

weist er darauf hin, daß selbst der Begriff des *sōhei* erst Ende des 16. Jahrhundert gebräuchlich wurde und sich ursprünglich auf die koreanischen Mönchskrieger bezog, die sich der Invasion Toyotomi Hideyoshis widersetzen. Während der Herrschaft der Tokugawa diente das Bild des *sōhei* zur Legitimierung der politischen und kulturellen Dominanz der Samurai-Schicht und als Kritik an den buddhistischen Sekten, die in der Vergangenheit angeblich ihre eigentlichen Aufgaben vernachlässigt hätten. Solche Interpretationen des *sōhei* und der kriegerischen Rolle der Tempel im Mittelalter dienten auch in der folgenden Meiji-Zeit dazu, den Buddhismus moralisch anzugreifen und den Shintō staatlich zu fördern. Im Gegensatz zur allgemeinen Kritik an der imaginären Rolle der *sōhei*, die bis in die Gegenwart reicht, wurde die Figur des individuellen *sōhei* Benkei positiv konstruiert, indem er mit den angeblichen Samurai-Werten wie Loyalität bis in den Tod versehen wurde. Als „Mönch-Samurai“ kann er so wieder die Bewunderung als „typisch japanischer“ Held erfahren.

Harald Fuess, Tôkyô

Sierk Aurel HORN: *Interkulturelle Kompetenz im Zugang zu japanischen Märkten*. Mit einem Geleitwort von Sung-Jo Park. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH 2005. 324 S. ISBN 3-8350-0019-5. Kt. 55,90 €

Japan ist eines der fortschrittlichsten, kultiviertesten, technisiertesten und industrialisiertesten Länder der Welt und verfügt trotz aller Berichte über die zuletzt desolote wirtschaftliche Situation über eine enorme Kaufkraft und eine technisch äußerst aufgeschlossene und dynamische Bevölkerung. Die Japaner sind aber auch ein Volk mit tief verwurzelten Überlieferungen und Bräuchen, die ungeachtet aller Fortschrittlichkeit und Internationalisierung die Verhaltensweisen und gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Maschinerien formen. Mit großer Beharrlichkeit hält sich möglicherweise gerade deswegen das häufig in Literatur und Medien auftauchende (Vor-)Urteil, Japan wäre generell anders, Marketing und Vertrieb von westlichen Produkten schwieriger als irgendwo sonst auf der Welt. Auch die Art und Vielfalt der angebotenen Produkte im Konsumgüterbereich zeigt große Differenzen auf.

So führte etwa die Einführung von Backmischungen durch einen amerikanischen Hersteller auf dem japanischen Markt zu herben Verlusten. General Foods hatte übersehen, daß lediglich ca. 5% der japanischen Haushalte über einen Backofen verfügen. Der Fall ging fortan als Paradebeispiel für die Ignoranz lokaler Wertesysteme in die internationale Marketingliteratur ein. Gleiche Erfahrungen durfte ein amerikanischer Ketchup-Hersteller in Japan machen. Auch hier zeigte sich, daß Geschmack offensichtlich nicht universalistisch zu sein scheint. Japaner bevorzugen Ketchup mit soyabasierten Zutaten. Die zwei Beispiele führt Sierk Aurel Horn sehr treffend als Einstieg in die hier vorzustellende Arbeit an, die auf seiner Habilitationsschrift (FU Berlin) basiert (S.9).

Auf 324 Seiten verfolgt die Publikation das Ziel, eine authentische Beschreibung von Alltagsphänomenen der Marktrealitäten in Japan vorzunehmen. Unter bewußter Abstandnahme von klassischen Texten zum Marketing soll dabei der Versuch unternommen werden, aus einer eurozentristischen Voreingenommenheit auszubrechen und lokal-kulturelles Konsumentenverhalten aus einem interkulturellen Blickwinkel heraus

zu beleuchten. Horn strebt ferner an, eine Vielzahl von Anregungen für die künftige Forschung und die davon profitierende Praxis zu liefern. Eine große Anzahl von Interviews soll darüber hinaus dazu beitragen, Wissen zu akkumulieren und Einblicke in die Marketingrealität Japans zu liefern.

Um diesem Ziel gerecht zu werden, unterteilt der Autor sein Werk in zwei große Teile: eine theoretische Analyse des Status quo des Forschungsstandes zum Thema interkulturelle Kompetenz (Kapitel 1–3) und einen empirisch ausgerichteten Praxisteil (Kap. 4ff.).

Teil eins bietet über 73 Seiten einen Streifzug durch relevante Theorien zum Thema kulturelle Variabilität. Vor dem Hintergrund der zahlreichen darin dargestellten Ansätze erstaunt lediglich die Bemerkung von Horn selbst, das Themengebiet der interkulturellen Kompetenz bestehe aufgrund seiner Neuigkeit durch eine inhärente „Theorielosigkeit“ (S. 18).

Erläutert werden ausführlich die verschiedenen Auffassungen von Kultur, aus dessen „Sammelbecken divergierender Strömungen“ (S. 25) Horn dann 12 kulturelle Mikrokomponenten extrahiert: Sprache, nonverbale Kommunikation, Ästhetik, Imagery, symbolische Repräsentation, Religion, Sense of time, Klima/Umwelt, Sense of space, Sense of self/Others, Werte und Normen sowie Lebensstil. Die treffend gewählten Mikrokomponenten werden in der Folge unter Einbeziehung theoretischer Ansätze systematisch in einzelnen Kapiteln erläutert und vermitteln sehr anschaulich den aktuellen Stand der Forschung. Alle Bestandteile werden darüber hinaus mit adäquaten Beispielen für den japanischen Kontext versehen. So erfährt der Leser beispielsweise für den Bereich Ästhetik, daß japanische Kinder die Sonne nicht, wie in Deutschland üblich, gelb, sondern stattdessen rot zeichnen.

Verwirrend wirkt jedoch das Beispiel zum Kapitel Imagery, das die Entwicklung zweier überaus bekannter chinesischer Zeichen im Zeitablauf veranschaulicht. Es zeigt die Entwicklung von 子 und fügt an das japanische Hiragana こ (*ko*) als deutsche Transkription [*shi*] an. Gleiche Verwirrung entsteht beim zweiten Beispiel 土, das das Hiragana つち (*tsuchi*) mit der Transkription [*do*] gleichsetzt (S. 31).

Auch die mancherorts verwendete Sprache kann den Leser stutzig werden lassen: „Die prominente Rolle verbaler und nonverbaler Kommunikation innerhalb einer Kultur ist Gemeinplatz“ heißt es beispielsweise pathetisch als Einleitung zum Kapitel „Sprache“ auf Seite 28. „Ein Weg der Manifestierung der unsichtbaren, kulturellen Tiefenstruktur in eine zugängliche Oberflächenstruktur sind materielle Symbolsysteme“ (S. 32) als Feststellung zum Kapitel symbolische Repräsentation.

Darüber hinaus weist der Theorieteil einige systematische Schwächen auf. Zur Verdeutlichung ein paar Hintergrundinformationen: In der Forschung und der sich daran anschließenden Literatur zum Thema Kultur sowie kultureller Unterschiede wird vielfach der Versuch unternommen, das Betrachtungselement entlang verschiedener kultureller Standards zu analysieren. Das Ergebnis dieser Zuordnungen einzelner Kulturen in bestimmte Dimensionen und Ausprägungen gilt als äußerst umstritten. Dennoch wurde bislang noch keine adäquatere Methode zur Untersuchung von Kultur gefunden. In ihrem Fokus steht fast immer eine empirische Analyse kritischer interkultureller Interaktionssituationen. Zusammengefasst verweisen sie auf bis zu 12 zentrale Kulturstandards, stets erwähnend und einschränkend, daß das Gesamtphänomen „Kultur“ sich durch diese lediglich näherungsweise, statisch und stark vereinfachend, im Sinne einer Orientierungshilfe, betrachten läßt.

Mit der Zielsetzung, die „prominentesten Versuche, die mosaikartigen Mikrokomponenten zu einem Interaktionsmodell zusammenzufügen“ (S.58), darzustellen, erläutert Horn drei Modelle zur kulturellen Diversität.

An erster Stelle erläutert der Autor ausführlich die Klassifikation nach Hofstede. Hofstede unternahm in seiner eindrucksvollen Pionierstudie den Versuch, das kulturelle Explanandum in eine limitierte Fassung von vier axiomatischen Grundaussagen zu pressen, diese in jeweils ungefähr 10 Propositionen, die als Indikatoren dienen, zu fassen und dann in einer empirischen Studie unter 116 000 Mitarbeitern des multinationalen Computerkonzerns IBM, in 53 Ländern, über mehrere Jahre hinweg, zu quantifizieren.

Die aus einer Vorstudie resultierende Unterteilung des Konstruktes Kultur in vier Korrespondenzregeln mit empirischem Gehalt – Kollektivismus vs. Individualismus, geringe vs. hohe Machtdistanz, Maskulinität vs. Femininität und geringe vs. hohe Unsicherheitsvermeidung – erfolgt dabei mit Verweis auf die hohe Integrationstendenz von Kulturen (HOFSTEDE/HOFSTEDE 2005: 18) auf nationaler Ebene. Um der Einschränkung durch eine westliche Sichtweise zu entgehen, führte Bond 1988 eine weitere Studie unter je 100 Studenten in 23 Ländern durch, in deren Fokus die Entwicklung einer expliziten Ausrichtung auf chinesische Grundwerte stand. Als Ergebnis wurden die vier Dimensionen von Hofstede um eine fünfte Dimension – den Dynamischen Konfuzianismus – ergänzt, die Hofstede dann auch in sein kulturelles Rahmenkonzept integrierte. Die Studie wurde zu einem späteren Zeitpunkt durch den deutsch-amerikanischen Managementtrainer Hoppe anhand politischer und institutioneller Eliten in 19 Ländern erneut repliziert (HOPPE 1990).

An zweiter Stelle zeigt Horn auf einer knappen Buchseite die Unterscheidung in horizontale vs. vertikale Kulturen auf. Diese ist an dieser Stelle, in Bezug auf den deutsch-japanischen Analysekontext, durchaus relevant und zutreffend – leidet jedoch aufgrund der Knappheit der Darstellung unter systematischen Schwächen. Weder werden hier wichtige Primärstudien, wie die von Nakane Chie (*Die Struktur der japanischen Gesellschaft*) auch nur erwähnt, noch werden Theorieansätze, wie die Unterscheidung in *high* und *low context* Kulturen nach Hall auf ihre richtigen Verfasser bezogen.

Demzufolge steht in der deutschen, nach Hall als *low context communication* charakterisierten Interaktion ein interpretationsfreies, lineares, logisches Denken im Vordergrund, ergänzt um die Vermittlung persönlicher Gedanken, Standpunkte und Gefühle (HALL 1976). Japaner hingegen sind einer *high context communication* Umgebung zuzuordnen und rücken entsprechend ihrer kollektivistischen Ausrichtung den Empfänger in den Mittelpunkt ihrer durch indirekte Worte und zahlreiche nonverbale Signale verschlüsselten Botschaft.

Den dritten Teil der Horn'schen Darstellung prominentester „Versuche, die mosaikartigen Mikrokomponenten zu einem Interaktionsmodell zusammenzufügen“ (S.58) bildet das *Schwartz value system*, das an dieser Stelle ebenfalls treffend angesiedelt erscheint.

Aufbauend auf einer Untersuchung von Rokeach (ROKEACH 1973) hat Schwartz insgesamt 10 universelle Werte identifiziert, von denen angenommen wird, daß sie nahezu jedes Individuum aufweist und die in einem motivationalen Bedeutungszusammenhang zu interpretieren sind. Als Grundannahme repräsentieren Werte damit langfristige Ziele von Individuen oder sozialen Gruppen, deren Art und spezifischer Inhalt es erlauben, Werte voneinander zu unterscheiden und die mittels universeller Motivationen zum Ausdruck kommen. Diese im Vergleich zu früheren Theorien erweiterte indi-

viduelle Ebene und die darauf betrachteten Werthaltungen können jedoch miteinander konkurrieren und sind nicht immer überschneidungsfrei identifizierbar.

Die universellen Motivationen hat Schwartz zu 10 distinkten Kontinuums konsolidiert, die sodann in einer empirischen Studie in 60 Ländern unter mehr als 100 000 Probanden validiert wurden. Das Datenmaterial wurde zu zwei bipolaren Dimensionen verdichtet: Offenheit gegenüber Wandel (*openness to change*) vs. Bewahrung des Status quo (*conservatism*) und Selbstverbesserung (*self-enhancement*) vs. Selbsttranszendenz (*self-transcendence*).

Dennoch gilt es an dieser Stelle anzumerken, daß die Schwartz'sche Studie trotz der hohen Probandenzahl nicht für alle Betrachtungsländer einen repräsentativen Umfang aufwies und zudem die Mehrzahl der Erhebungen unter Lehrern, Studenten und Schülern durchgeführt wurde. Struktur und Inhalte des Modells wurden jedoch in der Folge in einer Vielzahl empirischer Nachfolgestudien bestätigt. So erwähnen etwa Steenkamp et al. 97 Studien mit mehr als 25 000 Teilnehmern, die über verschiedene Kulturkreise hinweg kongruente Strukturen aufweisen konnten (STEENKAMP/HOFSTEDE et al. 1999: 58).

Die Grundlage fast aller Ansätze, das von dem Soziologen Talcott Parsons bereits in den 50er Jahren entwickelte Schema der *pattern variables* zur Analyse von Rollenbeziehungen im Rahmen sozialer Ordnungen, findet in der Horn'schen Publikation leider keine Erwähnung. Hierbei wurde in einer umfassenden Theorie der Versuch unternommen, menschliche Handlungssituationen zu klassifizieren und zwar nicht nur hinsichtlich der Individuen an sich, sondern auch im Hinblick auf ihren gesellschaftlichen Einfluss. Ausgangspunkt der Analyse bilden fünf Extrempositionen einnehmende Gegensatzpaare, die alle Arten von Situationen und Bewertungen festlegen und mögliche Ausprägungen von Motiven und Situationseigenschaften beschreiben, die einer Beziehung zwischen zwei Individuen zugrunde liegen können (PARSONS 1951).

Bleibt festzuhalten, daß die Aufarbeitung des Forschungsstandes zum Thema interkulturelle Kompetenz von Horn einen noch nicht ganz ausgereiften Status erreicht hat. Daneben werden in Teil 1 Begrifflichkeiten, wie die der interkulturellen Kompetenz, als für die Marketingimplementierung wesentliches Erfolgspotential offenbart, jedoch erst in späteren Kapiteln systematisch als eigenschafts-, handlungs- und ressourcenorientiertes Wissen und damit verbundene Fähigkeiten definiert (vgl. Kapitel 4.1.).

Weitere Verwirrung verursachen eingebaute „Mindfoods“-Marketingdialoge mit führenden Personen aus Wirtschaft und Gesellschaft,¹ die für sich genommen überaus interessant sind und das Thema äußerst geeignet vertiefen, an der entsprechenden Stelle jedoch ohne erkennbaren Zusammenhang platziert scheinen. So findet man einen ersten Mindfood-Artikel unter dem Namen „Religion als globaler Lifestyle“ beispielsweise direkt hinter der Begriffsklärung für Kultur und vor dem Kapitel, das die Suche nach kulturellen Universalien erläutert. Dennoch sollte dieser teilweise etwas holprige Einstieg keineswegs den Gebrauchswert der im zweiten Teil vorgestellten wirklich außergewöhnlichen empirischen Studie mindern.

In umfassend empirischer Form – Pretest und Hauptuntersuchung mit insgesamt 502 Probanden in Deutschland, Japan, China und Korea – wird hier belegt, daß Marketing-

1 Zum Beispiel Carsten Ascheberg (SIGMA-Institut), Wolfgang Armbrrecht / Stefan Borbe (BMW AG, Marketing Leiter Deutschland), Kinya Terada (Japanische Eßkultur KINYA GmbH, früherer Geschäftsführer von Yakult Deutschland) usw.

aktivitäten im Globalisierungspostulat vielmehr an kulturellen Einflußgrößen, sei es im Management, im Marketing oder in der Personalentwicklung, orientiert werden müssen.

Insbesondere mit Blick auf die Transformationsprozesse im Zuge umfassender Globalisierungspfade ist eine intensivere Auseinandersetzung mit interkulturellen Fragestellungen einzufordern. Im internationalen Marketingbereich gilt interkulturelle Kompetenz zwar als Voraussetzung, aber nur selten wird dies systematisch berücksichtigt und beruht allenfalls implizit auf einer theoretischen Fundierung. (S.309)

Die von Horn durchgeführte Untersuchung von Brand- und Consumscapes arbeitet sowohl Chancen als auch Grenzen kultureller Einflußfaktoren heraus und verweist zudem auf die hohe Variabilität von Verhaltensspielweisen des Konsums im Zeitablauf, die *per se* eine kontinuierliche Validierung der Faktoren erfordert.

Die Studie zeigt insofern eine ganze Reihe von aufschlußreichen und teilweise erstmals empirisch belegten Unterergebnissen auf. Folgende scheinen besonders bemerkenswert:

- Aus Sicht japanischer Probanden ist die soziale Vergleichbarkeit und Möglichkeit gesellschaftlicher Abgrenzung unmittelbar an den Konsum globaler Produkte geknüpft.
- Materialismus-Items scheinen in allen untersuchten Ländern für den interkulturellen Kontext nur bedingt brauchbar.
- Empirisch lassen sich in allen Untersuchungsländern positive Korrelationen zwischen Selbstverwirklichung und Universalismus sowie kultureller Offenheit, zwischen Selbstverwirklichung und kosmopolitisch orientierten Auslandsaufenthalten und zwischen Tradition und ethnozentristischen Auslandsaufenthalten nachweisen. Die Korrelation zwischen Konsumentenethnozentrismus und ethnozentristischen Auslandsaufenthalten zeigt bei der deutschen Stichprobe eine vergleichsweise niedrige Ausprägung.
- Deutschland und Japan scheinen gleichermaßen eine ausgeprägte Innovationsbereitschaft aufzuweisen, die in den anderen Untersuchungsländern deutlich niedriger ausfällt.
- Japanische Probanden scheinen mit dem Begriff des kosmopolitischen Lebensstils im Unterschied zu Deutschen oder Koreanern sowohl Originalität und Globalität als auch Befremdung zu assoziieren.

Der Nachweis kultureller Variablen für das Marketing liefert ferner noch eine höchst interessante Zusatzerkenntnis in Hinblick auf interkulturelle Kompetenz im Allgemeinen mit Japan. Wird schließlich empirisch erneut belegt, daß unter zehn erfassten Indikatoren für kulturelle Diversifikation vier der fünf Hofstede'schen Indikatoren – wenn auch teilweise leicht abgewandelt bezeichnet – hier: Konformität, Macht, Sicherheit und Tradition – die höchsten Abweichungen im deutsch-japanischen Vergleich aufweisen. Hofstede bezeichnet die Faktoren, wie bereits oben erwähnt, als Kollektivismus vs. Individualismus, geringe vs. hohe Machtdistanz, Maskulinität vs. Femininität, geringe vs. hohe Unsicherheitsvermeidung und kurz- vs. langfristige Orientierung. Konformität wäre demnach in Analogie zu Kollektivismus vs. Individualismus zu sehen, Macht mit geringe vs. hohe Machtdistanz vergleichbar, Sicherheit mit geringe vs. hohe Unsicherheitsvermeidung und Tradition mit kurz- vs. langfristiger Orientierung.

Auch die Horn'sche Studie kommt zu dem Ergebnis, daß japanische Individuen eine höhere Konformität aufweisen als deutsche und gleichzeitig auch der Wunsch nach

Selbstverwirklichung in Deutschland stärker ausgeprägt ist als in Japan. Im Hinblick auf Macht zeigt die japanische Subgruppe eine höhere Ausprägung als die deutsche, China jedoch die bei weitem stärkste Tendenz. Beim Faktor Bedürfnis nach Sicherheit spiegelt sich eine stärkere Neigung der Japaner im Vergleich zu Deutschland ab. Die traditionelle Wertschätzung ist ebenfalls erwartungsgemäß bei der japanischen Subgruppe deutlich höher ausgeprägt als bei der deutschen (S.264).

Die Ergebnisse scheinen jedoch gleichzeitig starke Abhängigkeiten zur Generationenzugehörigkeit aufzuweisen. Demnach haben jüngere japanische Probanden zwar eine ausgeprägtere Tendenz zur Selbstbestimmung, kämpfen aber gleichzeitig mit einer wachsenden Unsicherheit.

Bleibt als Fazit festzuhalten, daß die Publikation von Horn trotz einiger Schwachstellen in der Aufarbeitung des Forschungsstandes überaus wertvolle, neue und gelungene Zusatzkenntnisse zur interkulturellen Kompetenz mit Japan liefert.

Literatur

- HALL, E. T.: *Beyond Culture*. New York: Anchor press / Doubleday 1976.
- HOFSTEDE, G. / HOFSTEDE G.J.: *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York / Chicago u. a.: McGraw Hill 2005.
- HOPPE, M.: *A Comparative Study of Country Elites. International Differences in Work-related Values and Learning and their Implications for International Management Training and Development*. Diss. Chapel Hill 1990.
(= University of North Carolina at Chapel Hill)
- NAKANE, C.: *Die Struktur der japanischen Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1985.
- PARSONS, T.: *The Social Systems*. New York: Free Press 1951.
- ROKEACH, M.: *The Nature of Human Values*. New York: Free Press 1973.
- STEENKAMP, J.-B. / HOFSTEDE, F. / TER und WEDEL, M.: „A cross-national investigation into individual and national cultural antecedents of consumer innovativeness“, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg. (1999), H. April, S. 66–69.

Martina Fohr (Volkswagen Consulting)