

Ana-Lucia Baldauf

# Geschäftsleute unter sich

Die Internationalität  
der Business Culture

**Aus:**

*Ana-Lucia Baldauf*

## **Geschäftsleute unter sich**

### **Die Internationalität der Business Culture**

Oktober 2015, 318 Seiten, kart., 34,99 €, ISBN 978-3-8376-3213-2

Internationale Geschäftsabschlüsse drohen an kulturellen Differenzen zu scheitern – so propagiert es die interkulturelle Kommunikation. Ana-Lucia Baldauf entkräftet diese Befürchtung durch einen Vergleich von interkulturellen und nationalen Ratgebern in Deutschland und den USA. Sie zeigt: Die inzwischen internationalisierte Kultur der »Business People« nimmt wenig Rücksicht auf nationale Umgangsformen.

**Ana-Lucia Baldauf** (Dr. phil.) lebt in Berlin und arbeitet im internationalen Marketing.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

[www.transcript-verlag.de/978-3-8376-3213-2](http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-3213-2)

# Inhalt

---

**Vorwort** | 7

**Einleitung** | 9

## **HAUPTTEIL I: THEORETISCHE GRUNDLAGEN** | 17

**Begriffsdefinition und -abgrenzung: Umgangsformen** | 19

**Forschungsbericht: Die Literatur zu Umgangsformen** | 23

Zur Forschungssituation | 24

Funktionen: Routine, Werthaftigkeit und Distinktion | 25

Geltungsbereich von Umgangsformen | 61

**Kollektivtheoretische Beschreibung von Umgangsformen** | 81

Einführung in die Kollektivtheorie | 81

Kollektivzuschreibung von Umgangsformen | 84

Funktionen in Abhängigkeit von der Kollektivzuschreibung | 106

Fazit: Zuschreibungstheorie | 117

**Arbeitshypothesen und Problemstellung** | 121

## **HAUPTTEIL II: LITERATURVERGLEICH** | 125

**Material: Business-Etikette-Ratgeber** | 127

Verhaltenspräskriptive Literatur allgemein | 127

Autoren und Zielgruppe | 129

Abgrenzung der Genres | 144

Der scheinbare Gegensatz: Realität versus Normativität | 158

Vergleichbarkeit: Business-Etikette-Ratgeber versus Kulturknigge | 164

**Vergleich amerikanischer und deutscher  
Business-Etikette** | 167

Die Begrüßung per Handschlag | 168

Die Formen der Anrede | 202

Die Regeln zum Smalltalk | 232

Überblick: Sonstige Themenbereiche | 260

**Fazit: Literaturvergleich** | 279

Vergleichsergebnisse | 279

Ergebnisinterpretation | 287

**Schlusswort und Ausblick** | 289

**Literaturverzeichnis** | 297

Primärtexte | 297

Sekundärtexte und weiterführende Literatur | 303

**Darstellungsverzeichnis** | 317

# Einleitung

---

Die meisten Firmenfusionen scheitern.<sup>1</sup> Als Ursache werden an erster Stelle Fehlentscheidungen der Unternehmensleitung genannt. Handelt es sich jedoch um eine Fusion über Ländergrenzen hinweg, wird ein weiterer, meist für schwerwiegender erachteter Grund angeführt: die interkulturelle Problematik.<sup>2</sup> Die gängige Erklärung des Scheiterns internationaler Unternehmenszusammenschlüsse gibt der Unterschiedlichkeit der Nationalkulturen die Schuld. Dabei wird davon ausgegangen, dass weniger Sachprobleme oder gegensätzliche Interessen zu Konflikten führten, als vielmehr die angeblich unterschiedlichen Kommunikationsweisen der beteiligten Kulturen.

Als Paradebeispiel einer solchen interkulturellen Problematik, die zum „clash of cultures“<sup>3</sup> oder zum missglückten „interkulturellen Experiment“<sup>4</sup> hochstilisiert wird, gilt die Vereinigung der Automobilkonzerne *Chrysler* und *Daimler-Benz*. Das Scheitern dieser spektakulären Fusion, davon sind die Anhänger des älteren

---

1 Vgl. Waller 2001, S. 244; vgl. Dorfer 17.05.2010; vgl. Michler 21.04.2011.

2 So Beneke: „In der Großindustrie kursiert eine Schätzung, der zufolge 60–70 Prozent aller internationalen Joint Ventures an interkulturellen Unverträglichkeiten scheitern.“ (Beneke 2001, S. 2); so auch Thomas et al.: „Weiterhin ist festzustellen, dass einige bedeutende deutsche Unternehmen in den letzten Jahren große Schwierigkeiten auf dem amerikanischen Markt hatten. Eine Weile haben sie die Ursache dafür vor allem in den Wechselkursschwankungen und ähnlichen ‚Schicksalsschlägen‘ gesehen. Aber inzwischen hat man sich zu der Erkenntnis durchgerungen, dass falsches Auftreten ihrer Repräsentanten in den USA einen viel bedeutsameren Anteil an den Misserfolgen hatte.“ (Thomas et al. 2007, S. 13); vgl. Thomas 2003, S. 137.

3 Ingrassia 21.02.2007; der Begriff wurde ursprünglich geprägt von Samuel P. Huntington (Huntington 1996).

4 Dreher 2005, S. 152–161.

„interkulturellen Paradigmas“<sup>5</sup> überzeugt, wäre den unüberbrückbaren kulturellen Gegensätzen zwischen Amerikanern und Deutschen anzulasten.<sup>6</sup> So war die Rede von Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den „steifen Deutschen“ und „schlagfertigen Amerikanern“.<sup>7</sup> Es wurde darauf verwiesen, wie sich der Vorstandsvorsitzende Jürgen Schrempp durch unbedachte Witze unbeliebt gemacht<sup>8</sup> und die amerikanische Sekretärin ihren deutschen Vorgesetzten wegen einer unachtsamen Berührung an der Schulter der sexuellen Belästigung beschuldigt habe<sup>9</sup>. Zudem habe die Entscheidung, die Anredeform nach amerikanischem Muster zu regeln, angeblich zu Irritationen geführt, da die Verwendung des Vornamens für die Deutschen ungewohnt gewesen sei und zu allem Überfluss auch noch die akademischen Titel von den Visitenkarten gestrichen worden seien.<sup>10</sup> Das direkte, unbefangene Äußern von Kritik seitens der Deutschen habe wiederum den amerikanischen Kollegen nicht behagt.<sup>11</sup> Die Liste derartiger „Kommunikationsbarrieren“ ließe sich fortführen.<sup>12</sup> Deren Botschaft beinhaltet stets die Warnung, nationalkulturelle Unterschiede der Kommunikation – selbst zwischen „auf den ersten Blick in vielerlei Hinsicht ähnlich“ wirkenden Ländern – nicht zu unterschätzen.<sup>13</sup>

---

5 Vgl. Haas 2009.

6 Vgl. Michler 21.04.2011.

7 Dorfer 17.05.2010; so auch Michler: „Größer könnten die Kultur-Unterschiede kaum sein. Kein Wunder also, dass die Amerikaner bei ihren deutschen Kollegen bald als ‚unseriöse Showmaster‘ und die Deutschen bei ihren Kollegen in Detroit als ‚steife Spaßbremsen‘ verschrien waren – keine guten Voraussetzungen für ein Gelingen der Mission ‚Weltkonzern‘.“ (Michler 21.04.2011).

8 Vgl. Waller 2001, S. 250.

9 Vgl. Waller 2001, S. 252f.

10 Vgl. Waller 2001, S. 253f.

11 Vgl. Dreher 2005, S. 66.

12 Vgl. Waller 2001; vgl. Dreher 2005; vgl. Dreher 2004; vgl. Müller 2007; vgl. Schwabe 2005; vgl. Laberer 2008.

13 Weingart 2007; so auch Hall und Hall: „It is important for Americans doing business in Germany to understand that behind the many surface similarities, Germans are different from Americans in significant ways. Do not be deceived by these similarities into thinking that Germans behave, think and feel as Americans do because they don't.“ (Hall, Hall 1983a, S. 6); so auch hier: „Die USA erscheinen weltweit als eine Blaupause für eine Kultur, die wir (auch aus den Medien) bereits zu kennen glauben, mit bestimmten Anteilen die wir lieben und anderen, denen wir kritisch gegenüber stehen. Je vertrauter eine Kultur erscheint, desto schwieriger wird es häufig, kulturelle

Anders als bei solchen Beispielen aus der interkulturellen Praxis, bleibt die interkulturelle Theorie jedoch nicht auf der Ebene bloßer Kommunikation stehen.<sup>14</sup> Die Unterschiede der Kommunikation werden vielmehr als Ausdruck verschiedener, wie der kulturvergleichende Psychologe Alexander Thomas es nennt, „Kulturstandards“ betrachtet, die er wie folgt definiert: „Das kulturspezifische Orientierungssystem besteht aus Kulturstandards, das heißt aus von den Mitgliedern einer Kultur geteilten Normen, Werten, Überzeugungen, Einstellungen, Regeln etc.“<sup>15</sup> Dieses Zwei-Ebenen-Modell, welches einen Großteil des althergebrachten interkulturellen Paradigmas durchzieht, führt auf der oberen ursächlichen Ebene geistige, bewusste, moralische und systemische Phänomene (Werte, Normen) an, die auf der Ebene darunter bestimmte Verhaltensweisen erwirken.<sup>16</sup>

Um es am Beispiel der *DaimlerChrysler*-Fusion zu erläutern: Wenn die Amerikaner den Vornamen bevorzugen, so sollen dem bestimmte Werte oder Einstellungen zugrunde liegen. Doch welche könnten das sein? Etwa Lockerheit, Lässigkeit, Verzicht auf Hierarchie und Autorität, Nähe und Intimität? Ungeachtet dessen, für welchen Wert man sich entscheidet, entstehen Probleme, sobald man eine zweite Verhaltensweise hinzu nimmt. Amerikaner sollen kritikempfindlicher sein als Deutsche. Diese Eigenart lässt sich aus keinem der genannten Werte begründen. Wird Kritikempfindlichkeit als Wirkung gesehen, kommen als Ursachen nur Werte wie Höflichkeit bzw. Förmlichkeit, Diplomatie oder Einfühlungsvermögen in Frage. Wenn man von Kulturstandards als übergeordnetem Merkmal ausgeht, müsste man für die USA also völlig widersprüchliche und einander ausschließende Werte konstatieren. Insofern ist fraglich, ob das Zwei-Ebenen-Modell zutrifft und ob der Rückgriff auf die Ebene der Werte und Einstellungen überhaupt nötig ist. Sinnvoller erscheint es, den „clash of cultures“ nicht als Normenkonflikt zu sehen, sondern auf der Ebene des Verhaltens zu belassen. Anstatt auf einer oberen Ebene nach Werten zu suchen, lässt sich das Verhalten im Bereich des Benehmens, der Manieren, der Etikette und der Um-

---

Unterschiede zu erkennen und zu akzeptieren.“ (Intercultures – global besser arbeiten).

14 Vgl. Moosmüller 2000, S. 17.

15 Hufnagel, Thomas 2006, S. 15; so auch Slate und Schroll-Machl: „Das sind definierte Merkmale bestimmter Werte, Überzeugungen, Grundhaltungen und Grundeinstellungen, die auf der Basis wissenschaftlicher Ergebnisse gewonnen werden und sich als Muster beschreiben lassen.“ (Slate, Schroll-Machl 2006, S. 7).

16 So Hufnagel und Thomas: „Die Kulturstandards dienen somit als Maßstab für die Steuerung eigenen Verhaltens, für die Erwartungen gegenüber dem Verhalten anderer sowie für die Wahrnehmung und Bewertung des Verhaltens der Mitmenschen.“ (Hufnagel, Thomas 2006, S. 15), vgl. Hofstede 1993, S. 23.

gangsformen ansiedeln. Diese eigentlich naheliegenden Begriffe, die sich vor allem mit zwischenmenschlichem Umgang beschäftigen, sucht man jedoch bei den meisten „Interkulturalisten“<sup>17</sup> vergeblich. Da man einerseits die wissenschaftlichen Begriffe Kommunikation und Interaktion bevorzugt und andererseits die dort zu beobachtenden Formen auf Werte zurückführt, geht der Zusammenhang zum Phänomen Etikette und zu den Vorschriften des „guten Benehmens“ verloren.

Diese Vernachlässigung ist zu bedauern, da zu diesen Stichworten eine, wenn auch nicht umfangreiche, so doch gehaltvolle Literatur existiert. Genau genommen diskutiert sie kulturwissenschaftliche Probleme wie beispielsweise, so sei schon an dieser Stelle erwähnt, die Relevanz des Zwei-Ebenen-Modells, dem einige Autoren zustimmen, andere hingegen nicht. Sie diskutiert es nur in anderer Begrifflichkeit, indem sie hinterfragt, ob Umgangsformen einen ethischen Ursprung haben oder nicht. Als die ältere Kulturwissenschaft Sitten und Gebräuche erforschte, bewegte man sich ganz in der Nähe von Umgangsformen und Etikette, was bei der jüngeren Kulturwissenschaft vielleicht aufgrund der geänderten Terminologie und der Bevorzugung des Begriffs Kommunikation wieder verloren ging. Wie dem auch sei, die Kulturwissenschaft sollte vor dem Phänomen Etikette nicht die Augen verschließen und die Überlegungen dazu als trivial missachten. Denn weit entfernt davon, ein „Werk des Zufalls, der Laune, der Willkür“ zu sein, das erkennt schon der deutsche Jurist Rudolf von Jhering, sind sie „eine Zweckschöpfung des menschlichen Geistes“, die in „höchst angemessene[r] und wohldurchdachte[r]“ Weise eine gesellschaftlich bedeutsame Funktion erfüllen.<sup>18</sup>

Doch sind aus kulturwissenschaftlicher Sicht bislang viele Fragen zu den Phänomenen Etikette und Umgangsformen unbeantwortet geblieben. Eine davon ist jene nach dem Geltungsbereich. Denn obwohl es beinahe zum Allgemeingut gehört, dass Umgangsformen nicht auf der ganzen Welt gleich sind, gibt es kaum Erkenntnisse darüber, wie weit sich ihre Geltung erstreckt. Gelten bestimmte Umgangsformen für ganze Nationen oder nur für bestimmte Bevölkerungsgruppen? Das ist eine Frage, welche sich die ältere Interkulturelle Kommunikation nicht stellt, da sie aufgrund des ethnischen Kulturbegriffs immer von Ländern bzw. Nationen ausgeht. Für die Anhänger des konventionellen interkulturellen Paradigmas steht fest: Die Umgangsformen „der Deutschen“ und jene

---

17 Def. „Interkulturalisten“: „Unter ‚Interkulturalisten‘ versteht Dahlén Leute, die im ‚interkulturellen Feld‘, d.h. im Bereich von ‚diversity training, cross-cultural counseling, intercultural negotiation, intercultural communication training, cross-cultural sensitivity training‘ tätig sind (S. 9).“ (Dahlén 1997, zit. nach Moosmüller 2000, S. 15).

18 Von Jhering 1968, S. 78; vgl. von Jhering 1905, S. 261f.



„der Amerikaner“ – zweier vermeintlich homogener, in sich kohärenter und andersartiger Nationalkulturen – sind verschieden, und wenn sie aufeinanderprallen, sind Irritationen vorprogrammiert.<sup>19</sup> Doch gibt es an dieser Prämisse – insbesondere nach dem paradigmatischen Umbruch der Kulturwissenschaften und der damit einhergehenden Abkehr vom ethnischen Kulturbegriff – begründete Zweifel. Ist es nicht vielmehr so, dass auch innerhalb eines Landes nur beschränkt Einigkeit darüber besteht, was als „gutes Benehmen“ zu bewerten ist? Ist hier nicht eher die Zugehörigkeit zu einer weniger umfassenden Gruppe (sozialem Milieu, Generation, Beruf etc.) bindend? Und gibt es nicht eine Vielzahl von Umgangsformen, die weit über die Grenzen einzelner Nationen verbreitet sind? Es scheint, als hätte sich bisher niemand der Frage nach dem Geltungsbereich kritisch und systematisch gewidmet und als hätte man keine konkrete Vorstellung davon, wo Umgangsformen zu verorten sind.

Hier setzt die vorliegende Arbeit an. In zwei gleichberechtigten Hauptteilen werden zunächst theoretische Grundlagen entwickelt und anschließend anhand des Vergleichs von Etikette-Ratgebern konkretisiert und validiert. Der Theorie-Teil (Hauptteil I) beginnt mit einem Forschungsbericht, der einen Überblick über die Sekundärliteratur zu Umgangsformen – ausgewertet vor allem im Hinblick auf deren Funktionen und dem ihnen implizit zugrunde gelegten Geltungsbereich – bietet. Mit dem Ziel einer systematischen Funktionsanalyse und Verortungsmatrix werden die resultierenden Erkenntnisse schließlich – unter Rückgriff auf die Kollektivtheorie von Hansen<sup>20</sup> – in einen kulturwissenschaftlichen Rahmen gesetzt. Der daran anschließende Vergleichsteil (Hauptteil II) greift ein Segment der sich hieraus ergebenden Zuschreibungstheorie auf, um die betreffenden Hypothesen anhand einer Literaturanalyse zu überprüfen. Konkret besteht diese aus der Gegenüberstellung der in amerikanischen und deutschen Business-Etikette-Ratgebern festgehaltenen Umgangsformen. Der Vergleich wird folgende Fragen beantworten: Wirkt die Berufskultur stärker prägend auf das Verhalten als die angeblich unterschiedlichen Nationalkulturen? Gibt es ein internationales Kollektiv der Geschäftsleute mit länderübergreifend geteilten Verhaltensnormen? Oder sind die Unterschiede zwischen dem, was der deutsche, und dem, was der amerikanische Manager tun soll, so groß, dass die Dominanz der Landeskultur festgestellt werden muss? Im Ergebnis werden schließlich Aspekte des Benehmens identifiziert, die ähnlich oder gleich sind und solche, die von Nation zu Nation variieren. Je nachdem, ob die Unterschiede oder Gemeinsamkeiten überwiegen, werden Umgangsformen schlussfolgernd als vornehmlich „kulturinvarian-

---

19 Zum Kulturkonzept der Interkulturellen Kommunikation vgl. Moosmüller 2000, S. 23.

20 Vgl. Hansen 2011; vgl. Hansen 2009a.

te“ bzw. durch die Zugehörigkeit zur Gruppe der Geschäftsleute bestimmte oder „kulturspezifische“ und damit an die Nationalität gekoppelte Phänomene gewertet. Der Abgleich mit den sogenannten Kulturknigge oder interkulturellen Ratgebern soll zudem Aufschluss darüber geben, inwieweit sich die Aussagen der Interkulturalisten mit denen der Etikette-Experten decken und letztlich die These überprüfbar machen, nach der Umgangsformen als nationalspezifische Verhaltensregeln zwingend von Andersartigkeit und Unvereinbarkeit gekennzeichnet seien.

Folglich gliedert sich die Fragestellung der Arbeit in die immer lauter werdende Kritik an der Vorstellung der Nationalkultur ein, dessen Bedeutung als Denk- und Untersuchungskategorie nach Meinung vieler gerade in einem globalisierten Zeitalter zu hinterfragen und durch neue Konzepte zu ersetzen sei.<sup>21</sup> Denn während die ältere Interkulturelle Kommunikation von der Überzeugung lebt, „dass Kommunikation [...] sich interkulturell, also zwischen den Nationalkulturen, schwieriger und qualitativ anders gestaltet als intrakulturell, d. h. wenn sie im Lande bleibt“<sup>22</sup>, wird diese Prämisse heute – in einer von Durchdringung, Vermischung und Fluidität geprägten Zeit – von vielen Seiten angezweifelt. Die Grenzen zwischen Kulturen, davon ist man überzeugt, fallen nicht (mehr) mit politischen oder räumlichen Demarkationslinien zusammen;<sup>23</sup> Resultat eines Prozesses, der auch als „Deterritorialisierung von Kultur“<sup>24</sup> bezeichnet wird.

Vor diesem Hintergrund bietet die vorliegende Arbeit eine alternative Herangehensweise. Zum einen wird mit einem neuen Kulturbegriff gearbeitet, der die Prägekraft der Nationalität nicht gänzlich ablehnt,<sup>25</sup> jedoch weiter differenziert sowie ergänzende Begriffe und Konzepte anbietet. Um dem Rechnung zu tragen, werden nicht etwa Nationen, sondern zwei nationale Berufsgruppen<sup>26</sup>, im

---

21 Vgl. Antweiler 2009; vgl. Bommers 2000; vgl. Breidenbach 2007; vgl. Fischer 2003; vgl. Haas 2009; vgl. Hannerz 1992; vgl. Hansen 2009a; vgl. Hansen 2011; vgl. Herzog 2003; vgl. Hopper 2007; vgl. Kimmich, Schahadat 2012; vgl. Mahadevan 2007; vgl. Matthes 2000; vgl. McSweeney 2002; vgl. Moore 2005; vgl. Moosmüller 1993; vgl. Moosmüller 2000; vgl. Rathje 2006; vgl. Sassen, Gramm 2008; vgl. Welsch 2010.

22 Hansen 2011, S. 183f.; Hansen 2009a, S. 188f.

23 Vgl. Haas 2009, S. 129 und S. 136.

24 Moosmüller 2000, S. 22.

25 Vgl. Hansen 2009a, S. 113 und S. 121.

26 In seltenen Fällen wird im Vergleichsteil auf die genaue Differenzierung anhand der Berufsbezeichnung verzichtet und lediglich die Nationalität als Abgrenzungskriterium verwendet. Gemeint sind jedoch im gesamten Verlauf der Arbeit deutsche und ameri-

Konkreten amerikanische und deutsche Geschäftsleute<sup>27</sup>, einem Vergleich unterzogen. Zum anderen wird ein bisher relativ unbeachteter Aspekt von Kultur aufgegriffen und anhand eines Literaturvergleichs – also einer Untersuchung, die nicht auf Verfahrensweisen wie Beobachtung oder Befragung beruht und insofern von deren methodologischen Problemen unberührt bleibt<sup>28</sup> – der Versuch einer Zuschreibung unternommen. Die Auswahl der beiden Vergleichseinheiten erfolgt aufgrund der Fülle der für diese nationalen Berufsgruppen erhältlichen Etikette-Ratgeberliteratur. Zusätzlich existiert eine Vielzahl interkultureller Handbücher, die sich den potentiellen Störfaktoren im Umgang amerikanischer und deutscher Geschäftsleute miteinander widmen, was für eine diesen beiden Bezugsgruppen unterstellte Andersartigkeit und einen damit begründeten Belehrungsbedarf spricht.

Auch wirtschaftliche Faktoren mögen ursächlich für das große Interesse der Interkulturalisten an der Begegnung der beiden Berufsgruppen sein, da die USA und Deutschland wichtige Handelspartner sind.<sup>29</sup> Doch gerade diese enge wirtschaftliche Zusammenarbeit, könnte die These untermauern, „dass es im deutsch-amerikanischen Geschäft [...] nicht fortlaufend zum interkulturellen GAU“<sup>30</sup> komme. Denn von den hohen Export- und Importvolumina aus betrachtet, scheinen die Drohungen einiger Interkulturalisten ins Leere zu zielen. Diese warnen davor, dass etwa ein deutscher Manager, der ohne vorherige Aneignung

---

kanische Geschäftsleute und niemals „die Deutschen oder „die Amerikaner“ in ihrer Gesamtheit.

- 27 Im Sinne einer genderneutralen und -gerechten Sprache werden in der vorliegenden Arbeit neutrale Begriffe, wie z.B. Geschäftsleute, bevorzugt. Wo dies nicht ohne Einbußen der Lesbarkeit oder Natürlichkeit der Formulierung möglich ist, wird auf die Nennung der weiblichen und männlichen Bezeichnungen verzichtet. Gemeint sind dennoch immer Autoren und Autorinnen, Geschäftsmänner und -frauen etc.
- 28 So Barmeyer und Genkova: „Ein Vorteil der Dokumentenanalyse gegenüber der Befragung und der Beobachtung ist, dass es sich um ein nicht-reaktives Verfahren handelt [...]. Der Untersuchungsgegenstand wird durch die Erhebungsmethode nicht verändert. Auch für eine diachrone, also historische Betrachtung, eignet sich diese Analyse. Ihr Nachteil ist, dass sie nur Auskunft über formale, diskursive Elemente gibt.“ (Barmeyer, Genkova 2010, S. 130).
- 29 In der Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel belegten die Vereinigten Staaten 2012 in der Kategorie Export Rang Zwei mit einem Umsatz von 86 831,1 Millionen Euro und Platz Vier (hinter Frankreich, den Niederlanden und China) mit einem Im- und Exportvolumen von 137 423,4 Millionen Euro. (Statistisches Bundesamt 22.05.2013, S. 2).
- 30 Oppel 2006, S. 36.

„interkultureller Kompetenz“<sup>31</sup> auf einen amerikanischen Geschäftsmann treffe, „den Unterschied spüren [würde] – schneller und härter als ihm lieb ist“<sup>32</sup> und er mit einem solchen Defizit „im internationalen Wettbewerb ohne Erfolgchancen sein und Marktanteile einbüßen“<sup>33</sup> würde. Doch im Gegensatz dazu spricht auch die Außenhandelsbilanz dafür, dass die gescheiterte Fusion von *DaimlerChrysler* kein generalisierbarer Inbegriff kultureller Unvereinbarkeit zwischen den beiden Nationen ist, sondern schlicht ein Paradebeispiel einer misslungenen Unternehmensfusion darstellt.

- 
- 31 Def. „interkulturelle Kompetenz“: „Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen [...].“ (Thomas 2003, S. 143).
- 32 Slate, Schroll-Machl 2006, S. 7; so auch Bosrock: „Without understanding your potential customers and competitors and the cultures in which they are rooted, you doom yourself to failure.“ (Bosrock 1999, S. 13).
- 33 Thomas et al. 2007, S. 14; so auch Otte: „Es [das Buch] will Sie für die Feinheiten in den amerikanischen Umgangsformen sensibilisieren, die den Unterschied zwischen geschäftlichem Erfolg und Mißerfolg ausmachen können.“ (Otte 1996, S. 11).