Da in Japan und Korea Machtdistanz bejaht und Unsicherheit verneint wird, sollten deutsche Unternehmen den Inhalt einer Werbebotschaft hier also mehr informativ und weniger emotional gestalten.

Ein Unternehmen versucht bei der emotionalen Gestaltung einer Werbebotschaft erwähnenswerten seine Stakeholder bzw. Kunden mit der Übertragung von Emotionen im Sinne seiner Ziele zu beeinflussen. Fraglich ist nun, mit welchen Werten Emotionen werbewirksam übertragen werden – die Antwort fällt von Landeskultur zu Landeskultur unterschiedlich aus. Eine diesbezügliche Metaanalyse, die die Ergebnisse von 27 Analysen analysierte, ergab, dass in Machtdistanz bejahenden Landeskulturen wie China, Japan, Indien, Korea sowie Indonesien der Wert „Status“, in kollektivistischen Landeskulturen wie China, Japan, Indien, Korea sowie Indonesien der Wert „Geselligkeit“, in Unsicherheit verneinenden Landeskulturen wie Japan sowie Korea der Wert „Alter“ und in Unsicherheit bejahenden

⁵³⁸ Vgl. Bruhn (2016), S. 224 – 225; vgl. Meffert u.a. (2015), S. 725 – 729; vgl. Olbrich (2006), S. 193 – 196.

⁵³⁹ Vgl. Olbrich (2006), S. 196.

⁵⁴⁰ Vgl. Neumair u.a. (2012), S. 381; vgl. Rehner (2006), S. 478.

Landeskulturen wie China, Indien sowie Indonesien der Wert „Kindheit“ werbewirksam ist.⁵⁴¹

Preispolitik

Die Preispolitik wird auch als Kontrahierungspolitik bezeichnet. Sie umfasst alle Entscheidungen eines Unternehmens über die Bestimmung und Durchsetzung des von einem Kunden für die vom Unternehmen angebotenen Leistungen zu zahlenden Entgelts.⁵⁴² Preispolitische Entscheidungen können auf dem entscheidungstheoretischen Ansatz wie auf dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz beruhen.⁵⁴³

Scheinbar sind der objektive Preis und die subjektive Kultur beziehungslos.⁵⁴⁴ Tatsächlich ist zwischen dem Preis und der Kultur eine enge Beziehung vorhanden.

Das Vorhandensein einer engen Beziehung zwischen dem Preis und der Kultur hat einerseits insbesondere bei der Preiswahrnehmung Auswirkungen. Die Preiswahrnehmung meint, wie ein Kunde sensorisch den objektiven Preis subjektiv wahrnimmt.⁵⁴⁵ So assoziieren Kunden grundsätzlich kulturübergreifend mit einem hohen bzw. niedrigen Preis eine hohe bzw. niedrige Qualität.⁵⁴⁶ Diese Preis-Qualität-Assoziation ist allerdings in Ländern mit einer individualistischen Kultur vergleichsweise schwach und in Ländern mit einer kollektivistischen Kultur vergleichsweise stark, weil Kunden mit einer individualistischen Landeskultur für interpersonale Beeinflussung eher unempfänglich, stark preisbewusst sowie schwach prestigebewusst und Kunden mit einer kollektivistischen Landeskultur für interpersonale Beeinflussung eher empfänglich, schwach preisbewusst sowie stark prestigebewusst sind.⁵⁴⁷ Deutsche Unternehmen können mithin vor allem

⁵⁴¹ Vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 633 – 634.

⁵⁴² Vgl. Bruhn (2016), S. 165; vgl. Homburg (2017), S. 665; vgl. Meffert u.a. (2015), S. 437.

⁵⁴³ Vgl. Decker u.a. (2015), S. 126 – 127.

⁵⁴⁴ Vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 716; vgl. Usunier u. Walliser (1993), S. 169.

⁵⁴⁵ Vgl. Diller (2007), S. 120.

⁵⁴⁶ Vgl. Usunier u. Walliser (1993), S. 173.

⁵⁴⁷ Vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 729 – 730, 734 – 735.

ihre Prestigeprodukte in China, Japan, Indien, Korea und Indonesien wegen der kollektivistischen Landeskulturen vergleichsweise hoch bepreisen.⁵⁴⁸

Das Vorhandensein einer engen Beziehung zwischen dem Preis und der Kultur hat andererseits insbesondere bei der Akzeptanz von Preisverhandlungen Auswirkungen.⁵⁴⁹ In Ländern mit einer kollektivistischen und / oder schwach unsicherheitsvermeidenden Kultur werden Preisverhandlungen tendenziell akzeptiert, in Ländern mit einer individualistischen und / oder stark unsicherheitsvermeidenden Kultur werden Preisverhandlungen dagegen tendenziell nicht akzeptiert.⁵⁵⁰ Die Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus ist für die Akzeptanz von Preisverhandlungen relevant, weil zwischenmenschliche Beziehungen und folglich auch Preisverhandlungsbeziehungen in einer kollektivistischen Landeskultur vergleichsweise wichtig und in einer individualistischen Landeskultur vergleichsweise unwichtig sind. Die Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung ist für die Akzeptanz von Preisverhandlungen relevant, weil Transparenz und folglich auch Preistransparenz in einer schwach unsicherheitsvermeidenden Landeskultur verneint und in einer stark unsicherheitsvermeidenden Landeskultur bejaht wird. Da die chinesische, indische sowie indonesische Landeskultur kollektivistisch sowie schwach unsicherheitsvermeidend und die japanische sowie koreanische Landeskultur kollektivistisch sowie stark unsicherheitsvermeidend sind, ist der Akzeptanzgrad für Preisverhandlungen bei chinesischen, indischen sowie indonesischen Kunden hoch und bei japanischen sowie koreanischen Kunden mittelhoch. Der hohe Akzeptanzgrad für Preisverhandlungen in China, Indien und Indonesien sollte für deutsche Unternehmen bedeuten Preisverhandlungen hier ebenfalls zu akzeptieren.

⁵⁴⁸ Vgl. Kroeber-Riel u. Gröppel-Klein (2013), S. 401.

⁵⁴⁹ Vgl. Usunier u. Walliser (1993), S. 169 – 172.

⁵⁵⁰ Vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 746 – 748; vgl. Neumair u.a. (2012), S. 382 – 383; vgl. Rehner (2006), S. 478 – 479.

Produktpolitik

Die Produktpolitik umfasst alle Entscheidungen eines Unternehmens über die Gestaltung der vom Unternehmen angebotenen Leistungen, wobei die Leistungen materiell (Sachleistungen) wie immateriell (Dienstleistungen) sein können.⁵⁵¹ Da die vom Unternehmen angebotenen Leistungen bzw. deren Eigenschaften auf die Schaffung von Kundennutzen abzielen, ist das Ziel der Produktpolitik und ihrer Teilpolitiken Kundennutzen zu schaffen.

Die Markenpolitik zielt auf die Schaffung von Kundennutzen durch Markennutzen ab. Eine Marke bzw. ihr Image kann hauptsächlich ästhetischen, hedonistischen, ökonomischen, sozialen und / oder utilitaristischen Nutzen schaffen.⁵⁵² Die Landeskultur beeinflusst mit, welche Markennutzenart für Kunden wichtig bzw. unwichtig ist.⁵⁵³ Der ästhetische Markennutzen ist insbesondere für Kunden aus Ländern mit einer Machtdistanz verneinenden, maskulinen und / oder Unsicherheit bejahenden Kultur und folglich u.a. für chinesische, japanische, indische sowie indonesische Kunden wichtig. Der hedonistische Markennutzen und der ökonomische Markennutzen werden von der Landeskultur nicht signifikant beeinflusst – der hedonistische Markennutzen ist für Kunden immer wichtig und der ökonomische Markennutzen ist für Kunden immer unwichtig. Der soziale Markennutzen ist insbesondere für Kunden aus Ländern mit einer Machtdistanz bejahenden, femininen und / oder Unsicherheit bejahenden Kultur und folglich u.a. für chinesische, japanische, indische, koreanische sowie indonesische Kunden wichtig. Der utilitaristische Markennutzen schließlich ist insbesondere für Kunden aus Ländern mit einer individualistischen, femininen und / oder Unsicherheit verneinenden Kultur und folglich u.a. für japanische, koreanische sowie indonesische Kunden wichtig. Deutsche Unternehmen sollten den Einfluss der Landeskultur auf die Wichtigkeit der Markennutzenarten beachten, weil bei einer Nichtbeachtung eine Marke ihre Funktionen (Individualisierungsfunktion, Identifizierungsfunktion und Garantiefunktion) gegenüber den chinesischen, japanischen,

⁵⁵¹ Vgl. Bruhn (2016), S. 123 – 124; vgl. Homburg (2017), S. 556 – 557; vgl. Meffert u.a. (2015), S. 361.

⁵⁵² Vgl. Meffert u.a. (2010), S. 79 – 80; vgl. Sattler u. Völckner (2013), S. 67 – 68.

⁵⁵³ Vgl. Meffert u.a. (2010), S. 113; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 304 – 305; vgl. Stolle (2013), S. 334 – 337.

indischen, koreanischen und indonesischen Kunden nicht bestmöglich erfüllen kann.⁵⁵⁴

Die Programmpolitik untergliedert sich in die Produktinnovation, die Produktvariation, die Produktdifferenzierung und die Produktelimination. Ein deutsches Unternehmen, das seine Leistungen in China, Japan, Indien, Korea oder Indonesien anbietet, sollte in jedem Glied der Programmpolitik die Frage beantworten, wie kulturgebunden seine Leistungen sind.⁵⁵⁵ Eine starke Kulturgebundenheit ist beispielsweise gegeben, wenn der schnelle bzw. langsame Gebrauch oder Verbrauch der Leistung eine auf die Schaffung von Kundennutzen abzielende Eigenschaft der Leistung sein soll. So bevorzugen japanische Kunden wegen der monochronen Landeskultur schnelle Leistungen (wie z.B. Fast Food) und chinesische, indische, koreanische sowie indonesische Kunden wegen der polychronen Landeskulturen langsame Leistungen (wie z.B. Slow Food).⁵⁵⁶

Produktinnovationen, Produktvariationen, Produktdifferenzierungen und Produkteliminationen basieren nicht zuletzt auf Kundenbeschwerden.⁵⁵⁷ Kundenbeschwerden sind hierfür indessen in Ländern mit einer Machtdistanz verneinenden, individualistischen Kultur eine starke Basis und in Ländern mit einer Machtdistanz bejahenden, kollektivistischen Kultur eine schwache Basis, weil die Beschwerdebereitschaft in den erstgenannten Ländern groß und in den zweitgenannten Ländern klein ist.⁵⁵⁸ Kunden aus Ländern mit einer Machtdistanz bejahenden, kollektivistischen Kultur und mithin chinesische, japanische, indische, koreanische sowie indonesische Kunden empfinden einerseits das die Leistungen anbietende Unternehmen als übergeordnete Person und andererseits ein starkes Harmoniebedürfnis. Wegen diesen Empfindungen sind diese Kunden

⁵⁵⁴ Vgl. Kuß u. Kleinaltenkamp (2016), S. 195 – 196.

⁵⁵⁵ Vgl. Bruhn u. Hadwich (2016), S. 37 – 38; vgl. Neumair u.a. (2012), S. 374; vgl. Rehner (2006), S. 465 – 466; vgl. Usunier u. Walliser (1993), S. 100.

⁵⁵⁶ Vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 287 – 288.

⁵⁵⁷ Vgl. Bruhn (2016), S. 132; vgl. Decker u.a. (2015), S. 75; vgl. Kuß u. Kleinaltenkamp (2016), S. 178 – 179; vgl. Meffert u.a. (2015), S. 382.

⁵⁵⁸ Vgl. Bruhn u. Hadwich (2016), S. 176; vgl. Chan u. Wan (2008), S. 72 – 97; vgl. Hernandez u.a. (1991), S. 35 – 36; vgl. Liu u. McClure (2001), S. 54 – 75; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 422 – 423; vgl. Ngai u.a. (2007), S. 1375 – 1391; vgl. Watkins u. Liu (1996), S. 69 – 96.

weniger bereit sich über die vom Unternehmen angebotenen Leistungen zu beschweren als Kunden aus Ländern mit einer Machtdistanz verneinenden, individualistischen Kultur.

Die Dienstleistungspolitik ist eine Teilpolitik der Produktpolitik bei der Gestaltung der Kernleistungen, Basisdienstleistungen und / oder Zusatzdienstleistungen eines Unternehmens.⁵⁵⁹ Bei der Gestaltung zielt ein Unternehmen immer auf eine möglichst hohe Dienstleistungsqualität ab, egal ob ein im Kern materielle Leistungen anbietendes Unternehmen seine Basisdienstleistungen und / oder Zusatzdienstleistungen oder ein im Kern immaterielle Leistungen anbietendes Unternehmen seine Kernleistungen, Basisdienstleistungen und / oder Zusatzdienstleistungen gestaltet. Für die Erreichung des Ziels einer möglichst hohen Dienstleistungsqualität muss ein Unternehmen die Qualitätsanforderungen seiner Kunden berücksichtigen. Kunden aus Ländern mit einer monochronen und individualistischen Kultur fordern vor allem eine zeitorientierte Dienstleistung, Kunden aus Ländern mit einer polychronen und kollektivistischen Kultur fordern hingegen vor allem eine beziehungsorientierte Dienstleistung.⁵⁶⁰ Da die Kulturen Chinas, Indiens, Koreas und Indonesiens polychron und kollektivistisch sind, muss bei deutschen Unternehmen also die Forderung der chinesischen, indischen, koreanischen und indonesischen Kunden nach einer beziehungsorientierten Dienstleistung Berücksichtigung finden.

Die Gestaltung der Verpackung ist Gegenstand der Verpackungspolitik. Ein Unternehmen gestaltet die Verpackung auf eine Art und Weise, dass die Verpackung ihre Funktionen (Conveniencefunktion, Logistikfunktion, Schutzfunktion, Verkaufsförderungsfunktion, Verkaufsfunktion und Zusatznutzenfunktion) gegenüber den Kunden erfüllen kann.⁵⁶¹ In Bezug auf die Erfüllung der Verkaufsförderungsfunktion der Verpackung ist die Landeskultur der Kunden insofern wichtig, als eine auffällig gestaltete Verpackung bei Kunden aus Ländern mit einer Macht-

⁵⁵⁹ Vgl. Homburg (2017), S. 558 – 559.

⁵⁶⁰ Vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 410 – 411.

⁵⁶¹ Vgl. Bruhn (2016), S. 148; vgl. Fritz u. Oelsnitz (2006), S. 182 – 183.

distanz bejahenden Kultur verkaufsfördernd und bei Kunden aus Ländern mit einer Machtdistanz verneinenden Kultur nicht verkaufsfördernd ist.⁵⁶² Deutsche Unternehmen sollten also vor allem die Verpackung ihrer Konsumgüter in China, Japan, Indien, Korea und Indonesien auffällig gestalten, weil eine auffällig gestaltete Verpackung wegen der Machtdistanz bejahenden Kulturen hier verkaufsfördernd ist.⁵⁶³

Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik beinhaltet den akquisitorischen Vertrieb und den logistischen Vertrieb. Inhalt des akquisitorischen Vertriebs sind insbesondere die Vertriebswege eines Unternehmens und der persönliche Verkauf, Inhalt des logistischen Vertriebs sind insbesondere die Lagerung und der Transport der von einem Unternehmen angebotenen Leistungen.⁵⁶⁴

Ein Unternehmen zielt im Rahmen des akquisitorischen Vertriebs auf die Maximierung des Nutzens des Unternehmens sowie der Kunden und im Rahmen des logistischen Vertriebs auf die Minimierung der Kosten ab. Nicht zuletzt wegen dieser unterschiedlichen Ziele ist die Kultur für den akquisitorischen Vertrieb bedeutender als für den logistischen Vertrieb. Die Kultur ist indessen zwar sowohl für die Vertriebswege eines Unternehmens als auch für den persönlichen Verkauf sehr bedeutend.⁵⁶⁵ Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich jedoch auf die Bedeutung der Kultur für den persönlichen Verkauf.

Der persönliche Verkauf ist mit der Vertriebspolitik sowie der Kommunikationspolitik verbunden und bezweckt den Verkaufsabschluss.⁵⁶⁶ Wegen dieses Zwecks ist seine Verbindung zur Vertriebspolitik enger als zur Kommunikations-

⁵⁶² Vgl. Hult u.a. (2000), S. 206 – 220; vgl. Müller u. Gelbrich (2015), S. 315.

⁵⁶³ Vgl. Homburg (2017), S. 558 – 559.

⁵⁶⁴ Vgl. Bruhn (2016), S. 246; vgl. Decker u.a. (2015), S. 207 – 208; vgl. Homburg (2017), S. 864 – 865.

⁵⁶⁵ Vgl. Bruhn u. Hadwich (2016), S. 202 – 203.

⁵⁶⁶ Vgl. Kuß u. Kleinaltenkamp (2016), S. 232 – 234.

politik. Für die Erreichung eines Verkaufsabschlusses ist hauptsächlich ein kundenorientiertes Verkaufsverhalten erforderlich.⁵⁶⁷ Eine Orientierung des Verkaufsverhaltens an den Kunden schließt die Orientierung des Verkaufsverhaltens an der Kultur der Kunden ein. Das Verhalten der Verkäufer sollte sich in Ländern mit einer low-context-Kultur und / oder einer individualistischen Kultur am sachorientierten Verhalten der Kunden und in Ländern mit einer high-context-Kultur und / oder einer kollektivistischen Kultur am beziehungsorientierten Verhalten der Kunden orientieren.⁵⁶⁸ Da China, Japan, Indien, Korea sowie Indonesien high-context-Kulturen und kollektivistische Kulturen haben, sollten deutsche Unternehmen beim persönlichen Verkauf also die Beziehungsorientierung ihrer chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen sowie indonesischen Kunden beachten und die Sachorientierung ihrer deutschen Kunden missachten.

8.7.2 Personal-Management-Prozess

Der Personal-Management-Prozess besteht aus den Prozessschritten Personalbedarfsbestimmung, Personalbestandsanalyse, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalfreisetzung, Personalveränderung, Personaleinsatz, Personalkostenmanagement und Personalführung.⁵⁶⁹

Ein Unternehmen muss die Landeskultur seiner Mitarbeiter insbesondere in den (Teil-)Prozessschritten Personalbeschaffung, Personalentlohnung, Personalentwicklung, Personalführung und Personalmotivation berücksichtigen.

Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung beinhaltet die Personalsuche und die Personalauswahl.⁵⁷⁰ Die Personalsuche hat die Suche nach geeignetem Personal zum Inhalt, die Personalauswahl hat die Auswahl des geeignetsten Personals zum Inhalt.

⁵⁶⁷ Vgl. Homburg (2017), S. 907 – 908.

⁵⁶⁸ Vgl. Neumair u.a. (2012), S. 384; vgl. Rehner (2006), S. 479 – 480.

⁵⁶⁹ Vgl. Scholz (2014), S. 83 – 84.

⁵⁷⁰ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 108 – 109; vgl. Nicolai (2014), S. 109; vgl. Scholz (2014), S. 528.

Grundsätzlich ist das Personal geeignet, wenn die Anforderungen an das Personal und die Qualifikationen des Personals lückenlos sind.⁵⁷¹ Wenn ein Land eine kollektivistische und / oder partikulare Kultur hat, hängt die Geeignetheit des Personals außerdem davon ab, ob das Personal einer zu bevorzugenden und folglich geeigneten Eigengruppe oder einer zu benachteiligenden und folglich ungeeigneten Fremdgruppe angehört.⁵⁷²

Da China sowie Korea eine kollektivistische, partikulare Kultur und Japan, Indien sowie Indonesien eine kollektivistische, universalistische Kultur haben, sollten deutsche Unternehmen bei der Personalbeschaffung beachten, dass die Geeignetheit des Personals hier auch gruppenabhängig ist. Eine Beachtung sollte aber nicht bedeuten, dass deutsche Unternehmen bei der Suche und Auswahl ihres chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und / oder indonesischen Personals ebenfalls das Personal in Abhängigkeit von seiner Gruppe bevorzugen oder benachteiligen, insbesondere zumal Deutschland eine individualistische, universalistische Kultur hat, weshalb diese Bevorzugung bzw. Benachteiligung hier als Vetternwirtschaft gilt.⁵⁷³

Personalentlohnung

Ein Unternehmen entlohnt seine Mitarbeiter zwecks Erfüllung der Hauptpflicht eines Arbeitgebers gegenüber seinen Arbeitnehmern. Als materieller Anreiz eines Unternehmens bezweckt die Personalentlohnung darüber hinaus die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter anzureizen.⁵⁷⁴

Die Personalentlohnung umfasst geldliche und geldwerte Leistungen.⁵⁷⁵ Insbesondere in Bezug auf die geldlichen Leistungen ist eine gerechte Entgeltdifferenzierung problematisch, wobei sich das Problem im internationalen bzw. interkul-

⁵⁷¹ Vgl. Scherm u. Süß (2016), S. 53.

⁵⁷² Vgl. Gunkel (2013), S. 435.

⁵⁷³ Vgl. Schneider u.a. (2014), S. 134.

⁵⁷⁴ Vgl. Nicolai (2014), S. 199; vgl. Scherm u. Süß (2016), S. 141 – 145.

⁵⁷⁵ Vgl. Huber (2010), S. 123.

turellen Zusammenhang noch verschärft. Grundsätzlich kann das Entgelt anforderungs-, leistungs-, markt-, qualifikations-, sozial-, status-, unternehmererfolgs- und / oder verhaltensabhängig differenziert werden.⁵⁷⁶ Die Kulturdimensionen Leistung versus Herkunft nach Trompenaars und Machtdistanz nach Hofstede können für die Prüfung der Geeignetheit einer leistungs- bzw. statusabhängigen Entgeltdifferenzierung herangezogen werden.

Eine Entgeltdifferenzierung in Abhängigkeit von der Leistung wird von Mitarbeitern in leistungsorientierten Ländern, wo der erworbene Status vergleichsweise wichtig und der zugeschriebene Status vergleichsweise unwichtig ist, als gerecht und von Mitarbeitern in herkunftsorientierten Ländern, wo der zugeschriebene Status vergleichsweise wichtig und der erworbene Status vergleichsweise unwichtig ist, als ungerecht empfunden.⁵⁷⁷

Eine Entgeltdifferenzierung in Abhängigkeit vom Status im Allgemeinen und von der Hierarchie im Besonderen wird von Mitarbeitern in Ländern mit einem hohen Machtdistanz-Indexwert als gerecht und von Mitarbeitern in Ländern mit einem niedrigen Machtdistanz-Indexwert als ungerecht angesehen.⁵⁷⁸ Der Grund für diese Ansichten lautet, dass der Einfluss auf den Unternehmenserfolg für die erstgenannten Mitarbeiter hierarchieabhängig und für die zweitgenannten Mitarbeiter hierarchieunabhängig ist.⁵⁷⁹

Die Kulturen Chinas, Japans, Indiens, Koreas und Indonesiens sind herkunftsorientiert und haben einen hohen Machtdistanz-Indexwert. Mithin sollten deutsche Unternehmen das Entgelt hier einerseits eher leistungsunabhängig und andererseits eher statusabhängig differenzieren. Wenn nichtsdestotrotz eine Entgeltdifferenzierung auch in Abhängigkeit von der Leistung vorgenommen wird, sollte bei der Vornahme die Langzeitorientierung der chinesischen, japanischen, indi-

⁵⁷⁶ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 199; vgl. Nicolai (2014), S. 201 – 202; vgl. Scholz (2014), S. 846 – 848.

⁵⁷⁷ Vgl. Gunkel (2013), S. 438; vgl. Jackson (2002), S. 123.

⁵⁷⁸ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 96; vgl. Logger u.a. (1995), S. 151.

⁵⁷⁹ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 210.

schen, koreanischen und indonesischen Kultur berücksichtigt werden, indem zukünftige Leistungen mehr bzw. gegenwärtige Leistungen weniger Berücksichtigung finden.⁵⁸⁰

Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst die berufsvorbereitende Personalentwicklung, die berufsbegleitende Personalentwicklung und die berufsverändernde Personalentwicklung.⁵⁸¹ Sie kann dabei das tätigkeitsspezifische Wissen, das tätigkeitsunspezifische Wissen, das manuelle Können, das geistige Können, das allgemeine Sozialverhalten und das Arbeitsverhalten betreffen.⁵⁸² Die Personalentwicklung ist insbesondere erforderlich, wenn eine zwischen den Anforderungen an die Mitarbeiter und den Qualifikationen der Mitarbeiter bestehende Lücke nicht durch Personalbeschaffung und / oder Personalfreisetzung geschlossen werden kann oder soll.⁵⁸³

Ob und inwieweit die Personalentwicklung eine Anreizwirkung hat, wird auch durch die Kultur der Mitarbeiter beeinflusst. Eine Machtdistanz bejahende, kollektivistische, langzeitorientierte Kultur nimmt dahingehend Einfluss, dass die Personalentwicklung auf die Mitarbeiter tendenziell anreizend wirkt, eine Machtdistanz verneinende, individualistische, kurzzeitorientierte Kultur nimmt demgegenüber dahingehend Einfluss, dass die Personalentwicklung auf die Mitarbeiter tendenziell nicht anreizend wirkt.⁵⁸⁴

Da die Kulturen Chinas, Japans, Indiens, Koreas und Indonesiens Machtdistanz bejahend, kollektivistisch und langzeitorientiert sind, hat die Personalentwicklung somit in der Tendenz eine Anreizwirkung für chinesische, japanische, indische, koreanische und indonesische Mitarbeiter. Infolgedessen können deutsche Un-

⁵⁸⁰ Vgl. Gunkel (2013), S. 437 – 438; vgl. Holtbrügge (2015), S. 96.

⁵⁸¹ Vgl. Mentzel (2012) S. 6 – 8; vgl. Nicolai (2014), S. 339.

⁵⁸² Vgl. Nicolai (2014), S. 341 – 344.

⁵⁸³ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 137; vgl. Scholz (2014), S. 574.

⁵⁸⁴ Vgl. Gunkel (2013), S. 436 – 437; vgl. Holtbrügge (2015), S. 96.

ternehmen hier mit Hilfe von Personalentwicklung eine zwischen den Anforderungen an die Mitarbeiter und den Qualifikationen der Mitarbeiter bestehende Lücke schließen und die Mitarbeiter darüber hinaus „anreizen“.

Personalführung

Ein Unternehmen versucht durch die Personalführung das Verhalten seiner Mitarbeiter so zu gestalten, dass seine Unternehmensziele erreicht werden.⁵⁸⁵ Ein wichtiges Gestaltungsmittel ist der Führungsstil, also die Art und Weise, wie sich eine Führungskraft gegenüber einem Mitarbeiter verhält. Fraglich ist nun, welcher Führungsstil unmittelbar für eine herausragende Führung und mittelbar für die Erreichung der Unternehmensziele förderlich bzw. hinderlich ist. Die Antwort fällt von Landeskultur zu Landeskultur unterschiedlich aus.

Das internationale Forscherteam um House entwickelte erwähnenswertenmaßen im Zusammenhang mit der GLOBE-Studie zusätzlich zu den 8 Kulturdimensionen auch 6 Führungsdimensionen bzw. den charismatischen, den teamorientierten, den defensiven, den partizipativen, den humanorientierten und den autonomieorientierten Führungsstil (vgl. Darst. 57). Diese auf 21 primären Führungsdimensionen und 112 Items zur Führung basierenden Führungsstile fördern bzw. hindern eine herausragende Führung in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien unterschiedlich.

Die primären Führungsdimensionen „bestimmt“, „inspirierend“, „integer“, „leistungsorientiert“, „selbstaufopfernd“ und „visionär“ bilden die Basis des charismatischen Führungsstils (*„Charismatische Führungskräfte inspirieren die von ihnen Geführten durch eine erstrebenswerte, realistische Vision, die auf einer zweckdienlichen Analyse und hohen Leistungserwartungen basiert. Sie werden aufgrund ihrer Integrität und ihrer Bereitschaft, eigene Interessen zurückzustellen, als aufrichtig, entschlossensfreudig und glaubwürdig betrachtet.“*).⁵⁸⁶ Für eine herausragende Führung ist der charismatische Führungsstil in Deutschland, China,

⁵⁸⁵ Vgl. Huber (2010), S. 139.

⁵⁸⁶ Brodbeck (2016), S. 141; vgl. Brodbeck (2016), S. 137, 138 – 142; vgl. Chhokar u.a. (2007), S. 23; vgl. House u.a. (2014), S. 56; vgl. Scholz (2014), S. 983.

Japan, Indien, Korea und Indonesien förderlich, wobei der Förderungsgrad in Indonesien am höchsten und in Japan am niedrigsten ist. Da dieser Führungsstil im Vergleich zu den anderen Führungsstilen in Indien, Korea und Indonesien den höchsten Förderungsgrad hat, sollten deutsche Unternehmen versuchen, ihre indischen, koreanischen und indonesischen Mitarbeiter insbesondere charismatisch zu führen.

Der teamorientierte Führungsstil basiert auf den primären Führungsdimensionen „administrativ kompetent“, „böswillig“ (invers kodiert), „diplomatisch“, „kollaborativ“ und „teamintegrierend“ (*„Teamorientierte Führungskräfte sind loyal gegenüber ihren Teams und sorgen für das Wohlergehen der Mitarbeiter in den Teams. Sie setzen ihre administrativen und sozialen Fertigkeiten ein, um die interne Dynamik des Teams zu lenken und eine Arbeitsgruppe zu formen, die zusammenhält.“*).⁵⁸⁷ Für eine herausragende Führung ist der teamorientierte Führungsstil in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien förderlich, wobei der Förderungsgrad in Indonesien am höchsten und in Deutschland am niedrigsten ist. Da dieser Führungsstil im Vergleich zu den anderen Führungsstilen in China und Japan den höchsten Förderungsgrad hat, sollten deutsche Unternehmen versuchen, ihre chinesischen und japanischen Mitarbeiter insbesondere teamorientiert zu führen.

Die primären Führungsdimensionen „Gesicht wahrend“, „konfliktorientiert“, „selbstbezogen“, „statusorientiert“ und „verfahrensorientiert“ bilden die Basis des defensiven Führungsstils (*„Defensive Führungskräfte haben ein ausgeprägtes Verlangen danach, gegenüber einer Gruppe von Kollegen und direkten Untergebenen, die sich als Wettbewerber um ihre Position und Erfolge erweisen könnten, erfolgreich zu sein. Um sich selbst zu schützen, fügen sie sich Personen in Machtpositionen, halten Informationen zurück, die möglichen Konkurrenten nützen könnten, befolgen Regeln und Richtlinien, um Risiken zu vermeiden, und nehmen sich im Umgang mit anderen in Acht, um sicherzustellen, dass sie einen*

⁵⁸⁷ Brodbeck (2016), S. 142; vgl. Brodbeck (2016), S. 137, 142 – 144; vgl. Chhokar u.a. (2007), S. 23; vgl. House u.a. (2014), S. 65; vgl. Scholz (2014), S. 983.

positiven Eindruck hinterlassen.“).⁵⁸⁸ Für eine herausragende Führung ist der defensive Führungsstil in Indonesien förderlich und in Deutschland, China, Japan, Indien sowie Korea hinderlich, wobei der Hinderungsgrad in Deutschland am höchsten und in China am niedrigsten ist. Da dieser Führungsstil in China, Japan, Indien und Korea für eine herausragende Führung hinderlich ist und er im Vergleich zu den anderen Führungsstilen in Indonesien den niedrigsten Förderungsgrad hat, sollten deutsche Unternehmen versuchen, ihre chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Mitarbeiter nicht defensiv zu führen.

Der partizipative Führungsstil basiert auf den primären Führungsdimensionen „autokratisch“ (invers kodiert) und „nicht-partizipativ“ (invers kodiert) (*„Partizipative Führungskräfte gehen davon aus, dass Geführte zu Entscheidungen beitragen können und in den Prozess der Entscheidungsfindung wie auch die Umsetzung eingebunden werden sollten. Sie betrachten Auseinandersetzung, Diskussion und Uneinigkeit als normale Bestandteile eines guten Entscheidungsprozesses, die nicht unterdrückt werden sollten.“*).⁵⁸⁹ Für eine herausragende Führung ist der partizipative Führungsstil in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien förderlich, wobei der Förderungsgrad in Deutschland am höchsten und in Indonesien am niedrigsten ist. Der partizipative Führungsstil hat im Vergleich zu den anderen Führungsstilen in Deutschland den höchsten Förderungsgrad. Deutsche Unternehmen sollten trotzdem versuchen, ihre chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Mitarbeiter gerade nicht partizipativ zu führen, weil die Förderungsgrade des partizipativen Führungsstils in China, Japan, Indien, Korea und Indonesien unterdurchschnittlich sind.

Die primären Führungsdimensionen „bescheiden“ und „menschenorientiert“ bilden die Basis des humanorientierten Führungsstils (*„Humanorientierte Führungskräfte sind bodenständig, bescheiden und abgeneigt gegenüber Prahlereien. Sie*

⁵⁸⁸ Brodbeck (2016), S. 149; vgl. Brodbeck (2016), S. 137, 149 – 151; vgl. Chhokar u.a. (2007), S. 23; vgl. House u.a. (2014), S. 80; vgl. Scholz (2014), S. 983.

⁵⁸⁹ Brodbeck (2016), S. 144; vgl. Brodbeck (2016), S. 137, 144 – 147; vgl. Chhokar u.a. (2007), S. 23; vgl. House u.a. (2014), S. 69; vgl. Scholz (2014), S. 983.

sind empathisch und neigen dazu, den von ihnen Geführten in menschenfreundlicher Weise zu helfen und sie zu fördern, indem sie ihnen Ressourcen und andere Arten von Unterstützung anbieten.“).⁵⁹⁰ Für eine herausragende Führung ist der humanorientierte Führungsstil in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien förderlich, wobei der Förderungsgrad in Indonesien am höchsten und in Deutschland am niedrigsten ist. Deutsche Unternehmen sollten versuchen, ihre chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Mitarbeiter stärker humanorientiert zu führen als ihre deutschen Mitarbeiter.

Der autonomieorientierte Führungsstil schließlich basiert auf der primären Führungsdimension „selbständig“ (*„Autonomieorientierte Führungskräfte verlassen sich in extremem Ausmaß auf ihre eigenen Fähigkeiten und zeigen wenig Respekt für die Fähigkeiten und Ideen anderer Personen. Sie betrachten sich als einzigartig und anderen überlegen, weshalb sie es bevorzugen, unabhängig von und in geringer Zusammenarbeit mit Kollegen und direkten Untergebenen zu arbeiten.“*).⁵⁹¹ Für eine herausragende Führung ist der autonomieorientierte Führungsstil in Deutschland, China, Korea sowie Indonesien förderlich und in Japan sowie Indien hinderlich, wobei der Förderungsgrad bzw. Hinderungsgrad in Deutschland bzw. Japan am höchsten und in China bzw. Indien am niedrigsten ist. Deutsche Unternehmen sollten versuchen, ihre chinesischen, koreanischen und indonesischen Mitarbeiter schwächer autonomieorientiert zu führen als ihre deutschen Mitarbeiter – japanische und indische Mitarbeiter sollten hingegen überhaupt nicht autonomieorientiert geführt werden.

Alles in allem sollten deutsche Unternehmen also versuchen, ihre chinesischen sowie japanischen Mitarbeiter insbesondere teamorientiert und ihre indischen, koreanischen sowie indonesischen Mitarbeiter insbesondere charismatisch zu führen, weil diese Führungsstile unmittelbar für eine herausragende Führung und mittelbar für die Erreichung der Unternehmensziele am förderlichsten sind.

⁵⁹⁰ Brodbeck (2016), S. 147; vgl. Brodbeck (2016), S. 137, 147 – 148; vgl. Chhokar u.a. (2007), S. 23; vgl. House u.a. (2014), S. 76; vgl. Scholz (2014), S. 983.

⁵⁹¹ Brodbeck (2016), S. 149; vgl. Brodbeck (2016), S. 137, 149; vgl. Chhokar u.a. (2007), S. 23; vgl. House u.a. (2014), S. 78; vgl. Scholz (2014), S. 983.

Darst. 57: GLOBE-Führungsstile⁵⁹²

	Charis- matisch	Teamori- entiert	Defensiv	Partizipa- tiv	Human- orientiert	Autono- mieorien- tiert
DE	5,84	5,49	2,96	5,88	4,44	4,3
CN	5,56	5,57	3,8	5,04	5,19	4,07
JP	5,49	5,56	3,6	5,07	4,68	3,67
IN	5,85	5,72	3,77	4,99	5,26	3,85
KR	5,53	5,52	3,67	4,92	4,87	4,21
ID	6,15	5,92	4,12	4,6	5,43	4,19
Mittel- wert	5,83	5,76	3,47	5,33	4,89	3,85

Personalmotivation

Zwecks Erreichung seiner Ziele versucht ein Unternehmen überdies seine Mitarbeiter durch Leistungsanreize zu einem leistungsbereiten Verhalten zu motivieren.⁵⁹³ Die unternehmerischen Leistungen reizen die Mitarbeiter zu einem leistungsbereiten Verhalten an, wenn sie den Mitarbeitern einen Nutzen bringen. Ob und inwieweit unternehmerische Leistungen für die Mitarbeiter nutzbringend und folglich anreizend sind, hängt erwähnensmaßen auch von der Landeskultur ab. Insbesondere die Kulturdimensionen Individualismus versus Kollektivismus, Maskulinität versus Femininität und Unsicherheitsvermeidung nach Hofstede können einem Unternehmen bei der Beantwortung der Frage, ob und inwieweit unternehmerische Leistungen für die Mitarbeiter nutzbringend und folglich anreizend sind, helfen.

Da Mitarbeiter in Ländern mit einer individualistischen Kultur eher durch Individualanreize und in Ländern mit einer kollektivistischen Kultur eher durch Gruppenanreize motiviert werden, sollten deutsche Unternehmen für die Motivation ihrer chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Mitarbeiter auch eher ein Gruppenanreizsystem als ein Individualanreizsystem verwenden.⁵⁹⁴ Wegen der Maskulinität der chinesischen, japanischen und indischen Kul-

⁵⁹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Brodbeck (2016), S. 243 – 244.

⁵⁹³ Vgl. Scherm u. Süß (2016), S. 141 – 145.

⁵⁹⁴ Vgl. Gunkel (2013), S. 437; vgl. Scholz (2014), S. 970.

turen wirken in China, Japan und Indien u.a. betriebliche Statussymbole motivierend, wegen der Femininität der koreanischen und indonesischen Kulturen wirken in Korea und Indonesien u.a. flexible Arbeitszeiten motivierend.⁵⁹⁵ Die Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung schließlich kann einem Unternehmen bei der Beantwortung der Frage, ob und inwieweit unternehmerische Leistungen für die Mitarbeiter nutzbringend und folglich anreizend sind, insofern helfen, als in Bezug auf japanische und koreanische Mitarbeiter infolge der starken Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung eine Arbeitsplatzgarantie und in Bezug auf chinesische, indische und indonesische Mitarbeiter infolge der schwachen Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung ein individuell gestaltbarer Arbeitsinhalt eine hohe Motivationswirkung erzielen kann.⁵⁹⁶

⁵⁹⁵ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 96; vgl. Scherm (1999), S. 282.

⁵⁹⁶ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 96; vgl. Scherm (1999), S. 283.

Teil IV: Interaktives Management Dashboard

9 Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Im Jahr 2004 verwendeten 51 Prozent der befragten Unternehmen Management Dashboards, im Jahr 2009 verwendeten 72 Prozent der befragten Unternehmen Management Dashboards, so die Ergebnisse von Befragungen, die The Data Warehousing Institute durchführte.⁵⁹⁷ Die heutige Verwendungshäufigkeit ist mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit noch größer, nicht zuletzt weil Management Dashboards inzwischen interaktiv sind und diese Interaktivität das mobile Arbeiten vereinfacht und erleichtert.

Ein Management Dashboard ist ein digitales Management-Informationssystem zur Entscheidungsunterstützung, das Informationen visuell darstellt. Das Management Dashboard unterstützt den Entscheidungsprozess des Managers über die komprimierte grafische und / oder textliche Darstellung der wichtigsten Informationen (*„A dashboard is a visual display of the most important information needed to achieve one or more objectives; consolidated and arranged on a single screen so the information can be monitored at a glance.“*).⁵⁹⁸

Kriterien für die Kategorisierung von Management Dashboards sind die Aktualisierungshäufigkeit, der Anwendungsbereich, die Darstellungstechnik, der Datentyp, das Informationsspektrum, die Interaktivität, die Kennzahlen, die Reichweite und insbesondere der Zweck.⁵⁹⁹

Das die Ergebnisse dieser Arbeit zusammenführende, nachfolgend konzipierte interaktive Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess bezweckt die Zurverfügungstellung von Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede chinesischer,

⁵⁹⁷ Vgl. Eckerson (2011), S. 6.

⁵⁹⁸ Few (2006), S. 34; vgl. Gluchowski u.a. (2008), S. 214 – 218.

⁵⁹⁹ Vgl. Few (2006), S. 40; vgl. Gluchowski u.a. (2008), S. 218 – 220.

japanischer, indischer, koreanischer und indonesischer Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess eines deutschen Unternehmens. Sein Zweck ist vor allem einen Manager über teilprozessschritt- und religionsspezifische bzw. teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifische Empfehlungen einfach und leicht verständlich zu informieren, sodass er entscheiden kann, ob, und wenn ja, wie er die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt.

9.1 Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede

Die beiden nachfolgenden Tabellen beinhalten die im interaktiven Management Dashboard dargestellten Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede chinesischer, japanischer, indischer, koreanischer und indonesischer Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess eines deutschen Unternehmens (vgl. Darst. 58 und 59). Die erste Tabelle hat die Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede zum Inhalt, die zweite Tabelle hat die Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede zum Inhalt.

Die Tabelle „Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede“ enthält zunächst einmal die Religionen Buddhismus, Christentum, Hinduismus, Islam, Konfuzianismus, Schintoismus und Taoismus sowie die wichtigsten Gebote und Verbote der Religionen. Die Gebote und Verbote beruhen auf den Moralkulturen der Religionen und den entsprechenden Erläuterungen hierzu in dieser Arbeit. Außerdem können der Tabelle die für Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien relevanten Religionen entnommen werden. In der Spalte mit der Überschrift „Empfehlungen“ sind dann die teilprozessschritt- und religionsspezifischen Empfehlungen aufgelistet. In Kapitel 7 der Arbeit wurden die Auswirkungen der Moralkulturen der in der Tabelle aufgelisteten Religionen auf das chinesische, japanische, indische, koreanische bzw. indonesische Wirtschaftsverhalten analysiert. Diese Analysen wurden sodann dahingehend

ausgewertet, ob sich aus ihnen Empfehlungen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses, in denen die religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder berücksichtigt werden sollten, ableiten lassen. Die in der Tabelle aufgelisteten teilprozessschritt- und religionsspezifischen Empfehlungen sind das Ergebnis dieser Auswertung. Die Spalten mit den Überschriften „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen“, „Macht Stakeholder erfassen“, „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ und „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ ermöglichen indessen die teilprozessschrittspezifische Zuordnung der Empfehlungen, mit Hilfe der Spalte mit der Überschrift „Religion“ können die Empfehlungen religionspezifisch (und hiermit auch länderspezifisch) zugeordnet werden.

Die Tabelle „Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede“ enthält zunächst einmal die Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House, die Pole und Gegenpole der Kulturdimensionen sowie die wichtigsten Definitionsmerkmale der Pole. Die Definitionsmerkmale beruhen auf den Definitionen von Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars bzw. House und den entsprechenden Erläuterungen hierzu in dieser Arbeit. Außerdem können der Tabelle die für Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien relevanten Pole der Kulturdimensionen entnommen werden. In der Spalte mit der Überschrift „Empfehlungen“ sind dann die teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifischen Empfehlungen aufgelistet. In Kapitel 8 der Arbeit wurden auf der Grundlage der in der Tabelle aufgelisteten Kulturdimensionen die Grundannahmen, die Werte und das Verhalten in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien, die diesbezüglichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie die Auswirkungen der kulturellen Unterschiede auf die betrieblichen Funktionen analysiert. Diese Analysen wurden sodann dahingehend ausgewertet, ob sich aus ihnen Empfehlungen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses, in denen die kulturellen Unterschiede der Stakeholder berücksichtigt

werden sollten, ableiten lassen. Die in der Tabelle aufgelisteten teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifischen Empfehlungen sind das Ergebnis dieser Auswertung. Die Spalten mit den Überschriften „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen“, „Macht Stakeholder erfassen“, „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ und „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ ermöglichen indessen die teilprozessschrittspezifische Zuordnung der Empfehlungen, mit Hilfe der Spalten mit den Überschriften „Kulturdimension“ und „Pol“ können die Empfehlungen kulturdimensionsspezifisch (und hiermit auch länderspezifisch) zugeordnet werden.

Die Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede im Allgemeinen und die teilprozessschritt- und religionspezifischen bzw. teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifischen Empfehlungen im Besonderen zielen letztlich darauf ab, dass ein deutsches Unternehmen mit einem interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess seine Beziehungen zu seinen deutschen, chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholdern wie auch die Erfüllung der Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder „managen“ kann, sodass das Unternehmen das Ziel der Maximierung des Stakeholder-Values erreicht. Denn bei einem internationalen Unternehmen mit inländischen und ausländischen Stakeholdern ist für die Erreichung dieses Ziels erforderlich, dass die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt werden – die Erforderlichkeit einer Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder wird als solche auch von Freeman erwähnenswertenmaßen anerkannt (*„An understanding of the interests of all legitimate stakeholders will come only through analysis of and sensitivity to cultural diversity.“*)⁶⁰⁰.

In der hiernach folgenden Darstellung und Erläuterung des interaktiven Management Dashboards wird u.a. dargestellt und erläutert, wo und warum die Inhalte

⁶⁰⁰ Freeman u.a. (2010), S. 120; vgl. Ireland u. Hitt (2005), S. 71 – 72.

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

der Tabellen „Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede“ und „Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede“ im interaktiven Management Dashboard dargestellt werden.

Darst. 58: Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede⁶⁰¹

Lfd. Nr.	Religion	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Gebote und Verbote	Empfehlungen	Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durch-führen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durch-führen	An-sprüche u. Interes-sen Stakeholder fest-stellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identi-fizieren u. analysie-ren	Legitimi-tät An-sprüche u. Interes-sen mit kultu-reller Umwelt prüfen
1	Buddhismus		x	x		x		Rechte Achtsamkeit	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell gegenüber der Arbeit positiv eingestellt ist.			x			x
2								Rechte Anschauung	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell der Begriff "Geldwirtschaft" positiv besetzt ist.			x			x
3								Rechte Anstrengung	Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell am Diesseits und nicht am Jenseits orientiert.			x			x
4								Rechte Gesinnung							
5								Rechte Lebensführung							
6								Rechte Rede							
7								Rechte Sammlung							
8								Rechte Tat							
9	Christentum	x				x		Begehrensverbot	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell gegenüber der Arbeit positiv eingestellt ist.			x			x
10								Bilderverbot	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell mehr spart und weniger konsumiert.			x			x

⁶⁰¹ Eigene Darstellung.

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Religion	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Gebote und Verbote	Empfehlungen	Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durch-führen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durch-führen	An-sprüche u. Inter-essen Stakeholder fest-stellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identi-fizieren u. analysie-ren	Legitimi-tät An-sprüche u. Inter-essen mit kultu-reller Umwelt prüfen
11								Diebstahlsverbot	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell sozial und ökologisch nachhaltiges Wirtschaften vergleichsweise wichtig ist.			x			x
12								Ehebruchsverbot							
13								Elterngebot							
14								Falschzeugnisverbot							
15								Fremdgötterverbot							
16								Gebot der Menschenliebe							
17								Namensmissbrauchsverbot							
18								Sabbatgebot							
19								Tötungsverbot							
20	Hinduismus				x			Erfüllung der religiösen und sozialen Kastenpflichten	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Leistung indirekt bewertet.	x	x	x			

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Religion	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Gebote und Verbote	Empfehlungen	Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durch-führen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durch-führen	An-sprüche u. Interes-sen Stakeholder fest-stellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identi-fizieren u. analysie-ren	Legitimi-tät An-sprüche u. Interes-sen mit kultu-reller Umwelt prüfen
21								Sinnengenuss	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell das Kollektiv Vorrang vor dem Individuum hat.			x	x		x
22								Vermögensmehrung	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell ein Leistungsergebnis vergleichsweise unwichtig ist.			x			x
23									Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell autoritär verhält, wenn er übergeordnet ist.	x	x	x	x		
24									Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell reaktiv verhält, wenn er gleichgeordnet oder untergeordnet ist.	x	x	x	x		
25	Islam						x	Armensteuer	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell der Begriff "Zins" negativ besetzt ist.			x			x
26								Fasten	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell eine Entscheidung pro Eigengruppe und contra Fremdgruppe üblich ist.			x	x		x
27								Glaubensbekenntnis	Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell autoritär verhält, wenn er übergeordnet ist.	x	x	x	x		
28								Ritualgebet	Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell introvertiert verhält.	x	x				x
29								Wallfahrt nach Mekka	Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell reaktiv verhält, wenn er gleichgeordnet oder untergeordnet ist.	x	x	x	x		
30	Konfuzianismus		x	x		x		Glaubwürdigkeit	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Beziehungen besonders pflegt.	x	x	x			x

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Religion	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Gebote und Verbote	Empfehlungen	Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durch-führen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durch-führen	An-sprüche u. Interes-sen Stakeholder fest-stellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identi-fizieren u. analysie-ren	Legitimi-tät An-sprüche u. Interes-sen mit kultu-reller Umwelt prüfen
31								Menschlichkeit	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell indirekt, implizit und nonverbal kommuniziert.	x	x				
32								Rechtlichkeit	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Solidaritätsverhalten Vorrang vor Konkurrenzverhalten hat.			x	x		x
33								Sittlichkeit	Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell autoritär verhält, wenn er übergeordnet ist.	x	x	x	x		
34								Weisheit	Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell reaktiv verhält, wenn er gleichgeordnet oder untergeordnet ist.	x	x	x	x		
35	Schintoismus			x				Gebet	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Beziehungen besonders pflegt.	x	x	x			x
36								Opfer	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell gegenüber der Arbeit positiv eingestellt ist.			x			x
37								Reinigung	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell das Kollektiv Vorrang vor dem Individuum hat.			x	x		x
38									Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell am Diesseits und nicht am Jenseits orientiert.			x			x
39	Taoismus		x	x		x		Nichtbeeinflussung des Wandels der Natur durch Nichthandeln	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell indirekt, implizit und nonverbal kommuniziert.	x	x				
40									Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell langsam entscheidet.				x	x	

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Religion	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Gebote und Verbote	Empfehlungen	Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durch-führen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durch-führen	An-sprüche u. Inter-essen Stakeholder fest-stellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identi-fizieren u. analysie-ren	Legitimi-tät An-sprüche u. Inter-essen mit kultu-reller Umwelt prüfen
41									Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell eher reaktiv als operativ verhält.	x	x	x	x		

Darst. 59: Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede⁶⁰²

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	DE						ID	Definitionsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
			DE	CN	JP	IN	KR	ID									
1	Kontextorientierung (Hall)	Low-context	x							Direkte, explizite, lineare und verbale Kommunikation	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell direkt, explizit und verbal kommuniziert.	x	x				
2											Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Informationen bringt, wenn er Informationssender ist.	x	x				
3											Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Informationen nicht holt, wenn er Informationsempfänger ist.	x	x				
4		High-context		x	x	x	x	x		Indirekte, implizite, kreisförmige und nonverbale Kommunikation	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell indirekt, implizit und nonverbal kommuniziert.	x	x				
5											Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Informationen nicht bringt, wenn er Informationssender ist.	x	x				
6											Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Informationen holt, wenn er Informationsempfänger ist.	x	x				
7	Raumorientierung (Hall)	Große räumliche Distanz	x	x	x			x	x	Großräumige Face-to-Face-Kommunikation	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell in einer Face-to-Face-Kommunikation eine große Distanz zum Kommunikationspartner hält.	x	x				
8											Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell seinen Kommunikationspartner bei einer kleinräumigen Face-to-Face-Kommunikation als distanzlos und aufdringlich wahrnimmt.	x	x				
9		Kleine räumliche Distanz					x			Kleinräumige Face-to-Face-Kommunikation	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell in einer Face-to-Face-Kommunikation eine kleine Distanz zum Kommunikationspartner hält.	x	x				
10											Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell seinen Kommunikationspartner bei einer großräumigen Face-to-Face-Kommunikation als distanziert und ablehnend wahrnimmt.	x	x				

⁶⁰² Eigene Darstellung.

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Definitionsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
11	Zeitstrukturierung (Hall)	Monochronität	x		x				Lineare Zeitstrukturierung	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Aufgaben pünktlich erledigt.	x	x	x			x
12										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Aufgaben sequenziell erledigt.	x	x	x			
13										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Schnelligkeit Vorrang vor Langsamkeit hat.			x		x	x
14		Polychronität		x		x	x	x	Zirkuläre Zeitstrukturierung	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Aufgaben unpünktlich erledigt.	x	x	x			x
15										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Aufgaben parallel erledigt.	x	x	x			
16										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Langsamkeit Vorrang vor Schnelligkeit hat.			x		x	x
17	Informationsgeschwindigkeit (Hall)	Hohe Geschwindigkeit	x						Schneller Aufbau einer Kommunikationsbeziehung	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell eine vergleichsweise hohe Informationsgeschwindigkeit bevorzugt.	x	x	x			
18										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell schnell entscheidet.				x	x	
19		Niedrige Geschwindigkeit		x	x	x	x	x	Langsamer Aufbau einer Kommunikationsbeziehung	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell eine vergleichsweise niedrige Informationsgeschwindigkeit bevorzugt.	x	x	x			
20										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell langsam entscheidet.				x	x	

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Definitionsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
21	Machtdistanz (Hofstede)	Hohe Machtdistanz		x	x	x	x	x	Hohe Akzeptanz für Ungleichheit	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Ungleichheiten akzeptabel sind.			x	x		x
22										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell autoritär verhält, wenn er übergeordnet ist.	x	x	x	x		
23										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell reaktiv verhält, wenn er gleichgeordnet oder untergeordnet ist.	x	x	x	x		
24		Niedrige Machtdistanz	x						Niedrige Akzeptanz für Ungleichheit	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Ungleichheiten nicht akzeptabel sind.			x	x		x
25										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell partizipativ verhält, wenn er übergeordnet ist.	x	x	x	x		
26										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell operativ verhält, wenn er gleichgeordnet oder untergeordnet ist.	x	x	x	x		
27	Individualismus vs. Kollektivismus (Hofstede)	Individualismus	x						Ichgefühl vor Wirgefühl	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Beziehungen nicht besonders pflegt.	x	x	x			x
28										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell das Individuum Vorrang vor dem Kollektiv hat.			x	x		x
29										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell eine Entscheidung pro Eigengruppe und contra Fremdgruppe nicht üblich ist.			x	x		x
30		Kollektivismus		x	x	x	x	x	Wirgefühl vor Ichgefühl	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Beziehungen besonders pflegt.	x	x	x			x

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol							ID	Definitionsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen	
			DE	CN	JP	IN	KR											
31																		
32																		
33	Maskulinität vs. Femininität (Hofstede)	Maskulinität	x	x	x	x				Wichtigkeit der männlichen und weiblichen Geschlechterrollen				x	x			x
34												x	x	x	x			x
35												x	x	x	x			x
36		Femininität						x	x	Unwichtigkeit der männlichen und weiblichen Geschlechterrollen				x	x			x
37												x	x	x	x			x
38												x	x	x	x			x
39	Unsicherheitsvermeidung (Hofstede)	Hohe Unsicherheitsvermeidung	x		x					Niedrige Akzeptanz für unsichere Situationen					x	x		
40												x	x	x			x	x

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Definitionsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
41										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Sicherheit Vorrang vor Innovation und Kreativität hat.			x		x	x
42		Niedrige Unsicherheitsvermeidung		x		x		x	Hohe Akzeptanz für unsichere Situationen	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Prozesse möglichst wenig formalisiert und standardisiert.	x	x		x	x	
43										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Information und Transparenz vergleichsweise unwichtig sind.	x	x	x		x	x
44										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Innovation und Kreativität Vorrang vor Sicherheit haben.			x		x	x
45	Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung (Hofstede)	Langzeitorientierung	x	x	x	x	x	x	Präferenz für die Zukunft im Denken und Handeln	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell auf eine langfristige Gewinnmaximierung abzielt.			x			x
46										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell an der Zukunft orientiert.			x			x
47		Kurzzeitorientierung							Präferenz für die Vergangenheit und die Gegenwart im Denken und Handeln	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung abzielt.			x			x
48										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell an der Vergangenheit und der Gegenwart orientiert.			x			x
49	Genuss vs. Zurückhaltung (Hofstede)	Genuss							Hedonismus und Nachgiebigkeit	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell mehr konsumiert und weniger spart.			x			x
50										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Hedonismus Vorrang vor Askese hat.			x			x

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Definierungsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
51										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell extrovertiert verhält.	x	x				x
52		Zurückhaltung	x	x	x	x	x	x	Askese und Beherrschung	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell mehr spart und weniger konsumiert.			x			x
53										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Askese Vorrang vor Hedonismus hat.			x			x
54										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell introvertiert verhält.	x	x				x
55	Autonomie vs. Einbettung (Schwartz)	Autonomie	x		x				Ichgefühl vor Wirgefühl	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell eine intrinsische Motivation hat.			x			x
56		Einbettung		x		x	x	x	Wirgefühl vor Ichgefühl	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell eine extrinsische Motivation hat.			x			x
57	Hierarchie vs. Gleichheit (Schwartz)	Hierarchie		x	x	x	x	x	Hohe Akzeptanz für Ungleichheit	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell soziale Macht Vorrang vor sozialer Gerechtigkeit hat.			x	x		x
58										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell autoritär verhält, wenn er übergeordnet ist.	x	x	x	x		
59										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell reaktiv verhält, wenn er gleichgeordnet oder untergeordnet ist.	x	x	x	x		
60		Gleichheit	x						Niedrige Akzeptanz für Ungleichheit	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell soziale Gerechtigkeit Vorrang vor sozialer Macht hat.			x	x		x

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Definitionsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
61										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell partizipativ verhält, wenn er übergeordnet ist.	x	x	x	x		
62										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell operativ verhält, wenn er gleichgeordnet oder untergeordnet ist.	x	x	x	x		
63	Herrschaft vs. Harmonie (Schwartz)	Herrschaft		x	x	x	x	x	Beherrschte Umwelt	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell wirtschaftliche Ziele wichtiger als soziale und ökologische Ziele sind.			x			x
64		Harmonie	x						Harmonische Umwelt	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell wirtschaftliche Ziele nicht wichtiger als soziale und ökologische Ziele sind.			x			x
65	Universalismus vs. Partikularismus (Trompenaars)	Universalismus	x		x	x		x	Fallunabhängige und personenunabhängige Regeleinhaltung	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell möglichst viel vertraglich regelt.			x		x	
66										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Gerechtigkeit heißt, dass Regeln fallunabhängig und personenunabhängig eingehalten werden.			x		x	x
67										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell vertragsgemäß verhält.			x	x	x	x
68		Partikularismus		x				x	Fallabhängige und personenabhängige Regeleinhaltung	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell möglichst wenig vertraglich regelt.			x		x	
69										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Gerechtigkeit heißt, dass Regeln fallabhängig und personenabhängig eingehalten werden.			x		x	x
70										Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell nicht vertragsgemäß verhält.			x	x	x	x

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	Regionen						ID	Definitionsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
			DE	CN	JP	IN	KR	ID									
71	Individualismus vs. Kollektivismus (Trompenaars)	Individualismus	x						Ichgefühl vor Wirgefühl	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell eine Entscheidung langsam umsetzt.				x			
72										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell schnell entscheidet.				x	x		
73		Kollektivismus		x	x	x		x	Wirgefühl vor Ichgefühl	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell eine Entscheidung schnell umsetzt.				x			
74										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell langsam entscheidet.				x	x		
75	Affektivität vs. Neutralität (Trompenaars)	Affektivität	x						Darstellung von Gefühlen während einer Kommunikation	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell einen Kommunikationspartner, der seine Gefühle nicht darstellt, als gefühllos wahrnimmt.	x	x					
76										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell während einer Kommunikation seine Gefühle darstellt.	x	x					
77		Neutralität		x	x	x		x	Keine Darstellung von Gefühlen während einer Kommunikation	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell einen Kommunikationspartner, der seine Gefühle darstellt, als gefühlig wahrnimmt.	x	x					
78										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell während einer Kommunikation seine Gefühle nicht darstellt.	x	x					
79	Spezifität vs. Diffusität (Trompenaars)	Spezifität	x						Abgrenzung von Lebensbereichen	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Beziehungen nicht besonders pflegt.	x	x	x			x	
80										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell direkt, explizit und verbal kommuniziert.	x	x					

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol								Definitionsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht-Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität-Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
			DE	CN	JP	IN	KR	ID									
81		Diffusität		x	x	x	x	x		Keine Abgrenzung von Lebensbereichen	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Beziehungen besonders pflegt.	x	x	x			x
82											Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell indirekt, implizit und nonverbal kommuniziert.	x	x				
83	Leistung vs. Herkunft (Trompenaars)	Leistung								Statuserwerb	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell die Leistungsstärke einer Person wichtiger ist als ihre Herkunft, ihr Geschlecht und ihr Alter.			x			x
84											Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Verhandlungsführer v.a. die gleiche Leistungsstärke haben sollten.	x	x		x		
85		Herkunft	x	x	x	x	x	x		Statuszuschreibung	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell die Herkunft, das Geschlecht und das Alter einer Person wichtiger sind als ihre Leistungsstärke.			x			x
86											Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Verhandlungsführer v.a. die gleiche Herkunft, das gleiche Geschlecht und das gleiche Alter haben sollten.	x	x		x		
87	Zeitwahrnehmung (Trompenaars)	Kurze Zeitwahrnehmung	x		x	x		x		Wahrnehmung der Vergangenheit und der Zukunft als vergleichsweise kurzandauernd	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell die Vergangenheit und die Zukunft eine vergleichsweise kurze Zeit andauern.			x			x
88		Lange Zeitwahrnehmung		x				x		Wahrnehmung der Vergangenheit und der Zukunft als vergleichsweise langandauernd	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell die Vergangenheit und die Zukunft eine vergleichsweise lange Zeit andauern.			x			x
89	Interne vs. externe Kontrolle (Trompenaars)	Interne Kontrolle	x		x	x	x	x		Selbstbestimmtheit des Schicksals	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Konflikten nicht aus dem Weg geht.	x	x		x	x	
90		Externe Kontrolle		x						Fremdbestimmtheit des Schicksals	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Konflikten aus dem Weg geht.	x	x		x	x	

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Definierungsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
91	Leistungsorientierung (House)	Hohe Leistungsorientierung	x	x	x	x	x	x	Starke Leistungsbereitschaft	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Leistung direkt bewertet.	x	x	x			
92										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell ein Leistungsergebnis vergleichsweise wichtig ist.			x			x
93		Niedrige Leistungsorientierung							Schwache Leistungsbereitschaft	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Leistung indirekt bewertet.	x	x	x			
94										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell ein Leistungsergebnis vergleichsweise unwichtig ist.			x			x
95	Zukunftsorientierung (House)	Hohe Zukunftsorientierung	x		x	x			Wahrnehmung der Zukunft als dynamisch	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Prozesse "organisch" strukturiert.	x	x		x	x	
96										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell viel Flexibilität zeigt.			x		x	
97		Niedrige Zukunftsorientierung		x				x	Wahrnehmung der Zukunft als statisch	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Prozesse "mechanistisch" strukturiert.	x	x		x	x	
98										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell wenig Flexibilität zeigt.			x		x	
99	Gleichberechtigung (House)	Benachteiligung von Männern							Matriarchat	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell die Ansprüche und Interessen von Frauen fördert.			x			x
100										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell überwiegend weibliche Verhandlungsführer entsendet.	x	x				

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Definitionsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
101		Benachteiligung von Frauen	x	x	x	x	x	x	Patriarchat	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell die Ansprüche und Interessen von Männern fördert.			x			x
102										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell überwiegend männliche Verhandlungsführer entsendet.	x	x				
103	Bestimmtheit (House)	Hohe Bestimmtheit	x					x	Hohe Akzeptanz für Aggressivität	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell direkt, explizit und verbal kommuniziert.	x	x				
104										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Konkurrenzverhalten Vorrang vor Solidaritätsverhalten hat.			x	x		x
105		Niedrige Bestimmtheit		x	x	x		x	Niedrige Akzeptanz für Aggressivität	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell indirekt, implizit und nonverbal kommuniziert.	x	x				
106										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell Solidaritätsverhalten Vorrang vor Konkurrenzverhalten hat.			x	x		x
107	Individualismus vs. Kollektivismus (House)	Individualismus	x						Ichgefühl vor Wirgefühl	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell eine Entscheidung langsam umsetzt.				x		
108										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell schnell entscheidet.				x	x	
109										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell das Individuum Vorrang vor dem Kollektiv hat.			x	x		x
110										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell eine Entscheidung pro Eigengruppe und contra Fremdgruppe nicht üblich ist.			x	x		x

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Definitionsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
111		Kollektivismus	x	x	x	x	x	x	Wirgefühl vor Ichgefühl	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell eine Entscheidung schnell umsetzt.				x		
112										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell langsam entscheidet.				x	x	
113										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell das Kollektiv Vorrang vor dem Individuum hat.			x	x		x
114										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell eine Entscheidung pro Eigengruppe und contra Fremdgruppe üblich ist.			x	x		x
115	Machtdistanz (House)	Hohe Machtdistanz	x	x	x	x	x	x	Hohe Akzeptanz für Ungleichheit	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Prozesse "hierarchisch" strukturiert.	x	x		x	x	
116										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell der Begriff "Macht" positiv besetzt ist.				x		x
117		Niedrige Machtdistanz							Niedrige Akzeptanz für Ungleichheit	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Prozesse "unhierarchisch" strukturiert.	x	x		x	x	
118										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell der Begriff "Macht" negativ besetzt ist.				x		x
119	Humanorientierung (House)	Hohe Humanorientierung		x	x	x		x	Altruismus	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell altruistische Ansprüche und Interessen Vorrang vor egoistischen Ansprüchen und Interessen haben.			x			x
120										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell eine faire Kommunikation vergleichsweise wichtig ist.	x	x	x			x

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Lfd. Nr.	Kulturdimension	Pol	DE	CN	JP	IN	KR	ID	Definiationsmerkmale	Empfehlungen	Potenzial Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen	Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen	Macht Stakeholder erfassen	Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren	Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen
121		Niedrige Humanorientierung	x				x		Egoismus	Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell egoistische Ansprüche und Interessen Vorrang vor altruistischen Ansprüchen und Interessen haben.			x			x
122										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell eine faire Kommunikation vergleichsweise unwichtig ist.	x	x	x			x
123	Unsicherheitsvermeidung (House)	Hohe Unsicherheitsvermeidung	x	x	x	x			Niedrige Akzeptanz für unsichere Situationen	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell möglichst viel vertraglich regelt.			x		x	
124										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell nicht mündlich, sondern schriftlich kommuniziert.	x	x				
125										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell der Begriff "Risiko" negativ besetzt ist.					x	x
126										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell die Absolvierung eines Feedbackprozesses vergleichsweise wichtig ist.	x	x			x	
127		Niedrige Unsicherheitsvermeidung					x	x	Hohe Akzeptanz für unsichere Situationen	Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell möglichst wenig vertraglich regelt.			x		x	
128										Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell nicht schriftlich, sondern mündlich kommuniziert.	x	x				
129										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell der Begriff "Risiko" positiv besetzt ist.					x	x
130										Zu berücksichtigen ist, dass für den Stakeholder tendenziell die Absolvierung eines Feedbackprozesses vergleichsweise unwichtig ist.	x	x			x	

9.2 Darstellung und Erläuterung des interaktiven Management Dashboards

Das interaktive Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess hat 7 Ebenen. Die Ebenen 5, 6 und 7 sind indessen zweigeteilt – der erste Teil informiert über die Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess (also Ebenen 5.1, 6.1 und 7.1), der zweite Teil informiert über die Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess (also Ebenen 5.2, 6.2 und 7.2).

Das Management Dashboard ist interaktiv, weil Schaltflächen ausgewählt bzw. angeklickt werden können, wobei die Schriftfarbe Rot eine Schaltfläche versinnbildlicht. Insbesondere kann durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltflächen unmittelbar die Ebene und mittelbar der Detaillierungsgrad der Informationen festgelegt werden (die Ebene 1 hat den niedrigsten Grad der Detaillierung, die Ebene 7.1 bzw. 7.2 hat den höchsten Grad der Detaillierung). Da im Übrigen auch die Ebenennummern (also 1, 2, 3, 4, 5.1, 6.1, 7.1, 5.2, 6.2 und 7.2) in roter Schriftfarbe Schaltflächen sind, kann durch Auswahl bzw. Anklicken einer Ebenennummer in roter Schriftfarbe ebenfalls unmittelbar die Ebene festgelegt werden.

Nachfolgend werden das interaktive Management Dashboard sowie seine 7 Ebenen auszugsweise dargestellt und die Darstellungen erläutert. Ergänzend findet sich im Anhang der Arbeit eine vollständige Darstellung des interaktiven Management Dashboards für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess in Bezug auf den Teilprozessschritt „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ als in der Ebene 2 beispielhaft ausgewählter bzw. angeklickter Teilprozessschritt und das Land „China (CN)“ als in der Ebene 3 beispielhaft ausgewähltes bzw. angeklicktes Land (vgl. Darst. A 1 bis 57).

9.2.1 Prozessschritte und Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses (Ebene 1)

In der Ebene 1 des Management Dashboards werden der Stakeholder-Management-Prozess sowie die Schaltfläche „Relevanz von Religionskultur und Kultur“ dargestellt (vgl. Darst. 60). Die Darstellung informiert also über die Prozessschritte und Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses, beginnend mit der Identifikation der Stakeholder und endend mit der Erstellung und Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts.

Wenn ein Unternehmen auf die Maximierung des Stakeholder-Values strategisch abzielt, dann ist für die Erreichung dieses Ziels ein Stakeholder-Management-Prozess erforderlich, weil ein Unternehmen mit diesem Prozess seine Beziehungen zu den Stakeholdern im Allgemeinen und die Erfüllung der Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder in Besonderen „managen“ kann.

Der Prozessschritt „Stakeholder identifizieren“ beinhaltet die Teilprozessschritte „Issue-Analyse durchführen“, „Produktlinienanalyse durchführen“ und „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“. Stakeholder, also Personen oder Personengruppen, die von einem Unternehmen direkt oder indirekt betroffen sind und wegen dieser Betroffenheit Ansprüche und Interessen gegenüber dem Unternehmen geltend machen können, sind beispielsweise der Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat, die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber, die Fremdkapitalgeber, die Gesellschaft, die Gewerkschaften, die Kunden, die Lieferanten und Zulieferer, das Management, die Medien, die Mitarbeiter, die Nichtregierungsorganisationen oder der Staat. Die Auswertung der von den DAX-Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitsberichten für das Jahr 2016 dargelegten Listen mit den Stakeholdern der Unternehmen lieferte weitere Beispiele für Stakeholder. Die Teilprozessschritte des Prozessschrittes „Stakeholder identifizieren“ gewährleisten, dass ein Unternehmen alle Stakeholder identifiziert. Diese Gewährleistung ist ungemein wichtig, weil nach dem Stakeholder-Ansatz sich die unternehmerischen Ziele an den Ansprüchen und Interessen mehr oder weniger aller Stakeholder orientieren müssen.

Der Prozessschritt „Stakeholder charakterisieren“ hat die Teilprozessschritte „Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen“, „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Macht Stakeholder erfassen“, „Macht Unternehmen erfassen“ und „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ zum Inhalt. Der Prozessschritt „Stakeholder charakterisieren“ und seine Teilprozessschritte bereiten die Feststellung der Relevanz der Stakeholder im nächsten Prozessschritt vor.

Der Prozessschritt „Relevanz Stakeholder feststellen“ enthält die Teilprozessschritte „Kosten u. Nutzen vergleichen“, „Macht u. Gegenmacht vergleichen“, „Macht u. Risiko vergleichen“, „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit Menschenrechten prüfen“ und „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“. Im Prozessschritt „Relevanz Stakeholder feststellen“ und seinen Teilprozessschritten wird festgestellt, ob die im Prozessschritt „Stakeholder identifizieren“ identifizierten Stakeholder für ein Unternehmen relevant sind. Der Stakeholder-Ansatz ist erwähnenswertermaßen ein integrativer Ansatz, weil er wirtschaftliche, soziale, ökologische und ethische Aspekte integriert. Die Teilprozessschritte des Prozessschrittes „Relevanz Stakeholder feststellen“ spiegeln den integrativen Ansatz des Stakeholder-Ansatzes wider, nämlich mit den Teilprozessschritten „Kosten u. Nutzen vergleichen“, „Macht u. Gegenmacht vergleichen“ sowie „Macht u. Risiko vergleichen“ als Widerspiegelung der Integration wirtschaftlicher Aspekte und mit den Teilprozessschritten „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit Menschenrechten prüfen“ sowie „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ als Widerspiegelung der Integration sozialer, ökologischer und ethischer Aspekte. Ein Stakeholder kann also für ein Unternehmen wegen wirtschaftlicher Aspekte wie auch wegen sozialer, ökologischer und / oder ethischer Aspekte relevant sein.

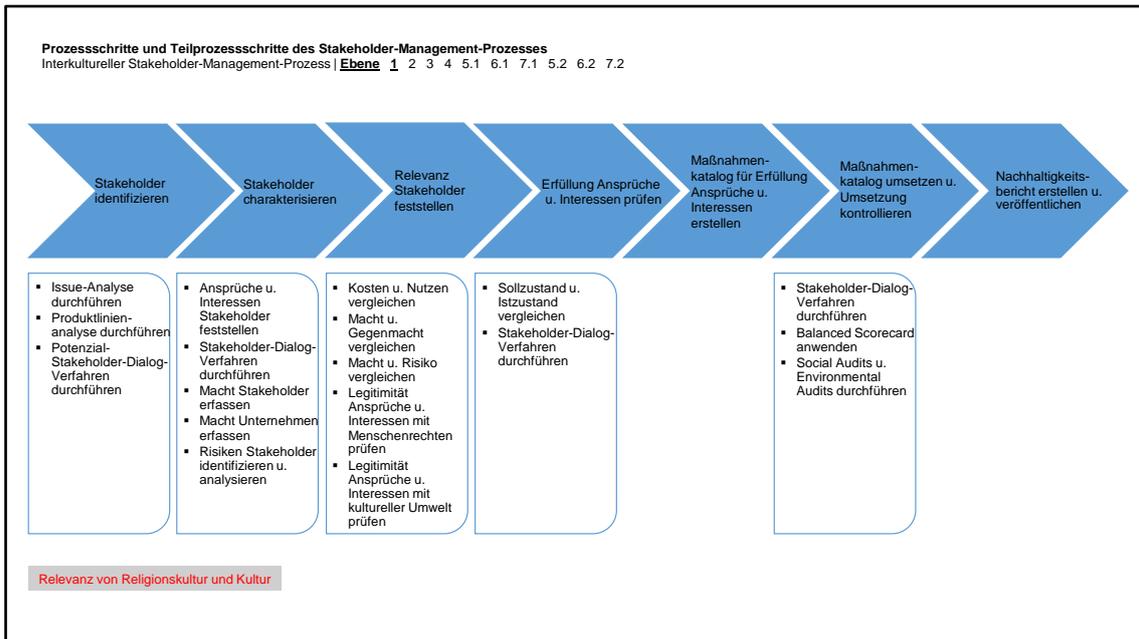
Auf der Grundlage des Stakeholder-Ansatzes und in Übereinstimmung mit der Orientierung der unternehmerischen Ziele an den Ansprüchen und Interessen mehr oder weniger aller Stakeholder muss ein Unternehmen auf die Maximierung des Stakeholder-Values abzielen. Vor allem in den Prozessschritten „Erfüllung Ansprüche u. Interessen prüfen“ (mit den Teilprozessschritten „Sollzustand u. Istzustand vergleichen“ sowie „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“), „Maß-

nahmenkatalog für Erfüllung Ansprüche u. Interessen erstellen“ und „Maßnahmenkatalog umsetzen u. Umsetzung kontrollieren“ (mit den Teilprozessschritten „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Balanced Scorecard anwenden“ sowie „Social Audits u. Environmental Audits durchführen“) wird die Maximierung des Stakeholder-Values vorbereitet, umgesetzt und nachbereitet. Wie bereits erwähnt führen die Vertreter des Stakeholder-Ansatzes insbesondere 3 Gründe an, warum der Stakeholder-Value maximiert werden sollte bzw. warum die Ansprüche und Interessen aller relevanten Stakeholder erfüllt werden sollten – erstens die nachhaltige Maximierung der Gewinne bzw. die nachhaltige Minimierung der Verluste eines Unternehmens, zweitens das Bestehen von gesetzlichen und / oder vertraglichen Rechtsverhältnissen zwischen einem Unternehmen und allen seinen Stakeholdern und drittens die Pflicht eines Unternehmens zur Gewährleistung ethischen Verhaltens.

Mit Hilfe des Prozessschrittes „Nachhaltigkeitsbericht erstellen u. veröffentlichen“ schließlich berichtet ein Unternehmen über sein Stakeholder-Management – die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts ist eher unternehmensintern nutzbringend, die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts ist eher unternehmensextern nutzbringend.

Durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „Relevanz von Religionskultur und Kultur“ wird die Ebene 2 geöffnet.

Darst. 60: Ebene 1 des Management Dashboards⁶⁰³



9.2.2 Teilprozessschritte mit Relevanz von Religionskultur und Kultur (Ebene 2)

In der Ebene 2 des Management Dashboards werden die Prozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses, die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses mit unmittelbarer Relevanz von Religionskultur und Kultur als Schaltflächen, die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses ohne unmittelbare Relevanz von Religionskultur und Kultur sowie die Schaltfläche „zurück“ dargestellt (vgl. Darst. 61). Die Darstellung informiert also über die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses, in denen die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder berücksichtigt werden sollten.

Wie in der Arbeit gezeigt wurde, sollten die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt werden, weil im vorliegenden Zusammenhang nicht die culture-free These,

⁶⁰³ Eigene Darstellung.

sondern die culture-bound-These unterstützenswert ist, zumal das Stakeholder-Management eine „weiche“, „qualitative“ betriebliche Funktion darstellt.

Ein Unternehmen sollte die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner Stakeholder zunächst einmal in den Teilprozessschritten „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ (Prozessschritt „Stakeholder identifizieren“) und „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ (Prozessschritte „Stakeholder charakterisieren“, „Erfüllung Ansprüche u. Interessen prüfen“ und „Maßnahmenkatalog umsetzen u. Umsetzung kontrollieren“) berücksichtigen. In der Behandlung der Funktionen von Religionskultur und Kultur wurde offensichtlich, dass Religionskultur und Kultur das Verhalten und somit auch das Kommunikationsverhalten steuern. Ein Unternehmen sollte daher für eine erfolgreiche Kommunikation mit seinen Stakeholdern in den Teilprozessschritten „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ und „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ das Kommunikationsverhalten der Stakeholder im Allgemeinen und die religionskulturellen sowie kulturellen Unterschiede im Kommunikationsverhalten im Besonderen berücksichtigen. Denn eine erfolgreiche Kommunikation mit den Stakeholdern ist Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen seine unmittelbaren Ziele (Identifikation der Stakeholder, Charakterisierung der Stakeholder, Prüfung der Erfüllung der Ansprüche und Interessen sowie Umsetzung des Maßnahmenkatalogs und Kontrolle der Umsetzung) wie auch sein mittelbares Ziel (Maximierung des Stakeholder-Values) erreichen kann.

Ein Unternehmen sollte die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner Stakeholder außerdem im Teilprozessschritt „Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen“ (Prozessschritt „Stakeholder charakterisieren“) berücksichtigen, weil die Religionskultur und die Kultur der Stakeholder die Ansprüche und Interessen, die die Stakeholder gegenüber einem Unternehmen geltend machen, bestimmend beeinflussen. Der bestimmende Einfluss der Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der Stakeholder auf ihre Ansprüche und Interessen wurde am Beispiel der Ansprüche und Interessen von Kunden und Mitarbeitern deutlich veranschaulicht. Eine Nichtberücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder würde bewirken, dass die Ansprüche und Interessen der Stakeholder ungenau und unvollständig festgestellt werden.

Die Wirkung einer ungenauen, unvollständigen Feststellung der Ansprüche und Interessen der Stakeholder ist wiederum, dass ein Unternehmen den Stakeholder-Value letztlich nicht maximieren kann.

Da Religionskultur und Kultur wegen ihrer Verhaltenssteuerungsfunktion auch das Machtverhalten und das Risikoverhalten der Stakeholder steuern, sollte ein Unternehmen die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner Stakeholder darüber hinaus in den Teilprozessschritten „Macht Stakeholder erfassen“ und „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ (Prozessschritt „Stakeholder charakterisieren“) berücksichtigen.

Die Erfassung der Macht der Stakeholder bezweckt die Ermittlung der Wahrscheinlichkeit der Durchsetzung der Ansprüche und Interessen durch die Stakeholder gegenüber dem Unternehmen – je größer die Macht eines Stakeholders ist, desto wahrscheinlicher ist, dass er seine Ansprüche und Interessen gegenüber dem Unternehmen durchsetzen kann. Zwecks Erfassung der Macht der Stakeholder sollte ein Unternehmen 1. die Machtgrundlage, das Machtmittel, die Machtfülle und den Machtbereich der Stakeholder identifizieren und analysieren, 2. Machtindikatoren nutzen sowie 3. das Machtverhalten der Stakeholder erfassen. Die Erfassung des Machtverhaltens der Stakeholder im Allgemeinen und die Berücksichtigung der religionskulturellen sowie kulturellen Unterschiede im Machtverhalten bei der Erfassung im Besonderen sind erforderlich, weil das Machtverhalten der Stakeholder die Art und Weise der Durchsetzung ihrer Ansprüche und Interessen steuert.

Die Identifikation und Analyse der Risiken der Stakeholder bezweckt die Ermittlung der Wahrscheinlichkeit der Geltendmachung der Ansprüche und Interessen durch die Stakeholder gegenüber dem Unternehmen – je größer das Risiko eines Stakeholders ist, desto wahrscheinlicher ist, dass er seine Ansprüche und Interessen gegenüber dem Unternehmen geltend macht. Zwecks Identifikation und Analyse der Risiken der Stakeholder sollte ein Unternehmen 1. die Risiken der Stakeholder identifizieren und analysieren, 2. das Kooperationsrisiko mit dem Konfliktrisiko vergleichen sowie 3. das Risikoverhalten der Stakeholder identifizieren und analysieren. Die Identifikation und Analyse des Risikoverhaltens der

Stakeholder im Allgemeinen und die Berücksichtigung der religionskulturellen sowie kulturellen Unterschiede im Risikoverhalten bei der Identifikation und Analyse im Besonderen sind erforderlich, weil das Risikoverhalten der Stakeholder die Art und Weise der Geltendmachung ihrer Ansprüche und Interessen steuert.

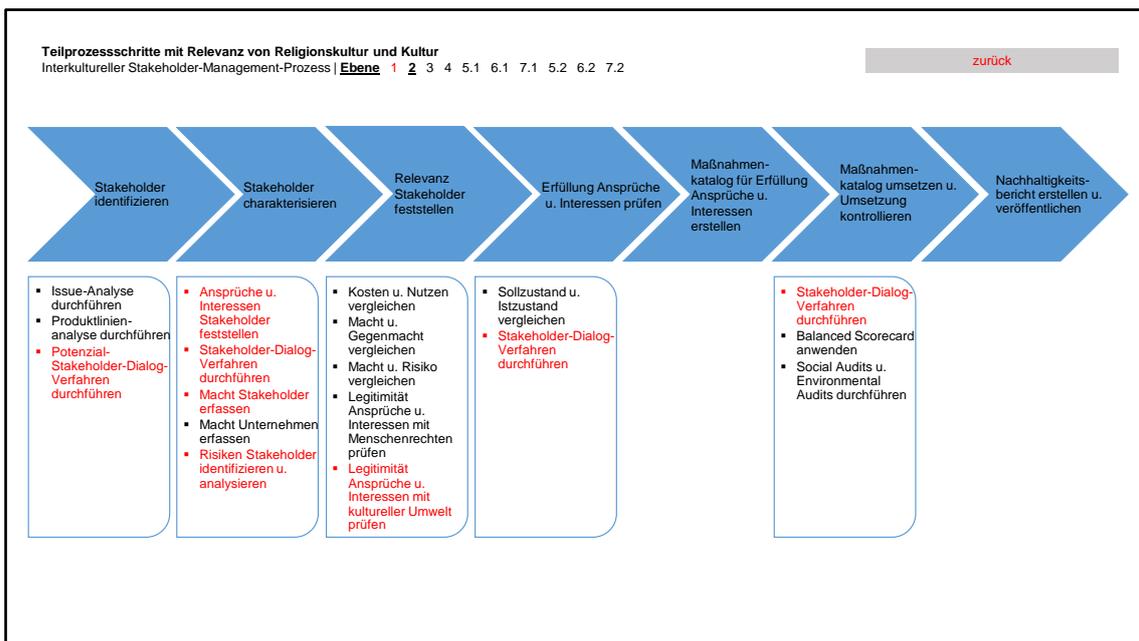
Die Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Machtverhalten und im Risikoverhalten in den Teilprozessschritten „Macht Stakeholder erfassen“ und „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ stellt also sicher, dass ein Unternehmen seine Stakeholder in Bezug auf ihre Macht und ihre Risiken richtig charakterisiert. Ohne diese Sicherstellung würde die Gefahr bestehen, dass die Teilprozessschritte „Macht u. Gegenmacht vergleichen“ und „Macht u. Risiko vergleichen“ (Prozessschritt „Relevanz Stakeholder feststellen“) unrichtige Ergebnisse liefern, sodass ein Unternehmen der Beziehung zu irrelevanten bzw. relevanten Stakeholdern eine zu hohe bzw. niedrige Priorität einräumt – die Einräumung einer unangemessenen Priorität ist wiederum für die unternehmerische Effizienz und die unternehmerische Effektivität gefährlich.

Ein Unternehmen sollte die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner Stakeholder schließlich im Teilprozessschritt „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ (Prozessschritt „Relevanz Stakeholder feststellen“) berücksichtigen. Ein Unternehmen prüft in diesem Teilprozessschritt, ob die Ansprüche und Interessen der Stakeholder den Grundannahmen, Werten und Verhaltensmustern der Umwelt des Unternehmens bzw. der Stakeholder entsprechen, sodass sie legitim sind und die Stakeholder wegen dieser Legitimität für das Unternehmen relevant sind, oder widersprechen, sodass sie illegitim sind und die Stakeholder wegen dieser Illegitimität für das Unternehmen irrelevant sind. Da Religionskultur und Kultur im Allgemeinen und Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster im Besonderen von Religion zu Religion bzw. von Landeskultur zu Landeskultur sich unterscheiden, ist mithin eine Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Teilprozessschritt „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ erforderlich. Eine Nichtberücksichtigung der religionskulturellen und kulturel-

len Unterschiede der Stakeholder würde bewirken, dass das Ergebnis der Prüfung, ob die Ansprüche und Interessen der Stakeholder der kulturellen Umwelt des Unternehmens bzw. der Stakeholder entsprechen oder widersprechen, wie auch die Feststellung der Relevanz der Stakeholder fehlerhaft sind. Die Wirkung eines fehlerhaften Prüfungsergebnisses wie auch einer fehlerhaften Feststellung der Relevanz der Stakeholder ist wiederum, dass ein Unternehmen seine Pflicht zur Gewährleistung ethischen Verhaltens nicht erfüllen kann, obwohl entsprechend dem Stakeholder-Ansatz die Erfüllung dieser Pflicht eine der Hauptpflichten eines Unternehmens ist.

Durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „zurück“ wird wieder die Ebene 1 geöffnet und durch Auswahl bzw. Anklicken einer der anderen Schaltflächen wird die Ebene 3 geöffnet. Im Folgenden wird beispielhaft die Schaltfläche „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ ausgewählt bzw. angeklickt.

Darst. 61: Ebene 2 des Management Dashboards⁶⁰⁴



⁶⁰⁴ Eigene Darstellung.

9.2.3 Wahl der länderspezifischen Berücksichtigung von Religionskultur bzw. Kultur im Teilprozessschritt (Ebene 3)

In der Ebene 3 des Management Dashboards werden der in der Ebene 2 ausgewählte bzw. angeklickte Teilprozessschritt („Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ im Beispiel), die Länder China, Japan, Indien, Korea und Indonesien als Schaltflächen sowie die Schaltfläche „zurück“ dargestellt (vgl. Darst. 62). In der Darstellung wird das Land ausgewählt, für das Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt zur Verfügung gestellt werden sollen.

Die Länder China, Japan, Indien, Korea und Indonesien sind auswählbar bzw. anklickbar, weil das Ziel dieser Arbeit die Entwicklung eines Konzepts ist, mit dessen Hilfe ein deutsches Unternehmen die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigen kann. In der Arbeit wurde ein Überblick über diese 5 größten asiatischen Volkswirtschaften gegeben, wobei der Überblick Grunddaten, Wirtschaft und Geschichte umfasste.

Durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „zurück“ wird wieder die Ebene 2 geöffnet und durch Auswahl bzw. Anklicken einer der anderen Schaltflächen wird die Ebene 4 geöffnet. Im Folgenden wird beispielhaft die Schaltfläche „China (CN)“ ausgewählt bzw. angeklickt.

Darst. 62: Ebene 3 des Management Dashboards⁶⁰⁵



9.2.4 Wahl der Berücksichtigung von Religionskultur bzw. Kultur im Teilprozessschritt (Ebene 4)

In der Ebene 4 des Management Dashboards werden der in der Ebene 2 ausgewählte bzw. angeklickte Teilprozessschritt („Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ im Beispiel), das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land („CN“ bzw. China im Beispiel), Religionskultur und Kultur als Schaltflächen, ein Gefahrzeichen und ein Zusatzzeichen sowie die Schaltfläche „zurück“ dargestellt (vgl. Darst. 63). In der Darstellung wird ausgewählt, ob als erstes Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder (und dann als zweites Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede) oder als erstes Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder (und dann als zweites Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede) in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt und das in der

⁶⁰⁵ Eigene Darstellung.

Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land zur Verfügung gestellt werden sollen.

Wie bereits mehrfach erwähnt, zielt die Arbeit auf die Entwicklung eines Konzepts zur Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess ab. Die Möglichkeit der Wahl zwischen den Schaltflächen „Religionskultur (Religionen)“ und „Kultur (Kulturdimensionen)“ knüpft an die Unterscheidung zwischen einerseits religionskulturellen Unterschieden und andererseits kulturellen Unterschieden im Ziel der Arbeit an.

Auf der einen Seite bestehen bei einem internationalen Unternehmen mit inländischen und ausländischen Stakeholdern religionskulturelle Unterschiede zwischen den Stakeholdern, die im Stakeholder-Management-Prozess des Unternehmens berücksichtigt werden sollten. Der Begriff Religionskultur wurde in der Arbeit mit Hilfe des Definitionsversuchs von Kropac (*„Religionskultur bezeichnet die Weisen des Umgangs mit Religion, die zu kulturellen Standardisierungen der Kommunikation, des Denkens, Fühlens oder Handelns mit Bezug zu Religion führen oder von ihnen für den Lebensvollzug von unterschiedlichen Kollektiven ausgehen.“*) definiert.⁶⁰⁶ Religionskultur meint letztlich die „religiösen“ Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster einer Gruppe. Da die Informationen, die in den Ebenen 5.1, 6.1 und 7.1 zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess zur Verfügung gestellt werden, auf einer Auseinandersetzung mit Buddhismus, Christentum, Hinduismus, Islam, Konfuzianismus, Schintoismus und Taoismus fußen, hat die Schaltfläche „Religionskultur (Religionen)“ den Klammerzusatz Religionen.

Auf der anderen Seite bestehen bei einem internationalen Unternehmen mit inländischen und ausländischen Stakeholdern insbesondere auch (landes-)kulturelle Unterschiede zwischen den Stakeholdern, die im Stakeholder-Management-Prozess des Unternehmens ebenfalls berücksichtigt werden sollten. Der Begriff Kultur wurde in der Arbeit mit Hilfe der Definitionsversuche von Hall (*„Culture is*

⁶⁰⁶ Kropac (2019b), S. 155.

communication and communication is culture.“), Hofstede („Kultur: [...] Die kollektive mentale Programmierung, die die Mitglieder der einen Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“), Schwartz („I view culture as the rich complex of meanings, beliefs, practices, symbols, norms, and values prevalent among people in a society. The prevailing value emphases in a society may be the most central feature of culture.“), Trompenaars („Kultur ist der Weg, auf dem menschliche Gesellschaften zur Lösung von Problemen finden.“) und House („Kultur wird im Rahmen von GLOBE definiert als geteilte Motive, Werte, Überzeugungen, Identitäten und Interpretationen oder Bedeutungen von signifikanten Ereignissen, die aus der gemeinsamen Erfahrung der Mitglieder eines Kollektivs resultieren und über Generationen hinweg vermittelt werden.“) definiert.⁶⁰⁷ Kultur meint letztlich die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster einer Gruppe. Da die Informationen, die in den Ebenen 5.2, 6.2 und 7.2 zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess zur Verfügung gestellt werden, auf einer Auseinandersetzung mit den Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House fußen, hat die Schaltfläche „Kultur (Kulturdimensionen)“ den Klammerzusatz Kulturdimensionen.

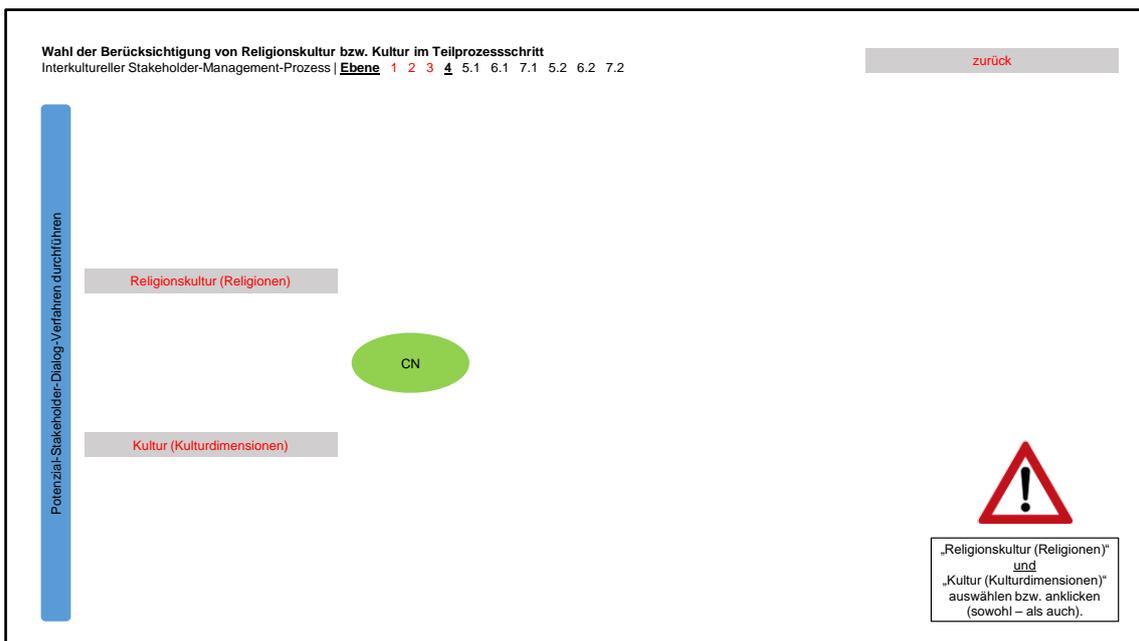
Das Gefahrzeichen und das die Gefahr näher bezeichnende Zusatzzeichen mahnen zu erhöhter Aufmerksamkeit im Allgemeinen sowie zur Auswahl bzw. zum Anklicken der Schaltflächen „Religionskultur (Religionen)“ und „Kultur (Kulturdimensionen)“ im Besonderen. Diese Mahnung ist erforderlich, weil ein Manager nicht entweder die Schaltfläche „Religionskultur (Religionen)“ oder die Schaltfläche „Kultur (Kulturdimensionen)“, sondern sowohl die Schaltfläche „Religionskultur (Religionen)“ als auch die Schaltfläche „Kultur (Kulturdimensionen)“ auswählen bzw. anklicken soll. Da die Religionskultur ein Teil der (Landes-)Kultur ist, ist empfehlenswert, dass als erstes die Schaltfläche „Religionskultur (Religionen)“ und dann als zweites die Schaltfläche „Kultur (Kulturdimensionen)“ ausgewählt bzw. angeklickt wird, sodass als erstes Informationen zur Berücksichtigung der

⁶⁰⁷ Brodbeck (2016), S. 71; Hall (1959), S. 186; Hofstede u.a. (2017), S. 517; Schwartz (2006), S. 138 – 139; Trompenaars (1993), S. 18; vgl. House u. Javidan (2004), S. 15.

religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder und dann als zweites Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt und das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land zur Verfügung gestellt werden – dieser Empfehlung sollte entsprochen werden, ihr muss aber nicht entsprochen werden.

Durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „zurück“ wird wieder die Ebene 3 geöffnet, durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „Religionskultur (Religionen)“ wird die Ebene 5.1 geöffnet (also Zurverfügungstellung von Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede) und durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „Kultur (Kulturdimensionen)“ wird die Ebene 5.2 geöffnet (also Zurverfügungstellung von Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede).

Darst. 63: Ebene 4 des Management Dashboards⁶⁰⁸



⁶⁰⁸ Eigene Darstellung.

9.2.5 Informationen im interaktiven Management Dashboard zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede (Ebenen 5.1, 6.1 und 7.1)

Wenn in der Ebene 4 die Schaltfläche „Religionskultur (Religionen)“ ausgewählt bzw. angeklickt wurde, wird die Ebene 5.1 geöffnet, sodass dann auf den Ebenen 5.1, 6.1 und 7.1 Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt und das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land zur Verfügung gestellt werden – in der Ebene 5.1 werden die Religionen mit Relevanz für das Land und den Teilprozessschritt, in der Ebene 6.1 die Gebote und Verbote der Religionen und in der Ebene 7.1 die teilprozessschritt- und religionsspezifischen Empfehlungen dargestellt.

Religionen mit Relevanz für Land und Teilprozessschritt (Ebene 5.1)

In der Ebene 5.1 des Management Dashboards werden der in der Ebene 2 ausgewählte bzw. angeklickte Teilprozessschritt („Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ im Beispiel), das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land („CN“ bzw. China im Beispiel), die Religionen Buddhismus, Christentum, Hinduismus, Islam, Konfuzianismus, Schintoismus und Taoismus, der Grad der Religiosität im in der Ebene 3 ausgewählten bzw. angeklickten Land, eine Legende zur Darstellung sowie die Schaltfläche „zurück“ dargestellt; Religionen, die für den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt und das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land relevant sind, sind Schaltflächen (vgl. Darst. 64). Die Darstellung informiert also über die für die Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt und das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land relevanten Religionen im Besonderen, die in Bezug auf das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land relevanten Religionen im Allgemeinen und die Bedeutung der „religiösen“

Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster für die Kultur des in der Ebene 3 ausgewählten bzw. angeklickten Landes.

In der Arbeit wurden die Auswirkungen der buddhistischen, christlichen, hinduistischen, islamischen, konfuzianischen, schintoistischen und taoistischen Moral-kulturen auf das chinesische, japanische, indische, koreanische bzw. indonesische Wirtschaftsverhalten analysiert. Diese Analysen lieferten durch ihre Auswertung die Informationen in Bezug auf das Management Dashboard zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess. Die Analysen wurden nämlich vor allem dahingehend ausgewertet, ob sich aus ihnen Empfehlungen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses, in denen die religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder berücksichtigt werden sollten, ableiten lassen. Wenn also eine Empfehlung zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf die Teilprozessschritte „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen“, „Macht Stakeholder erfassen“, „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ oder „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ aus einer der Analysen ableitbar war, dann ist die entsprechende Religion für den Teilprozessschritt relevant.

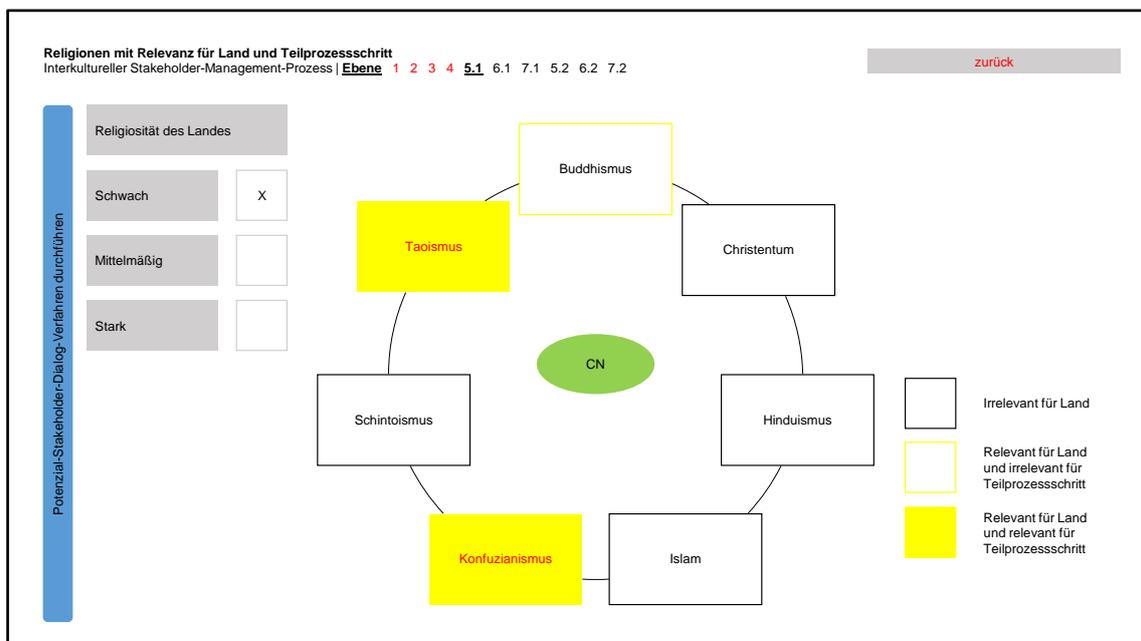
Die für die Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt und das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land relevanten Religionen im Besonderen und die in Bezug auf das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land relevanten Religionen im Allgemeinen können der vorstehenden Tabelle „Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede“ entnommen werden (vgl. Darst. 58).

Die in der Spalte mit der Überschrift „Religion“ aufgelisteten Religionen „Konfuzianismus“ (Nr. 30) und „Taoismus“ (Nr. 39) sind für den in der Ebene 2 beispielhaft ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ und für das in der Ebene 3 beispielhaft ausgewählte

bzw. angeklickte Land „CN“ bzw. China relevant – die in der Spalte mit der Überschrift „Religion“ auch aufgelistete Religion „Buddhismus“ (Nr. 1) ist zwar ebenfalls für das in der Ebene 3 beispielhaft ausgewählte bzw. angeklickte Land „CN“ bzw. China relevant, nicht jedoch für den in der Ebene 2 beispielhaft ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ (vgl. Darst. 58 wie auch Darst. 64).

Durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „zurück“ wird wieder die Ebene 4 geöffnet und durch Auswahl bzw. Anklicken einer der anderen Schaltflächen wird die Ebene 6.1 geöffnet. Im Folgenden wird beispielhaft die Schaltfläche „Konfuzianismus“ ausgewählt bzw. angeklickt.

Darst. 64: Ebene 5.1 des Management Dashboards⁶⁰⁹



Gebote und Verbote der Religion (Ebene 6.1)

In der Ebene 6.1 des Management Dashboards werden der in der Ebene 2 ausgewählte bzw. angeklickte Teilprozessschritt („Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ im Beispiel), das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land („CN“ bzw. China im Beispiel), die in der Ebene 5.1 ausgewählte

⁶⁰⁹ Eigene Darstellung.

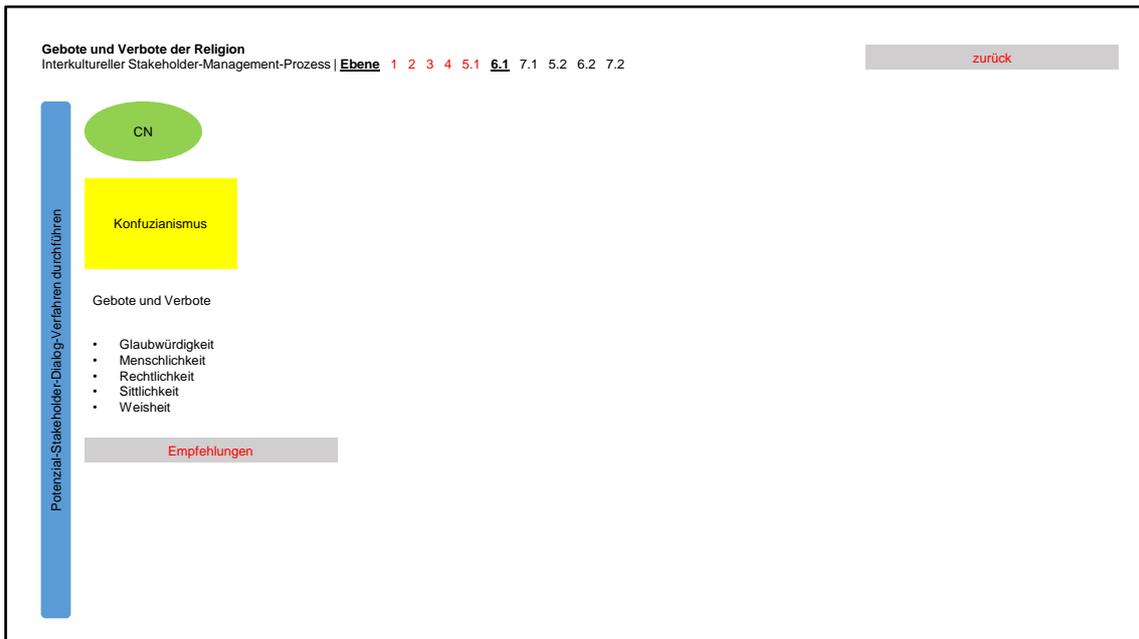
bzw. angeklickte Religion („Konfuzianismus“ im Beispiel), die Gebote und Verbote dieser Religion, die Schaltfläche „Empfehlungen“ sowie die Schaltfläche „zurück“ dargestellt (vgl. Darst. 65). Die Darstellung informiert also über die wichtigsten Gebote und Verbote der in der Ebene 5.1 ausgewählten bzw. angeklickten Religion.

Wie ausgeführt wurde, wurden in der Arbeit die Auswirkungen der buddhistischen, christlichen, hinduistischen, islamischen, konfuzianischen, schintoistischen und taoistischen Moralkulturen auf das chinesische, japanische, indische, koreanische bzw. indonesische Wirtschaftsverhalten analysiert. Hiernach wurden diese Analysen dahingehend ausgewertet, ob sich aus ihnen Empfehlungen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses mit unmittelbarer Relevanz von Religionskultur ableiten lassen. Bevor ein Manager auf der nächsten und letzten Ebene des Management Dashboards über diese teilprozessschritt- und religionsspezifischen Empfehlungen informiert wird, werden ihm zuvor die wichtigsten Gebote und Verbote der in der Ebene 5.1 ausgewählten bzw. angeklickten Religion als Information zur Verfügung gestellt. Die Zurverfügungstellung dieser Information erhöht nicht zuletzt die Transparenz in Bezug auf die dann in der Ebene 7.1 des Management Dashboards dargestellten teilprozessschritt- und religionsspezifischen Empfehlungen bzw. ihre Ableitung.

Die in der Ebene 6.1 des Management Dashboards dargestellten wichtigsten Gebote und Verbote der Religion können der vorstehenden Tabelle „Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede“ bzw. der Spalte mit der Überschrift „Gebote und Verbote“ entnommen werden (vgl. Darst. 58) – so sind hiernach die wichtigsten Gebote und Verbote der in der Ebene 5.1 beispielhaft ausgewählten bzw. angeklickten Religion „Konfuzianismus“ „Glaubwürdigkeit“ (Nr. 30), „Menschlichkeit“ (Nr. 31), „Rechtlichkeit“ (Nr. 32), „Sittlichkeit“ (Nr. 33) und „Weisheit“ (Nr. 34) (vgl. auch Darst. 65). Die in der Tabelle aufgelisteten Gebote und Verbote beruhen auf den Moralkulturen der Religionen und den entsprechenden Erläuterungen hierzu in dieser Arbeit. Zur Vermeidung von Wiederholungen wird daher hinsichtlich der Einzelheiten auf die ausführlichen Ausführungen hierzu in Kapitel 7 verwiesen.

Durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „zurück“ wird wieder die Ebene 5.1 geöffnet und durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „Empfehlungen“ wird die Ebene 7.1 geöffnet.

Darst. 65: Ebene 6.1 des Management Dashboards⁶¹⁰



Teilprozessschritt- und religionspezifische Empfehlungen (Ebene 7.1)

In der Ebene 7.1 des Management Dashboards werden der in der Ebene 2 ausgewählte bzw. angeklickte Teilprozessschritt („Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ im Beispiel), das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land („CN“ bzw. China im Beispiel), die in der Ebene 5.1 ausgewählte bzw. angeklickte Religion („Konfuzianismus“ im Beispiel), die Gebote und Verbote dieser Religion, die teilprozessschritt- und religionspezifischen Empfehlungen sowie die Schaltfläche „zurück“ dargestellt (vgl. Darst. 66). Die Darstellung informiert also über konkrete Empfehlungen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt, das in der Ebene 3 ausgewählte

⁶¹⁰ Eigene Darstellung.

bzw. angeklickte Land und die in der Ebene 5.1 ausgewählte bzw. angeklickte Religion.

Die konkreten teilprozessschritt- und religionsspezifischen Empfehlungen, die in der Spalte mit der Überschrift „Empfehlungen“ der Tabelle „Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede“ aufgelistet sind und in der Ebene 7.1 des Management Dashboards dargestellt werden, beziehen sich auf die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses, in denen die religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder berücksichtigt werden sollten, also auf die Teilprozessschritte „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen“, „Macht Stakeholder erfassen“, „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ und „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ (vgl. Darst. 58).

Wie bereits beschrieben, wurden in Kapitel 7 der Arbeit in einem ersten Schritt die Auswirkungen der buddhistischen, christlichen, hinduistischen, islamischen, konfuzianischen, schintoistischen und taoistischen Moralkulturen auf das chinesische, japanische, indische, koreanische bzw. indonesische Wirtschaftsverhalten analysiert und danach diese Analysen dahingehend ausgewertet, ob sich aus ihnen Empfehlungen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses mit unmittelbarer Relevanz von Religionskultur ableiten lassen.

Die sich auf die Teilprozessschritte „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ (Prozessschritt „Stakeholder identifizieren“) und „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ (Prozessschritte „Stakeholder charakterisieren“, „Erfüllung Ansprüche u. Interessen prüfen“ und „Maßnahmenkatalog umsetzen u. Umsetzung kontrollieren“) beziehenden Empfehlungen sollen einem deutschen Unternehmen dabei Hilfe leisten, die religionskulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder im Kommunikationsverhalten in den vorgenannten Teilprozessschritten zu berücksichtigen, weil das Kommunikationsverhalten religionskulturell mitgesteuert wird. Die Empfehlungen sollen also dazu beitragen, dass ein Unternehmen

mit seinen Stakeholdern erfolgreich kommuniziert, sodass das Unternehmen seine unmittelbaren Ziele (Identifikation der Stakeholder, Charakterisierung der Stakeholder, Prüfung der Erfüllung der Ansprüche und Interessen sowie Umsetzung des Maßnahmenkatalogs und Kontrolle der Umsetzung) und sein mittelbares Ziel (Maximierung des Stakeholder-Values) erreichen kann.

Da die Religionskultur der Stakeholder die Ansprüche und Interessen, die die Stakeholder gegenüber einem Unternehmen geltend machen, bestimmend mitbeeinflusst, sollen die sich auf den Teilprozessschritt „Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen“ (Prozessschritt „Stakeholder charakterisieren“) beziehenden Empfehlungen einem deutschen Unternehmen dabei helfen, die religionskulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder in ihren Ansprüchen und Interessen im vorgenannten Teilprozessschritt zu berücksichtigen. Die Empfehlungen sollen also einen Beitrag dazu leisten, dass ein Unternehmen die Ansprüche und Interessen seiner Stakeholder genau und vollständig feststellt, sodass das Unternehmen den Stakeholder-Value maximieren kann.

Die sich auf die Teilprozessschritte „Macht Stakeholder erfassen“ und „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ (Prozessschritt „Stakeholder charakterisieren“) beziehenden Empfehlungen sollen einem deutschen Unternehmen dabei Hilfe leisten, die religionskulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder im Machtverhalten und im Risikoverhalten in den vorgenannten Teilprozessschritten zu berücksichtigen, weil das Machtverhalten und das Risikoverhalten einerseits religionskulturell mitgesteuert werden und andererseits die Art und Weise der Durchsetzung bzw. der Geltendmachung der Ansprüche und Interessen steuern. Die Empfehlungen sollen also dazu beitragen, dass ein Unternehmen seine Stakeholder in Bezug auf ihre Macht und ihre Risiken richtig charakterisiert, sodass die Teilprozessschritte „Macht u. Gegenmacht vergleichen“ und „Macht u. Risiko vergleichen“ (Prozessschritt „Relevanz Stakeholder feststellen“) richtige Ergebnisse liefern und infolgedessen das Unternehmen der Beziehung zu seinen Stakeholdern eine angemessene Priorität einräumt sowie wegen der Einräumung einer angemessenen Priorität sich effizient und effektiv verhält.

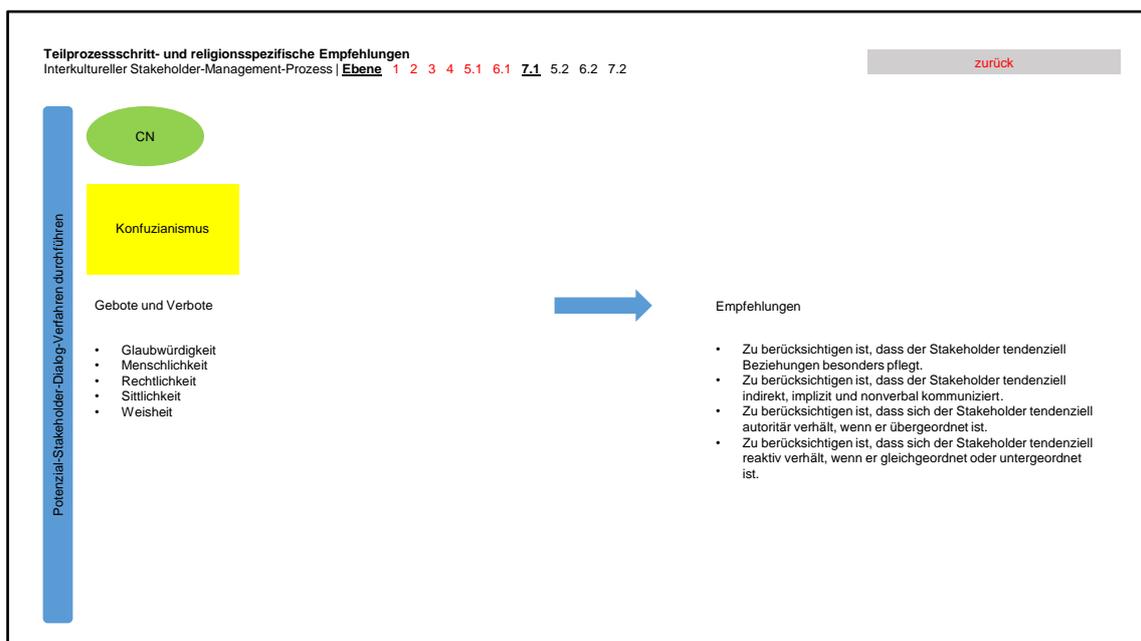
Da Religionskultur im Allgemeinen und „religiöse“ Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster im Besonderen von Religion zu Religion sich unterscheiden, sollen die sich auf den Teilprozessschritt „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ (Prozessschritt „Relevanz Stakeholder feststellen“) beziehenden Empfehlungen schließlich einem deutschen Unternehmen dabei helfen, die religionskulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder bei der Prüfung, ob die Ansprüche und Interessen der Stakeholder den Grundannahmen, Werten und Verhaltensmustern der Umwelt des Unternehmens bzw. der Stakeholder entsprechen, sodass sie legitim sind und die Stakeholder wegen dieser Legitimität für das Unternehmen relevant sind, oder widersprechen, sodass sie illegitim sind und die Stakeholder wegen dieser Illegitimität für das Unternehmen irrelevant sind, im vorgenannten Teilprozessschritt zu berücksichtigen. Die Empfehlungen sollen also einen Beitrag dazu leisten, dass ein Unternehmen fehlerfrei prüft, ob die Ansprüche und Interessen seiner Stakeholder der kulturellen Umwelt des Unternehmens bzw. der Stakeholder entsprechen oder widersprechen, sodass das Unternehmen die Relevanz seiner Stakeholder fehlerfrei feststellen und seine Pflicht zur Gewährleistung ethischen Verhaltens erfüllen kann.

Die konkreten Empfehlungen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 beispielhaft ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, das in der Ebene 3 beispielhaft ausgewählte bzw. angeklickte Land „CN“ bzw. China und die in der Ebene 5.1 beispielhaft ausgewählte bzw. angeklickte Religion „Konfuzianismus“ sind nach der diesbezüglichen Tabelle „Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede“ „Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Beziehungen besonders pflegt.“ (Nr. 30), „Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell indirekt, implizit und nonverbal kommuniziert.“ (Nr. 31), „Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell autoritär verhält, wenn er übergeordnet ist.“ (Nr. 33) und „Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stakeholder tendenziell reaktiv verhält, wenn er gleichgeordnet oder untergeordnet ist.“ (Nr. 34) (vgl. Darst. 58 wie auch Darst. 66). Wie weiter oben ausgeführt, zielen diese Empfehlungen darauf

ab, dass ein Unternehmen mit seinen Stakeholdern erfolgreich kommuniziert, so dass das Unternehmen sein unmittelbares Ziel (Identifikation der Stakeholder) und sein mittelbares Ziel (Maximierung des Stakeholder-Values) erreichen kann. Wie bereits erläutert, wurden die Empfehlungen aus der Analyse der Auswirkungen der konfuzianischen Moralkultur auf das chinesische Wirtschaftsverhalten abgeleitet.

Durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „zurück“ (oder der Ebenennummer 6.1) wird wieder die Ebene 6.1 geöffnet und durch Auswahl bzw. Anklicken einer anderen Ebenennummer in roter Schriftfarbe (also 1, 2, 3, 4 oder 5.1) kann die dem jeweiligen Informationsstand bzw. Informationsziel entsprechende Ebene geöffnet werden.

Darst. 66: Ebene 7.1 des Management Dashboards⁶¹¹



⁶¹¹ Eigene Darstellung.

9.2.6 Informationen im interaktiven Management Dashboard zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede (Ebenen 5.2, 6.2 und 7.2)

Wenn in der Ebene 4 die Schaltfläche „Kultur (Kulturdimensionen)“ ausgewählt bzw. angeklickt wurde, wird die Ebene 5.2 geöffnet, sodass dann auf den Ebenen 5.2, 6.2 und 7.2 Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt und das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land zur Verfügung gestellt werden – in der Ebene 5.2 werden die Kulturdimensionen mit Relevanz für das Land und den Teilprozessschritt, in der Ebene 6.2 die Definitionsmerkmale des einschlägigen Pols der Kulturdimensionen und in der Ebene 7.2 die teilprozessschritt- und kulturdimensionenspezifischen Empfehlungen dargestellt.

Kulturdimensionen mit Relevanz für Land und Teilprozessschritt (Ebene 5.2)

In der Ebene 5.2 des Management Dashboards werden der in der Ebene 2 ausgewählte bzw. angeklickte Teilprozessschritt („Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ im Beispiel), das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land („CN“ bzw. China im Beispiel), das Land Deutschland, die Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und / oder House, die für die Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt relevant sind, die Pole und die Gegenpole dieser Kulturdimensionen sowie die Schaltfläche „zurück“ dargestellt; je nachdem, ob tendenziell der Pol oder tendenziell der Gegenpol einer Kulturdimension für das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land einschlägig ist, ist entweder der Pol oder der Gegenpol eine Schaltfläche (vgl. Darst. 67 bis 72). Die Darstellung informiert also über die für die Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt rele-

vanten Kulturdimensionen, die für das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land tendenziell einschlägigen Pole dieser Kulturdimensionen und die für Deutschland tendenziell einschlägigen Pole dieser Kulturdimensionen, wobei die beiden letztgenannten Informationen einen Vergleich zwischen dem in der Ebene 3 ausgewählten bzw. angeklickten Land und Deutschland ermöglichen.

In der Arbeit wurden auf der Grundlage der Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House die Grundannahmen, die Werte und das Verhalten in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien, die diesbezüglichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie die Auswirkungen der kulturellen Unterschiede auf die betrieblichen Funktionen analysiert. Diese Analysen lieferten durch ihre Auswertung die Informationen in Bezug auf das Management Dashboard zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess. Die Analysen wurden nämlich vor allem dahingehend ausgewertet, ob sich aus ihnen Empfehlungen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses, in denen die kulturellen Unterschiede der Stakeholder berücksichtigt werden sollten, ableiten lassen. Wenn also eine Empfehlung zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf die Teilprozessschritte „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen“, „Macht Stakeholder erfassen“, „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ oder „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ aus einer der Analysen ableitbar war, dann ist die entsprechende Kulturdimension für den Teilprozessschritt relevant.

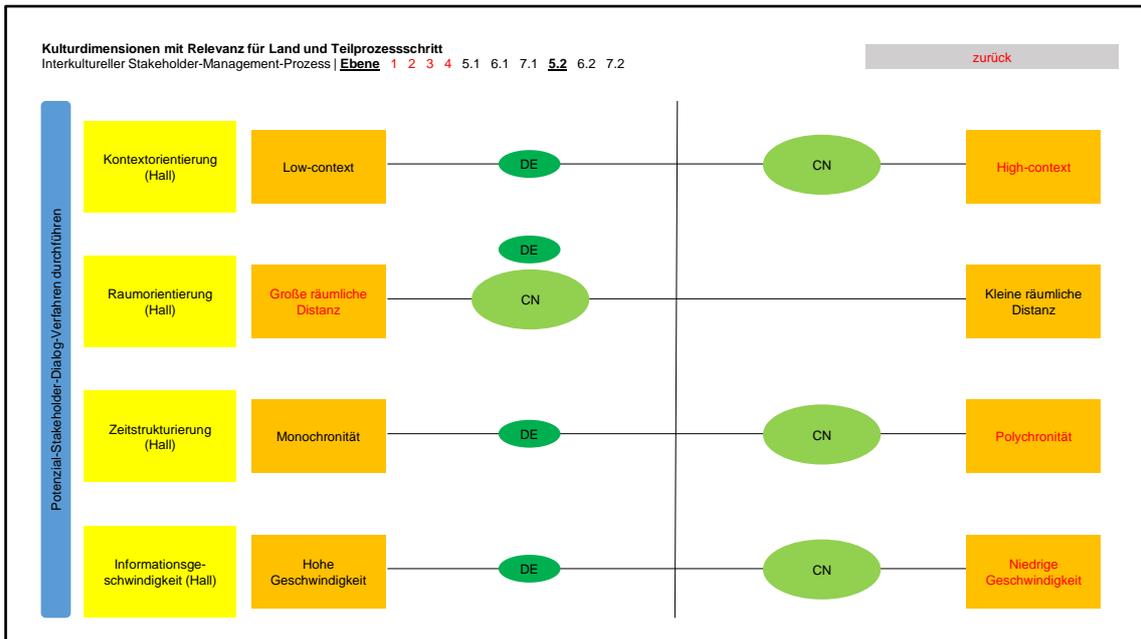
Die für die Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt relevanten Kulturdimensionen, die für das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land tendenziell einschlägigen Pole dieser Kulturdimensionen und die für Deutschland tendenziell einschlägigen Pole dieser Kulturdimensionen können der vorstehenden Tabelle „Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede“ entnommen werden (vgl. Darst. 59).

Die in der Spalte mit der Überschrift „Kulturdimension“ aufgelisteten Kulturdimensionen „Kontextorientierung (Hall)“ (Nr. 1), „Raumorientierung (Hall)“ (Nr. 7), „Zeitstrukturierung (Hall)“ (Nr. 11), „Informationsgeschwindigkeit (Hall)“ (Nr. 17), „Machtdistanz (Hofstede)“ (Nr. 21), „Individualismus vs. Kollektivismus (Hofstede)“ (Nr. 27), „Maskulinität vs. Femininität (Hofstede)“ (Nr. 33), „Unsicherheitsvermeidung (Hofstede)“ (Nr. 39), „Genuss vs. Zurückhaltung (Hofstede)“ (Nr. 49), „Hierarchie vs. Gleichheit (Schwartz)“ (Nr. 57), „Affektivität vs. Neutralität (Trompenaars)“ (Nr. 75), „Spezifität vs. Diffusität (Trompenaars)“ (Nr. 79), „Leistung vs. Herkunft (Trompenaars)“ (Nr. 83), „Interne vs. externe Kontrolle (Trompenaars)“ (Nr. 89), „Leistungsorientierung (House)“ (Nr. 91), „Zukunftsorientierung (House)“ (Nr. 95), „Gleichberechtigung (House)“ (Nr. 99), „Bestimmtheit (House)“ (Nr. 103), „Machtdistanz (House)“ (Nr. 115), „Humanorientierung (House)“ (Nr. 119) und „Unsicherheitsvermeidung (House)“ (Nr. 123) sind für den in der Ebene 2 beispielhaft ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ relevant (vgl. Darst. 59 wie auch Darst. 67 bis 72). Die in der Spalte mit der Überschrift „Pol“ aufgelisteten Pole „High-context“ (Nr. 4), „Große räumliche Distanz“ (Nr. 7), „Polychronität“ (Nr. 14), „Niedrige Geschwindigkeit“ (Nr. 19), „Hohe Machtdistanz“ (Nr. 21), „Kollektivismus“ (Nr. 30), „Maskulinität“ (Nr. 33), „Niedrige Unsicherheitsvermeidung“ (Nr. 42), „Zurückhaltung“ (Nr. 52), „Hierarchie“ (Nr. 57), „Neutralität“ (Nr. 77), „Diffusität“ (Nr. 81), „Herkunft“ (Nr. 85), „Externe Kontrolle“ (Nr. 90), „Hohe Leistungsorientierung“ (Nr. 91), „Niedrige Zukunftsorientierung“ (Nr. 97), „Benachteiligung von Frauen“ (Nr. 101), „Niedrige Bestimmtheit“ (Nr. 105), „Hohe Machtdistanz“ (Nr. 115), „Hohe Humanorientierung“ (Nr. 119) und „Hohe Unsicherheitsvermeidung“ (Nr. 123) dieser Kulturdimensionen sind für das in der Ebene 3 beispielhaft ausgewählte bzw. angeklickte Land „CN“ bzw. China tendenziell einschlägig (vgl. Darst. 59 wie auch Darst. 67 bis 72).

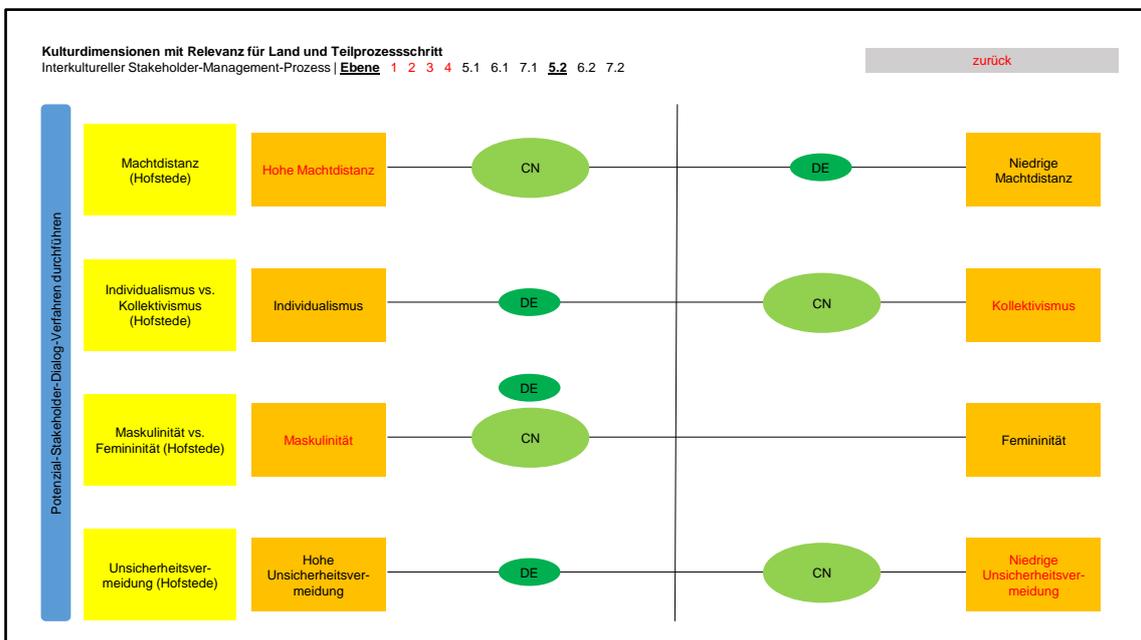
Durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „zurück“ wird wieder die Ebene 4 geöffnet und durch Auswahl bzw. Anklicken einer der anderen Schaltflächen wird die Ebene 6.2 geöffnet. Im Folgenden wird beispielhaft die Schaltfläche „High-context“ ausgewählt bzw. angeklickt.

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Darst. 67: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 1)⁶¹²



Darst. 68: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 2)⁶¹³

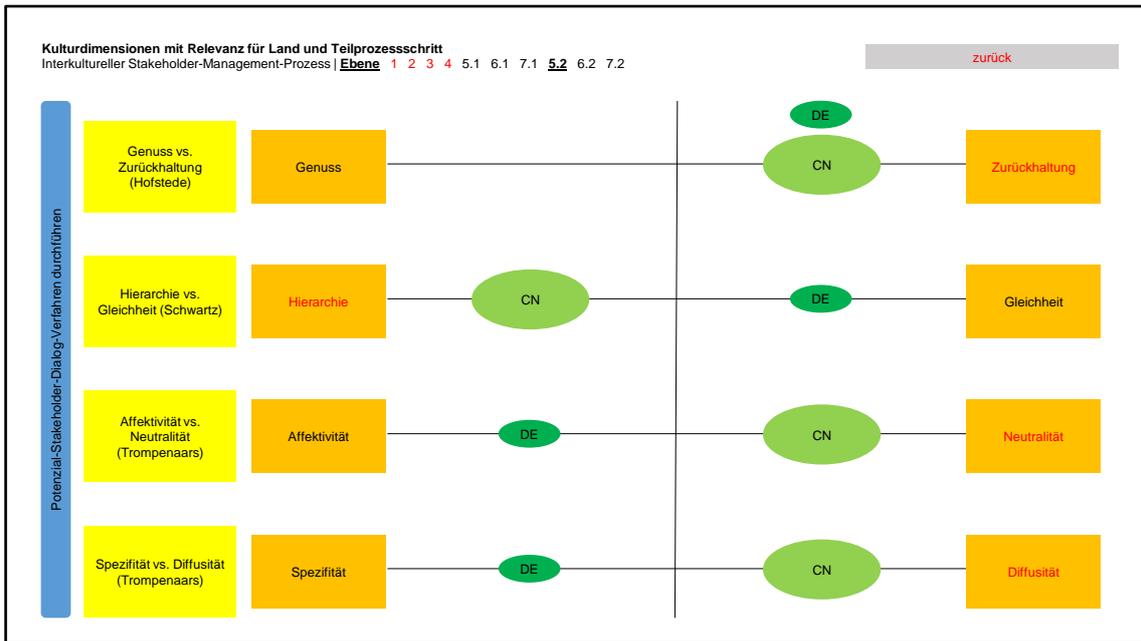


⁶¹² Eigene Darstellung.

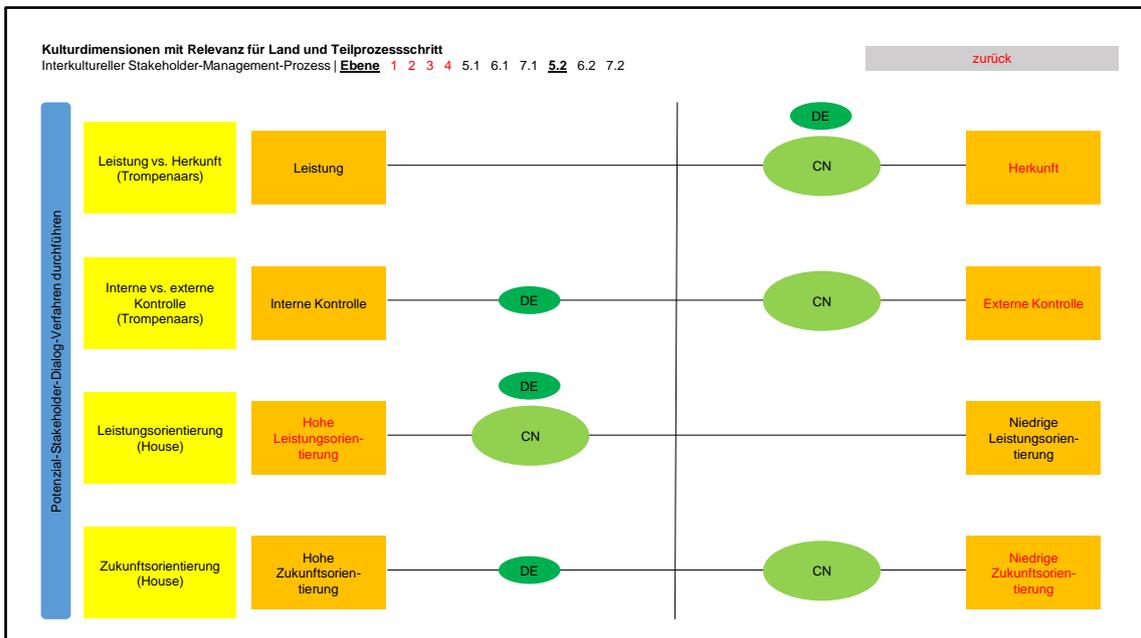
⁶¹³ Eigene Darstellung.

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Darst. 69: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 3)⁶¹⁴



Darst. 70: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 4)⁶¹⁵

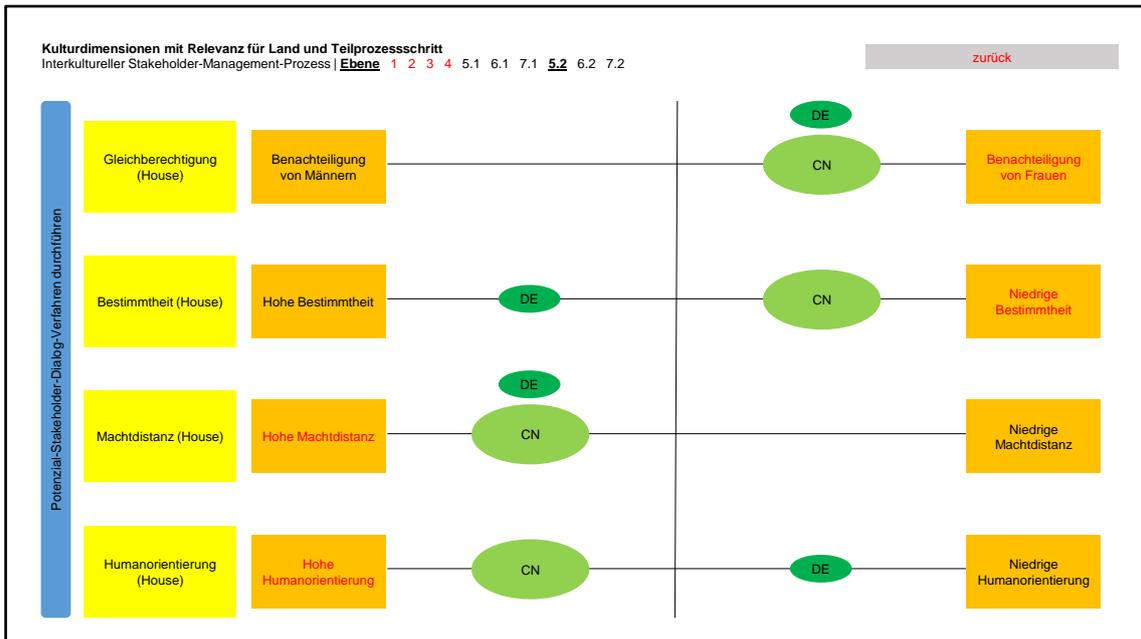


⁶¹⁴ Eigene Darstellung.

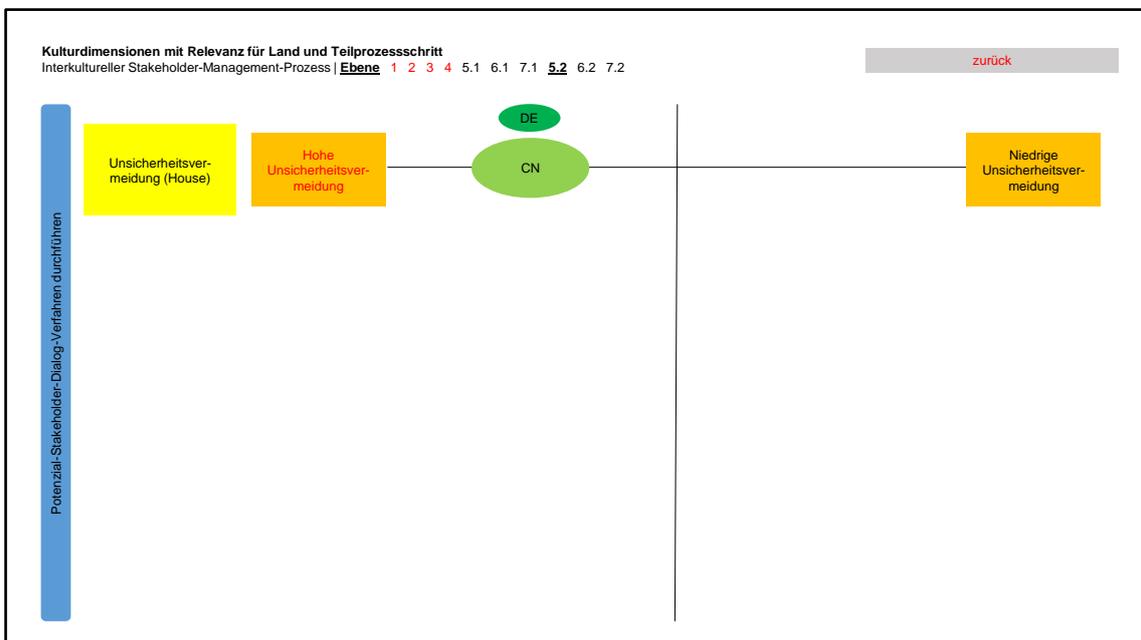
⁶¹⁵ Eigene Darstellung.

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

Darst. 71: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 5)⁶¹⁶



Darst. 72: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 6)⁶¹⁷



⁶¹⁶ Eigene Darstellung.

⁶¹⁷ Eigene Darstellung.

Definitionsmerkmale des einschlägigen Pols der Kulturdimension (Ebene 6.2)

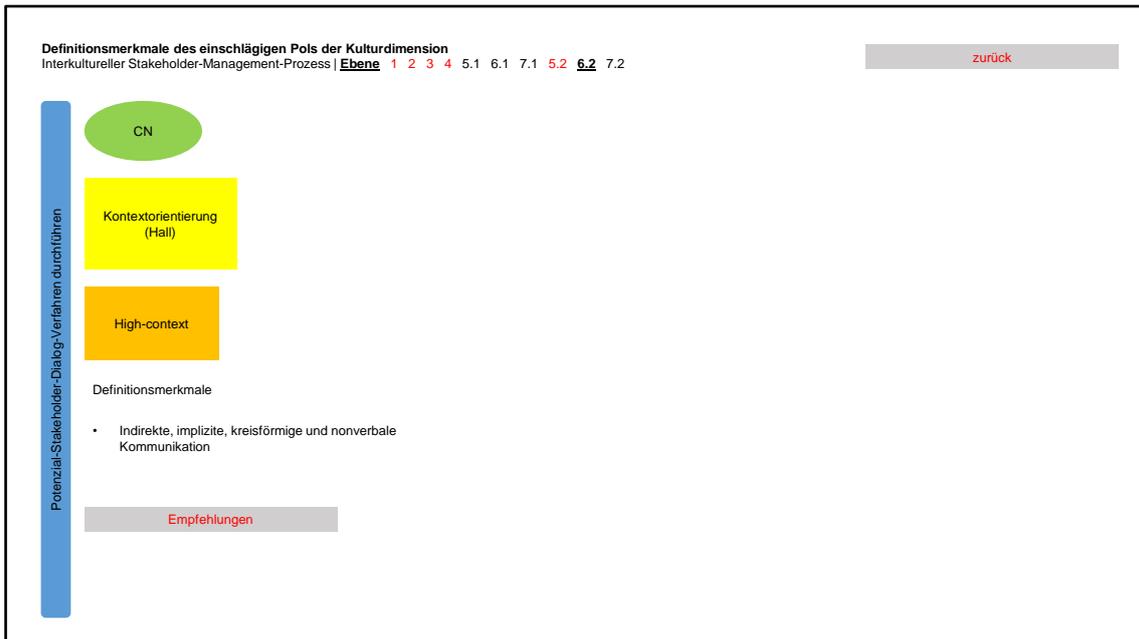
In der Ebene 6.2 des Management Dashboards werden der in der Ebene 2 ausgewählte bzw. angeklickte Teilprozessschritt („Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ im Beispiel), das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land („CN“ bzw. China im Beispiel), die in der Ebene 5.2 indirekt ausgewählte Kulturdimension („Kontextorientierung (Hall)“ im Beispiel), der in der Ebene 5.2 direkt ausgewählte bzw. angeklickte einschlägige Pol dieser Kulturdimension („High-context“ im Beispiel), die Definitionsmerkmale dieses Pols, die Schaltfläche „Empfehlungen“ sowie die Schaltfläche „zurück“ dargestellt (vgl. Darst. 73). Die Darstellung informiert also über die wichtigsten Definitionsmerkmale des in der Ebene 5.2. direkt ausgewählten bzw. angeklickten einschlägigen Pols der in der Ebene 5.2 indirekt ausgewählten Kulturdimension.

Wie ausgeführt wurde, wurden in der Arbeit auf der Grundlage der Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House die Grundannahmen, die Werte und das Verhalten in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien, die diesbezüglichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie die Auswirkungen der kulturellen Unterschiede auf die betrieblichen Funktionen analysiert. Hiernach wurden diese Analysen dahingehend ausgewertet, ob sich aus ihnen Empfehlungen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses mit unmittelbarer Relevanz von Kultur ableiten lassen. Bevor ein Manager auf der nächsten und letzten Ebene des Management Dashboards über diese teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifischen Empfehlungen informiert wird, werden ihm zuvor die wichtigsten Definitionsmerkmale des in der Ebene 5.2. direkt ausgewählten bzw. angeklickten einschlägigen Pols der in der Ebene 5.2 indirekt ausgewählten Kulturdimension als Information zur Verfügung gestellt. Die Zurverfügungstellung dieser Information erhöht nicht zuletzt die Transparenz in Bezug auf die dann in der Ebene 7.2 des Management Dashboards dargestellten teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifischen Empfehlungen bzw. ihre Ableitung.

Die in der Ebene 6.2 des Management Dashboards dargestellten wichtigsten Definitionsmerkmale des einschlägigen Pols der Kulturdimension können der vorstehenden Tabelle „Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede“ bzw. der Spalte mit der Überschrift „Definitionsmerkmale“ entnommen werden (vgl. Darst. 59) – so sind hiernach die wichtigsten Definitionsmerkmale des in der Ebene 5.2 beispielhaft direkt ausgewählten bzw. angeklickten Pols „High-context“ der in der Ebene 5.2 beispielhaft indirekt ausgewählten Kulturdimension „Kontextorientierung (Hall)“ „Indirekte, implizite, kreisförmige und non-verbale Kommunikation“ (Nr. 4) (vgl. auch Darst. 73). Die in der Tabelle aufgelisteten Definitionsmerkmale beruhen auf den Definitionen von Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars bzw. House und den entsprechenden Erläuterungen hierzu in dieser Arbeit. Zur Vermeidung von Wiederholungen wird daher hinsichtlich der Einzelheiten auf die ausführlichen Ausführungen hierzu in Kapitel 8 verwiesen.

Durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „zurück“ wird wieder die Ebene 5.2 geöffnet und durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „Empfehlungen“ wird die Ebene 7.2 geöffnet.

Darst. 73: Ebene 6.2 des Management Dashboards⁶¹⁸



Teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifische Empfehlungen (Ebene 7.2)

In der Ebene 7.2 des Management Dashboards werden der in der Ebene 2 ausgewählte bzw. angeklickte Teilprozessschritt („Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ im Beispiel), das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land („CN“ bzw. China im Beispiel), die in der Ebene 5.2 indirekt ausgewählte Kulturdimension („Kontextorientierung (Hall)“ im Beispiel), der in der Ebene 5.2 direkt ausgewählte bzw. angeklickte einschlägige Pol dieser Kulturdimension („High-context“ im Beispiel), die Definitionsmerkmale dieses Pols, die teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifischen Empfehlungen sowie die Schaltfläche „zurück“ dargestellt (vgl. Darst. 74). Die Darstellung informiert also über konkrete Empfehlungen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt, das in der Ebene 3 ausgewählte bzw. angeklickte Land und die in der Ebene 5.2 indirekt ausgewählte Kulturdimension bzw. den in der

⁶¹⁸ Eigene Darstellung.

Ebene 5.2 direkt ausgewählten bzw. angeklickten einschlägigen Pol dieser Kulturdimension.

Die konkreten teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifischen Empfehlungen, die in der Spalte mit der Überschrift „Empfehlungen“ der Tabelle „Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede“ aufgelistet sind und in der Ebene 7.2 des Management Dashboards dargestellt werden, beziehen sich auf die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses, in denen die kulturellen Unterschiede der Stakeholder berücksichtigt werden sollten, also auf die Teilprozessschritte „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, „Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen“, „Macht Stakeholder erfassen“, „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ und „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ (vgl. Darst. 59).

Wie bereits beschrieben, wurden in Kapitel 8 der Arbeit in einem ersten Schritt auf der Grundlage der Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House die Grundannahmen, die Werte und das Verhalten in Deutschland, China, Japan, Indien, Korea und Indonesien, die diesbezüglichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie die Auswirkungen der kulturellen Unterschiede auf die betrieblichen Funktionen analysiert und danach diese Analysen dahingehend ausgewertet, ob sich aus ihnen Empfehlungen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses mit unmittelbarer Relevanz von Kultur ableiten lassen.

Da das Kommunikationsverhalten insbesondere auch (landes-)kulturell gesteuert wird, sollen die sich auf die Teilprozessschritte „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ (Prozessschritt „Stakeholder identifizieren“) und „Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ (Prozessschritte „Stakeholder charakterisieren“, „Erfüllung Ansprüche u. Interessen prüfen“ und „Maßnahmenkatalog umsetzen u. Umsetzung kontrollieren“) beziehenden Empfehlungen einem deutschen Unternehmen nun dabei helfen, die kulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder

im Kommunikationsverhalten in den vorgenannten Teilprozessschritten zu berücksichtigen. Die Empfehlungen sollen also ebenso wie die entsprechenden teilprozessschritt- und religionsspezifischen Empfehlungen einen Beitrag dazu leisten, dass ein Unternehmen mit seinen Stakeholdern erfolgreich kommuniziert, sodass das Unternehmen seine unmittelbaren Ziele (Identifikation der Stakeholder, Charakterisierung der Stakeholder, Prüfung der Erfüllung der Ansprüche und Interessen sowie Umsetzung des Maßnahmenkatalogs und Kontrolle der Umsetzung) und sein mittelbares Ziel (Maximierung des Stakeholder-Values) erreichen kann.

Die sich auf den Teilprozessschritt „Ansprüche u. Interessen Stakeholder feststellen“ (Prozessschritt „Stakeholder charakterisieren“) beziehenden Empfehlungen sollen einem deutschen Unternehmen jetzt dabei Hilfe leisten, die kulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder in ihren Ansprüchen und Interessen im vorgenannten Teilprozessschritt zu berücksichtigen, weil insbesondere auch die (Landes-)Kultur der Stakeholder die Ansprüche und Interessen, die die Stakeholder gegenüber einem Unternehmen geltend machen, bestimmend beeinflusst. Die Empfehlungen sollen also genauso wie die entsprechenden teilprozessschritt- und religionsspezifischen Empfehlungen dazu beitragen, dass ein Unternehmen die Ansprüche und Interessen seiner Stakeholder genau und vollständig feststellt, sodass das Unternehmen den Stakeholder-Value maximieren kann.

Da das Machtverhalten und das Risikoverhalten einerseits insbesondere auch (landes-)kulturell gesteuert werden und andererseits die Art und Weise der Durchsetzung bzw. der Geltendmachung der Ansprüche und Interessen steuern, sollen die sich auf die Teilprozessschritte „Macht Stakeholder erfassen“ und „Risiken Stakeholder identifizieren u. analysieren“ (Prozessschritt „Stakeholder charakterisieren“) beziehenden Empfehlungen einem deutschen Unternehmen nun dabei helfen, die kulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder im Machtverhalten und im Risikoverhalten in den vorgenannten Teilprozessschritten zu berücksichtigen. Die Empfehlungen sollen also ebenso wie die entsprechenden teilprozessschritt-

und religionsspezifischen Empfehlungen einen Beitrag dazu leisten, dass ein Unternehmen seine Stakeholder in Bezug auf ihre Macht und ihre Risiken richtig charakterisiert, sodass die Teilprozessschritte „Macht u. Gegenmacht vergleichen“ und „Macht u. Risiko vergleichen“ (Prozessschritt „Relevanz Stakeholder feststellen“) richtige Ergebnisse liefern und infolgedessen das Unternehmen der Beziehung zu seinen Stakeholdern eine angemessene Priorität einräumt sowie wegen der Einräumung einer angemessenen Priorität sich effizient und effektiv verhält.

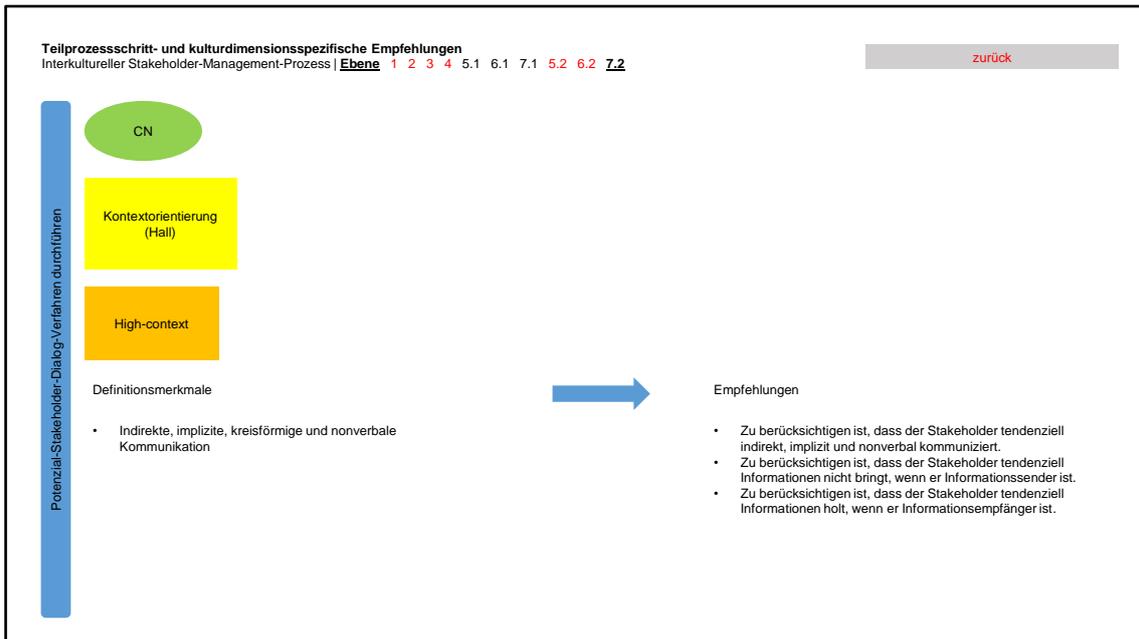
Die sich auf den Teilprozessschritt „Legitimität Ansprüche u. Interessen mit kultureller Umwelt prüfen“ (Prozessschritt „Relevanz Stakeholder feststellen“) beziehenden Empfehlungen schließlich sollen einem deutschen Unternehmen jetzt dabei Hilfe leisten, die kulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder bei der Prüfung, ob die Ansprüche und Interessen der Stakeholder den Grundannahmen, Werten und Verhaltensmustern der Umwelt des Unternehmens bzw. der Stakeholder entsprechen, sodass sie legitim sind und die Stakeholder wegen dieser Legitimität für das Unternehmen relevant sind, oder widersprechen, sodass sie illegitim sind und die Stakeholder wegen dieser Illegitimität für das Unternehmen irrelevant sind, im vorgenannten Teilprozessschritt zu berücksichtigen, weil insbesondere auch (Landes-)Kultur im Allgemeinen und Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster im Besonderen von Landeskultur zu Landeskultur sich unterscheiden. Die Empfehlungen sollen also genauso wie die entsprechenden teilprozessschritt- und religionsspezifischen Empfehlungen dazu beitragen, dass ein Unternehmen fehlerfrei prüft, ob die Ansprüche und Interessen seiner Stakeholder der kulturellen Umwelt des Unternehmens bzw. der Stakeholder entsprechen oder widersprechen, sodass das Unternehmen die Relevanz seiner Stakeholder fehlerfrei feststellen und seine Pflicht zur Gewährleistung ethischen Verhaltens erfüllen kann.

Die konkreten Empfehlungen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der Stakeholder in Bezug auf den in der Ebene 2 beispielhaft ausgewählten bzw. angeklickten Teilprozessschritt „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“, das in der Ebene 3 beispielhaft ausgewählte bzw. angeklickte Land „CN“

bzw. China und die in der Ebene 5.2 beispielhaft indirekt ausgewählte Kulturdimension „Kontextorientierung (Hall)“ bzw. den in der Ebene 5.2 beispielhaft direkt ausgewählten bzw. angeklickten einschlägigen Pol dieser Kulturdimension „High-context“ sind nach der diesbezüglichen Tabelle „Informationen zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede“ „Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell indirekt, implizit und nonverbal kommuniziert.“ (Nr. 4), „Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Informationen nicht bringt, wenn er Informationssender ist.“ (Nr. 5) und „Zu berücksichtigen ist, dass der Stakeholder tendenziell Informationen holt, wenn er Informationsempfänger ist.“ (Nr. 6) (vgl. Darst. 59 wie auch Darst. 74). Wie weiter oben ausgeführt, zielen diese Empfehlungen darauf ab, dass ein Unternehmen mit seinen Stakeholdern erfolgreich kommuniziert, sodass das Unternehmen sein unmittelbares Ziel (Identifikation der Stakeholder) und sein mittelbares Ziel (Maximierung des Stakeholder-Values) erreichen kann. Wie bereits erläutert, wurden die Empfehlungen aus den Analysen der Grundannahmen, der Werte und des Verhaltens in Deutschland und China, der diesbezüglichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie der Auswirkungen der kulturellen Unterschiede auf die betrieblichen Funktionen auf der Grundlage der Kulturdimension „Kontextorientierung (Hall)“ abgeleitet.

Durch Auswahl bzw. Anklicken der Schaltfläche „zurück“ (oder der Ebenennummer 6.2) wird wieder die Ebene 6.2 geöffnet und durch Auswahl bzw. Anklicken einer anderen Ebenennummer in roter Schriftfarbe (also 1, 2, 3, 4 oder 5.2) kann die dem jeweiligen Informationsstand bzw. Informationsziel entsprechende Ebene geöffnet werden.

Darst. 74: Ebene 7.2 des Management Dashboards⁶¹⁹



⁶¹⁹ Eigene Darstellung.

10 Zusammenfassung

Im einleitenden Kapitel 1 wurde gesagt, dass sich für ein internationales Unternehmen mit inländischen und ausländischen Stakeholdern die Frage stellt, ob die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt werden müssen und wenn ja, wie. Des Weiteren wurde gesagt, dass die Arbeit auf die Entwicklung eines Konzepts abzielt, mit dessen Hilfe ein deutsches Unternehmen die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigen kann.

Die Arbeit zeigt, dass Religionskultur und Kultur für den Stakeholder-Management-Prozess relevant sind, und zwar in denjenigen Teilprozessschritten, in denen das Verhalten der Stakeholder bzw. das Verhalten gegenüber den Stakeholdern, die Ansprüche und Interessen der Stakeholder und / oder die Grundannahmen, Werte und Verhaltensmuster der Umwelt des Unternehmens bzw. der Stakeholder gegenständlich sind. Die Arbeit zeigt darüber hinaus, dass die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt werden sollten, weil im vorliegenden Zusammenhang nicht die culture-free These, sondern die culture-bound-These unterstützenswert ist, zumal das Stakeholder-Management eine „weiche“, „qualitative“ betriebliche Funktion darstellt.

Das in der Arbeit entwickelte Konzept für die Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede chinesischer, japanischer, indischer, koreanischer und indonesischer Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess eines deutschen Unternehmens ist ein interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess.

In Kapitel 2 („Maximierung des Shareholder-Values und / oder des Stakeholder-Values“), Kapitel 4 („Überblick über China, Japan, Indien, Korea und Indonesien“), Kapitel 5 („Religion und Kultur“) und teilweise Kapitel 6 („Interkultureller Stakeholder-Management-Prozess“) wurden insbesondere, aber nicht aus-

schließlich, die theoretischen Vorarbeiten für das Management Dashboard geleistet. In Kapitel 3 („Ablauf eines Stakeholder-Management-Prozesses“), teilweise Kapitel 6 („Interkultureller Stakeholder-Management-Prozess“), Kapitel 7 („Berücksichtigung von Religionskultur im Stakeholder-Management-Prozess“) und Kapitel 8 („Berücksichtigung von Kultur im Stakeholder-Management-Prozess“) wurden insbesondere, aber nicht ausschließlich, die praktischen Vorarbeiten für das Management Dashboard geleistet.

Das dann in Kapitel 9 konzipierte interaktive Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess bezweckt die Zurverfügungstellung von Informationen zur Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede chinesischer, japanischer, indischer, koreanischer und indonesischer Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess eines deutschen Unternehmens.

Die Analysen der Auswirkungen der buddhistischen, christlichen, hinduistischen, islamischen, konfuzianischen, schintoistischen und taoistischen Moralkulturen auf das Wirtschaftsverhalten lieferten die Informationen in Bezug auf das interaktive Management Dashboard zur Berücksichtigung der religionskulturellen Unterschiede. Die Analysen der Grundannahmen, der Werte und des Verhaltens, der diesbezüglichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie der Auswirkungen der kulturellen Unterschiede auf die betrieblichen Funktionen auf der Grundlage der Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede, Schwartz, Trompenaars und House lieferten die Informationen in Bezug auf das interaktive Management Dashboard zur Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede.

Das interaktive Management Dashboard informiert einfach und leicht verständlich auf 7 Ebenen über

- die Prozessschritte und Teilprozessschritte eines Stakeholder-Management-Prozesses;
- die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses mit Relevanz von Religionskultur bzw. Kultur;
- die für China, Japan, Indien, Korea und Indonesien einerseits sowie die Teilprozessschritte des Stakeholder-Management-Prozesses mit Relevanz

- von Religionskultur bzw. Kultur andererseits relevanten Religionen bzw. Kulturdimensionen;
- die Gebote und Verbote der jeweiligen relevanten Religionen bzw. die Definitionsmerkmale des einschlägigen Pols der jeweiligen relevanten Kulturdimensionen;
 - die teilprozessschritt- und religionsspezifischen bzw. teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifischen Empfehlungen.

Ein deutsches Unternehmen kann indessen vor allem mit den aus den vorgenannten Analysen abgeleiteten, konkreten teilprozessschritt- und religionsspezifischen bzw. teilprozessschritt- und kulturdimensionsspezifischen Empfehlungen entscheiden, ob, und wenn ja, wie es die religionskulturellen und kulturellen Unterschiede seiner chinesischen, japanischen, indischen, koreanischen und indonesischen Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess berücksichtigt.

Das in der Arbeit entwickelte Konzept für die Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede der Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess in Form des interaktiven Management Dashboards für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess ist praktisch anwendbar. Da ein Management Dashboard ein digitales Management-Informationssystem zur Entscheidungsunterstützung ist, steht das Konzept im Übrigen auch mit der Digitalstrategie der Unternehmen im Einklang (Stichwort Industrie 4.0).

Trotz der praktischen Anwendbarkeit des interaktiven Management Dashboards kann aber die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen das in der Arbeit entwickelte Konzept ganz oder zumindest teilweise anwendet, gegenwärtig noch nicht bewertet werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass zukünftig internationale Unternehmen mit inländischen und ausländischen Stakeholdern die Berücksichtigung der religionskulturellen und kulturellen Unterschiede ihrer Stakeholder im Stakeholder-Management-Prozess konzipieren und diese Konzepte anwenden, nimmt mit der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen und der Zunahme von ausländischen Stakeholdern als Folge dieser Entwicklung jedenfalls zu. Infolgedessen kann möglicherweise zukünftig mit Fallstudien überprüft wer-

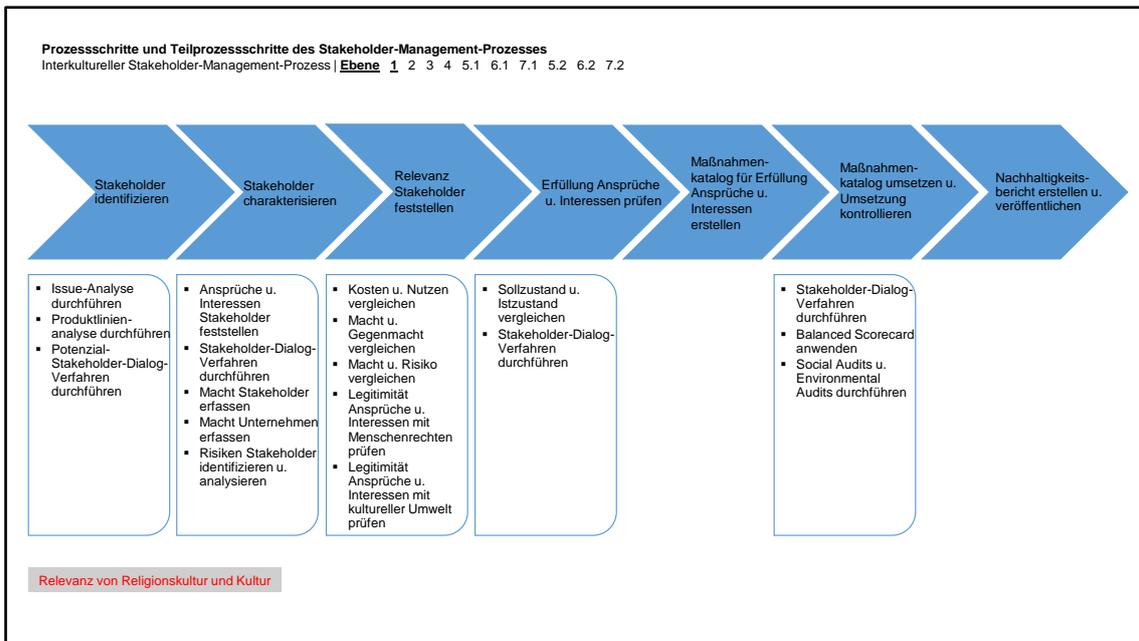
den, ob und inwieweit Unternehmen das in der Arbeit entwickelte Konzept anwenden. Außerdem eröffnet eine solche Überprüfung neue Forschungsperspektiven, weil die Erfahrungen der Unternehmen, die im Zuge der Anwendung dieses oder eines anderen Konzepts erzielt werden, Möglichkeiten zur Verbesserung des interaktiven Management Dashboards aufzeigen können.

Anhang

Interaktives Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess

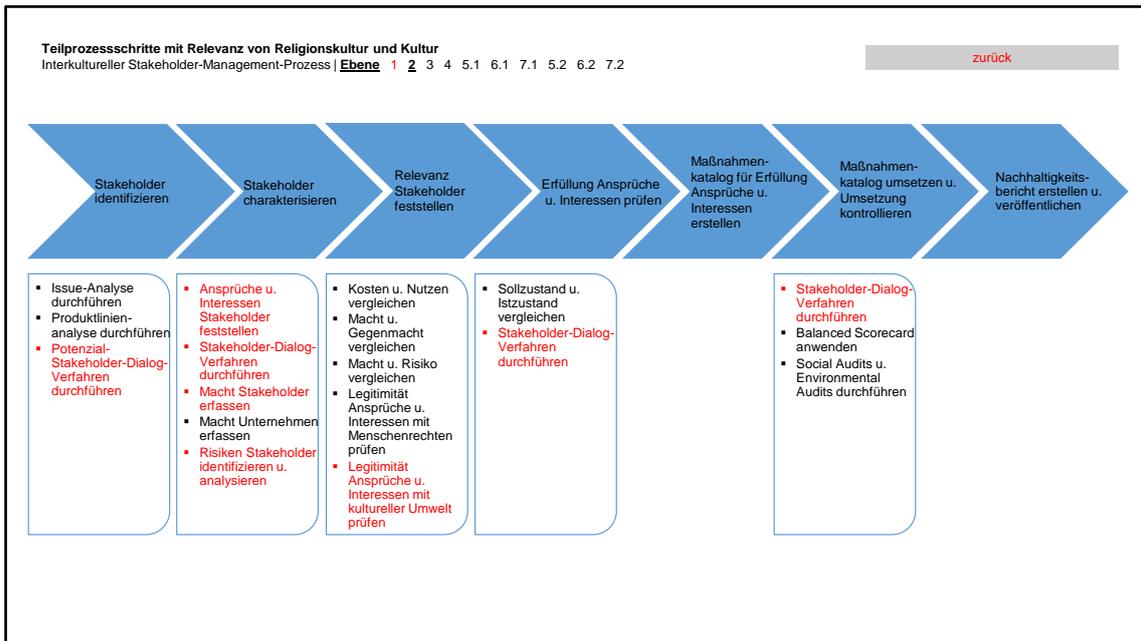
Nachfolgend wird das interaktive Management Dashboard für einen interkulturellen Stakeholder-Management-Prozess in Bezug auf den Teilprozessschritt „Potenzial-Stakeholder-Dialog-Verfahren durchführen“ als in der Ebene 2 beispielhaft ausgewählter bzw. angeklickter Teilprozessschritt und das Land „China (CN)“ als in der Ebene 3 beispielhaft ausgewähltes bzw. angeklicktes Land vollständig dargestellt (vgl. Darst. A 1 bis 57).

Darst. A 1: Ebene 1 des Management Dashboards⁶²⁰

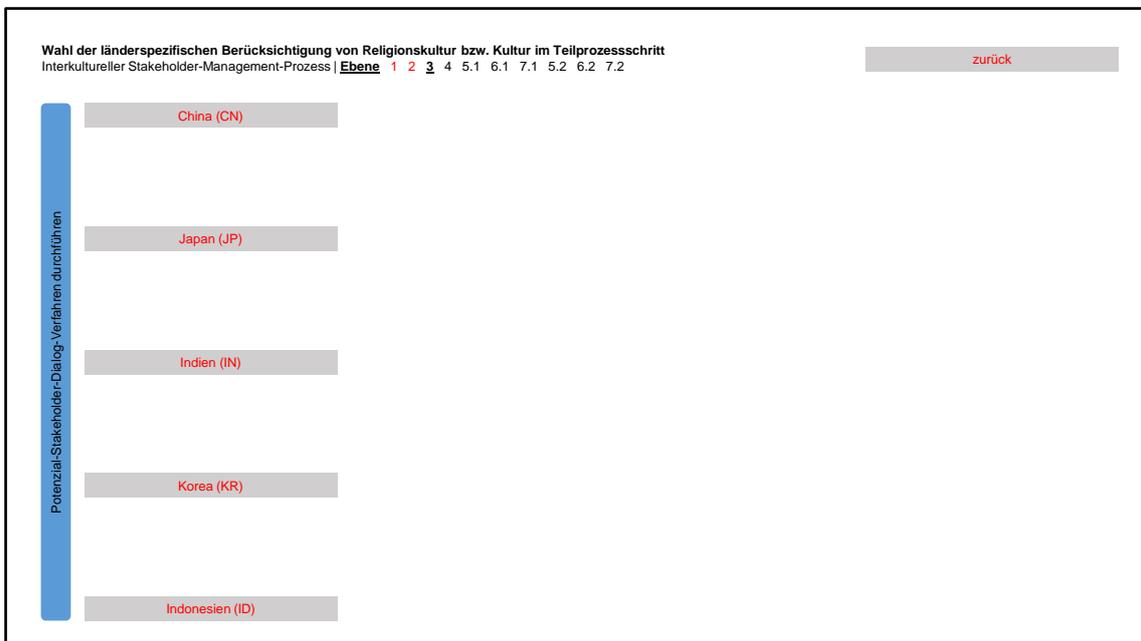


⁶²⁰ Eigene Darstellung.

Darst. A 2: Ebene 2 des Management Dashboards⁶²¹



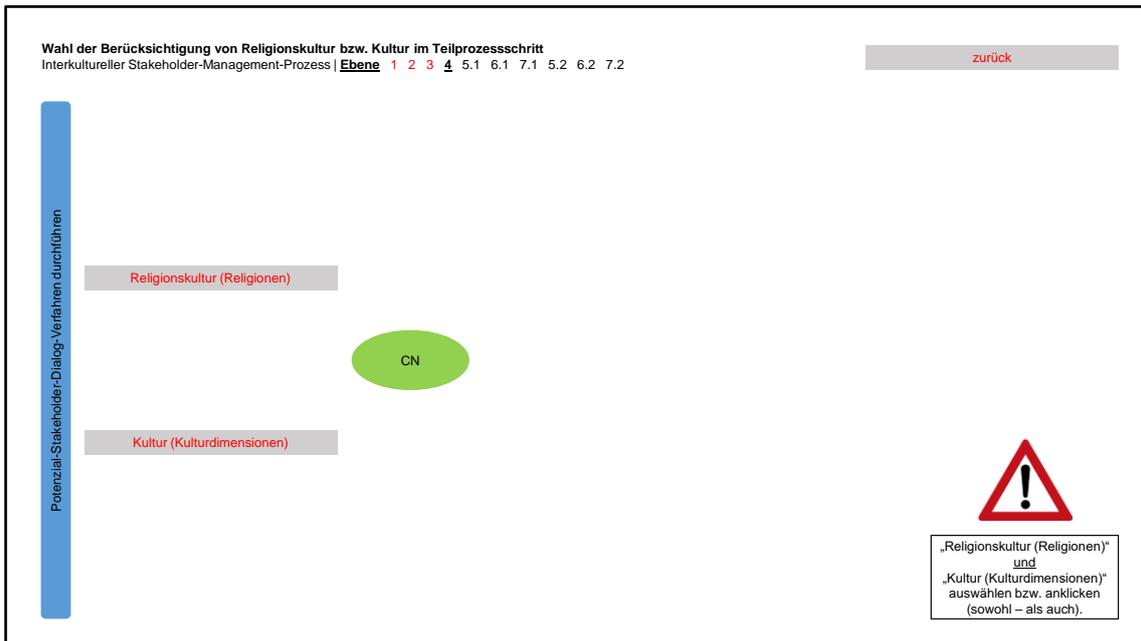
Darst. A 3: Ebene 3 des Management Dashboards⁶²²



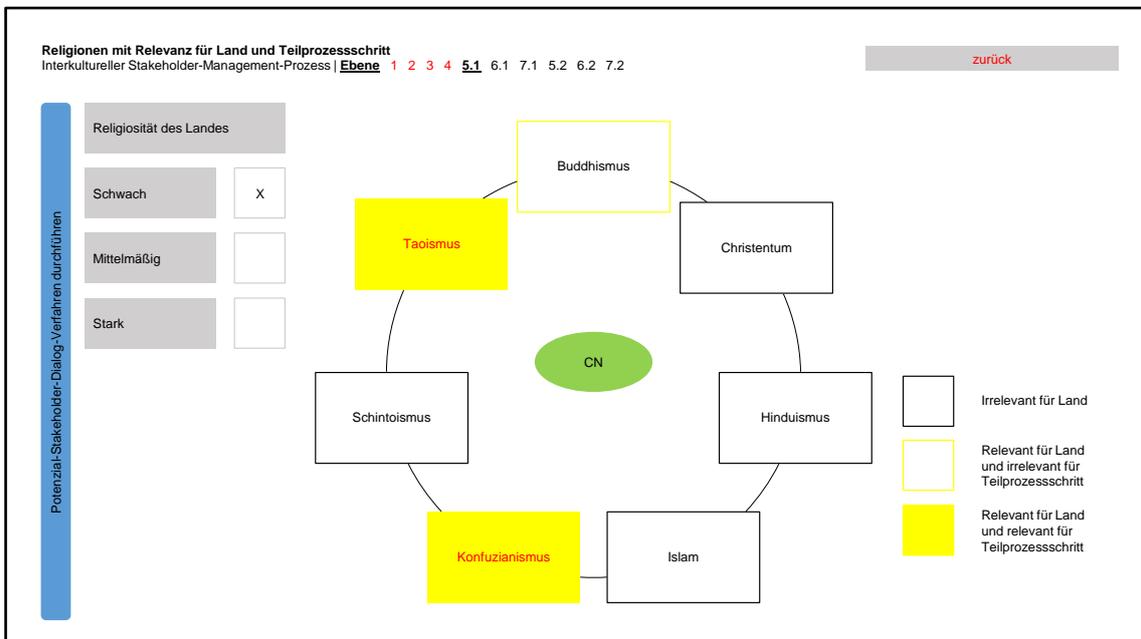
⁶²¹ Eigene Darstellung.

⁶²² Eigene Darstellung.

Darst. A 4: Ebene 4 des Management Dashboards⁶²³



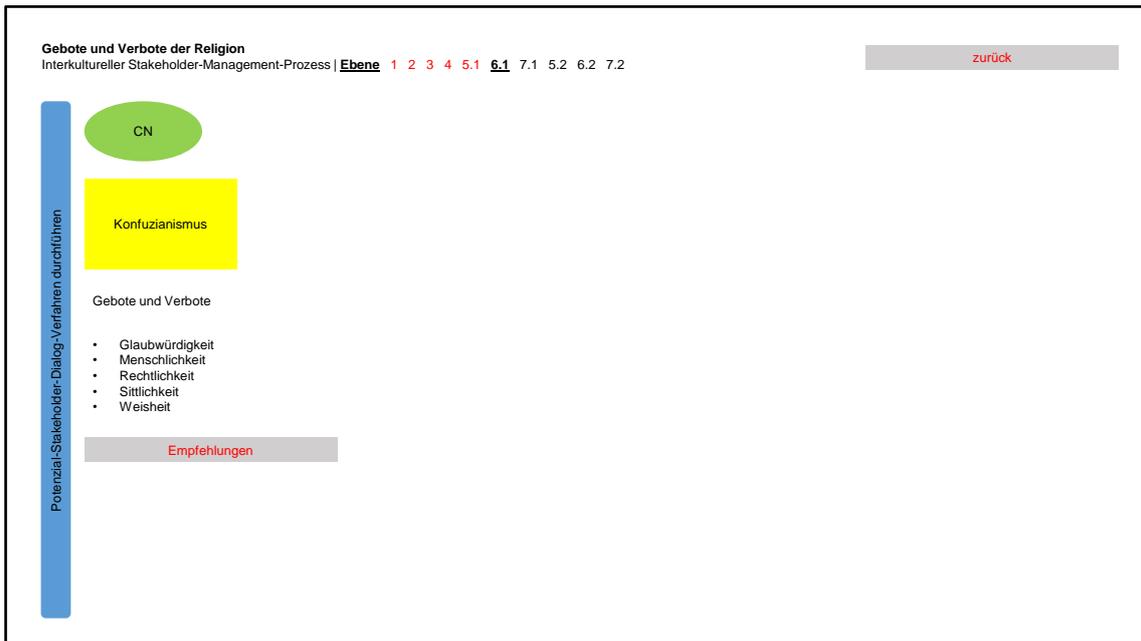
Darst. A 5: Ebene 5.1 des Management Dashboards⁶²⁴



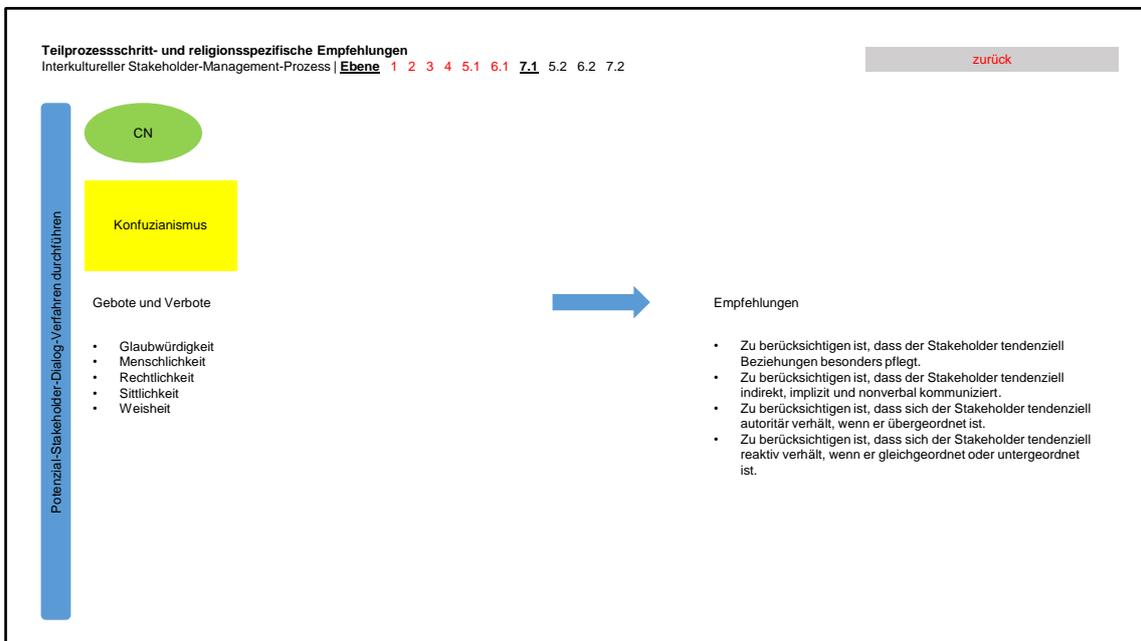
⁶²³ Eigene Darstellung.

⁶²⁴ Eigene Darstellung.

Darst. A 6: Ebene 6.1 des Management Dashboards (Bildschirm 1)⁶²⁵



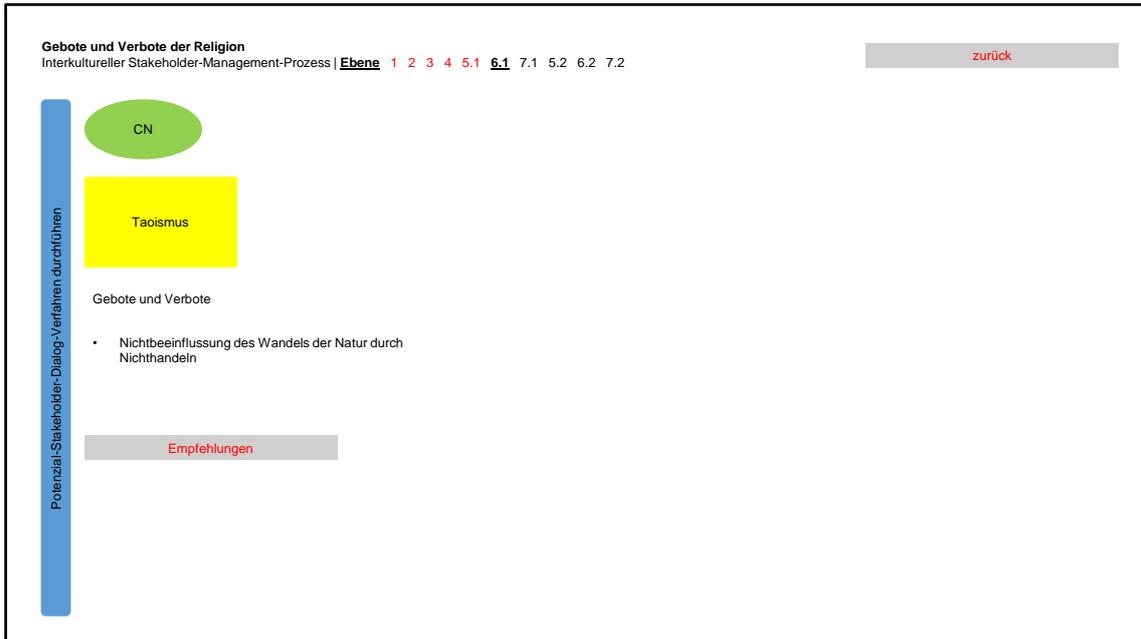
Darst. A 7: Ebene 7.1 des Management Dashboards (Bildschirm 1)⁶²⁶



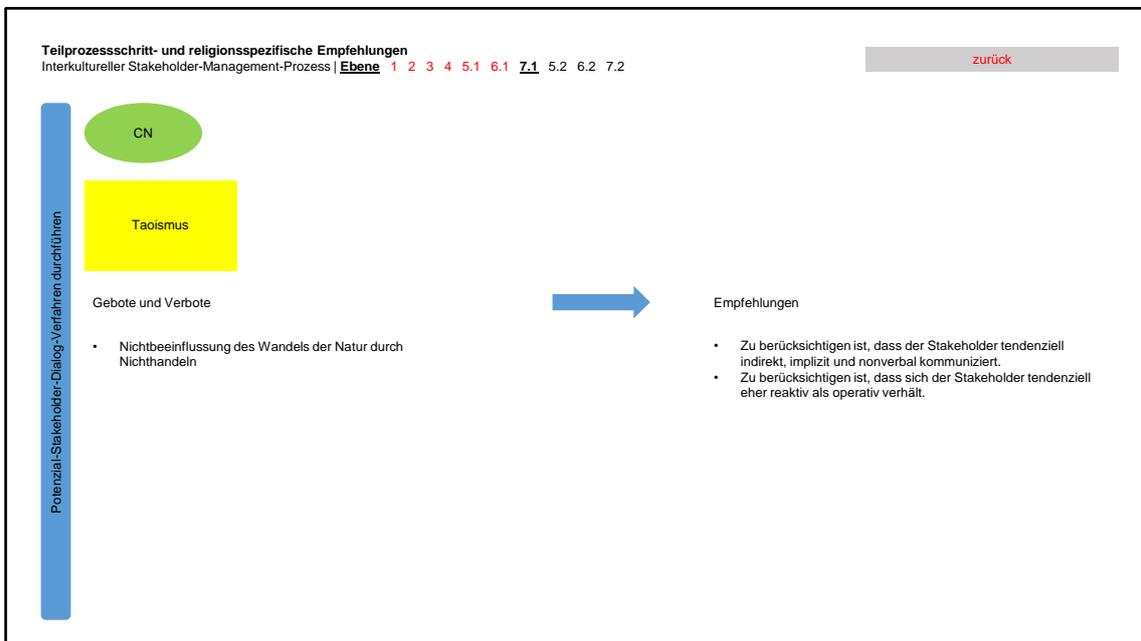
⁶²⁵ Eigene Darstellung.

⁶²⁶ Eigene Darstellung.

Darst. A 8: Ebene 6.1 des Management Dashboards (Bildschirm 2)⁶²⁷



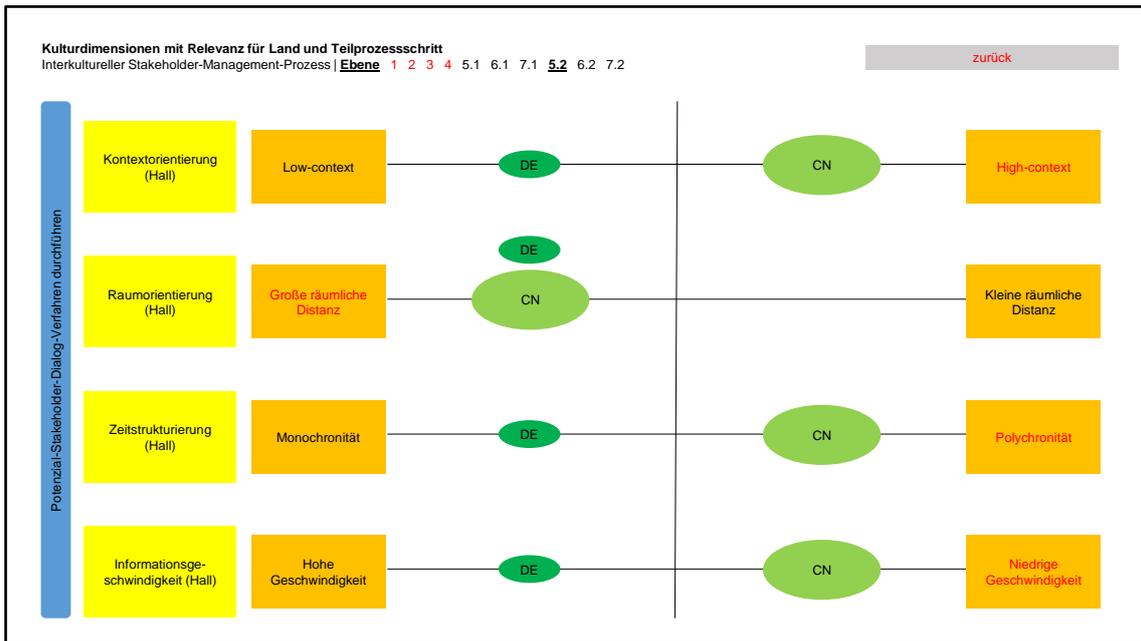
Darst. A 9: Ebene 7.1 des Management Dashboards (Bildschirm 2)⁶²⁸



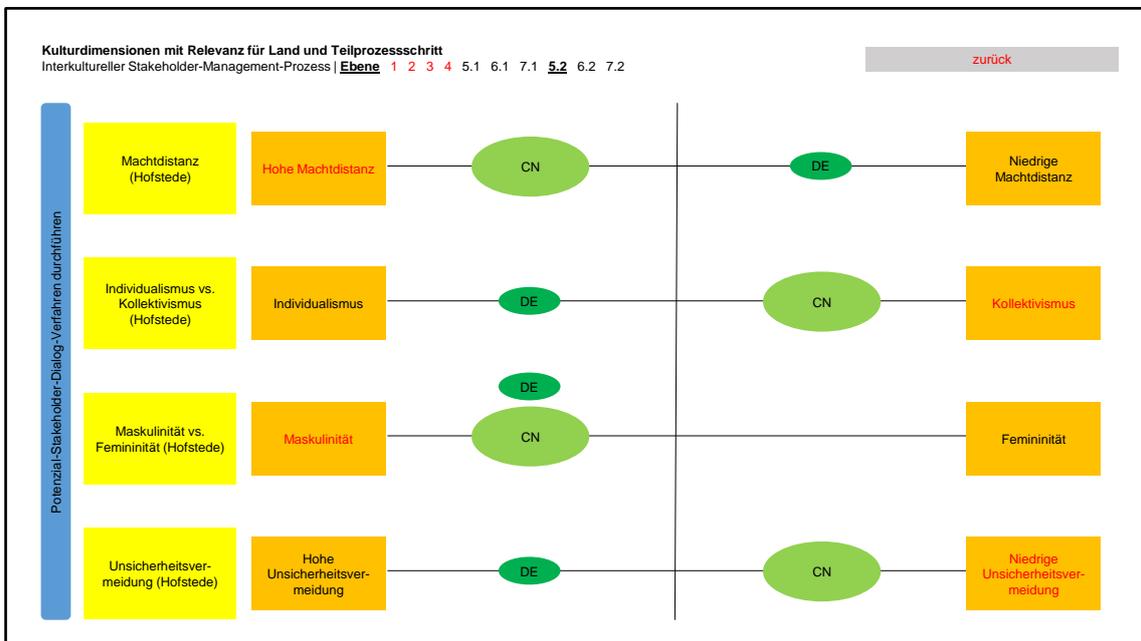
⁶²⁷ Eigene Darstellung.

⁶²⁸ Eigene Darstellung.

Darst. A 10: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 1)⁶²⁹



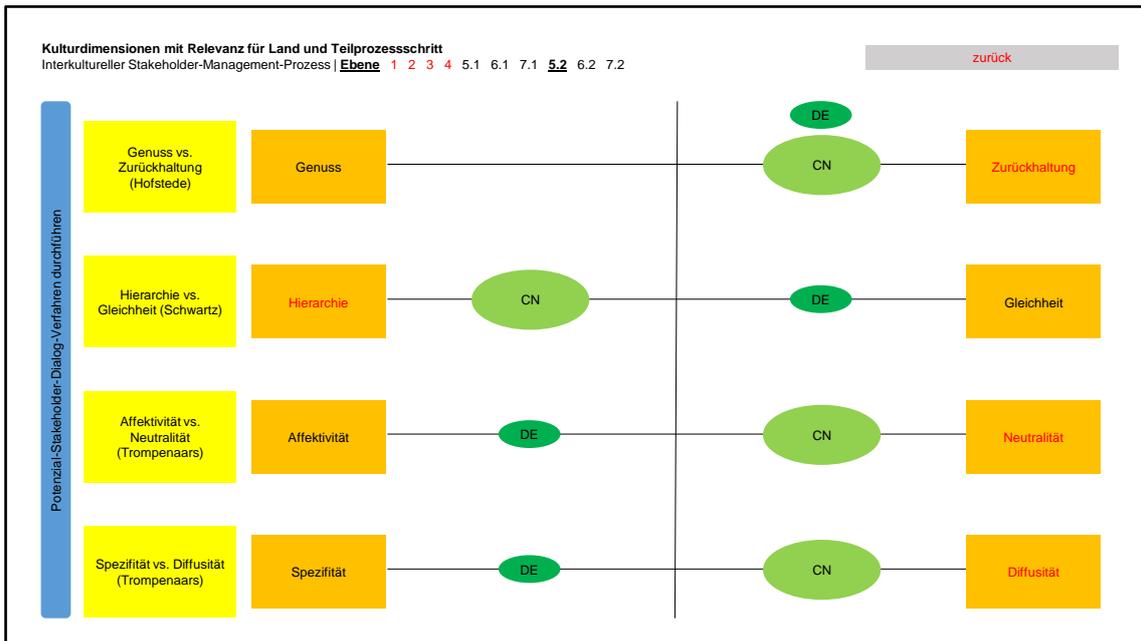
Darst. A 11: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 2)⁶³⁰



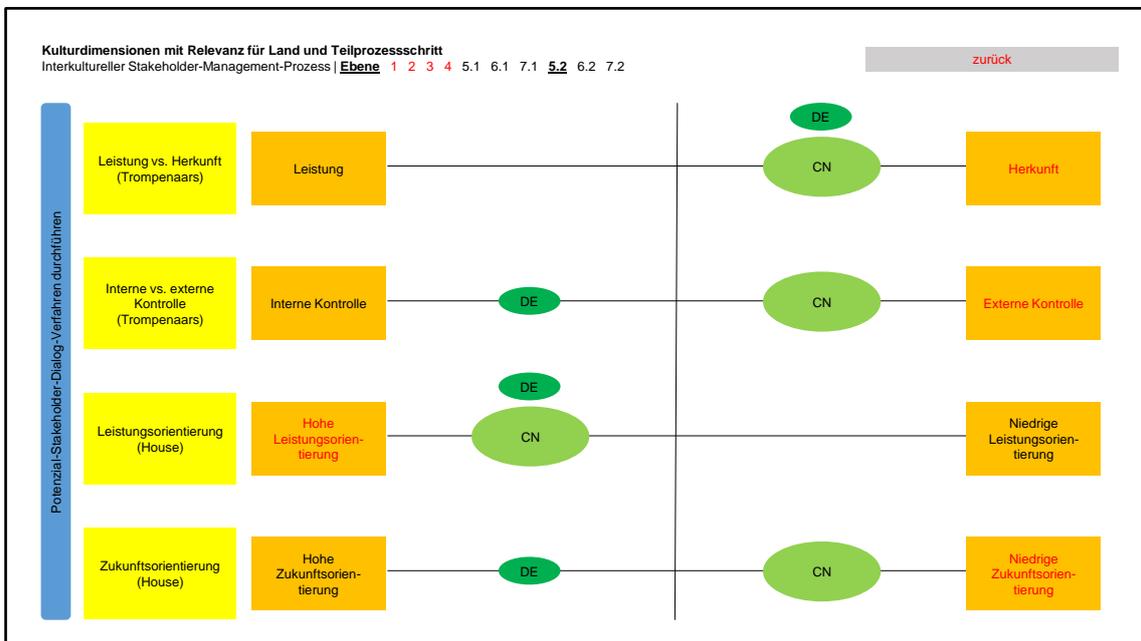
⁶²⁹ Eigene Darstellung.

⁶³⁰ Eigene Darstellung.

Darst. A 12: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 3)⁶³¹



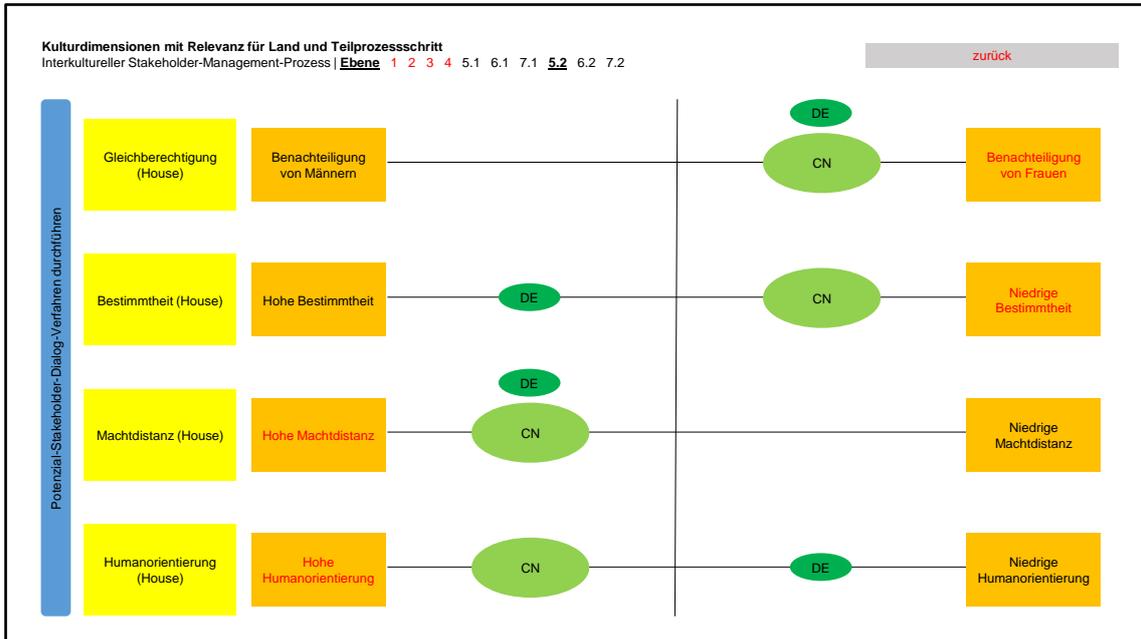
Darst. A 13: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 4)⁶³²



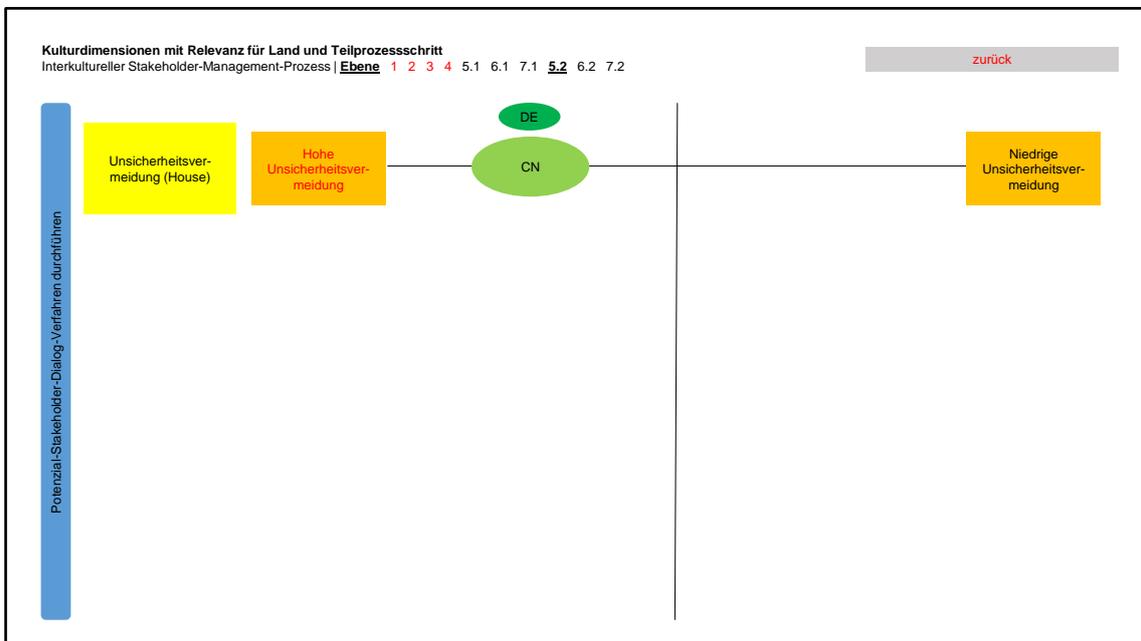
⁶³¹ Eigene Darstellung.

⁶³² Eigene Darstellung.

Darst. A 14: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 5)⁶³³



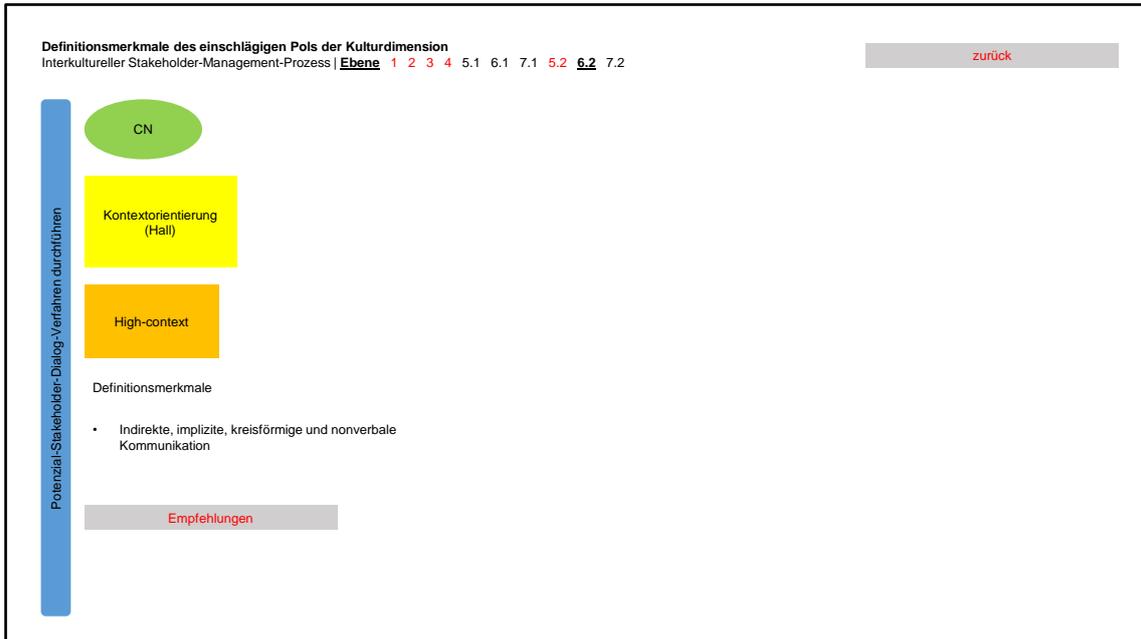
Darst. A 15: Ebene 5.2 des Management Dashboards (Bildschirmausschnitt 6)⁶³⁴



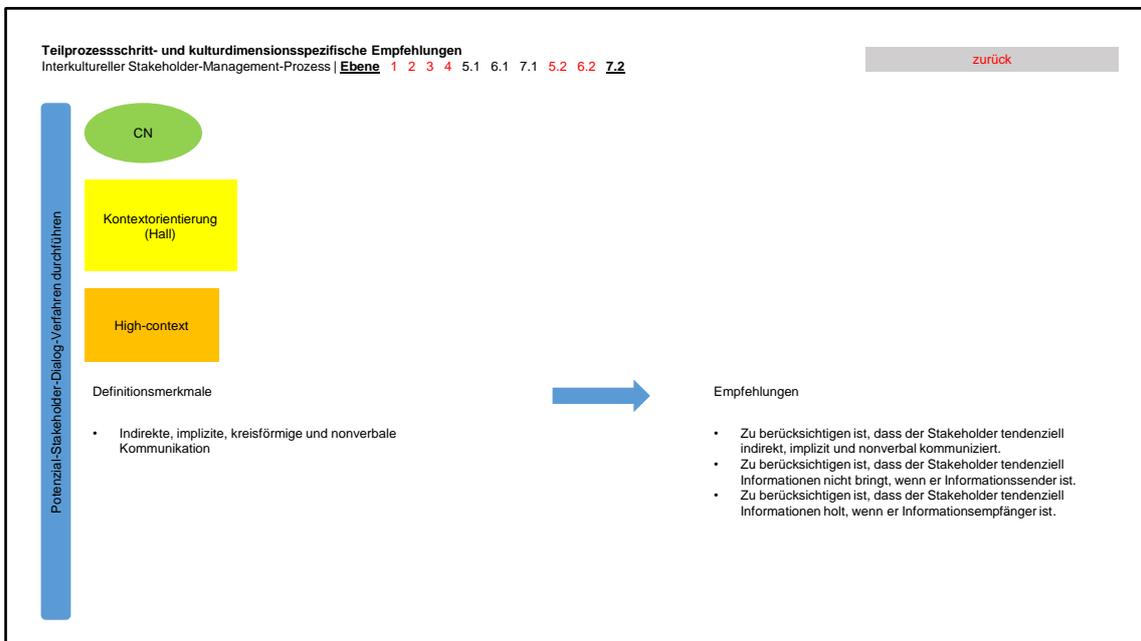
⁶³³ Eigene Darstellung.

⁶³⁴ Eigene Darstellung.

Darst. A 16: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 1)⁶³⁵



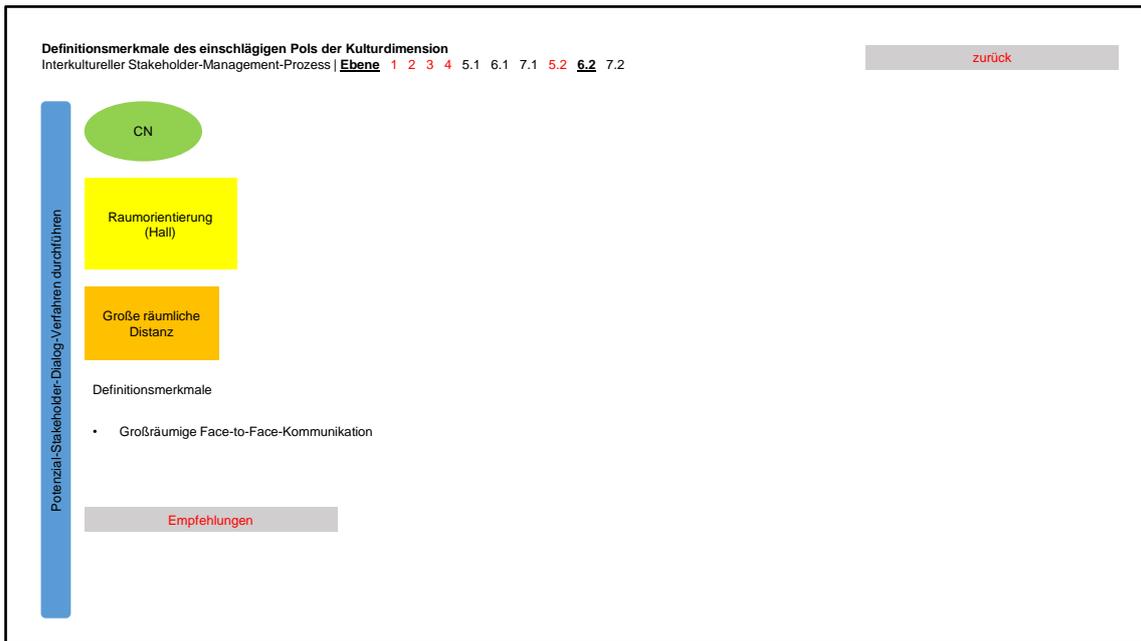
Darst. A 17: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 1)⁶³⁶



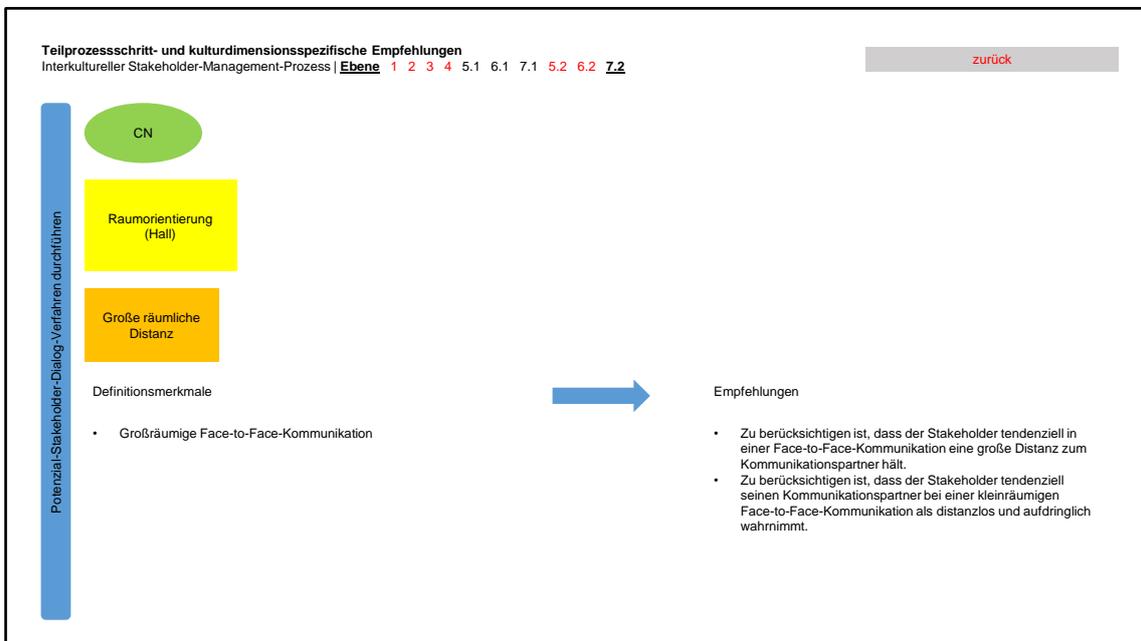
⁶³⁵ Eigene Darstellung.

⁶³⁶ Eigene Darstellung.

Darst. A 18: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 2)⁶³⁷



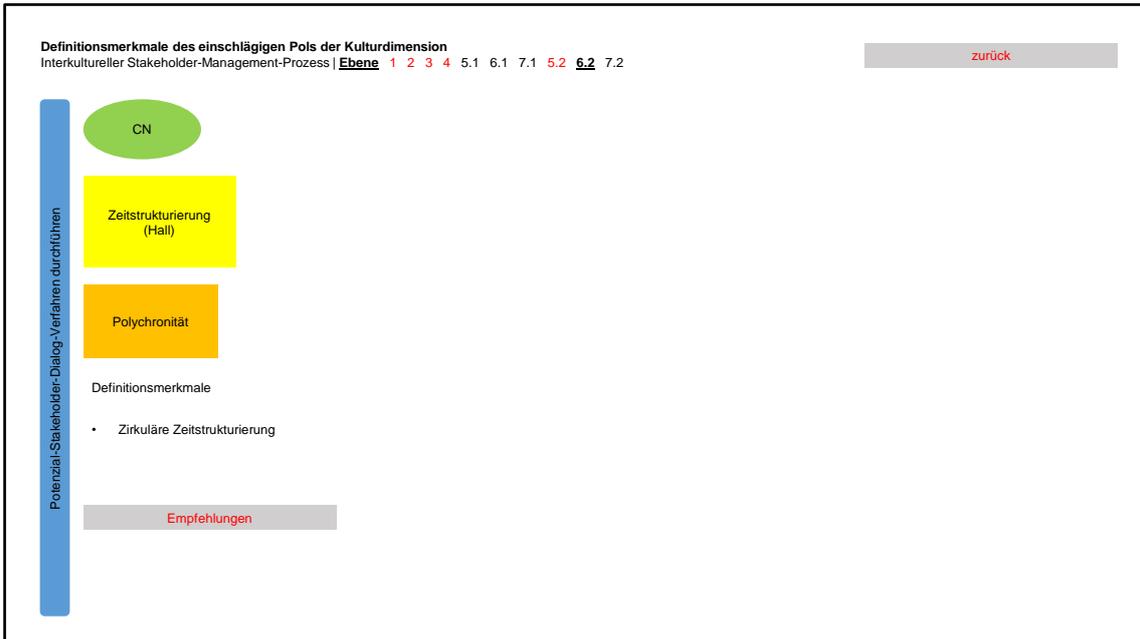
Darst. A 19: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 2)⁶³⁸



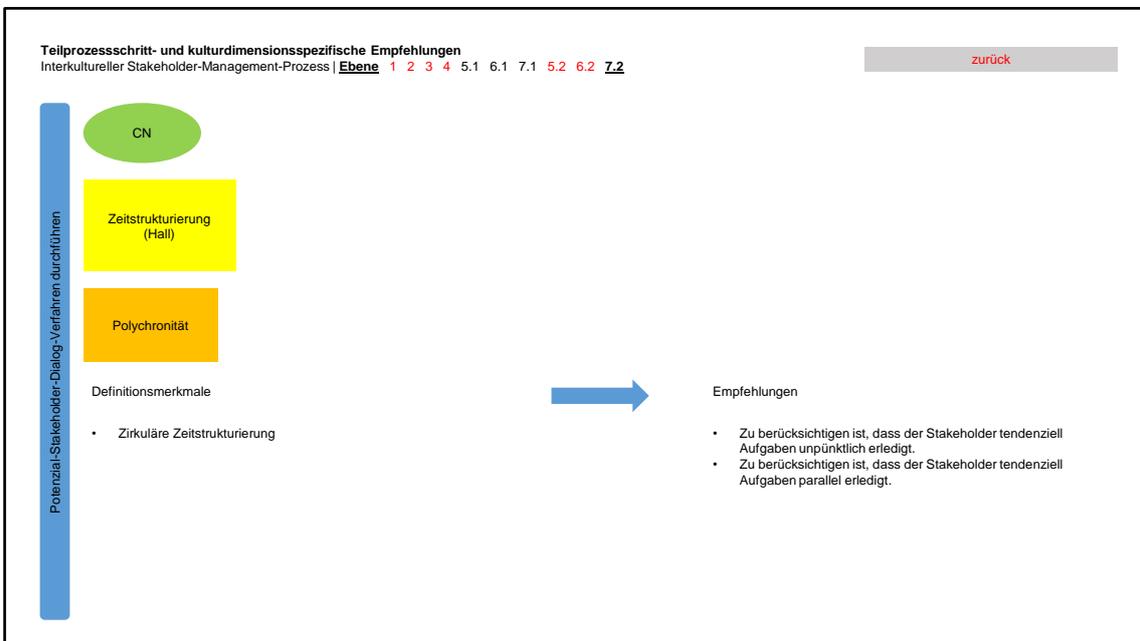
⁶³⁷ Eigene Darstellung.

⁶³⁸ Eigene Darstellung.

Darst. A 20: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 3)⁶³⁹



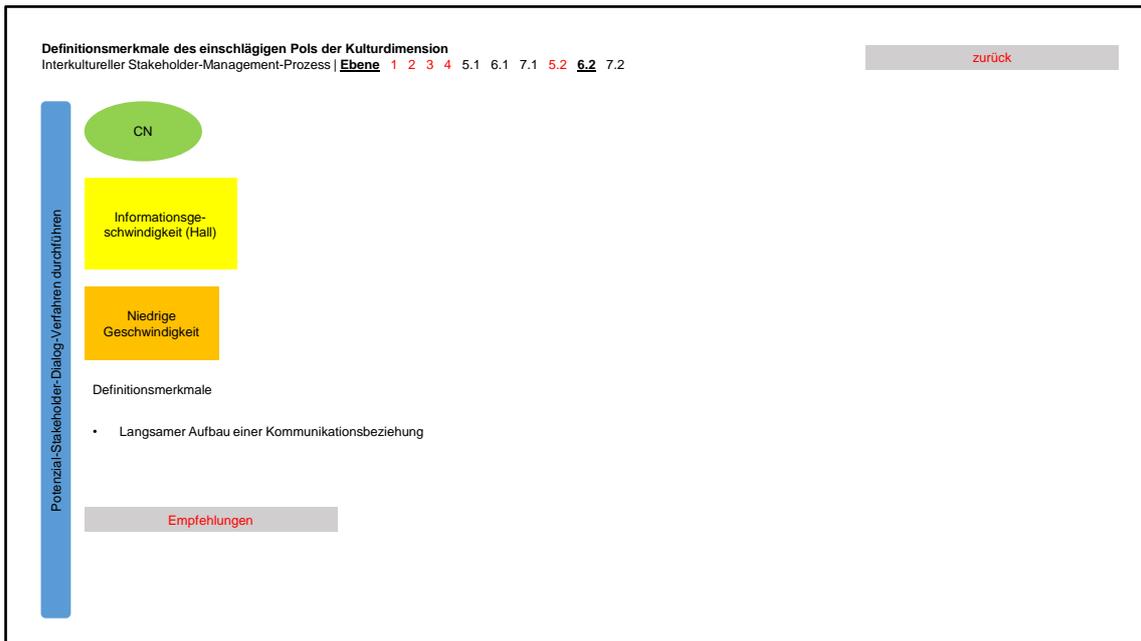
Darst. A 21: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 3)⁶⁴⁰



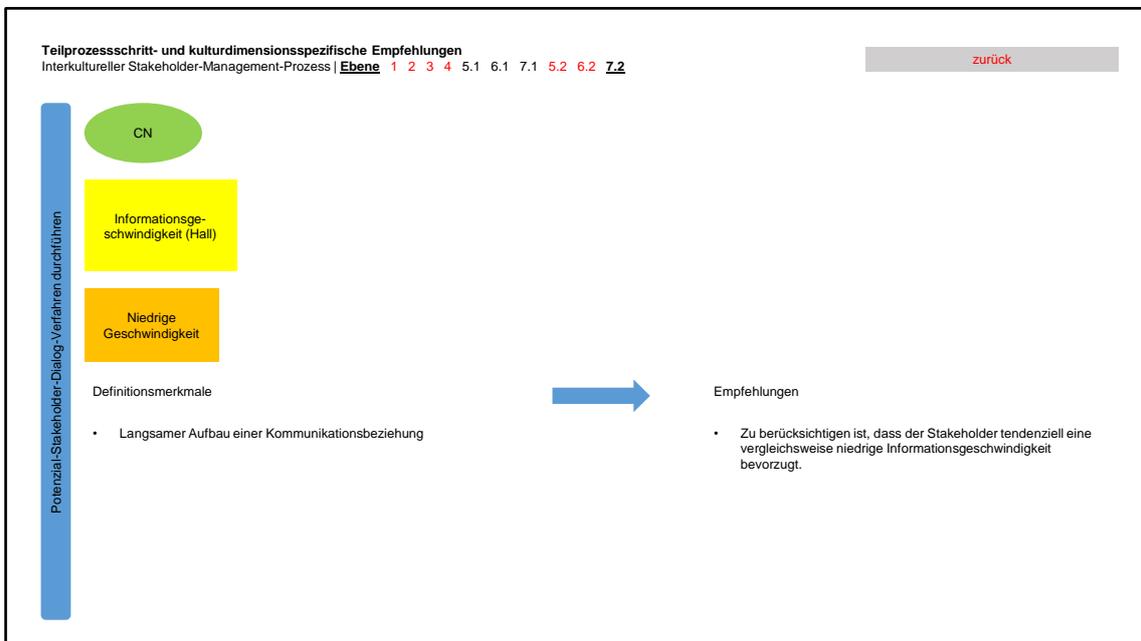
⁶³⁹ Eigene Darstellung.

⁶⁴⁰ Eigene Darstellung.

Darst. A 22: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 4)⁶⁴¹



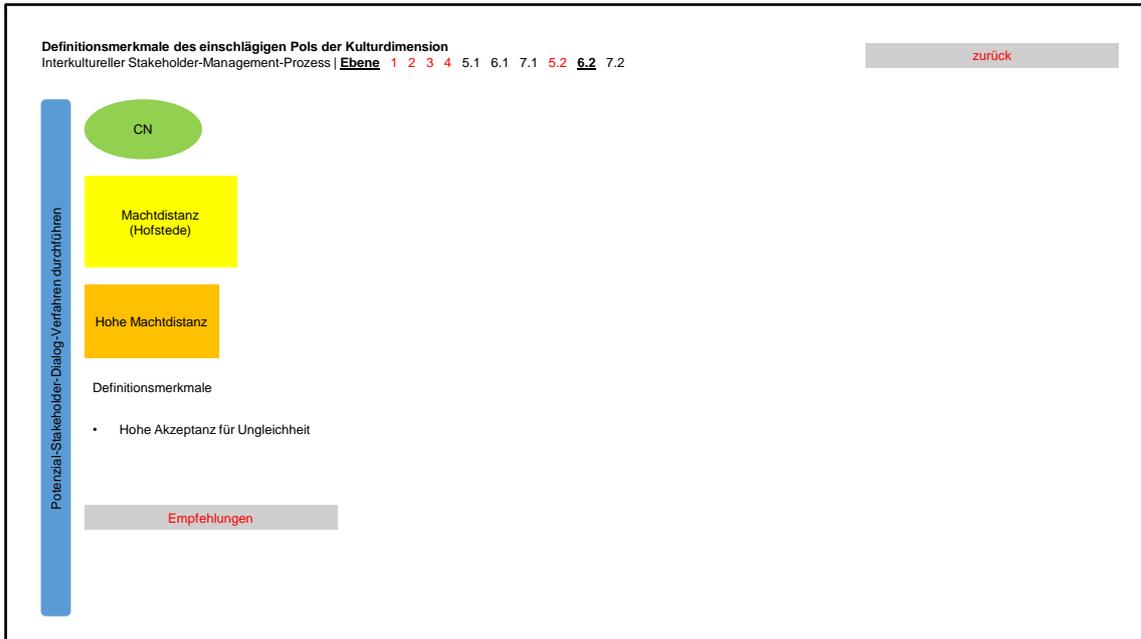
Darst. A 23: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 4)⁶⁴²



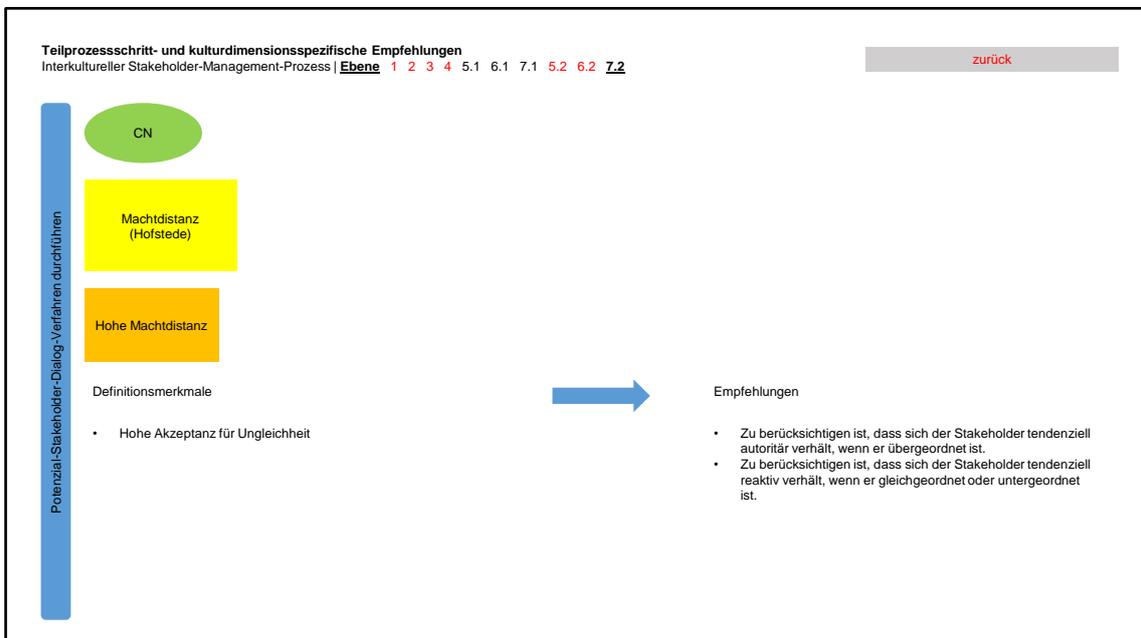
⁶⁴¹ Eigene Darstellung.

⁶⁴² Eigene Darstellung.

Darst. A 24: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 5)⁶⁴³



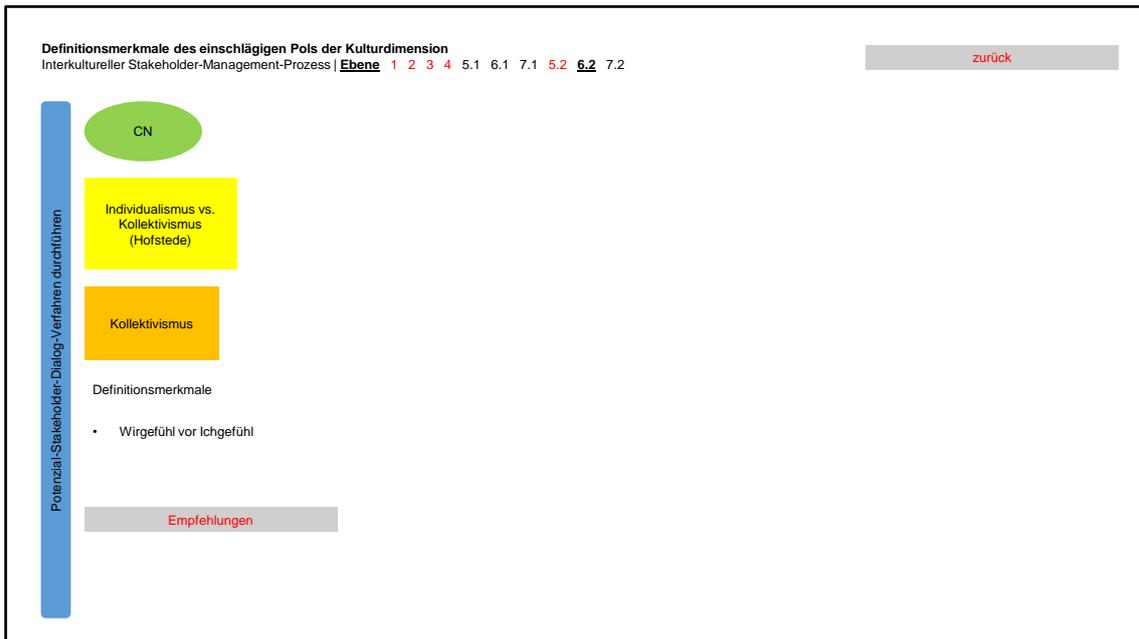
Darst. A 25: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 5)⁶⁴⁴



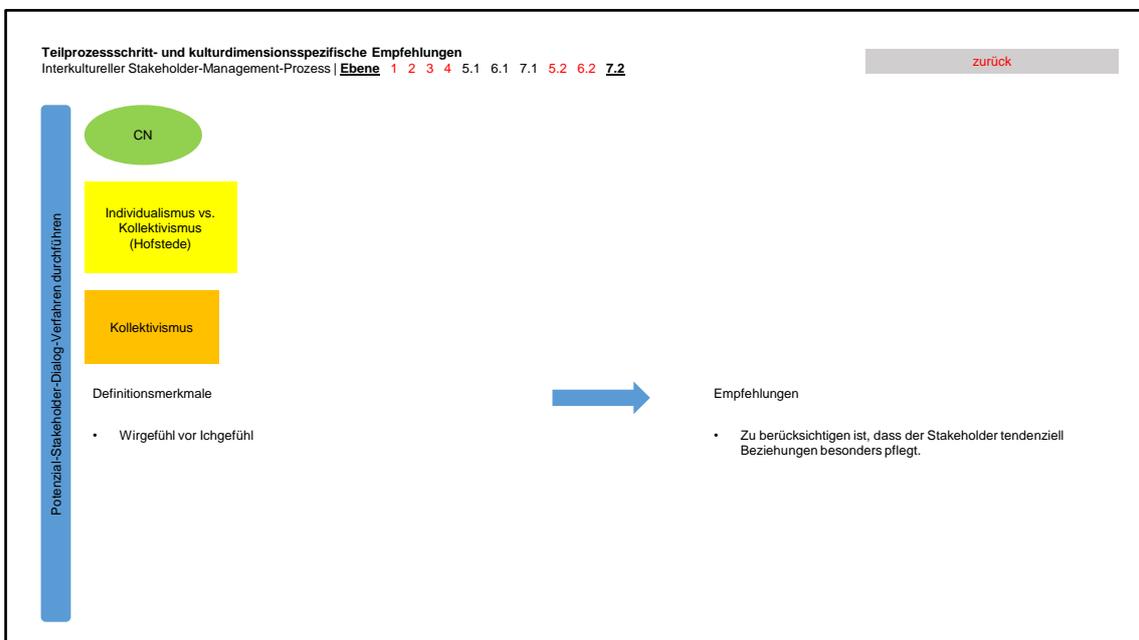
⁶⁴³ Eigene Darstellung.

⁶⁴⁴ Eigene Darstellung.

Darst. A 26: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 6)⁶⁴⁵



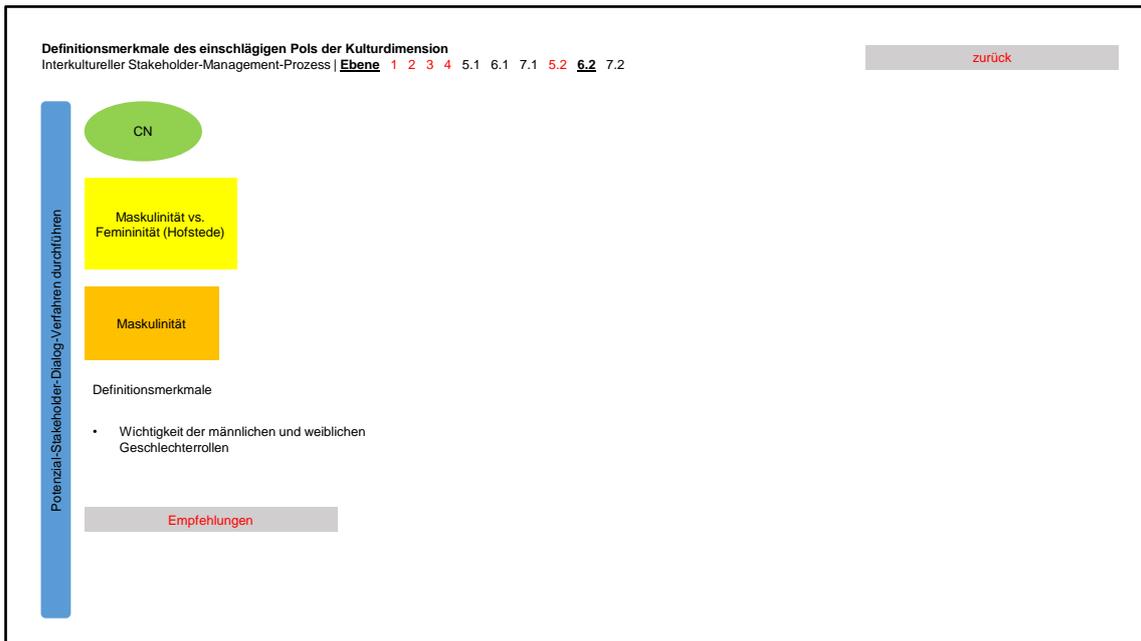
Darst. A 27: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 6)⁶⁴⁶



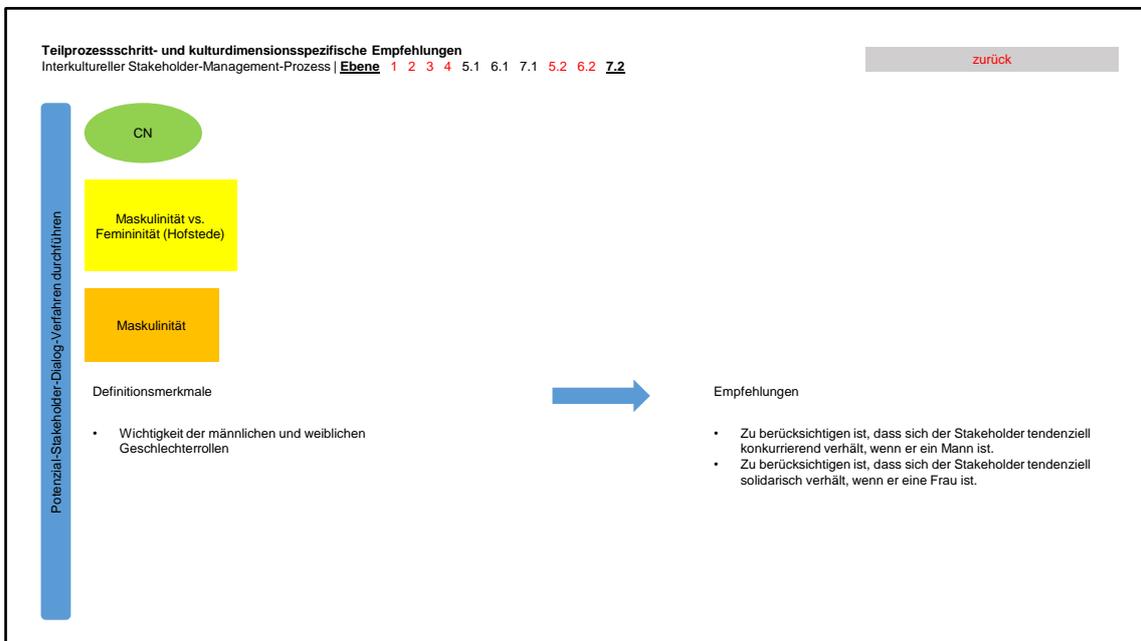
⁶⁴⁵ Eigene Darstellung.

⁶⁴⁶ Eigene Darstellung.

Darst. A 28: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 7)⁶⁴⁷



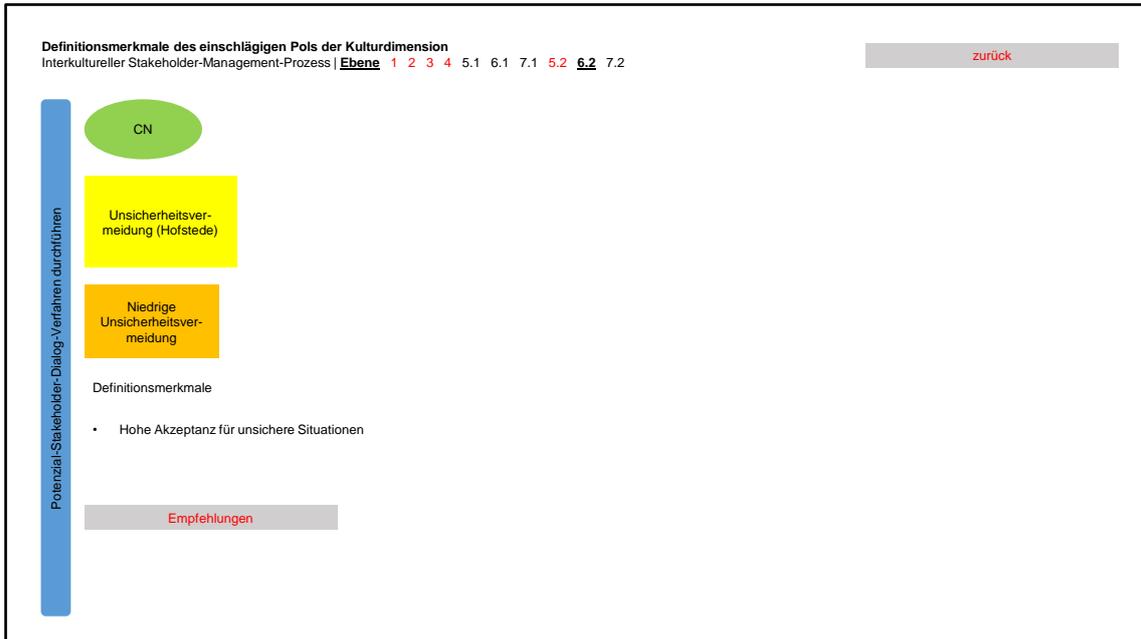
Darst. A 29: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 7)⁶⁴⁸



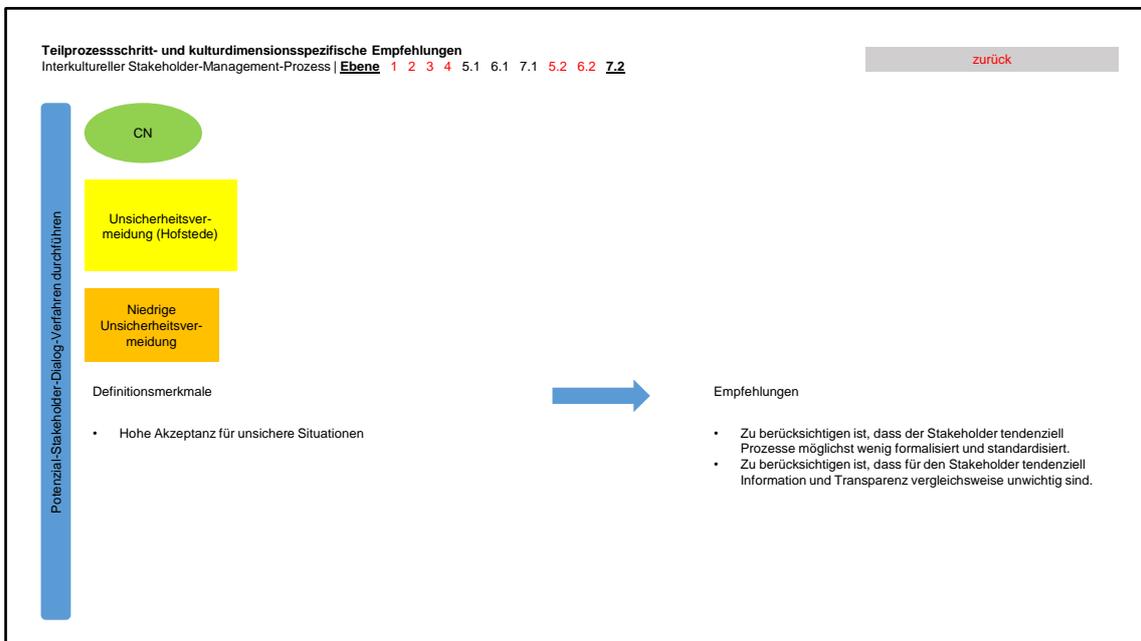
⁶⁴⁷ Eigene Darstellung.

⁶⁴⁸ Eigene Darstellung.

Darst. A 30: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 8)⁶⁴⁹



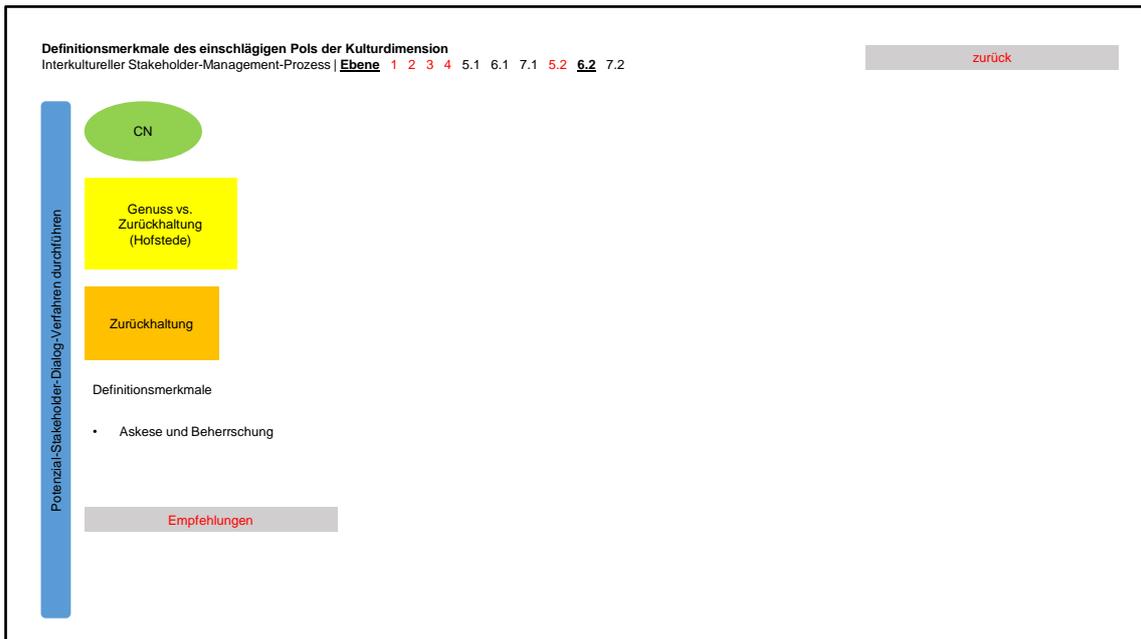
Darst. A 31: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 8)⁶⁵⁰



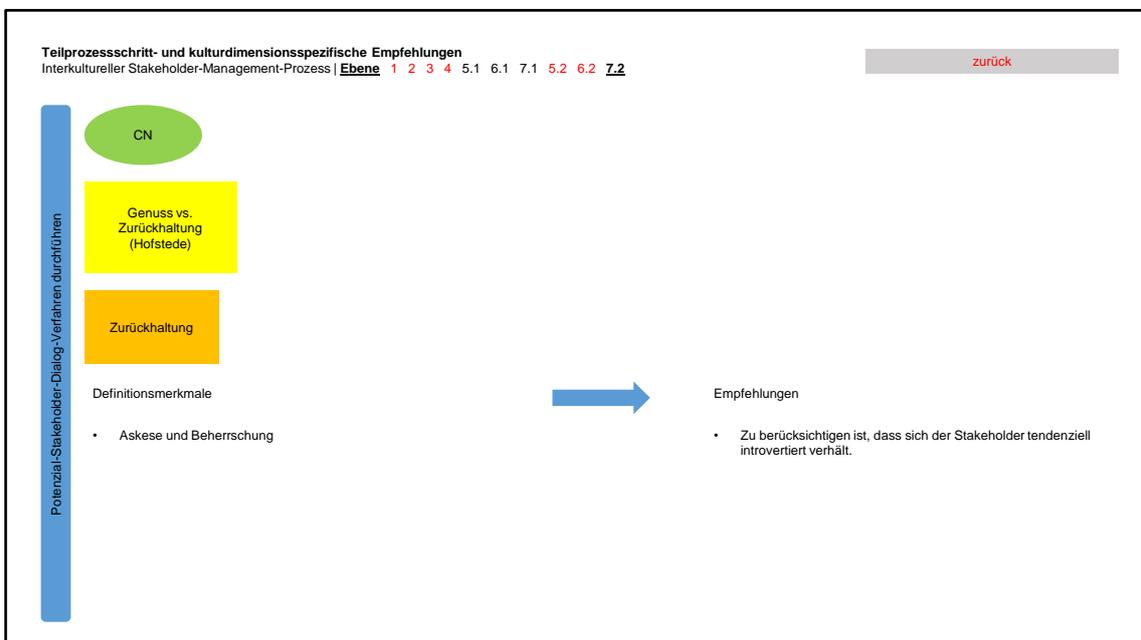
⁶⁴⁹ Eigene Darstellung.

⁶⁵⁰ Eigene Darstellung.

Darst. A 32: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 9)⁶⁵¹



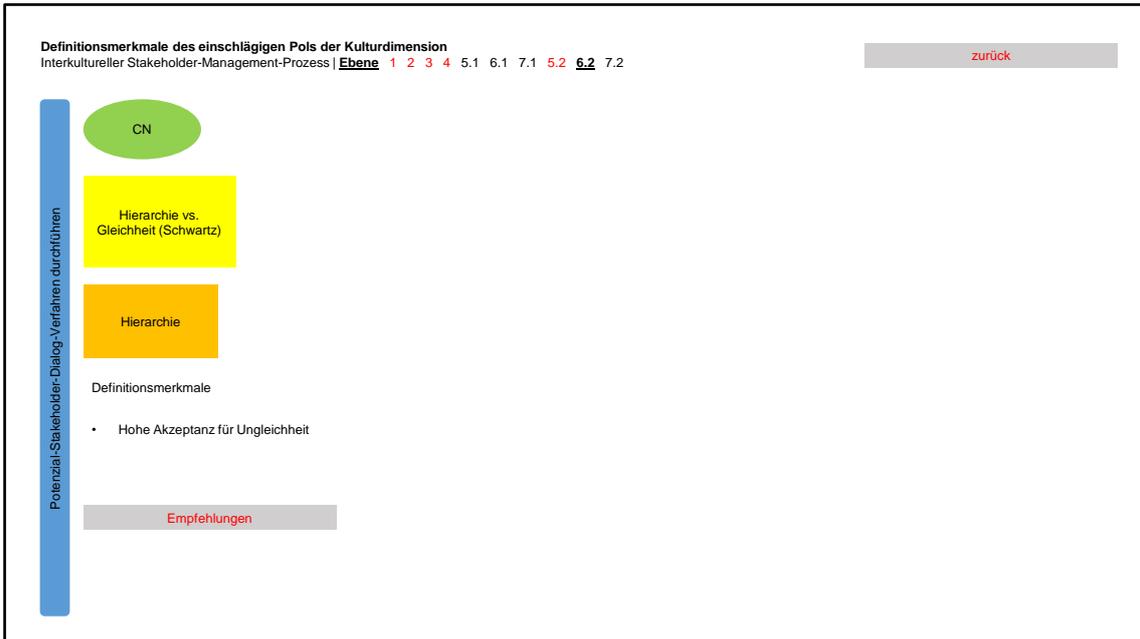
Darst. A 33: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 9)⁶⁵²



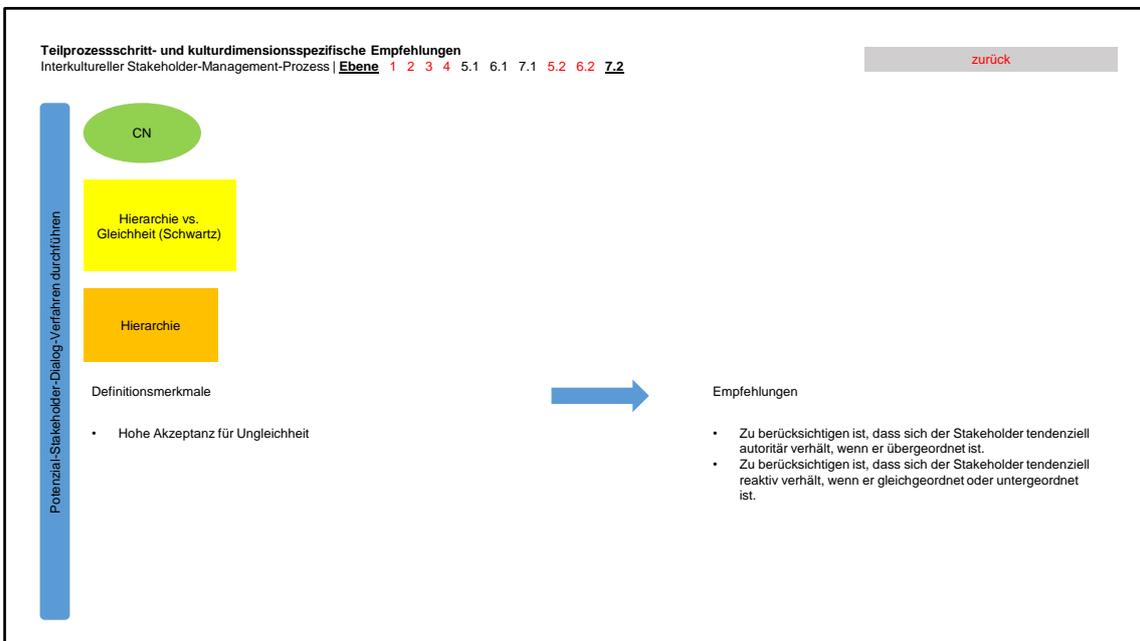
⁶⁵¹ Eigene Darstellung.

⁶⁵² Eigene Darstellung.

Darst. A 34: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 10)⁶⁵³



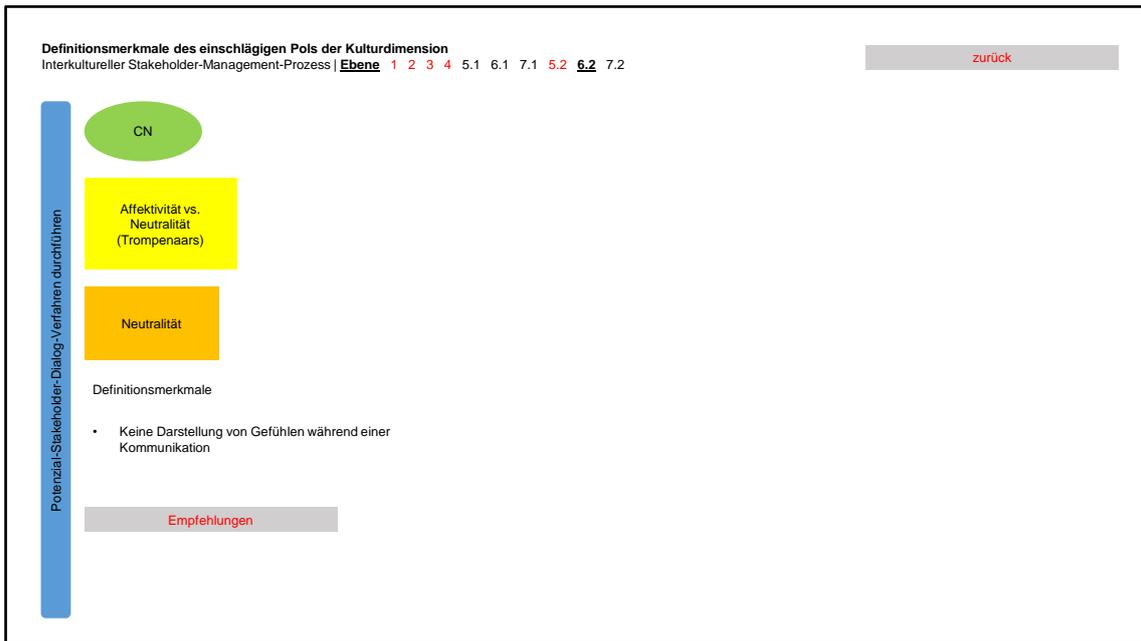
Darst. A 35: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 10)⁶⁵⁴



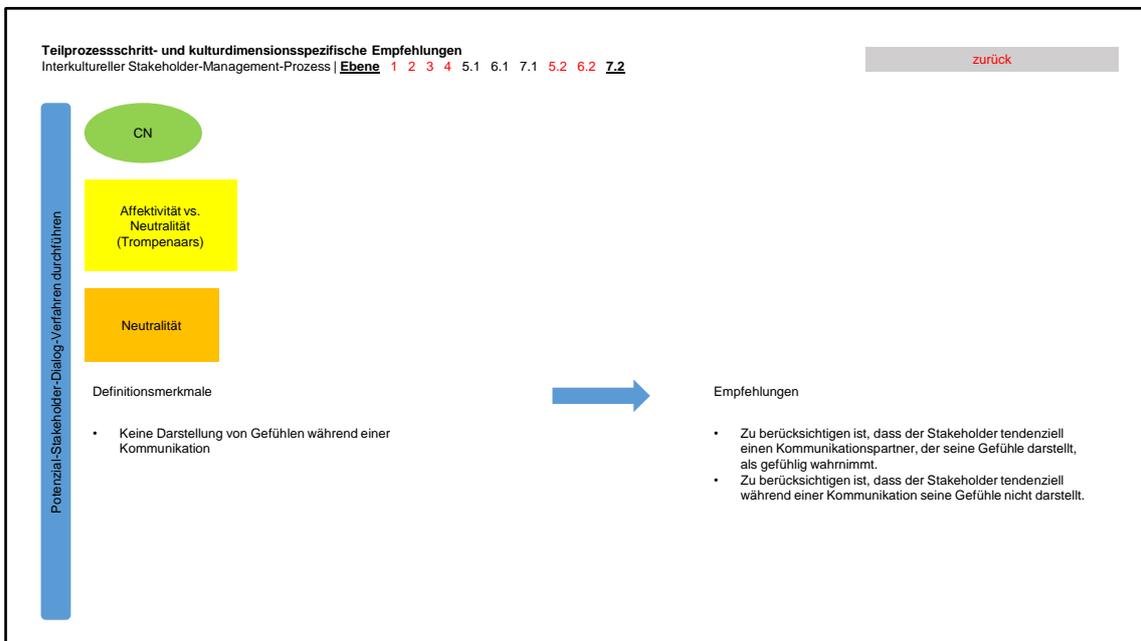
⁶⁵³ Eigene Darstellung.

⁶⁵⁴ Eigene Darstellung.

Darst. A 36: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 11)⁶⁵⁵



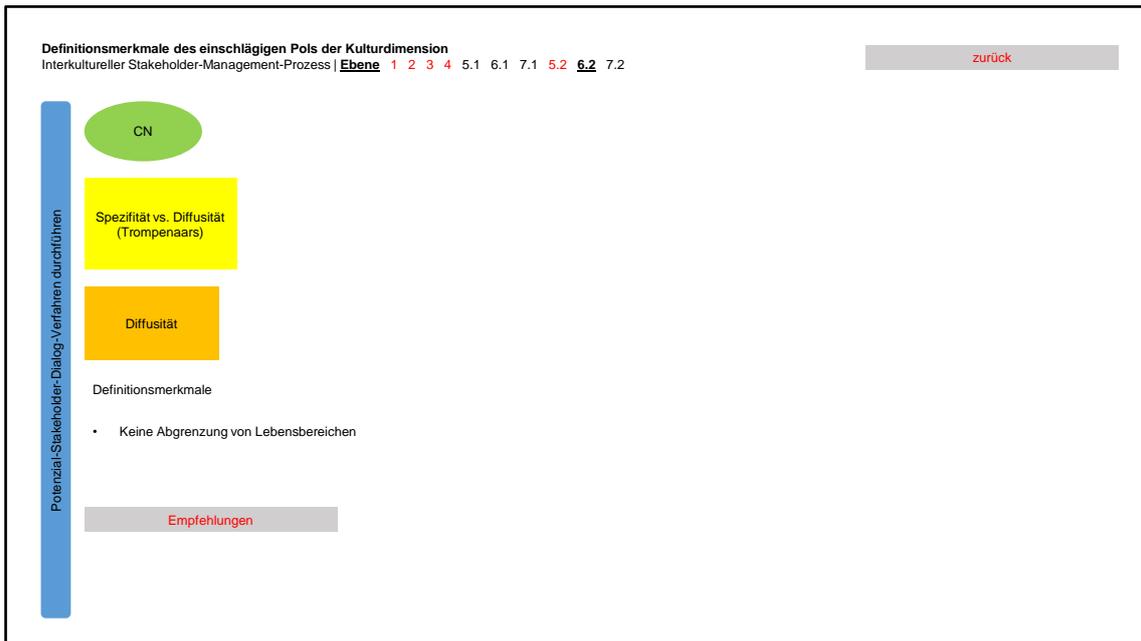
Darst. A 37: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 11)⁶⁵⁶



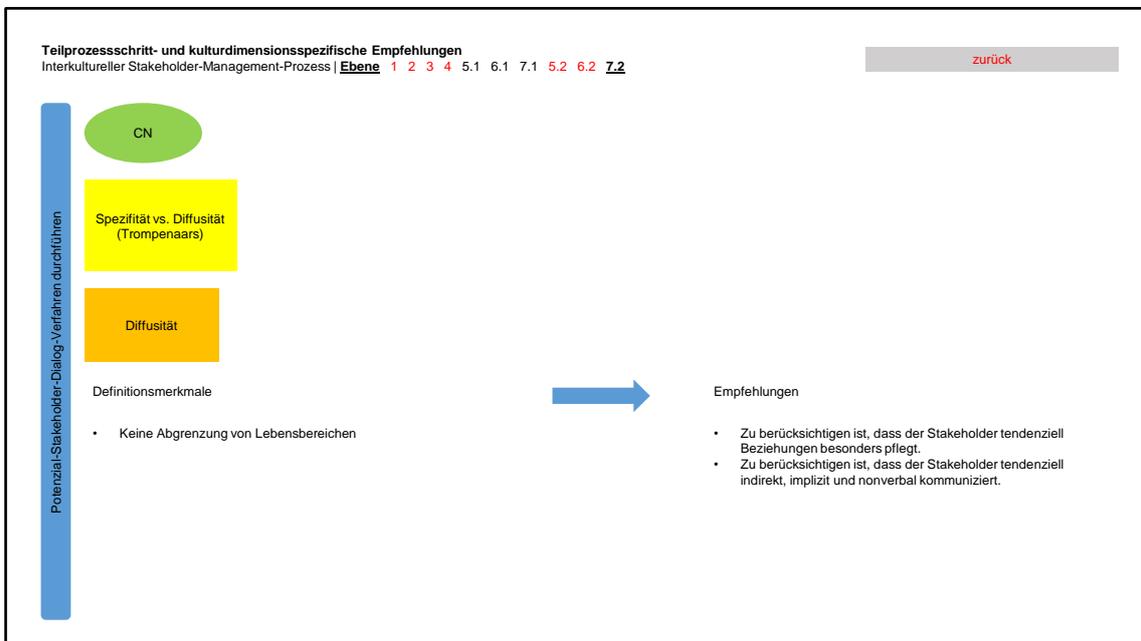
⁶⁵⁵ Eigene Darstellung.

⁶⁵⁶ Eigene Darstellung.

Darst. A 38: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 12)⁶⁵⁷



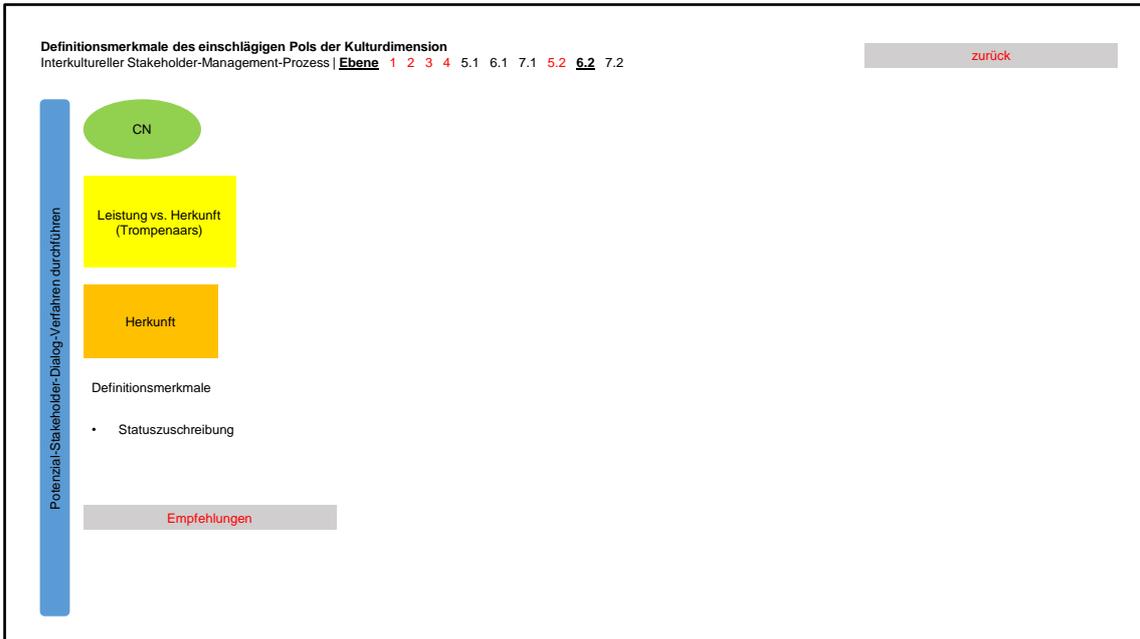
Darst. A 39: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 12)⁶⁵⁸



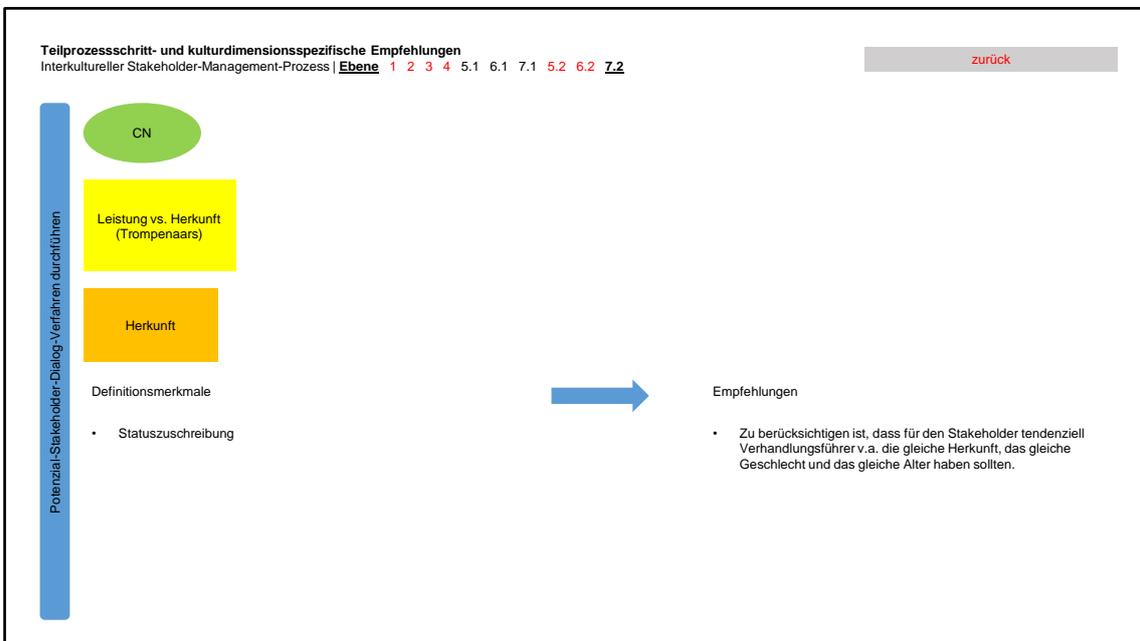
⁶⁵⁷ Eigene Darstellung.

⁶⁵⁸ Eigene Darstellung.

Darst. A 40: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 13)⁶⁵⁹



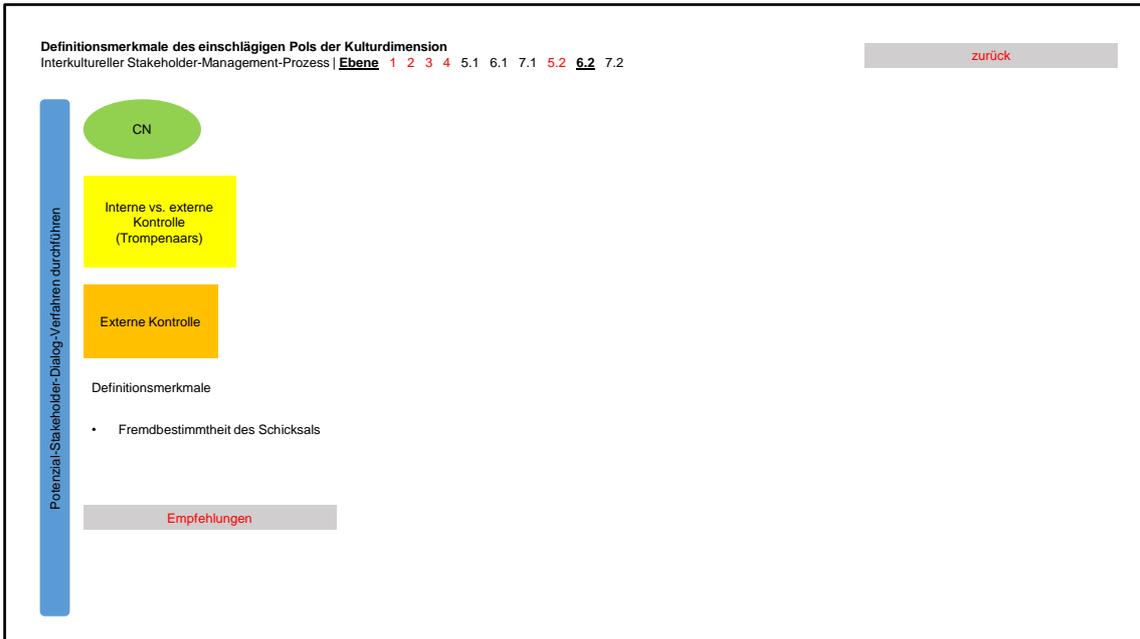
Darst. A 41: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 13)⁶⁶⁰



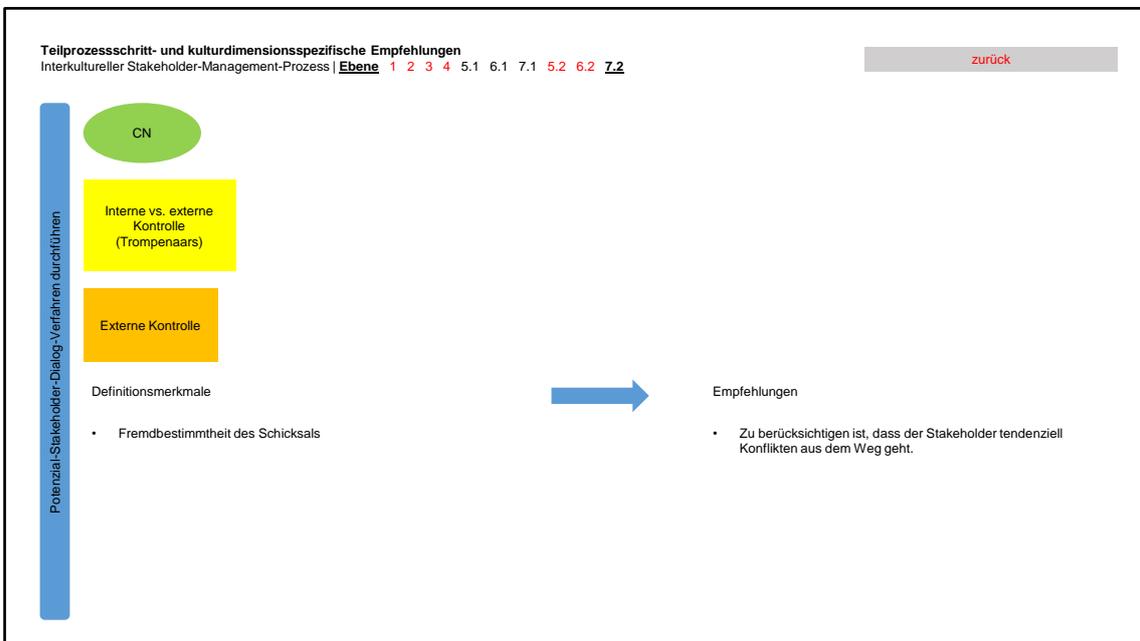
⁶⁵⁹ Eigene Darstellung.

⁶⁶⁰ Eigene Darstellung.

Darst. A 42: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 14)⁶⁶¹



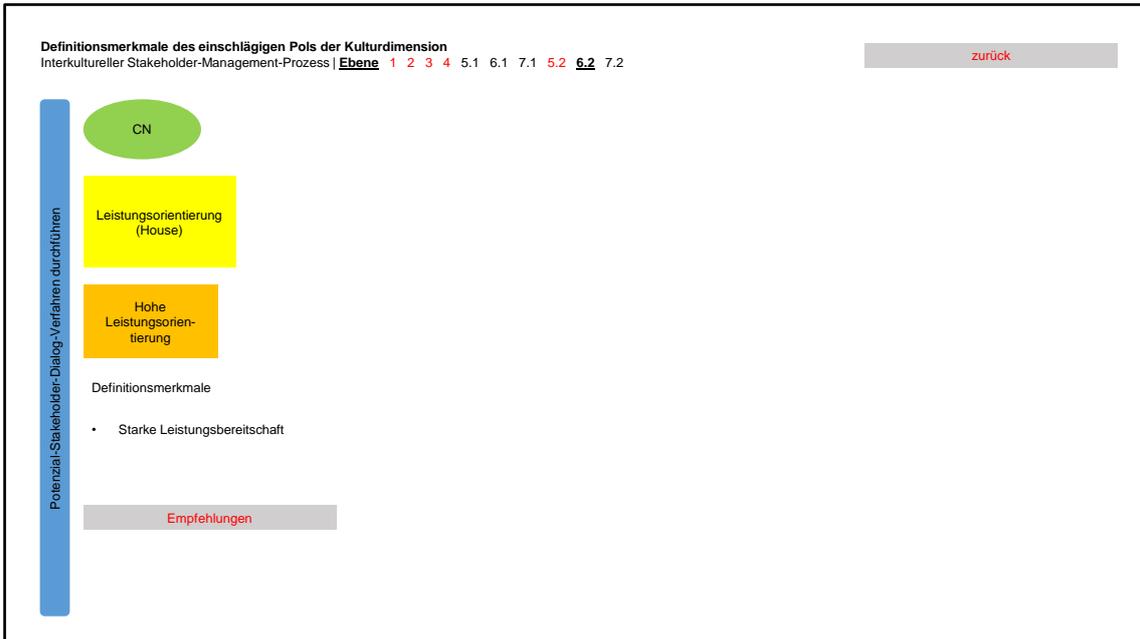
Darst. A 43: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 14)⁶⁶²



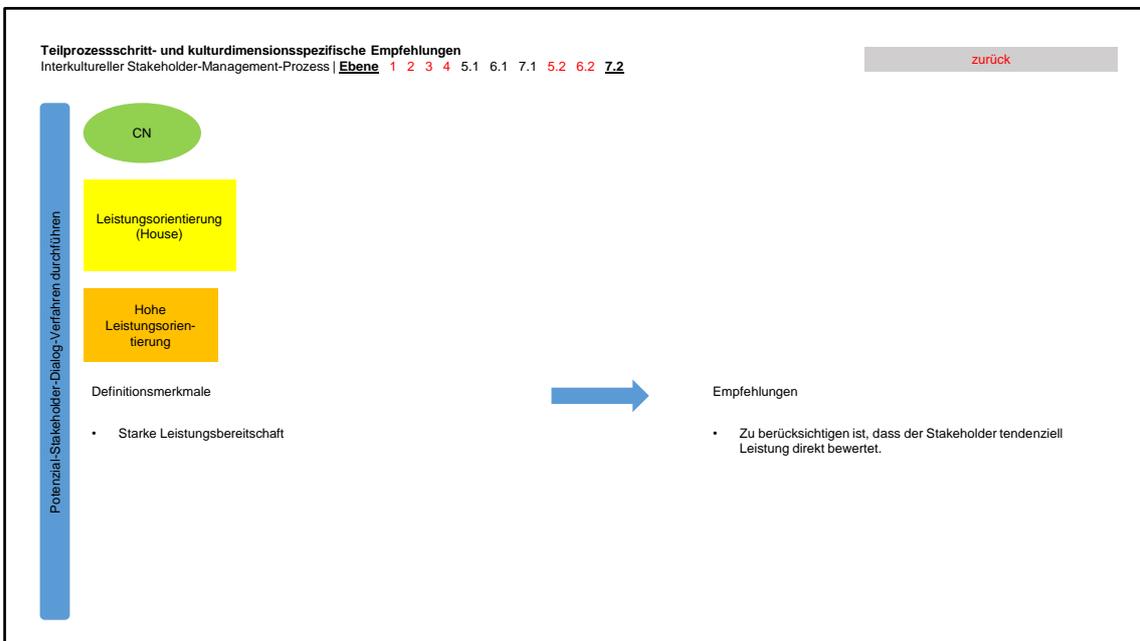
⁶⁶¹ Eigene Darstellung.

⁶⁶² Eigene Darstellung.

Darst. A 44: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 15)⁶⁶³



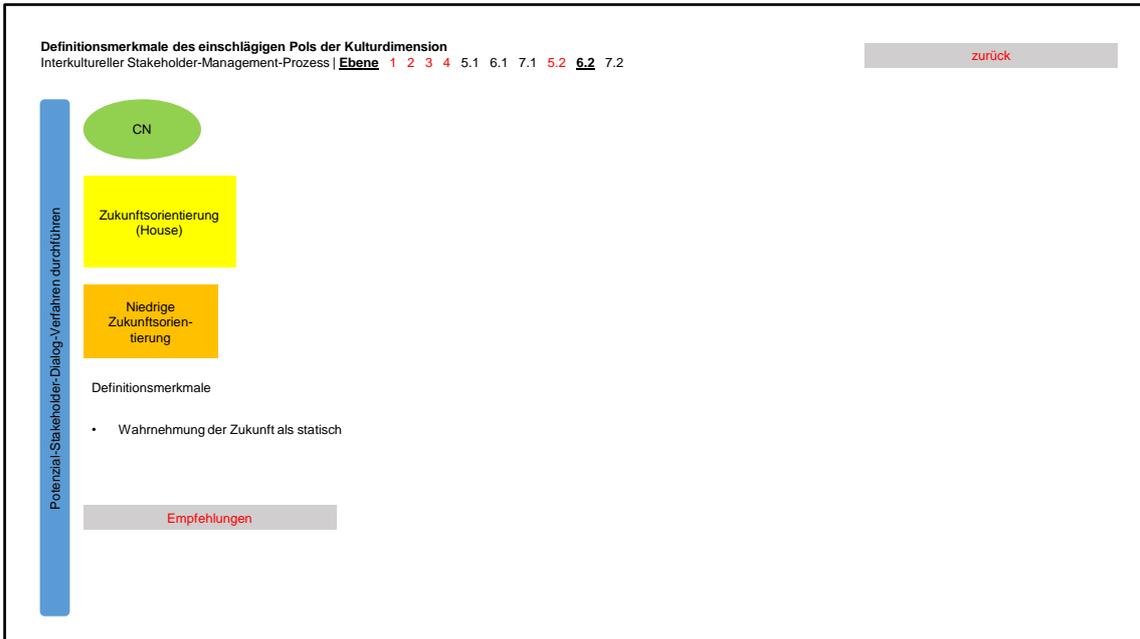
Darst. A 45: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 15)⁶⁶⁴



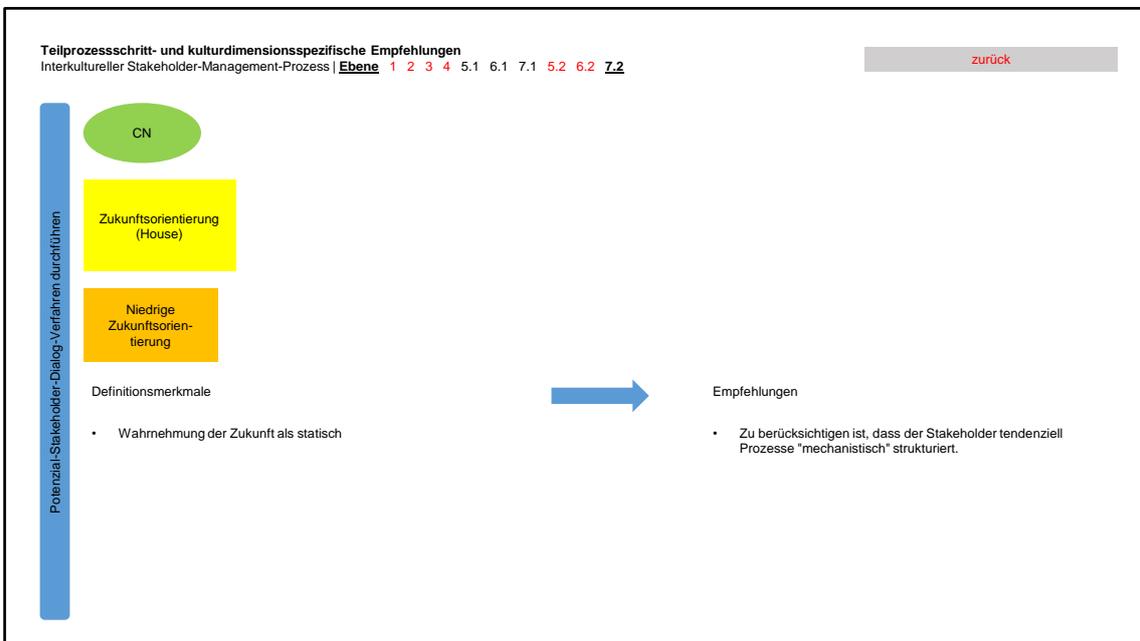
⁶⁶³ Eigene Darstellung.

⁶⁶⁴ Eigene Darstellung.

Darst. A 46: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 16)⁶⁶⁵



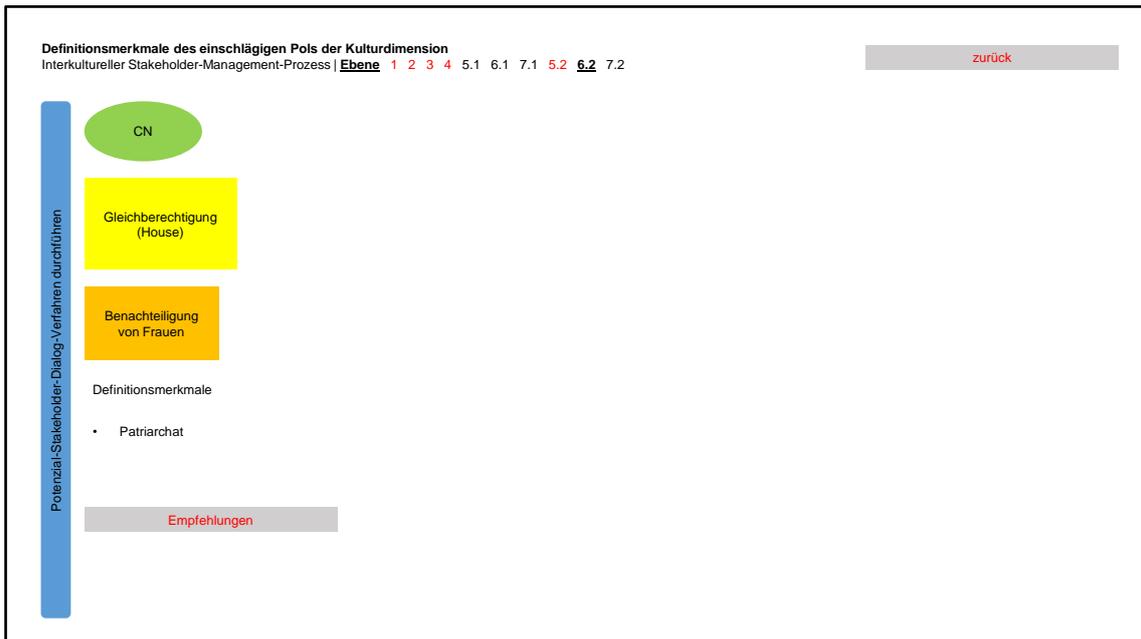
Darst. A 47: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 16)⁶⁶⁶



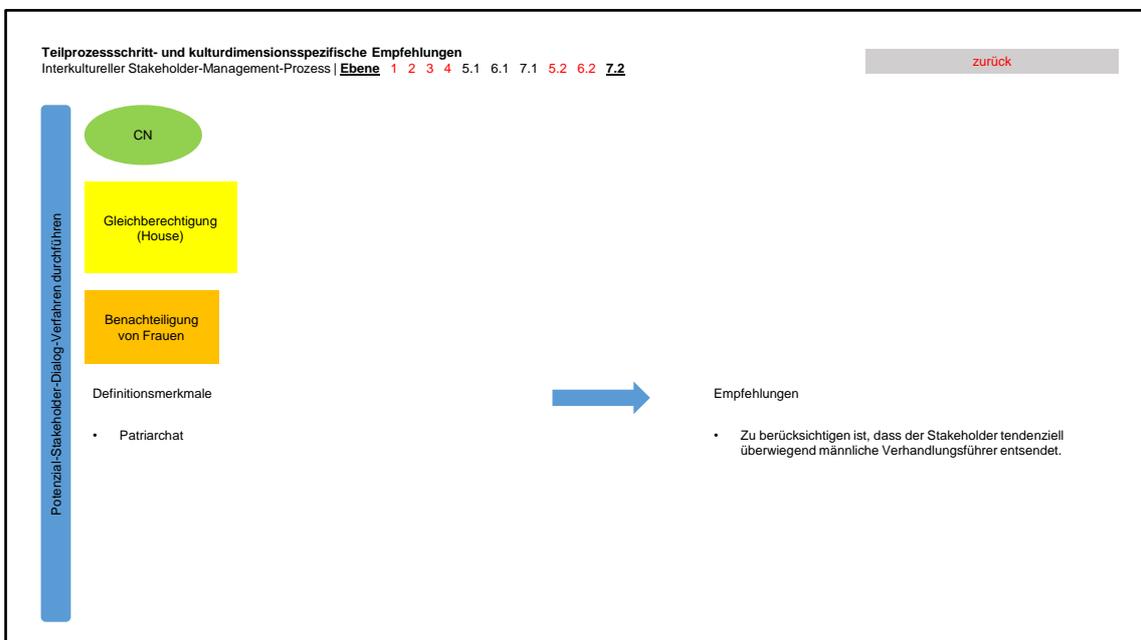
⁶⁶⁵ Eigene Darstellung.

⁶⁶⁶ Eigene Darstellung.

Darst. A 48: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 17)⁶⁶⁷



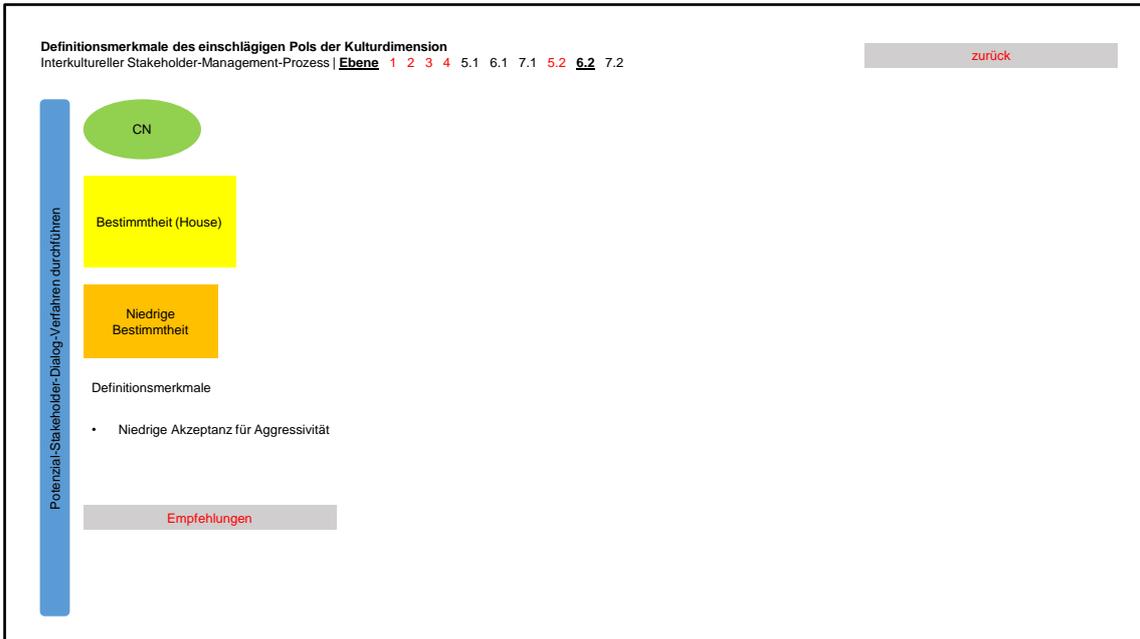
Darst. A 49: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 17)⁶⁶⁸



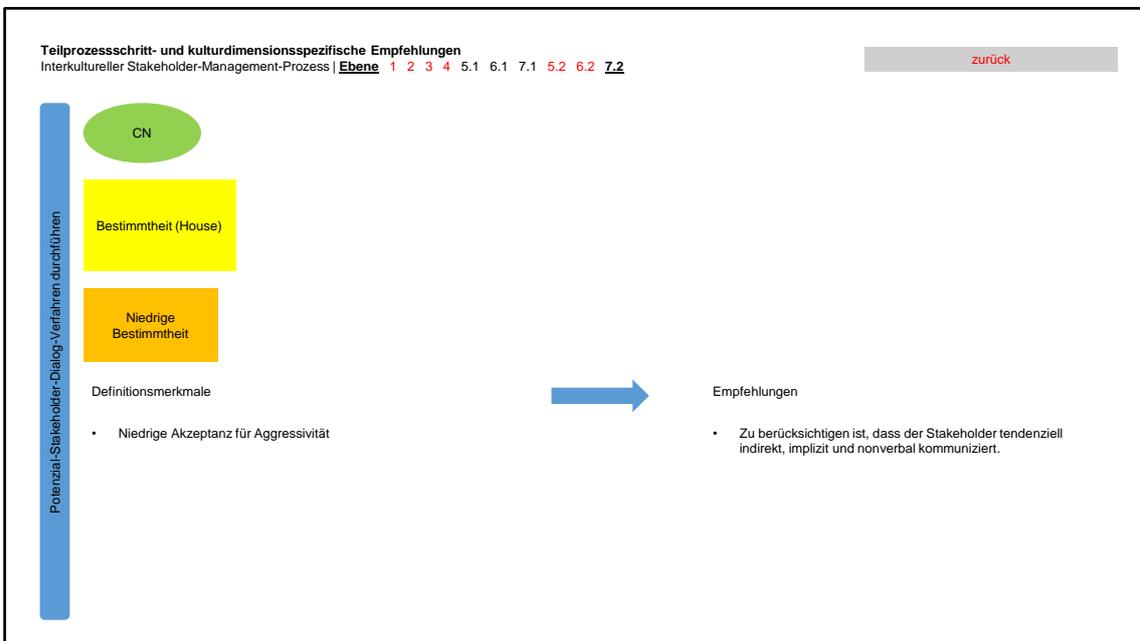
⁶⁶⁷ Eigene Darstellung.

⁶⁶⁸ Eigene Darstellung.

Darst. A 50: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 18)⁶⁶⁹



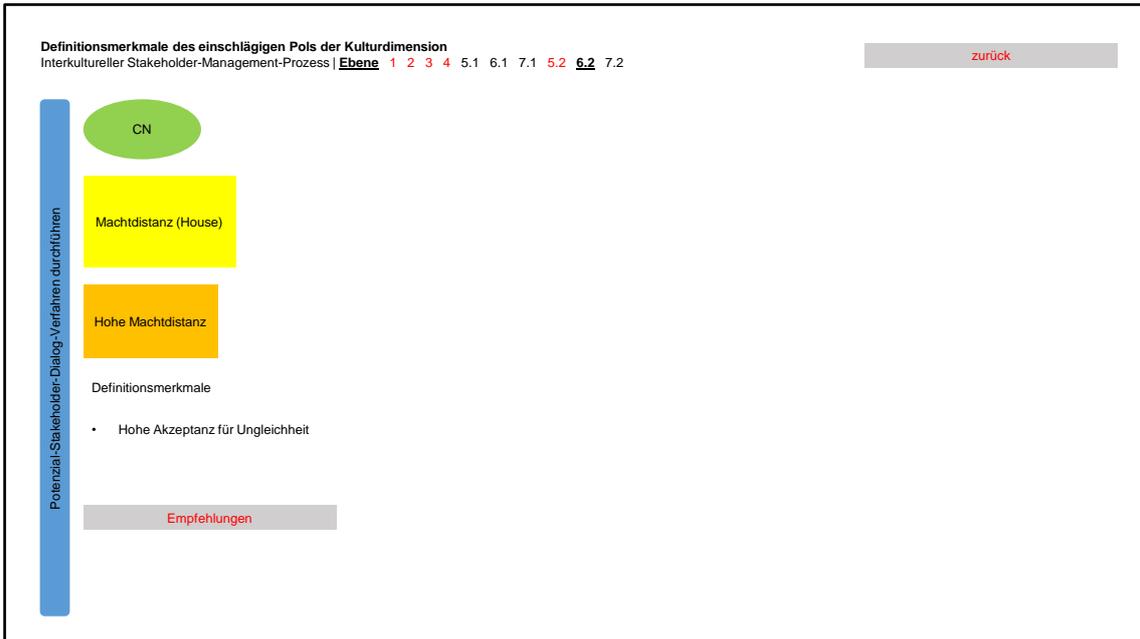
Darst. A 51: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 18)⁶⁷⁰



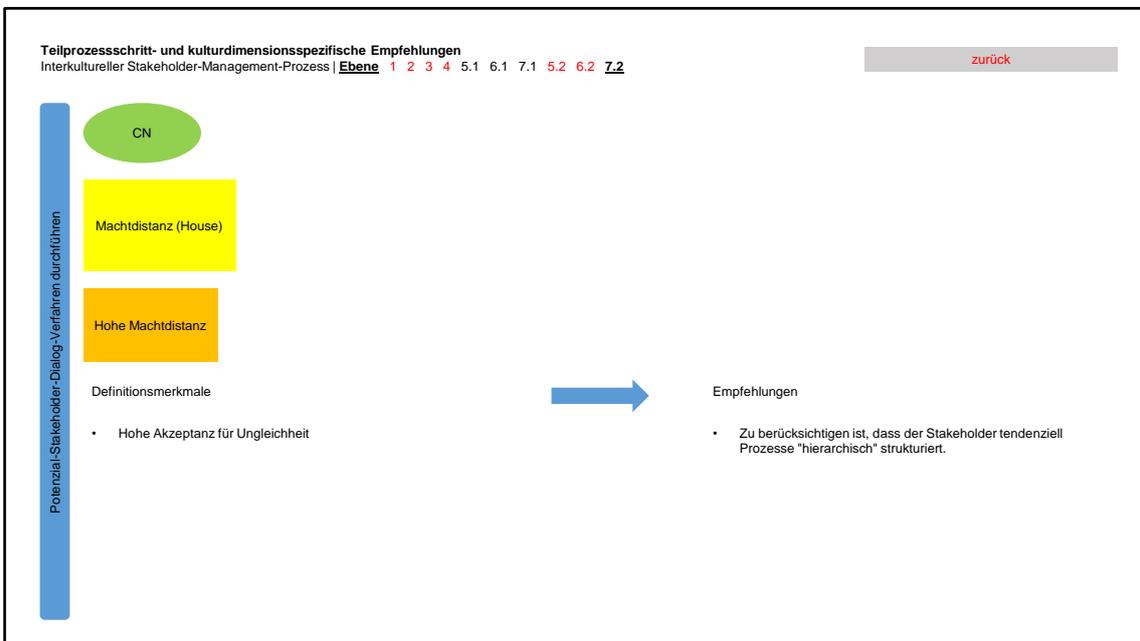
⁶⁶⁹ Eigene Darstellung.

⁶⁷⁰ Eigene Darstellung.

Darst. A 52: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 19)⁶⁷¹



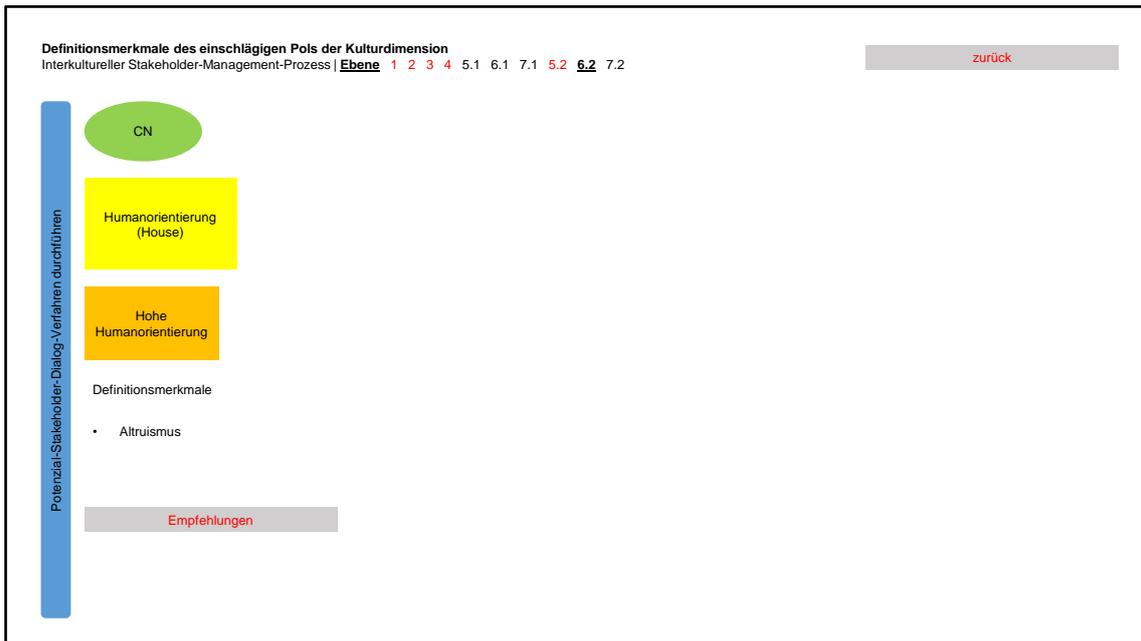
Darst. A 53: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 19)⁶⁷²



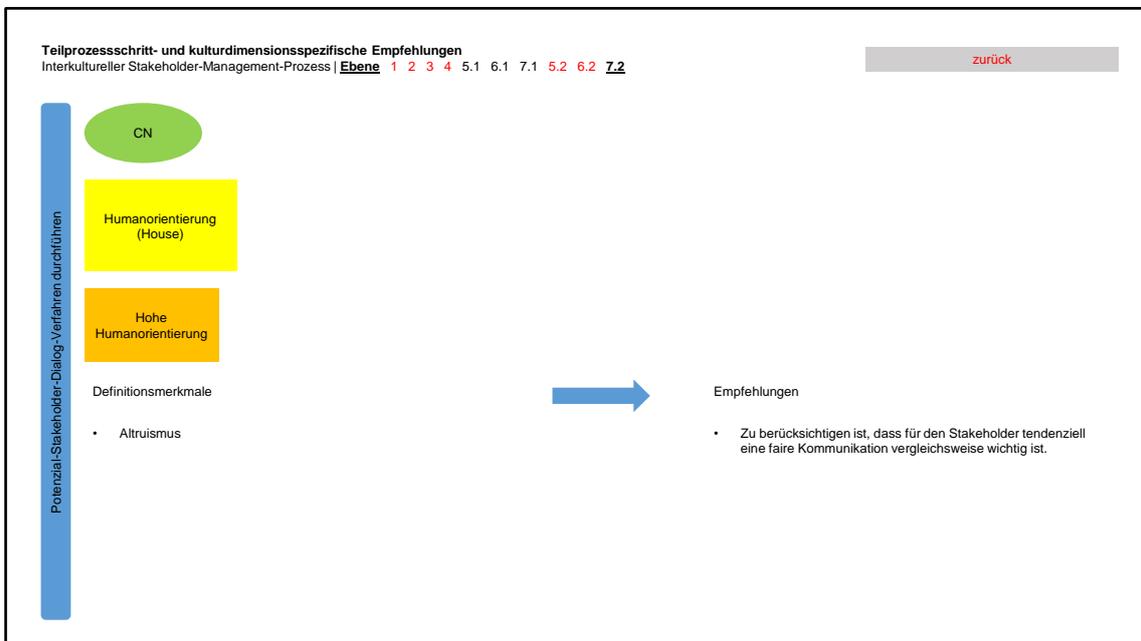
⁶⁷¹ Eigene Darstellung.

⁶⁷² Eigene Darstellung.

Darst. A 54: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 20)⁶⁷³



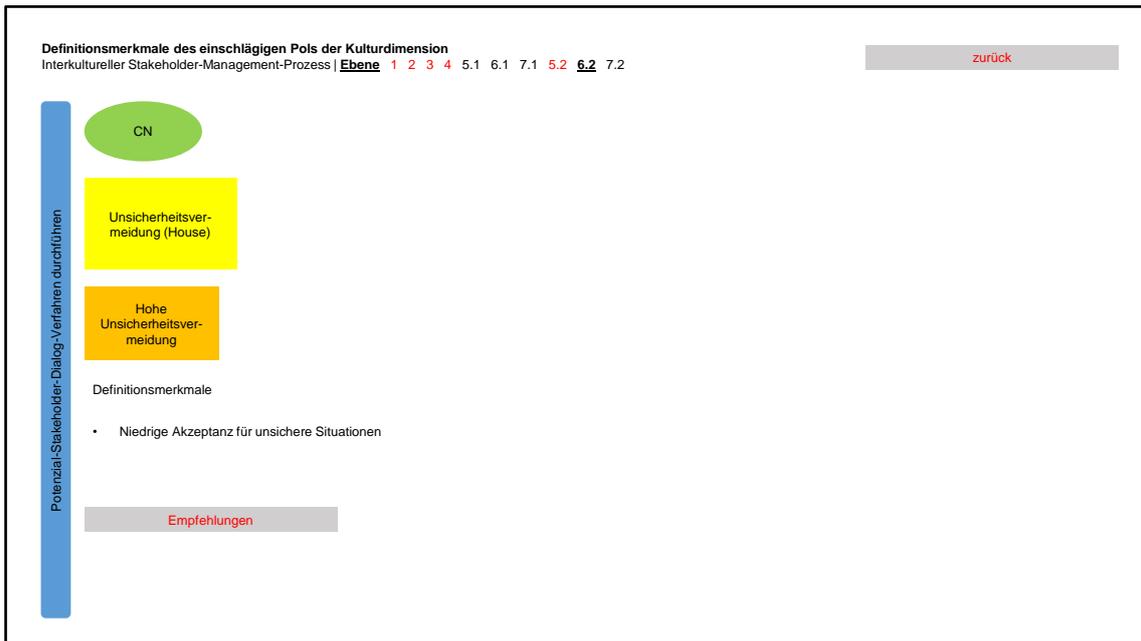
Darst. A 55: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 20)⁶⁷⁴



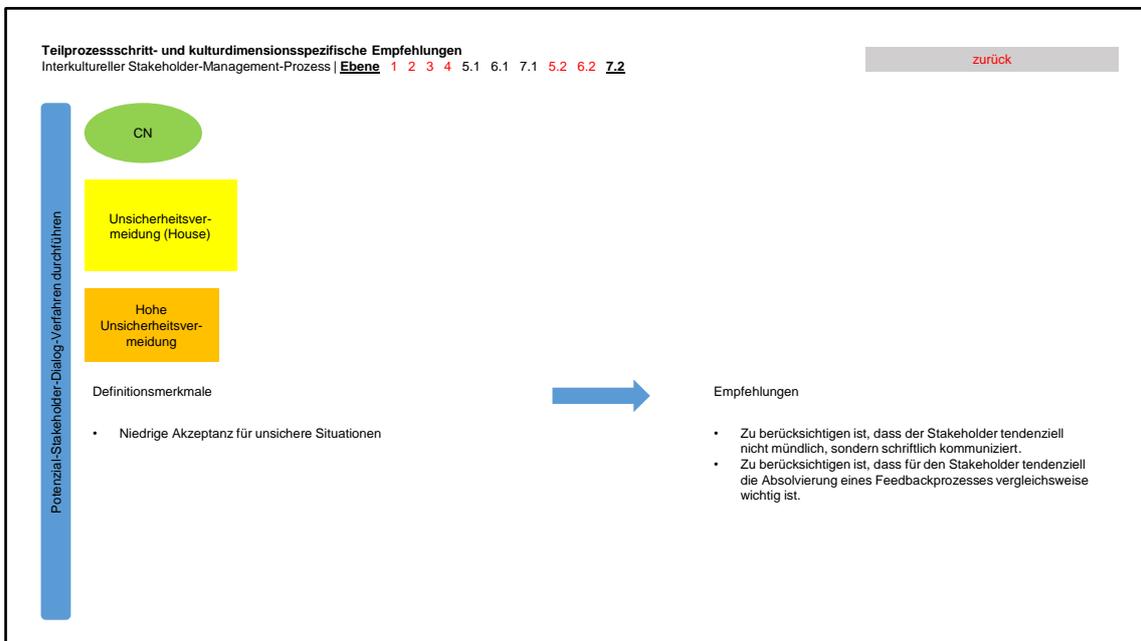
⁶⁷³ Eigene Darstellung.

⁶⁷⁴ Eigene Darstellung.

Darst. A 56: Ebene 6.2 des Management Dashboards (Bildschirm 21)⁶⁷⁵



Darst. A 57: Ebene 7.2 des Management Dashboards (Bildschirm 21)⁶⁷⁶



⁶⁷⁵ Eigene Darstellung.

⁶⁷⁶ Eigene Darstellung.

Literaturverzeichnis

Acemoglu, D. / Johnson, S. / Robinson, J. (2005): Institutions as a fundamental cause of long-run growth, in: Aghion, P. / Durlauf, S. (2005): Handbook of economic growth, Amsterdam: Elsevier, S. 386 – 472.

Adair, W. (2003): Integrative sequences and negotiation outcome in same- and mixed-culture negotiations, International Journal of Conflict Management, 14. Jg., 3. / 4. Ausg., S. 273 – 296.

Alles, G. (2004): Speculating on the eschaton, Comments on Harvey Whitehouse's Inside the cult and the two modes of religiosity theory, Method and Theory in the Study of Religion, 16. Jg., 3. Ausg., S. 266 – 291.

Anderson, L. / Mellor, J. / Milyo, J. (2010): Did the devil make them do it?, The effects of religion in public goods and trust games, Kyklos, 63. Jg., 2. Ausg., S. 163 – 175.

Antes, P. (2006): Grundriss der Religionsgeschichte, Von der Prähistorie bis zur Gegenwart, Stuttgart: Kohlhammer.

Ashkanasy, N. / Gupta, V. / Mayfield, M. / Trevor-Roberts, E. (2004): Future orientation, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 282 – 342.

Barmeyer, C. (2010): Kultur in der Interkulturellen Kommunikation, in: Barmeyer, C. / Genkova, P. / Scheffer, J. (2010): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaften, Passau: Stutz, S. 13 – 36.

Barmeyer, C. / Franklin, P. (2016): Intercultural management, A case-based approach to achieving complementarity and synergy, London: Palgrave.

Baumann Montecinos, J. (2019): Moralkapital und wirtschaftliche Performance, Informelle Institutionen, Kooperation, Transkulturalität, Wiesbaden: Springer Gabler.

Bea, F. / Haas, J. (2019): Strategisches Management, 10. Aufl., Konstanz / München: UVK.

Beamer, L. / Varner, I. (2001): Intercultural communication in the global workplace, 2. Aufl., Chicago / Lissabon / London / Madrid / Mailand / Mexiko-Stadt / Neu-Delhi / New York / San Francisco / San Juan / Seoul / Sidney / Singapur / Toronto: McGraw-Hill Education.

Beck, K. (2015): Kommunikationswissenschaft, 4. Aufl., Konstanz / München: UVK.

Bellah, R. (1964): Religious evolution, *American Sociological Review*, 29. Jg., 3. Ausg., S. 358 – 374.

Bellah, R. (2003): *Imagining Japan, The Japanese tradition and its modern interpretation*, Berkeley / London / Los Angeles: University of California Press.

Bellah, R. (2011): *Religion in human evolution, From the Paleolithic to the Axial age*, Cambridge / London: Harvard University Press.

Berg, J. / Dickhaut, J. / McCabe, K. (1995): Trust, reciprocity, and social history, *Games and Economic Behavior*, 10. Jg., 1. Ausg., S. 122 – 142.

Berger-Grabner, D. (2016): *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Berndt, R. / Fantapié Altobelli, C. / Sander, M. (2016): *Internationales Marketing-Management*, 5. Aufl., Berlin / Heidelberg: Springer Gabler.

Berner, U. (2020): *Religionswissenschaft (historisch orientiert)*, Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht.

Bleicher, K. (1993): Organisation, in: *Bea, F. / Dichtl., E. / Schweitzer, M.* (1993): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Führung*, Band 2, 6. Aufl., Konstanz / München: UVK, S. 103 – 186.

Bolten, J. (2015): *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, 2. Aufl., Bristol / Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht.

Bösch, M. (2016): *Finanzwirtschaft, Investition, Finanzierung, Finanzmärkte und Steuerung*, 3. Aufl., München: Vahlen.

Brewer, P. / Venaik, S. (2010): GLOBE practices and values, A case of diminishing marginal utility?, *Journal of International Business Studies*, 41. Jg., 8. Ausg., S. 1316 – 1324.

Brodbeck, F. (2016): Internationale Führung, Das GLOBE-Brevier in der Praxis, Berlin / Heidelberg: Springer.

Brodbeck, K.-H. (2010): Grundlagen der buddhistischen Wirtschaftsethik, *Forum Wirtschaftsethik*, 18. Jg., 1. Ausg., S. 41 – 47.

Browaeys, M.-J. / Price, R. (2011): Understanding cross-cultural management, 2. Aufl., Harlow: Pearson Education Limited.

Bruhn, M. (2016): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruhn, M. / Hadwich, K. (2016): Internationales Dienstleistungsmarketing, Strategien – Instrumente – Methoden, Stuttgart: Kohlhammer.

Bußmann, H. (2008): Lexikon der Sprachwissenschaft, 4. Aufl., Stuttgart: Kröner.

Carl, D. / Gupta, V. / Javidan, M. (2004): Power distance, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 513 – 563.

Cateora, P. / Gilly, M. / Graham, J. (2010): International marketing, 15. Aufl., New York: McGraw-Hill Irwin.

Central Intelligence Agency (2016): The CIA world factbook 2017, New York: Skyhorse Publishing.

Chan, H. / Wan, L. (2008): Consumer responses to service failures, A resource preference model of cultural influences, *Journal of International Marketing*, 16. Jg., 1. Ausg., S. 72 – 97.

Chandy, P. / Williams, T. (1994): The impact of journals and authors on international business research, A citation analysis of JIBS-articles, *Journal of International Business Studies*, 25. Jg., 4. Ausg., S. 715 – 718.

Chhokar, J. / Brodbeck, F. / House, R. (2007): Methodology, in: Chhokar, J. / Brodbeck, F. / House, R. (2007): Culture and leadership across the world, The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies, Mahwah: Erlbaum, S. 17 – 30.

Civera, C. / Freeman, R. (2019): Stakeholder relationships and responsibilities, A new perspective, Symphonia, Emerging Issues in Management, 1. Ausg., S. 40 – 58, <http://symphonia.unicusano.it/article/viewFile/13180/11854> (21.06.2020).

Cray, D. / Mallory, G. (1998): Making sense of managing culture, London: International Thomson Business Press.

Dahl, R. (1957): The concept of power, Behavioral Science, 2. Jg., 3. Ausg., S. 201 – 215.

Deal, T. / Kennedy, A. (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn: Rentrop.

Decker, R. / Kroll, F. / Meißner, M. / Wagner, R. (2015): Marketing, Eine entscheidungsorientierte Einführung, Berlin / Heidelberg: Springer Gabler.

Den Hartog, D. (2004): Assertiveness, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 395 – 436.

Dietzfelbinger, D. (2010): Auf der Suche, Evangelische Wirtschaftsethik, Forum Wirtschaftsethik, 18. Jg., 1. Ausg., S. 24 – 31.

Dill, P. / Hügler, G. (1987): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen, E. (1987): Unternehmenskultur, München / Wien: Oldenbourg, S. 141 – 209.

Diller, H. (2007): Preispolitik, 4. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

Djursaa, M. (1994): North European business cultures, Britain vs. Denmark and Germany, European Management Journal, 12. Jg., 2. Ausg, S. 138 – 146.

Dorfman, P. / Howell, J. (1988): Dimensions of national culture and effective leadership patterns, Hofstede revisited, in: Farmer, R. / McGoun, E. (1988): Advances in international comparative management, Band 3, Greenwich: JAI Press, S. 127 – 150.

Dülfer, E. / Jöstingmeier, B. (2014): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Eckerson, W. (2011): Performance dashboards, Measuring, monitoring, and managing your business, 2. Aufl., Hoboken: John Wiley.

Eikemeier, D. (2005): China / Japan / Korea, in: Auffarth, C. / Bernard, J. / Mohr, H. (2005): Metzler Lexikon Religion, Gegenwart – Alltag – Medien, Band 1, Stuttgart / Weimar: Metzler, S. 212 – 231.

Eisl, C. / Losbichler, H. / Hofer, P. (2015): Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung, Controlling, Band 4, 3. Aufl., Wien: Linde.

El Maghraoui, A. (2015): Grundlagen des islamischen Wirtschaftsdenkens – Eine Einführung, Zeitschrift für Sozialökonomie, 52. Jg., 186. / 187. Ausg., S. 28 – 40.

Emrich, C. / Denmark, F. / Den Hartog, D. (2004): Cross-cultural differences in gender egalitarianism, Implications for societies, organizations, and leaders, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 343 – 394.

Engelen, A. / Tholen, E. (2014): Interkulturelles Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Erlei, M. (2007): Sinnbildung, Religion und Präferenzen – Vom homogenen Homo oeconomicus zu heterogenen Homines culturales, in: Held, M. / Kubon-Gilke, G. / Sturn, R. (2007): Ökonomie und Religion, Marburg: Metropolis, S. 319 – 346.

Erll, A. / Gymnich, M. (2015): Interkulturelle Kompetenzen, 3. Aufl., Stuttgart: Klett.

- Ess, H. van* (2009): Der Konfuzianismus, 2. Aufl., München: C. H. Beck.
- Ess, H. van* (2011): Der Daoismus, München: C. H. Beck.
- Evan, W. / Freeman, R.* (1993): A Stakeholder theory of the modern corporation, Kantian capitalism, in: Chryssides, G. / Kaler, J. (1993): An introduction to business ethics, London / New York: Chapman & Hall, S. 254 – 266.
- Festing, M. / Dowling, P. / Weber, W. / Engle, A.* (2011): Internationales Personalmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Few, S.* (2006): Information dashboard design, The effective visual communication of data, Sebastopol: O'Reilly Media.
- Fischer, L. / Wiswede, G.* (2014): Grundlagen der Sozialpsychologie, 3. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Fowler, J.* (1987): Faith development and pastoral care, Philadelphia: Fortress Press.
- Fowler, J.* (1991): Stufen des Glaubens, Die Psychologie der menschlichen Entwicklung und die Suche nach Sinn, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Gerd Mohn.
- Fowler, J. / Dell, M.* (2006): Stages of faith from infancy through adolescence, Reflections on three decades of faith development theory, in: Roehlkepartain, E. / King, P. / Wagener, L. / Benson, P. (2006): The handbook of spiritual development in childhood and adolescence, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 34 – 45.
- Freeman, R.* (1994): The politics of stakeholder theory, Some future directions, Business Ethics Quarterly, 4. Jg., 4. Ausg., S. 409 – 421.
- Freeman, R.* (2004): The stakeholder approach revisited, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5. Jg., 3. Ausg., S. 228 – 241.
- Freeman, R.* (2009): Can stakeholder theorists seize the moment?, Journal of Corporate Citizenship, 36. Ausg., S. 21 – 24.

Freeman, R. (2010): *Strategic Management, A stakeholder approach*, 2. Aufl., Cambridge / Dubai / Kapstadt / Madrid / Melbourne / Neu-Delhi / New York / Sao Paulo / Singapur / Tokio: Cambridge University Press.

Freeman, R. (2017): *Five challenges to stakeholder theory, A report on research in progress*, in: Wasieleski, D. / Weber, J. (2017): *Stakeholder management*, Bingley: Emerald Publishing, S. 1 – 20.

Freeman, R. / Harrison, J. / Wicks, A. (2007): *Managing for stakeholders, Survival, reputation, and success*, London / New Haven: Yale University Press.

Freeman, R. / Harrison, J. / Wicks, A. / Parmar, B. / De Colle, S. (2010): *Stakeholder theory, The state of the art*, Cambridge / Dubai / Kapstadt / Madrid / Melbourne / Neu-Delhi / New York / Sao Paulo / Singapur / Tokio: Cambridge University Press.

Freeman, R. / Wicks, A. / Parmar, B. (2011): *Stakeholder theory as a basis for capitalism*, in: Sacconi, L. / Blair, M. / Freeman, R. / Vercelli, A. (2011): *Corporate social responsibility and corporate governance, The contribution of economic theory and related disciplines*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 52 – 72.

French, J. / Raven, B. (1959): *The bases of social power*, in: Cartwright, D. (1959): *Studies in social power*, Ann Arbor: University of Michigan Press, S. 150 – 167.

Fritz, W. / Oelsnitz, D. von der (2006): *Marketing, Elemente marktorientierter Unternehmensführung*, 4. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

Gelbrich, K. / Müller, S. (2011): *Handbuch Internationales Management*, München: Oldenbourg.

Gelfand, M. / Bhawuk, D. / Nishii, L. / Bechtold, D. (2014): *Individualism and collectivism*, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): *Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies*, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 437 – 512.

Germany Trade And Invest (2018a), Wirtschaftsdaten kompakt China, http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2016/11/mkt201611222022_159610_wirtschaftsdaten-kompakt---china.pdf?v=5 (04.10.2018).

Germany Trade And Invest (2018b), Wirtschaftsdaten kompakt Japan, http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2016/11/mkt201611222004_159680_wirtschaftsdaten-kompakt---japan.pdf?v=4 (04.10.2018).

Germany Trade And Invest (2018c), Wirtschaftsdaten kompakt Indien, http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2016/11/mkt201611222018_159630_wirtschaftsdaten-kompakt---indien.pdf?v=5 (04.10.2018).

Germany Trade And Invest (2018d), Wirtschaftsdaten kompakt Südkorea, http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2016/11/mkt201611222086_159690_wirtschaftsdaten-kompakt---suedkorea.pdf?v=2 (04.10.2018).

Germany Trade And Invest (2018e), Wirtschaftsdaten kompakt Indonesien, http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2016/11/mkt201611222052_159640_wirtschaftsdaten-kompakt---indonesien.pdf?v=5 (04.10.2018).

Gerrig, R. (2015): *Psychologie*, 20. Aufl., Hallbergmoos: Pearson.

Giddens, A. (1989): *Sociology*, Oxford: Polity Press.

Gluchowski, P. / Gabriel, R. / Dittmar, C. (2008): *Management Support Systeme und Business Intelligence, Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte*, 2. Aufl., Berlin / Heidelberg: Springer.

Göbel, E. (2017): *Unternehmensethik, Grundlagen und praktische Umsetzung*, 5. Aufl., Konstanz / München: UVK.

Goodstein, L. (1981): Commentary, Do American theories apply abroad?, American business values and cultural imperialism, *Organizational Dynamics*, 10. Jg., 1. Ausg., S. 49 – 54.

Gudykunst, W. / Matsumoto, Y. / Ting-Toomey, S. / Nishida, T. / Kim, K. / Heyman, S. (1996): The influence of cultural individualism-collectivism, self-construals, and individual values on communication styles across cultures, *Human Communication Research*, 22. Jg., 4. Ausg., S. 510 – 543.

Guiso, L. / Sapienza, P. / Zingales, L. (2003): People's opium? Religion and economic attitudes, *Journal of Monetary Economics*, 50. Jg., 1. Ausg., S. 225 – 282.

Gunkel, M. (2013): Cultural Diversity, Aktueller Erkenntnisstand und Bedeutung für das strategische Personalmanagement, in: *Stock-Homburg, R.* (2013): *Handbuch strategisches Personalmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 425 – 444.

Gupta, V. / Hanges, P. (2004): Regional and climate clustering of societal cultures, in: *House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V.* (2004): *Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies*, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 178 – 218.

Hall, E. (1959): *The silent language*, New York: Anchor Books.

Hall, E. (1966): *The hidden dimension*, New York: Anchor Books.

Hall, E. (1976): *Beyond culture*, New York: Anchor Books.

Hall, E. (1989): *The dance of life, The other dimension of time*, New York: Anchor Books.

Hall, E. / Hall, M. (1990): *Understanding cultural differences*, Yarmouth: Intercultural Press.

Halm, H. (2015): *Der Islam, Geschichte und Gegenwart*, 10. Aufl., München: C. H. Beck.

Hanges, P. (2004): Response bias correction procedure used in GLOBE; in: *House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V.* (2004): *Culture*,

leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 737 – 751.

Hasenstab, M. (1999): Interkulturelles Management, Bestandsaufnahme und Perspektiven, Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Heinen, E. (1991): Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Hernandez, S. / Strahle, W. / Garcia, H. / Sorenson, R. (1991): A cross-cultural study of consumer complaining behavior, VCR owners in the U.S. and Puerto Rico, Journal of Consumer Policy, 14. Jg., 1. Ausg., S. 35 – 36.

Hofstede, G. (2011): Dimensionalizing cultures, The Hofstede model in context, Online Readings in Psychology and Culture, 2. Jg., 1. Ausg., S. 1 – 26.

Hofstede, G. / Hofstede, G. (2011): Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 5. Aufl., München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Hofstede, G. / Hofstede, G. / Minkov, M. (2017): Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 6. Aufl., München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Holtbrügge, D. (2015): Personalmanagement, 6. Aufl., Berlin / Heidelberg: Springer Gabler.

Homburg, C. (2017): Marketingmanagement, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

House, R. / Dorfman, P. / Javidan, M. / Hanges, P. / Sully de Luque, M. (2014): Strategic leadership across cultures, The GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks / Singapur: Sage Publications.

House, R. / Hanges, P. (2004): Research design, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 95 – 101.

House, R. / Javidan, M. (2004): Overview of GLOBE, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 9 – 28.

Huang, N. (2008): Wie Chinesen denken, Denkphilosophie, Welt- und Menschenbilder in China, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Huber, A. (2010): Personalmanagement, München: Vahlen.

Hult, G. / Keillor, B. / Hightower, R. (2000): Valued product attributes in an emerging market, A comparison between French and Malaysian consumers, Journal of World Business, 35. Jg., 2. Ausg., S. 206 – 220.

Hungenberg, H. (2014): Strategisches Management in Unternehmen, Ziele – Prozesse – Verfahren, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Hutter, M. (2016): Die Weltreligionen, 5. Aufl., München: C. H. Beck.

Hutzschenreuter, T. (2015): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Ipsen, J. (2016): Staatsrecht II, Grundrechte, 19. Aufl., München: Vahlen.

Ireland, R. / Hitt, M. (2005): Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century, The role of strategic leadership, Academy of Management Executive, 19. Jg., 4. Ausg., S. 63 – 77.

Jackson, T. (2002): International HRM, A cross-cultural approach, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications.

Jacob, F. (2008): Marketing, Eine Einführung für das Masterstudium, Stuttgart: Kohlhammer.

Jähnichen, T. (2008): *Wirtschaftsethik, Konstellationen – Verantwortungsebenen – Handlungsfelder*, Stuttgart: Kohlhammer.

Jastram, S. (2007): *Interkulturelles Stakeholdermanagement im Rahmen von Corporate Social Responsibility*, in: Lee-Peucker, M.-Y. / Scholtes, F. / Schumann, O. (2007): *Kultur – Ökonomie – Ethik*, Mering / München: Hampp, S. 131 – 149.

Javidan, M. (2004): *Performance orientation*, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): *Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies*, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 239 – 281.

Javidan, M. / House, R. / Dorfman, P. (2004): *A nontechnical summary of GLOBE findings*, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): *Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies*, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 29 – 50.

Johansson-Stenman, O. / Mahmud, M. / Martinsson, P. (2009): *Trust and religion, Experimental evidence from rural Bangladesh*, *Economica*, 76. Jg., 303. Ausg., S. 462 – 485.

Johnson, G. / Scholes, K. (1993): *Exploring corporate strategy*, 3. Aufl., London / New York / Singapur / Sydney / Tokyo / Toronto: Prentice Hall.

Johnson, G. / Whittington, R. / Scholes, K. / Angwin, D. / Regnér, P. (2015): *Strategisches Management, Eine Einführung*, 10. Aufl., Hallbergmoos: Pearson.

Jost, P.-J. (1999): *Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen, Eine spieltheoretische Einführung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Jung, H. (2014): *Controlling*, 4. Aufl., Berlin / Boston / München: De Gruyter.

Jung, H. (2016): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 13. Aufl., Berlin / Boston / München: De Gruyter.

Kabasakal, H. / Bodur, M. (2004): *Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes*, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): *Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of*

62 societies, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 564 – 601.

Kagitcibasi, C. (1997): Individualism and collectivism, in: Berry, J. / Segal, M. / Kagitcibasi, C. (1997): Handbook of cross-cultural psychology, Social behavior and applications, Band 3, 2. Aufl., Boston: Allyn & Bacon, S. 1 – 49.

Kahneman, D. (2012): Schnelles Denken, langsames Denken, München: Siedler.

Kaplan, R. / Norton, D. (1997): Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kapoor, S. / Hughes, P. / Baldwin, J. / Blue, J. (2003): The relationship of individualism-collectivism and self-construals to communication styles in India and the United States, International Journal of Intercultural Relations, 27. Jg., 6. Ausg., S. 683 – 700.

Kaufmann, F.-X. (1986): Religion und Modernität, in: Berger, J. (1986): Die Moderne, Kontinuitäten und Zäsuren, Göttingen: Schwartz, S. 283 – 307.

Kaufmann, F.-X. (1989): Religion und Modernität, Sozialwissenschaftliche Perspektiven, Tübingen: Mohr.

Kaufmann, F.-X. (1999): Wo liegt die Zukunft der Religion?, in: Krüggeler, M. / Gabriel, K. / Gebhardt, W. (1999): Institution – Organisation – Bewegung, Sozialformen der Religion im Wandel, Opladen: Leske und Budrich, S. 71 – 100.

Keller, E. von (1982): Management in fremden Kulturen, Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bern / Stuttgart: Haupt.

Kim, D. / Pan, Y. / Park, H. (1998): High- versus low-context culture, A comparison of Chinese, Korean, and American cultures, Psychology and Marketing, 15. Jg., 6. Ausg., S. 507 – 521.

Kitayama, S. / Ishii, K. (2002): Word and voice, Spontaneous attention to emotional utterances in two languages, Cognition and Emotion, 16. Jg., 1. Ausg., S. 29 – 59.

Kittler, M. / Rygl, D. / Mackinnon, A. (2011): Special review article, Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high- / low-context concept, *International Journal of Cross Cultural Management*, 11. Jg., 1. Ausg., S. 63 – 82.

Kluckhohn, C. (1951): Values and value-orientations in the theory of action, An exploration in definition and classification, in: *Parsons, T. / Shils, E. (1951):* Toward a general theory of action, Cambridge: Harvard University Press, S. 388 – 433.

Kluckhohn, F. / Strodtbeck, F. (1961): Variations in value orientations, Elmsford / Evanston: Row, Peterson and Company.

Knoblauch, H. (1999): Religionssoziologie, Berlin / Boston: De Gruyter.

Koch, A. (2014): Religionsökonomie, Eine Einführung, Stuttgart: Kohlhammer.

Koeszegi, S. / Vetschera, R. / Kersten, G. (2004): National cultural differences in the use and perception of internet-based NSS, Does high or low context matter?, *International Negotiation*, 9. Jg., 1. Ausg., S. 79 – 109.

Kreuzer, C. (2013): BWL kompakt, Die 100 wichtigsten Themen der Betriebswirtschaft für Praktiker, 4. Aufl., Wien: Linde.

Kroeber, A. / Kluckhohn, C. (1952): Culture, A critical review of concepts and definitions, Cambridge: The Museum.

Kroeber, A. / Parsons, T. (1958): The concepts of culture and of social system, *American Sociological Review*, 23. Jg., 5. Ausg., S. 582 – 583.

Kroeber-Riel, W. / Gröppel-Klein, A. (2013): Konsumentenverhalten, 10. Aufl., München: Vahlen.

Kropac, U. (2013): Warum Religionsunterricht in der öffentlichen Schule?, in: *Helbling, D. / Leimgruber, S. / Jakobs, M. / Kropac, U. (2013):* Konfessioneller und bekenntnisunabhängiger Religionsunterricht, Eine Verhältnisbestimmung am Beispiel Schweiz, Zürich: Theologischer Verlag, S. 142 – 159.

Kropac, U. (2019a): Religiöse Bildung im Horizont zunehmender Konfessionslosigkeit, Religionsdidaktische Handlungsoptionen, in: *Schambeck, M. / Simojoki,*

- H. / Stogiannidis, A. (2019): Auf dem Weg zu einer ökumenischen Religionsdidaktik, Grundlegungen im europäischen Kontext, Freiburg: Herder, S. 268 – 283.
- Kropac, U.* (2019b): Religion – Religiosität – Religionskultur, Ein Grundriss religiöser Bildung in der Schule, Stuttgart: Kohlhammer.
- Krugman, P. / Obstfeld, M. / Melitz, M.* (2015): Internationale Wirtschaft, Theorie und Politik der Außenwirtschaft, 10. Aufl., Hallbergmoos: Pearson.
- Kuß, A. / Kleinaltenkamp, M.* (2016): Marketing-Einführung, Grundlagen – Überblick – Beispiele, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kutschker, M. / Schmid, S.* (2011): Internationales Management, 7. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Lachman, R. / Nedd, A. / Hinings, B.* (1994): Analyzing cross-national management and organizations, A theoretical framework, Management Science, 40. Jg., 1. Ausg. S. 40 – 55.
- Lang, R. / Baldauf, N.* (2016): Interkulturelles Management, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Leipold, H.* (2010): Islamische Wirtschaftsethik, Forum Wirtschaftsethik, 18. Jg., 1. Ausg., S. 32 – 39.
- Levine, R.* (2015): Eine Landkarte der Zeit, Wie Kulturen mit Zeit umgehen, 19. Aufl., München: Piper.
- Liu, R. / McClure, P.* (2001): Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions, An empirical examination, Journal of Consumer Marketing, 18. Jg., 1. Ausg., S. 54 – 75.
- Loew, T.* (2016): Nachhaltigkeitsberichterstattung, Nutzen und Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis, in: Thomaschewski, D. / Völker, R. (2016): Nachhaltige Unternehmensentwicklung, Herausforderungen für die Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts, Stuttgart: Kohlhammer, S. 120 – 132.

Logger, E. / Vinke, R. / Kluytmans, F. (1995): Compensation and appraisal in an international perspective, in: Harzing, A.-W. / Ruysseveldt, J. van (1995): International human resource management, An integrated approach, London / New Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 144 – 155.

Lokowandt, E. (2001): Shinto, Eine Einführung, München: Iudicium.

Lübbe, H. (1975): Fortschritt als Orientierungsproblem, Aufklärung in der Gegenwart, Freiburg: Rombach.

Lübbe, H. (1980): Religion nach der Aufklärung, in: Rendtorff, T. (1980): Religion als Problem der Aufklärung, Eine Bilanz aus der religionstheoretischen Forschung, Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht, S. 165 – 184.

Lübbe, H. (2004): Religion nach der Aufklärung, 3. Aufl., München: Fink.

Luhmann, N. (1977): Funktion der Religion, Frankfurt: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1987): Soziologische Aufklärung 4, Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (2002): Die Religion der Gesellschaft, in: Kieserling, A. (2002): Die Religion der Gesellschaft, Frankfurt: Suhrkamp, S. 1 – 356.

Macharzina, K. / Wolf, J. (2015): Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Maseland, R. / Hoorn, A. van (2009): Explaining the negative correlation between values and practices, A note on the Hofstede-GLOBE debate, Journal of International Business Studies, 40. Jg., 3. Ausg., S. 527 – 532.

May, H. / Wiepcke, C. (2012): Lexikon der ökonomischen Bildung, 8. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

McCleary, R. / Barro, R. (2006): Religion and economy, Journal of Economic Perspectives, 20. Jg., 2. Ausg., S. 49 – 72.

McSweeney, B. (2002): Hofstede's model of natural cultural differences and their consequences, A triumph of faith – A failure of analysis, *Human Relations*, 55. Jg., 1. Ausg., S. 89 – 118.

Meckl, R. (2014): *Internationales Management*, 3. Aufl., München: Vahlen.

Meer, E. van der (2006): Zeit, in: *Funke, J. / Frensch, P.* (2006): *Handbuch der Allgemeinen Psychologie, Kognition*, Band 5, Göttingen: Hogrefe, S. 75 – 85.

Meffert, H. / Burmann, C. / Becker, C. (2010): *Internationales Marketing-Management, Ein markenorientierter Ansatz*, 4. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2015): *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Mentzel, W. (2012): *Personalentwicklung, Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und weiterbilden*, 4. Aufl., München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Miracle, G. / Chang, K. / Taylor, C. (1992): Culture and advertising executions, A comparison of selected characteristics of Korean and US television commercials, *International Marketing Review*, 9. Jg., 4. Ausg., S. 5 – 17.

Morgenroth, O. (2007): *Zeit und Handeln, Psychologie der Zeitbewältigung*, Stuttgart: Kohlhammer.

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

Müller, S. / Gelbrich, K. (2015): *Interkulturelles Marketing*, 2. Aufl., München: Vahlen.

Müller-Stewens, G. / Lechner, C. (2016): *Strategisches Management, Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Neumair, S. / Schlesinger, D. / Haas, H.-D. (2012): *Internationale Wirtschaft, Unternehmen und Weltwirtschaftsraum im Globalisierungsprozess*, München: Oldenbourg.

Ngai, E. / Heung, V. / Wong, Y. / Chan, F. (2007): Consumer complaint behavior of Asians and non-Asians about hotel services, An empirical analysis, *European Journal of Marketing*, 41. Jg., 11. / 12. Ausg., S. 1375 – 1391.

Nicolai, C. (2014): Personalmanagement, 4. Aufl., Konstanz / München: UVK.

Nowak, K. (2015): Das Christentum, Geschichte, Glaube, Ethik, 6. Aufl., München: C. H. Beck.

Okazaki, S. (2004): Does culture matter?, Identifying cross-national dimensions in Japanese multinationals' product-based websites, *Electronic Markets*, 14. Jg., 1. Ausg., S. 58 – 69.

Olbrich, R. (2006): Marketing, Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York: Springer.

Olsson, M. / Piekenbrock, D. (1998): Kompakt-Lexikon Umwelt- und Wirtschaftspolitik, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Orr, L. / Hauser, W. (2008): A re-inquiry of Hofstede's cultural dimensions, A call for 21st century cross-cultural research, *Marketing Management Journal*, 18. Jg., 2. Ausg., S. 1 – 19.

Osgood, C. (1951): Culture, Its empirical and non-empirical character, *Southwestern Journal of Anthropology*, 7. Jg., 2. Ausg., S. 202 – 214.

Osgood, C. / May, W. / Miron, M. (1975): Cross-cultural universals of affective meaning, Chicago / London / Urbana: University of Illinois Press.

Osgood, C. / Suci, G. / Tannenbaum, P. (1957): The measurement of meaning, Chicago / London / Urbana: University of Illinois Press.

Paciotti, B. / Richerson, P. / Baum, B. / Lubell, M. / Waring, T. / McElreath, R. / Efferson, C. / Edsten, E. (2011): Are religious individuals more generous, trusting, and cooperative? An experimental test of the effect of religion on prosociality, in: *Obadia, L. / Wood, D. (2011):* The economics of religion, *Anthropological approaches*, Bingley: Emerald, S. 267 – 305.

Pollack, D. (1995): Was ist Religion? Probleme der Definition, Zeitschrift für Religionswissenschaft, 3. Jg., 2. Ausg., S. 163 – 190.

Pollack, D. (1997): Religionssoziologie, in: Korte, H. / Schäfers, B. (1997): Einführung in die Praxisfelder der Soziologie, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pollack, D. (2018): Probleme der Definition von Religion, in: Pollack, D. / Krech, V. / Müller, O. / Hero, M. (2018): Handbuch Religionssoziologie, Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17 – 50.

Pollack, D. / Rosta, G. (2015): Religion in der Moderne, Ein internationaler Vergleich, Frankfurt / New York: Campus.

Preble, J. (2005): Toward a comprehensive model of stakeholder management, Business and Society Review, 110. Jg., 4. Ausg., S. 407 – 431.

Punnett, B. / Withane, S. (1990): Hofstede's value survey module, To embrace or abandon?, in: Prasad, B. (1990): Advances in international comparative management, Band 5, Greenwich: JAI Press, S. 69 – 89.

Pyysiäinen, I. (2010): Servants of two masters, Religion, economy, and cooperation, in: Pyysiäinen, I. (2010): Religion, economy, and cooperation, Berlin / New York: De Gruyter, S. 1 – 34.

Rappaport, A. (1998): Creating shareholder value, A guide for managers and investors, 2. Aufl., New York: Free Press.

Rappaport, A. (2006): Ten ways to create shareholder value, Harvard Business Review, 84. Jg., 9. Ausg., S. 66 – 77.

Rappaport, A. (2011): Saving capitalism from short-termism, How to build long-term value and take back our financial future, Chicago / Lissabon / London / Madrid / Mailand / Mexiko-Stadt / Neu-Delhi / New York / San Francisco / San Juan / Seoul / Sidney / Singapur / Toronto: McGraw-Hill Education.

Rappaport, A. / Mauboussin, M. (2001): Expectations investing, Reading stock prices for better returns, Boston: Harvard Business Press.

Reardon, J. / Miller, C. (2012): The effect of response scale type on cross-cultural construct measures, An empirical example using Hall's concept of context, *International Marketing Review*, 29. Jg., 1. Ausg., S. 24 – 53.

Rehner, J. (2006): Interkulturelles Marketing – Das Beispiel der Nahrungsmittelindustrie, in: Haas, H.-D. / Neumair, S.-M. (2006): *Internationale Wirtschaft*, München / Wien: Oldenbourg, S. 461 – 490.

Rinschede, G. (1999): Religionsgeographie, Braunschweig: Westermann.

Rippl, S. / Seipel, C. (2015): Methoden kulturvergleichender Sozialforschung, Eine Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer.

Rosenbloom, B. / Larsen, T. (2003): Communication in international business-to-business marketing channels, Does culture matter?, *Industrial Marketing Management*, 32. Jg., 4. Ausg., S. 309 – 315.

Rothlauf, J. (2012): Interkulturelles Management, Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten, 4. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Rothlauf, J. (2014): A global view on intercultural management, Challenges in a globalized world, Berlin / Boston / München: De Gruyter.

Ruffle, B. / Sosis, R. (2006): Cooperation and the in-group-out-group bias, A field test on Israeli kibbutz members and city residents, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 60. Jg., 2. Ausg., S. 147 – 163.

Rüthers, B. / Stadler, A. (2014): Allgemeiner Teil des BGB, 18. Aufl., München: C. H. Beck.

Sattler, H. / Völckner, F. (2013): Markenpolitik, 3. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

Schein, E. (2013): Humble inquiry, The gentle art of asking instead of telling, San Francisco: Berrett-Koehler.

Schein, E. / Schein, P. (2017): Organizational culture and leadership, 5. Aufl., Hoboken: John Wiley.

Schein, E. / Schein, P. (2019): The corporate culture survival guide, 3. Aufl., Hoboken: John Wiley.

Scherm, E. (1999): Internationales Personalmanagement, 2. Aufl., München / Wien: Oldenbourg.

Scherm, E. / Süß, S. (2016): Personalmanagement, 3. Aufl., München: Vahlen.

Schmidt-Glitzner, H. (2014): Der Buddhismus, 3. Aufl., München: C. H. Beck.

Schneider, S. / Barsoux, J.-L. / Stahl, G. (2014): Managing across cultures, 3. Aufl., Harlow: Pearson Education.

Scholz, C. (2014): Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, 6. Aufl., München: Vahlen.

Schramm, M. (2000a): Das Gottesunternehmen, Die katholische Kirche auf dem Religionsmarkt, Leipzig: Benno.

Schramm, M. (2000b): Religion und moderne Gesellschaft, Kontingenzeröffnung als soziale Funktion der Kirche, in: Nothelle-Wildfeuer, U. / Glatzel, N. (2000): Christliche Sozialethik im Dialog, Zur Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, Festschrift zum 65. Geburtstag von Lothar Roos, Graftschafft: Vektor, S. 153 – 165.

Schramm, M. (2002a): Eröffnung der Kontingenz gesellschaftlicher Ordnungen, Die Kirchen als ordnende Potenz nach Walter Eucken, in: Pies, I. / Leschke, M. (2002): Walter Euckens Ordnungspolitik, Konzepte der Gesellschaftstheorie, Band 8, Tübingen: Mohr Siebeck, S. 141 – 163.

Schramm, M. (2002b): Kontingenzeröffnung und Kontingenzmanagement, Christliche Sozialethik als theologische Systemethik, in: Gabriel, K. (2002): Gesellschaft begreifen – Gesellschaft gestalten, Konzeptionen Christlicher Sozialethik im Dialog, Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften, Band 43, Münster: Regensberg, S. 85 – 116.

Schramm, M. (2008a): Ökonomische Moralkulturen, Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus, Ethik und Ökonomie, Band 5, Marburg: Metropolis.

Schramm, M. (2008b): Transaktionsrhizome, Ontologie und Ethik eines mikroanalytischen Stakeholder-Managements, in: Wieland, J. (2008): Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance, Management, Netzwerke, Diskurse, Studien zur Governanceethik, Band 6, Marburg: Metropolis, S. 39 – 64.

Schramm, M. (2010): Religion und Wirtschaftsethik, Eine „katholische“ Perspektive, Forum Wirtschaftsethik, 18. Jg., 1. Ausg., S. 17 – 23.

Schugk, M. (2014): Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft, Grundlagen und Interkulturelle Kompetenz für Marketing und Vertrieb, 2. Aufl., München: Vahlen.

Schwartz, S. (1999): A theory of cultural values and some implications for work, Applied Psychology, 48. Jg., 1. Ausg., S. 23 – 47.

Schwartz, S. (2006): A theory of cultural value orientations, Explication and applications, Comparative Sociology, 5. Jg., 2. / 3. Ausg., S. 137 – 182.

Schwarz, G. (2014): Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Sieverding, M. / Alfermann, D. (1992): Instrumentelles (maskulines) und expressives (feminines) Selbstkonzept, Ihre Bedeutung für die Geschlechtsrollenforschung, Zeitschrift für Sozialpsychologie, 23. Jg., 1. Ausg., S. 6 – 15.

Soares, A. / Farhangmehr, M. / Shoham, A. (2007): Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies, Journal of Business Research, 60. Jg., 3. Ausg., S. 277 – 284.

Sondergaard, M. (1994): Research note, Hofstede's consequences, A study of reviews, citations and replications, Organization Studies, 15. Jg., 3. Ausg., S. 447 – 456.

Sosis, R. / Alcorta, C. (2003): Signaling, solidarity, and the sacred, The evolution of religious behavior, Evolutionary Anthropology, 12. Jg., 6. Ausg., S. 264 – 274.

Stietencron, H. von (2010): Der Hinduismus, 3. Aufl., München: C. H. Beck.

Stolle, W. (2013): Global Brand Management, Eine konzeptionell-empirische Analyse von Automobil-Markenimages in Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA, Wiesbaden: Springer Gabler.

Sully de Luque, M. / Javidan, M. (2004): Uncertainty avoidance, in: House, R. / Hanges, P. / Javidan, M. / Dorfman, P. / Gupta, V. (2004): Culture, leadership, and organizations, The GLOBE study of 62 societies, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 602 – 653.

Sure, M. (2017): Internationales Management, Grundlagen, Strategien und Konzepte, Wiesbaden: Springer Gabler.

Tan, J. (2006): Religion and social preferences, An experimental study, Economics Letters, 90. Jg., 1. Ausg., S. 60 – 67.

Tan, J. / Vogel, C. (2008): Religion and trust, An experimental study, Journal of Economic Psychology, 29. Jg., 6. Ausg., S. 832 – 848.

Tayeb, M. (1994): Organizations and national culture, Methodology considered, Organization Studies, 15. Jg., 3. Ausg., S. 429 – 446.

Taylor, C. / Franke, G. / Maynard, M. (2000): Attitudes toward direct marketing and its regulation, A comparison of the United States and Japan, Journal of Public Policy and Marketing, 19. Jg., 2. Ausg., S. 228 – 237.

Terlutter, R. / Diehl, S. / Mueller, B. (2006): The GLOBE study – Applicability of a new typology of cultural dimensions for cross-cultural marketing and advertising research, in: Diehl, S. / Terlutter, R. (2006): International advertising and communication, Current insights and empirical findings, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 420 – 438.

Thomas, J. (1998): Contexting Koreans, Does the high / low model work?, Business Communication Quarterly, 61. Jg., 4. Ausg., S. 9 – 22.

Triandis, H. (1982): Review of culture's consequences, International differences in work-related values, *Human Organization*, 41. Jg., 1. Ausg., S. 86 – 90.

Trompenaars, F. (1993): Handbuch globales managen, Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Düsseldorf: Econ.

Trompenaars, F. / Hampden-Turner, C. (2012): Riding the waves of culture, Understanding diversity in global business, 3. Aufl., Boston / London: Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F. / Woolliams, P. (2004): Business weltweit, Der Weg zum interkulturellen Management, Hamburg: Murmann.

Ulrich, P. (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung, Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre, *Die Unternehmung*, 38. Jg., 4. Ausg., S. 303 – 325.

United Nations Conference On Trade And Development (2016): World Investment Report 2016, https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf (09.11.2018).

United Nations Development Programme (2018): Human development indices and indicators, 2018 statistical update, http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf (05.10.2018).

Usunier, J.-C. (1998): International and cross-cultural management research, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications.

Usunier, J.-C. / Herk, H. van / Lee, J. (2017): International and cross-cultural business research, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks / Singapur: Sage Publications.

Usunier, J.-C. / Walliser, B. (1993): Interkulturelles Marketing, Mehr Erfolg im internationalen Geschäft, Wiesbaden: Gabler.

Venaik, S. / Brewer, P. (2010): Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE, *Journal of International Business Studies*, 41. Jg., 8. Ausg., S. 1294 – 1315.

Wagner, H.-G. (2012): Geld, Arbeit und Natur in der Buddhistischen Ökonomie, Zeitschrift für Sozialökonomie, 49. Jg., 174. / 175. Ausg., S. 46 – 56.

Wagner, H.-G. (2013): Die Wirtschaftsethik der Hindu-Religionen – eine Annäherung, Zeitschrift für Sozialökonomie, 50. Jg., 178. / 179. Ausg., S. 47 – 59.

Watkins, H. / Liu, R. (1996): Collectivism, individualism and in-group membership, Implications for consumer complaining behaviors in multicultural contexts, Journal of International Consumer Marketing, 8. Jg., 3. / 4. Ausg., S. 69 – 96.

Weber, J. / Schäffer, U. (2016): Einführung in das Controlling, 15. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weber, M. (1991): Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, Konfuzianismus und Taoismus, Schriften 1915 – 1920, Studienausgabe, Tübingen: Mohr Siebeck.

Weber, M. (1998): Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, Hinduismus und Buddhismus, Schriften 1916 – 1920, Studienausgabe, Tübingen: Mohr Siebeck.

Weber, M. (2000): Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus, Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904 / 05 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920, 3. Aufl., Weinheim: Beltz Athenäum.

Weber, M. (2005): Wirtschaft und Gesellschaft, Religiöse Gemeinschaften, Studienausgabe, Tübingen: Mohr Siebeck.

Weber, M. (2009): Wirtschaft und Gesellschaft, Herrschaft, Studienausgabe, Tübingen: Mohr Siebeck.

Wehr, G. (2002): Die sieben Weltreligionen, Christentum, Judentum, Islam, Hinduismus, Buddhismus, Taoismus, Konfuzianismus, Kreuzlingen / München: Hugendubel.

Welge, M. / Al-Laham, A. (1992): Planung, Prozesse – Strategien – Maßnahmen, Wiesbaden: Gabler.

Welge, M. / Al-Laham, A. / Eulerich, M. (2017): Strategisches Management, Grundlagen – Prozess – Implementierung, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Welsch, W. (1997): Transkulturalität, Zur veränderten Verfassung heutiger Kulturen, in: Schneider, I. / Thomsen, C. (1997): Hybridkultur, Medien, Netze, Künste, Köln: Wienand, S. 67 – 90.

Welsch, W. (1999): Transculturality, The puzzling form of cultures today, in: Featherstone, M. / Lash, S. (1999): Spaces of culture, City, nation, world, London / Neu-Delhi / Thousand Oaks: Sage Publications, S. 194 – 213.

Welsch, W. (2010): Was ist eigentlich Transkulturalität?, in: Darowska, L. / Lüttenberg, T. / Machold, C. (2010): Hochschule als transkultureller Raum?, Kultur, Bildung und Differenz in der Universität, Bielefeld: Transcript, S. 39 – 66.

Wenzelmann, C. / Plass, C. (2014): Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung, Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen, 2. Aufl., München: Hanser.

Weymann, A. (2007): Interaktion, Institution und Gesellschaft, in: Joas, H. (2007): Lehrbuch der Soziologie, 3. Aufl., Frankfurt / New York: Campus, S. 107 – 135.

Williams, G. / Zinkin, J. (2006): Managing company stakeholder responsibility, Why it might be easier within countries than between countries, SSRN Electronic Journal, S. 1 – 34, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=905194 (29.12.2018).

Wirtschaftskammer Österreich (2018a), Länderprofil China, <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-china.pdf> (04.10.2018).

Wirtschaftskammer Österreich (2018b), Länderprofil Japan, <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-japan.pdf> (04.10.2018).

Wirtschaftskammer Österreich (2018c), Länderprofil Indien, <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-indien.pdf> (04.10.2018).

Wirtschaftskammer Österreich (2018d), Länderprofil Südkorea, <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-suedkorea.pdf> (04.10.2018).

Wirtschaftskammer Österreich (2018e), Länderprofil Indonesien, <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-indonesien.pdf> (04.10.2018).

Wöhe, G. / Döring, U. / Brösel, G. (2016): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Aufl., München: Vahlen.

Wolz-Gottwald, E. (2010): Atlas der Weltreligionen, Das Basiswissen, Peterberg: Via Nova.

Worldwide Independent Network / Gallup International Association (2016): End of year survey 2016, http://www.wingia.com/web/files/richeditor/filemanager/Religion_Tabs_Q5_EOY_2016_02.04.2017.pdf (05.11.2017).

Wunn, I. (2017): Barbaren, Geister, Gotteskrieger, Die Evolution der Religionen – entschlüsselt, Berlin / Heidelberg: Springer.

Yeh, R. (1989): On Hofstede's treatment of Chinese and Japanese values, Asia Pacific Journal of Management, 6. Jg., 1. Ausg., S. 149 – 160.