Christin Unger

Soziale Kompetenz, Vertrauen und kulturelle Unterschiede bei internationalen Unternehmensgründungen

Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Soziale Kompetenz, Vertrauen und kulturelle Unterschiede bei internationalen Unternehmensgründungen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Soziale Kompetenz, Vertrauen und kulturelle Unterschiede bei internationalen Unternehmensgründungen

DISSERTATION

zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Christin Unger

aus Berlin

genehmigt von der

Fakultät für Energie- und Wirtschaftswissenschaften

der Technischen Universität Clausthal

Tag der mündlichen Prüfung

12. Februar 2014

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.
1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2014
Zugl.: (TU) Clausthal, Univ., Diss., 2014

978-3-95404-670-6

Dissertation Technische Universität Clausthal, 2014

D 104

Vorsitzender der Promotionskommission:
Prof. Dr.-Ing. Norbert Meyer
Hauptberichterstatter:
Prof. Dr. Wolfgang Pfau
Mitberichterstatter:
Prof. Dr. Mathias Erlei

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2014
Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen
Telefon: 0551-54724-0
Telefax: 0551-54724-21
www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.
1. Auflage, 2014
Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

978-3-95404-670-6
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit habe ich während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung am Institut für Wirtschaftswissenschaft der Technischen Universität Clausthal angefertigt. Die Arbeit entstand im Rahmen des vom BMWi geförderten EXIST-III-Projekts.

Für die fachliche und persönliche Unterstützung bedanke ich mich bei meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Wolfgang Pfau. Herrn Prof. Mathias Erlei danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Besonders bedanke ich mich bei Herrn Jun.-Prof. Christopher Schlägel und bei Herrn Dr. Tim Hoppe für die wissenschaftliche Zusammenarbeit und Unterstützung. Ferner danke ich all meinen Kollegen am Institut, insbesondere Frau Dr. Magdalena Pogoda-Urbanski, Frau Dr. Anne-Kathrin Dimmig, Frau Katrin Tormann, Frau Colette Minoche und Herrn André Lagocki, die stets für ein angenehmes Arbeitsklima gesorgt haben. Bei Frau Claudia Rauhut und Frau Aisha Lange bedanke ich mich sehr für ihre sorgfältige Arbeit bei der Aufbereitung der Kommunikationsprotokolle.

Mein ganz besonderer Dank gilt Herrn Dr. Stephan Mangliers für die konstruktive Durchsicht des Manuskripts. Schließlich danke ich allen mir nahestehenden Personen für ihre emotionale Unterstützung, Nachsicht und Geduld.

Christin Unger

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IX

Tabellenverzeichnis XI

Abkürzungsverzeichnis XVI

1 Rahmenbedingungen internationaler Unternehmensgründungen 1
1.1 Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung der Arbeit 1
1.2 Aufbau der Arbeit 3

2 Die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten 7
2.1 Wirkungszusammenhänge im internationalen Wettbewerb 7
2.2 Internationalisierung der Aktivitäten bestehender Unternehmungen 13
2.2.1 Strategien zur Generierung internationaler Wettbewerbsvorteile 13
2.2.2 Einfluss der Distanzen zwischen Ländern auf die internationale Ausweitung von Unternehmensaktivitäten 17
2.3 Internationale Unternehmensgründung als Markteintrittsstrategie . 20
2.3.1 Generierung von First-Mover-Vorteilen mittels einer internationalen Unternehmensgründung 20
2.3.2 Born Globals und International New Ventures 22
2.4 Einfluss der persönlichen Eigenschaften von Unternehmern auf internationale Unternehmensgründungen 29
2.5 Gründung internationaler Unternehmen durch Teams 34
2.5.1 Vorteile und Nachteile von multikulturellen Gründerteams . . 34
2.5.2 Kommunikation und Kommunikationsmedien bei unternehmerischen Tätigkeiten 39

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.5.3 Interpersonelles Vertrauen als Basis für eine unternehmerische Zusammenarbeit 44
2.5.3.1 Definition von interpersonellem Vertrauen 44
2.5.3.2 Vertrauen als Voraussetzung für die Bildung von Teams 47

3 Kulturelle Determinanten der unternehmerischen Tätigkeit 51
3.1 Definition des Begriffs der Kultur 52
3.1.1 Deutsches Verständnis von Kultur 52
3.1.2 Chinesisches Verständnis von Kultur 55
3.2 Untersuchung von Kulturen mittels unterschiedlicher Kulturmodelle 57
3.2.1 Der komparative Ansatz 57
3.2.2 Kulturmodelle und ihre Dimensionen 59
3.3 Das Kulturmodell von Hofstede 63
3.3.1 Der Kulturbegriff nach Hofstede 63
3.3.2 Die sechs Dimensionen und ihre Ausprägungen für China und Deutschland 66
3.3.2.1 Machtdistanz 69
3.3.2.2 Individualismus versus Kollektivismus 71
3.3.2.3 Maskulinität versus Femininität 76
3.3.2.4 Unsicherheitsvermeidung 78
3.3.2.5 Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung . . 82
3.3.2.6 Nachgiebigkeit versus Beherrschung 88
3.3.3 Kritische Betrachtung der Kulturstudie von Hofstede 90
3.4 Voraussetzungen für den erfolgreichen Umgang mit kultureller Distanz 92

4 Soziale Determinanten der unternehmerischen Tätigkeit 95
4.1 Soziales Kapital und soziale Netzwerke 96
4.1.1 Definition von sozialem Kapital und sozialen Netzwerken . . . 96
4.1.1.1 Die Entstehung von sozialem Kapital 96
4.1.1.2 Die Struktur des sozialen Kapitals: Soziale Netzwerke 100
4.1.2 Soziales Kapital und internationale Unternehmensgründungen 108
4.1.3 Guanxi-Netzwerke und unternehmerisches Handeln in China 112
4.2 Soziale Kompetenz und soziale Fähigkeiten 116
4.2.1 Wirkungszusammenhänge von individuellen und sozialen Determinanten 116

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.2.2 Definition sozialer Fähigkeiten 118
4.2.3 Einfluss sozialer Fähigkeiten auf interpersonelle Beziehungen 122
4.3 Einfluss der sozialen Kompetenz auf die Bildung von sozialem Kapital und den unternehmerischen Erfolg 125
4.3.1 Beeinflussung der Zusammenarbeit, der Arbeitsleistung und des finanziellen Erfolgs von Individuen durch ihre sozialen Fähigkeiten 125
4.3.2 Beeinflussung der Identifikation von Markt- und Geschäftschancen und des Erfolgs von Unternehmensgründungen durch die sozialen Fähigkeiten von Unternehmern 129

5 Experimentelle Untersuchung von kulturellen und sozialen Einflüssen auf das Entscheidungsverhalten und den finanziellen Erfolg von Deutschen und Chinesen 139
5.1 Thematischer Grundgedanke des experimentellen Designs 139
5.2 Entwicklung und Durchführung der Forschungsexperimente 142
5.2.1 Entwicklung und Aufbau der Auszahlungsmatrix 142
5.2.2 Teilnehmerstruktur und Durchführung der Experimente . . . 148
5.2.3 Design der Experimente 149
5.2.3.1 Aufbau der Treatments ohne Kommunikation 149
5.2.3.2 Aufbau der Treatments mit Chat-Kommunikation . . 153
5.2.3.3 Aufbau der Treatments mit Video-Kommunikation . 155
5.3 Nichtparametrische Tests 157
5.3.1 Hypothesen zu den Entscheidungsträgern 157
5.3.1.1 Hypothesen zur Partnerwahl 157
5.3.1.2 Hypothesen zur Auftragshöhe 158
5.3.1.3 Hypothesen zur Auszahlungshöhe 159
5.3.2 Hypothesen zu den gewählten Spielern 160
5.3.3 Auswertungen für die Entscheidungsträger 161
5.3.3.1 Partnerwahl 161
5.3.3.2 Auftragshöhe 164
5.3.3.3 Auszahlungshöhe 166
5.3.4 Auswertungen für die gewählten Spieler 169
5.3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zum direkt beobachtbaren Verhalten 174
5.4 Das Messmodell (Basismodell) 177
5.4.1 Erhebung der hypothetischen Konstrukte 177

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.4.2 Prüfung des Messmodells 178
5.5 Das Regressionsmodell (Basismodell) 188
5.5.1 Hypothesen zum Basismodell 188
5.5.1.1 Hypothesen zur Unsicherheitsvermeidung 188
5.5.1.2 Hypothesen zum Vertrauen 190
5.5.1.3 Hypothesen zur sozialen Wahrnehmung 192
5.5.1.4 Hypothesen zur sozialen Anpassungsfähigkeit 193
5.5.1.5 Hypothesen zur Höhe der Auszahlungen 194
5.5.2 Auswertungen des Basismodells 195
5.5.2.1 Partnerwahl 195
5.5.2.2 Auftragshöhe 205
5.5.2.3 Auszahlungshöhe 207
5.6 Erweiterungen des Basismodells 209
5.6.1 Messung der zusätzlichen Konstrukte 209
5.6.2 Hypothesen zu den Modellerweiterungen 215
5.6.2.1 Hypothesen zur Machtdistanz 216
5.6.2.2 Hypothesen zur Sensibilität gegenüber Kritik 216
5.6.2.3 Hypothesen zum manipulativen Verhalten 217
5.6.2.4 Hypothese zu den Kommunikationsinhalten 218
5.6.3 Auswertungen der Modellerweiterungen 219
5.6.3.1 Auftragshöhe 219
5.6.3.2 Partnerwahl 224
5.7 Zusammenfassung der Ergebnisse 226

6 Diskussion der Ergebnisse und weiterer Forschungsbedarf 235

Literaturverzeichnis 243

Anhang 271

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildungsverzeichnis

1.1 Struktur der Arbeit 4

2.1 Überblick der Wirkungszusammenhänge zwischen Marktseite und Unternehmerseite bei internationalen Unternehmensgründungen . 9
2.2 Internationalisierungsstrategien nach Porter 15
2.3 Typologie der International New Ventures (INV) 26
2.4 Entwicklung der Internetnutzer von 2000 bis 2010 in China, Deutschland, Europa und weltweit 40

3.1 Kultur als deskriptives und explikates Konzept 54
3.2 Zentrale empirische Studien zur Landeskultur 60
3.3 Das Dülfersche Schichtenmodell - Vertikalschnitt 62
3.4 Das Zwiebeldiagramm: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen 65
3.5 Vergleich der chinesischen und deutschen Kultur anhand der Dimensionen nach Hofstede 68

4.1 Gemeinsamkeiten von Individuen als Basis für die Bildung von sozialem Kapital 97
4.2 Verteilung und Besitzverhältnisse von sozialem Kapital 98
4.3 Egozentriertes Netzwerk 101
4.4 Abhängigkeit der Stärke von Verbindungen vom Grad der emotionalen Nähe und Intimität 103
4.5 Wirkungszusammenhänge von individuellen und sozialen Determinanten bei internationalen Unternehmensgründungen 117

5.1 Entscheidungsszenario zur Partnerwahl 141
5.2 Vereinfachtes Ablaufdiagramm ohne Kommunikation 150

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.3 Einflüsse der Entscheidungen von Spieler 1 auf die finanzielle Performance 152
5.4 Vereinfachtes Ablaufdiagramm bei Chat-Kommunikation 154
5.5 Vereinfachtes Ablaufdiagramm bei Video-Kommunikation 155
5.6 Vergleich der Partnerwahl von Spieler 1 in den sechs Treatments . . . 161
5.7 Vergleich der Aufgabenbearbeitung der gewählten Spieler in den sechs Treatments 165
5.8 Vergleich der Auszahlungen in den sechs Treatments 167
5.9 Vergleich des Anteils richtig gerechneter Aufgaben an der vergebenen Auftragshöhe in den sechs Treatments 169
5.10 Vergleich der durchschnittlichen Auszahlungen von chinesischen und deutschen gewählten Spielern in den drei Kommunikationsanordnungen 172
5.11 Konzeptionelles Modell 189
5.12 Interaktionseffekte bei der Partnerwahl 203
5.13 Konzeptionelles Modell der Erweiterungen zur Auftragshöhe 215
5.14 Konzeptionelles Modell der Erweiterung zur Partnerwahl 215
5.15 Überblick zu den Determinanten des Verhaltens der Entscheidungsträger 228
5.16 Ausprägungen der Kulturdimensionen Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz der chinesischen und deutschen Entscheidungsträger . 230

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tabellenverzeichnis

2.1 Auszug der in der Literatur verwendeten Begriffe zur Beschreibung von international gegründeten Unternehmen 23

3.1 Emische und etische Kulturforschung 59

5.1 Deutschland als Referenzland 144
5.2 China als Referenzland 145
5.3 Heimatland als Referenzland 145
5.4 Auszahlungsmatrix 146
5.5 Struktur der Experimentteilnehmer 148
5.6 Zusammensetzung der Treatments ohne Kommunikation 153
5.7 Zusammensetzung der Treatments mit Chat-Kommunikation 154
5.8 Zusammensetzung der Treatments mit Video-Kommunikation 156
5.9 Absolute Werte für Gruppierungen hinsichtlich der Partnerwahl von Spieler 1 162
5.10 Ergebnisse der zweiseitigen χ^2-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Partnerwahl von Spieler 1 (unter Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1) 163
5.11 Ergebnisse der zweiseitigen χ^2-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Partnerwahl von Spieler 1 (ohne Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1) 164
5.12 Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Auftragshöhe von Spieler 1 (unter Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1) 165
5.13 Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Auftragshöhe von Spieler 1 (ohne Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1) 166

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.14 Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Auszahlungshöhe von Spieler 1 (unter Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1) 167
5.15 Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Auszahlungshöhe von Spieler 1 (ohne Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1) 168
5.16 Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Einfluss der Partnerwahl auf die Auszahlungshöhe von Spieler 1 (ohne Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1) 168
5.17 Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Vergleich des Anteils richtig gerechneter Aufgaben zwischen chinesischen und deutschen gewählten Spielern 170
5.18 Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Vergleich der Auszahlungshöhe zwischen chinesischen und deutschen gewählten Spielern 171
5.19 Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Vergleich der Auftragshöhe zwischen chinesischen und deutschen gewählten Spielern 172
5.20 Überblick zur Prüfung der Hypothesen mit nichtparametrischen Tests 174
5.21 Standardisierte Faktorladungen des revidierten Messmodells 180
5.22 Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse 182
5.23 Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse im Mehrgruppenfall 183
5.24 Deskriptive Statistiken für den chinesischen, deutschen und gesamten Datensatz 185
5.25 Deskriptive Statistiken und Korrelationen für Spieler 1 187
5.26 Ergebnisse der binären logistischen Regression für die Wahl von Spieler 2 198
5.27 Ergebnisse der binären logistischen Regression für die Wahl von Spieler 3 199
5.28 Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Auftragshöhe . . 206
5.29 Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Höhe der Auszahlung 207
5.30 Interne-Konsistenz-Reliabilität 209

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.31 Deskriptive Statistiken der einzelnen Fragen der Erweiterungen für den chinesischen, deutschen und gesamten Datensatz der Entscheidungsträger (Spieler 1) 210
5.32 Kategorien der Kommunikationsinhalte 212
5.33 Deskriptive Statistiken und Korrelationen für Modellerweiterungen mit latenten Variablen für Spieler 1 213
5.34 Deskriptive Statistiken und Korrelationen für Modellerweiterung mit Kommunikationsinhalt für Spieler 1 214
5.35 Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Auftragshöhe mit Erweiterung um die Machtdistanz 220
5.36 Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Auftragshöhe mit Erweiterung um die Sensibilität gegenüber Kritik (Q44) 222
5.37 Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Auftragshöhe mit Erweiterung um das manipulative Verhalten (Q46) 223
5.38 Ergebnisse der binären logistischen Regression für die Wahl von Spieler 2 und Spieler 3 mit Erweiterung um das beeinflussende Verhalten von Spieler 2 225
5.39 Überblick zu den signifikanten Einflussgrößen aus den Regressionsanalysen 227

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abkürzungsverzeichnis

BPI	Bribe Payers Index
CFI	Comparative Fit Index
CPI	Corruption Perceptions Index
cvK	computervermittelte Kommunikation
CVS	Chinese Value Survey
DEV	Durchschnittlich Extrahierte Varianz
ECU	Experimental Currency Unit
FAGI	Foreign Applications of German Inventions
FMA	first-mover advantage
ftf	face-to-face
FuE	Forschung und Entwicklung
GAFI	German Applications of Foreign Inventions
i. d. R.	in der Regel
i. S. v.	im Sinne von
IDV	Individualismus
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
INV	International New Ventures
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
LZO	Langzeitorientierung
MAS	Maskulinität
MD	Machtdistanz
MGKFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse im Mehrgruppenfall
MIC	mittlere Inter-Itemkorrelation
MNU	multinationale Unternehmen
NGK	Nachgiebigkeit
Rel	Faktorreliabilität

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

RMSEA ..... Root Mean Square Error of Approximation
SRMR ..... Standardized Root Mean Square Residual
SSI ..... Social Skills Inventory
USV ..... Unsicherheitsvermeidung
VIF ..... Variance Inflation Factor
WVS ..... World Values Survey

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

1 Rahmenbedingungen internationaler Unternehmensgründungen

1.1 Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung der Arbeit

Die zunehmende globale Verflechtung von Wirtschaftssystemen führt dazu, dass Unternehmen mit einer ansteigenden Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt konfrontiert werden. Denn Entwicklungen in den jeweiligen Länderbranchen beschränken sich nicht auf den Heimatmarkt, sondern beeinflussen sich weltweit gegenseitig, sodass die Wettbewerbsdynamik verstärkt wird. Das Erkennen und die Entwicklung neuer Geschäfts- und Marktchancen können dazu dienen, im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu agieren. Die Gründung eines Unternehmens, welches vom Gründungszeitpunkt an internationale Aktivitäten betreibt, stellt eine mögliche Variante dar, um Wettbewerbsvorteile, durch ein frühzeitiges Ergreifen von internationalen Marktchancen, zu generieren. Diese Wettbewerbsvorteile können Vorkaufsrechte von knappen Gütern, Generierung von Wechselkosten bei den Konsumenten und technologische Führerschaft sein.[1] Um den unterschiedlichen Anforderungen der Zielmärkte, in denen Wertaktivitäten etabliert werden sollen, gerecht zu werden, ist eine zunehmende lokale Präsenz durch Niederlassungen, z. B. für Forschung und Entwicklung (FuE), Produktion oder Vertrieb, erforderlich. Dabei sind nicht nur politisch-rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen, sondern auch soziokulturelle Faktoren, wie z. B. Sitten, Bräuche, Religion, Weltanschauung und Wertesystem, im strategischen Kalkül eines internationalen Marktauftritts zu berücksichtigen.

[1] Vgl. Lieberman; Montgomery (1988), S. 41-42.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Letztere sind besonders dann von Bedeutung, wenn sich die Länder in ihrer historischen kulturellen Entwicklung und in den gegenwärtigen Ausprägungen ihrer Kultur stärker voneinander unterscheiden, wie es auf Deutschland und China zutrifft. Niedrigere Lohnkosten qualifizierter Arbeitnehmer und das große Absatzpotential lassen den chinesischen Markt für deutsche Unternehmen als Produktionsstandort und Absatzmarkt attraktiv erscheinen. Ebenso können kostengünstig entwickelte und produzierte Produkte gewinnbringend in Deutschland, welches über eine hohe Kaufkraft verfügt, abgesetzt werden.[2] Bei der internationalen Standortwahl gewinnen aber auch zunehmend technologische Motive an Bedeutung. Die Etablierung von Aktivitäten im FuE-Bereich im Ausland führt dazu, dass der internationale Wettbewerb nicht nur von grenzüberschreitenden Güter- und Zahlungsströmen gekennzeichnet ist, sondern auch Wissen über Ländergrenzen hinweg transferiert wird. Dies ist u. a. auch auf local-content-Vorschriften zurückzuführen, mit denen die zu erbringende Höhe des Wertschöpfungsanteils von ausländischen Unternehmen im Inland festgelegt wird.[3] Auch China gewinnt im Bereich der Forschung und Entwicklung zunehmend an Bedeutung, da es verstärkt als FuE-Standort in Konkurrenz zu Deutschland tritt.[4] China zählte 2011 zu den Top 10 der Zielländer für FuE-Ausgaben deutscher Unternehmen.[5] Ebenso investieren aber auch immer mehr Unternehmen aus China in FuE-Tätigkeiten am Standort Deutschland, wobei deren Anzahl noch sehr gering ist.[6] Werden bei einer deutsch-chinesischen Unternehmensgründung Deutschland und China sowohl als Absatzmarkt wie auch als FuE-Standort gewählt, so sollte bereits während der Gründungsphase länderspezifisches Marktwissen und Produkt-Know-how bzw. technologisches Know-how vorliegen. Die Integration von kulturellem Wissen über Deutschland und China kann den Erfolg einer Etablierung von Wertaktivitäten in beiden Ländern begünstigen. Eine solche Integration kann zum Zeitpunkt einer Unternehmensgründung erfolgen, indem eine Person aus dem entsprechenden Kulturkreis Mitglied des Gründerteams ist. Auf eine deutsch-chinesische Unternehmens-

[2] Zur Entwicklung des BIP in Deutschland und in China vgl. Anhang 1, S. 272.

[3] Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 69-70.

[4] Zur Entwicklung der FuE-Ausgaben in Deutschland und in China vgl. Anhang 2, S. 273.

[5] Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 76.

[6] Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 80.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gründung würde dies zutreffen, wenn mindestens jeweils ein Deutscher als auch ein Chinese an der Gründung des Unternehmens beteiligt ist.

Das Ziel der Arbeit ist die Analyse von Faktoren, die das Verhalten von Unternehmensgründern bzw. Entscheidungsträgern determinieren, um Handlungsempfehlungen für die Auswahl von Gründungspartnern bzw. Geschäftspartnern, die Verteilung von Arbeitsaufwand im Rahmen einer geplanten Unternehmensgründung sowie für die Sensibilisierung bei einer Zusammenarbeit im interkulturellen Kontext zu geben. Dazu wird untersucht, welchen Einfluss die Kultur auf das Entscheidungsverhalten von Deutschen und Chinesen aufweist. Außerdem soll überprüft werden, ob eine kulturübergreifende Zusammenarbeit primär von der Überwindung kultureller Unterschiede geprägt ist, oder ob es weitere Determinanten des individuellen Verhaltens gibt, die den Erfolg einer deutsch-chinesischen Unternehmensgründung beeinflussen. Hierzu wird insbesondere der Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften, wie dem Ausmaß an Vertrauen, welches anderen Personen gewährt wird, getestet, aber auch der Einfluss unterschiedlicher sozialer Fähigkeiten analysiert, die es einem Individuum ermöglichen, erfolgreich mit unterschiedlichen Personen zu interagieren, interpersonelle Beziehungen aufzubauen und auf Ressourcen des Interaktionspartners Zugriff zu erlangen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zur Analyse des aufgeführten Untersuchungsgegenstandes und zur Erreichung des dargestellten Forschungsziels, ist die Arbeit in die beiden Blöcke *Theoretische und empirische Grundlagen* sowie *Empirische Untersuchung und Befunde* untergliedert (siehe Abbildung 1.1). Nach dem einführenden Kapitel 1 werden in *Kapitel 2* zunächst die Wirkungszusammenhänge im internationalen Wettbewerb näher betrachtet, mit denen Gründer von internationalen Unternehmen konfrontiert werden. Hierzu wird auf die marktseitigen Rahmenbedingungen eingegangen und dargestellt, inwiefern deren Entwicklung eine internationale Etablierung von Unternehmensaktivitäten, bereits vom Gründungszeitpunkt an, für ein wettbewerbsfähiges Agieren notwendig machen kann. Da für eine internationale Marktpräsenz, die kulturellen Rahmenbedingungen in den potentiellen Zielmärkten zu berücksichti-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

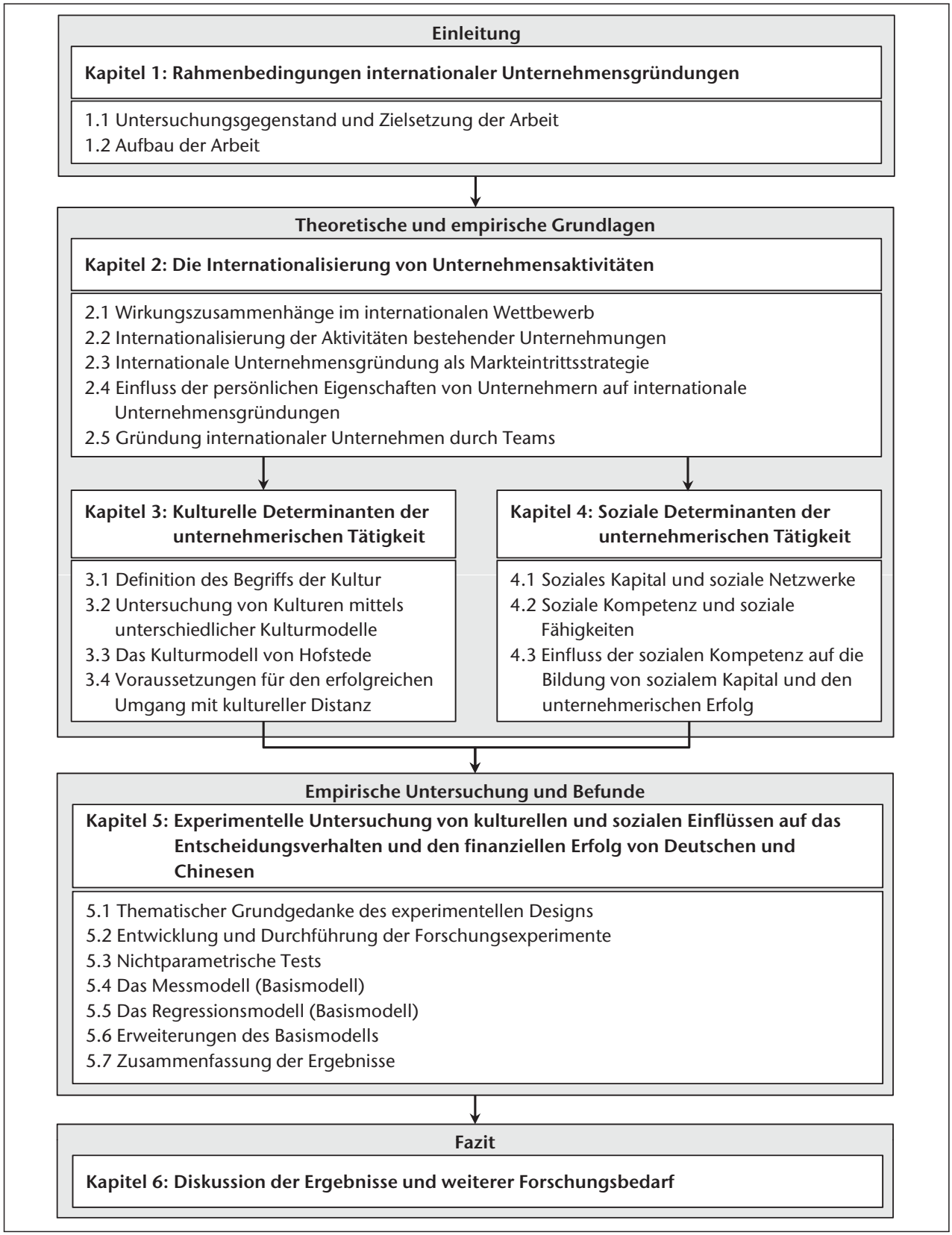


Abbildung 1.1: Struktur der Arbeit

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gen sind, wird anschließend auf die Verfügbarkeit des benötigten kulturellen Wissens, mittels Einbindung der jeweiligen Kulturträger ins Gründerteam, eingegangen. In diesem Zusammenhang werden die Stärken und Schwächen multikultureller Teams näher betrachtet. Dabei wird insbesondere der Einfluss von computervermittelter Kommunikation und interpersonellem Vertrauen auf die Interaktion von Akteuren, die Bildung von Teams und den Erfolg einer Zusammenarbeit von multikulturellen Gründerteams analysiert. Da im Fokus der Arbeit die Zusammenarbeit von deutschen und chinesischen Unternehmensgründern steht, werden in *Kapitel 3* die kulturellen Determinanten von unternehmerischen Tätigkeiten vorgestellt. Dafür ist zunächst der Begriff der Kultur aus deutscher und chinesischer Sicht zu definieren, und anschließend auf die Vorgehensweise der kulturvergleichenden Managementforschung einzugehen. Um die Ausprägungen der deutschen und der chinesischen Kultur miteinander vergleichen zu können, wurde das Kulturmodell von Hofstede gewählt. Hierbei werden die unterschiedlichen Ausprägungen der sechs Kulturdimensionen für Deutschland und China beschrieben, um daraus resultierende Unterschiede in der Nutzung von Kommunikationsmedien zum Austausch von Informationen aufzuzeigen, und Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Gründern mit unterschiedlicher kultureller Herkunft darzustellen.

Neben kulturellen Determinanten ist zu überprüfen, ob es weitere Faktoren gibt, die die Interaktionen von Individuen beeinflussen. Dazu werden in *Kapitel 4* die sozialen Determinanten unternehmerischer Entscheidungen näher betrachtet. Hierbei wird darauf eingegangen, inwiefern interpersonelle Beziehungen - in Form von sozialen Netzwerken - und deren Wert für ein Individuum - in Form von sozialem Kapital - eine Voraussetzung für das Zustandekommen von internationalen Unternehmensgründungen sind, insbesondere in Deutschland und China. Anschließend wird anhand bisheriger empirischer Studien dargestellt, wie Unternehmer mithilfe ihrer sozialen Fähigkeiten die Bildung ihres sozialen Kapitals, die Identifikation von Markt- und Geschäftschancen und den Erfolg von Unternehmensgründungen beeinflussen können.

An den Block der theoretischen und empirischen Grundlagen schließt *Kapitel 5* mit der experimentellen Untersuchung des Entscheidungsverhaltens von Deutschen und Chinesen an. Zuerst wird der aus den Grundlagen abgeleitete, thema-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tische Grundgedanke des experimentellen Designs vorgestellt und anschließend die Entwicklung und der Ablauf der Forschungsexperimente beschrieben. Die Analyse des Entscheidungsverhaltens erfolgt in zwei Schritten. Zuerst wird überprüft, ob Unterschiede im direkt beobachtbaren Verhalten zwischen deutschen und chinesischen Entscheidungsträgern, bei der Wahl eines Partners und der Zuweisung von Arbeitsaufwand, bestehen. Dazu werden die entsprechenden Hypothesen und Ergebnisse der nichtparametrischen Tests vorgestellt. In einem zweiten Schritt werden die Einflüsse der latenten, kulturellen und sozialen Konstrukte auf das Verhalten der Entscheidungsträger analysiert. Hierzu wird das verwendete Messmodell vorgestellt, mit dem die hypothetischen Konstrukte erhoben werden. Anschließend wird der Einfluss der Konstrukte auf das Entscheidungsverhalten mittels Regressionsanalysen getestet. Die hierbei untersuchten Hypothesen werden vorgestellt und eine Auswertung der Ergebnisse vorgenommen. Abschließend wird ein Überblick gegeben, zu den Ergebnissen der experimentellen Untersuchung des Entscheidungsverhaltens von Deutschen und Chinesen. In *Kapitel 6* werden die Ergebnisse der Arbeit vor dem Hintergrund deutsch-chinesischer Unternehmensgründungen diskutiert und Handlungsempfehlungen für Theorie und Praxis gegeben.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2 Die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten

2.1 Wirkungszusammenhänge im internationalen Wettbewerb

Der Begriff *international* bezieht sich auf Nationen, d. h. auf Gemeinschaften von Menschen mit gleicher Abstammung, Geschichte, Sprache und Kultur.[1] Es werden somit Beziehungen beschrieben, die zwischen mehreren Ländern bzw. mehreren Kulturen bestehen.[2] Im Hinblick auf Unternehmen beschreibt der Begriff *Internationalisierung* die Ausweitung von Unternehmensaktivitäten über Ländergrenzen hinweg.[3] Mehrere Autoren führen als Ursache für die Internationalisierung von Unternehmen die *Globalisierung* der Wirtschaft an.[4] Der Begriff *global* bezieht sich auf Zustände, die die gesamte Welt betreffen.[5] Globalisierung beschreibt somit einen Prozess, in dem sich die Rahmenbedingungen der Umwelt ändern.[6] Diese Veränderungen umfassen u. a. die Deregulierung der Kapital- und Gütermärkte, zunehmende Kooperations- und Integrationsbestrebungen, den Aufbau eines multilateralen Handelssystems und den technologischen Fortschritt.[7] Dieser ermöglicht es, dass Menschen aus unterschiedlichen Teilen der Welt durch virtuelle Kanäle, wie z. B. Internet, Chat- und Video-Kommunikation sowie Telefonie, miteinander

---

1 Vgl. Dudenredaktion (2007), Eintrag *Nation*, S. 692.

2 Vgl. Knight (2004), S. 8.

3 Vgl. Prange; Verdier (2011), S. 126.

4 Vgl. Söllner (2008), S. 20 ff., vgl. Holtbrügge; Welge (2010), S. 26 ff. und vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 182 ff.

5 Vgl. Dudenredaktion (2010), Eintrag *global*, S. 449.

6 Vgl. Holtbrügge; Welge (2010), S. 26.

7 Zu den Ursachen der Globalisierung vgl. z. B. Holtbrügge; Welge (2010), S. 27-29 und vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 182-200.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

in Kontakt treten können, wodurch die unterschiedlichen Kulturen und Regionen der Welt miteinander in Austauschbeziehungen stehen.[8] *„Globalization [...] can be defined as a complex set of distinct but related processes - economic, cultural, social and also political and military - through which social relations have developed towards a global scale and with global reach, over a long historic period.“*[9] Aufgrund dieser Prozesse und seiner Wortbedeutung stellt die Globalisierung eine besonders weitreichende Form der Internationalisierung dar. *„Internationalisierung wird dann zur Globalisierung, wenn neben dem eigenen Land nicht nur (einzelne) weitere Länder oder Regionen betroffen sind, sondern, wenn die gesamte Welt von bestimmten Entwicklungen, Institutionen, Aktoren oder Prozessen tangiert wird.“*[10] Allerdings weist die Welt längst noch keine Verflechtung aller Märkte oder Bereiche von Unternehmungen auf,[11] und ist weit von einer homogenen globalen Kultur entfernt.[12] Daher sollte eher vom Trend der Globalisierung oder von einer möglichen Entwicklung in Richtung Globalität gesprochen werden.[13]

Die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten ist die Folge einer Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen, um im Wettbewerb bestehen zu können.[14] Dafür sollte in einem Unternehmen das Bewusstsein vorhanden sein, dass internationale politische und ökonomische Vorgänge die Existenz und den Erfolg des Unternehmens beeinflussen können. Beamish fasst dies wie folgt zusammen: *„Internationalization is the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries.“*[15] Somit sind es die Rahmenbedingungen der Umwelt, die es notwendig machen, dass ein Unternehmen sich international etablieren muss, um wettbewerbsfähig zu sein. Ob diese Notwendigkeit erkannt wird, hängt von den Eigenschaften der Unternehmer, und hier von denen der Gründer ab (siehe Abbildung 2.1).

---

8 Vgl. Arnett (2002), S. 777.

9 Shaw (1997), S. 498.

10 Kutschker; Schmid (2011), S. 172.

11 Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 172.

12 Vgl. Arnett (2002), S. 774.

13 Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 172.

14 Vgl. Johanson; Vahlne (1977), S. 26.

15 Beamish (1990), S. 77.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

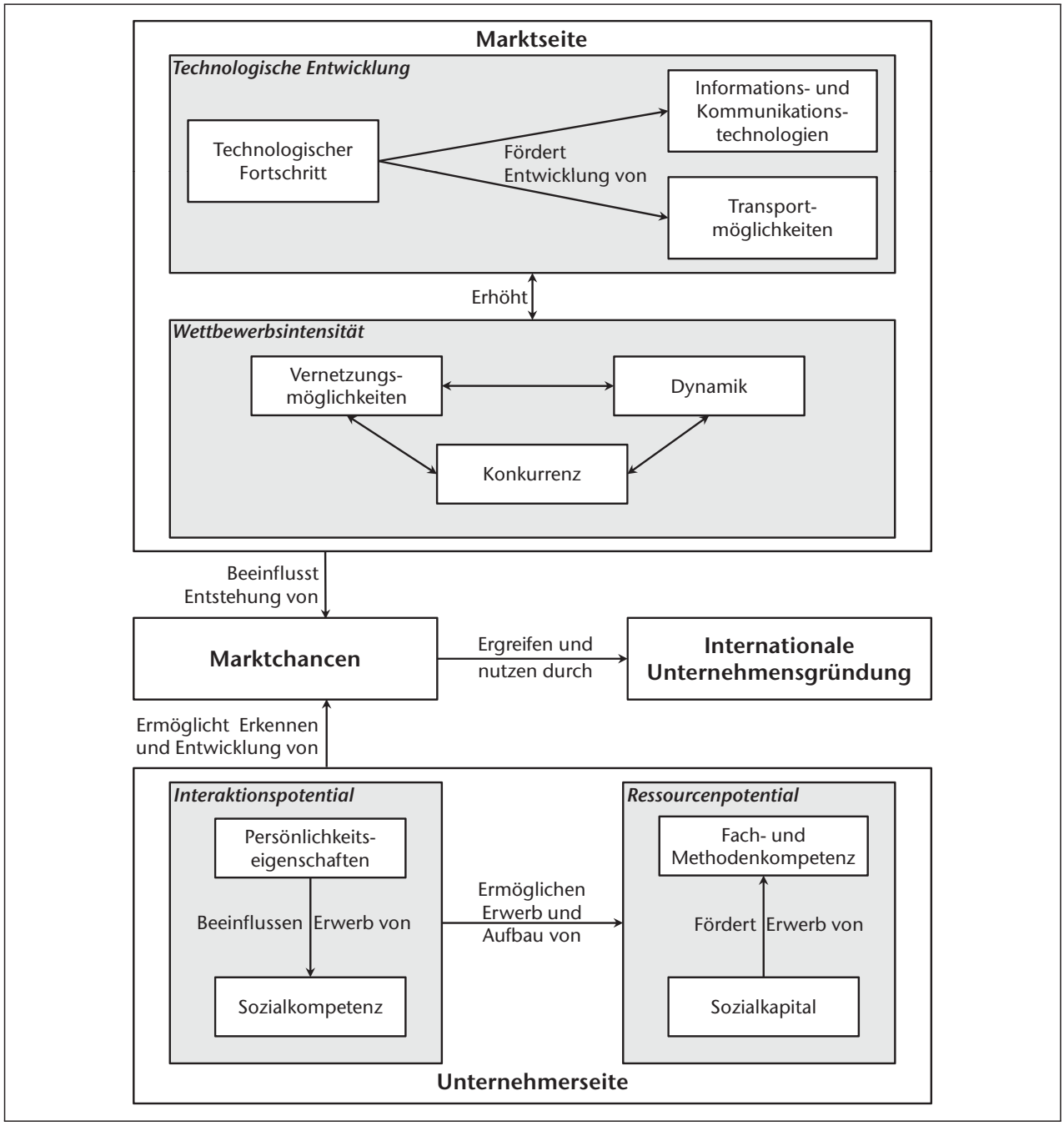


Abbildung 2.1: Überblick der Wirkungszusammenhänge zwischen Marktseite und Unternehmerseite bei internationalen Unternehmensgründungen

Internationale Marktchancen können aus unterschiedlichen Entwicklungen der Umwelt resultieren. Dies können unvorhersehbare Ereignisse sein, deren Auswirkungen vorab nicht kalkulierbar sind, oder demographische Veränderungen, wel-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

che eine Veränderung von Nachfragepräferenzen bewirken können.[16] Der technologische Fortschritt führte zu einer Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), sodass Informationen weltweit bereitgestellt werden können und verfügbar gemacht werden können, z. B. hinsichtlich gesamtwirtschaftlicher Kennzahlen und spezieller Branchenentwicklungen (siehe Kasten *Technologische Entwicklung*). Ebenso ermöglichten sinkende Kosten im Bereich der See- und Luftfracht sowie im Personentransport eine zunehmende internationale Vernetzung von Individuen, Gruppen, Institutionen und Organisationen. Die daraus resultierende Erleichterung der Koordination von Unternehmensaktivitäten über Landesgrenzen hinweg führt dazu, dass attraktive Auslandsmärkte besser erschlossen werden können. Die daraus resultierende Expansion von Unternehmen ins Ausland bewirkt, dass immer mehr Unternehmungen in einem internationalen Wettbewerb miteinander stehen. Eine Erhöhung des Konkurrenzdrucks und der Dynamik der Unternehmensumwelt bzw. der Branchen sind die Folge (siehe Kasten *Wettbewerbsintensität*).

Um weltweit Wettbewerbsvorteile generieren und nutzen zu können, suchen Unternehmen ständig nach innovativen Problemlösungen. Daraus folgt nicht nur eine Verkürzung der Produktlebenszyklen und der Abschreibungszeiträume, sondern auch eine Verkürzung des Zeitraums, in dem Gewinn erwirtschaftet werden kann, wodurch wiederum der Konkurrenzdruck und die Dynamik der Branche ansteigen. Beschränkt sich ein Unternehmen beim Absatz eines innovativen Produktes lediglich auf seinen Heimatmarkt, besteht die Gefahr, dass die Konkurrenz eine Imitation oder Weiterentwicklung des Produktes auf ausländischen Märkten zuerst absetzt. Bei einer internationalen Unternehmensgründung erstrecken sich die unternehmerischen Aktivitäten vom Gründungszeitpunkt an auf mehrere Länder, die nicht zusammenhängen müssen, bis hin zu einer weltweiten Integration und Koordination eines unternehmerischen Netzwerkes, mit dem Ziel internationale Marktchancen nutzen zu können. Eine internationale Unternehmensgründung stellt somit die Möglichkeit dar, First-Mover-Vorteile im internationalen Wettbewerb nicht der Konkurrenz zu überlassen, sondern diese selbst zu realisieren.

[16] Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 567.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Wahrnehmung und die Einschätzungen von Umweltbedingungen sowie die Entscheidungen der Unternehmensgründer bestimmen auf welche Art und Weise, insbesondere mit welcher Geschwindigkeit Unternehmensaktivitäten im Ausland etabliert und ausgeweitet werden. Daher heben Oviatt und McDougall hervor: *„The study of cross-border entrepreneurial behavior focuses on how actors discover, enact, evaluate, and exploit opportunities to create future goods and services."*[17] Wie Unternehmer sich in einem Umfeld verhalten, das von Unsicherheiten geprägt ist, hängt u. a. von ihren persönlichen Eigenschaften ab. Denn das Ausmaß der Extravertiertheit kann z. B. die Interaktionen mit anderen Individuen beeinflussen. Unternehmer stehen mit vielen unterschiedlichen Interessengruppen in Kontakt wie Kunden, Lieferanten, anderen Unternehmern, Behörden und weiteren Organisationen. Bei einer internationalen Unternehmensgründung befinden sich diese nicht nur im Heimatland, sondern auch in Ländern, die sich in ihren sozialen, kulturellen und ökonomischen Bedingungen stärker vom Heimatland unterscheiden können. Eine erfolgreiche Interaktion mit Personen, die aus einem anderen sozio-kulturellen Umfeld stammen, hängt von den sozialen Fähigkeiten und der Persönlichkeit des Unternehmensgründers ab, wobei letztere den Erwerb und die Ausprägung der sozialen Fähigkeiten einer Person beeinflussen kann. Ein entgegengesetzter Zusammenhang konnte bisher nicht nachgewiesen werden (siehe Kasten *Interaktionspotential*).[18]

Erst die Kombination von Persönlichkeit und sozialen Fähigkeiten macht es einem Unternehmer möglich, soziales Kapital in Form von sozialen Netzwerken aufzubauen und Vorteile aus den Kontakten zu Netzwerkpartnern zu ziehen (siehe Kasten *Ressourcenpotential*). Dies ist notwendig, da junge Unternehmen gegenüber bereits bestehenden großen Unternehmen insbesondere zwei Nachteilen ausgesetzt sind. Sie verfügen aufgrund ihrer Neuheit über keine Reputation und nur über sehr begrenzte Ressourcen, wie z. B. finanzielle und personelle Mittel, Markt-Know-how und technisches Know-how. Auch der Zugang zu Vertriebskanälen muss u. U. erst aufgebaut werden. Das Netzwerk der Unternehmensgründer sollte die Ressourcen liefern, welche für das Gründungsvorhaben notwendig sind. Denn verfügt ein Unternehmensgründer nicht über ausreichend Know-how wie z. B. Marktwissen

[17] Oviatt; McDougall (2005), S. 540.

[18] Vgl. Lang (2009), S. 155.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

und notwendige finanzielle Ressourcen, so kann er beides aus seinem Netzwerk beziehen, indem er auf die Erfahrungen und die Reputation seiner Kontakte zugreift. Die Kombination des Wissens und der Fähigkeiten des Gründers mit dem Wissen und der Erfahrung anderer Fachleute kann Unsicherheiten reduzieren sowie das Erkennen und Entwickeln neuer Geschäfts- und Marktchancen ermöglichen. Das Ergreifen und Nutzen solcher Chancen kann u. U. durch die finanzielle Unterstützung von Netzwerkpartnern des Gründers ermöglicht werden. Der Zugriff auf diese Ressourcen ist daher das Resultat erfolgreicher Interaktionen mit den Netzwerkpartnern, welche u. a. durch die sozialen Fähigkeiten des Gründers bestimmt werden.

Die zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtungen führen zu neuen Herausforderungen für Unternehmen. Als Reaktion auf die veränderten Rahmenbedingungen können Unternehmen unterschiedliche Strategien verfolgen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Diese Strategien können sich u. a. auf die Art des Markteintritts (z. B. das Betreiben von Export, das Eingehen eines Joint Ventures oder die Gründung eines neuen Unternehmens),[19] auf den Zeitpunkt des Markteintritts in einem Land oder mehreren Ländern (z. B. die First-Mover-Strategie und die Follower-Strategie bzw. die Wasserfallstrategie und die Sprinklerstrategie)[20] oder auf die Art der Leistungserstellung (z. B. die Strategien der Kostenführerschaft und der Diffenzierung oder hybride Strategien)[21] beziehen. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Entwicklungen der einzelnen Länderbranchen sich wechselseitig beeinflussen können. In Abhängigkeit von der Wahrnehmung dieser internationalen Einflüsse auf das eigene Unternehmen, müssen Entscheidungen getroffen werden wie länderspezifische Vorteile, z. B. hinsichtlich Produktionskosten, genutzt werden sollen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass geographische Entfernungen sowie ökonomische und sozio-kulturelle Unterschiede, die zwischen Ländern bestehen, die Geschwindigkeit der Internationalisierung beeinflussen können. Im Gegensatz zur internationalen Unternehmensgründung, wo von Beginn an international agiert wird, gehen die traditionellen Modelle der Internationalisierung davon aus, dass die Ausweitung von unternehmerischen Ak-

[19] Vgl. hierzu z. B. Kutschker; Schmid (2011), Kapitel 6.2.

[20] Vgl. hierzu z. B. Kutschker; Schmid (2011), Kapitel 6.4.

[21] Vgl. hierzu z. B. Welge; Al-Laham (2003), S. 382-408.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tivitäten ins Ausland sukzessiv erfolgt. Dies basiert auf der Annahme, dass erst durch das Sammeln von Erfahrungen im Ausland und den Erwerb von Wissen über landesspezifische Märkte, die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern überwunden werden können. Im Folgenden wird auf die theoretischen Konzepte der Internationalisierung von bereits bestehenden Unternehmungen eingegangen, um diese anschließend gegenüber den speziellen Eigenschaften von internationalen Unternehmensgründungen abzugrenzen.

2.2 Internationalisierung der Aktivitäten bestehender Unternehmungen

2.2.1 Strategien zur Generierung internationaler Wettbewerbsvorteile

Das Ziel der internationalen Ausweitung von Unternehmen ist die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Damit ein Unternehmen langfristig am Markt bestehen kann, muss es seine Erfolgspotentiale identifizieren bzw. diese aufbauen und ausschöpfen, um Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Unternehmen, die im internationalen Wettbewerb stehen, müssen daher entscheiden wie sie ihre einzelnen Wertaktivitäten auf dem Weltmarkt verteilen und etablieren.[22] Je nachdem welche Strategie ein Unternehmen verfolgt, kann sich die Internationalisierung auf Exportaktivitäten beschränken oder sich bis zur Etablierung eigener Niederlassungen im Ausland erstrecken. Porter klassifizierte die internationalen Wettbewerbsstrategien von bereits etablierten Unternehmen, den sogenannten *multinationals*. „Multinational *generally denotes a company with significant operations and market interests outside its home country.*“[23]

Hierfür unterscheidet Porter zwischen zwei Dimensionen des internationalen Wettbewerbs. Die erste Dimension ist die *Konfiguration der Wertaktivitäten* eines Unternehmens. Sie beschreibt in welchem Umfang die einzelnen Wertaktivitäten weltweit verteilt sind. Dies geschieht unter der Voraussetzung, dass in mehreren

[22] Vgl. Porter (1986b), S. 23.

[23] Hout et al. (1982), S. 103.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ländern ein Absatz des Outputs erfolgt.[24] Die Dimension der Konfiguration kann variieren zwischen *konzentriert* und *gestreut*. Konzentriert meint, dass eine Wertaktivität nur an einem Ort angesiedelt ist, z. B. eine einzige große F&E-Abteilung oder Produktionsstätte. Unter gestreut ist zu verstehen, dass eine Wertaktivität in mehreren Ländern, in denen das Unternehmen vertreten ist, durchgeführt wird. Daraus folgt, dass im Extremfall in jedem dieser Länder eine vollständige Wertkette etabliert ist.[25]

Die zweite Dimension ist die *Koordination der Wertaktivitäten* eines Unternehmens. Hierbei handelt es sich um die Abstimmung von miteinander verbundenen Aktivitäten, die in unterschiedlichen Ländern ausgeübt werden.[26] Die Dimension der Koordination rangiert von keiner bis hin zu sehr hoher Abstimmung der Wertaktivitäten zwischen den unterschiedlichen Ländern. Findet keine Abstimmung statt, so arbeiten die einzelnen Geschäftsbereiche in den unterschiedlichen Ländern selbständig und unabhängig voneinander. Bei einer sehr hohen Abstimmung greifen z. B. Produktionsstätten aus mehreren Ländern auf das gleiche Informationssystem der Gesamtunternehmung zurück, Produktionsprozesse werden inhaltlich aufeinander abgestimmt und es werden die gleichen Einsatzstoffe verwendet.[27]

Hinsichtlich der weltweiten Ausdehnung von Aktivitäten ins Ausland argumentiert Porter wie folgt: *„The purest global strategy is to concentrate as many activities as possible in one country, serve the world from this home base, and tightly coordinate those activities that must inherently be performed near the buyer.“*[28] In Verbindung mit Abbildung 2.2 definiert er ferner eine globale Strategie *„[...] as one in which a firm seeks to gain competitive advantage from its international presence through either concentrating configuration, coordination among dispersed activities, or both.“*[29]

In einer globalen Branche stehen die Unternehmen mit ihrem Produktportfolio und ihrer Positionierung am Markt in einem weltweiten Wettbewerb mitein-

[24] Vgl. Porter (1986b), S. 23.

[25] Vgl. Porter (1986b), S. 25.

[26] Vgl. Porter (1986b), S. 25.

[27] Vgl. Porter (1986a), S. 17.

[28] Porter (1986a), S. 18.

[29] Porter (1986a), S. 20.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

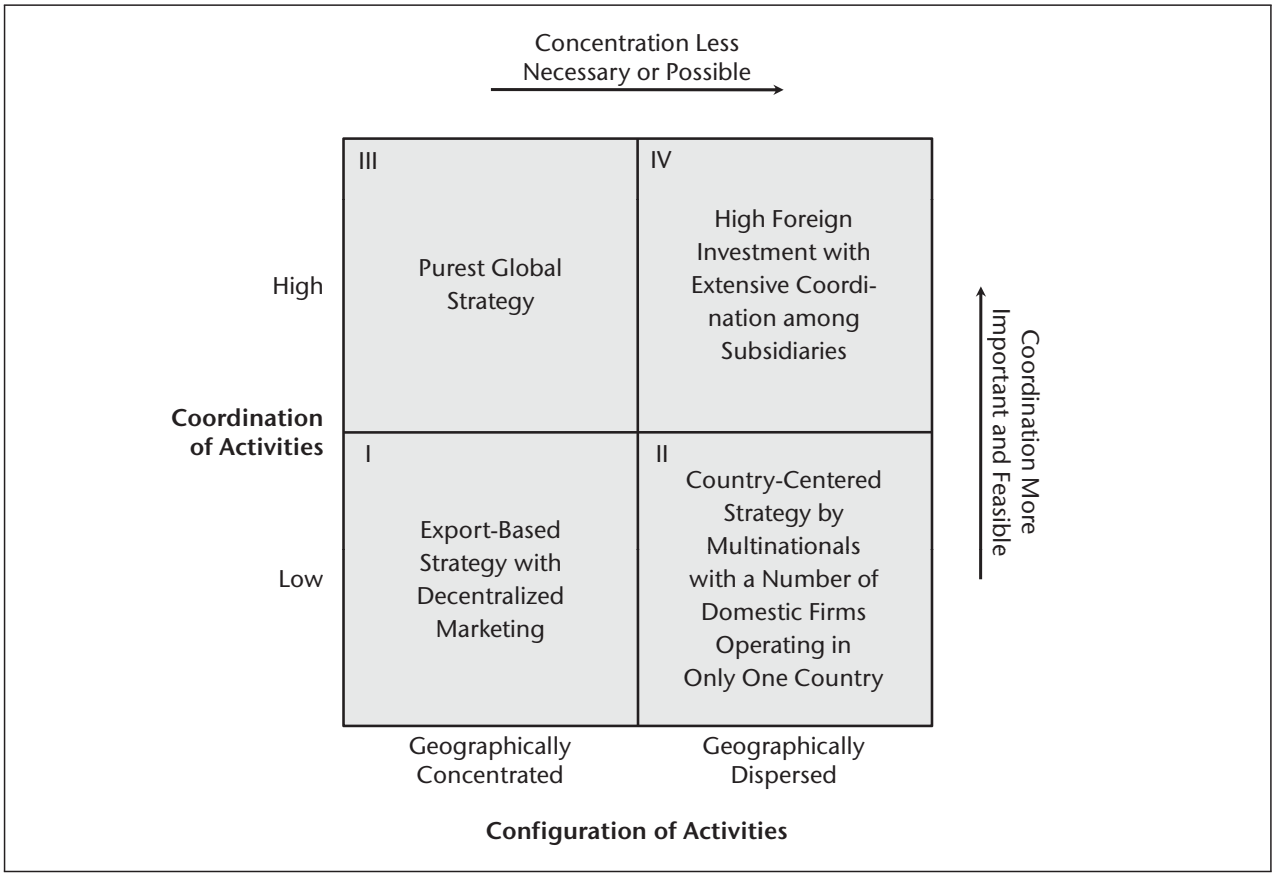


Abbildung 2.2: Internationalisierungsstrategien nach Porter

(Quelle: Porter (1986a), S. 19 und 35 (modifiziert))

ander.[30] Somit ist eine globale Branche nicht nur eine Ansammlung von gleichen Länderbranchen, sondern eine Plattform von gleichen, miteinander verbundenen und sich gegenseitig beeinflussenden Länderbranchen. Zu diesen zählt z. B. die Automobilbranche.[31] Um effizient agieren zu können, sind die Aktivitäten der einzelnen Niederlassungen weltweit miteinander vernetzt,[32] d. h. sie sind gegenseitig voneinander abhängig und werden aufeinander abgestimmt. So ist z. B. die Produktion auf vereinzelte Niederlassungen in unterschiedlichen Ländern aufgeteilt, in denen die Bedingungen für die Produktion als am geeignetsten für das Unternehmen angesehen werden. In diesem Rahmen wird versucht, lokale Marktbedürfnisse

[30] Vgl. Hout et al. (1982), S. 99 und vgl. Porter (1986b), S. 18.

[31] Vgl. Porter (1986b), S. 18.

[32] Vgl. Porter (1986b), S. 19.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zu befriedigen ohne die Effizienz einzuschränken, indem z. B. eine größtmögliche Standardisierung in der Produktion angestrebt wird.[33]

Abbildung 2.2 zeigt ebenfalls die von Porter prognostizierten Entwicklungstrends von Unternehmen in Richtung des vierten Quadranten. Aus ökonomischen Gründen nutzen internationale Unternehmungen die jeweiligen landesspezifischen Vorteile, z. B. hinsichtlich der Produktionskosten. Durch politisch-rechtliche Rahmenbedingungen ist es aber, bei einem internationalen Absatz von Produkten, nicht immer möglich die Wertaktivitäten geographisch zu konzentrieren, z. B. aufgrund von local-content-Vorschriften. Durch die geographische Verteilung der Wertaktivitäten müssen die Unternehmen wiederum in der Lage sein diese untereinander zu koordinieren. Die Entwicklung und Verwendung moderner IKT macht dies möglich. Die Entwicklung hin zum vierten Quadrant lässt sich auch damit erklären, dass durch eine stärkere Koordination der Wertaktivitäten ein Teil der Kosten kompensiert wird, welche bei einer zunehmenden geographischen Verbreitung der Wertaktivitäten entstehen.[34] Nach Porter werden daher diejenigen Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen können, welche Wettbewerbsvorteile durch eine weltweite Koordination und Konfiguration der Wertaktivitäten generieren und diese auch ausschöpfen können.[35]

Die Ausweitung der Unternehmensaktivitäten ins Ausland, richtet sich somit danach, ob die Kosten der Koordination und Konfiguration von Wertaktivitäten über Ländergrenzen hinweg gedeckt werden können. Die Kosten der internationalen Ausweitung von Unternehmensaktivitäten resultieren aus der Überwindung geographischer Entfernungen und landesspezifischer Unterschiede. Die Auswahl der Länder hängt sowohl von der, durch die Unternehmer wahrgenommenen Attraktivität der Märkte ab, als auch von der Einschätzung, ob und inwiefern die physische und psychische Distanz zwischen Ländern überwunden werden können.

[33] Vgl. Hout et al. (1982), S. 103.

[34] Vgl. Porter (1986b), S. 55-56.

[35] Vgl. Porter (1986b), S. 56.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.2.2 Einfluss der Distanzen zwischen Ländern auf die internationale Ausweitung von Unternehmensaktivitäten

Der beschriebene technologische Fortschritt vereinfacht die weltweite Abstimmung von Unternehmensaktivitäten, da er zu einer Senkung der Handelskosten, insbesondere der Transport- und Kommunikationskosten führte.[36] Durch die gesunkenen Transportkosten können Unternehmen mit der Zeit ihren Handel auf attraktive Märkte ausweiten, die zum Heimatland eine größere geographische bzw. physische Distanz aufweisen. Diese Annahme führte zu der weit verbreiteten Meinung, dass die physische Distanz im Zuge der Globalisierung einen immer geringeren Einfluss[37] auf die Ausweitung der Unternehmensaktivitäten ins Ausland hat.[38] Allerdings konnten Jacks sowie Disdier und Head den abnehmenden Einfluss der physischen Distanz auf den internationalen Handel nur bis Mitte des 20. Jahrhunderts nachweisen.[39]

Blum und Goldfarb zeigen, dass trotz niedriger Handelskosten Unternehmen nicht zwangsläufig ihren Handel auf Länder ausweiten, die eine größere geographische Distanz zum Heimatland aufweisen.[40] Die Autoren untersuchten das Verhalten von 2654 US-Internetnutzern im Bezug auf ihr Konsumverhalten von digitalen Produkten und Dienstleistungen auf ausländischen Websites, bei denen kein physischer Versand von Ware stattfindet.[41] Obwohl in dieser Umgebung die Transport-, Zeit- und Vertriebskosten nahezu null betragen, konnte ein Einfluss der physischen Distanz auf den Handel nachgewiesen werden.[42] Bei geschmacksabhängigen Produkten wie Musik und Spielen, wurden eher Websites aus Ländern aufgerufen, die physisch näher bei den USA liegen. Für Produkte, die mit keiner bestimmten Vorliebe verbunden sind wie z. B. Software und finanzielle Informationen, konnte kein

---

[36] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 193.

[37] Zur abnehmenden Bedeutung der physischen Distanz vgl. z. B. Cairncross (1997): *„The Death of Distance."*

[38] Vgl. Carrère; Schiff (2005), S. 1250.

[39] Vgl. Jacks (2009), S. 232 und vgl. Disdier; Head (2008), S. 48.

[40] Vgl. Blum; Goldfarb (2006), S. 384.

[41] Vgl. Blum; Goldfarb (2006), S. 385.

[42] Vgl. Blum; Goldfarb (2006), S. 403.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Einfluss der physischen Distanz auf das Konsumverhalten nachgewiesen werden.[43] Die Autoren schließen aus den Ergebnissen, dass Nachbarländer der USA entweder eine ähnliche Vorliebe für bestimmte Produkte haben oder eher in der Lage sind, bestimmte Vorlieben der US-Amerikaner zu bedienen, sodass es wohl kulturelle Einflussgrößen sind, die den Handel von geschmacksabhängigen Produkten beeinflussen.[44]

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Internationalisierung von Unternehmen von den unterschiedlichen, landesspezifischen Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Um 1980 wurden unterschiedliche Modelle veröffentlicht, welche davon ausgehen, dass die Anpassung an und der Umgang mit landesspezifischen Rahmenbedingungen nur sukzessive erfolgen kann, sodass der internationale Marktauftritt von Unternehmen als ein stufenartiger Prozess abgebildet wird.[45] Fehlendes Wissen und Unsicherheit werden als primäre Ursachen für einen sukzessiven Entwicklungsprozess angesehen. Darüber hinaus wird die sukzessive Internationalisierung von Unternehmen auf die psychische Distanz zwischen unterschiedlichen Ländern zurückgeführt. Das Konzept der psychischen Distanz geht auf die Beobachtungen von Burenstam Linder zurück, welcher zeigte, dass Unternehmen Handel bevorzugt mit Partnern in Ländern betreiben, in denen ähnliche ökonomische und kulturelle Bedingungen herrschen.[46] Johanson und Vahlne definieren die psychische Distanz *„[...] as the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture, and industrial development.“*[47] Die psychische Distanz ist über die Zeit nicht konstant, sondern unterliegt einem langsamen Wandel. Dieser wird zurückgeführt auf Weiterentwicklungen der Kommunikationstechnologien, sich verändernde politisch-rechtliche Regularien des internationalen Handels sowie sich verändernde Möglichkeiten des allgemeinen sozialen Austauschs.[48] Diese Rahmen-

[43] Vgl. Blum; Goldfarb (2006), S. 385.

[44] Vgl. Blum; Goldfarb (2006), S. 403-404.

[45] Im Anhang 3 auf S. 274 werden fünf Stufenmodelle einander gegenübergestellt, welche die Intensivierung der Exportaktivitäten und die zunehmende Bindung von Unternehmen an eine immer größer werdende Anzahl von ausländischen Märkten beschreiben.

[46] Vgl. Bell (1995), S. 60 und vgl. zur Vertiefung Burenstam Linder (1961), Kapitel III.

[47] Johanson; Vahlne (1977), S. 24.

[48] Vgl. Johanson; Wiedersheim-Paul (1975), S. 308.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bedingungen müssen bei einer internationalen Unternehmensgründung evaluiert werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass kulturelle Unterschiede sich langsamer verändern als politisch-rechtliche Vorschriften.

Die Beschaffung von Informationen über ausländische Märkte ist notwendig, um die jeweiligen Kundenbedürfnisse bei der Entwicklung neuartiger Produkte und Dienstleistungen berücksichtigen zu können. Ebenso muss der Nutzen dieser Produkte und Dienstleistungen dem potentiellen Konsumenten kommuniziert werden, um sie im jeweiligen Zielmarkt absetzen zu können. Wie aus der Definition der psychischen Distanz hervorgeht, können unterschiedliche Faktoren, wie z. B. kulturelle Unterschiede, insbesondere verschiedene Sprachen, oder ökonomische Unterschiede, diesen Informationsfluss vom und zum Zielmarkt beeinträchtigen. Um diese Hindernisse überwinden zu können, müssen den Unternehmern die unterschiedlichen Gegebenheiten im Ausland bekannt sein. Die Geschwindigkeit des Internationalisierungsprozesses hängt davon ab, wie die Unternehmer Unterschiede zwischen Ländern wahrnehmen. Auch das Bewusstsein der Notwendigkeit, die weltweit zunehmende Verflechtung von Ländermärkten berücksichtigen zu müssen, beeinflusst die Internationalisierungsgeschwindigkeit von Unternehmen.[49] Verfügen Unternehmer über die Fähigkeit, notwendige Ressourcen aus ihren sozialen Netzwerken zu beziehen, können sie den Prozess der Erfahrungssammlung im Ausland verkürzen, sodass sie frühzeitig internationale Geschäfts- und Marktchancen wahrnehmen können. Das internationale Auftreten von Unternehmen vom Gründungszeitpunkt an, wird von neueren Ansätzen, wie denen der *Born Globals* und *International New Ventures* in Abschnitt 2.3.2 beschrieben.

[49] Vgl. Reid (1981), S. 107.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.3 Internationale Unternehmensgründung als Markteintrittsstrategie

2.3.1 Generierung von First-Mover-Vorteilen mittels einer internationalen Unternehmensgründung

Kürzere Lebenszyklen von Technologien und Produkten, welche aus der schnellen Weiterentwicklung von Technologien resultieren, sowie die Attraktivität großer potentieller Absatzmärkte verlangen nach einer Überwindung und erfolgreichen Handhabung der Unterschiede, die sich aus der psychischen Distanz ergeben. Gleichzeitig können Wettbewerbsvorteile in globalen Branchen nur dann generiert werden, wenn internationale Marktchancen frühzeitig erkannt und ergriffen werden. *„The nature of world markets and of business activities taking place in this environment call for pursuing opportunities of international expansion as soon as they emerge and to develop them quickly, in order to gain first mover advantages, scale up learning curves and thus access to profit advantages sooner than global competitors.“*[50] Die Überwindung der psychischen Distanz durch eine sukzessive Ausweitung der Auslandsaktivitäten ermöglicht zwar eine sukzessive Erhöhung der Marktverbundenheit eines Unternehmens und eine damit einhergehende Reduzierung von Risiken, da z. B. der Einsatz von Ressourcen, Investitionen in den Aufbau von Standorten und Ausweitungen von Wertaktivitäten basierend auf Lernprozessen schrittweise erhöht werden.[51] Würden sich aber neu gegründete Unternehmen erst im Heimatland mit einer neuen Technologie oder einem neuen Produkt etablieren und dann sukzessiv andere Ländermärkte erschließen, besteht die Gefahr, dass andere Unternehmen mit Imitationen oder weiterführenden Entwicklungen als Erste im Ausland auftreten. Denn schon bestehende internationale Unternehmungen verfügen bereits über Netzwerke in ausgewählten Ländern und besitzen die Möglichkeit, aufgrund ihrer aufgebauten finanziellen Ressourcen, wesentlich stärker in Forschung und Entwicklung zu investieren.

[50] Zucchella et al. (2007), S. 268-269.

[51] Vgl. Johanson; Vahlne (1977), S. 27.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Lieberman und Montgomery sehen den *first-mover advantage (FMA)* von Unternehmen im Vorkaufsrecht von knappen Gütern, in den Wechselkosten der Konsumenten und in einer technologischen Führerschaft begründet.[52] Die Autoren definieren *„first-mover advantages in terms of the ability of pioneering firms to earn positive economic profits (i. e. profits in excess of the cost capital).“*[53] Eine internationale Unternehmensgründung, und damit ein internationaler Marktauftritt vom Gründungszeitpunkt an, bietet die Möglichkeit First-Mover-Vorteile selbst zu nutzen. Produkte oder Dienstleistungen werden von Anfang an in globalen Branchen angeboten, um im internationalen Wettbewerb eine führende Position einnehmen zu können. Denn durch die zunehmende Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts wird der Zeitraum reduziert, in dem ein Produkt gewinnbringend abgesetzt werden kann. Der damit einhergehende Anstieg der Entwicklungskosten, kann einen weltweiten Absatz erforderlich machen, um über die Kosten hinausgehende Erträge erzielen zu können. Dabei kann die Fähigkeit viele Wertaktivitäten, wie z. B. FuE, Personalmanagement und Produktion, über mehrere Länder hinweg aufeinander abzustimmen, einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Denn die Koordination ist damit nicht nur fachbereichsübergreifend, sondern erfordert auch Wissen über die jeweiligen landesspezifischen Rahmenbedingungen. Dadurch kann eine Abstimmung von Aktivitäten über mehrere Länder nicht nur fachlich, sondern auch in sozialer Hinsicht sehr komplex sein. Diese Kombination aus fachlichem und landespezifischem bzw. kulturellem Wissen sowie koordinierenden und interpersonellen bzw. sozialen Fähigkeiten kann für die Konkurrenz schwer imitierbar sein, wodurch das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erzeugen kann. Des Weiteren kann dieser durch Beziehungen zu anderen Akteuren, wie z. B. Lieferanten, anderen Unternehmern und Organisationen, in einem exklusiven Netzwerk ausgebaut werden, da der Zugang beschränkt und der Aufbau solcher Netzwerkstrukturen ebenfalls sehr schwer nachzuahmen ist.[54]

---

[52] Vgl. Lieberman; Montgomery (1988), S. 41-42. Frynas et al. (2006) ergänzen die Determinanten des FMA um die politischen Ressourcen eines Landes.

[53] Lieberman; Montgomery (1988), S. 41.

[54] Vgl. Oviatt; McDougall (1994), S. 58-59.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.3.2 Born Globals und International New Ventures

Ende der 1980er bis Mitte der 1990er Jahre wurde in unterschiedlichen Studien das immer stärker aufkommende Phänomen von Unternehmungen untersucht, die nicht stufenweise ihr Engagement im Ausland vergrößern, sondern vom Gründungszeitpunkt an international agieren, wie z. B. Logitech, Technophone oder LASA Industries.[55] Diese Vorgehensweise beschränkt sich nicht auf spezielle Branchen oder Länder, sondern wird weltweit von unterschiedlichen Unternehmen praktiziert. Dies kann sich sowohl auf einen sofortigen internationalen Absatz von Produkten beziehen, als auch auf die Errichtung von Betriebsstätten im In- und Ausland. Allerdings bedeutet das nicht, dass die physische und psychische Distanz keinen Einfluss auf die Wahl ihrer Zielmärkte haben. International gegründete Unternehmen zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, diese Distanzen bereits während des Gründungsprozesses überwinden zu können. Derartige Unternehmen werden durch eine Vielzahl von Begrifflichkeiten beschrieben, von denen Tabelle 2.1 einen Auszug liefert.

Eine der häufigsten Bezeichnungen für internationale Unternehmensgründungen, ist die der *Born Globals*. McKinsey & Company beschreiben damit kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). *„These firms did not slowly build their way into international trade. Contrary to popular wisdom, they were born global.“*[56] *„We use the description born global because these firms view the world as their marketplace from the outset; they do not see foreign markets as useful adjuncts to the domestic market - quite the opposite, they see the domestic market as supporting their exporting business.“*[57] Diese Unternehmen haben mit dem Export durchschnittlich zwei Jahre nach ihrer Gründung begonnen, welcher 76 Prozent ihrer Umsatzerlöse ausmacht.[58] Im Gegensatz dazu haben die traditionellen Unternehmen im Durchschnitt erst 27 Jahre nach ihrer Gründung damit begonnen, Export zu betreiben, worüber sie lediglich 20 Prozent ihres Umsatzes generieren.[59]

---

[55] Vgl. Alahuhta (1990), Kapitel 5, vgl. Jolly et al. (1992) und vgl. Madsen; Servais (1997), S. 574-579.

[56] Rennie (1993), S. 45.

[57] McKinsey & Company (1993), S. 9.

[58] Vgl. Rennie (1993), S. 46.

[59] Vgl. Rennie (1993), S. 45.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Begriff	Autor/en (Jahr)
Born Foreign Firms	Hipsher (2008)
Born Globals	McKinsey & Company (1993), Rennie (1993),Knight; Cavusgil (1996), Moen (2002), Pellegrino (2006)
Born Internationals	Ray (1989), Kundu; Katz (2003), Gabrielsson; Pelkonen (2008)
Born Micromultinationals	Dimitratos et al. (2003)
Born-multidomestic Firms	Lehrer et al. (2009)
Early Internationalizing Firms	Rialp et al. (2005), Svensson; Andersson (2009)
High-technology Start-ups	Jolly et al. (1992), Ulijn et al. (2007), Klocke; Gemünden (2010)
Infant Multinationals	Lindqvist (1991)
Innate Exporters	Ganitsky (1989)
Instant Internationals	Litvak (1990), McAuley (1999), Preece et al. (1999), Fillis (2001)
International New Ventures	Oviatt; McDougall (1994), Bloodgood et al. (1996), Shrader et al. (2000), Zahra et al. (2000), Aspelund et al. (2009)

Tabelle 2.1: Auszug der in der Literatur verwendeten Begriffe zur Beschreibung von international gegründeten Unternehmen

Der Begriff der Born Globals wurde bislang mithilfe unterschiedlicher Kriterien definiert, und beschränkt sich nicht mehr allein auf Exportunternehmen. Die Gründer bzw. Manager von Born Globals haben eine internationale bzw. globale Vision, durch die sie die Welt als einen Markt wahrnehmen.[60] Der Zeitraum vom Gründungszeitpunkt bis hin zu einer weltweiten Etablierung von Unternehmensaktivitäten wird auf bis zu drei oder bis zu sechs Jahre eingeschränkt.[61] Da diese Unternehmen noch sehr jung sind und über weniger Ressourcen als bereits etablierte Unternehmen verfügen, greifen die Unternehmer auf ein Netzwerk zurück, bestehend aus formellen Beziehungen, wie z. B. strategische Allianzen, und informellen Beziehungen, wie z. B. Beziehungen zu ehemaligen Kunden und private Kontakte,

[60] Vgl. McKinsey & Company (1993), S. 9, vgl. Knight; Cavusgil (1996), S. 18, vgl. Madsen; Servais (1997), S. 567 und vgl. Gleason; Wiggenhorn (2007), S. 322.

[61] Vgl. Knight; Cavusgil (2004), S. 125 und vgl. Shrader et al. (2000), S. 1228.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

um deren Ressourcen für eine schnelle Internationalisierung nutzen zu können.[62] Ein weiteres Kriterium stellt der im Ausland generierte Anteil des Umsatzes dar, welcher mindestens 25 Prozent betragen sollte bzw. sollten mindestens 50 Prozent des Umsatzes außerhalb des Heimatkontinents erwirtschaftet werden.[63]

Insbesondere KMU haben von den globalen Veränderungen profitiert. Fortschritte im EDV-Bereich ermöglichen es, private und öffentliche Daten, wie z. B. gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Kennzahlen, in vielen Teilen der Welt erfassen und veröffentlichen zu können. Ebenso können diese Informationen weltweit abgerufen werden. Dies hatte zur Folge, dass große Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verloren. Denn die Beschaffung solcher Informationen war bis dato sehr kostspielig, und es nahm wesentlich mehr Zeit in Anspruch bis Informationen verfügbar waren. Diese Markteintrittsbarrieren für KMU verschwanden, da sie nun ebenfalls notwendige Informationen über ausländische Märkte beziehen konnten, ohne dafür erhebliche Investitionen tätigen zu müssen.[64] Zusätzlich ermöglichte die Senkung von Transportkosten und die Weiterentwicklungen im Bereich der See- und Luftfracht schnellere Reaktionszeiten seitens der Unternehmen.[65] Um mit Weltkonzernen konkurrieren zu können, nutzten KMU die Veränderung der Nachfrage von standardisierten hin zu kundenindividuellen Produkten, indem sie sich auf Nischenmärkte konzentrierten, die von großen Unternehmen nicht bedient wurden.[66] Darüber hinaus sind KMU flexibler als Großunternehmen, und können dadurch schneller auf sich ändernde Umweltbedingungen reagieren, welche z. B. bedingt werden durch verkürzende Produktlebenszyklen und sich schnell ändernde Kundenwünsche.[67] Für diese KMU ist ein internationales Auftreten kein Bestandteil einer neuen Strategie, sondern eher ein Mittel, um mit bereits bestehenden Unternehmen konkurrieren zu können.[68]

---

[62] Vgl. Oviatt; McDougall (1994), S. 54-55, vgl. Madsen; Servais (1997), S. 564-565, vgl. Crick; Jones (2000), S. 72 und vgl. Holtbrügge; Wessely (2007), S. 177.

[63] Vgl. Madsen et al. (2000), S. 247, vgl. Luostarinen; Gabrielsson (2004), S. 396, vgl. Gabrielsson; Kirpalani (2004), S. 557 und vgl. Holtbrügge; Wessely (2007), S. 175.

[64] Vgl. Rennie (1993), S. 49.

[65] Vgl. McKinsey & Company (1993), S. 10.

[66] Vgl. Litvak (1990), S. 11 und vgl. Rennie (1993), S. 48 und vgl. Preece et al. (1999), S. 261.

[67] Vgl. Rennie (1993), S. 48.

[68] Vgl. Jolly et al. (1992), S. 72.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Allerdings erleichtert der schnelle technologische Wandel nicht nur den internationalen Markteintritt. Er kann auch eine internationale Unternehmensgründung notwendig machen. Insbesondere in der Hightechindustrie sehen sich Unternehmen einem hohen Innovationsdruck ausgesetzt, welcher zu hohen Forschungs- und Entwicklungskosten sowie hohen Kosten bei der Produkteinführung am Markt, verkürzten Produktlebenszyklen und damit sinkenden Abschreibungszeiträumen führt.[69] Nur ein schnelles Wachstum, durch die Bearbeitung ausländischer Märkte und einen weltweiten Absatz von Produkten, kann diese hohen (Anfangs-)Investitionen decken, und ein wettbewerbsfähiges Handeln ermöglichen.[70] Der daraus resultierende internationale Wettbewerb erhöht wiederum den Innovationsdruck in der Branche.[71]

Ebenso verbreitet, wie der Begriff der Born Globals, ist der Ansatz von Oviatt und McDougall, welcher die unterschiedlichen Typen von internationalen Unternehmensgründungen unter der Bezeichnung *International New Ventures (INV)* zusammenfasst. Die Autoren definieren ein *„international new venture as a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries.“*[72] Der Ansatz basiert auf der von Porter aufgestellten Einteilung internationaler Strategien für bereits bestehende multinationale Unternehmungen,[73] und wurde für international gegründete Unternehmen angepasst.

Die Dimension der Koordination von Wertaktivitäten wird von Porters Konzept übernommen. Die Ausprägungen rangieren hier von einer hohen bis hin zu einer geringen Abstimmung von Wertaktivitäten zwischen den unterschiedlichen Ländern, in denen ein Unternehmen aktiv ist (siehe Abbildung 2.3). Die zweite Dimension umfasst die Anzahl der Länder, in denen Wertaktivitäten etabliert und durchgeführt werden. Im Gegensatz zu Porters Konzept muss dies nicht mit einem Absatz des Outputs in mehreren Ländern einhergehen. Bei der Anzahl der Länder können

[69] Vgl. Litvak (1990), S. 2.

[70] Vgl. Preece et al. (1999), S. 261.

[71] Vgl. Litvak (1990), S. 2.

[72] Oviatt; McDougall (1994), S. 49.

[73] Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.1.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wenige oder viele in den Wertschöpfungsprozess involviert sein.[74] Daraus resultieren vier Unternehmenstypen, die als Extremausprägungen zu verstehen sind

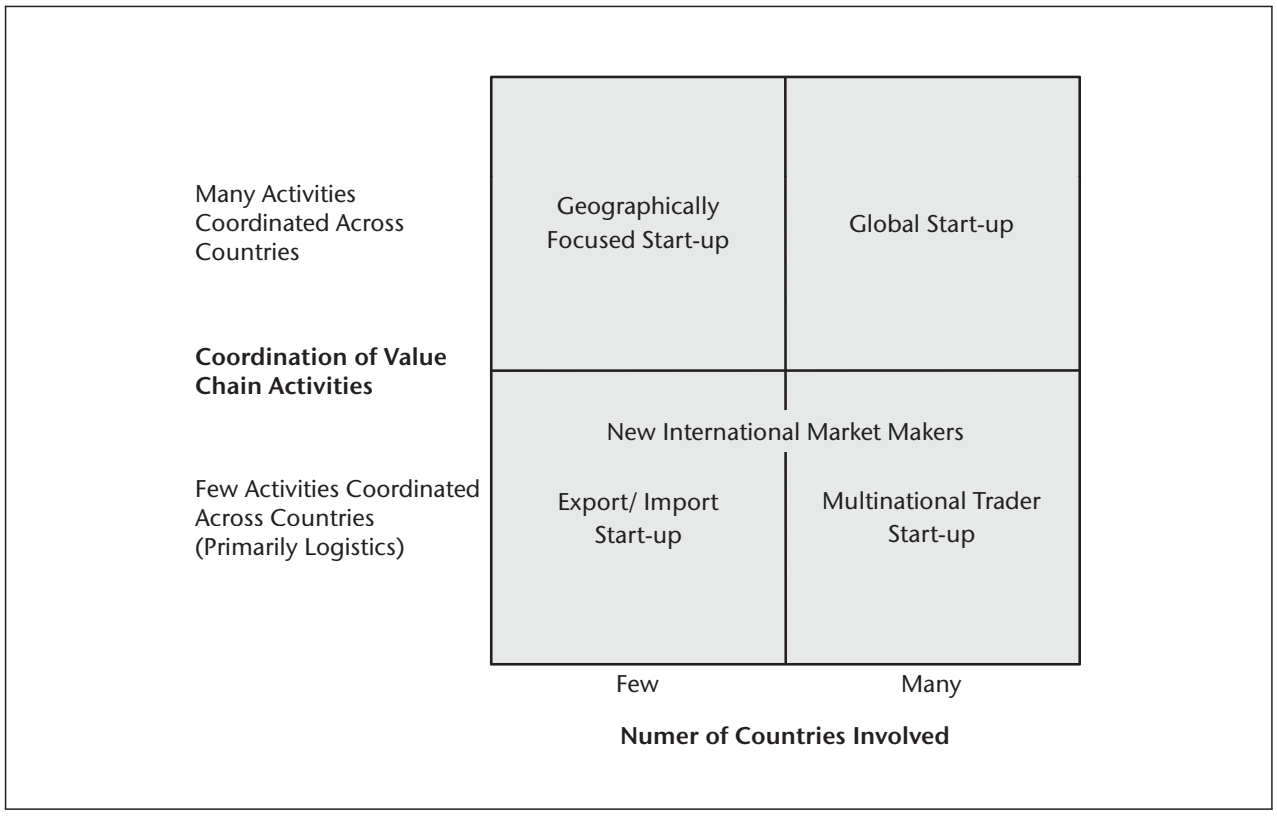


Abbildung 2.3: Typologie der International New Ventures (INV)

(Quelle: Oviatt; McDougall (1994), S. 59 (modifiziert))

Die *New International Market Makers* stellen die traditionelle Form der Exporteure und Importeure dar. Bei ihnen liegt der Fokus auf den Wertaktivitäten, die die Eingangs- und Ausgangslogistik betreffen. Direktinvestitionen im Ausland werden minimal gehalten. Diese Unternehmenstypen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ungleiche Ressourcenverteilungen zwischen Ländern aufspüren und neue, noch nicht existierende Märkte entstehen lassen. Sie lassen sich unterteilen in *Export/Import Start-ups* und *Multinational Trader Start-ups*. Export/Import Start-ups konzentrieren sich dabei auf Länder, mit denen der Unternehmer vertraut ist. Multinational Trader Start-ups bedienen hingegen eine Reihe an Ländern. Sie suchen

[74] Vgl. Oviatt; McDougall (1994), S. 58.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nach immer neuen Handelsmöglichkeiten innerhalb ihres Netzwerks oder dort, wo sich ein neues Netzwerk schnell aufbauen lässt.[75]

Geographically Focused Start-ups haben sich auf die Bedürfnisse einer bestimmten Weltregion spezialisiert. Zur Erfüllung dieser Bedürfnisse werden ausländische Ressourcen herangezogen. Sie unterscheiden sich von den New International Market Makers durch die Koordinierung von Wertaktivitäten, die über die einfache Eingangs- und Ausgangslogistik hinausgehen, wie die Abstimmung im Bereich der technologischen Entwicklung, der personellen Ressourcen und der Produktion. Die Koordination dieser vielen Aktivitäten ist sehr komplex und auch implizites Wissen kann dafür notwendig sein. Somit kann die Fähigkeit weltweit Wertaktivitäten koordinieren zu können einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Ein exklusives Netzwerk in der entsprechenden Region kann zu einem zusätzlichen Schutz dieser schwer nachahmbaren Fähigkeit führen.[76] Denn der Aufbau eines Netzwerks ist mit einem hohen Zeitaufwand und dem Aufbau von interpersonellem Vertrauen verbunden, wodurch eine Replikation der unterschiedlichen Kontakte nur sehr schwer zu realisieren ist.

Wie schon bei der Abgrenzung von Internationalisierung und Globalisierung in Kapitel 2.1, stellen globale Unternehmensgründungen eine besonders weitreichende Form internationaler Gründungen von Unternehmen dar. *Global Start-ups* beziehen ihren Wettbewerbsvorteil aus der Fähigkeit in einem geographisch uneingeschränkten Raum sämtliche Unternehmensaktivitäten zu koordinieren. Diese Unternehmen agieren auf einem globalen Markt und haben zum Ziel ihren Output dort in der Welt abzusetzen, wo er den größten Wert aufweist. Auch hier stellen die sozialen Netzwerke in den unterschiedlichen Ländern eine einzigartige Ressource dar.[77]

Neben der Realisierung von First-Mover-Vorteilen scheinen es vor allem Beziehungen aus Netzwerken zu sein, die den Erfolg einer internationalen Unternehmensgründung beeinflussen.[78] Der Aufbau eines solchen Netzwerkes hängt von

[75] Vgl. Oviatt; McDougall (1994), S. 58.

[76] Vgl. Oviatt; McDougall (1994), S. 58.

[77] Vgl. Oviatt; McDougall (1994), S. 59-60.

[78] Vgl. Gabrielsson; Pelkonen (2008), S. 67.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

den besonderen Fähigkeiten der Unternehmensgründer ab. Denn sie sind es, die die Ressourcen bündeln und einsetzen, um ein INV zu formen. Netzwerkpartner können aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen, Ratschläge in geschäftlichen Angelegenheiten geben und dabei helfen Marktchancen zu entdecken. Sie können den Gründer bei Verhandlungen unterstützen, oder beim Abschluss von geschäftlichen Übereinkommen mit ihrer Reputation einstehen. Somit kann das Netzwerk eines Unternehmensgründers einen Wettbewerbsvorteil darstellen.[79] Des Weiteren setzt sich das Netzwerk aus unterschiedlichen Charakteren zusammen, die unterschiedliche Ziele verfolgen, wenn sie für die Gründung eines Unternehmens ihre Ressourcen zur Verfügung stellen. Daher beeinflusst die Art wie Gründer mit ihren Netzwerkpartnern interagieren, den Erfolg der Unternehmensgründung. Wird ein INV von mehreren Personen gegründet, einem Gründerteam, so hängt der Erfolg auch von deren Interaktion untereinander ab. Da es die Charaktereigenschaften und Fähigkeiten der Gründer sind, die diese Interaktionen, und damit den Austausch von notwendigen Ressourcen beeinflussen, wird auf die persönlichen Eigenschaften von Gründern im Anschluss ausführlicher eingegangen, um deren Einfluss auf den Erfolg einer internationalen Unternehmensgründung herauszustellen.

[79] Vgl. McDougall et al. (1994), S. 479.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.4 Einfluss der persönlichen Eigenschaften von Unternehmern auf internationale Unternehmensgründungen

Neben den Bedingungen des Marktes oder der Branche, sind es die spezifischen Charakteristiken und die darauf basierenden Handlungen von Unternehmern bzw. Unternehmensgründern, die den Erfolg einer internationalen Unternehmensgründung bestimmen. Rindova et al. stellen den Tätigkeitsaspekt von Schumpeter in den Vordergrund, um darauf hinzuweisen, dass erst mit der Durchführung unternehmerischer Aktivitäten Veränderungen in der Unternehmensumwelt herbeigeführt werden.[80] Darum definieren sie *„'entrepreneuring' as efforts to bring about new economic, social, institutional, and cultural environments through the actions of an individual or group of individuals.“*[81]

Unternehmer gestalten ihr Umfeld durch aktives Handeln, welches gleichzeitig von den sozio-ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen beeinflusst wird.[82] Da westliche Kulturen wie Deutschland eher individualistisch geprägt sind, ist unternehmerisches Handeln hier von Innovativität, individueller Zielverfolgung und individuellen Einschätzungen gekennzeichnet. In östlichen Gesellschaften wie China werden Unternehmer mehr von der sozialen Ordnung, Harmonie und Übereinstimmung mit anderen Personen, dem sozialen Status und den familiären Werten geleitet.[83]

Der Erfolg ihres Handelns wird von den jeweiligen persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Unternehmer beeinflusst.[84] Unternehmer sind eher bereit Risiken einzugehen und nehmen unterschiedliche Situationen als weniger riskant wahr, im Vergleich zu Personen, die keine Unternehmer sind. Außerdem können erfolgreiche Unternehmer Risiken besser einschätzen, die mit der Wahl unterschiedlicher Strategien oder Maßnahmen einhergehen, als Unternehmer, die weniger erfolgreich sind.[85]

---

[80] Vgl. Rindova et al. (2009), S. 478.

[81] Rindova et al. (2009), S. 477.

[82] Vgl. Yetim (2008), S. 866 und vgl. Drakopoulou Dodd; Anderson (2007), S. 342.

[83] Vgl. Yetim (2008), S. 867.

[84] Vgl. Egeln et al. (2010), S. 50.

[85] Vgl. Baron (2004), S. 233.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Der Prozess der Unternehmensgründung beginnt mit der Wahrnehmung neuer Gelegenheiten und Möglichkeiten.[86] Internationale Marktchancen entstehen aus einer Kombination von unterschiedlichen Umweltbedingungen, die zu neuen Geschäftskonzepten führen können.[87] Eine derartige Chance liegt dann vor, wenn sie dazu dient, ein Bedürfnis des Marktes zu befriedigen, indem Ressourcen neuartig miteinander kombiniert werden, und damit ein Mehrwert gestiftet wird. Allerdings reicht das bloße Vorhandensein dieser Gelegenheiten nicht aus, denn jemand muss die Fähigkeiten haben, diese auch zu identifizieren.[88] Unternehmer gründen ein neues Unternehmen, weil sie davon ausgehen eine Marktchance erkannt zu haben, die kein anderer bisher wahrgenommen hat und nutzen konnte, und sie somit als Erste davon profitieren in den Markt einzusteigen.[89]

Das Erkennen und Ergreifen internationaler Marktchancen hängt davon ab, wie die Unternehmensgründer den Heimatmarkt und ausländische Märkte wahrnehmen und beurteilen. Ganitsky untersuchte den Internationalisierungsprozess von 18 israelischen Exportunternehmen.[90] Er identifiziert die Gruppe der *innate exporters*, welche definiert werden als *„corporations established expressly from their inception to serve foreign markets."*[91] Diese Unternehmensgründer betrachten nicht nur das Heimatland als potentiellen Absatzmarkt, sondern haben eine geozentrische oder polyzentrische Wahrnehmung der Welt. Innate exporters treten ab dem Gründungszeitpunkt international auf, weil sie den Absatz von Waren im Ausland als weniger riskant und attraktiver, z. B. aufgrund eines höheren Absatzpotentials, wahrnehmen als im Heimatland.[92]

Damit internationale Geschäfts- und Marktchancen erkannt werden können, müssen den Gründern Informationen über die potentiellen Märkte im Ausland vorliegen. Dies hebt Ray bei seiner Analyse von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Ländern hervor, die er als *born internationals* bezeichnet. *„Com-*

---

[86] Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 566.

[87] Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 568.

[88] Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 567.

[89] Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 567 und vgl. Baron (2004), S. 227.

[90] Vgl. Ganitsky (1989), S. 51.

[91] Ganitsky (1989), S. 50.

[92] Vgl. Ganitsky (1989), S. 54.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

panies that are born international seem to have little time for formal business plans but their entrepreneurs exhibit a high level of strategic awareness, a sense of strategic priorities, high environmental sensitivity, a hands-on approach to information acquisition, and ‚agility and nimbleness.'"[93]

Die Art der Informationsbeschaffung untersuchte McAuley anhand von Interviews mit den Geschäftsinhabern von 15 schottischen Unternehmen aus dem Kunstgewerbe. Diese Unternehmen begannen innerhalb des ersten Jahres nach ihrer Gründung Export zu betreiben.[94] McAuley bezeichnet sie als *instant internationals*. *„This term [..] reflects the predominately unplanned rapid internationalization experienced by these firms [...]."*[95] In diesem Zusammenhang identifiziert er die Fähigkeit von Unternehmensgründern, notwendige Informationen aus ihren sozialen Netzwerken zu beziehen. Denn wenn das eigene Wissen und die eigenen Fähigkeiten des Unternehmers nicht ausreichen, um die vorherrschenden Marktbedingungen im Ausland einzuschätzen oder um neue internationale Marktchancen erkennen zu können, müssen die Gründer in der Lage sein, auf die benötigte Expertise von anderen Personen zuzugreifen, und diese dann auch nutzen zu können.[96]

Deswegen sollten Unternehmer neben der Bereitschaft Risiken einzugehen und initiativ zu handeln, kommunikativ sein.[97] Sie müssen ihre Interessen verständlich kommunizieren und Übereinstimmungen herbeiführen können. Außerdem müssen sie andere Akteure dazu bringen, an Veränderungen zu partizipieren.[98] Unternehmer sollten andere Personen für ihr Vorhaben gewinnen können, sodass diese sich daran beteiligen oder unterstützend helfen. Potentielle Mitarbeiter müssen angeworben werden und Kunden sind vom Kauf der neuen Produkte oder Dienstleistungen zu überzeugen.[99] Unternehmer sollten ferner über die Fähigkeit verfügen, informelle soziale Netzwerke und beständige, vertrauensvolle Beziehungen aufbau-

[93] Ray (1989), S. 544.
[94] Vgl. McAuley (1999), S. 72.
[95] McAuley (1999), S. 70.
[96] Vgl. McAuley (1999), S. 77.
[97] Vgl. Yetim (2008), S. 867.
[98] Vgl. Kisfalvi; Maguire (2011), S. 154.
[99] Vgl. Holt; Macpherson (2010), S. 24.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

en zu können.[100] Denn das Vertrauen von Angestellten, Lieferanten und Abnehmern ist notwendig, damit ein Unternehmen nachhaltig existieren kann.[101] Außerdem erleichtert Vertrauen das Lernen von anderen Personen und reduziert Unsicherheiten. Wesentlich ist dabei, dass der Unternehmer sich selbst als den Faktor sieht, der das Vertrauen in anderen Individuen bewirkt.[102]

Unternehmer sind daher nicht als alleinstehende Individuen zu verstehen, sondern als Akteure, deren Handlungen in einem sozialen Kontext zu betrachten sind.[103] *„Entrepreneurship may perhaps be best understood as a set of interrelationships and interactions within the opportunity and constraint structures of specific environments. Within the norms and modus operandi of their habitus, entrepreneurs invoke trusting responses from others that allow them to co-create and enact visions of future realities, thereby changing the habitus itself.“*[104]

Verfügen Unternehmer nicht über die notwendigen Fähigkeiten, um Vertrauen und Kooperation bei Interaktionspartnern zu erzeugen, können Unternehmensgründungen scheitern. Nach einer Studie aus dem Jahre 2010, die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchgeführt wurde, nimmt in Deutschland die Marktaustrittswahrscheinlichkeit von Unternehmen nach der Gründung stetig zu, bis die Unternehmen zwischen drei und vier Jahre alt sind.[105] Dies geschieht, obwohl die meisten Gründer über die notwendigen technischen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen, sie hoch motiviert sind und Erfolg versprechende Geschäftsideen haben.[106] Zu den Ursachen von Insolvenzen zählen u. a. mangelnde Fähigkeiten von Unternehmern, die Kompetenz ihrer Mitarbeiter richtig einschätzen und nutzen zu können,[107] Probleme neue Kunden anzusprechen[108] sowie Uneinigkeiten, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte in der

[100] Vgl. Yetim (2008), S. 867.
[101] Vgl. Neace (1999), S. 157.
[102] Vgl. Neace (1999), S. 158.
[103] Vgl. Drakopoulou Dodd; Anderson (2007), S. 343.
[104] Drakopoulou Dodd; Anderson (2007), S. 345.
[105] Vgl. Egeln et al. (2010), S. 29.
[106] Vgl. Egeln et al. (2010), S. 51 und vgl. Baron (2000), S. 17.
[107] Vgl. Egeln et al. (2010), S. 48.
[108] Vgl. Egeln et al. (2010), S. 47.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Geschäftsführung.[109] Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, sind es maßgeblich die persönlichen Eigenschaften und sozialen Fähigkeiten der Unternehmensgründer, die über den Erfolg oder das Scheitern der Gründung entscheiden.[110]

Für eine erfolgreiche internationale Unternehmensgründung sind viele unterschiedliche Fähigkeiten und Talente notwendig, über welche eine einzelne Person selten verfügt.[111] Außerdem müssen Informationen über Ländermärkte zur Verfügung stehen, die sich in politisch-rechtlicher, ökonomischer und sozio-kultureller Hinsicht stärker vom Heimatland unterscheiden können. Denn um eine strategische Marktbearbeitung erfolgreich umsetzen zu können, müssen die unterschiedlichen Gegebenheiten zwischen Heimatland und Ausland berücksichtigt werden. Der Prozess des Sammelns von Erfahrungen im jeweiligen Ausland kann verkürzt werden, indem das Unternehmen von mehreren Personen gegründet wird, die bereits über Erfahrungen verfügen und aus dem jeweiligen Land stammen. Gegenüber Unternehmensgründungen, an denen mehrere Personen mit gleicher kultureller Herkunft beteiligt sind, werden an Teammitglieder mit unterschiedlicher Herkunft zusätzliche Anforderungen gestellt. Setzt sich das Gründerteam aus Personen mit unterschiedlicher kultureller Herkunft zusammen, so muss ein Verständnis für die kulturellen Unterschiede, und den daraus resultierenden unterschiedlichen Wahrnehmungen und Arbeitsweisen, vorhanden sein.

[109] Vgl Egeln et al. (2010), S. 55-57.

[110] Vgl. Kisfalvi; Maguire (2011), S. 154, vgl. Holt; Macpherson (2010), S. 34 und vgl. Baron (2000), S. 17.

[111] Vgl. Fueglistaller et al. (2012), S. 106.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.5 Gründung internationaler Unternehmen durch Teams

2.5.1 Vorteile und Nachteile von multikulturellen Gründerteams

Da Unternehmensgründer über keine Daten einer bisherigen Unternehmensentwicklung verfügen, und zukünftige Marktentwicklungen zu antizipieren sind, agieren sie in einem Umfeld, welches von einem höheren Grad an Unsicherheit geprägt ist.[112] In solchen Situationen ist es notwendig, die Gegebenheiten aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, um neuartige Problemlösungen entwickeln zu können. Denn Unternehmensgründer stehen vor der Herausforderung, Zugang zu Märkten und finanziellen Mitteln zu erhalten. Dafür müssen innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden. Ein Vorteil von Teamgründungen gegenüber der Gründung eines Unternehmens durch eine einzelne Person, liegt in den unterschiedlichen Eigenschaften von Gruppen- und Teammitgliedern, und somit in der Vielfältigkeit der Gruppe bzw. des Teams. Dadurch können bei der Abwägung von Vorgehensweisen unterschiedliche Kriterien zugrunde gelegt werden, sodass viele unterschiedliche Problemlösungsansätze generiert werden.[113] Die Vielfalt von Teams resultiert aus Unterschieden z. B. hinsichtlich des Alters, des Geschlechts, der Nationalität oder kulturellen Herkunft, der Bildung und der Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder.[114] Die unterschiedlichen Fähigkeiten und Expertisen der Teammitglieder ermöglichen es, die für die Gründung notwendigen Ressourcen zu Bündeln und Aufgaben entsprechend der Qualifikationen zu verteilen.[115] Es ist eher unwahrscheinlich, dass ein einzelner Unternehmer oder Gründer über herausragende Kenntnisse in allen Bereichen verfügt, wie z. B. Produktion, Marketing und Vertrieb sowie Finanzierung und Controlling. Für die Zusammensetzung des Teams ist es daher wesentlich, dass sich die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitglieder gegenseitig ergänzen, und das Team nicht von einem einzelnen Mitglied, mit einem allumfassenden Bündel an Fähigkeiten, abhängig ist.[116] Denn

[112] Vgl. Vyakarnam; Handelberg (2005), S. 237.

[113] Vgl. Foo et al. (2006), S. 391.

[114] Vgl. Knight et al. (1999), S. 445.

[115] Vgl. Jacobsen (2003), S. 83.

[116] Vgl. Timmons; Spinelli (2009), S. 315-316.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dadurch können Gegebenheiten aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden, wodurch Innovativität gefördert wird, der Zugriff auf Ressourcen aus einem größeren Netzwerk von sozialen und beruflichen Kontakten ist möglich und beim Ausscheiden eines Teammitglieds kann der dadurch entstehende Verlust an Know-how und Netzwerkbeziehungen zumindest begrenzt werden.[117]

Manche Autoren grenzen *Team* und *Gruppe* bzw. *Arbeitsgruppe* voneinander ab. Hierbei soll herausgestellt werden, dass sich Teams gegenüber Gruppen durch eine besonders enge Zusammenarbeit und wechselseitige Unterstützung auszeichnen, mit der Verfolgung eines gemeinsamen Ziels.[118] Ein solches Ziel muss bei Gruppen nicht vorhanden sein, da sich hier die Gruppenleistung aus der Summe der Leistungen der einzelnen Gruppenmitglieder ergibt.[119] Jacobsen führt an, dass die Fähigkeiten der beteiligten Gründungsmitglieder nicht einfach aufsummiert werden können, *„denn die eigentliche Qualität der vorhandenen Fähigkeiten im Hinblick auf eine erfolgreiche Unternehmensführung ergeben sich erst durch den konstruktiven Austausch und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams.“*[120] Da diese Abgrenzungen aber über keine ausreichende Trennschärfe hinsichtlich einer „normalen“ Ausprägung von Zusammenarbeit, Unterstützung und Austausch verfügen, werden in den folgenden Ausführungen wie bei Köppel,[121] Earley und Gibson[122] und Cohen und Bailey[123] die Begriffe synonym verwendet.

Ist ein Unternehmen in unterschiedlichen Ländern und Kulturen aktiv, so sollte ein Verständnis für die jeweiligen kulturellen Vorgänge vorhanden sein, um darauf basierend Strategien zu entwickeln.[124] Dafür sollten Informationen über die landesspezifischen Vorteile und Potentiale vorliegen. Hierzu zählen z. B. standortbedingte geringe Lohnkosten oder die Förderung von Forschung und Entwicklung. Außerdem müssen die Rahmenbedingungen für einen Markteintritt im jeweili-

[117] Vgl. Vyakarnam; Handelberg (2005), S. 238-239 und vgl. Fiet et al. (1997), S. 363.

[118] Vgl. Scheider; Hirt (2007), S. 276 und vgl. Köppel (2007), S. 12.

[119] Vgl. Katzenbach; Smith (2006), S. 52.

[120] Jacobsen (2003), S. 83.

[121] Vgl. Köppel (2007), S. 12.

[122] Vgl. Earley; Gibson (2002), S. 2.

[123] Vgl. Cohen; Bailey (1997), S. 241.

[124] Vgl. Scheider; Hirt (2007), S. 281.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gen Zielland bekannt sein. Denn auf die notwendigen und kritischen Ressourcen kann erst dann zugegriffen werden, wenn die Rahmenbedingungen des Zugangs bekannt sind und diese im sozio-kulturellen Gefüge beachtet werden. Hierzu zählen Informationen über formale und rechtliche Bedingungen sowie informelle Bedingungen, wie z. B. die Notwendigkeit von privaten oder partikularistischen Beziehungen. Zusätzlich muss bekannt sein, auf welche Art und Weise im Ausland Produkte abgesetzt werden können. Dafür werden Informationen über die landesspezifischen Bedürfnisse benötigt, um das Produkt mit seinen Eigenschaften entsprechend gestalten zu können. Des Weiteren sollte Wissen darüber vorliegen, wie im jeweiligen Kulturkreis Produkte wahrgenommen werden, damit die Vermarktung des Produktes entsprechend gestaltet werden kann. Schließlich muss die Vertriebsinfrastruktur bekannt sein, um die potentiellen Kunden über den richtigen Vertriebskanal erreichen zu können.

Daher weisen Oviatt und McDougall darauf hin, dass Gründerteams von international agierenden Unternehmungen aus Personen bestehen sollten, die bereits über internationale Geschäftserfahrungen verfügen und von unterschiedlicher nationaler bzw. kultureller Herkunft sind.[125] In bikulturellen bzw. multikulturellen Teams stammen die Mitglieder aus zwei bzw. mehreren unterschiedlichen Kulturen. Die unterschiedliche kulturelle Herkunft kann dazu führen, dass Sachverhalte unterschiedlich wahrgenommen, interpretiert und evaluiert werden.[126] Daher können die kulturell bedingten unterschiedlichen Denkweisen der Gründer für die Findung neuartiger Problemlösungen einen Vorteil darstellen.[127] Die Heterogenität der Teammitglieder ermöglicht den Zugang zu unterschiedlichen Informationen, sodass Innovation und Kreativität gefördert werden. Unterschiedliche Erfahrungen der Mitglieder erweitern die Perspektive. Personen, die über viele Jahre Erfahrungen in der jeweiligen Branche und/oder Kultur gesammelt haben, verfügen über das Wissen, wie bestimmte Vorgänge beim Gründungsprozess ablaufen, z. B. die Art des Aufbaus von Kontakten für die Etablierung des Unternehmens im Ausland. Personen, die über weniger solcher Erfahrungen verfügen, können neu-

[125] Vgl. Oviatt; McDougall (1994), S. 57.

[126] Vgl. Scheider; Hirt (2007), S. 277.

[127] Vgl. Scheider; Hirt (2007), S. 282.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

artige Herangehensweisen einbringen.[128] Auch Matlay und Westhead zeigen mit ihren Untersuchungen, dass Teams von den gemeinsamen Human-, Finanz- und Wissensressourcen profitieren.[129] Ein weiterer Vorteil von Heterogenität ist die geringere Anfälligkeit für das Groupthink-Phänomen, welches die vorschnelle Einstimmigkeit von relativ homogenen Teams beschreibt.[130] Neben unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, haben heterogene Teams auch einen größeren Zugang zu Kontakten in beruflichen und sozialen Netzwerken.[131]

Die Vielfältigkeit kann aber auch mit Nachteilen verbunden sein, wie einem erhöhten Kommunikations- und Koordinationsaufwand. Denn die Ausarbeitung neuer Lösungsansätze kann aufgrund der unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven sehr zeitaufwändig sein.[132] Misstrauen kann aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen von Effektivität, Erfolg und Loyalität entstehen.[133] Ebenso beeinflusst die kulturelle Prägung die Art wie Meinungen und Ansichten geäußert werden.[134] Unterschiedliche kulturelle Codes, anhand derer Botschaften ver- und entschlüsselt werden, können zu Fehlinterpretationen von Verhaltensweisen der Interaktionspartner führen.[135] Außerdem ist die gewählte Arbeitssprache in multikulturellen Teams oft nicht die Muttersprache, sodass aufgrund mangelnder Sprachfähigkeiten Missverständnisse, Spannungen und Vertrauensverlust auftreten können.[136]

Erst wenn ein gemeinsames Verständnis der Situation und Handlungsweisen vorliegt, kann Vertrauen zwischen den Mitgliedern der Gruppe entstehen. Der Erfolg von bi- und multikulturellen Teams wird somit von den Kommunikationsfähigkeiten und Sprachfähigkeiten der einzelnen Mitglieder bestimmt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass mit dem technologischen Fortschritt unterschiedliche Arten der

[128] Vgl. Vyakarnam; Handelberg (2005), S. 238.
[129] vgl. Matlay; Westhead (2005), S. 294.
[130] Vgl. Scheider; Hirt (2007), S. 282 und vgl. Janis (1982), S. 9.
[131] Vgl. Vyakarnam; Handelberg (2005), S. 237.
[132] Vgl. Scheider; Hirt (2007), S. 282.
[133] Vgl. Earley; Gibson (2002), S. 43.
[134] Vgl. Earley; Gibson (2002), S. 44.
[135] Vgl. Köppel (2007), S. 78.
[136] Vgl. Scheider; Hirt (2007), S. 282.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Übermittlung von Nachrichten möglich wurden. In internationalen Unternehmungen müssen Aktivitäten weltweit über viele unterschiedliche Standorte koordiniert werden. Um Reaktionszeiten möglichst gering zu halten, ist es notwendig, dass auch die Kommunikation über Ländergrenzen hinweg möglichst schnell erfolgt. Dies hat zur Folge, dass Kommunikation zwischen Personen nicht immer am selben Ort, von Angesicht zu Angesicht erfolgen kann, sondern alternative Kommunikationsformen gewählt und eingesetzt werden, wie z. B. Telefonie, Chat- oder Video-Kommunikation. Durch den Einsatz computervermittelter Kommunikation werden zum einen die Wahrnehmung des Interaktionspartners und zum anderen der Informationsaustausch beeinflusst, worauf in Kapitel 2.5.2 näher eingegangen wird. Da beide Aspekte die Basis für das Treffen von Entscheidungen bilden, ist davon auszugehen, dass durch das gewählte Kommunikationsmedium auch der Erfolg einer internationalen Unternehmensgründung beeinflusst werden kann.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.5.2 Kommunikation und Kommunikationsmedien bei unternehmerischen Tätigkeiten

Als Alternative zur physischen Mobilität wird durch den Einsatz von IKT eine neue, virtuelle Mobilität erzeugt.[137] Bei der traditionellen persönlichen Kommunikation, die von Angesicht zu Angesicht (face-to-face, ftf) stattfindet, müssen sich die beteiligten Personen zur selben Zeit am selben Ort befinden.[138] Findet Kommunikation über ein elektronisches Medium statt, kann über unterschiedliche Standorte, Zeiten und Kulturen hinweg mit anderen Personen kommuniziert werden.[139] Die computervermittelte Kommunikation (cvK) erleichtert somit die Kommunikation zwischen Niederlassungen in unterschiedlichen Ländern, als auch die Koordination von Unternehmensaktivitäten über Ländergrenzen hinweg, von internationalen Unternehmungen.[140] Auch Fortschritte im Bereich der IKT und die weltweit ansteigende Nutzung von Computern führen zu einer zunehmenden Nutzung des Internets (siehe Abbildung 2.4).[141] Aus den Daten der Weltbank geht hervor, dass die Anzahl der Internetnutzer von 2000 bis 2010 weltweit um das 4,6fache anstieg. Damit nutzt fasst ein Drittel der Weltbevölkerung das Internet. China liegt mittlerweile mit 34,3 Prozent seiner Einwohner, die auf das Internet zugreifen, über dem weltweiten Durchschnitt von 30,2 Prozent. Damit stieg die Anzahl der Internetnutzer für den betrachteten Zeitraum um das 19fache, womit die Wachstumsrate Chinas fast fünfmal höher ist, als die der Welt. Deutschland liegt mit 82,0 Prozent an Internetnutzern deutlich über dem europäischen Durchschnitt von 71,5 Prozent.[142]

Dementsprechend nimmt auch die Kommunikation über das Internet zu, welches unterschiedliche Kommunikationsmodi ermöglicht.[143] Dazu zählen die Chat- und Video-Kommunikation, welche im Privat- und Berufsleben vermehrt stattfin-

[137] Vgl. Jenssen; Kristiansen (2004), S. 5.

[138] Vgl. DeSanctis; Monge (1999), S. 695.

[139] Vgl. DeSanctis; Monge (1999), S. 695 und vgl. Taesler; Janneck (2010), S. 376.

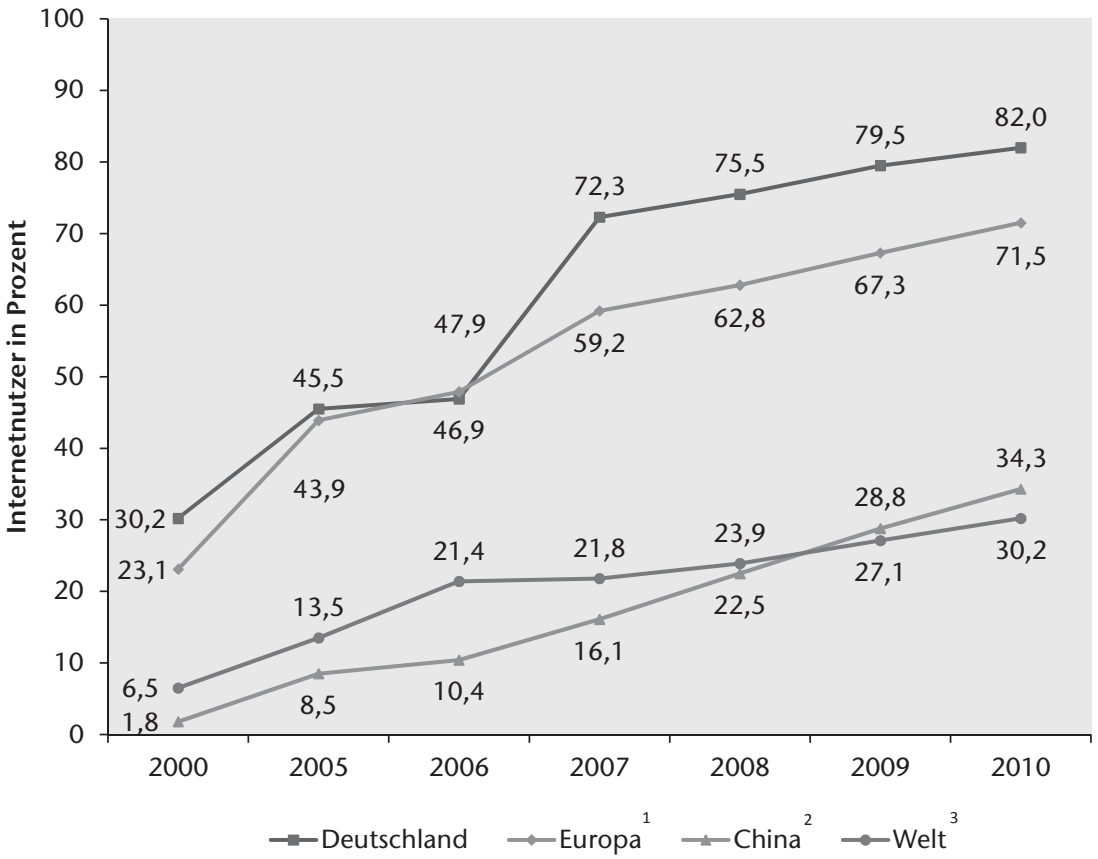
[140] Vgl. Leung et al. (2005), S. 360.

[141] Vgl. Taesler; Janneck (2010), S. 376.

[142] Vgl. World Bank (2007a-2012a).

[143] Vgl. Beck (2006), S. 28 und vgl. Hauptmann (2012), S. 172.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.



[1] Die Daten für Europa umfassen in den Jahren 2000 und 2005 die EA-13, 2006 die EA-15, 2007 und 2008 die EA-16, 2009 und 2010 die EA-17.

[2] Ohne Hong Kong, Taiwan und Macao.

[3] Die Daten wurden erhoben für Länder mit mehr als 30.000 Einwohnern und für Länder, deren Einwohnerzahl geringer ist, welche aber Mitglied der Weltbank sind.

Abbildung 2.4: Entwicklung der Internetnutzer von 2000 bis 2010 in China, Deutschland, Europa und weltweit

(Quelle: In Anlehnung an Daten der World Bank (2007a-2012a))

den, wie z. B. der Austausch von E-Mails oder Videokonferenzen.[144] Döring weist darauf hin, dass durch das gewählte Kommunikationsmedium dieselbe Nachricht nicht einfach nur in einer anderen Form übermittelt wird, sondern dass das Medium auch das Kommunikations- und Interaktionsverhalten beeinflusst.[145] Im beruf-

[144] Vgl. Taesler; Janneck (2010), S. 376.

[145] Vgl. Döring (2003), S. 192.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lichen Alltag ist ftf-Kommunikation am besten geeignet um Überzeugungen, Werte, Auffassungen, Informationen und Wissen richtig zu übermitteln. Denn Mehrdeutigkeiten können durch Rückfragen in kurzer Zeit geklärt werden.[146]

Gegenüber ftf-Kommunikation findet bei cvK eine reduzierte Informationsübermittlung statt.[147] Video-Kommunikation ermöglicht zwar eine vollständige Übermittlung von verbalen Signalen, jedoch wird die nonverbale Kommunikation eingeschränkt. Die Wahrnehmung von Gestik und Mimik, welche das Gesagte unterstreichen oder ergänzen, ist möglich, aber die räumliche Wahrnehmung des Interaktionspartners ist eingeschränkt, da die interpersonelle Distanz nicht variiert werden kann. Die räumliche Positionierung der Gesprächspartner wird limitiert durch das eingestellte Sichtfeld der Webcam. Auch die Wahrnehmung des Interaktionspartners durch den Geruch ist nicht möglich.[148] Eine Beeinträchtigung der Interaktion in Teams durch Video-Kommunikation wurde von Andres nachgewiesen. Bei ftf-Kommunikation ist die Produktivität eines Teams als auch der Grad der Interaktion im Team höher, als bei Teams, die durch eine Videokonferenz-Schaltung miteinander verbunden sind.[149] Bei Chat-Kommunikation fehlen die Ausdrucksformen der Körpersprache wie Gestik und Mimik, paraverbale Kommunikationselemente wie Tonfall, Lautstärke, Betonung etc. und eine gemeinsame Umgebung ganz.[150] Die fehlenden non-verbalen Signale können bei Chat-Kommunikation durch Emoticons „ersetzt“ werden und dienen als „quasi-nonverbale“ Signale. Sie verstärken die Übermittlung von Emotionen,[151] und beeinflussen positiv die Wahrnehmung des Senders durch den Empfänger.[152]

Das Kommunikationsmedium beeinflusst nicht nur die Kommunikation zwischen Teams sondern auch die Kommunikation zwischen einzelnen Teammitgliedern. Die Experimente von Brosig et al. als auch Fiedler weisen darauf hin, dass sich Entscheidungsträger kooperativer verhalten, wenn sie vor dem Treffen

[146] Vgl. Lee; Jones (2008), S. 563-564.

[147] Vgl. Taesler; Janneck (2010), S. 376-377.

[148] Vgl. Hauptmann (2012), S. 142-143.

[149] Vgl. Andres (2002), S. 45.

[150] Vgl. Wenzel (2002), S. 180 und vgl. Taesler; Janneck (2010), S. 377.

[151] Vgl. Taesler; Janneck (2010), S. 377.

[152] Vgl. Taesler; Janneck (2010), S. 380.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

einer Entscheidung mit den anderen Mitgliedern des Teams kommunizieren können.[153] Brosig et al. zeigen, dass für kooperatives Verhalten die beiden Elemente der ftf-Kommunikation, Audio-Kommunikation in Verbindung mit visueller Identifikation des Interaktionspartners, wesentlich sind. Da bei Video-Kommunikation diese beiden Bestandteile der Kommunikation wirken können, stellt sie von den unterschiedlichen Varianten der cvK die beste Alternative zur traditionellen ftf-Kommunikation dar, wenn Kommunikation über unterschiedliche Standorte der Interaktionspartner hinweg erfolgt.[154] Die Autoren vermuten, dass die signifikant höhere Kooperation bei ftf-Kommunikation und Video-Kommunikation gegenüber anderen Kommunikationsvarianten, wie z. B. Chat-Kommunikation oder Telefonie, auf die evolutionäre Entwicklung der ftf-Kommunikation und die soziale Prägung von Individuen, Personen eher vertrauen zu können, denen man gegenübersteht bzw. denen man in die Augen sehen kann, zurückzuführen ist.[155] Fiedler konnte bezüglich der Kooperation von Entscheidungsträgern keinen Unterschied zwischen Audio-Kommunikation über einen Avatar und Skype-Chat nachweisen. Allerdings scheinen Kommunikationsinhalte, die für die zutreffende Entscheidung irrelevant erscheinen, kooperatives Verhalten beim Entscheidungsträger zu fördern.[156]

Damit in Teams, die aus Mitgliedern mit unterschiedlicher Herkunft bestehen, kommuniziert werden kann, müssen sich die Mitglieder auf eine gemeinsame Sprache einigen, die alle beherrschen. Deutsch-chinesische Teams können sich auf eine Sprache einigen, die für jeden eine Fremdsprache darstellt, wie z. B. Englisch. Oder sie kommunizieren in Deutsch oder Chinesisch miteinander, so dass die gewählte Sprache für einen Teil des Teams die Muttersprache und für den anderen Teil eine Fremdsprache ist. Bei dieser Zusammensetzung von Teams muss somit immer das Verständnis einer Fremdsprache vorhanden sein. Holtbrügge und Kittler untersuchten den Einfluss einer Fremdsprache, im Vergleich zur Muttersprache, auf die Qualität der Verständigung von deutsch-chinesischen Teams.[157] Die Autoren zei-

[153] Vgl. Brosig et al. (2003), S. 231 und vgl. Fiedler (2009), S. 187.

[154] Vgl. Brosig et al. (2003), S. 231.

[155] Vgl. Brosig et al. (2003), S. 232.

[156] Vgl. Fiedler (2009), S. 185.

[157] Vgl. Holtbrügge; Kittler (2007) S. 354-355.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gen, dass die Kommunikation der chinesischen Teilnehmer bei Verwendung der deutschen Sprache weniger effektiv und effizient ist (sowohl in Gruppen, die sich nur aus Chinesen zusammensetzen, als auch in Gruppen, bestehend aus chinesischen und deutschen Teilnehmern), als wenn sie in ihrer Muttersprache kommunizieren, und auch im Vergleich zur Kommunikation der deutschen Teilnehmer, welche in allen Anordnungen ihre Muttersprache verwendeten.[158] Die Qualität der Kommunikation von Teams, die sich aus mehreren Kulturen zusammensetzen, scheint eher von der sprachlichen Kompetenz der Mitglieder abzuhängen, als von der Überwindung anderer kultureller Unterschiede.[159] Für die Qualität der Kommunikation von Teams, die aus mehreren Kulturen bestehen, scheint daher die sprachliche Kompetenz eher von Bedeutung zu sein, als die Überwindung anderer kultureller Unterschiede, welche z. B. aus Einstellungen oder Werthaltungen hervorgehen.[160]

Mit steigendem Kommunikationsgrad des verwendeten Mediums, steigt auch der Informationsgehalt von übermittelten Nachrichten. Je mehr Informationen über das Kommunikationsmedium ausgetauscht werden können, umso umfassender wird der Eindruck vom Interaktionspartner. Die Einschätzung des Partners ist die Grundlage für die Entwicklung von Vertrauen in zwischenmenschlichen Beziehungen, und beeinflusst dadurch auch die Wahl des Partners bei einer internationalen Unternehmensgründung.

[158] Vgl. Holtbrügge; Kittler (2007) S. 355, 361.

[159] Vgl. Holtbrügge; Kittler (2007), S. 361.

[160] Vgl. Holtbrügge; Kittler (2007), S. 361 und vgl. Scherm; Süß (2001), S. 21.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.5.3 Interpersonelles Vertrauen als Basis für eine unternehmerische Zusammenarbeit

2.5.3.1 Definition von interpersonellem Vertrauen

Eine Vertrauensbeziehung besteht immer zwischen zwei Parteien, der einen Partei, welche vertraut (Vertrauensgeber, Treugeber, Vertrauenssubjekt bzw. trustor) und der anderen Partei, der vertraut wird (Vertrauensnehmer, Treunehmer, Vertrauensobjekt bzw. trustee).[161] Interpersonelles Vertrauen bezieht sich auf zwischenmenschliche Beziehungen und ist daher vom Vertrauen auf Gegenstände und dem Selbstvertrauen abzugrenzen.[162] Interpersonelles Vertrauen kann in einer Situation vorliegen, in der der Vertrauensgeber einmalig Vertrauen gewährt und der Vertrauensnehmer einmalig mit vertrauenswürdigem oder vertrauensunwürdigem Verhalten reagiert. Die Vertrauensbeziehung kann aber auch über mehrere Situationen hinaus andauern, in denen sich dieser Vorgang wiederholt.[163]

Da ökonomische Austauschbeziehungen von sozialen Beziehungen überlagert werden und interpersonelles Vertrauen immer ein soziales Phänomen ist, beeinflusst es auch wirtschaftliche Transaktionen.[164] Denn der Aufbau von Vertrauen ist wichtig, um die wahrgenommenen Risiken der Interaktionspartner zu reduzieren. Dadurch ist das Vertrauen ein Bestandteil der Basis für den Fortbestand der Beziehung und für die Qualität der Zusammenarbeit.[165]

Das interpersonelle Vertrauen ist aufgrund der Vielfalt und Komplexität zwischenmenschlicher Beziehungen empirisch schwer zugänglich.[166] Daher existiert keine allgemein akzeptierte Begriffsbeschreibung von Vertrauen. In Abhängigkeit vom Schwerpunkt der jeweiligen Forschung wird Vertrauen unterschiedlich definiert.[167] Hierbei können kognitive oder affektive Prozesse, notwendige Bedingun-

[161] Vgl. Bergmann; Volery (2009), S. 45, vgl. Peters (2008), S. 60, vgl. Späth; Jedrzejczyk (2008), S. 112 und vgl. Mayer et al. (1995), S. 711.

[162] Vgl. Kassebaum (2004), S. 23.

[163] Vgl. Peters (2008), S. 60.

[164] Vgl. Bergmann; Volery (2009), S. 43 und vgl. Späth; Jedrzejczyk (2008), S. 112.

[165] Vgl. Praxmarer (2009), S. 613.

[166] Vgl. Bergmann; Volery (2009), S. 45 und vgl. Kassebaum (2004), S. 7.

[167] Vgl. Kassebaum (2004), S. 7.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gen für das Entstehen von Vertrauen oder seine Wirkungsweise im Vordergrund der Untersuchung stehen.[168]

Vertrauen ist wichtig in Situationen, in denen der Vertrauensgeber nicht vollständig informiert ist über den Vertrauensnehmer und/oder über die jeweilige Situation.[169] Somit ist interpersonelles Vertrauen mit der Bereitschaft verbunden, Risiken in einer Beziehung einzugehen.[170] *„Zwischenmenschliches Vertrauen bewirkt, dass man sich in einer riskanten Situation auf Informationen einer anderen Person über schwer abschätzbare Tatbestände und deren Konsequenzen verlässt.“*[171] Denn wenn der Vertrauensgeber über vollständige Informationen verfügen würde, müsste er nicht vertrauen.[172]

Die Bereitschaft des Vertrauensgebers einer anderen Partei zu vertrauen, hängt zum einen von seiner grundsätzlichen Neigung ab, anderen Menschen vertrauen zu wollen. Zum anderen wird das Ausmaß des Vertrauens davon beeinflusst, wie der Vertrauensgeber die Fähigkeiten, das Wohlwollen und die Rechtschaffenheit des Vertrauensnehmers wahrnimmt.[173] Das bedeutet, Vertrauen hat einen Bezug zur Vergangenheit und ist auf die Zukunft gerichtet. Denn es entsteht auf der Basis vergangener Erlebnisse, die mit einer bestimmten Wahrnehmung des Interaktionspartners verbunden sind. Davon ausgehend entwickelt der Vertrauensgeber eine Erwartungshaltung über zukünftige Verhaltensweisen des Vertrauensnehmers.[174] Diese Erwartung bezieht sich darauf, dass der Interaktionspartner seine Freiheit entsprechend seiner dargestellten und sozial sichtbar gemachten Persönlichkeit handhaben wird.[175] Da das Vertrauen auf Wahrnehmung, individuellen Charakteristika und situativen Gegebenheiten beruht, variiert das Ausmaß von Vertrauen je nach Person, Beziehung und Tätigkeit.[176]

---

[168] Vgl. Kassebaum (2004), S. 8.

[169] Vgl. Peters (2008), S. 62.

[170] Vgl. Mayer et al. (1995), S. 724-725.

[171] Bierhoff (2002), S. 136.

[172] Vgl. Peters (2008), S. 62.

[173] Vgl. Bergmann; Volery (2009), S. 46 und vgl. Mayer et al. (1995), S. 724.

[174] Vgl. Kassebaum (2004), S. 12.

[175] Vgl. Luhmann (2000), S. 48.

[176] Vgl. Zand (1972), S. 230 und vgl. Schoorman et al. (2007), S. 344.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Doney et al. berücksichtigen in ihrer Definition den Umstand der Verletzbarkeit, indem sie Vertrauen beschreiben *„as a willingness to rely on another party and to take action in circumstances where such action makes one vulnerable to the other party.“*[177] Durch das Eingehen von Risiken beinhaltet Vertrauen die Zuversicht, dass der Vertrauensnehmer die Verwundbarkeit des Vertrauensgebers nicht ausnutzt.[178]

Das Eingehen des Risikos, enttäuscht und verletzt zu werden oder finanzielle Verluste zu erleiden, könnte minimiert werden, indem der Vertrauensgeber das Verhalten und die Handlungen des Vertrauensnehmers kontrolliert, sofern es ihm möglich ist. Die Durchführung von Kontrollmaßnahmen wäre aber mit erheblichen Kosten verbunden, sodass Vertrauen ein freiwilliger Verzicht von Kontrolle ist.[179] Dies kommt auch bei Zuendorf zum Ausdruck, welcher Vertrauen im Kontext von Arbeitsorganisationen betrachtet, und es als *„Übertragung der Kontrolle über Ressourcen, Handlungen oder Ereignisse in Erwartung auf nicht genau definierte Gegenleistungen in der Zukunft“*[180] definiert.

Die Ausprägungen des interpersonellen Vertrauens rangieren auf einem Kontinuum zwischen Misstrauen und Vertrauensseligkeit. Misstrauen stellt das Fehlen von Vertrauen dar. Es liegt dann vor, wenn davon ausgegangen wird, dass der Interaktionspartner sich nicht an Vereinbarungen und Absprachen hält und somit ein vertrauensunwürdiges Verhalten zeigt. Vertrauensseligkeit stellt ein Ausmaß an Vertrauen dar, welches objektiv unangebracht erscheint. Es wird davon ausgegangen, dass der Interaktionspartner sich an Vereinbarungen und Absprachen hält, obwohl die Mehrheit von Individuen, in einer vergleichbaren Situation, Vertrauen als unberechtigt ansieht.[181]

[177] Doney et al. (1998), S. 604.

[178] Vgl. Bergmann; Volery (2009), S. 45.

[179] Vgl. Peters (2008), S. 73 und vgl. Auer-Rizzi (2007), S. 117.

[180] Zuendorf (1986), S. 48.

[181] Vgl. Kassebaum (2004), S. 22.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.5.3.2 Vertrauen als Voraussetzung für die Bildung von Teams

Verfügt ein Interaktionspartner über unvollständige Informationen führt dies zu Unsicherheiten. Der Austausch von Informationen kann diese Unsicherheiten reduzieren. Die Experimente von Deutsch zeigen, dass Kommunikation, in Form eines schriftlichen Austausches,[182] die Entwicklung von Vertrauen erleichtern kann.[183] Die Experimente wurden in Form eines Gefangenen-Dilemmas durchgeführt. Bei zwei Personen führt die jeweils individuelle Minimierung des Verlusts bzw. Maximierung des Nutzens zu einem Verlust für beide. Wird den Spielern allerdings die Möglichkeit gegeben Absprachen zu treffen, wäre die kooperative Lösung vorzuziehen. Beide würden einen positiven Nutzen aus ihrer Entscheidung ziehen und keinen Verlust erleiden, sofern sich beide an die Absprache halten. Um die kooperative Lösung realisieren zu können, setzt dies gegenseitiges Vertrauen voraus. Denn Eigennutzenmaximierung führt zur Abweichung von der kooperativen Lösung.[184] Können beide Parteien sich vor dem Treffen einer Entscheidung ihre Absichten gegenseitig mitteilen, so erleichtert dies den Aufbau von Vertrauen und die Realisation von kooperierendem Verhalten. Der Vertrauensaufbau wird auch erleichtert, wenn der gegenseitige Nutzen bzw. Vorteil von kooperierendem Verhalten kommuniziert wird.[185]

Wie DeBruine zeigt, wird der Aufbau von Vertrauen nicht nur durch den Austausch von sachlichen Informationen beeinflusst, sondern auch durch visuelle Informationen über den Interaktionspartner.[186] Um dies zu überprüfen wurde mit 24 Studenten ein Verhandlungsspiel über 16 Runden gespielt. In jeder Runde wurde ihnen ein Bild vom Gegenspieler gezeigt, welcher in jeder Runde wechselte. Die Gegenspieler nahmen angeblich online, von anderen Universitäten aus, am Experiment teil. In Wirklichkeit waren es aber Porträts von Personen, die morphologisch überarbeitet wurden. Hierbei spielten die Teilnehmer die Hälfte der Runden mit Bildern von Personen, die morphologische Eigenschaften des eigenen Gesichts

[182] Vgl. Deutsch (1958), S. 271.
[183] Vgl. Deutsch (1958), S. 273.
[184] Vgl. Deutsch (1958), S. 270.
[185] Vgl. Deutsch (1958), S. 279.
[186] Vgl. DeBruine (2002), S. 1307.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

enthielten. Die anderen Runden wurden mit unterschiedlichen Bildern gespielt, die sich jeweils aus den Merkmalen von zwei fremden Gesichtern zusammensetzten.[187] Anhand dieser Experimente wurde deutlich, dass Individuen den Personen ein signifikant höheres Vertrauen entgegenbringen, deren Gesichter mit Informationen des eigenen Gesichts überarbeitet wurden, und damit als ihnen ähnlicher wahrgenommen werden.[188] Ein ähnliches Aussehen kann nur dann einen Einfluss auf die Wahl eines Arbeitspartners und auf das Vertrauen haben, wenn die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht oder in Form einer Videokonferenz stattfindet. Bei Chat-Kommunikation bzw. schriftlicher Kommunikation hat ein ähnliches Aussehen der Interaktionspartner wahrscheinlich keinen Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen und anschließende Entscheidungen. Sachliche Informationen, z. B. zur Entscheidungsfindung, zum Ablauf von Vorgängen und zur Handhabung einer Situation, können bei beiden Kommunikationsformen einen Einfluss haben. Kommunikation, die von Angesicht zu Angesicht stattfindet, ermöglicht somit den größtmöglichen Austausch von unterschiedlichen Informationen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass Vertrauen das Treffen von Entscheidungen bei ftf-Kommunikation und Video-Kommunikation eher beeinflusst, als bei Chat-Kommunikation oder im Vergleich zu keiner Kommunikation. Somit ist anzunehmen, dass das Kommunikationsmedium den Aufbau von Vertrauen und damit das Treffen von Entscheidungen beeinflusst.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Austausch von Informationen hinsichtlich der individuellen Absichten und Fähigkeiten, den Aufbau von Vertrauen ermöglicht bzw. vereinfacht. Kooperierendes Verhalten basiert auf der gegenseitigen Wahrnehmung der Interaktionspartner sowie der Einschätzung der Zuverlässigkeit der Informationen. Der Austausch von Wissen hängt dabei maßgeblich von freiwilliger Kooperation ab,[189] insbesondere bei implizitem Wissen, welches nur schwer kommunizierbar ist.[190] Wenn ein Unternehmen international gegründet werden soll, wird Wissen über die potentiellen Zielländer und deren Kultur benötigt. Kulturelles Wissen ist implizites Wissen, welches durch Sozialisation und da-

[187] Vgl. DeBruine (2002), S. 1308-1309.

[188] Vgl. DeBruine (2002), S. 1311.

[189] Vgl. Fuchs (2006), S. 117.

[190] Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 72.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

mit durch Erfahrung erwerbbar ist.[191] Allerdings ist dies ein langwieriger Prozess, welcher umgangen werden kann, indem Personen an der Gründung beteiligt sind, die aus den jeweiligen Kulturen stammen. Die Nutzung bzw. der Einsatz dieses Wissens durch den entsprechenden Kulturträger ist aber nur dann möglich, wenn gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist. Eine vollständige Kontrolle, ob dieses Wissen richtig ist und ob es richtig eingesetzt wird, ist hier nicht möglich. Bei gegenseitigem Misstrauen würde dieses Wissen entweder nicht ausgetauscht oder, wenn doch, nicht verwendet werden. Eine Reduzierung von Unsicherheiten tritt somit nur dann ein, wenn Vertrauen vorhanden ist, da es dazu führt, dass sich der Vertrauensgeber auf die Informationen und das Wissen einer anderen Person verlässt.

Die Untersuchungen von Baron und Tang weisen darauf hin, dass die sozialen Fähigkeiten der Unternehmensgründer den Kommunikationsverlauf gestalten. Denn Unternehmer mit größeren sozialen Fähigkeiten können eher Vertrauen und Zuneigung bei anderen Personen erwecken, als Personen, deren soziale Fähigkeiten geringer ausgeprägt sind. Dadurch ist es Erstgenannten auch eher möglich, an für sie nützliche Informationen zu gelangen.[192] Die Wirksamkeit der sozialen Fähigkeiten von Unternehmern wird von den kulturellen Unterschieden im Gründerteam beeinflusst. Die Zusammenarbeit in bi- und multikulturellen Gründerteams hängt von den Fähigkeiten ab, andere Mitglieder, trotz kultureller Unterschiede, hinsichtlich ihrer Intentionen und Emotionen richtig wahrzunehmen. Auch die Präsentation und Darstellung der eigenen Person basiert auf der sozio-kulturellen Prägung des Individuums. Die kulturellen Unterschiede im Team beeinflussen nicht nur die Wirksamkeit sozialer Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder, sondern auch die Art des Informationsaustauschs, d. h. ob benötigte Informationen explizit genannt oder beim Interaktionspartner als bekannt vorausgesetzt werden. Ebenso kann die Verwendung von IKT, d. h. die Wahl des Kommunikationsmediums, durch die kulturelle Herkunft bestimmt werden. In Kapitel 3 werden die Unterschiede zwischen deutscher und chinesischer Kultur dargestellt, nachdem auf das europäische, insbesondere deutsche, und chinesische Verständnis von Kultur eingegangen wurde.

[191] Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 75 und zu den Merkmalen impliziten Wissens vgl. z. B. Hasler Roumois (2007), S. 44 f.

[192] Vgl. Baron; Tang (2009), S. 300.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3 Kulturelle Determinanten der unternehmerischen Tätigkeit

Zu den Bestandteilen der psychischen Distanz zwischen zwei Ländern zählten die kulturellen Unterschiede.[1] Diese können unter dem Begriff der *kulturellen Distanz* zusammengefasst werden. Das Konstrukt der kulturellen Distanz geht auf Kogut und Singh zurück und gibt an, in welchem Ausmaß unterschiedliche Landeskulturen einander ähnlich sind oder sich voneinander unterscheiden.[2] Die immer stärker werdende geographische Vernetzung sowie die internationale Aktivität von Unternehmen, lassen die kulturelle Distanz zu einer wesentlichen strategischen Dimension für das internationale Auftreten von Unternehmen werden. Um den unterschiedlichen kulturellen Anforderungen der einzelnen Länder gerecht zu werden, sollte Wissen über die jeweiligen Kulturen im Unternehmen vorhanden sein. Die Integration von kulturellem Wissen über Deutschland und China kann den Erfolg einer Etablierung von Wertaktivitäten in beiden Ländern begünstigen. Das Erlernen kulturellen Wissens ermöglicht dabei den Aufbau eines kulturellen Verständnisses, welches für den Unternehmenserfolg im fremden Kulturkreis förderlich sein kann. Zum Zeitpunkt einer Unternehmensgründung kann ein solches Verständnis bereits vorliegen, wenn eine Person aus dem entsprechenden Kulturkreis Mitglied des Gründerteams ist. Die erfolgreiche Integration und Anwendung des kulturellen Wissens im Unternehmen kann einzigartig und schwer imitierbar sein, sodass daraus ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen erwachsen kann.[3] Für ein erfolgreiches Auftreten in unterschiedlichen Kulturkreisen sollten dem Un-

---

1 Vgl. hierzu Ausführungen auf S. 18.

2 Vgl. Kogut; Singh (1988), S. 412 und Shenkar (2001), S. 528-529.

3 Vgl. Oviatt; McDougall (1994), S. 58-59.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ternehmen die allgemeinen Bräuche, Sitten und Verhaltensweisen in den unterschiedlichen Ländern bekannt sein.

3.1 Definition des Begriffs der Kultur

3.1.1 Deutsches Verständnis von Kultur

Der Begriff *Kultur* ist dem lateinischen Wort *cultura* entlehnt, welches agrarische Tätigkeiten umfasst, wie z. B. das Bestellen von Land. Im Römischen Reich bekommt der Begriff cultura eine weitere Bedeutung. Cicero (106 - 43 v. Chr.) spricht von *cultura animi*, der Pflege des Geistes, sodass unter Kultur ethisch-moralisch gute Sitten verstanden wurden.[4]

Seit dem Ende des 18. Jahrhundert ist das Wort *Kultur* im deutschen Sprachschatz vorhanden. Der Begriff wurde zu dieser Zeit vor allem von Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), Voltaire (1694-1778) und Johann Gottfried von Herder (1744-1803) geprägt.[5] Bei der Spezifikation des Begriffs fand die geschichtliche Entwicklung von Kulturen eine stärkere Beachtung, sodass Kultur nun als *„eine sich wandelnde, regende, ausformende und sich weiterentwickelnde Form von Gesellschaften, Gemeinschaften, Völkern und Nationen verstanden“*[6] wurde.

Seit dem 20. Jahrhundert hat eine Vielzahl von Kulturdefinitionen Einzug in die Literatur unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche gehalten, wie z. B. der Kulturanthropologie, kulturvergleichenden Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre.[7] Anfang der 50er Jahre veröffentlichten Kroeber und Kluckhohn eine Sammlung von über 150 Kulturdefinitionen.[8] Basierend auf ihren Ausführungen versuchen sie eine allgemeingültige Definition des Kulturbegriffs aufzustellen. Diese stellt insbesondere darauf ab, dass Kultur auf Werten basiert, die sich historisch entwickelt und etabliert haben. Kroeber und Kluckhohn setzten Handlungs- und Verhaltens-

4 Vgl. Dormayer; Kettern (1997), S. 51.

5 Vgl. Sun (2006), S. 21.

6 Dormayer; Kettern (1997), S. 52.

7 Vgl. Sun (2006), S. 23.

8 Vgl. Kroeber; Kluckhohn (1952), Part II.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

weisen der Menschen und Kultur in eine sich gegenseitig bedingende Wechselbeziehung. *„Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i-e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of further action.“*[9]

Im Einklang mit dem Verständnis Ciceros von Kultur, steht die Definition von Edward Burnett Tylor (1832-1917), welche in der deutschsprachigen Literatur erstmals in den 1970er Jahren erwähnt wurde.[10] Tylor verleiht dem Begriff eine kulturanthropologisch-soziologische Bedeutung,[11] denn Verhalten und Gewohnheiten einer Gesellschaft werden von ihm in den Vordergrund gestellt. *„Culture or civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.“*[12]

Nach Norbert Elias (1897-1990) ist Kultur der Rahmen, an dem der Mensch seinen Stolz auf seine Leistung und sein eigenes Wesen ausrichtet.[13] Damit bezieht sich Kultur stark auf das Innere eines Menschen, und steht für die Kultivierung des ganzen Menschen.[14] Das Individuum wird als Kulturträger angesehen, sodass kultureller Fortschritt mit einer Vertiefung von Bildung und Persönlichkeit gleichzusetzen ist.[15]

Die vielen sich teilweise ergänzenden als auch widersprechenden Begriffsbestimmungen, lassen den Entwurf einer verbindlichen Definition des Kulturbegriffs als unmöglich erscheinen. Für eine allgemeine Erklärung kultureller Phänomene stellten Dormayer und Kettern eine Systematisierung der unterschiedlichen Kultur-

9 Kroeber; Kluckhohn (1952), S. 357.

10 Vgl. Sun (2006), S. 24.

11 Vgl. Dormayer; Kettern (1997), S. 52.

12 Tylor (1874), S. 1.

13 Vgl. Elias (1969), S. 2.

14 Vgl. Metzger (2006), S. 55.

15 Vgl. Metzger (2006), S. 56.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

begriffe und Kulturkonzepte vor.[16] Auf der Basis kulturanthropologischer Ansätze unterscheiden sie zwei grundsätzlich unterschiedliche Konzepte (siehe Abbildung 3.1). Das deskriptive Konzept erklärt *„kulturelle Phänomene durch die Beschreibung materieller Kulturgegenstände sowie sozialer Umgangsformen und Verhaltensweisen."*[17] Dieses Konzept kann weiter in materielle Artefakte, die aus Verhaltensergebnissen resultieren, und immaterielle Artefakte, die sich in Verhaltensweisen äußern, unterteilt werden.[18] Das explikative Konzept macht *„kulturelle Phänomene [..] durch die hinter den beobachtbaren Tatbeständen wirkenden Überzeugungen, Werte, Normen und Einstellungen verständlich."*[19]

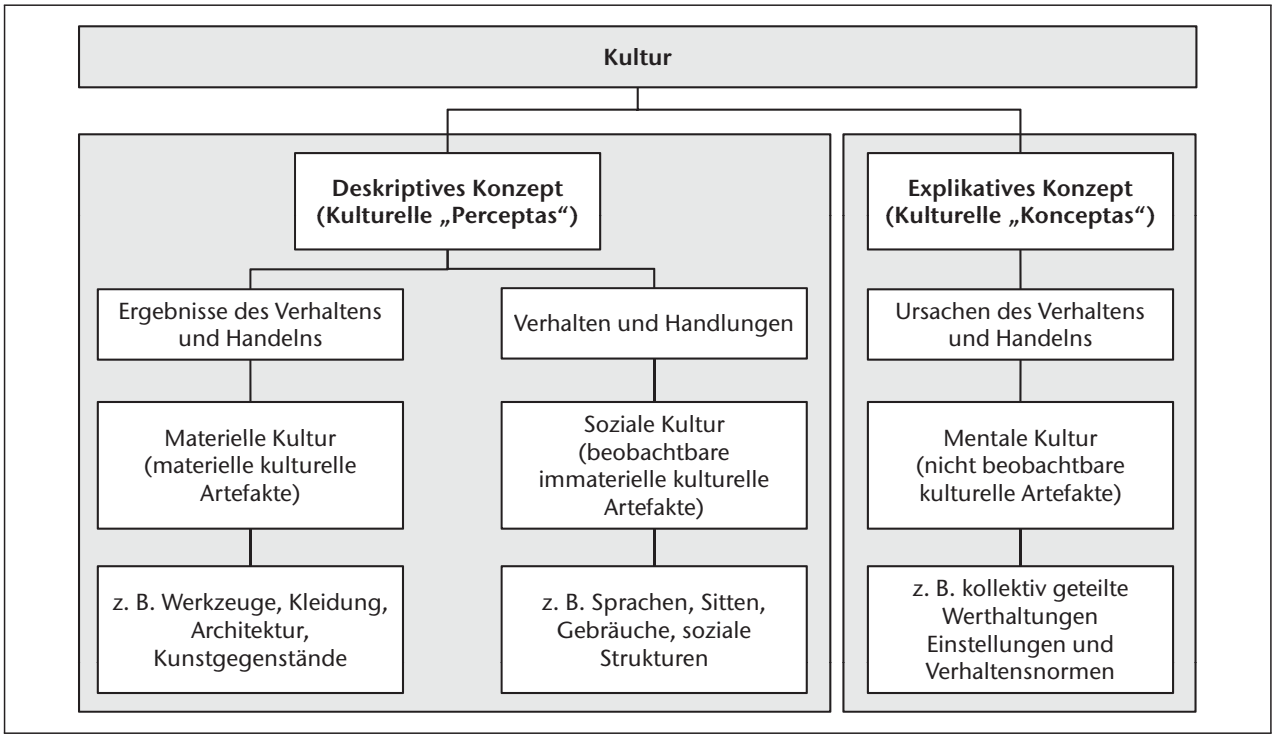


Abbildung 3.1: Kultur als deskriptives und explikates Konzept

(Quelle: In Anlehnung an Dormayer; Kettern (1997), S. 56 und Scherm; Süß (2001), S. 21)

Kultur gibt somit die Bewertungsmaßstäbe für erwünschtes bzw. unerwünschtes Verhalten innerhalb einer Gesellschaft vor. Diese erlernten Richtlinien werden re-

[16] Vgl. Dormayer; Kettern (1997), S. 53.

[17] Dormayer; Kettern (1997), S. 56.

[18] Vgl. Scherm; Süß (2001), S. 20.

[19] Dormayer; Kettern (1997), S. 56.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

flektiert in der Art und Weise wie Verhalten und Handlungen stattfinden, z. B. in Form von verbaler und nonverbaler Kommunikation zwischen unterschiedlichen Gesellschaftsmitgliedern. Demnach kann Kultur verstanden werden als, *„a way of life of a group of people, the configuration of all the more or less stereotyped patterns of learned behavior, which are handed down from one generation to the next through means of language and imitation.“*[20]

3.1.2 Chinesisches Verständnis von Kultur

Auch wenn sich die heutigen Bedeutungen der *Kultur* im Deutschen und Chinesischen sehr ähnlich sind, so gibt es doch deutliche, wenn auch kleine, Unterschiede. Diese gehen aus der unterschiedlichen historischen Entwicklung des Begriffs in Deutschland und China hervor. Das Verständnis von Kultur ist aus historischer Sicht tief in den Chinesen verwurzelt, und ist Grundlage für ihr Denken und Handeln.[21]

Das chinesische Äquivalent zum deutschen Wort *Kultur* setzt sich aus zwei Schriftzeichen zusammen, mit den Lauten *wen* und *hua*.[22] Es steht im ursprünglichen Sinne für *„Veränderung, Verbesserung* oder *Zivilisation durch Literatur, Tradition, Bildung, Ritual, Musik usw.“*[23]

Eine feste Zusammenführung der beiden Schriftzeichen im chinesischen Sprachschatz erfolgte um etwa 26 v. Chr.[24] Liu Xiang (77 - 6 v. Chr.), welcher in der Han-Dynastie ein hochrangiger Beamter für Literatur war, hebt dabei besonders den Aspekt des moralischen Verhaltens hervor: *„Der Heilige regiert zuerst durch Moralität und nicht durch militärischen Druck. Nur wenn **die Verfeinerung durch Sitten, Musik und Dokumentation** nicht funktioniert, benutzt er die Waffen.“*[25]

---

[20] Barnouw (1985), S. 5.

[21] Vgl. Sun (2006), S. 25-26.

[22] Vgl. Sun (2006), S. 26.

[23] Sun (2006), S. 28.

[24] Vgl. Sun (2006), S. 28.

[25] Liu (etwa 26 v. Chr.) zitiert nach Übersetzung von Sun (2006), S. 28.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Im Hinblick auf die Lehren des Konfuzius bezeichnet Kultur in China auch den gesellschaftlichen Rang und die damit einhergehende Wertschätzung. Personen mit Kultur werden im traditionellen Sinne als *Edle* bezeichnet. Diese gehören der oberen Gesellschaftsschicht an, sie erfahren Respekt und sie herrschen.[26]

Für Chang Naide (1898-1947), einem Aktivisten der Neuen-Kulturbewegung, ist Kultur die Reaktion der Menschen auf ihre Umgebung. Denn für ihn setzt sich Kultur aus direkter Umwelt, historischer Entwicklung, gesellschaftlicher Organisation und der Interaktion des Menschen mit seiner Umwelt zusammen. Vor allem aber haben Blutsbande für ihn die größte Bedeutung, da diese unveränderlich seien.[27]

Nach Zhang Junmai (1887-1967), auch ein Aktivist der Neuen-Kulturbewegung, entsteht Kultur aus den geistigen Bedürfnissen des menschlichen Individuums. Er betrachtet Kultur aus einer ethischen Perspektive, da Sitten, Anstand und die Überzeugungen des Menschen die Kultur hervorbringen.[28]

Heute beinhaltet *wenhua* vor allem Kulturfaktoren, wie Musik, Theater, Film, Malerei und Literatur. Bei Erweiterungen des Begriffs der Kultur ist zu berücksichtigen, dass diese nach deutschem und chinesischem Verständnis mit unterschiedlichen Inhalten verbunden werden. Die *Esskultur* steht im Deutschen z. B. für Essensmanieren und die Zubereitung von Essen. Im deutschen Verständnis bezieht sich dieser Begriff darauf, *was* und *wie* gegessen wird. Im Chinesischen wird zusätzlich das *wozu* hervorgehoben.[29] Bei dieser Erweiterung des Kulturbegriffs wird Bezug auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen, die vor dem Hintergrund der Kulturfaktoren betrachtet werden. *„So funktionierte und funktioniert das Essen mit seinen kulturellen Begleitungen wie Musik, Tanzen usw. in China als Mittel zur Beziehungspflege oder zur Problemlösung.“*[30]

Die Kulturbegriffe haben in Deutschland und China miteinander gemein, dass sie die Verbesserung bzw. Weiterentwicklung des Individuums und der Gesellschaft betonen. Andererseits haben der Erwerb und die Anwendung von Kulturfaktoren

[26] Vgl. Sun (2006), S. 31.

[27] Vgl. Metzger (2006), S. 67-68.

[28] Vgl. Metzger (2006), S. 70.

[29] Vgl. Sun (2006), S. 29.

[30] Sun (2006), S. 30.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

unterschiedliche Hintergründe. Die Vermittlung von musikalischen, literarischen und künstlerischen Kenntnissen beruht in Deutschland auf bürgerlichen Traditionen.[31] In China werden Kulturfaktoren eher *„als Methoden zur Erlangung persönlicher gesellschaftlicher Anerkennung, zur Förderung der eigenen gesellschaftlichen Position, zur Pflege harmonischer Ordnung, als Mittel zur politischen Herrschaft und in politischen Kämpfen verwendet.“*[32]

3.2 Untersuchung von Kulturen mittels unterschiedlicher Kulturmodelle

3.2.1 Der komparative Ansatz

Die Interkulturelle Managementforschung sieht die Besonderheit internationaler Unternehmenstätigkeiten in dem Umstand begründet, dass diese unter den Bedingungen fremder Kulturen stattfinden.[33] Hinsichtlich der Untersuchung unterschiedlicher Umweltsysteme unterscheidet die kulturvergleichende Managementforschung zwischen

- deskriptiv-vergleichsorientierten Studien und
- technologisch-anwendungsorientierten Studien.

Erstere versuchen Kulturkreise und Kulturgruppen zu bilden, indem sie die Merkmale von Akteuren und der kulturellen Umwelt miteinander vergleichen.[34] Die Kultur stellt in diesen Studien eine unabhängige Variable dar. Letztere untersuchen, wie sich der Einsatz bestimmter Managementtechniken auf das Verhalten von Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen auswirkt. Dabei ist Kultur die abhängige Variable.[35] Da in dieser Arbeit Kultur als eine unabhängige Variable betrachtet wird, soll nur auf die deskriptiv-vergleichsorientierten Untersuchungen

[31] Vgl. Sun (2006), S. 33.

[32] Sun (2006), S. 33.

[33] Vgl. Holtbrügge; Welge (2010), S. 36.

[34] Vgl. Scherm; Süß (2001), S. 24.

[35] Vgl. Scherm; Süß (2001), S. 25.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

näher eingegangen werden. Diese sind in der Mehrheit quantitativ-statistischer Art. Für den Vergleich von Kulturen verwenden die einzelnen Kulturstudien unterschiedliche Kulturdimensionen und statistische Verfahren. Qualitative Studien dieser Richtung sind zwar für ein Verständnis unterschiedlicher Kulturen notwendig, allerdings beschreiben sie diese mit jeweils unterschiedlichen spezifischen Dimensionen, sodass sie sich für einen systematischen Vergleich mehrerer Kulturkreise weniger eignen.[36]

Die erzielten Ergebnisse von Kulturstudien hängen dabei immer vom Standpunkt des Forschers ab. Sollen mehrere Kulturen miteinander verglichen werden, ist eine *etische Vorgehensweise* notwendig. Hiebei nimmt der Forscher einen Standpunkt außerhalb des Systems ein und stellt einen Vergleich mittels universell gültiger Dimensionen an.[37] Zu ihnen zählt z. B. das Kulturmodell von Hofstede, welches in Kapitel 3.3 vorgestellt wird. Die *emische Vorgehensweise* beschränkt sich auf die Beschreibung einer einzelnen Kultur, sodass kulturspezifische Konstrukte und Instrumente zum Einsatz kommen.[38] Hierfür nimmt der Forscher einen Standpunkt innerhalb der untersuchten Kultur ein, um deren immanente Merkmale aufzudecken, zu beschreiben und zu erklären.[39] Das Vorgehen von Thomas[40] stellt eine Verknüpfung der emischen und etischen Sichtweise dar. Hierbei werden Kulturstandards ermittelt, die kulturspezifische Maßstäbe des Handelns darstellen. Diese sind den Akteuren einerseits nicht bewusst und andererseits treten sie zutage, sobald kulturelle Regeln verletzt werden.[41] Die beiden unterschiedlichen Vorgehensweisen werden zusammenfassend in Tabelle 3.1 verdeutlicht.

Es ist kritisch anzumerken, dass die Ergebnisse der interkulturellen Forschung vor dem Hintergrund konzeptioneller und methodischer Problematiken betrachtet werden müssen. Die kulturelle Prägung des Wissenschaftlers hat einen maßgeblichen Einfluss auf seine Vorgehensweise und Untersuchungsergebnisse.[42] Nicht nur

---

[36] Vgl. Keller (1982), S. 495.

[37] Vgl. Holtbrügge; Welge (2010), S. 37.

[38] Vgl. Scherm; Süß (2001), S. 25.

[39] Vgl. Holtbrügge; Welge (2010), S. 37.

[40] Vgl. z. B. Thomas (1991), Thomas (2003), Thomas et al. (2005), Thomas et al. (2007).

[41] Vgl. Helfrich (2003), S. 119.

[42] Vgl. Keller (1982), S. 502.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vorgehensweise / Kriterien	Emisches Vorgehen	Etisches Vorgehen
Zahl der untersuchten Kulturen	Die Untersuchung beschränkt sich auf eine Kultur	Es wird eine vergleichende Untersuchung mehrerer Kulturen vorgenommen
Standpunkt des Forschers	Innerhalb einer Kultur	Außerhalb einer Kultur
Strukturen	Der Forscher deckt bereits bestehende Strukturen auf	Der Forscher schafft selbst die Strukturen
Ordnungsgesichtspunkte	Das Vorgehen orientiert sich an kulturimmanenten Merkmalen	Das Vorgehen orientiert sich an universellen Dimensionen

Tabelle 3.1: Emische und etische Kulturforschung

(Quelle: Scherm; Süß (2001), S. 26 und Holtbrügge; Welge (2010), S. 38)

das Verständnis von Wissenschaft, sondern auch die Sachverhalte, welche zum Forschungsgegenstand werden, sind kulturell geprägt.[43] Dies kommt zum einen in der Wahl der Untersuchungsmethodik und zum anderen in den unterstellten Annahmen, hinsichtlich der Universalität der kulturellen Phänomene und Differenzen, zum Ausdruck.[44] Des Weiteren wird das Verständnis des Kulturbegriffs oft nur ungenügend ex ante operationalisiert. Hierbei werden Länder und Kulturen sehr häufig gleichbedeutend verwendet, sodass kulturelle Unterschiede innerhalb von Ländern vernachlässigt werden, ebenso wie Kulturen, die sich über Ländergrenzen hinweg erstrecken.[45] Darüber hinaus wird der Vergleich von Kulturen *„durch die mangelnde Äquivalenz von Sprachen, Variablen, Messungen und Stichproben erschwert."*[46]

3.2.2 Kulturmodelle und ihre Dimensionen

Kulturelle Einflüsse können auf der Individualebene, Gruppenebene und Länderebene erhoben werden.[47] In zahlreichen empirischen Studien wurden anhand von großzahligen Befragungen universelle Kulturdimensionen abgeleitet, um mehrere

[43] Vgl. Scherm; Süß (2001), S. 26 und Hofstede (1983), S. 89.

[44] Vgl. Scherm; Süß (2001), S. 26.

[45] Vgl. Holtbrügge; Welge (2010), S. 37-38.

[46] Holtbrügge; Welge (2010), S. 38.

[47] Vgl. Kirkman et al. (2006), S. 288.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kulturen auf der Länderebene miteinander vergleichen und kulturelle Differenzen darstellen zu können. In Abbildung 3.2 sind fünf der bekanntesten Studien mit ihren jeweiligen Dimensionen aufgelistet, welche den Einfluss der Landeskulturen auf internationale Unternehmenstätigkeiten thematisieren.[48]

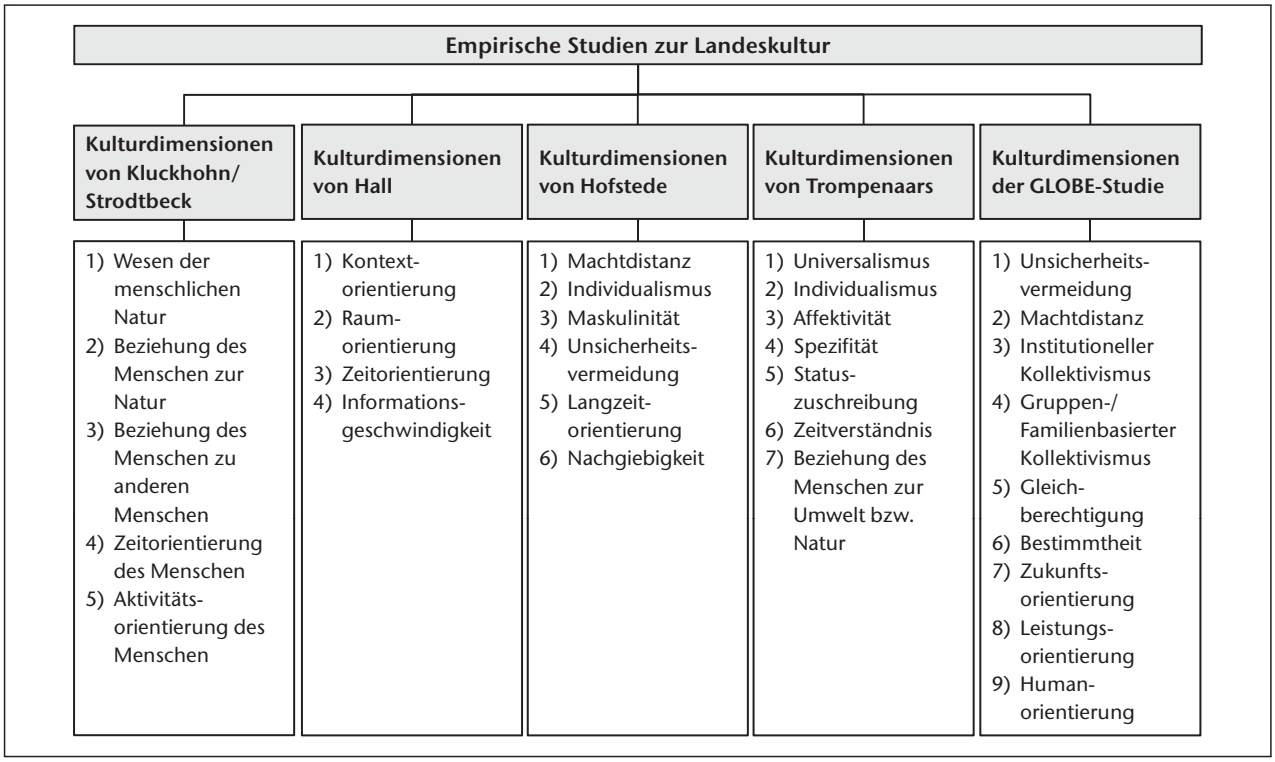


Abbildung 3.2: Zentrale empirische Studien zur Landeskultur

(Quelle: In Anlehnung an Kutschker; Schmid (2011), S. 703)

Das Ziel der Studie von Kluckhohn und Strodtbeck war die Erstellung eines Profils von fünf Gemeinschaften, die im US-amerikanischen Südwesten leben.[49] Die fünf Dimensionen berühren grundlegende philosophische Fragestellungen und beziehen sich somit auf die Grundannahmen von Kulturen.[50] Das Modell von Hall, bestehend aus vier Dimensionen, ist das Ergebnis einer langjährigen Forschungs- und Beratungstätigkeit.[51] Es verbindet hierbei die Grundannahmen mit der Verhaltensebene. Die Dimensionen von Hofstede und der GLOBE-Studie zielen primär auf die

[48] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 702.

[49] Vgl. Kluckhohn; Strodtbeck (1961), S. 49.

[50] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 703.

[51] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 710 und Hall (1990), S. xii.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Werte von Kulturen ab,[52] wobei die ersten sechs Dimensionen der GLOBE-Studie auf dem Kulturmodell von Hofstede basieren, Dimension sieben und neun auf die Arbeiten von Kluckhohn und Strodtbeck zurückgehen, und die achte Dimension ihren Ursprung in der Ausführungen von McClelland hat.[53] Die Ergebnisse der GLOBE-Studie basieren auf Befragungen von Managern der mittleren Führungsebene, die in mehreren Phasen erhoben werden. Die Befragten stammen aus den Bereichen des Finanzwesens, der Lebensmittelindustrie und der Telekommunikationsbranche, sodass für jedes der 62 untersuchten Länder Daten aus mindestens zwei der drei Branchen vorhanden sind.[54] Trompenaars stellt mit seinen sieben Dimensionen eine Verbindung zwischen Grundannahmen und Werten von Kulturen her.[55] Auch er hat beim Entwurf der Dimensionen auf die Arbeiten anderer Autoren zurückgegriffen, sodass die ersten fünf auf Parsons' Mustervariablen basieren und die letzten beiden Dimensionen aus dem Modell von Kluckhohn und Strodtbeck stammen.[56]

Das Schichtenmodell von Dülfer (siehe Abbildung 3.3) beruht auf seiner langjährigen Praxis- und Beratungstätigkeit. Es unterscheidet sich von den vorherigen Kulturmodellen darin, dass Dülfer keine Dimensionen der Kultur identifiziert, sondern die unterschiedlichen Schichten aufzeigt, über die Kultur als Filter für Entscheidungen wirkt. Nach dem Verständnis von Dülfer ist Kultur die Gestaltung und Veränderung der Natur durch den Menschen. Hierbei differenziert er zwischen fünf kulturellen Schichten. Die erste Schicht, *Stand der Realitätserkenntnis und Technologie*, umfasst das vorherrschende Weltbild, die gesprochene Sprache und alle Verfahren und Technologien der Gesellschaft, insbesondere die Kommunikationstechnologien.[57] *Kulturell bedingte Wertvorstellungen* umfassen religiöse Einflüsse, ethische Normen sowie überlieferte Verhaltensvorschriften.[58] Die *sozialen Beziehungen und Bindungen* bilden die dritte Schicht, und gehen aus den Wertvorstellungen hervor. Mit diesen sozialen Strukturen sind Stammes- und Familienstruk-

[52] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 702.

[53] Vgl. House et al. (2004), S. 13 und vgl. McClelland (1961).

[54] Vgl. House et al. (2004), S. 96.

[55] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 702.

[56] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 738 und vgl. z. B. Trompenaars (1993).

[57] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 766.

[58] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 767.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

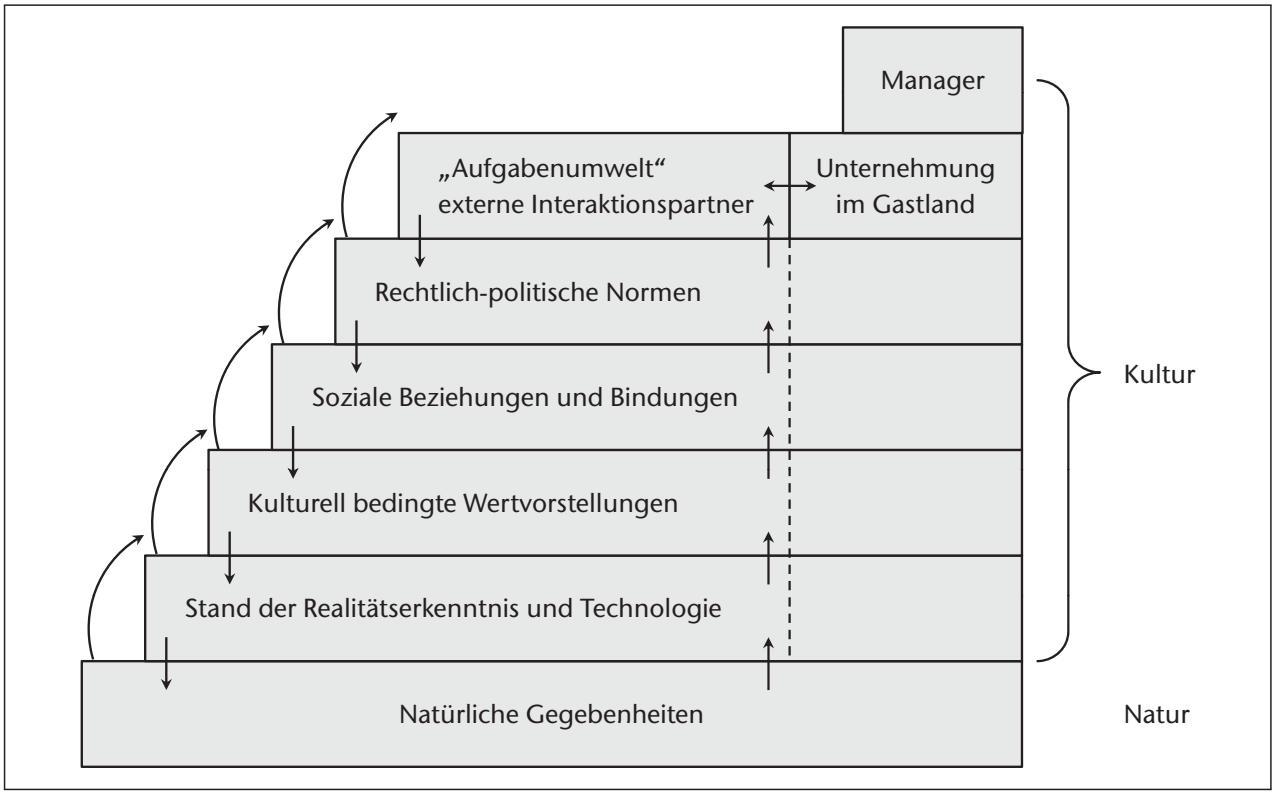


Abbildung 3.3: Das Dülfersche Schichtenmodell - Vertikalschnitt

(Quelle: Kutschker; Schmid (2011), S. 767)

turen, Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen sowie die Stellung der Geschlechter in der Gesellschaft gemeint.[59] *Rechtlich-politische Normen* resultieren aus den kulturell bedingten Wertvorstellungen und sozialen Beziehungen. Diese vierte Schicht umfasst alle rechtlichen Regelungen sowie das Rechtsbewusstsein.[60] Die fünfte Schicht, die *Aufgabenumwelt*, wird von internen und externen Stakeholdern gebildet. Zu den internen Stakeholdern zählen z. B. die Unternehmensleitung, Mitarbeiter und Eigenkapitalgeber. Externe Stakeholder sind z. B. Kunden, Fremdkapitalgeber und der Staat. Dülfer fasst Interaktionen sowohl innerhalb der Unternehmung als auch zu externen Stakeholdern als Kultur auf, da diese die Entscheidungskriterien und Handlungsalternativen des Managers sowohl einschränken als auch erweitern können.[61] Die einzelnen Schichten des Modells sind hierarchisch

[59] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 769.

[60] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 769-770.

[61] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 770.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

aufgebaut. Ausgehend von der natürlichen Umwelt (z. B. Klima, Krankheitserreger, ökologische Schäden) beeinflussen die Bedingungen der tiefer liegenden Schichten sukzessiv die höher liegenden Schichten. Dabei bestehen zwischen den einzelnen Schichten Interdependenzen bzw. Feedback-Beziehungen. Der Manager, als Teil der Unternehmung, wird aber auch von den Elementen mehrerer Schichten gleichzeitig beeinflusst. Die Relevanz der unterschiedlichen natürlichen und kulturellen Determinanten ist dabei vom Manager bzw. von der Unternehmung selbst für konkrete Situationen einzuschätzen.[62] Die daraus resultierenden Entscheidungen und Handlungen des Managers bzw. der Unternehmung werden somit von der subjektiven Wahrnehmung der vorherrschenden Umweltbedingungen im Ausland bestimmt.[63]

In der vorliegenden Arbeit werden die kulturellen Einflüsse auf das Entscheidungsverhalten bei der Wahl und Einbindung eines Partners im Rahmen einer internationalen Unternehmensgründung untersucht. Hierfür wird das Modell von Hofstede verwendet, da es ermöglicht, die für diese Thematik wesentlichen Kulturdimensionen zu identifizieren und deren Ausprägungen für unterschiedliche Kulturen miteinander zu vergleichen.

3.3 Das Kulturmodell von Hofstede

3.3.1 Der Kulturbegriff nach Hofstede

Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln zwischen einzelnen Personen, Gruppen oder Nationen können zu Konflikten und Konfrontationen führen. Da aber alle mit ähnlichen Problemen konfrontiert werden, können Lösungen nur durch Kooperation bei der Zusammenarbeit gefunden werden.[64] Wie bereits in Kapitel 2.5.3 dargestellt, wird kooperierendes Verhalten durch die Bildung von Vertrauen erleichtert. Hierfür müssen die Mitglieder multikultureller Gründerteams

[62] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 771-772.

[63] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 773.

[64] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 4.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

die unterschiedlichen Verhaltensweisen, welche u. a. kulturell bedingt sind, richtig interpretieren.

Hofstede definiert Kultur als *„the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another."*[65] Das soziale Umfeld sowie über die Jahre gesammelte Erfahrungen beeinflussen die Entstehung der mentalen Muster einer Person.[66] Kultur wird daher erlernt und ist nicht genetisch vererbbar.[67] Sie beeinflusst wie Individuen mit ihren Gefühlen umgehen und sie ausdrücken. Somit beeinflusst sie auch die Persönlichkeit, welche einerseits aus individuellen Erfahrungen hervorgeht und andererseits genetisch vorbestimmt ist.[68]

Hofstede unterscheidet mit Symbolen, Helden, Ritualen und Werten vier Ebenen der Kultur, wie in Abbildung 3.4 dargestellt. *Symbole* können als oberflächlichste Art der kulturellen Manifestation angesehen werden.[69] Zu ihnen zählen bspw. Wörter, Gesten, Bilder und Objekte, denen eine bestimmte Bedeutung innerhalb einer Kultur beigemessen wird. Von allen vier Schichten der Kultur verändern sich die Symbole am ehesten. Es können schnell alte Symbole verschwinden und leicht neue Symbole entstehen, indem sie z. B. von anderen kulturellen Gruppen kopiert und übernommen werden. Die zweite Schicht des Modells umfasst die *Helden*. Zu ihnen zählen lebende oder tote, reale oder erfundene Personen, welche in der Kultur für erstrebenswerte Charakteristiken von Verhaltensweisen stehen.[70] *Rituale* beschreiben kollektive Tätigkeiten, die als sozial notwendig angesehen werden. Sie sind allerdings nicht notwendig für die Erreichung angestrebter Ziele. Rituale werden um ihrer selbst willen durchgeführt und zu ihnen zählen z. B. die Art und Weise des gegenseitigen Grüßens, des Respekts sowie gesellschaftliche und religiöse Zeremonien. Symbole, Helden und Rituale werden in Abbildung 3.4 unter dem Begriff der *Praktiken* zusammengefasst. Allen drei Ebenen ist gemein, dass sie von Außenstehenden beobachtet werden können, diesen aber die kulturelle Bedeutung der einzelnen Ebenen verborgen bleibt. Die Bedeutung der Symbole, Helden und

[65] Hofstede (1980), S. 25.

[66] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 5.

[67] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 6.

[68] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 7.

[69] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 7.

[70] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 8.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

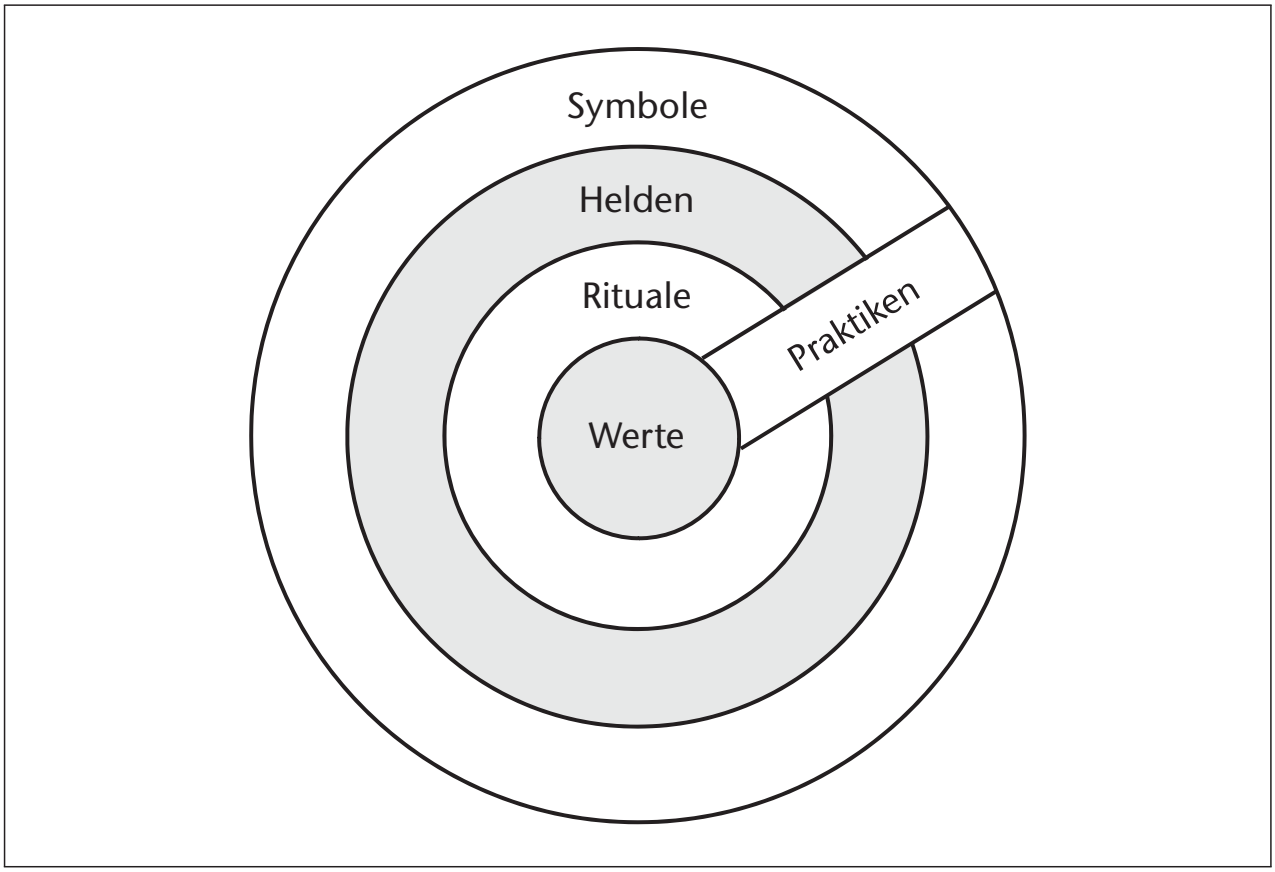


Abbildung 3.4: Das Zwiebeldiagramm: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen

(Quelle: Hofstede; Hofstede (2006), S. 8)

Rituale resultiert allein daraus, wie die Mitglieder eines Kulturkreises diese drei Elemente verstehen und gewichten. Den Kern einer Kultur bilden ihre *Werte*. Sie beschreiben die allgemeine Tendenz bestimmte Umstände anderen gegenüber vorzuziehen. Werte setzen sich jeweils aus zwei gegensätzlichen Zuständen zusammensetzen, wie z. B. böse und gut, verboten und erlaubt, moralisch und unmoralisch, hässlich und schön, irrational und rational.[71] Die Werte, nach denen ein Individuum lebt, sind ihm oft nicht bewusst, da sie ab der frühen Kindheit erlernt werden. Somit sind Werte für Außenstehende nicht direkt beobachtbar, sondern können nur davon abgeleitet werden, wie sich eine Person in unterschiedlichen Situationen verhält.[72]

[71] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 9.

[72] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 11.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Eine Kultur verändert sich am ehesten hinsichtlich ihrer Praktiken. Über das ganze Leben hinweg werden neue Praktiken erlernt, z. B. durch das Aneignen neuer Symbole, die Entdeckung neuer Helden oder das Kommunizieren aufgrund neuer Rituale. Die Werte einer Kultur sind hingegen am stabilsten, denn Veränderungen finden hier nur sehr langsam statt. Nach Hofstede, Hofstede und Minkov gibt es keine Anzeichen dafür, dass sich die Werte der heutigen Generationen aus unterschiedlichen Kulturkreisen einander angleichen.[73] Auch wenn eine Gesellschaft maßgeblich von technologischen Entwicklungen beeinflusst wird, werden diese Technologien für die gleichen Zwecke wie früher verwendet, wie z. B. um Geld zu verdienen, um andere Menschen zu beeindrucken und um das Leben einfacher zu gestalten. Trotz kontinuierlicher Veränderungen scheinen die sozialen Regeln des Erfolgs, des Scheiterns und der Zugehörigkeit bestehen geblieben zu sein. Nach wie vor versuchen die Menschen herausfinden, was als akzeptables Verhalten innerhalb einer Gruppe angesehen wird. Lediglich die Art und Weise wie diese Regeln befolgt werden, hat sich verändert.[74]

3.3.2 Die sechs Dimensionen und ihre Ausprägungen für China und Deutschland

Im Auftrag von IBM führte Hofstede seine Studie zu unterschiedlichen nationalen Werten bei IBM-Mitarbeitern durch.[75] In zwei Runden, die zwischen 1967 und 1969 sowie zwischen 1971 und 1973 stattfanden,[76] wurden Mitarbeiter von Niederlassungen in 72 Ländern und in 20 Sprachen zu ihren Werten befragt. Daraus ergaben sich über 116.000 verwendbare Fragebögen. Für die erste Analyse wurde die Anzahl der Länder auf 40 reduziert, aus denen jeweils mindestens 50 Fragebögen ausgewertet werden konnten. Später wurde die Anzahl der Länder und Regionen

[73] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 19.

[74] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 19-20.

[75] Vgl. Hofstede (2001), S. 41.

[76] Vgl. Hofstede (1980), S. 73.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

der IBM-Datenbank auf 53 erhöht.[77] Mittlerweile umfasst die Datenbank 107 Länder und Regionen, für die Ausprägungen von Kulturdimensionen vorliegen.[78]

Das Modell von Hofstede umfasst die sechs Dimensionen

1. Machtdistanz,
2. Individualismus versus Kollektivismus,
3. Maskulinität versus Femininität,
4. Unsicherheitsvermeidung,
5. Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung und
6. Nachgiebigkeit versus Beherrschung.[79]

In der ersten Ausgabe von Hofstedes *Culture's Consequences* aus dem Jahre 1980 wurden die ersten vier identifizierten Dimensionen vorgestellt. Deren Punktwerte konnten bisher für 76 Länder und Regionen erhoben werden.[80] Die fünfte Dimension stammt von Michael H. Bond, deren Daten 1985 im Rahmen der *Chinese Value Survey (CVS)* erhoben und 1987 publiziert wurden.[81] Hofstede veröffentlichte 2010 in der dritten Auflage von *Cultures and Organizations: Software of the Mind* eine zweite Variante zur Bestimmung der fünften Dimension, die auf Michael Minkov zurückgeht. Außerdem wurde das Kulturmodell um eine sechste Dimension erweitert, die Minkov ebenfalls basierend auf der *World Values Survey (WVS)* entwickelt hat. Die letzten beiden Dimensionen werden aktuell für 93 Länder und Regionen ausgewiesen.[82]

Die sechs Dimensionen wurden ursprünglich auf einer Skala von 0 bis 100 abgebildet. Einzelne Länder weisen jedoch größere Werte als 100 auf, da sie erst nach der Festlegung der Skala aufgenommen wurden.[83] Die Punktwerte der einzelnen

---

77 Vgl. Hofstede (2001), S. 41.

78 Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 36.

79 Vgl. Hofstede et al. (2010).

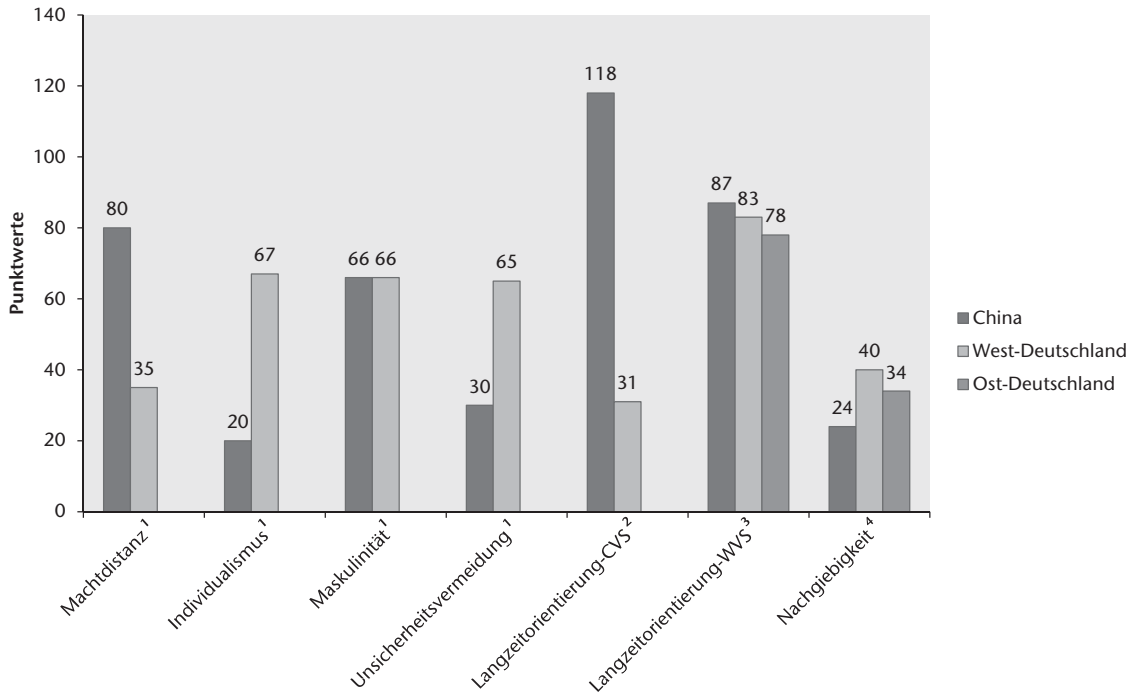
80 Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 35.

81 Vgl. Chinese Culture Connection (1987) und vgl. Hofstede et al. (2010), S. 236.

82 Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 35.

83 Vgl. Hofstede; Hofstede (2005), S. 210.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.



[1] Werte für China basieren auf Schätzungen *(Vgl. Hofstede (2001), S. 502)*;
Werte für West-Deutschland basieren auf den gemittelten Daten der IBM-Erhebungsrunden von 1967-1969 und 1971-1973 *(Vgl. Hofstede (1980), S. 73)*

[2] Werte für China, West- und Ost-Deutschland basieren auf Daten der CVS von 1985 *(Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 236)*

[3] Werte für China basieren auf Daten der WVS von 2001; Werte für West- und Ost-Deutschland basieren auf Daten der WVS von 1997 *(Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 499, Anm. 39)*

[4] Werte für China basieren auf den gemittelten Daten der WVS aus den Jahren 1995, 2001 und 2007; Werte für West- und Ost-Deutschland basieren auf den gemittelten Daten der WVS aus den Jahren 1997 und 2006 *(Hofstede et al. (2010), S. 503, Anm. 13)*

Abbildung 3.5: Vergleich der chinesischen und deutschen Kultur anhand der Dimensionen nach Hofstede

(Quelle: Basierend auf Daten aus Hofstede et al. (2010))

Länder sind keine absoluten, sondern relative Positionen, anhand derer die kulturellen Unterschiede von Ländern interpretiert werden können.[84] Abbildung 3.5 stellt die unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Dimensionen für China und Deutschland dar, auf welche im Folgenden näher eingegangen wird. Für Ost-Deutschland sind lediglich die Ausprägungen der letzten beiden Dimensionen, basierend auf den Daten der WVS, bekannt. Die Ausprägungen der ersten vier Dimensionen sowie der Dimension Langzeitorientierung, welche auf den Daten der CVS basieren, beziehen sich auf West-Deutschland.

[84] Vgl. Hofstede (2001), S. 65-66.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.3.2.1 Machtdistanz

Hofstedes erste Dimension bezieht sich auf die Akzeptanz von Machtunterschieden in einer Gesellschaft. *„Power distance* can [..] be defined as *the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally.“*[85] Der Begriff *institutions* umfasst Gemeinschaften, Schulen und Familien. *Organizations* bezieht sich auf Einrichtungen, in denen die Arbeitsplätze von Personen angesiedelt sind.[86]

China weist mit 80 Punkten eine deutlich höhere *Machtdistanz (MD)* auf als West-Deutschland mit 35 Punkten. Von 74 Ländern und Regionen liegt China zusammen mit der Gruppe der arabisch sprechenden Länder und Bangladesh auf dem 12.-14. Rang und Deutschland gemeinsam mit Costa Rica und Großbritannien auf dem 65.-67. Rang.[87]

Die Akzeptanz von großen oder geringen Machtunterschieden wird schon sehr früh im Sozialisationsprozess einer Person festgelegt. In Ländern wie China, die durch eine große Machtdistanz geprägt sind, erwarten Eltern von ihren Kindern, ihnen gegenüber gehorsam zu sein. Eltern und Großeltern werden auch im Erwachsenenalter mit großem Respekt behandelt. Dadurch entsteht ein Abhängigkeitsmuster, welches die Beziehungen zwischen Jüngeren und Älteren definiert. In Ländern mit einer eher geringen Machtdistanz, wie Deutschland, werden Kinder sehr früh in ihrer Entwicklung als gleichberechtigt behandelt. Es wird ihnen erlaubt, den Eltern zu widersprechen, da Alter oder Status nicht den einer Person entgegengebrachten Respekt bestimmen.[88] Familiäre Beziehungen werden als nicht sehr intensiv empfunden, und Eltern treffen eher eigene Vorkehrungen für ihre Versorgung im Alter, da ihre Kinder sie nicht in dem Ausmaß unterstützen, wie in Ländern mit einer hohen Machtdistanz.[89]

---

[85] Hofstede et al. (2010), S. 61.

[86] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 61.

[87] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 57, 59.

[88] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 67.

[89] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 68.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Machtdistanz in einer Gesellschaft hängt auch mit der wahrgenommenen Korruption im Land zusammen. Denn eine größere Machtdistanz erschwert die Kontrolle des Machtmissbrauchs.[90] Dies bestätigt auch der Vergleich mit den beiden Indizes der *Transparency International*. Der erste Index, der *Corruption Perceptions Index (CPI, Korruptionswahrnehmungsindex)*, gibt den Grad der wahrgenommenen Korruption im öffentlichen Sektor eines Landes an. Er wird auf einer Skala von 0 bis 100 gemessen, wobei Ländern ohne wahrgenommene Korruption eine 100 und Ländern mit sehr hoher Korruption im öffentlichen Sektor eine 0 zugewiesen wird.[91] 2012 wurde er für 176 Länder aufgestellt, mit China (39 Punkte) auf dem 80. und Deutschland (79 Punkte) auf dem 13. Platz.[92]

Der zweite Index ist der *Bribe Payers Index (BPI, Bestechungszahlerindex)*, welcher die Bereitschaft von Unternehmen misst, im Ausland zu bestechen. Dieser wird auf einer Skala von 0 bis 10 ausgewiesen, wobei 10 angibt, dass Unternehmen aus diesen Ländern niemals im Ausland Bestechungsgelder zahlen, und die 0 dafür steht, dass Unternehmen im Ausland immer bestechen. 2011 wurde der Index für die 28 führenden Volkswirtschaften aufgestellt, mit China (6,5 Punkte) auf dem 27. und Deutschland (8,6 Punkte) zusammen mit Japan auf dem 4. Platz.[93]

Für beide Indizes schneidet Deutschland überdurchschnittlich und China unterdurchschnittlich ab.[94] Damit sind Unterschiede zwischen den beiden Ländern, hinsichtlich der Entwicklung des sozialen Kapitals und der Wichtigkeit verschiedener Arten sozialer Netzwerke bei Unternehmensgründungen, u. a. auf den Grad der Machtdistanz zurückzuführen. Basierend auf diesen Daten des CPI und BPI kann davon ausgegangen werden, dass die höhere Machtdistanz in China die wahrgenommene Korruption des öffentlichen Sektors begünstigt, wodurch staatliche Aktivitäten als intransparent erscheinen. Die informellen Beziehungen des *Guanxi* sollen die aus der Intransparenz resultierenden Unsicherheiten reduzieren. Dies

[90] Vgl. Hofstede; Hofstede (2005), S. 63.

[91] Vgl. Transparency International (2012), S. 3.

[92] Vgl. Transparency International (2012), S. 4.

[93] Vgl. Hardoon; Heinrich (2011), S. 5.

[94] Der Durchschnittswert des CPI beträgt 43,3. Der Durchschnittswert des BPI beträgt 7,8. Vgl. Transparency International (2012), S. 4-5 und vgl. Hardoon; Heinrich (2011), S. 6-7.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

führt dazu, dass Unternehmer bei der Unternehmensgründung auf private und partikularistische Netzwerke angewiesen sind.

In Ländern wie Deutschland mit einem geringeren MD-Index entsteht Macht eher aus praktischen Überlegungen, als dass sie auf traditionellen Verhältnissen beruht. Es wird darauf geachtet, dass jeder vor dem Gesetz gleich ist, und dass der Gebrauch von Macht rechtlichen Rahmenbedingungen unterliegt.[95] Daher sind in Deutschland die staatlichen Aktivitäten weitestgehend transparent. Auflagen für Förderungen von Unternehmensgründungen und einzuhaltende Vorgaben für eine rechtmäßige Unternehmensgründung und Unternehmensführung sind nachvollziehbar und gelten für jeden. Private Netzwerke und Kontakte zu anderen Unternehmern können notwendige Informationen für das Gründungsvorhaben liefern und bei dessen Finanzierung helfen.

In chinesischen Unternehmen sind aufgrund der hohen Machtdistanz viele Hierarchieebenen zu finden. Dies führt dazu, dass Arbeitsprozesse auf mehrere Instanzen heruntergebrochen werden, und davon ausgegangen werden kann, dass der Einzelne für einen geringeren Arbeitsumfang Verantwortung trägt, als in Gesellschaften mit einer geringeren Machtdistanz, wie Deutschland.

3.3.2.2 Individualismus versus Kollektivismus

Die zweite Dimension bezieht sich auf die Macht der Gruppe. In kollektivistischen Gesellschaften haben die Interessen der Gruppe Vorrang gegenüber denen des Individuums. Individualistische Gesellschaften ordnen die Interessen des Individuums höher ein als die der Gruppe.[96] Da sich das Kulturmodell von Hofstede auf die Länderebene bezieht und keine Individuen miteinander verglichen werden, können *Individualismus (IDV)* und *Kollektivismus* als die gegensätzlichen Extremausprägungen einer Dimension angesehen werden. Dies begründet Hofstede damit, dass in Gesellschaften, in denen die Individuen durchschnittlich mehr von individualistischen (kollektivistischen) Werten überzeugt sind, kollektivistische (individua-

[95] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 78.

[96] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 90-91.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

listische) Werte im Durchschnitt weniger vertreten werden.[97] *„Individualism* pertains to *societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him- or herself and his or her immediate family. Collectivism* as its opposite pertains to *societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty.“*[98]

Auch hinsichtlich dieser Dimension unterscheiden sich die chinesische und die deutsche Kultur sehr stark voneinander. Neben Bangladesh, Singapur, Thailand und Vietnam belegt China mit 20 Punkten des IDV-Index den 58.-63. Rang. Dagegen liegt West-Deutschland mit 67 Punkten auf Platz 19.[99]

In kollektivistischen Gesellschaften wie China bildet sich die Identität einer Person in der *Wir*-Gruppe, welche die Großfamilie beschreibt. Diese setzt sich aus den Personen zusammen, mit denen das Kind aufwächst, und welche eng zusammenleben, wie z. B. die Eltern und Großeltern, Tanten und Onkeln, andere Kinder und Mitbewohner. Da die Familie Schutz vor Gefahren bietet, schuldet das Individuum der Gruppe lebenslange Loyalität, wodurch sich eine gegenseitige Abhängigkeit entwickelt.[100]

In individualistischen Gesellschaften wie Deutschland wachsen Kinder meist in Kernfamilien auf, die aus einem Elternteil oder zwei Elternteilen und eventuell weiteren Kindern bestehen. Die persönliche Identität wird als *Ich* verstanden, durch welches sich das Individuum von anderen unterscheidet. Dadurch werden andere Personen, nicht wie in kollektivistischen Gesellschaften anhand ihrer Gruppenzugehörigkeit eingeordnet, sondern anhand von individuellen Charaktereigenschaften. Es wird davon ausgegangen, dass ein gesunder Erwachsener weder auf praktische noch psychologische Weise auf eine Gruppe angewiesen ist.[101]

Die Dimension *Individualismus versus Kollektivismus* wirkt sich besonders auf die Art und Weise der Kommunikation mit anderen Personen aus. In kollektivistischen

[97] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 102.

[98] Hofstede et al. (2010), S. 92.

[99] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 95, 97.

[100] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 91.

[101] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 91.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kulturen versteht sich das Kind sehr früh als einen Teil der *Wir*-Gruppe. In einer Umgebung, die von häufigen sozialen Kontakten geprägt ist, wird sehr viel Wert auf die Bewahrung der Harmonie gelegt. In Ländern wie China wird eher indirekt kommuniziert, weil die direkte Konfrontation als unhöflich angesehen wird.[102] Es gibt keine individuellen Meinungen, denn Standpunkte werden von der Gruppe vorgegeben.[103] In Ländern wie Deutschland ist es erwünscht, wenn Personen ihre eigene Meinung äußern, da dies als ehrlich und aufrichtig wahrgenommen wird. Das geht auf den Umstand zurück, dass Konfliktbewältigung zum familiären Alltag gehört.[104]

Hinsichtlich der kommunizierten Informationstiefe nehmen Hofstede et al. Bezug auf die *Kontext-Dimension* von Edward T. Hall, deren Extremausprägungen als *high-context* und *low-context* bezeichnet werden.[105] Für kollektivistische Gesellschaften ist high-context-Kommunikation typisch. Es wird eher implizit kommuniziert, d. h. es muss nur sehr wenig ausdrücklich gesagt werden, da davon ausgegangen wird, dass der Interaktionspartner sich selbst die Informationen erschließen kann oder bereits über diese verfügt. Low-context-Kommunikation ist eher in individualistischen Gesellschaften verbreitet, d. h. die meisten Informationen werden explizit mitgeteilt.[106]

Ebenso gibt es Unterschiede in der Nutzung von IKT. Da die meisten IKT aus den USA, einer individualistischen Kultur stammen, werden sie auch häufiger in individualistischen als in kollektivistischen Gesellschaften verwendet. In den europäischen Ländern mit einem hohen IDV-Index, wie z. B. Dänemark, Frankreich und den Niederlanden, ist die Anzahl der Menschen, die das Internet (nahezu) gar nicht für persönliche Zwecke nutzen geringer als in den kollektivistischen Kulturen der EU, wie z. B. Griechenland, Rumänien und Slowenien.[107] Individualistische Gesellschaften nutzen das Internet eher für informative und sachdienliche Zwecke. Deutschland liegt hinsichtlich des Sendens und Empfangens von E-Mails und

[102] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 106.

[103] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 107.

[104] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 107.

[105] Vgl. Hall; Hall (1990), S. 6.

[106] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 109.

[107] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 487, Anm. 48.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Instant Messages, Online-Shopping, Informationssuche und dem Bezug von Nachrichten über dem europäischen Durchschnitt.[108] Das bedeutet, in individualistischen Gesellschaften werden Informationen eher durch persönliche Recherche beschafft.[109] In kollektivistischen Ländern werden Internet und E-Mails weniger genutzt.[110] In diesen Ländern der EU gaben die Menschen an, dass sie dadurch mehr Zeit für sich selbst, die Familie und Freunde haben.[111] Sie treten eher auf direkte Weise mit ihrem sozialen Umfeld in Verbindung,[112] und beziehen Informationen primär von Mitgliedern ihrer sozialen Netzwerke.[113]

Ein weiteres Merkmal kollektivistischer Kulturen ist die Wahrung des *Gesichts*. Dieser Ausdruck stammt aus dem Chinesischen und wird aus der Sicht des sozialen Umfeldes bestimmt.[114] Wenn eine Person ihr Gesicht verliert, bedeutet es, dass sie oder eine Person aus ihrem nahen Umfeld, den an sie gestellten Anforderungen nicht gerecht wird. Das Gegenstück individualistischer Gesellschaften ist die Selbstachtung, welche aus dem individuellen Standpunkt resultiert.[115]

Die Verbundenheit mit der *Wir*-Gruppe hat in kollektivistischen Gesellschaften auch einen Einfluss auf gängige Praktiken im Arbeitsalltag.[116] Chinesische Arbeitnehmer erzielen die besten Ergebnisse bei der Arbeit, wenn sie anonym Gruppenziele verfolgen.[117] Vorzugsweise wird mit Verwandten zusammen gearbeitet, da ihre Eigenschaften bekannt sind, und somit das mit einer neuen Stellenbesetzung einhergehende Risiko minimiert werden soll.[118] Die Vorgehensweise ist auch auf den Umgang mit Geschäftspartnern übertragbar. Gehören diese der *Wir*-Gruppe

[108] Vgl. Eurobarometer (2008), S. 95.
[109] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 116.
[110] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 124.
[111] Vgl. Eurobarometer (2008), S. 37, 47.
[112] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 123.
[113] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 117.
[114] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 111.
[115] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 110.
[116] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 106.
[117] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 121.
[118] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 120.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

an bzw. besteht zu ihnen eine Guanxi-Beziehung, werden sie auch besser behandelt als andere Personen, da dies als moralisch richtig angesehen wird.[119]

Personen aus individualistischen Gesellschaften erzielen die besten Ergebnisse wenn sie individuell Ziele verfolgen und das Ergebnis ihrer Person zurechenbar ist.[120] Familiäre Beziehungen sind am Arbeitsplatz eher unerwünscht, da sie dem Grundsatz der Gleichbehandlung nicht gerecht werden, und den Eindruck einer Übervorteilung erwecken.[121] Daher wird es auch als unmoralische und schlechte Geschäftspraxis angesehen, einen Geschäftspartner gegenüber anderen bevorzugt zu behandeln.[122] Auch wenn für Deutsche die Aufgabe Vorrang gegenüber der persönlichen Beziehung hat, sollte bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Geschäftspartnern darauf geachtet werden, dass zuerst ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wird, bevor eine geschäftliche Beziehung entstehen kann.[123]

Beim Vergleich mit der Dimension der Machtdistanz fällt auf, dass Individualismus und Machtdistanz negativ miteinander korrelieren.[124] In kollektivistischen Kulturen hängen Personen stark von der *Wir*-Gruppe ab, und somit auch eher von Machtfiguren. Hingegen sind Personen aus individualistischen Gesellschaftsformen eher unabhängig von einer Gruppenzugehörigkeit, und somit auch unabhängiger von anderen Personen mit einem hohen Machteinfluss.[125] Auch wenn es durchaus Gesellschaften gibt, auf die dieser Zusammenhang nicht zutrifft, wie z. B. Frankreich, Belgien und Costa Rica, ist er für China und Deutschland gegeben.[126] In kollektivistischen Ländern mit einer hohen Machtdistanz beziehen Unternehmer ihre Macht aus familiären und freundschaftlichen Beziehungen,[127] welche bei der Finanzierung eines Gründungsvorhabens Unterstützung geben. Da in Ländern mit einer geringen Machtdistanz familiären Bindungen kein so hoher Stellenwert

[119] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 123.
[120] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 121.
[121] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 120.
[122] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 122.
[123] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 123.
[124] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 102.
[125] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 104.
[126] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 102-105.
[127] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 77.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

beigemessen wird, wie in Länder mit einem hohen MD-Index, setzen sich die Netzwerke von Unternehmern wahrscheinlich eher aus geschäftlichen Beziehungen zusammen.

3.3.2.3 Maskulinität versus Femininität

Die dritte Dimension bezeichnet das soziale und kulturell festgelegte Rollenverständnis.[128] *„A society is called* masculine *when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success, whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life. A society is called* feminine *when emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.“*[129]

Auf Länderebene können *Maskulinität (MAS)* und *Femininität* als gegensätzliche Extremausprägungen einer Dimension angesehen werden. Denn wenn in einem Land durchschnittlich mehr maskuline (feminine) Werte zählen, sind feminine (maskuline) Werte durchschnittlich weniger vertreten. Individuen hingegen können gleichzeitig feminin und maskulin sein.[130]

China und West-Deutschland teilen sich gemeinsam mit Großbritannien den 11.-13. Rang, und gehören mit einem Punktwert von 66 des MAS-Index zu den maskulinen Gesellschaften.[131] Das Rollenverständnis geht aus der Sozialisation einer Person hervor, deren ersten Abschnitt die meisten Menschen in ihrer Familie erfahren.[132]

Damit beeinflusst der Grad der Maskulinität auch den Umgang mit Konflikten. Bei einem hohen MAS-Index sind Geschäftsbeziehungen von Machtkämpfen geprägt, die der Beste gewinnen sollte.[133] Diese Kulturen zeichnen sich dadurch aus, dass sie leistungsorientiert sind und die Arbeitsmoral „leben um zu arbei-

[128] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 137.
[129] Hofstede et al. (2010), S. 140.
[130] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 147.
[131] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 141.
[132] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 151.
[133] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 166.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ten“ gilt.[134] Es wird schnell und effizient gearbeitet, wodurch maskuline Kulturen einen Wettbewerbsvorteil in der Produktion, insbesondere der Massenproduktion aufweisen können.[135] In femininen Gesellschaften werden Konflikte eher durch Kompromisse und Verhandlungen bewältigt. Es wird angestrebt, Personen entsprechend ihrer Bedürfnisse zu belohnen[136] und es wird das Motto „arbeiten um zu leben“ verfolgt.[137] Da feminine Kulturen mehr humanorientiert als aufgabenorientiert sind, weisen sie Stärken im Dienstleistungssektor auf, wodurch sie Vorteile bei der Beratung und der Ausführung individueller Kundenaufträge generieren können.[138]

In den europäischen femininen Kulturen, wie z. B. Schweden, Niederlande und Dänemark, werden Internet und E-Mails häufiger für persönliche und private Zwecke genutzt. Konversationen mittels IKT dienen dem Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen. In den europäischen maskulinen Gesellschaften, wie z. B. Italien, Irland und Deutschland, nutzen die Personen, welche häufiger auf das Internet zugreifen, jenes eher für den sachlichen Austausch von Informationen.[139]

Die Ausführungen zum IDV-Index zeigten, dass in kollektivistischen Gesellschaften der Anteil an Personen, die fast gar nicht das Internet nutzen, höher ist als in individualistischen. Aufgrund der maskulinen Prägung der chinesischen Gesellschaft, kann davon ausgegangen werden, dass der Anteil an Personen, welcher häufiger auf das Internet zugreift, dieses eher für die Beschaffung von Informationen, als für die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen verwendet.[140] Letztgenannter Aspekt erfolgt eher über direkte anstatt über virtuelle Kommunikation.[141]

In der zeitlichen Entwicklung zeichnet sich ein Rückgang der Maskulinität in reichen Ländern, wie es Deutschland ist, ab. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass in reichen Ländern ein Rückgang der Geburtenrate und damit eine Al-

[134] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 167.
[135] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 169.
[136] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 166.
[137] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 167.
[138] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 169.
[139] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 164.
[140] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 164.
[141] Vgl. hierzu Ausführungen zum IDV-Index auf S. 74.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

terung der Gesellschaft zu verzeichnen ist. Damit stehen im Verhältnis weniger junge Männer und mehr Frauen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung.[142] Des Weiteren zeigt Hofstede, dass mit zunehmendem Alter eher feminine Werte im Vordergrund stehen, wie die Zunahme der Wichtigkeit von sozialen Beziehungen. Daher wird bei reichen Ländern eine Verschiebung hin zu eher femininen Werten erwartet.[143] Ebenso begünstigt der technologische Fortschritt diese Entwicklung.[144] Denn wenn Rationalisierung zu einer weitest möglichen Automatisierung von Prozessen in der Arbeitswelt führt, dann bleiben vermehrt Arbeiten übrig, die soziale Kontakte und Kreativität erfordern.[145] Für arme Länder konnte diese Entwicklung nicht nachgewiesen werden. Hier kommt das anteilige Verhältnis von Männern zu Frauen zum Tragen, welches in Ländern mit einer maskulinen Kultur wie China[146] höher ist, als in femininen Ländern. Dabei können sich ein hoher Anteil an Männern sowie ein hoher Grad an maskulinen Werten in einer Gesellschaft gegenseitig bedingen und verstärken.[147] Dies lässt vermuten, dass über einen langen Zeitraum, in den ärmeren Regionen Chinas eine Verstärkung der maskulinen Werte und in den reicheren Regionen Chinas als auch in Deutschland eine Verstärkung femininer Werte stattfinden wird.

3.3.2.4 Unsicherheitsvermeidung

Die vierte Dimension zielt auf Situationen ab, die von Mehrdeutigkeiten geprägt sind. Der Begriff der Unsicherheit lässt sich in zwei Zustände unterteilen: *Unsicherheit im engeren Sinne* und *Risiko*.[148] Hofstede bezieht sich in seinen Ausführungen auf den ersten Zustand. Ein zukünftiges Ereignis wird als unsicher bezeichnet, wenn dafür keine Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmt werden kann. Das Risiko

[142] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 184.

[143] Vgl. Hofstede (2001), S. 289.

[144] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 184.

[145] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 185.

[146] Vgl. hierzu Central Intelligence Agency (2012), countrytemplate China: total population: 1.06 male(s)/female (2011 est.).

[147] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 185.

[148] Vgl. Laux et al. (2012), S. 33.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wird mit der Wahrscheinlichkeit, dass ein zukünftiges Ereignis eintritt, angegeben.[149]

Die Art und Weise, wie ein Individuum auf solche Unsicherheiten reagiert und wie es mit ihnen umgeht, hängt von seiner gesellschaftlichen oder kulturellen Prägung ab.[150] Vor diesem Hintergrund definiert Hofstede seine Dimension wie folgt: *„Uncertainty avoidance* can [..] be defined as *the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations.“*[151]

Das Gefühl der Unsicherheit äußert sich u. a. in dem Bedürfnis nach Vorhersagbarkeit von menschlichem Verhalten und dem Eintreten von Umweltzuständen.[152] Technik, Recht und Religion stellen hierbei Möglichkeiten dar, um in einer Gesellschaft mit unsicheren Situationen umgehen zu können. Technologien werden eingesetzt, um Naturphänomene vorherzusagen. Durch Gesetze und Regeln soll das Verhalten von Menschen gelenkt werden.[153] Inwiefern solche Regeln formell oder informell gestaltet sind, hängt vom Grad der *Unsicherheitsvermeidung (USV)* einer Gesellschaft ab.[154] Religionen können Gewissheit liefern oder dabei helfen, Ungewissheiten zu akzeptieren.[155]

West-Deutschland befindet sich gemeinsam mit Litauen und einem Punktwert von 65 auf Rang 43-44 des USV-Index, und ist von 76 betrachteten Ländern und Regionen im Mittelfeld angesiedelt, mit einer Tendenz zu einer erhöhten USV. China hingegen befindet sich, genauso wie Vietnam, mit einer USV von 30 Punkten auf Rang 70-71, wodurch es zu den Ländern zählt, in denen ein eher geringes Bedürfnis besteht, Unsicherheiten zu vermeiden.[156]

In Ländern wie Deutschland, mit einer höheren USV, besteht das Bedürfnis soweit es möglich ist, Sachverhalte und Vorgänge zu strukturieren.[157] Durch Regeln

[149] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 197.
[150] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 190.
[151] Hofstede et al. (2010), S. 191.
[152] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 191.
[153] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 189.
[154] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 191.
[155] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 189.
[156] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 193-194.
[157] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 209.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

und Normen sollen unsichere Situationen vermindert und Vorhersagbarkeit von Umweltzuständen erzeugt werden. Risiken werden akzeptiert und auch eingegangen, da für diese Umweltzustände die Eintrittswahrscheinlichkeiten eingeschätzt werden können.[158]

In Ländern wie China mit einer geringen Unsicherheitsvermeidung, werden eher informelle Regeln angestrebt.[159] Neben Situationen, die mit einem Risiko belegt sind, wie z. B. einem Arbeitsplatzwechsel, werden auch ungewisse Situationen leichter akzeptiert. Dazu zählen Aktivitäten, für die noch keine bewährte Vorgehensweise bekannt ist,[160] z. B. eine Unternehmensgründung mit innovativen Produkten. Unbekannte Situationen oder Menschen werden nicht als Gefahr eingestuft, wie bei hoher USV, sondern eher als wohlwollend angesehen, sodass Neues zu erleben, gefördert wird.[161]

Der Grad der USV beeinflusst auch die Art der Zeitverwendung. Bei geringer USV wird Zeit als ein Orientierungsrahmen angesehen. Die Menschen können ohne schlechtes Gewissen entspannen, wenn sie viel gearbeitet haben. Hingegen wird bei höherer USV angestrebt, die zur Verfügung stehende Zeit zu nutzen, indem möglichst vielen Aktivitäten nachgegangen wird.[162] Durch ein ständiges Beschäftigtsein entsteht wahrscheinlich der Eindruck, dass eine Person in der Lage ist, ihre Zukunft aktiv selbst zu gestalten, und zufällige Ereignisse dadurch minimiert werden können. Erholung und Entspannung werden dann nicht als positiv wahrgenommen, sondern stehen in Verbindung mit dem Zulassen von ungewissen Ereignissen.

Der Grad der Unsicherheitsvermeidung beeinflusst auch die Aufgeschlossenheit einer Gesellschaft gegenüber neuen IKT. Bei einem hohen USV-Index sind die Menschen eher zögerlich gegenüber neuen Informationen und Produkten eingestellt.[163] In Verbindung mit der persönlichen Recherche von Informationen bei

[158] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 198.
[159] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 210.
[160] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 198.
[161] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 201.
[162] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 210.
[163] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 207.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

einem hohen IDV-Index,[164] kann davon ausgegangen werden, dass Informationen und neuen Produkten in Deutschland erst vertraut wird, wenn Informationen nachvollzogen werden können und Produkte erst gekauft werden, wenn sie durch eine unabhängige Organisation wie z. B. *Stiftung Warentest* geprüft und von Fachleuten als gut befunden wurden. Ebenso dauert es bei einer hohen USV länger, bis neue elektronische Kommunikationsmedien von der Gesellschaft angenommen und verwendet werden.[165] Hofstede et al. beziehen sich hierfür auf den Anteil an Personen der Eurobarometer-Studie, die keinen Internetzugang haben.[166] Dieser Anteil liegt in Deutschland, mit einer leicht erhöhten USV, aber noch unterhalb des europäischen Durchschnitts.[167] Bei einer geringen Unsicherheitsvermeidung, wie in China, sind die Kulturen offener für neue Produkte und Technologien und nehmen diese daher auch schneller an.

Ferner beeinflusst der Grad der USV die Vertrauensbildung von Menschen. Bei hoher USV wird im Berufsleben eher auf Fachwissen vertraut, sodass viele Spezialisten im Unternehmen vorhanden sind.[168] Im Zusammenhang mit einer geringen Machtdistanz, kann angenommen werden, dass in Deutschland Mitarbeitern mit einer speziellen Qualifikation auch ein größerer Aufgabenumfang und Verantwortungsbereich zugewiesen wird, als in Gesellschaften wie China mit einer hohen MD und geringen USV.[169] Dementsprechend ist für Deutsche davon auszugehen, dass bei internationalen Unternehmensgründungen, und der damit verbundenen Aktivität in unterschiedlichen Ländern, die Integration des jeweiligen länder- oder kulturspezifischen Wissens im Gründungsprozess angestrebt wird. Gerade unternehmerische Aktivitäten in Ländern mit starken kulturellen Unterschieden, wie China und Deutschland, können mit Ungewissheiten verbunden sein. Setzt sich das Gründerteam bei einer internationalen Unternehmensgründung aus Deutschen und Chinesen zusammen, so kann dies, in der Wahrnehmung der Deutschen, zu einer Umwandlung der Ungewissheit über den chinesischen Markt in be-

[164] Vgl. hierzu Ausführungen zum IDV-Index auf S. 74.

[165] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 207.

[166] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 495, Anm. 34.

[167] Vgl. Eurobarometer (2008), S. 93.

[168] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 211.

[169] Vgl. hierzu Ausführungen zum MD-Index auf S. 71.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kannte Risiken dieses Marktes führen, die die deutschen Unternehmer auch bereit sind einzugehen.

Kulturen mit einer geringen USV gehen davon aus, dass sich jede Person, die über einen gesunden Menschenverstand verfügt, Neues aneignen und erarbeiten kann. Für Arbeitsstellen, die in Kulturen mit einer hohen USV mit Spezialisten besetzt sind, müssen Mitarbeiter in Kulturen mit geringer USV nicht immer eine spezifische Ausbildung mitbringen.[170] Daher kann angenommen werden, dass Chinesen bei einem Marktauftritt in einer Kultur, wie der deutschen, die sich stärker von der chinesischen unterscheidet, es nicht unbedingt anstreben, Deutsche in ihre unternehmerischen Aktivitäten und das Gründerteam einzubinden. Denn das notwendige Wissen über den deutschen Markt kann auch von einem Chinesen im Gründungsprozess des Unternehmens eingebracht werden.

3.3.2.5 Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung

Die fünfte Dimension geht auf Michael H. Bond zurück, welcher die Daten im Rahmen der *Chinese Value Survey* im Jahre 1985 erhoben hat.[171] Damit die westliche Kultur des Forschers, im Gegensatz zur IBM-Studie, keinen großen Einfluss auf den Entwurf des Fragebogens haben konnte, arbeiteten Wissenschaftler aus Hong Kong und Taiwan eine Liste von Grundwerten speziell für Chinesen aus. Nachdem Überschneidungen beseitigt und weitere, für Bond wesentlich erscheinende, chinesische Werte hinzugefügt wurden, umfasste der Fragebogen 40 Fragen und wurde von jeweils 50 männlichen und 50 weiblichen Studenten aus 23 Ländern beantwortet. Die Studenten verwendeten entweder die chinesische Version oder eine der anderen neun Übersetzungen.[172]

Bei der Auswertung der CVS wurden vier Werte-Gruppen gebildet, für die insgesamt 29 der 40 Fragen berücksichtigt wurden.[173] Hofstedes fünfte Dimension be-

[170] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 211.

[171] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 236.

[172] Vgl. Hofstede; Hofstede (2005), S. 30.

[173] Vgl. hierzu Chinese Culture Connection (1987), S. 150: CVS I: *Integration* bestehend aus 11 Fragen, CVS II: *Confucian work dynamism* bestehend aus 8 Fragen, CVS III: *Human-heartedness* bestehend aus 5 Fragen, CVS IV: *Moral discipline* bestehend aus 5 Fragen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zieht sich auf die Gruppe *Confucian work dynamism*, welche sich aus acht Fragen zusammensetzt.[174] Der positive Pol der Dimension basiert auf insgesamt vier Fragen der CVS und gibt Werte der konfuzianischen Lehre wieder:

- *„Ausdauer (Beharrlichkeit),*
- *Sparsamkeit,*
- *Ordnung der Beziehungen nach dem Status* und
- *Schamgefühl.“*[175]

Der negative Pol setzt sich ebenfalls aus vier Fragen der CVS zusammen, welche Werte umfassen, die den Lehren des Konfuzius entgegenstehen sollen:

- *„Erwiderung von Gruß, Gefälligkeiten und Geschenken,*
- *Respekt vor der Tradition,*
- *Wahrung des ‚Gesichts‘* sowie
- *Persönliche Standhaftigkeit und Festigkeit.“*[176]

Hofstede bezeichnet den positiven Pol seiner Dimension als *Langzeitorientierung (LZO)* und den negativen Pol als *Kurzzeitorientierung*. *„Long-term orientation* stands for *the fostering of virtues oriented toward future rewards - in particular, perseverance and thrift.* Its opposite pole, *short-term orientation,* stands for *the fostering of virtues related to the past and present - in particular, respect for tradition, preservation of ‚face,‘ and fulfilling social obligations.“*[177]

Mit einem Wert von 118[178] ist China das Land, welches in der CVS den höchsten Wert für Langzeitorientierung aufweist. West-Deutschland belegt mit einem Punktwert von 31 Rang 15 von 23 Ländern.[179] Somit scheinen in West-

[174] Vgl. Chinese Culture Connection (1987), S. 150.
[175] Hofstede; Hofstede (2006), S. 292.
[176] Hofstede; Hofstede (2006), S. 292.
[177] Hofstede et al. (2010), S. 239.
[178] Vgl. hierzu Ausführungen auf S. 67.
[179] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 240.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Deutschland, bei der Erhebung der Daten aus der CVS, eher Werte der Kurzzeitorientierung vorherrschend gewesen zu sein.

Auch wenn die *Wahrung des ‚Gesichts'* in der CVS mittels Faktorenanalyse der Gruppe *Confucian work dynamism* zugeordnet wurde, so bleibt doch unklar, warum die Autoren davon ausgehen, dass dieser Aspekt Zerrüttungen auf der persönlichen, interpersonellen und sozialen Ebene fördert, und warum er nicht zu den Lehren des Konfuzius zählen soll.[180] Denn nach dem Aufbau des LZO-Index, wird die Wahrung des Gesichts dem negativen Pol, der Kurzzeitorientierung, zugeordnet und ist damit kein Merkmal der chinesischen Kultur. Hingegen wird beim Vergleich mit den Ausführungen zum IDV-Index die Wahrung des Gesichts mit einer kollektivistischen Gesellschaft, und damit auch mit der chinesischen Kultur, in Verbindung gebracht, in der es wichtig ist sein Gesicht nicht zu verlieren, um sich und die Gruppe nicht zu beschämen und damit die soziale Harmonie erhalten bleibt.[181] Dies wiederum würde mit dem Aspekt des *Schamgefühls* der LZO übereinstimmen.

Auch der *Respekt vor der Tradition* wird von den Befragten der CVS heruntergespielt, und damit der Kurzzeitorientierung zugeordnet. Dies erklärt Hofstede damit, dass ein Faktor des wirtschaftlichen Erfolgs der ostasiatischen Länder, ihre Offenheit gegenüber Innovationen aus dem Westen ist, welche sie ohne Weiteres übernehmen.[182] Allerdings ist nicht nachvollziehbar, inwiefern Kurzzeitorientierung und Respekt vor der Tradition miteinander vereinbar sind, da die Wahrung der Tradition, ihrem Sinn nach, für eine Langzeitorientierung steht.

Ähnlich wie der Kollektivismus, beeinflusst die Langzeitorientierung die Struktur sozialer Beziehungen. Das Konzept des *Guanxi* resultiert aus kollektivistischen Werten,[183] und hat langfristig Bestand, da diesen sozialen Netzwerken aufgrund kurzfristiger Interessen kein Schaden zugefügt werden soll.[184] In kurzzeitorientierten Gesellschaften werden berufliche Beziehungen entsprechend der unternehme-

[180] Vgl. Chinese Culture Connection (1987), S. 150.

[181] Vgl. hierzu Ausführungen zum IDV-Index auf S. 74.

[182] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 244.

[183] Vgl. hierzu Ausführungen zum IDV-Index auf S. 75.

[184] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 246.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

rischen Bedürfnisse aufgebaut und aufrechterhalten.[185] Ebenso wie die höhere Unsicherheitsvermeidung lässt auch die Kurzzeitorientierung der Deutschen darauf schließen, dass bei einem Markteintritt in China es angestrebt wird, einen Chinesen mit seinem kulturellen Wissen in den Gründungsprozess eines internationalen Unternehmens einzubinden. Aufgrund einer Langzeitorientierung, kollektivistischer Strukturen und einer geringeren Unsicherheitsvermeidung der Chinesen kann angenommen werden, dass an einer internationalen Unternehmensgründung eher Personen aus Guanxi-Beziehungen beteiligt werden.

Die Dimension der Langzeitorientierung konnte auch von Michael Minkov basierend auf den Daten der WVS aufgestellt werden. Hierfür wurden jeweils die jüngsten Länderdaten aus der Periode von 1995 bis 2004 verwendet.[186] Allerdings ist die Dimension der LZO basierend auf der WVS von der LZO basierend auf der CVS abzugrenzen. Die Dimensionen beider Studien resultieren zwar aus Fragen, die das Konzept der Langzeitorientierung messen sollen, jedoch unterscheiden sie sich hinsichtlich mehrerer Aspekte. CVS und WVS wurden mit unterschiedlichen Teilnehmern, Fragebögen und in unterschiedlichen Zeiträumen durchgeführt. Die CVS wurde mithilfe chinesischer Wissenschaftler ausgearbeitet. Die WVS hat ihren Ursprung in Europa und wird mittlerweile unter amerikanischer Führung weltweit erhoben.[187]

Wurde die LZO im Rahmen der CVS noch für 23 Länder gemessen, so konnte sie aus den Daten der WVS für 93 Länder und Regionen erhoben werden. Wie aus Abbildung 3.5 hervorgeht, tritt hierbei insbesondere für Deutschland eine Verschiebung des Punktwertes auf der Skala auf. West-Deutschland befindet sich mit 83 Punkten auf Platz 6. Bei der WVS wurde auch ein Wert für Ost-Deutschland bestimmt, welches mit 78 Punkten auf Platz 12 liegt. Somit ist Deutschland nach den Daten der WVS nicht von Kurzzeitorientierung, wie es die CVS auswies, sondern durch Langzeitorientierung geprägt. China belegt mit einem Punktwert von 87

[185] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 251.

[186] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 499, Anm. 39: Für China stammen die aktuellen Daten aus dem Jahre 2001, für Ost- und Westdeutschland aus dem Jahre 1997.

[187] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 254.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Platz 4, womit es auch nach dieser Erhebung eine langzeitorientierte Gesellschaft ist.[188]

Die Verschiebung des Punktwertes von Deutschland von Kurzzeitorientierung hin zu Langzeitorientierung ist wohl zum einen der viermal höheren Anzahl von Länderdaten aus der WVS als bei der CVS geschuldet. Zum andern können die unterschiedlichen kulturellen Werte, die für LZO-CVS und LZO-WVS zugrunde gelegt wurden, dafür verantwortlich sein.

Die WVS definiert Langzeitorientierung über folgende drei Werte, die Deutschland und China kennzeichnen:[189]

- Hohe Sparsamkeit in der Kindheit,
- Geringer Nationalstolz,
- Geringe Bedeutung Anderen zu Diensten oder von Nutzen zu sein.[190]

Bei Kurzzeitorientierung sind die entgegengesetzten Ausprägungen in einer Gesellschaft vorherrschend.

Hofstede setzt den *Dienst an Anderen* mit der *Erwiderung von Gruß, Gefälligkeiten und Geschenken* gleich. Ebenso sollen der *Dienst an Anderen* und *Stolz* wie die *Wahrung des Gesichts* der Aufwertung des Selbst dienen. Dies sind Eigenschaften, die nach der CVS der Kurzzeitorientierung einer Gesellschaft zugerechnet werden.[191]

Auch wenn für die drei Elemente der LZO-WVS ein signifikanter Zusammenhang mit der LZO-CVS vorliegt,[192] stellt sich die Frage, ob der statistische Zusammenhang auch eine inhaltlich sinnvolle Aussage über die Langzeitorientierung eines Landes liefert.

---

[188] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 255.

[189] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 253.

[190] Vgl. Minkov (2007), S. 167-169: Sparsamkeit und Nationalstolz sind Bestandteil der Dimension *Monumentalism versus Flexumility* und vgl. Hofstede et al. (2010), S. 499, Anm. 41: Sparsamkeit korreliert signifikant positiv mit LZO-CVS, Nationalstolz und Bedeutung des Dienstes an Anderen korrelieren signifikant negativ mit LZO-CVS.

[191] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 252-253 und vgl. Ausführungen auf S. 83.

[192] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 253.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dass Sparsamkeit im Umgang mit Geld und anderen Dingen für eine Langzeitorientierung steht, ist durchaus nachvollziehbar, da für zukünftigen auf gegenwärtigen Konsum verzichtet wird. Weiter argumentiert Hofstede, dass bei Kurzzeitorientierung nicht zwingend das Bedürfnis vorhanden ist, von anderen Personen oder Gruppen lernen zu wollen. Hierbei würde ein zu hoher Nationalstolz zu einem zu geringen Interesse an anderen Ländern führen, was wiederum Ursache für eine wirtschaftliche Katastrophe sein kann. Für die Folgen einer Kurzzeitorientierung von Gesellschaften führt Hofstede exemplarisch die Eröffnung des Irak-Kriegs durch die USA an.[193]

Ob nun dieser Argumentationslinie zu folgen ist, oder auch nicht, so ist doch anzumerken, dass der Stolz einer Gruppe anzugehören, ebenso die Identifikation mit der Gesellschaft im bestgemeinten Sinne fördern kann, und damit auch ein langfristiges Bestehen der Gruppe gefördert werden kann. Die Werte einer Nation oder Gesellschaft, wie z. B. Nächstenliebe, Friedfertigkeit, Meinungsfreiheit, Offenheit für andere Kulturen basieren sicherlich auf Entwicklungen in der Vergangenheit und geben den gegenwärtigen Stand einer Gesellschaft wieder. Allerdings bedeutet es nicht zwingend, dass eine Gesellschaft von Kurzzeitorientierung geprägt ist, wenn sie Stolz auf diese Werte ist. Stolz kann ein Ausdruck dafür sein, die errungenen Werte einer Gesellschaft auch in Zukunft beibehalten und ausbauen zu wollen. Ebenso lässt der Umstand, dass dem Aspekt, sich um andere Menschen zu kümmern oder ihnen etwas Gutes zu tun, eine geringe Relevanz beigemessen wird, nicht unmittelbar auf eine Langzeitorientierung schließen.

Die drei Aspekte, die bei der WVS für die Bestimmung der LZO herangezogen werden, stehen ihrem Inhalt nach eher dafür, dass sich das Individuum in einer solchen Gesellschaft mehr auf sich selbst als auf andere Personen verlässt, indem es für sich selbst Vorsorge betreibt (Sparsamkeit). Das bedeutet, es kümmert sich eher um sich selbst als um Andere (geringe Bedeutung des Dienstes an Anderen), wodurch es sich mit der Gesellschaft auch weniger identifizieren kann (geringer Nationalstolz). Dies kann sowohl ein Ausdruck von Egoismus als auch von Pragmatismus sein.

[193] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 268.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Der Zusammenschluss zu einem Team erfolgt, weil die Zusammenarbeit die Erreichung eines gemeinsamen Ziels ermöglichen soll, welches die einzelnen Individuen allein nicht erreichen können. Da das gemeinsame Ziel meistens nicht vollständig den einzelnen individuellen Zielen entspricht, müssen von den beteiligten Individuen Kompromisse eingegangen werden. Ist das gemeinsame Ziel eine internationale Unternehmensgründung, so entsteht dies auf der Basis der jeweiligen persönlichen Ziele der beteiligten Personen, wie z. B. Selbständigkeit, erwartete Höhe der Beteiligung etc. Mit welchen Personen dieses Vorhaben realisiert werden soll, hängt von der Ausprägung der Langzeitorientierung des CVS-Index ab.[194] Die Zusammenarbeit erfolgt aus sachbezogenen Gründen, wie z. B. dem erfolgreichen Marktauftritt eines neuen Unternehmens, und dient daher der Maximierung des eigenen Nutzens, entsprechend einer hohen Ausprägung der LZO-WVS.

3.3.2.6 Nachgiebigkeit versus Beherrschung

Auch die letzte Dimension wurde von Michael Minkov entworfen, und geht auf seine Analyse der Daten der WVS zurück. Minkovs Dimension wird durch die Extremausprägungen *Nachgiebigkeit (NGK)* und *Beherrschung* beschrieben.[195] Sie wurde in das Kulturmodell von Hofstede als sechste Dimension aufgenommen und setzt sich aus den folgenden drei Elementen zusammen:

- Freude,
- Kontrolle über das eigene Leben und
- Stellenwert der Freizeit.[196]

Auf Basis dieser drei Elemente wird die Dimension wie folgt definiert: *„Indulgence* stands for *a tendency to allow relatively free gratification of basic and natural human desires related to enjoying life and having fun.* Its opposite pole, *restraint,* reflects *a conviction that such gratification needs to be curbed and regulated by strict social norms.“*[197]

[194] Vgl. hierzu Ausführungen auf S. 84.

[195] Vgl. Minkov (2007), Kapitel 5.

[196] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 280-281.

[197] Hofstede et al. (2010), S. 281.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

West-Deutschland belegt mit 40 Punkten gemeinsam mit dem Iran den 52.-53. Rang, Ost-Deutschland ist mit einem Punktwert von 34 auf Platz 60 und China liegt mit 24 Punkten auf Platz 75 von 93 Ländern und Regionen.[198] Damit weisen West- wie Ost-Deutschland und vor allem China einen geringen NGK-Index auf, und können zu sich beherrschenden Gesellschaften gezählt werden.[199]

Hofstede et al. nehmen dazu folgende Abgrenzung der Gesellschaftsformen vor. Sich beherrschende Gesellschaften zeichnen sich gegenüber nachgiebigen Kulturen dahingehend aus, dass die Menschen weniger glücklich sind und das Gefühl haben, ihr Leben nicht selbst steuern zu können. Ebenso messen sie der Freizeit keinen hohen Stellenwert bei, sodass auch Freundschaften als weniger wichtig angesehen werden. Wie schon bei langzeitorientierten Kulturen nach dem WVS-Index wird Sparsamkeit als eine erstrebenswerte Eigenschaft angesehen. In Gesellschaften mit einem niedrigen NGK-Index erinnern sich die Menschen leichter an negative als an positive Ereignisse, wodurch sie auch eher zu Pessimismus neigen. Verfügen diese Kulturen über ein gutes Bildungssystem, können sinkende Geburtenraten festgestellt werden.[200] In der WVS wurde auch die Bestimmung des wichtigsten politischen Ziels, bei einer Wahl aus vier Zielen, abgefragt.[201] Die *Aufrechterhaltung von Ruhe und Ordnung in diesem Land* wurde in sich beherrschenden Kulturen als wichtigstes politisches Ziel angesehen. Für nachgiebige Gesellschaften scheint das Ziel *Schutz des Rechts auf freie Meinungsäußerung* die höchste Relevanz zu haben.[202]

Die Dimension *Nachgiebigkeit versus Beherrschung* wirkt sich auch auf die Kommunikation aus. Im Vergleich zu nachgiebigen Kulturen, nutzen die Menschen in sich beherrschenden Gesellschaften weniger E-Mails und das Internet für private Kontakte, und haben über das virtuelle Medium auch weniger Kontakt zu ihnen fremden Personen.[203] Eurobarometer-Studien bestätigen dies für Deutschland. Die

[198] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 283-284.

[199] Vgl Hofstede et al. (2010), S. 503, Anm. 13: Wert für China basiert auf gemittelten Daten aus den Jahren 1995, 2001 und 2007, Werte für Ost- und Westdeutschland basieren auf den gemittelten Daten aus den Jahren 1997 und 2006.

[200] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 291.

[201] Vgl. hierzu Klingemann (1997), S. 17, Antwortmöglichkeiten von Frage 41: *„Aufrechterhaltung von Ruhe und Ordnung in diesem Land; mehr Einfluss der Bürger auf die Entscheidungen der Regierung; Kampf gegen steigende Preise; Schutz des Rechts auf freie Meinungsäußerung."*

[202] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 295.

[203] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 297.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Deutschen liegen beim *Austausch von E-Mails und Instant Messages* auf Platz neun der EU27-Staaten. Beim *Gebrauch von Suchmaschinen zur Informationssuche* befindet sich Deutschland nach Österreich und Polen auf Platz 3. Bei beiden Aspekten liegt Deutschland über dem europäischen Durchschnitt.[204] Hinsichtlich der Kommunikation mit Fremden, wie z. B. über Chatrooms und Foren liegt Deutschland mit 20 Prozent auf dem 21. Platz, oder beim Besuch von Blogs belegt Deutschland mit vier Prozent Rang 26 vor Bulgarien.[205] In sich beherrschenden Kulturen, wie China und Deutschland, werden IKT eher für den Austausch von Informationen genutzt - wenn auch in individualistischen mehr als in kollektivistischen Kulturen -[206] als für den Aufbau und die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen. Da Freizeit weniger wichtig erscheint, kann angenommen werden, dass der Arbeit ein höherer Stellenwert beigemessen wird als dem Privatleben.

3.3.3 Kritische Betrachtung der Kulturstudie von Hofstede

Das Kulturmodell von Hofstede wird oft als Meilenstein in der Kulturforschung darstellt.[207] Trotzdem wird die Studie von Hofstede von vielen Autoren kritisch hinterfragt.

Es wird angeführt, dass die ursprünglichen Untersuchungen, aus denen die ersten vier Dimensionen hervorgehen, zu stark von der westlichen Kultur der Forscher geprägt sind.[208] Darüber hinaus werden die landeskulturellen durch unternehmenskulturelle Einflüsse verzerrt. Denn Hofstede führte seine Untersuchungen im Auftrag von IBM durch, einem Unternehmen, welches über eine tief verwurzelte Kultur verfügt und aufgrund von einheitlichen Rekrutierungsprogrammen seine Mitarbeiter einem Uniformitätsdruck aussetzt.[209] Einige Kritiker hinterfragen die Aus-

[204] Vgl. Eurobarometer (2007), S. 126-127 und Eurobarometer (2008), S. 95.

[205] Vgl. Eurobarometer (2007), S. 127.

[206] Vgl. hierzu Ausführungen auf S. 74.

[207] Vgl. z. B. Kutschker; Schmid (2011), S. 734; Tang; Koveos (2008), S. 1045; Fang (2003), S. 347; Scherm; Süß (2001), S. 29.

[208] Vgl. Schmid (1996), S. 262.

[209] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 732 und Javidan et al. (2006), S. 910.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wahl der Dimensionen, da die erhobenen Informationen zu stark durch die Interessen von IBM gelenkt worden seien.[210]

Ebenso wird die Gleichsetzung von Kulturen und Ländern kritisch hervorgehoben. Denn Ländergrenzen basieren auf politischen Überlegungen und nicht auf kulturellen Abgrenzungen. Kulturen können sich über die bestehenden Ländergrenzen hinweg erstrecken. Aber auch innerhalb eines Landes können unterschiedliche Kulturkreise vorhanden sein.[211] Javidan et al. bemängeln, dass Hofstede Aussagen über die jeweilige Landeskultur trifft, ohne zu prüfen, ob eine Aggregation der Ausprägungen auf Länderebene zulässig ist.[212] Huo und Randall zeigen für China, dass es erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Ausprägungen der ersten vier Dimensionen gibt zwischen den Städten Beijing, Wuhan und Hong Kong.[213] Diese kulturellen Unterschiede sind innerhalb des Landes teilweise sogar größer als beim Vergleich Chinas mit anderen Ländern wie z. B. Japan.[214]

Darüber hinaus wird die mangelnde Trennschärfe der Dimensionen angeführt, da diese nicht vollständig statistisch unabhängig voneinander sind. Auch die Bezeichnungen der Dimensionen erscheinen nicht immer sinnvoll, bei der Betrachtung der zugrunde gelegten Fragestellungen.[215]

Des Weiteren wird die Ableitung der fünften Dimension *Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung* aus den Daten der CVS beanstandet. Fang weist darauf hin, dass die beiden Extremausprägungen dieser Dimension keine gegensätzlichen Alternativen darstellen, und dass es dem Entwurf der fünften Dimension an einem philosophischen Verständnis mangelt. Denn in der chinesischen Kultur müssen sich beide Ausprägungen nicht gegenseitig ausschließen, sondern können gleichzeitig vorkommen, ähnlich dem Konzept von *Ying und Yang*.[216]

---

[210] Vgl. Javidan et al. (2006), S. 898.

[211] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 733 und Holtbrügge; Welge (2010), S. 37-38.

[212] Vgl. Javidan et al. (2006), S. 910.

[213] Vgl. Huo; Randall (1991), S. 163.

[214] Vgl. Huo; Randall (1991), S. 164.

[215] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 733.

[216] Vgl. Fang (2003), S. 354-355.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass kulturelle Veränderungen über die Zeit im Modell nicht berücksichtigt werden.[217] Da die Dimensionen teilweise mit dem Bruttonationaleinkommen korrelieren, können Verschiebungen in der relativen Rangfolge der einzelnen Länder auftreten, die auf ökonomische Entwicklungen zurückzuführen sind.[218]

Trotz aller Kritik ist positiv anzumerken, dass Hofstede mit seiner Forschungsarbeit zahlreiche Folgestudien angestoßen hat.[219] Aufgrund einer Literaturrecherche unterteilt Sondergaard diese in Arbeiten mit einfachen Zitaten, kritische Rezensionen und empirische Anwendungen, bei denen das Modell von Hofstede entweder getestet und angepasst oder als Paradigma verstanden wird.[220]

Ebenso macht es Hofstedes Modell möglich, unterschiedliche Kulturen miteinander zu vergleichen, da diese hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien eingeordnet werden können.[221] Da dies ausschlaggebend für diese Arbeit ist, wird Hofstedes Modell als Grundlage für die Messung kultureller Unterschiede auf der Individualebene verwendet. Hierzu werden die Ausführungen von Yoo und Donthu zugrunde gelegt, welche einen Fragebogen zur Messung der Kulturdimensionen von Hofstede auf der Individualebene entwickelt haben.[222]

3.4 Voraussetzungen für den erfolgreichen Umgang mit kultureller Distanz

Bei der Betrachtung von *interkulturellen* oder *transkulturellen* Interaktionssituationen wird oftmals davon ausgegangen, dass Problematiken zwischen den Interaktionspartnern auf Unterschiede zurückzuführen sind, die in ihrer kulturellen Herkunft begründet liegen.[223] Fuchs merkt dazu kritisch an, dass die Darstellung *„einer*

[217] Vgl. Tang; Koveos (2008), S. 1045.
[218] Vgl. Tang; Koveos (2008), S. 1046.
[219] Vgl. hierzu u. a. Hoppe (1998); Mooij (2004) und Tang; Koveos (2008).
[220] Vgl. Sondergaard (1994), S. 447-448.
[221] Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 733.
[222] Vgl. Yoo; Donthu (2002), S. 102.
[223] Vgl. Feuser (2006), S. 21.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Begegnung zwischen ‚Vertretern' von Kulturen, [..] Grenzen zwischen Entitäten [setzt], *die eigentlich erst zu eruieren wären, und [..] Akteure auf bestimmte Rollen - als Repräsentanten einer Kultur - fest* [schreibt], *bevor die Art und Weise der jeweiligen Interaktion, des Austauschs, des Gebens und Nehmens, des Teilhabens (im Sinne von* sharing*) oder aber Abgrenzung überhaupt geklärt ist."*[224] Bei der Untersuchung von Interaktionssituationen zwischen Chinesen und Deutschen, wie der Bildung und der Zusammenarbeit von Teams, ist daher zu prüfen, ob Verhaltensweisen und Konfliktpotentiale tatsächlich in kulturellen Unterschieden begründet liegen, oder ob diese auf andere Ursachen zurückzuführen sind. Denn wie Bhabha ausführt, dürfen Unterschiede *„nicht vorschnell als Widerspiegelung* vor-gegebener *ethnischer oder kultureller Merkmale gelesen werden, die in der Tradition festgeschrieben sind."*[225]

Werden Unternehmer mit unterschiedlichen kulturellen Gegebenheiten konfrontiert, so müssen sie sich mit diesen auseinandersetzen, um unter den vorherrschenden Bedingungen innovativ handeln und Wettbewerbsstärke entwickeln zu können.[226] Dies geschieht auf der Basis von sozialer Interaktion von Individuen oder Gruppen. Der erfolgreiche Ausgang von sozialen Interaktionssituationen hängt vom Situationswissen der Interaktionspartner ab, welches ihnen ermöglicht, den Sinngehalt der interpersonalen Situation mehr oder weniger zutreffend zu erfassen. Je differenzierter und realitätsnäher dieses Situationswissen einer Person ausgeprägt ist, desto befähigter ist sie, soziale Signale zu identifizieren und zu beurteilen, welches sich in einem situativen, kompetenten, sozialen Handeln ausdrückt. Die Kultur bietet hierbei einen Rahmen, in dem erwünschte Normen und Verhaltensweisen erlernt und weitergegeben werden, sodass sozial kompetentes Verhalten immer in einem kulturellen Kontext erworben wird.[227]

Um mit Personen aus anderen Kulturen erfolgreich interagieren zu können, ist eine Anpassung an die jeweiligen kulturspezifischen Normen und Strukturen notwendig.[228] Darüber hinaus *„ist es auch erforderlich, kulturspezifische verbale und nonverbale Kommunikationssignale wie Sprache, Hinweisreize, Gesichtsausdruck, Blickver-*

[224] Fuchs (2001), S. 22.

[225] Bhabha (2011), S. 3.

[226] Vgl. Jenssen; Kristiansen (2004), S. 3.

[227] Vgl. Eder (2003), S. 412.

[228] Vgl. Eder (2003), S. 413.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

halten, Gesten und Distanzverhalten wahrzunehmen, sie ihrer kulturellen Bedeutung angemessen interpretieren und beantworten zu können.“[229] Da Handlungen von Individuen durch ihren kulturellen und sozialen Kontext bestimmt werden, sind Interaktionssituationen, die zwischen Individuen mit unterschiedlicher kultureller Herkunft stattfinden, auch unter Berücksichtigung der sozialen Fähigkeiten der Interaktionspartner zu betrachten.

[229] Eder (2003), S. 413.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4 Soziale Determinanten der unternehmerischen Tätigkeit

Der Initiierung von neuen wirtschaftlichen Entwicklungen und neuen Unternehmen liegen Handlungen von Akteuren zugrunde. Diese Handlungen gehen hervor aus und sind geprägt von den persönlichen Eigenschaften der Akteure sowie deren kultureller und sozialer Prägung. Je stärker die sozialen Fähigkeiten eines Individuums ausgeprägt sind, desto eher ist es ihm möglich, erfolgreich mit anderen Individuen zu interagieren. Die sozialen Fähigkeiten umfassen bspw. zu verstehen was der Interaktionspartner meint, sich in ihn einfühlen zu können, situativ angemessen darauf zu reagieren, d. h. ein angemessenes soziales Verhalten zu zeigen, auf den Anderen einzugehen und ihn positiv für sich und die eigenen Ziele einnehmen zu können.

Je stärker sich zwei Individuen voneinander unterscheiden, umso höher sollten die sozialen Fähigkeiten der Interaktionspartner ausgeprägt sein, damit eine erfolgreiche Kommunikation und Interaktion stattfinden kann. Diese Unterschiede können auf Eigenschaften der Persönlichkeit und der kulturellen Herkunft basieren. Die Fähigkeit mit Individuen aus unterschiedlichen Kulturen erfolgreich kommunizieren zu können, werden als *kulturelle* oder auch *interkulturelle Kompetenz* bezeichnet. Unter dem Begriff der *sozialen Kompetenz* werden die sozialen Fähigkeiten eines Individuums zusammengefasst. Die Ausprägungen und Wirkungen der sozialen Fähigkeiten beziehen sich auf Interaktionssituationen zwischen Individuen im Allgemeinen, ohne die explizite Berücksichtigung kultureller Unterschiede. Der interkulturelle Kontext kann eine höhere Anforderung an die sozialen Fähigkeiten eines Individuums stellen, denn eine unterschiedliche kulturelle Prägung kann es erschweren, Personen aus anderen Kulturen richtig wahrzunehmen und angemessen auf sie zu reagieren, um eine gewollte Reaktion beim Gegenüber auszulösen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die interkulturelle Kompetenz kann daher als Bestandteil der sozialen Kompetenz eines Individuums angesehen werden. Stammen die Interaktionspartner aus unterschiedlichen Kulturen, wie Deutschland und China, so kann davon ausgegangen werden, dass die soziale Kompetenz der Individuen die Gruppenbildung und den Erfolg der Zusammenarbeit beeinflusst.

Im Hinblick auf den unternehmerischen Erfolg werden in der Literatur unterschiedliche soziale Determinanten untersucht, wie z. B. der Einfluss des sozialen Kapitals, der sozialen Netzwerke, der sozialen Kompetenz und der sozialen Fähigkeiten von Individuen. Daher werden diese Begriffe im Folgenden näher erläutert und voneinander abgegrenzt.

4.1 Soziales Kapital und soziale Netzwerke

4.1.1 Definition von sozialem Kapital und sozialen Netzwerken

4.1.1.1 Die Entstehung von sozialem Kapital

Bei der Betrachtung von zwischenmenschlichen Beziehungen im unternehmerischen Bereich, wird oft das Konstrukt des sozialen Kapitals angeführt. Wie Abbildung 4.1 zeigt, kann soziales Kapital auf der Basis von Gemeinsamkeiten entstehen, die zwei Individuen miteinander teilen. Gemeinsamkeiten können gleiche Erfahrungen, Fähigkeiten, Interessen (z. B. Hobbies), eine Mitgliedschaft in der gleichen Organisation (z. B. Arbeitsplatz) oder die Verfolgung gleicher Ziele (z. B. Umsetzung einer Geschäftsidee) sein. Je mehr dieser Gemeinsamkeiten zwei Individuen miteinander teilen, umso wahrscheinlicher ist es, dass eine Verbindung zwischen ihnen entsteht und umso höher ist die gegenseitige Einflussnahme aufeinander.[1] Aus dieser Verbindung können sich weitere Gemeinsamkeiten entwickeln, die wiederum eine Festigung der Verbindung bewirken.

Eine solche Verbindung kann auch als Tauschbeziehung bezeichnet werden. Soziales Kapital resultiert aus der Verbindung zweier Individuen und stellt eine Mög-

[1] Vgl. Belliveau et al. (1996), S. 1571.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lichkeit dar,[2] gegenseitig auf die Ressourcen des Anderen zuzugreifen. Solche Ressourcen können u. a. Sachmittel, Zeit, Fähigkeiten und Wissen sein. Denn zur Realisierung der eigenen, individuellen Ziele reichen nicht immer die Ressourcen eines Individuums aus. Erst durch die Erzeugung von kooperierendem Verhalten bei

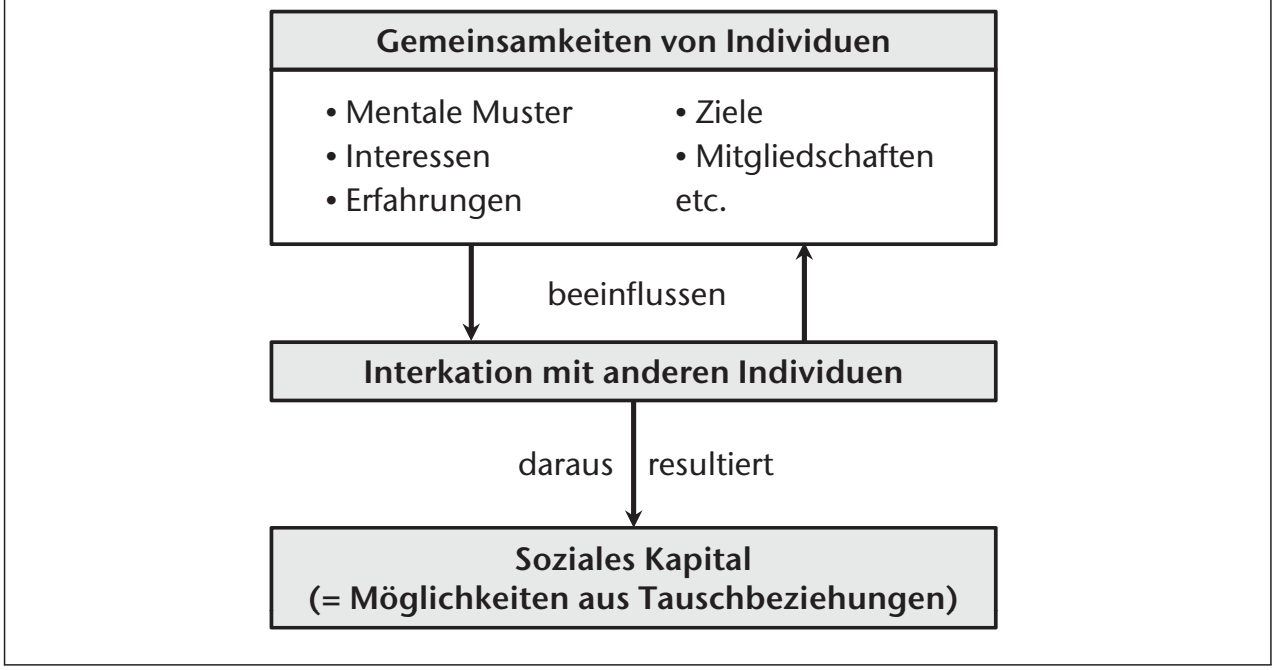


Abbildung 4.1: Gemeinsamkeiten von Individuen als Basis für die Bildung von sozialem Kapital

Soziales Kapital besitzt die besondere Eigenschaft, dass es sowohl eine *kollektive Ressource* als auch *individuelle Ressource* darstellen kann. Der *kollektive* Charakter des sozialen Kapitals lässt sich aus seinem Verteilungsverhältnis ableiten. Die Tauschbeziehung zwischen zwei Individuen ermöglicht beiden, einen Zugang zu den Ressourcen des jeweiligen Anderen zu bekommen. Diese Möglichkeit besitzen allein die beiden miteinander verbundenen Individuen, welche somit das soziale Kapital aus der Verbindung miteinander teilen. Dritte, die weder direkt noch indirekt mit einem der beiden Individuen verbunden sind, erhalten keinen Zugriff auf das soziale Kapital aus dieser Verbindung. Wird die Beziehung zwischen den beiden

[2] Vgl. Lux (2005), S. Q1.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Akteuren beendet, verfällt auf beiden Seiten das soziale Kapital aus dieser Tauschbeziehung.[3]

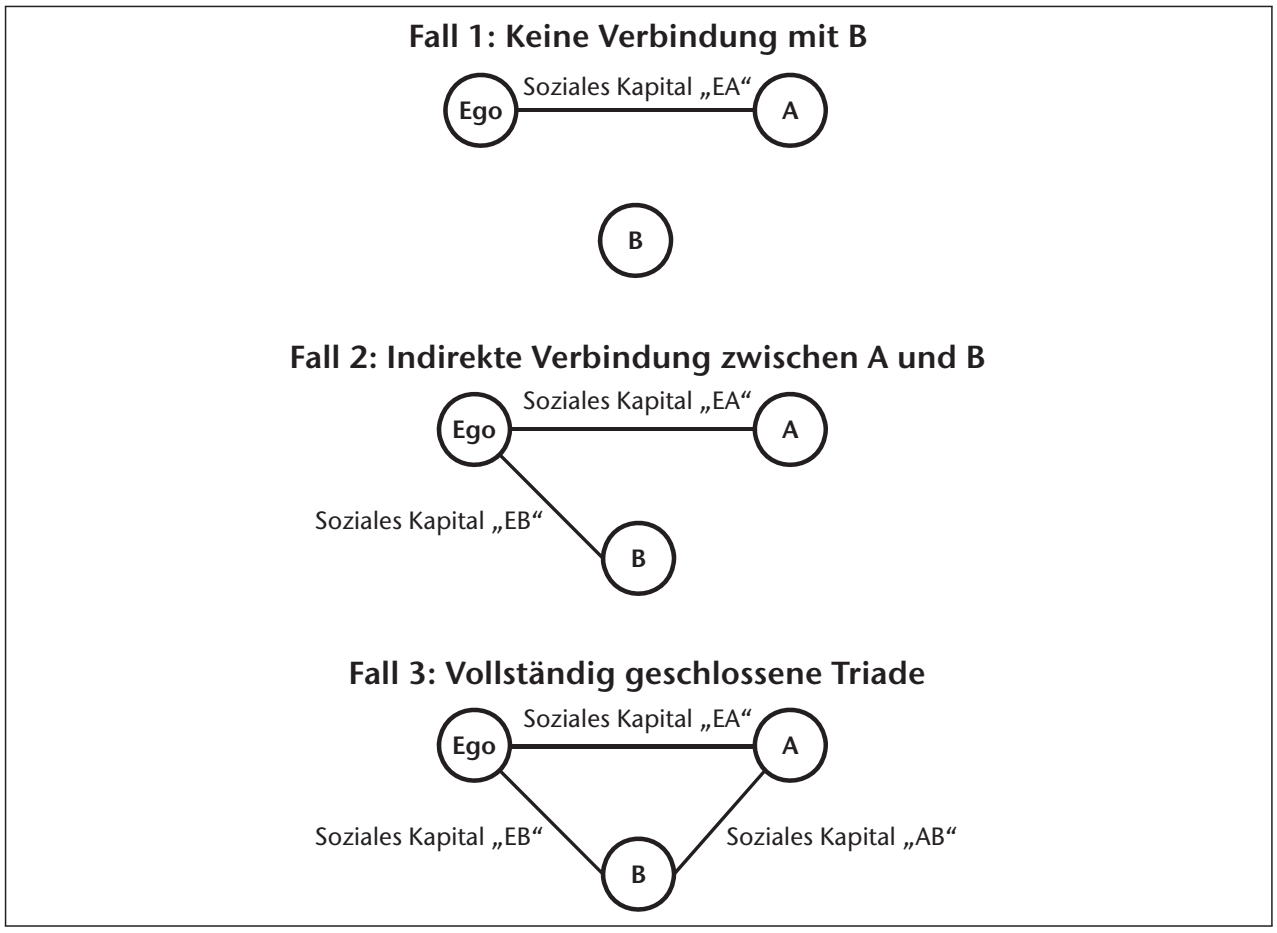


Abbildung 4.2: Verteilung und Besitzverhältnisse von sozialem Kapital

Abbildung 4.2 veranschaulicht exemplarisch die Bildung des sozialen Kapitals zwischen zwei Individuen und seine Abgrenzung gegenüber Dritten.[4] Kreise bzw. Knoten stellen Individuen dar und Linien bzw. Kanten bilden die Verbindungen zwischen den Individuen ab. Hierbei wird das betrachtete Individuum als Ego bezeichnet und seine Partner als Alteri.[5]

---

[3] Vgl. Wald (2011), S. 101.

[4] In der Abbildung werden die möglichen Fälle von Verbindungen für drei Individuen dargestellt. Es wird keine Aussage über die Stärke der Verbindungen getroffen.

[5] Vgl. Lin (1999), S. 40, vgl. Zaheer; Bell (2005), S. 812, vgl. Pfeffer (2008), S. 228 und vgl. Wald (2011), S. 107.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

In Fall 1 besteht nur zwischen Ego und Alter A eine Verbindung, aus der das soziale Kapital „EA“ hervorgeht. Beide haben dadurch die Möglichkeit auf benötigte Ressourcen, z. B. Informationen, des jeweiligen Anderen zuzugreifen. Zu B besteht keine Verbindung, wodurch weder zwischen Ego und B noch zwischen A und B ein Ressourcenaustausch stattfinden kann.

Fall 2 zeigt eine zusätzliche Verbindung zwischen Ego und Alter B, auf der das soziale Kapital „EB“ beruht. Alter A (B) kann nun indirekt auf die Informationen von B (A) zugreifen, wenn diese durch Ego weitergegeben werden. Aus der Sicht von A (B) ermöglicht das soziale Kapital „EA“ („EB“) den indirekten Zugriff auf das soziale Kapital „EB“ („EA“), welches lediglich zwischen Ego und B (A) besteht.

Stellt Ego einen direkten Kontakt zwischen A und B her, kann sich zwischen A und B eine Verbindung entwickeln, auf der das soziale Kapital „AB“ beruht, wie es in Fall 3 abgebildet ist. Dadurch können Alter A und Alter B benötigte Ressourcen direkt voneinander beziehen.

Soziales Kapital kann aber auch eine *individuelle* Ressource darstellen, wenn das Individuum aus seinen Beziehungen Vorteile gegenüber Anderen generieren kann.[6] In Fall 2 wird ein solcher Vorteil von Ego gegenüber Alter A und Alter B dargestellt. Ego verfügt als einziger Akteur über ein soziales Kapital, welches aus der direkten Verbindung zu Alter A als auch aus der direkten Verbindung zu Alter B resultiert. Die Möglichkeit Zugang zu Ressourcen von A zu erhalten, kann Ego einen Vorteil gegenüber B verschaffen. Ebenso kann Ego auf die Ressourcen von Alter B zugreifen, und sich damit gegenüber Alter A besserstellen.

Der Wert des sozialen Kapitals resultiert somit aus der *Quantität* und der *Qualität* der Beziehungen. Die *Quantität* wird durch die Anzahl der Verbindungen bestimmt. Die *Qualität* der Beziehungen ist umso höher, je mehr die Ressourcen der Alteri zur Zielerreichung des Ego beitragen. Darüber hinaus steigt die Qualität der Beziehungen mit der Exklusivität der zugänglichen Ressourcen, d. h. umso weniger Akteure über diese Ressourcen verfügen. Diese Ressourcen können das Individuum emotional und instrumentell unterstützen.[7] Denn durch verfügbare, strategisch

[6] Vgl. Wald (2011), S. 103.

[7] Vgl. Avenarius (2010), S. 103.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

relevante Informationen kann das Individuum besser informiert sein als andere, z. B. über die Bedürfnisse des Marktes bzw. der Nachfrage.[8] Die sozialen Verbindungen können auch die Einflussnahme auf Akteure ermöglichen, z. B. auf Vorgesetzte oder die Personalleitung, deren Entscheidungen wichtig für das Individuum sind, wie z. B. Beförderungen. Außerdem können die Beziehungen emotionale Bestärkung und Anerkennung des Individuums liefern.[9] Damit ist der Wert des sozialen Kapitals eines Individuums umso höher, je mehr Beziehungen es zu anderen Akteuren hat, welche ihm den mehr oder weniger exklusiven Zugang zu Ressourcen ermöglichen, die für das Individuum einem hohen Zielerreichungsbeitrag aufweisen.

In einem Unternehmen sind die formalen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern durch die Organisationsstruktur bereits vorgegeben. Die Höhe bzw. der Wert des sozialen Kapitals eines Mitarbeiters, welches sich aus den Verbindungen zu anderen Personen ergibt, hängt hingegen von der persönlichen Interaktion zwischen den Akteuren ab. Wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, so übernimmt sein Nachfolger zwar die mit der Stelle verbundenen formalen Beziehungen. Allerdings kann dieser nicht das soziale Kapital seines Vorgängers übernehmen. Denn der Wert des sozialen Kapital des Nachfolgers hängt wiederum von seiner persönlichen Interaktion mit anderen Individuen ab, und inwiefern er diesen vertraut.

Daraus folgt, dass der Wert des sozialen Kapitals eines Individuums durch die Anzahl der Beziehungen zu anderen Personen, das Ausmaß, in dem auf die Ressourcen anderer Personen zugegriffen werden kann, und die Einzigartigkeit des Zugangs zu Ressourcen bestimmt wird. Somit wird das soziale Kapital von den Eigenschaften der Netzwerkpartner, und von der Struktur der zwischen ihnen bestehenden Verbindungen beeinflusst, welche im Folgenden näher betrachtet wird.

4.1.1.2 Die Struktur des sozialen Kapitals: Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke bilden die Struktur des sozialen Kapitals von Individuen ab. Diese Struktur wird aus der Menge von Netzwerkpartnern sowie der Art (formell oder

[8] Vgl. Lin (1999), S. 31.

[9] Vgl. Lin (1999), S. 31.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

informell) und der Intensität (stark oder schwach) der Verbindungen bzw. Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern gebildet.[10] Soziale Netzwerke geben somit die Art und die Stärke der Einbindung eines Individuums in die Gesellschaft wieder. Ein solches egozentriertes Netzwerk wird beispielhaft und vereinfacht in Abbildung 4.3 dargestellt.

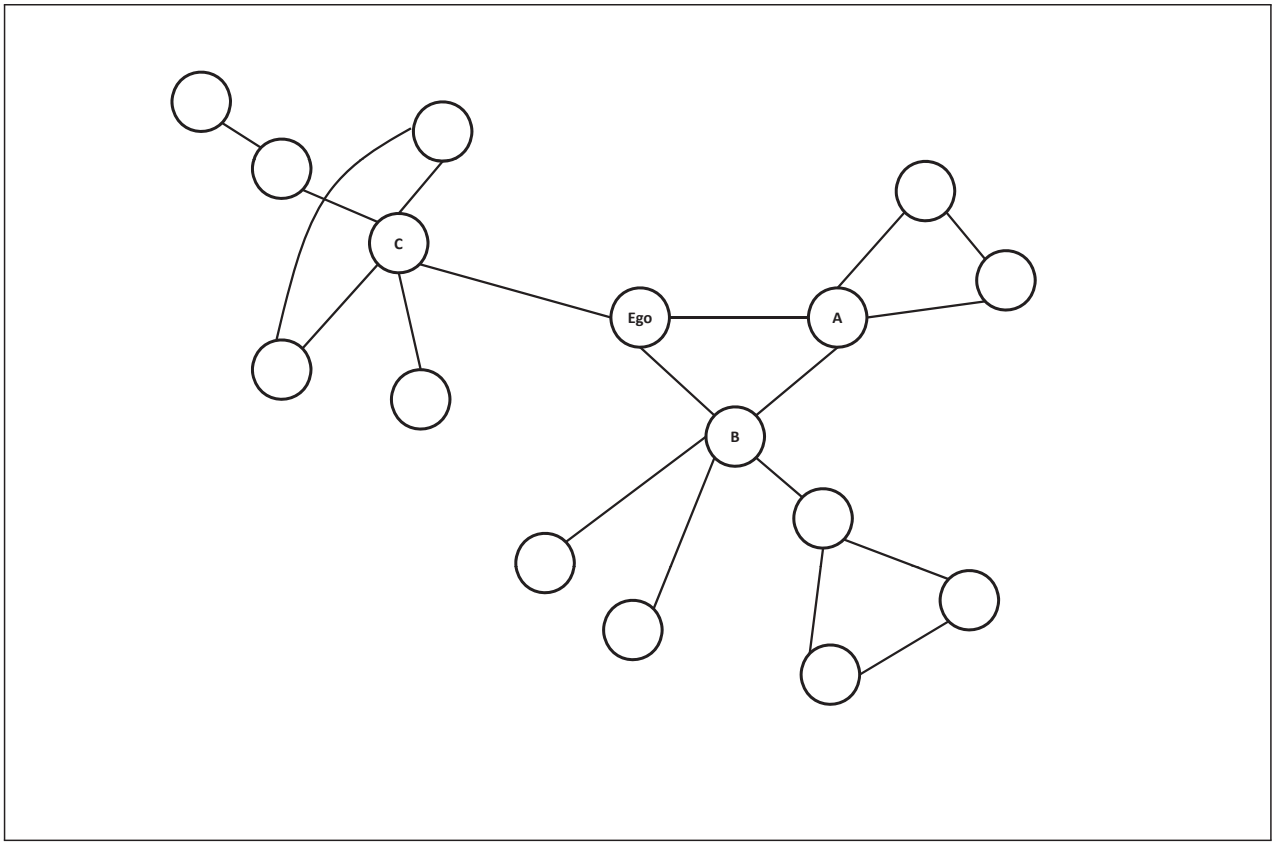


Abbildung 4.3: Egozentriertes Netzwerk

(Quelle: In Anlehnung an: Reagans et al. (2004), S. 105)

Die Verbindungen zwischen den Netzwerkpartnern können unterschiedlich *stark* oder *schwach* ausgeprägt sein. Granovetter definiert die Stärke von zwischenmenschlichen Beziehungen in Abhängigkeit vom Aufwand, der in eine Beziehung investiert wird. *„The strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie.“*[11] Ferner führt er an, dass starke Beziehungen zwischen

[10] Vgl. Zhao et al. (2010), S. 676.

[11] Granovetter (1973), S. 1361.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

engen Freunden und schwache Beziehungen zwischen Bekannten bestehen.[12] Aus der Definition von Granovetter geht allerdings nicht hervor, welche Kombination aus Häufigkeit des Kontakts, emotionaler Nähe, Intimität und gegenseitiger Unterstützung bei starken oder schwachen Beziehungen vorliegt. Stegbauer weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Stärke einer Beziehung zwischen zwei Individuen nicht immer anhand der Häufigkeit des Kontakts bestimmt werden kann. Denn wenn Arbeitskollegen oft Kontakt zueinander haben und auch viel Zeit miteinander verbringen, muss dies nicht bedeuten, dass zwischen ihnen eine enge und starke Beziehung besteht.[13]

Die Studien von Mathews et al. und Petróczi et al. weisen darauf hin, dass Intimität und emotionale Nähe eher geeignet sind, um die Stärke von Beziehungen zu charakterisieren.[14] Wie aus Abbildung 4.4 hervorgeht, können gemeinsame Aktivitäten die Basis für emotionale Nähe und Intimität darstellen, worauf die Stärke der Beziehung zwischen zwei Individuen zurückzuführen ist.[15] Trotzdem ist anzumerken, dass emotionale Nähe und Intimität, im Gegensatz zur Häufigkeit von Kontakten, schwer erfassbare Größen sind. Aus diesem Grund versucht Csermely eine für alle Wissenschaftsbereiche allgemeingültige Definition von schwachen Verbindungen aufzustellen. *„A link is defined as weak when its addition or removal does not change the mean value of target measure in a statistically discernable way.“*[16] Diese Definition versucht zwar einen statistischen Bezug zur Messung der Stärke von Verbindungen herzustellen, allerdings geht auch aus ihr nicht hervor, wie eine Veränderung der Zielgröße gemessen werden kann.

Da Beziehungen i. d. R. einem zeitlichen Wandel unterliegen, sind soziale Netzwerke als dynamische Systeme zu verstehen. Starke und schwache Verbindungen können jeweils stärker oder schwächer werden, bestehende Verbindungen können sich auflösen und neue Verbindungen hinzukommen.[17]

---

[12] Vgl. Granovetter (1983), S. 201.

[13] Vgl. Stegbauer (2008), S. 107.

[14] Vgl. Mathews et al. (1998), S. 1466-1467 und vgl. Petróczi et al. (2007), S. 47.

[15] Vgl. Feld (1997), S. 92.

[16] Csermely (2006), S. 101.

[17] Vgl. Halinen et al. (1999), S. 782-783.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

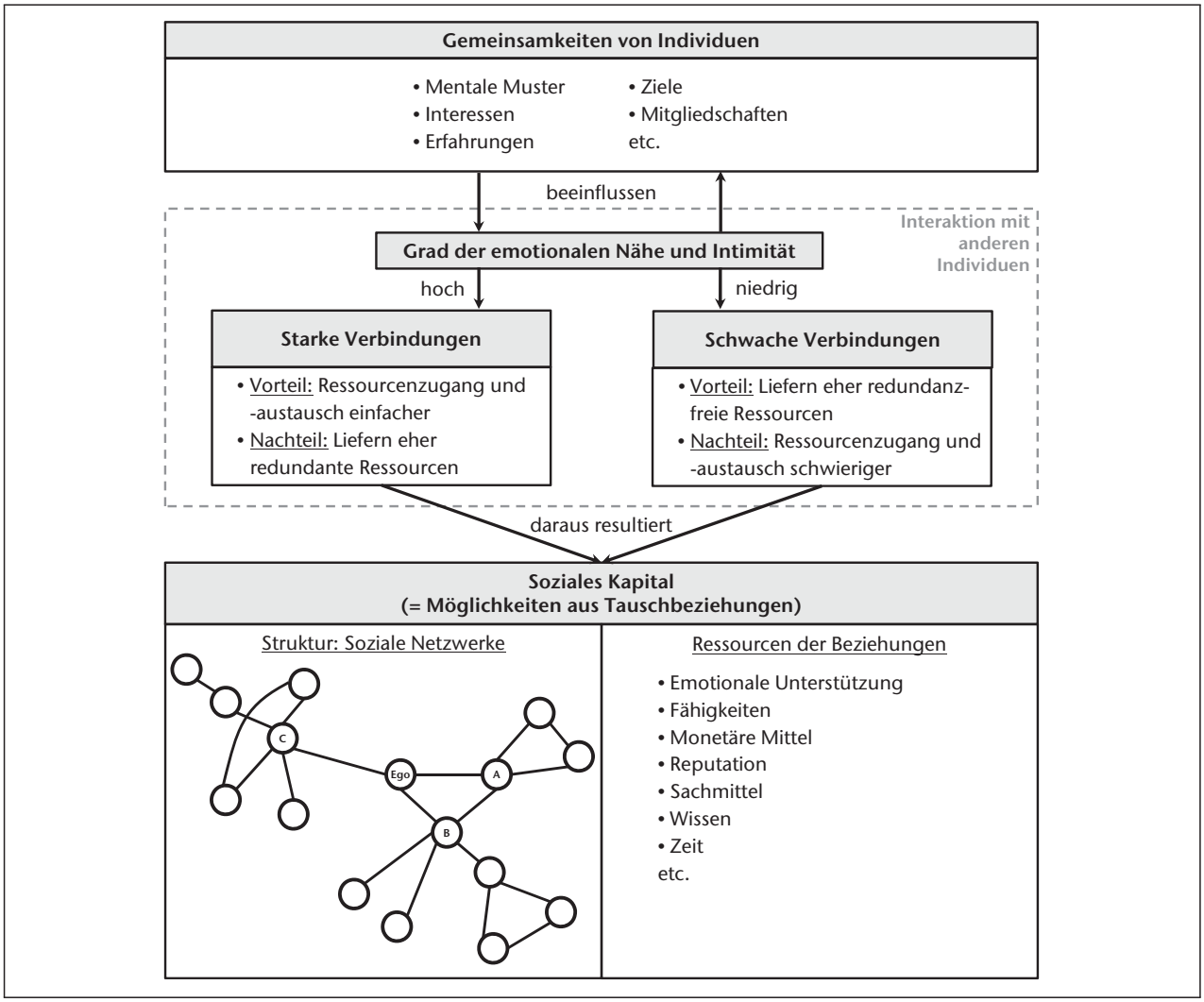


Abbildung 4.4: Abhängigkeit der Stärke von Verbindungen vom Grad der emotionalen Nähe und Intimität

Der Austausch von Ressourcen zwischen Netzwerkpartnern hängt von der Stärke ihrer Verbindung ab. *„Weak ties provide people with access to information and resources beyond those available in their own social circle; but strong ties have greater motivation to be of assistance and are typically more easily available.“*[18] Starke Beziehungen bestehen zwischen Netzwerkpartnern, die viele Gemeinsamkeiten miteinander teilen. Diese Art der Verbindung besteht daher eher zwischen homogenen Akteuren.[19] Putnam bezeichnet Beziehungen zwischen homogenen Netzwerkpartnern als *verbindende*

[18] Granovetter (1983), S. 209.

[19] Vgl. Tiwana (2008), S. 256.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

(oder exklusive) Netzwerke. Der Vorteil solcher Verbindungen ist, dass sie über einen starken Zusammenhalt verfügen und auf gemeinsamen Normen basieren, und dadurch gegenseitiges Vertrauen entstehen kann.[20] Die Netzwerkpartner sind eher bereit, sich gegenseitig zu unterstützen und Ressourcen miteinander zu teilen, wie z. B. bei der Finanzierung einer Unternehmensgründung,[21] wodurch Transaktionskosten gesenkt werden können.[22] Denn die Stärke der Beziehung bestimmt die Zugriffstiefe auf die Beziehungen des Interaktionspartners zu anderen Akteuren. Daher kann soziales Kapital als Vertrauenskapital angesehen werden.[23]

Ein Nachteil starker Beziehungen ist, dass über sie auch eher redundante Ressourcen bezogen werden, bedingt durch die Homogenität der Interaktionspartner.[24] Portes und Sensenbrenner identifizieren vier weitere Nachteile homogener Gruppen.[25] Hierzu zählen übermäßige Forderungen gegenüber Mitgliedern der eigenen Gruppe. Dies kann in Gruppen auftreten, welche sich durch eine hohe Solidarität auszeichnen, und damit Normen der wechselseitigen Verpflichtungen von z. B. Familienmitgliedern aufweisen, durch welche das hohe Ausmaß der Forderungen gefördert wird.[26] Des Weiteren können Einschränkungen der individuellen Freiheiten und ein Ausschluss von Außenstehenden auftreten. Denn das Bestehen der Gruppe mit seinen Normen und Werten, kann nur gesichert werden, wenn von außen keine anderen Ansichten und Wertvorstellungen aufgenommen werden. Zusätzlich wird durch die Solidarität einer Gruppe der exklusive Zugang zu Ressourcen innerhalb der Gruppe gewährleistet. Zu derartigen Gemeinschaften kann das Phänomen der Stadt-innerhalb-einer-Stadt wie z. B. Chinatown in San Francisco gezählt werden.[27] Außerdem kann die Festlegung von Normen in der Art erfolgen, dass diese von der obersten Ebene bei hierarchischen Gruppen oder von Individuen mit dem höchsten Status vorgegeben werden, insbesondere dann, wenn sich

[20] Vgl. Wald (2011), S. 102-103.

[21] Vgl. Granovetter (1983), S. 211 und vgl. Putnam (2000), S. 22.

[22] Vgl. Wald (2011), S. 103 und vgl. Jenssen; Kristiansen (2004), S. 7.

[23] Vgl. Wald (2011), S. 102.

[24] Vgl. Reagans et al. (2004), S. 115.

[25] Vgl. Portes; Sensenbrenner (1993), S. 1338-1344, vgl. Harriss; De Renzio (1997), S. 926, vgl. Putnam (2000), S. 23 und vgl. Turner; Nguyen (2005), S. 1696.

[26] Vgl. Portes; Sensenbrenner (1993), S. 1338-1339.

[27] Vgl. Portes; Sensenbrenner (1993), S. 1340-1341.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

die Gruppe von der Gesellschaft ausgegrenzt oder unterdrückt fühlt. In solchen Gruppen kann die Befürchtung aufkommen, dass durch das Verlassen eines einzelnen, erfolgreicheren Mitglieds, die Solidarität der Gruppe geschmälert wird. Dies kann zur Folge haben, dass die individuelle Freiheit durch sozialen Druck eingeschränkt wird. Damit wird das Ziel verfolgt, dass alle Gruppenmitglieder die gleiche Perspektive für ihre persönliche Entwicklung aufweisen, um dadurch an die Gruppe gebunden zu bleiben.[28] Homogene Netzwerke sind somit anfälliger für das Groupthink-Phänomen. Dieses beschreibt die Tendenz von Gruppen zur Konformität. Dabei werden mögliche Handlungsalternativen nicht vollständig ermittelt und begutachtet,[29] sodass die Gefahr einer Innovationsfeindlichkeit besteht.[30]

Schwache Verbindungen bestehen eher zwischen heterogenen Akteuren, deren mentale Muster und Erfahrungen sich stärker voneinander unterscheiden.[31] Dieser Umstand ermöglicht Ego einen größeren Zugang zu andersartigen und innovativen Ressourcen, welche die Grundlage für die Entwicklung neuartiger Ideen und Problemlösungen bilden.[32] Ego profitiert besonders dann von schwachen Verbindungen zu Interaktionspartnern, wenn diese über mehr Reputation, Macht und Einfluss verfügen, als Ego selbst.[33] Der Nachteil schwacher Verbindungen ist, dass sie von einer geringen emotionalen Bindung der Akteure und einem unregelmäßigen Kontakt gekennzeichnet sein können, welches den Austausch von Ressourcen erschwert.[34]

Neben starken und schwachen Verbindungen, können in sozialen Netzwerken auch *strukturelle Löcher* vorkommen. Strukturelle Löcher sind in Netzwerken dort vorhanden, wo Verbindungen zwischen Individuen oder Gruppen (Cluster) fehlen. Auf beiden Seiten eines strukturellen Lochs befinden sich die Individuen in Gruppen oder Umgebungen, in denen jeweils unterschiedliche Arten von Infor-

---

[28] Vgl. Portes; Sensenbrenner (1993), S. 1342-1343.

[29] Vgl. Janis (1982), S. 9.

[30] Vgl. Wald (2011), S. 105.

[31] Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 571.

[32] Vgl. Tiwana (2008), S. 256.

[33] Vgl. Avenarius (2010), S. 106 und vgl. Lin (2001), S. 166.

[34] Vgl. Tiwana (2008), S. 256 und vgl. Wald (2011), S. 104.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

mationen zirkulieren.[35] Putnam bezeichnet Beziehungen zwischen heterogenen Akteuren als *überbrückende (oder inklusive)* Netzwerke.[36] Ego kann einen Vorteil aus seiner Positionierung in einem solchen Netzwerk erlangen, wenn es ein strukturelles Loch als einziger Akteur überbrücken kann.[37] Dieser Vorteil ist nach Burt darauf zurückzuführen, dass in einem solchen Fall Ego den Informationsfluss zwischen nicht-redundanten Kontakten kontrollieren kann. *„The structural hole is an opportunity to broker the flow of information between people and control the form of projects that bring together people from opposite sides of the hole.*[38] *The structural holes are the gaps between nonredundant contacts.“*[39]

In Abbildung 4.3 fungiert Ego als Vermittler zwischen Alter A und Alter C bzw. zwischen dem Cluster von A und C.[40] Aufgrund der fehlenden direkten Verbindung zwischen ihnen, können die beiden Alteri bei einem Handel keine Absprachen miteinander treffen. Das führt dazu, dass bezüglich des Angebots und der Nachfrage bei beiden Unsicherheit herrscht, die Ego als Mittler zwischen beiden Parteien nutzen kann. Denn Ego kann beeinflussen, ob Informationen korrekt, mehrdeutig oder verzerrt zwischen den Alteri übermittelt werden.[41] Somit ist es für Ego möglich, Steuerungs- und Überwachungsvorteile aus dieser überbrückenden Verbindung zu generieren,[42] indem Ego für seine Vermittlungstätigkeit entweder eine für Alter A und C erkennbare oder verdeckte Provision verlangt.[43]

Nach Burt können überbrückende Verbindungen von unterschiedlicher Stärke sein. *„Information benefits are expected to travel over all bridges, strong or weak. Benefits vary between redundant and non-redundant ties [...]. Thus structural holes capture the condition directly responsible for information benefits.“*[44] Da aber nach Granovetter und Putnam redundanzfreie Verbindungen eher zwischen heterogenen Akteuren

[35] Vgl. Burt (1997), S. 341.

[36] Vgl. Putnam (2000), S. 22.

[37] Vgl. Scheidegger (2010), S. 145 und vgl. Granovetter (1973), S. 1364.

[38] Burt (1997), S. 340.

[39] Burt (1997), S. 341.

[40] Vgl. hierzu Ausführungen auf S. 99 zu Fall 2 in Abbildung 4.2.

[41] Vgl. Burt (1997), S. 342.

[42] Vgl. Scheidegger (2010), S. 147.

[43] Vgl. Wald (2011), S. 107.

[44] Burt (1992), S. 30.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bestehen, kann angenommen werden, dass strukturelle Löcher eher von schwachen als von starken Verbindungen überbrückt werden.[45]

Der Einordnung und Abgrenzung von starken bzw. verbindenden Beziehungen und schwachen bzw. überbrückenden Beziehungen liegen subjektive Einschätzungen und Gewichtungen der Interaktionspartner zugrunde. Putnam hebt hervor, dass Beziehungen von Unterschieden als auch von Gemeinsamkeiten der Interaktionspartner geprägt sind. Ob diese Verbindung eine überbrückende oder verbindende ist, hängt davon ab, ob entweder die Unterschiede oder die Gemeinsamkeiten überwiegen.[46] Dies wird besonders deutlich anhand der Vernetzung von Individuen aus unterschiedlichen Regionen und Kulturen durch den Einsatz von IKT. *„Internet chat groups may bridge across geography, gender, age, and religion, while being tightly homogeneous in education and ideology.“*[47] Somit wird die Art der Beziehung von der Wahrnehmung der Interaktionspartner bestimmt, welche sich aufgrund gemeinsamer Einstellungen und Interessen stärker miteinander verbunden fühlen können, trotz kultureller und/oder demographischer Unterschiede.

Vor diesem Hintergrund wird in dieser Arbeit soziales Kapital entsprechend den Ausführungen von Nahapiet und Ghoshal verstanden, welche soziales Kapital definieren *„as the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network.“*[48]

[45] Vgl. Granovetter (1983), S. 208 und vgl. Putnam (2000), S. 22.

[46] Vgl. Putnam (2000), S. 23.

[47] Putnam (2000), S. 23.

[48] Nahapiet; Ghoshal (1998), S. 243.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.1.2 Soziales Kapital und internationale Unternehmensgründungen

Das Erkennen von Marktchancen und die Umsetzung des Gründungsvorhabens hängen von unterschiedlichen Determinanten der Umwelt und der Unternehmer ab. Wie in Kapitel 2.1 dargestellt wurde, erleichtern IKT die Koordination von unternehmerischen Aktivitäten über Ländergrenzen hinweg. Durch die Nutzung der IKT können Unternehmen vom Gründungszeitpunkt an internationale First-Mover-Vorteile leichter realisieren.[49] Die persönlichen Eigenschaften der Unternehmer, wie z. B. Erfahrungen im Ausland und Risikobereitschaft, beeinflussen ihre Wahrnehmung und Interpretation der Umweltzustände. Dazu zählen z. B. die Einschätzung des Potentials einer Marktchance und inwiefern IKT und Computertechnologien eine internationale Gründung ermöglichen. Auch die Wahrnehmung und Einschätzung des Konkurrenzdrucks beeinflussen, wie schnell internationale Markt- und Geschäftschancen genutzt werden.[50]

Die Partner aus den sozialen Netzwerken der Gründer können dabei helfen, neue internationale Chancen zu identifizieren, und beeinflussen dadurch die Umsetzungsgeschwindigkeit bzw. die internationale Implementierung einer Geschäftsidee.[51] Während des Entstehungsprozesses von Unternehmen werden Ressourcen benötigt, die die Etablierung und das Wachstum des Unternehmens ermöglichen.[52] Covellio und Cox zeigen anhand von drei Fallstudien über neuseeländische Software-Unternehmen, dass der Transfer neuer Ressourcen eine Schlüsselfunktion der Netzwerke von International New Ventures ist.[53] Dadurch können neue Unternehmen durch ihre Netzwerke den Nachteil des geringeren Ressourcenbestands, gegenüber bereits etablierten Unternehmen, ausgleichen.[54] Dies umfasst Ressourcen, über welche die Unternehmensgründer selbst nicht verfügen, die aber für die

[49] Vgl. Oviatt; McDougall (2005), S. 542.

[50] Vgl. Oviatt; McDougall (2005), S. 542.

[51] Vgl. Oviatt; McDougall (2005), S. 542, vgl. Jenssen; Kristiansen (2004), S. 7 und vgl. McDougall et al. (1994), S. 479.

[52] Vgl. Hite; Hesterly (2001), S. 282.

[53] Vgl. Covellio; Cox (2006), S. 126.

[54] Vgl. Covellio; Cox (2006), S. 116.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Gründung und das Wachstum des Unternehmens notwendig sind, wie z. B. finanzielle Ressourcen oder technologisches Wissen.[55]

An der Identifikation internationaler Marktchancen können formelle Beziehungen (z. B. zu Geschäftspartnern) oder informelle Beziehungen (z. B. in Familien und zu Freunden) beteiligt sein.[56] Allerdings scheinen für das Erkennen neuer Marktchancen schwache Verbindungen hilfreicher zu sein als starke Verbindungen,[57] da erstere eher zu heterogenen Netzwerkpartnern bestehen, welche dem Gründer redundanzfreie Informationen liefern. *„After an entrepreneurial actor discovers or enacts an opportunity and perceives the technologies that enable internationalization and the competitors that motivate it, the entrepreneur uses established network links that cross borders to explore where and how quickly the opportunity can be exploited in foreign locations."*[58] McDougall et al. zeigen anhand von 24 Fallstudien,[59] dass die Netzwerkpartner von Gründern berufliche Ratschläge und Auskünfte erteilen können, bei Verhandlungen unterstützen und durch das Einstehen mit ihrem Namen und ihrer Reputation zu Geschäftsabschlüssen verhelfen können.[60] Gründer müssen somit die Fähigkeit besitzen, schnell von ihren Netzwerkpartnern zu lernen wie der Eintritt in neue Märkte erfolgen muss und wie dort zu agieren ist.[61] Auch Kontakte zu trendführenden Anwendern oder Nutzern bzw. zu Lead Usern können dabei helfen, neue Marktchancen zu erkennen.[62] Denn das Verhalten trendführender Nutzer von Produkten gibt Hinweise auf die Bedürfnisse des Marktes und zeigt an, ob eine Anpassung von Produkten erfolgen muss.

Des Weiteren hängt der Erfolg des Gründungsvorhabens von den Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Gründer- und Führungsteams und von den Beziehungen zu Finanzinvestoren ab.[63] Starke Beziehungen im Gründerteam können

---

55 Vgl. Zhang (2010), S. 340.

56 Vgl. Coviello; Munro (1995), S. 58.

57 Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 571.

58 Oviatt; McDougall (1994), S. 544.

59 Vgl. McDougall et al. (1994), S. 471.

60 Vgl. McDougall et al. (1994), S. 479.

61 Vgl. Autio et al. (2000), S. 919.

62 Vgl. Zhang (2010), S. 339.

63 Vgl. Zhang (2010), S. 339.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vertrauen, Hilfsbereitschaft und Solidarität im Team begünstigen, wodurch die gemeinsame Umsetzung des Gründungsvorhabens gefördert wird. Die Verfügbarkeit finanzieller Mittel von Investoren ermöglicht die Umsetzung des Gründungsvorhabens durch den Erwerb weiterer benötigter Ressourcen. Investoren können z. B. Venture Capital Geber sein,[64] oder auch Familienmitglieder und Freunde, welche sich an der Finanzierung des Gründungsvorhabens beteiligen.[65]

Im internationalen Wettbewerb kann das Netzwerk der Gründer einen Vorteil darstellen, wenn die Zusammensetzung des Netzwerkes, wie z. B. der Grad der Heterogenität des Netzwerkes, und die Vorteile, die aus den verfügbaren Ressourcen resultieren, einzigartig sind.[66] *„This uniqueness makes networks costly to imitate or to substitute because it would be difficult to completely replicate the set of relations (or a strategically equivalent set) of any firm since networks develop over time, are socially complex, may be causally ambiguous with respect to their effect on competitive advantage […].“*[67] Die Bedeutung sozialer Netzwerke für den Erfolg von Unternehmen veranschaulichen die Untersuchungen von Seibert et al. Diese zeigen, dass erfolgreiche Manager 70 Prozent mehr Zeit mit Netzwerkaktivitäten und zehn Prozent mehr Zeit mit regelmäßiger Kommunikation verbringen, als ihre weniger erfolgreichen Kollegen.[68] Der Wert dieser Beziehungen hängt von der Einzigartigkeit der daraus resultierenden eigenen Aktivitäten der Unternehmer ab. Burt zeigt anhand von 170 befragten Managern aus der US-amerikanischen Elektro- und Computerbranche, dass der Wert des sozialen Kapitals mit der Anzahl von Personen, die die gleiche Arbeit tun, sinkt. Somit hat soziales Kapital dann einen hohen Wert für einen Unternehmer, wenn es die Basis für innovatives Agieren darstellt.[69]

Die Entwicklung der Netzwerke wird durch den Lebenszyklus des Unternehmens und dem damit verbundenen Bedarf an Ressourcen beeinflusst.[70] Die Größe des sozialen Netzwerkes eines Unternehmers hängt von seiner investierten Zeit in den

---

64 Vgl. Baron; Markman (2003), S. 45.

65 Vgl. Turner; Nguyen (2005), S. 1704.

66 Vgl. Covellio; Cox (2006), S. 116.

67 Covellio; Cox (2006), S. 116.

68 Vgl. Seibert et al. (2001), S. 219.

69 Vgl. Burt (1997), S. 356.

70 Vgl. Zhao et al. (2010), S. 677.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Auf- und Ausbau von persönlichen Beziehungen ab. Mit der Zeit liefern die Netzwerke immer mehr Informationen, wodurch die Unternehmer ein größeres Potential entwickeln diese Informationen zu kontrollieren.[71] Durch die Fähigkeit strukturelle Löcher zu überwinden, kann Zugriff auf neue und ergänzende Ressourcen erlangt werden.[72] Auch die Branchendynamik macht eine Anpassung der Netzwerkbeziehungen an die Bedürfnisse des Unternehmens erforderlich.[73] Denn verkürzte Lebenszyklen von Produkten und Technologien erfordern es, ständig neue Problemlösungen zu finden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In Branchen mit einer hohen Dynamik sind Unternehmer daher darauf angewiesen, neuartige Informationen aus ihren Netzwerken beziehen zu können, indem neue Verbindungen zu anderen Clustern im Netzwerk entwickelt werden. *„Relationships are constantly being established, maintained, developed and broken in order to give satisfactory, short-term economic returns and to create positions in the network that will ensure the long-term survival and development of the firm. Through its activities in the network the firm develops the relationships that secure its* access to important resources *and the sale of its products and services.“*[74]

Insbesondere in der chinesischen Kultur wird sozialen Beziehungen ein hoher Stellenwert beigemessen. Da diese einen maßgeblichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben können, wird auf diesen Zusammenhang im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

[71] Vgl. Covellio; Cox (2006), S. 127.

[72] Vgl. Hite; Hesterly (2001), S. 282.

[73] Vgl. Zhao et al. (2010), S. 677.

[74] Johanson; Mattsson (1991), S. 257.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.1.3 Guanxi-Netzwerke und unternehmerisches Handeln in China

In China sind zwischenmenschlichen Beziehungen (*Guanxi*), insbesondere ihre Gestaltung und Pflege von großer Bedeutung.[75] Guanxi basiert auf der konfuzianischen Philosophie, und ist daher tief in der chinesischen Kultur verwurzelt. Es kann als ein strategisch angelegtes Netzwerk von persönlichen Verbindungen angesehen werden,[76] durch welches produktives Handeln erst ermöglicht wird.[77] Daher ist Guanxi eine entscheidende Voraussetzung für ökonomische Tauschbeziehungen in der chinesischen Gesellschaft.[78]

Auch wenn Guanxi als das chinesische Pendant zum sozialen Networking westlicher Gesellschaften angesehen werden kann, so ist es mit diesem nicht identisch.[79] Guanxi-Netzwerke haben einen eher nutzbringenden und instrumentalen Charakter, als dass diese Beziehungen von Emotionen geprägt sind.[80] Guanxi-Beziehungen basieren weniger auf charakterlichen Gemeinsamkeiten, sondern eher auf Verwandtschaftsverhältnissen, gleichen Geburtsorten, dem Besuch der gleichen Hochschule oder dem gleichen Arbeitsplatz.[81] Guanxi-Netzwerke sind in konzentrischen Kreisen aufgebaut. Den Kern bilden die Beziehungen zu engen Familienmitgliedern *(jia ren)*. Weiter entfernt ist die Gruppe der vertrauten Personen *(shou ren)* angesiedelt, zu der z. B. Freunde, Nachbarn, ehemalige Klassenkameraden oder Arbeitskollegen zählen. Den äußeren Bereich bilden entfernte Bekannte und fremde Personen *(sheng ren)*.[82]

Guanxi-Beziehungen basieren somit auf dem Konzept des *Renqing*. Dies ist eine Form des Erteilens von wechselseitigen Gefälligkeiten.[83] *„The focus of the exchanging of gifts and favors is on developing a series of reciprocal obligations so as to develop*

[75] Vgl. Liang; Kammhuber (2007), S. 175.
[76] Vgl. Zhao et al. (2010), S. 681.
[77] Vgl. Liang; Kammhuber (2007), S. 175.
[78] Vgl. Standifird (2006), S. 173.
[79] Vgl. Zhao et al. (2010), S. 681.
[80] Vgl. Park; Luo (2001), S. 457 und vgl. Standifird (2006), S. 174.
[81] Vgl. Chen et al. (2004), S. 201 und vgl. Standifird (2006), S. 172.
[82] Vgl. Park; Luo (2001), S. 456, vgl. Lee; Dawes (2005), S. 30-31 und vgl. Chen et al. (2004), S. 201.
[83] Vgl. Liang; Kammhuber (2007), S. 176 und vgl. Park; Luo (2001), S. 457.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

a long-term committed relationship with one another.“[84] Missachtet eine Person die wechselseitigen Verpflichtungen, verliert sie ihr Gesicht, enttäuscht Familienmitglieder und Freunde, und kann dadurch ihre Guanxi-Beziehungen gefährden bzw. aus dem Guanxi-Netzwerk ausgeschlossen werden.[85] Der Umfang der wechselseitigen Verpflichtungen wird vom sozialen Verhältnis, in dem die Personen zueinander stehen, bestimmt. Zwischen Familienmitgliedern bestehen starke Verbindungen, sodass der Austausch von Gefälligkeiten an keine weiteren Bedingungen gebunden ist und als moralisch richtig angesehen wird. Zu vertrauten Personen bestehen mittelstarke Verbindungen, die von einem moderaten Austauschverhältnis sozialer und pragmatischer Gefallen gekennzeichnet sind. Zu entfernten Bekannten und Fremden bestehen schwache oder gar keine Verbindungen, sodass die Verpflichtung zu wechselseitigen Gefälligkeiten hier am geringsten ausgeprägt ist.[86]

Unternehmer müssen daher in China berücksichtigen, dass Transaktionen nur auf der Basis von funktionierenden Guanxi-Beziehungen stattfinden.[87] In Verbindung mit dem Fehlen von formalen institutionellen Regeln und einer mangelnden Transparenz der staatlichen Aktivitäten, welche auf eine fehlende politische Opposition und die starke Überwachung der Medien zurückzuführen ist, begünstigte Guanxi die Entwicklung von Korruption in China.[88] Denn wenn öffentliche Institutionen und Regularien einer Gesellschaft als dysfunktional wahrgenommen werden, versuchen die Individuen Unsicherheiten und Risiken über soziale Beziehungen zu reduzieren, indem sie private und partikularistische Netzwerke nutzen.[89] Dadurch basiert die chinesische Gesellschaft nach wie vor auf den informellen Beziehungen des Guanxi.[90]

Guanxi-Beziehungen sind für Unternehmen in China notwendig, um kooperatives Verhalten bewirken zu können.[91] Für Unternehmer sind vor allem Geschäfts-

[84] Standifird (2006), S. 174.

[85] Vgl. Park; Luo (2001), S. 457.

[86] Vgl. Chen et al. (2004), S. 201.

[87] Vgl. Park; Luo (2001), S. 457.

[88] Vgl. Fan (2002), S. 556 und vgl. Zhao et al. (2010), S. 681.

[89] Vgl. Batjargal; Liu (2004), S. 160.

[90] Vgl. Xiao; Tsui (2007), S. 4.

[91] Vgl. Park; Luo (2001), S. 457.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

beziehungen und Beziehungen zu staatlichen Autoritäten notwendig.[92] Durch Geschäftsbeziehungen z. B. zu Konsumenten, Lieferanten, Wettbewerbern, Geschäftspartnern und Investoren können Markttransaktionen direkt manipuliert und dadurch Einfluss auf die Positionierung des Unternehmens am Markt genommen werden.[93] Beziehungen zu Amtspersonen in unterschiedlichen hierarchischen Ebenen von staatlichen Behörden können die Durchführung geschäftlicher Transaktionen erleichtern, den bürokratischen Druck reduzieren und dabei helfen potentielle Abnehmer zu finden. Denn staatliche Behörden haben einen großen Einfluss auf die Genehmigung von Projekten, die Zuteilung von Ressourcen, sie können Brancheninformationen liefern und in den geschäftlichen Ablauf eines Unternehmens eingreifen.[94] Durch Guanxi-Beziehungen kann ein Unternehmer vermeiden Geldstrafen oder Steuern zu zahlen, und er kann an Informationen über geschützte Technologien gelangen.[95] Denn im Gegensatz zum deutschen Rechtssystem, wollen die chinesischen Institutionen aus den Aktivitäten der Unternehmen eigene unmittelbare Vorteile ziehen.[96] Die Befragungsergebnisse von 14 Tochtergesellschaften deutscher multinationaler Unternehmen in China von Berg und Holtbrügge zeigen, dass es für diese Art der Vorteilsgewährung hilfreich ist, die Kinder von hochrangigen Parteifunktionären einzustellen oder Bestechungsgelder zu zahlen. Die Bestechungsgelder werden aber nicht direkt durch das Unternehmen bezahlt, sondern mittels spezieller Vermittlungsagenturen, die dem chinesischen Verständnis nach, eine sowohl rechtliche als auch moralische Legitimation dafür aufweisen.[97]

Die Bedeutung sozialer Beziehungen wird von den kulturellen Werten einer Gesellschaft bestimmt. Bei der Gründung internationaler Unternehmen, die in den chinesischen Markt eintreten möchten, sollte daher die besondere Bedeutung sozialer Netzwerke berücksichtigt werden, da davon das Scheitern oder der Erfolg des Markteintritts abhängt. Wie erfolgreich Unternehmer beim Auf- und Ausbau ihrer

---

92 Vgl. Zhao et al. (2010), S. 682.

93 Vgl. Park; Luo (2001), S. 473 und vgl. Zhao et al. (2010), S. 682.

94 Vgl. Zhao et al. (2010), S. 682 und vgl. Xiao; Tsui (2007), S. 4.

95 Vgl. Warren et al. (2004), S. 355.

96 Vgl. Berg; Holtbrügge (2002), S. 44.

97 Vgl. Berg; Holtbrügge (2002), S. 45.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Netzwerkbeziehungen sind, wird von ihrer sozialen Kompetenz beeinflusst.[98] Wie dargestellt wurde, ermöglichen insbesondere Beziehungen zu Personen, die sich in ihren Denkmustern und Herangehensweisen stärker vom Unternehmer unterscheiden, und Beziehungen zu Besitzern kritischer Ressourcen, wie z. B. staatliche Akteure, sowohl die Identifikation von internationalen Markt- und Geschäftschancen als auch die Umsetzung des Gründungsvorhabens. Die Heterogenität der Akteure erfordert eine hohe Ausprägung unterschiedlicher sozialer Fähigkeiten bzw. der sozialen Kompetenz von Unternehmensgründern. Daraus folgt, dass die soziale Kompetenz der Individuen eine Voraussetzung für die Entwicklung ihres sozialen Kapitals ist. Darum werden in Kapitel 4.2 unterschiedliche soziale Fähigkeiten und ihre Wirkungsweisen näher erläutert.

[98] Vgl. Zhao et al. (2010), S. 677.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.2 Soziale Kompetenz und soziale Fähigkeiten

4.2.1 Wirkungszusammenhänge von individuellen und sozialen Determinanten

Vor dem Hintergrund (inter-)kultureller Rahmenbedingungen, an denen sich die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen ausrichtet, sind es die Eigenschaften der Unternehmer (siehe Kasten *Interaktionspotential* in Abbildung 4.5), welche die Interaktionen mit anderen Individuen gestalten. Die Persönlichkeit eines Individuums ist einerseits genetisch vorbestimmt, und resultiert andererseits aus seinen Erfahrungen.[99] Die Persönlichkeit umfasst die Hoffnungen, Ziele, individuellen Charakterzüge (z. B. Risikobereitschaft, Innovativität, Kreativität und Selbstvertrauen)[100] und sozialen Strategien einer Person. Ein Individuum entwickelt soziale Strategien, um sich im Leben zurechtzufinden und voranzukommen, und um die eigenen Ziele zu erreichen, wie z. B. durch Konfliktvermeidung oder Networking.[101] Diese Persönlichkeitseigenschaften können Interaktionen mit anderen Individuen und damit den Wert des sozialen Kapitals beeinflussen.[102] Des Weiteren kann die Persönlichkeit eines Individuums die Ausprägung seiner sozialen Fähigkeiten beeinflussen. Ein entgegengesetzter Zusammenhang konnte bislang nicht zwischen Persönlichkeit und sozialen Fähigkeiten nachgewiesen werden.[103] Die soziale Kompetenz umfasst die Gesamtheit der Ausprägungen unterschiedlicher sozialer Fähigkeiten, welche sich in individuellen Verhaltensweisen äußern, und somit die Effektivität des Interaktionsverhaltens bestimmen, insbesondere in Situationen, die von Angesicht zu Angesicht stattfinden.[104] Somit dienen die sozialen Fähigkeiten der Umsetzung von zwischenmenschlichen Bestrebungen in Handlungen, und ermöglichen dem Individuum, seine Ziele zu verfolgen und zu erreichen.[105]

---

[99] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 7.

[100] Vgl. Yetim (2008), S. 872.

[101] Vgl. Hogan; Shelton (1998), S. 132.

[102] Vgl. Yetim (2008), S. 880.

[103] Vgl. Lang (2009), S. 155.

[104] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 43.

[105] Vgl. Hogan; Shelton (1998), S. 135.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

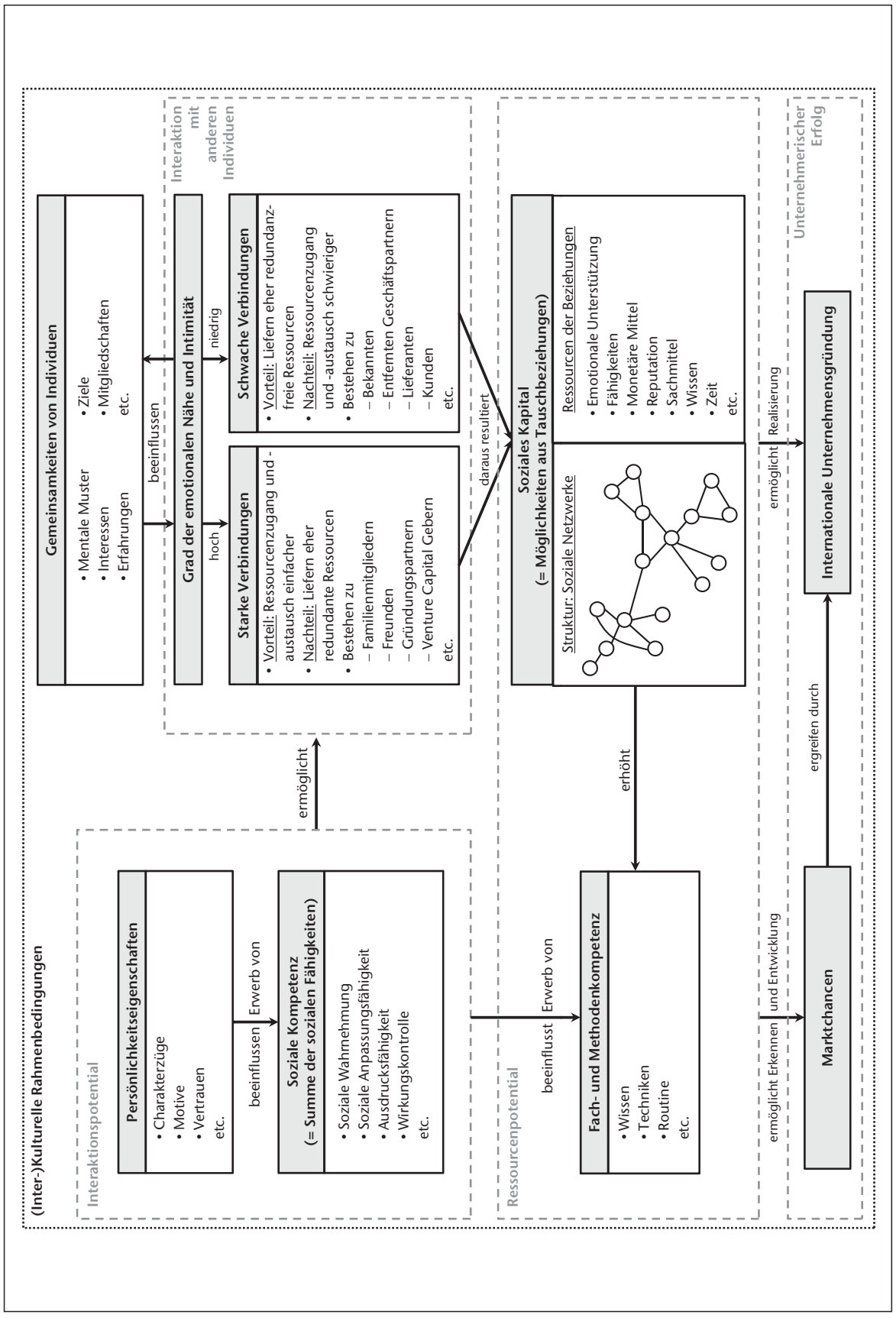


Abbildung 4.5: Wirkungszusammenhänge von individuellen und sozialen Determinanten bei internationalen Unternehmensgründungen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hogan und Shelton führen hierzu an, dass eine Person eine hohe soziale Kompetenz aufweisen kann, trotz vorhandener Störungen der Persönlichkeit, welche sich z. B. im Verfolgen von irrationalen Zielen oder in Selbstsucht, Verrat und Täuschung von anderen Personen äußern.[106] Während soziale Fähigkeiten erlernt, trainiert und verbessert werden können, um die soziale Performance eines Individuums zu steigern, stellt die Persönlichkeit ein eher stabiles und dauerhaftes Konstrukt dar.[107]

Hinsichtlich seiner Interaktionen verfügt jedes Individuum über eine einzigartige Kombination aus Beziehungen zu unterschiedlichen Charakteren, der Stärke der Beziehungen und der Anzahl von Interaktionspartnern. Diese Kombination gibt die Einbindung des Individuums in sein soziales Netzwerk wieder. Das soziale Kapital eines Individuums beschreibt den Nutzen, den seine zwischenmenschlichen Beziehungen ihm stiften. Der Wert des sozialen Kapitals resultiert aus der einzigartigen Struktur der Beziehungen und den darüber verfügbaren Ressourcen. Die sozialen Fähigkeiten ermöglichen somit die Bildung, den Erhalt, die Weiterentwicklung und die Nutzung des sozialen Kapitals.[108] Daher wird in dieser Arbeit, entsprechend dem Verständnis von Baron und Markman, soziale Kompetenz als eine Voraussetzung für die Entstehung von sozialem Kapital verstanden,[109] und nicht als Bestandteil des sozialen Kapitals wie es z. B. Neace oder Jenssen und Kristiansen definieren.[110]

4.2.2 Definition sozialer Fähigkeiten

Das *Social Skills Inventory (SSI)* von Riggio wird in unterschiedlichen Studien zur Messung *sozialer Fähigkeiten* herangezogen.[111] Es setzt sich aus 90 Fragen zusammen, durch deren Beantwortung eine Person eine Selbstauskunft über ihre sozialen

[106] Vgl. Hogan; Shelton (1998), S. 135.

[107] Vgl. Riggio (1986), S. 659, vgl. Hogan; Shelton (1998), S. 135 und vgl. Baron; Markman (2003), S. 58.

[108] Vgl. Lux (2005), S. Q1.

[109] Vgl. Baron; Markman (2000), S. 107.

[110] Vgl. Neace (1999), S. 150 und vgl. Jenssen; Kristiansen (2004), S. 7.

[111] Vgl. Riggio; Throckmorton (1988), S. 335, vgl. Riggio et al. (1993), S. 276, vgl. Burgoon; Dunbar (2000), S. 102, vgl. Baron; Markman (2003), S. 47 und vgl. Groves (2005), S. 35.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Fähigkeiten gibt.[112] Mit dem SSI werden sechs grundlegende Fähigkeiten der verbalen und nonverbalen Kommunikation erfasst. Der Gesamtwert des SSI gibt den Grad der *sozialen Kompetenz* eines Individuums an.[113]

Zu den nonverbalen sozialen Fähigkeiten zählen die emotionale Ausdrucksfähigkeit, die emotionale Sensibilität und die emotionale Kontrolle. Die *emotionale Ausdrucksfähigkeit* bezieht sich auf das spontane und exakte nonverbale Wiedergeben von gefühlten Emotionen, und umfasst auch die Fähigkeit den eigenen sozialen Status nonverbal zu kommunizieren. *Emotionale Sensibilität* drückt den Grad aus, wie aufmerksam nonverbale emotionale Hinweise des Interaktionspartners wahrgenommen werden. Die *emotionale Kontrolle* stellt die Fähigkeit dar, emotionale und nonverbale Ausdrucksweisen kontrollieren zu können. Individuen, die über eine hohe emotionale Kontrolle verfügen, sind in der Lage auf entsprechende Hinweisreize angemessen emotional zu reagieren (z. B. durch ein adäquates Lachen nach einem Witz), und können Emotionen verdecken (z. B. durch ein fröhliches Gesicht trotz Traurigkeit).[114]

Soziale Ausdrucksfähigkeit, soziale Sensibilität und soziale Kontrolle bilden verbale soziale Fähigkeiten ab. *Soziale Ausdrucksfähigkeit* beschreibt das allgemeine verbale Ausdrucksvermögen und die Fähigkeit andere Personen in unterschiedlichen Situationen sozialer Interaktion einzubinden. *Soziale Sensibilität* beschreibt die Fähigkeit verbale Kommunikation richtig zu dekodieren und umfasst auch das Wissen über soziale Normen, die das Verhalten in unterschiedlichen Situationen beschreiben. *Soziale Kontrolle* bezieht sich auf die Selbstdarstellung des Individuums. Personen mit einer hohen sozialen Kontrolle sind taktvoll, sozial versiert und selbstbewusst. Sie können leicht unterschiedliche soziale Rollen einnehmen und es fällt ihnen nicht schwer in Diskussionen einen Standpunkt einzunehmen und zu vertreten.[115]

Riggio weist darauf hin, dass die Ausprägungen der unterschiedlichen sozialen Fähigkeiten von sozialen und kulturellen Normen beeinflusst werden, welche den

[112] Vgl. Riggio (1986), S. 652: Für die Beantwortung der einzelnen Fragen stehen neun Antwortmöglichkeiten zur Auswahl, auf einer Likert-Skala von +4 bis -4.

[113] Vgl. Riggio et al. (1993), S. 275-276.

[114] Vgl. Riggio (1986), S. 651.

[115] Vgl. Riggio (1986), S. 651.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ablauf von Interaktionen lenken.[116] So ist in Kulturen, in denen es nicht erwünscht ist Emotionen öffentlich zu zeigen, die emotionale Kontrolle bei Individuen wahrscheinlich stärker ausgeprägt, als in Kulturen, in denen Leid und Schmerz in der Öffentlichkeit gezeigt werden.

Baron und Markman untersuchten den Einfluss der sozialen Kompetenz von Unternehmensgründern auf den finanziellen Erfolg ihrer Unternehmen. Dafür entwickelten die Autoren einen Katalog bestehend aus 30 Fragen, von denen 18 aus dem SSI von Riggio stammen.[117] Aus der Überprüfung der Ergebnisse mittels Faktorenanalyse resultierten vier voneinander unabhängige Faktoren zur Messung der sozialen Kompetenz. Das Vier-Faktoren-Modell von Baron und Markman wird in dieser Arbeit zur Messung von sozialen Fähigkeiten verwendet, welches sich aus der sozialen Wahrnehmung, der sozialen Anpassungsfähigkeit, der Ausdrucksfähigkeit und der Wirkungskontrolle zusammensetzt.[118]

Die *soziale Wahrnehmung* beschreibt die Genauigkeit, mit der ein Individuum in einer Interaktionssituation die aktuelle Gemütslage und die vorherrschenden Emotionen, die Charaktereigenschaften, Intentionen und Motive der Interaktionspartner einschätzt.[119] Die Ausprägung der sozialen Wahrnehmung ist bei der Auswahl von Gründungspartnern entscheidend, da der Erfolg einer Unternehmensgründung von einer harmonischen und konstruktiven Zusammenarbeit des Teams abhängt. Auch der Ausgang von Verhandlungen kann durch diese Fähigkeit beeinflusst werden. Gerade während des Gründungsprozesses von Unternehmen müssen Verhandlungen z. B. mit Geschäftspartnern, Lieferanten, Kunden und Venture Capital Gebern geführt werden. Um vorteilhafte Konditionen aushandeln zu können, ist es hilfreich, wenn ein Individuum richtig einschätzen kann, ob der Interaktionspartner die Wahrheit sagt oder versucht seine wahren Motive zu verbergen.[120]

Die *soziale Anpassungsfähigkeit* ist die Fähigkeit, sich an viele unterschiedliche soziale Situationen anpassen zu können und sich im Umgang mit unterschiedlichen

[116] Vgl. Riggio (1986), S. 650.

[117] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 47.

[118] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 49.

[119] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 46 und vgl. Baron; Markman (2000), S. 108.

[120] Vgl. Baron; Markman (2000), S. 108.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Persönlichkeiten wohlzufühlen.[121] Individuen mit einer hohen Anpassungsfähigkeit fällt es leicht, mit fremden Personen in Kontakt zu treten und ihr Verhalten an unterschiedliche soziale Kontexte, den sozialen Normen entsprechend, anzupassen. Unternehmensgründer benötigen diese Fähigkeit, um neue Kontakte zu fremden Personen aufbauen zu können, die der Erweiterung und des Ausbaus ihres Netzwerks dienen, z. B. durch die Überwindung struktureller Löcher im Netzwerk.[122] Die Autoren merken an, dass die Anpassungsfähigkeit auch als sozialer Mut beschrieben werden kann, da hiermit die Fähigkeit umschrieben wird, mit vollständig Fremden interagieren zu können.[123]

Ausdrucksfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, die eigenen Emotionen und Reaktionen aufrichtig und eindeutig gegenüber dem Interaktionspartner zu äußern.[124] Individuen die über eine hohe Ausdrucksfähigkeit verfügen, können auch eher Einfluss auf andere Personen ausüben, als Personen mit einer geringeren Ausdrucksfähigkeit. Unternehmensgründer benötigen diese Fähigkeit, um z. B. potentielle Investoren für ihre Geschäftsidee zu gewinnen, oder um potentielle Kunden davon zu überzeugen ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen.[125]

Die *Wirkungskontrolle* ist die Fähigkeit, einen guten ersten Eindruck bei Interaktionspartnern erzeugen zu können. Dies kann durch ein für sich selbst einnehmendes Verhalten erzeugt werden, oder durch das Betreiben von Eigenwerbung. *Einnehmendes Verhalten* äußert sich in der Fähigkeit, eine hohe Akzeptanz der eigenen Person bei Interaktionspartnern hervorrufen zu können, z. B. indem anderen Personen Komplimente gemacht und Gefälligkeiten erwiesen werden, um gemocht zu werden.[126] Ein Individuum betreibt *Eigenwerbung*, wenn es die eigenen Fähigkeiten und erbrachten Leistungen in einem positiven Licht erscheinen lässt, z. B. indem das Individuum über seine eigenen Talente und Qualifikationen spricht.[127] Für Unternehmensgründer kann die Fähigkeit der Wirkungskontrolle vorteilhaft bei der

[121] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 46 und vgl. Baron; Markman (2000), S. 109.

[122] Vgl. Baron; Markman (2000), S. 109-110.

[123] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 55.

[124] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 46 und vgl. Baron; Tang (2009), S. 286.

[125] Vgl. Baron; Tang (2009), S. 286.

[126] Vgl. Baron; Tang (2009), S. 285, 293.

[127] Vgl. Baron; Tang (2009), S. 286, 292.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Gewinnung potentieller Investoren und Kunden sein, indem sie einen guten Eindruck von sich selbst erzeugen können.[128]

Diesen Ausführungen zufolge sind es die Ausprägungen der unterschiedlichen sozialen Fähigkeiten, welche es dem Individuum ermöglichen, zufriedenstellende Interaktionen und Beziehungen zu anderen Personen zu haben.[129] Denn durch die sozialen Fähigkeiten werden affektive Reaktionen und Verhaltensweisen von Individuen beeinflusst,[130] sodass davon ausgegangen werden kann, dass diese Fähigkeiten die Qualität des interpersonellen Verhaltens erhöhen, wodurch sich Personen mit erfolgreicheren sozialen Interaktionen auch selbst als sozial befähigter wahrnehmen.[131]

4.2.3 Einfluss sozialer Fähigkeiten auf interpersonelle Beziehungen

In unterschiedlichen Studien wurde der Einfluss der sozialen Fähigkeiten auf die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen, das persönliche Wohlbefinden und die Wahrnehmung der eigenen Person untersucht.[132] In der Studie von Nezlek konnte ein positiver Zusammenhang zwischen sozialen Fähigkeiten und der Qualität sozialer Interaktionen nachgewiesen werden.[133] Hierfür bildeten die Tagebuchaufzeichnungen von 124 Studenten aus Virginia die Grundlage.[134] Im Vergleich zu Personen mit geringeren sozialen Fähigkeiten, erleben Personen mit stärker ausgeprägten sozialen Fähigkeiten ihre sozialen Interaktionen als intimer und zufriedenstellender. Außerdem nehmen sie sich selbst als zuversichtlicher und einflussreicher bei Interaktionen wahr.[135]

Riggio et al. untersuchten mithilfe des SSI den Einfluss sozialer Fähigkeiten auf das Einsamkeitsempfinden, das Selbstwertgefühl, die Zufriedenheit und das allge-

[128] Vgl. Baron; Tang (2009), S. 286.
[129] Vgl. Nezlek (2001), S. 386.
[130] Vgl. Semadar et al. (2006), S. 444.
[131] Vgl. Nezlek (2001), S. 389.
[132] Vgl. hierzu z. B. Nezlek (2001), Riggio et al. (1993) und Diener; Seligman (2002).
[133] Vgl. Nezlek (2001), S. 394.
[134] Vgl. Nezlek (2001), S. 390.
[135] Vgl. Nezlek (2001), S. 395.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

meine Wohlbefinden von 136 Studenten.[136] Hierbei konnte ein positiver Zusammenhang zwischen den sozialen Fähigkeiten einer Person und ihrem Selbstwertgefühl als auch ihrer allgemeinen Zufriedenheit nachgewiesen werden. Das Empfinden von Einsamkeit ist umso geringer, je stärker die sozialen Fähigkeiten ausgeprägt sind, und je stärker die wahrgenommene Unterstützung des sozialen Umfeldes ist.[137] Im Einklang damit stehen die Ergebnisse von Diener und Seligman, welche anhand eines Datensatzes über 222 Studenten der Universität von Illinois nachweisen konnten,[138] dass starke und gefestigte soziale Beziehungen das Wohlbefinden einer Person positiv beeinflussen. Im Vergleich zu durchschnittlichen Menschen, zeichnen sich sehr glückliche Personen dadurch aus, dass sie weniger allein sind, und ihre Zeit eher damit verbringen soziale Kontakte zu pflegen und aufzubauen.[139] Allerdings kann anhand der Ergebnisse keine Aussage darüber getroffen werden, ob zufriedenstellende Beziehungen dazu führen, dass die Personen glücklicher sind, oder ob das Glücklichsein die Qualität der sozialen Beziehungen erhöht.[140]

Welche Ausprägungen von sozialen Fähigkeiten als sozial kompetent wahrgenommen werden, hängt von der kulturellen Herkunft der Individuen ab. Burgoon und Dunbar führten hierzu Experimente mit 64 Studenten aus den USA durch, deren soziale Fähigkeiten mithilfe eines Fragebogens gemessen wurden, bestehend aus 30 Fragen des SSI.[141] Zur Untersuchung des Einflusses von sozialen Fähigkeiten auf das Interaktionsverhalten, wurde die ftf-Kommunikation zwischen zwei Personen auf Video aufgenommen und anschließend von Experten ausgewertet.[142] Die Auswertung ergabt, dass, im Vergleich zu Teilnehmern mit geringeren sozialen Fähigkeiten, Personen mit stärker ausgeprägten sozialen Fähigkeiten von ihren Interaktionspartnern und Beobachtern als dominanter wahrgenommen werden. Der positive Zusammenhang zwischen sozialen Fähigkeiten und dominantem Auf-

[136] Vgl. Riggio et al. (1993), S. 276.
[137] Vgl. Riggio et al. (1993), S. 278.
[138] Vgl. Diener; Seligman (2002), S. 81.
[139] Vgl. Diener; Seligman (2002), S. 82.
[140] Vgl. Diener; Seligman (2002), S. 83.
[141] Vgl. Burgoon; Dunbar (2000), S. 102.
[142] Vgl. Burgoon; Dunbar (2000), S. 103.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

treten weist darauf hin, dass in westlichen Kulturen eher dominates als demütiges Verhalten erwünscht ist.[143]

Die Ergebnisse der unterschiedlichen Studien zeigen, dass Personen, die basierend auf einer Selbstauskunft über stärker ausgeprägte soziale Fähigkeiten verfügen, ein höheres Selbstwertgefühl verspüren, zufriedenstellende Beziehungen zu anderen Personen unterhalten, sich weniger einsam fühlen, weil sie häufige soziale Kontakte haben und dadurch glücklicher sind. Die Ausbildung der sozialen Fähigkeiten hängt von gesellschaftlichen Verhaltensnormen ab, welche erwünschtes und unerwünschtes soziales Verhalten in unterschiedlichen Situationen vorgeben, wobei diese Verhaltensnormen aus den Werten der jeweiligen Landeskultur hervorgehen.

Wie im privaten Bereich, bestimmen soziale Fähigkeiten auch den Ablauf und den Ausgang beruflicher Interaktionen. Mithilfe seiner sozialen Fähigkeiten gestaltet ein Individuum seine Netzwerkbeziehungen und nimmt damit Einfluss auf den Wert seines sozialen Kapitals. Durch die Fähigkeit andere Personen exakt wahrnehmen zu können, einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen oder die Fähigkeit andere Personen derart beeinflussen zu können, dass diese ihre Meinung und ihr Verhalten ändern,[144] können Individuen auf den Ausgang von Vorstellungsgesprächen, von jährlichen Leistungsgesprächen und von Verhandlungen einwirken,[145] wodurch sie Einfluss auf ihren beruflichen Erfolg nehmen. Diese Zusammenhänge werden in Abschnitt 4.3.1 näher dargestellt.

[143] Vgl. Burgoon; Dunbar (2000), S. 116.

[144] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 44.

[145] Vgl. Baron (2000), S. 16.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.3 Einfluss der sozialen Kompetenz auf die Bildung von sozialem Kapital und den unternehmerischen Erfolg

4.3.1 Beeinflussung der Zusammenarbeit, der Arbeitsleistung und des finanziellen Erfolgs von Individuen durch ihre sozialen Fähigkeiten

Die sozialen Fähigkeiten eines Individuums können seine Interaktion mit anderen Personen beeinflussen. In Abbildung 4.5[146] ist bereits dargestellt, wie soziale Fähigkeiten der Umsetzung von Motiven in Handlungen dienen, wodurch wiederum Interaktionen mit anderen Individuen gestaltet werden. Das Zustandekommen von Interaktionen hängt davon ab, wie ein Individuum agiert, d. h. wie es sich verhält, und wie sich die Interaktionspartner gegenseitig wahrnehmen und einschätzen. Riggio und Throckmorton konnten nachweisen, dass das Zustandekommen von Interaktionen und die Auswahl von Arbeitspartnern von den sozialen Fähigkeiten der Individuen beeinflusst wird. Hierzu simulierten sie Vorstellungsgespräche mit 102 Studenten, die bereits über Arbeitserfahrungen verfügten, und nahmen die Interviews auf Video auf.[147] Anschließend beurteilte eine Jury die Interviews anhand unterschiedlicher Kriterien, wie z. B. Attraktivität, nonverbale Signale und das verbale Antwortverhalten der Teilnehmer. Außerdem gaben sie eine allgemeine Einschätzung ab, ob die beurteilte Person einzustellen wäre.[148] Hinsichtlich der sechs Fähigkeiten des SSI konnte lediglich für die soziale Kontrolle ein Einfluss nachgewiesen werden. Frauen mit einer hohen sozialen Kontrolle wurden im nachgestellten Bewerbungsgespräch von der Jury besser bewertet, als Teilnehmerinnen mit einer geringen sozialen Kontrolle. Für Männer wurde kein signifikanter Einfluss der Variable festgestellt.[149] Daraus kann abgeleitet werden, dass Individuen, die sich selbst als taktvoll und selbstbewusst einschätzen und meinen, in unterschiedlichen sozialen Situationen ein angemessenes Verhalten zu zeigen, für eine Zusammenar-

[146] Siehe S. 117.

[147] Vgl. Riggio; Throckmorton (1988), S. 334.

[148] Vgl. Riggio; Throckmorton (1988), S. 336-338.

[149] Vgl. Riggio; Throckmorton (1988), S. 344.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

beit eher ausgewählt werden, als Personen, die über eine geringere soziale Kontrolle verfügen.

Neben den individuellen Eigenschaften werden Interaktionen auch von den Gemeinsamkeiten der Interaktionspartner bestimmt, welche den Grad der Stärke einer Beziehung beeinflussen können. Wie Wayne und Liden zeigen, beeinflusst die Fähigkeit der Wirkungskontrolle insbesondere die Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten. Hierfür wurden 111 Paare von zwei US-amerikanischen Universitäten befragt, die sich jeweils aus einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter zusammensetzten.[150] Aus den Ergebnissen geht hervor, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter als ihnen sehr ähnlich wahrnehmen, wenn die Mitarbeiter Taktiken der Wirkungskontrolle anwenden. Die Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten führt dann zu einer positiveren Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten.[151] Die Fähigkeit der Wirkungskontrolle ermöglicht es tatsächliche Gemeinsamkeiten zu vermitteln oder fehlende Gemeinsamkeiten zu suggerieren, welche die Stärke von Beziehungen und dadurch die Struktur und den Wert des sozialen Kapitals beeinflussen (siehe Abbildung 4.5). Durch die Fähigkeit der Wirkungskontrolle kann somit auch die Wahrnehmung und Beurteilung der eigenen Fach- und Methodenkompetenz durch andere Personen positiv beeinflusst werden.

Allerdings bedeutet das nicht, dass fehlende Fach- und Methodenkompetenz durch soziale Fähigkeiten vollständig ersetzt werden können. Ferris et al. zeigen anhand eines Datensatzes von 106 Programmierern eines Unternehmens aus dem Bereich der Systementwicklung,[152] dass hohe soziale Fähigkeiten nur in Verbindung mit hoch ausgeprägten kognitiven Fähigkeiten einen positiven Einfluss auf die Bewertung der Arbeitsleistung durch deren Vorgesetzte und die Entlohnung haben. Einzeln haben die sozialen und kognitiven Fähigkeiten einen negativen Einfluss auf Leistung und finanziellen Erfolg.[153] Die Autoren erklären die Ergebnisse mit Beobachtungen aus der Praxis. Hoch intelligente Personen, die nicht in der Lage sind mit anderen Individuen zusammenzuarbeiten, erarbeiten möglicherweise keinen Mehrwert für das Unternehmen. Andererseits gibt es Personen, die sehr leicht mit

[150] Vgl. Wayne; Liden (1995), S. 241.

[151] Vgl. Wayne; Liden (1995), S. 249.

[152] Vgl. Ferris et al. (2001), S. 1077.

[153] Vgl. Ferris et al. (2001), S. 1080.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

unterschiedlichen Charakteren interagieren können, aber keine Problemlösungen generieren, sodass sie ihnen zugewiesene Aufgaben nicht zielorientiert vorantreiben.[154] Somit kann die Wahrnehmung der eigenen Fach- und Methodenkompetenz zwar durch die sozialen Fähigkeiten direkt beeinflusst werden, allerdings können die sozialen Fähigkeiten die Fach- und Methodenkompetenz nicht ersetzen, indem diese Kompetenzen nur suggeriert werden, ohne tatsächlich vorhanden zu sein.

Die Studien von Semadar et al. und Hochwarter et al. bestätigen den positiven Einfluss auf die Beurteilung der Arbeitsleistung. Der Zusammenhang zwischen sozialen Fähigkeiten und der Bewertung der Arbeitsleistung beschränkt sich nicht auf Aktivitäten in speziellen Branchen, sondern scheint in unterschiedlichen Branchen zu bestehen. Hochwarter et al. weisen einen positiven Zusammenhang zwischen sozialen Fähigkeiten und der Beurteilung von Mitarbeitern bei zwei US-amerikanischen Unternehmen aus dem Bereich des Einzelhandels und der Telekommunikationsbranche nach.[155] Anhand der beurteilten Arbeitsleistungen von 117 australischen Managern aus der Automobilbranche,[156] konnten Semadar et al. einen positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsleistung und den politischen Fähigkeiten der Manager nachweisen.[157] Die Beschreibung von politischen Fähigkeiten ist der Definition der sozialen Fähigkeiten nach Baron und Markman sehr ähnlich,[158] denn zu ersteren zählen die Fähigkeiten des Networkings, der korrekten Wahrnehmung unterschiedlicher Personen in unterschiedlichen Situationen und die Fähigkeit der Einflussnahme auf den Interaktionspartner.[159]

Der Einfluss der sozialen Fähigkeiten auf die Entlohnung kann mithilfe der Studien von Seibert et al. und von Belliveau et al. erklärt werden. Anhand von 448 befragten US-amerikanischen Alumni aus dem Bereich Business und Engineering,[160] weisen Seibert et al. nach, dass die Fähigkeit Informationen zu akquirieren, den Zu-

[154] Vgl. Ferris et al. (2001), S. 1075.

[155] Vgl. Hochwarter et al. (2006), S. 484.

[156] Vgl. Semadar et al. (2006), S. 449, 451.

[157] Vgl. Semadar et al. (2006), S. 452.

[158] Vgl. hierzu Ausführungen zur Definition sozialer Fähigkeiten auf S. 120-121.

[159] Vgl. Semadar et al. (2006), S. 455-456.

[160] Vgl. Seibert et al. (2001), S. 226.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

griff auf Ressourcen erhöht. Je mehr Ressourcen einem Individuum zur Verfügung stehen, umso höher ist seine Entlohnung.[161] Allerdings ist es nicht allein die Verfügbarkeit von Ressourcen, sondern auch die Einzigartigkeit der verfügbaren Ressourcen, welche die Entlohnung eines Individuums beeinflussen. Belliveau et al. zeigen anhand von 61 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen,[162] dass die Entlohnung von Führungskräften höher ist, wenn sie über viele prestigeträchtige Ressourcen (i. S. v. Unterstützung durch einflussreiche Entscheidungsträger) verfügen.[163] Soziale Fähigkeiten beeinflussen somit das Zustandekommen von Interaktionen und Beziehungen, über welche Informationen und einzigartige, prestigeträchtige Ressourcen bezogen werden können. Damit haben soziale Fähigkeiten ein Einfluss auf den Wert des sozialen Kapitals, und darüber einen indirekten Einfluss auf die Honorierung der Arbeitsleistung.

Neben den verfügbaren Ressourcen kann auch die Struktur der Netzwerkbeziehungen eines Individuums seine Entlohnung beeinflussen, wie anhand der Studie von Xiao und Tsui deutlich wird. Die Analyse der Beziehungen von 417 Mitarbeitern vier chinesischer Unternehmen aus der IT-Branche ergab,[164] dass strukturelle Löcher in den Netzwerken der Angestellten einen negativen Einfluss auf die Höhe ihrer Gehälter und Bonusleistungen haben.[165] Dieser negative Zusammenhang konnte insbesondere für Unternehmen nachgewiesen werden, die eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen anstreben.[166] Der Zusammenhang zwischen der Überwindung struktureller Löcher und der Entlohnung kann auf die Wirkungsweise der sozialen Fähigkeiten, insbesondere auf die Wirkungskontrolle und die soziale Anpassungsfähigkeit, eines Individuums zurückgeführt werden. Die Wirkungskontrolle ermöglicht das kommunizieren von tatsächlichen oder simulierten Gemeinsamkeiten, und beeinflusst damit den Aufbau und die Struktur von Beziehungen. Die unterschiedlichen Beziehungen eines Mitarbeiters zeigen an, wie stark er ins Unternehmen integriert ist. Eine starke Integration des

[161] Vgl. Seibert et al. (2001), S. 231.

[162] Vgl. Belliveau et al. (1996), S. 1576.

[163] Vgl. Belliveau et al. (1996), S. 1584.

[164] Vgl. Xiao; Tsui (2007), S. 10, 12.

[165] Vgl. Xiao; Tsui (2007), S. 17.

[166] Vgl. Xiao; Tsui (2007), S. 18.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Mitarbeiters kann wiederum als eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen von Dritten wahrgenommen und interpretiert werden, wodurch die Entlohnung positiv beeinflusst wird. Eine hohe soziale Anpassungsfähigkeit kann den Aufbau von Beziehungen zu heterogenen Interaktionspartnern erleichtern und somit hilfreich bei der Überwindung struktureller Löcher sein,[167] welches sich positiv in der Entlohnung niederschlägt.

Wie die Ergebnisse der unterschiedlichen Studien zeigen, können die sozialen Fähigkeiten eines Individuums einen positiven Einfluss auf das Zustandekommen von Arbeitsbeziehungen, auf die Wahrnehmung und Beurteilung seiner Arbeitsleistung durch seine Interaktionspartner und seinen finanziellen Erfolg haben. Im Zusammenhang mit der Gründung von Unternehmen ist im Folgenden zu betrachten, inwiefern die sozialen Fähigkeiten von Unternehmensgründern auf die Entstehung und Nutzung von Netzwerkbeziehungen einwirken können, und inwiefern die Unternehmer dadurch neue Markt- und Geschäftschancen identifizieren und ergreifen können.

4.3.2 Beeinflussung der Identifikation von Markt- und Geschäftschancen und des Erfolgs von Unternehmensgründungen durch die sozialen Fähigkeiten von Unternehmern

Soziale Fähigkeiten beeinflussen interpersonelle Beziehungen im privaten wie im beruflichen Umfeld. In unterschiedlichen empirischen Studien wurde insbesondere der Einfluss der sozialen Fähigkeiten von Unternehmern auf die Wahrnehmung von Markt- und Geschäftschancen sowie auf den Erfolg von Unternehmensgründungen untersucht. Dadurch, dass die sozialen Fähigkeiten den Aufbau von Beziehungen zu heterogenen Interaktionspartnern erleichtern können, ermöglichen sie auch den Zugang zu heterogenen Informationen. Die heterogenen Informationen entstammen dabei unterschiedlichen Quellen und können wesentlich für die Wahrnehmung von Geschäftschancen sein. Empirisch untersucht, wurde dieser Zusammenhang von Ozgen und Baron. Anhand von 70 befragten Gründern von

[167] Vgl. hierzu Ausführungen zur sozialen Anpassungsfähigkeit auf S. 121.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

maximal sechs Monate alten Unternehmen der IT-Branche zeigen sie auf,[168] dass es unterschiedliche Arten von Informationsquellen gibt, die einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung von Geschäftschancen haben. Zu den analysierten Informationsquellen zählen Mentoren, informelle Branchennetzwerke und fachspezifische Foren (Konferenzen, Seminare etc.).[169] Informelle Branchenbeziehungen erhöhen die Wachsamkeit von Unternehmern für neue, sich bietende Gelegenheiten.[170] Dieser Effekt wird durch das Vertrauen der Gründer in ihre Fähigkeiten moderiert. Das bedeutet, dass viele Netzwerkbeziehungen das Vertrauen in die eigene, erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben stärken können. Dadurch, dass Unternehmer an den Erfolg ihrer Bemühungen glauben neue Marktchancen zu identifizieren, kann dies zur Folge haben, dass sich die Wahrnehmung von Marktchancen verbessert. Mentoren haben aufgrund ihrer Erfahrung umfangreiches Wissen erworben und können somit ihren Protegés Informationen bereitstellen, die es ermöglichen schneller neue Chancen wahrzunehmen. In Foren treten Personen auf, die über fachspezifisches Wissen verfügen, dieses präsentieren und austauschen, wovon Unternehmensgründer profitieren können.[171]

Wenn neue Markt- und Geschäftschancen identifiziert wurden, können sie durch die Entwicklung neuartiger Produkte ergriffen werden, was es neuen Unternehmen ermöglicht Wettbewerbsvorteile gegenüber der bestehenden Konkurrenz aufzubauen. Die Entwicklung innovativer Produkte und Problemlösungen ermöglicht nicht nur den Markteintritt, sondern kann ebenso für die langfristige Sicherung der Existenz eines Unternehmens notwendig sein. Die Entwicklung neuer Produktideen wird durch soziale Beziehungen beeinflusst, da sie Ressourcen des Lernens darstellen, und somit einen Beitrag zum erfolgreichen Marktauftritt eines neuen Unternehmens leisten können.[172] Dazu analysieren Atuahene-Gima und Murray einen Datensatz über 179 junge Technologie-Unternehmen[173] aus der chinesischen Provinz Guangdong,[174] hinsichtlich der Zusammensetzung des sozialen Ka-

[168] Vgl. Ozgen; Baron (2007), S. 181.
[169] Vgl. Ozgen; Baron (2007), S. 187.
[170] Vgl. Ozgen; Baron (2007), S. 186.
[171] Vgl. Ozgen; Baron (2007), S. 187.
[172] Vgl. Atuahene-Gima; Murray (2007), S. 2.
[173] Vgl. Atuahene-Gima; Murray (2007), S. 12.
[174] Vgl. Atuahene-Gima; Murray (2007), S. 10.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

pitals der Gründungsmitglieder, welches mithilfe von Fragebögen erhoben wurde.[175] Die Ergebnisse zeigen, dass das soziale Kapital das Lernen und somit auch den Erfolg neuer Produkte am Markt beeinflusst.[176] Für eine erfolgreiche Unternehmensgründung und das nachhaltige Bestehen der Unternehmung am Markt, sollten Beziehungen zu Personen, die in der gleichen Branche und in anderen Branchen tätig sind, aufgebaut und gepflegt werden. So lassen sich neue Informationen über aktuelle Marktentwicklungen für die Entwicklung innovativer Produkte erwerben.[177] Die Beziehungen zu heterogenen Netzwerkpartnern sind auch für die Bildung eines Gründerteams wichtig. In China werden interpersonelle Unterschiede leichter akzeptiert, da die chinesische Kultur von einer hohen Machtdistanz geprägt ist.[178] Durch die Integration unterschiedlicher Qualifikationen, welche mit unterschiedlichem Wissen einhergehen, kann technologisches und kulturelles Wissen, welches relevant für eine Unternehmensgründung ist, bereits im Gründerteam vorliegen. Durch starke Beziehungen im Gründerteam wird die Bildung von Vertrauen und Solidarität gefördert,[179] was den Austausch von heterogenem Wissen und damit auch das Erkennen von Marktchancen positiv beeinflussen kann.

Die Wahrnehmung neuer Markt- und Geschäftschancen wird neben Kontakten zu anderen Unternehmern auch durch die eigenen Erfahrungen der Unternehmer aus dem Auftreten als Business Angel positiv beeinflusst. Dies zeigen Ramos-Rodríguez et al. anhand von Telefoninterviews mit 27.880 Personen des Global Entrepreneurship Monitor-Projekts, welches in Spanien durchgeführt wurde.[180] Ebenso haben der Grad der Ausbildung als auch das Verfügen über notwendiges Wissen und über notwendige unternehmerische Fähigkeiten zum Gründen eines Unternehmens einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung von neuen Markt- und Geschäftschancen. Je älter aber ein Unternehmer ist, umso geringer sind seine Kapazitäten neue Gelegenheiten zu entdecken, wie es auch in ländlichen Regio-

[175] Vgl. Atuahene-Gima; Murray (2007), S. 12.
[176] Vgl. Atuahene-Gima; Murray (2007), S. 17-18.
[177] Vgl. Atuahene-Gima; Murray (2007), S. 22.
[178] Vgl. Atuahene-Gima; Murray (2007), S. 5.
[179] Vgl. Atuahene-Gima; Murray (2007), S. 22.
[180] Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 572.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nen unwahrscheinlicher ist als in der Stadt, dass Unternehmer neue Marktchancen identifizieren.[181] Den größten Einfluss haben aber Kontakte zu anderen Unternehmern, da durch diese Beziehungen das Vermögen Geschäftschancen zu identifizieren nahezu verdoppelt wird.[182]

Wie die aufgeführten Studien zeigen, können neue Markt- und Geschäftschancen am besten identifiziert werden, wenn die Unternehmer über unterschiedliche Informationen und unterschiedliches Wissen verfügen. Dieses Wissen kann durch das Lernen von Partnern aus informellen Netzwerkbeziehungen angeeignet werden, oder durch Bildung (z. B. Schulbildung, Art des Hochschulabschlusses etc.) und das Sammeln eigener Erfahrungen (z. B. als Unternehmer, als Gründer, als Führungskraft, als Angestellter etc.) erworben werden. Aus diesen unterschiedlichen Quellen resultiert dann die Fach- und Methodenkompetenz des Gründers (siehe Abbildung 4.5, Kasten *Ressourcenpotential*.)

Da für einen erfolgreichen Marktauftritt und das nachhaltige Bestehen neuer Unternehmen die Fähigkeit, sich Zugang zu Ressourcen und neuen Märkten verschaffen zu können, von entscheidender Bedeutung ist, untersuchten Lee und Jones, inwiefern der Bildungsgrad der Unternehmensgründer, ihre Fähigkeit Informationen zu beschaffen, beeinflusst.[183] Dazu wurden Interviews mit sechs Gründern von Unternehmen durchgeführt, welche unterschiedliche Bildungsgrade aufwiesen.[184] Bei ftf-Kommunikation weisen die Unternehmer keine Unterschiede bezüglich des Nutzens auf, den ihnen soziale Beziehungen stiften.[185] Unterschiede treten erst auf, wenn die Kommunikation über elektronische Medien stattfindet. Personen mit geringerer Bildung und Erfahrung gelingt es weniger, durch elektronische Kommunikationsmedien Zugang zu Informationen und Ressourcen aus ihrem Netzwerk zu erhalten, als Unternehmern mit einer höheren Bildung und mehr Erfahrungen.[186] Somit beeinflusst die Kommunikationsfähigkeit nicht nur den Aufbau von sozialen Beziehungen, sondern auch den Erfolg, die benötigten Informationen und Res-

[181] Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 576.

[182] Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 577.

[183] Vgl. Lee; Jones (2008), S. 559.

[184] Vgl. Lee; Jones (2008), S. 568-569.

[185] Vgl. Lee; Jones (2008), S. 570.

[186] Vgl. Lee; Jones (2008), S. 579.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sourcen über unterschiedliche Kommunikationsmedien von ihren Netzwerkpartnern zu beziehen.[187]

Den positiven Einfluss der sozialen Kompetenz auf die Entwicklung des sozialen Kapitals von Unternehmern weisen auch Zhao et al. nach. Die Autoren interviewten 133 Geschäftsinhaber aus Peking[188] und 78 aus der Region Xunyi in China.[189] Die Auswertungen zeigen, dass die Größe der geschäftlichen und staatlichen Netzwerke sowie das Unternehmenswachstum und die Mitarbeiteranzahl von der sozialen Kompetenz der Geschäftsführer bestimmt werden.[190] Den Einfluss der Netzwerkbeziehungen von Gründern auf den Erfolg von Unternehmensgründungen untersuchte Zhang anhand von 128 Unternehmensgründern aus der Hightech-Branche in Singapur, welche ebenfalls in persönlichen Interviews befragt wurden. Die singapurische Bevölkerung ist zu 80 Prozent chinesischer Abstammung und dadurch in der konfuzianischen Kultur verankert. Somit hängt das Ansehen einer Person stark von ihren persönlichen Beziehungen ab. Soziale Netzwerke haben daher einen starken Einfluss auf wirtschaftliche und unternehmerische Tätigkeiten.[191] Aus den Auswertungen der Interviews geht hervor, dass besonders in den frühen Phasen der Unternehmensgründung soziale Netzwerke sehr wichtig sind.[192] Die Gründer nutzen in der Gründungsphase eher ihre Netzwerke, um an Informationen und Ressourcen von Führungskräften, Finanzinvestoren und trendführenden Konsumenten zu gelangen,[193] als die üblichen Marktstrategien (z. B. Kaltakquise und Anzeigen).[194]

Damit Unternehmer Investoren für ihr Gründungsvorhaben gewinnen können, müssen sie in der Lage sein, andere Personen mithilfe ihrer Idee und ihrer Fähigkeiten von sich und ihren Zielen überzeugen zu können.[195] Holt und Macpherson

[187] Vgl. Lee; Jones (2008), S. 584-585.
[188] Vgl. Zhao et al. (2010), S. 684.
[189] Vgl. Zhao et al. (2010), S. 694.
[190] Vgl. Zhao et al. (2010), S. 691, 697.
[191] Vgl. Zhang (2010), S. 343.
[192] Vgl. Zhang (2010), S. 355.
[193] Vgl. Zhang (2010), S. 347.
[194] Vgl. Zhang (2010), S. 344.
[195] Vgl. Holt; Macpherson (2010), S. 22.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zeigen anhand von Interviews mit drei Unternehmern,[196] dass der Erfolg eines Unternehmens insbesondere vom Verhandlungsgeschick der Unternehmer bestimmt wird.[197] Somit wird der Erfolg der Unternehmensgründung wie auch der zukünftige potentielle Erfolg eines Unternehmens von der sozialen Kompetenz der Unternehmensgründer beeinflusst.[198] Die Entscheidung des Investors, ob er in eine Gründungsidee investiert, hängt dabei nicht nur von der Geschäftsidee und den fachlichen Fähigkeiten der Gründer ab, sondern auch von der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Investor und Gründer. Batjargal und Liu analysierten inwiefern sich die Beziehung zwischen Unternehmensgründern und Venture Capital Gebern auf deren Investitionsentscheidungen auswirkt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Investitionen in neue Unternehmen mit unterschiedlichen Risiken verbunden sind, da diese keinen Nachweis über erbrachte Leistungen und Erfolge am Markt erbringen können, welches dem Grad der Neuartigkeit geschuldet ist. Die Risiken beziehen sich auf Unsicherheiten hinsichtlich des technologischen oder produktbezogenen Erfolg des Projekts sowie auf die Fähigkeiten des Gründerteams. Außerdem sind soziale Risiken abzuwägen, die sich auf die Intentionen, die Vertrauenswürdigkeit und den Umgang der Unternehmer mit den erhaltenen finanziellen Mitteln beziehen.[199] Speziell für China wurden 42 Geschäftsführer von 40 Venture Capital Organisationen aus Peking und Shanghai in persönlichen Interviews zu ihrem Vorgehen bei Investitionsentscheidungen befragt.[200] Es wird deutlich, dass Verträge weniger Vereinbarungen zum Schutz der Investoren enthalten, wenn zwischen ihnen und den Gründern eine starke Beziehung besteht.[201] Denn dadurch wird dem Unternehmer signalisiert, dass der Investor bereit ist das Risiko mit ihm zu teilen, was wiederum das Vertrauen zwischen beiden Parteien stärkt.[202] Verbindet den Investor mit dem Unternehmer darüber hinaus eine freundschaftliche Beziehung, wird das gesamte Projekt vom Investor positiver bewertet.[203] Denn

[196] Vgl. Holt; Macpherson (2010), S. 27.
[197] Vgl. Holt; Macpherson (2010), S. 33.
[198] Vgl. Holt; Macpherson (2010), S. 20.
[199] Vgl. Batjargal; Liu (2004), S. 161.
[200] Vgl. Batjargal; Liu (2004), S. 164.
[201] Vgl. Batjargal; Liu (2004), S. 168.
[202] Vgl. Batjargal; Liu (2004), S. 169.
[203] Vgl. Batjargal; Liu (2004), S. 168.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

durch einen intensiven Informationsaustausch zwischen Freunden, kann das Vertrauen in den Erfolg des Gründungsvorhabens gefördert werden. Zusätzlich kann eine Freundschaft aber auch dazu führen, dass potentielle Risiken übersehen werden, sodass eine Bewertung des Projekts zugunsten der Gründer erfolgt.[204]

Investoren können aber auch Familienmitglieder und Freunde von Gründern sein. Turner und Nguyen untersuchten anhand von sechs Fallstudien mit jungen Unternehmern aus Hanoi in Vietnam, die Bedeutung von sozialem Kapital.[205] Vietnam zeichnet sich dadurch aus, dass die Familie den Dreh- und Angelpunkt des sozialen Lebens darstellt.[206] Aufgrund der konfuzianisch geprägten Kultur entsteht Vertrauen nur im sehr engen Umfeld der Familie und nahe stehender Freunde.[207] Gleichzeitig besteht ein beträchtliches Misstrauen gegenüber Außenstehenden. Für die Gründung und das Wachtum von jungen Unternehmen in Vietnam sind die Familie und die nahe Verwandschaft von entscheidender Bedeutung. So ist es hauptsächlich verbindendes soziales Kapital - Kontakte zur Familie und nahestehenden Personen - auf das bei der Finanzierung des unternehmerischen Vorhabens zurückgegriffen wird. [208]

Soziale Fähigkeiten ermöglichen es, andere Individuen leichter zu beeinflussen, wodurch Unternehmer leichter an finanzielle Ressourcen und Humanressourcen gelangen können, sowie erfolgreicher verhandeln, als Personen, deren soziale Fähigkeiten nicht so stark ausgeprägt sind.[209] Baron und Markman untersuchten den Einfluss der sozialen Kompetenz von 230 Unternehmensgründern aus der Kosmetik- und Hightech-Branche in den USA.[210] Das Ergebnis der Studie zeigt, dass die soziale Wahrnehmung, die soziale Anpassungsfähigkeit und die Ausdrucksfähigkeit einen positiven Einfluss auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen haben.[211] Somit ist der finanzielle Erfolg umso höher, je stärker die sozialen Fähig-

[204] Vgl. Batjargal; Liu (2004), S. 169.
[205] Vgl. Turner; Nguyen (2005), S. 1697.
[206] Vgl. Turner; Nguyen (2005), S. 1696.
[207] Vgl. Turner; Nguyen (2005), S. 1703.
[208] Vgl. Turner; Nguyen (2005), S. 1704.
[209] Vgl. Baron; Tang (2009), S. 288.
[210] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 47.
[211] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 52.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

keiten der Unternehmer ausgeprägt sind.[212] Je nach Branche scheinen die sozialen Fähigkeiten in einer unterschiedlichen Intensität genutzt zu werden, sodass sie bei den Unternehmern auch unterschiedlich stark ausgeprägt sind.[213] Baron und Tang konnten ebenfalls einen positiven Einfluss der sozialen Fähigkeiten von Unternehmensgründern auf den finanziellen Erfolg von neuen Unternehmen in China nachweisen. Dafür wurden die Daten von 129 Unternehmen, die maximal acht Jahre alt waren und in unterschiedlichen Branchen tätig sind, ausgewertet.[214] Es zeigt sich hier ein positiver Zusammenhang zwischen sozialer Wahrnehmung, Ausdrucksfähigkeit und der Wirkungskontrolle i. S. v. Eigenwerbung, und dem finanziellen Erfolg von neuen Unternehmen. Für die Wirkungskontrolle i. S. v. einnehmendem Verhalten und die soziale Anpassungsfähigkeit konnte dieser Einfluss nicht nachgewiesen werden.[215] Des Weiteren erleichtern die soziale Wahrnehmung und die Anpassungsfähigkeit die Beschaffung notwendiger Informationen. Der Zugriff auf benötigte Ressourcen wird durch die soziale Anpassungsfähigkeit, die Ausdrucksfähigkeit und einnehmendes Verhalten vereinfacht.[216]

Die Studien von Ozgen und Baron sowie Ramos-Rodríguez et al. zeigen beispielhaft, wie soziale Beziehungen auf das Erkennen neuer Marktchancen wirken. Die sozialen Beziehungen können das Selbstvertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit stärken, wodurch das Erkennen von Markt- und Geschäftschancen gefördert wird. Aber ebenso dienen die Beziehungen als Informations- und Ressourcenquellen. Der Aufbau von Beziehungen zu solchen sozialen Quellen und die Zusammenarbeit mit ihnen wird durch die sozialen Fähigkeiten eines Individuums bestimmt. Dadurch können benötigte Informationen und Ressourcen beschafft werden, die für die Gründung von neuen Unternehmen notwendig sind. Darüber hinaus können soziale und finanzielle Unterstützung positiv auf das Gründungsvorhaben wirken und bei der Entwicklung neuer marktadäquater Problemlösungen helfen. Die Etablierung dieser sozialen Verbindungen und die Wahrnehmung unternehmeri-

[212] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 53.

[213] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 55.

[214] Vgl. Baron; Tang (2009), S. 288-289.

[215] Vgl. Baron; Tang (2009), S. 295.

[216] Vgl. Baron; Tang (2009), S. 297.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

scher Gelegenheiten verbessern somit die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung.

Dass die sozialen Fähigkeiten von Unternehmern einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung und Beurteilung der eigenen Person durch andere Interaktionspartner, die Performance und den finanziellen Erfolg haben, wurde mittels der in Kapitel 4.3 aufgeführten Studien verdeutlicht. Allerdings geben die Ergebnisse keine Auskunft über den Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Unternehmer selbst, sondern nur über die Beeinflussung des Verhaltens der Interaktionspartner. Es wurde deutlich, dass ein Individuum durch seine sozialen Fähigkeiten das Zustandekommen einer Zusammenarbeit beeinflussen kann, indem es Einfluss auf die eigene Wahrnehmung durch andere Personen nimmt, die, basierend auf ihrer Einschätzung des Individuums, eine Entscheidung treffen. Daraus geht aber nicht hervor, inwiefern die sozialen Fähigkeiten eines Unternehmers auf sein eigenes Entscheidungsverhalten, z. B. hinsichtlich der Auswahl von Gründungspartnern, wirken. Auch die Beurteilung der Arbeitsleistung eines Individuums durch die Interaktionspartner kann durch seine eigenen sozialen Fähigkeiten beeinflusst werden. Hierbei bleibt aber auch offen, ob und inwiefern die sozialen Fähigkeiten von Unternehmern ihre Entscheidungen bezüglich der Vergabe oder Verteilung von Arbeitsaufwand beeinflussen können. Ebenso bleibt ungeklärt, ob sich der Einfluss der eigenen sozialen Fähigkeiten auf das eigene Entscheidungsverhalten positiv auf den finanziellen Erfolg des Individuums auswirkt. Basierend auf den Erkenntnissen, der in den Kapiteln 2 bis 4 aufgeführten Studien werden im anschließenden Kapitel 5 Hypothesen zu den Determinanten des Entscheidungsverhaltens abgeleitet und deren Einfluss mithilfe eines experimentellen Designs analysiert. Hierbei wird insbesondere untersucht, inwiefern soziale Fähigkeiten, kulturelle Determinanten, das Vertrauen und computervermittelte Kommunikation die Wahl eines Partners, dessen Beteiligung am Gründungsvorhaben und damit auch die finanzielle Performance von deutschen und chinesischen Entscheidungsträgern beeinflussen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5 Experimentelle Untersuchung von kulturellen und sozialen Einflüssen auf das Entscheidungsverhalten und den finanziellen Erfolg von Deutschen und Chinesen

5.1 Thematischer Grundgedanke des experimentellen Designs

Das Ziel von Unternehmensgründern, die ab dem Gründungszeitpunkt in mehreren Ländern mit ihrem Unternehmen auftreten, ist es Vorteile gegenüber Konkurrenten im internationalen Wettbewerb aufzubauen und diese Erfolgspotentiale auszuschöpfen. Zur Untersuchung des Verhaltens von Entscheidungsträgern im internationalen Kontext, stehen hier die Kulturkreise Deutschland und China im Fokus. Nach dem aktuellen Gutachten der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) nimmt Deutschland eine führende Rolle im internationalen FuE-Bereich ein.[1] Im Jahre 2007 zählten deutsche multinationale Unternehmen (MNU) zu den führenden Investoren im FuE-Bereich im Ausland, nach MNU aus den USA und der Schweiz.[2] 2009 belegte Deutschland als Zielland für FuE-Investitionen ausländischer Unternehmen nach den USA Rang 2.[3] Hinsichtlich der FuE-Investitionen gewinnt China zunehmend an Bedeutung für Deutschland. Einerseits sind vermehrt FuE-Investitionen deutscher Unternehmen in China zu beobachten, welche im Jahr 2011 120 Millionen Euro umfassten.[4] Andererseits kann

[1] Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 70.

[2] Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 70 und vgl. Europäische Kommission (2012), S. 23.

[3] Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 73.

[4] Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 76.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

aus den Patentanmeldungen von deutschen Unternehmen, an denen Personen mit einem Wohnsitz im Ausland beteiligt sind, abgeleitet werden, dass vermehrt Forschungsarbeiten am Standort China durchgeführt werden. Der Anteil von Patentanmeldungen deutscher Unternehmen, an denen Personen mit einem Wohnsitz in China beteiligt waren, gemessen durch die GAFI-Rate,[5] stieg von 0,3 (1991-1994) auf 3,7 Prozent (2006-2009). Demnach zählt China sowohl zu den Top 10 der Zielländer für FuE-Ausgaben deutscher Unternehmen als auch zu den Top 10 der Auslandserfinderstandorte deutscher Unternehmen.[6] Ebenso investieren immer mehr Unternehmen aus China in FuE-Tätigkeiten am Standort Deutschland, gemessen durch die FAGI-Rate,[7] welche von 0,0 (1991-1994) auf 0,5 Prozent (2006-2009) anstieg.[8]

Durch seine kostengünstigen Bedingungen ist der chinesische Markt für deutsche Unternehmen nicht nur als Produktionsstandort, sondern auch als FuE-Standort attraktiv. Ebenso wird es für chinesische Unternehmen zunehmend attraktiv, in den FuE-Standort Deutschland zu investieren, um die dort aufgebauten technologischen Kompetenzen zu nutzen.[9] Die Größe des chinesischen Marktes birgt auch ein großes Absatzpotential, wodurch China für deutsche Unternehmen als Absatzmarkt attraktiv erscheint. Außerdem können bei einer kostengünstigen Produktion in China, die Produkte mit einer hohen Gewinnspanne in einem Land mit einer hohen Kaufkraft wie Deutschland abgesetzt werden.[10] Wird davon ausgegangen, dass bei deutsch-chinesischen Unternehmensgründungen Deutschland und China sowohl einen Absatzmarkt als auch einen FuE-Standort darstellen können, so sollten Marktwissen und Produkt-Know-how bzw. technologisches Know-how

---

5 *„GAFI* [German Applications of Foreign Inventions] *bezeichnet Patentanmeldungen mit mindestens einem Erfinder mit Wohnsitz außerhalb Deutschlands sowie einem Anmelder mit Sitz in Deutschland. Für die GAFI-Rate wird der Wert GAFI ins Verhältnis gesetzt zu allen Patentanmeldungen deutscher Anmelder.“* Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 76.

6 Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 76-77.

7 *„FAGI* [Foreign Applications of German Inventions] *bezeichnet Patentanmeldungen mit mindestens einem Erfinder mit Wohnsitz in Deutschland (deutscher Erfinder) sowie einem Anmelder mit Sitz außerhalb Deutschlands (ausländischer Anmelder). Für die FAGI-Rate werden die FAGI ins Verhältnis gesetzt zu allen Patentanmeldungen mit mindestens einem Erfinder mit Wohnsitz in Deutschland (deutscher Erfinder).“* Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 80.

8 Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 80.

9 Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 80.

10 Zur Entwicklung des BIP in Deutschland und in China vgl. Anhang 1, S. 272.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bereits während der Gründungsphase vorliegen. Es wird davon ausgegangen, dass in einem solchen Fall die Integration von kulturellem Wissen über Deutschland und China, den Erfolg einer Etablierung von Wertaktivitäten in beiden Ländern begünstigen kann. Da kulturelles Wissen implizites Wissen ist, kann es nicht voll-

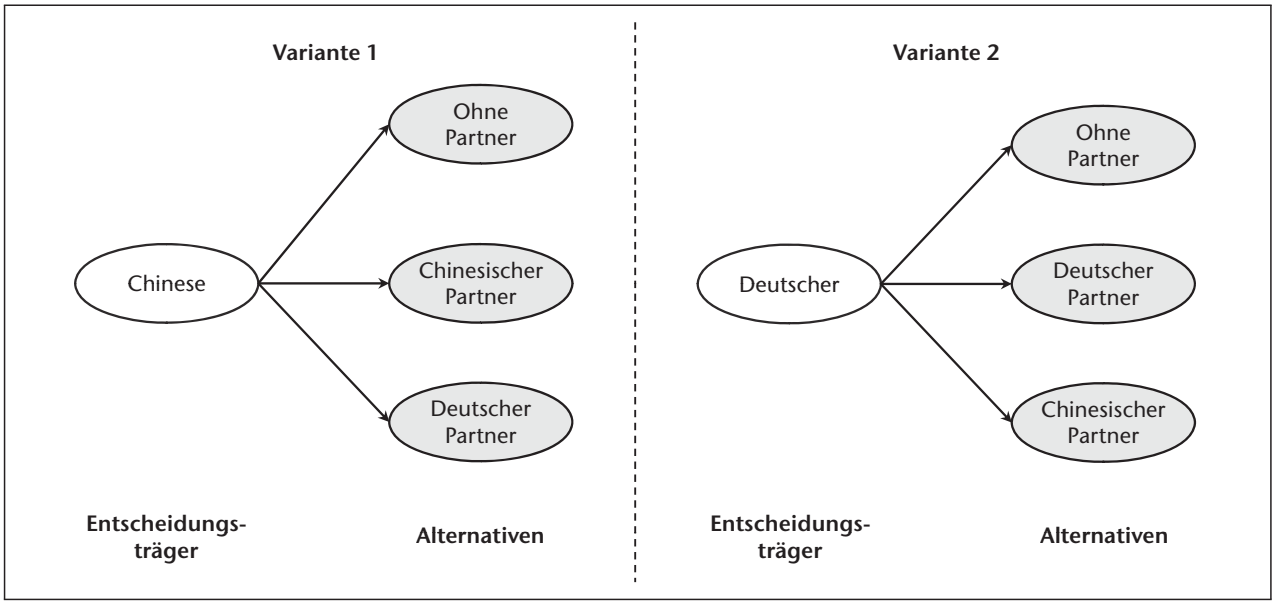


Abbildung 5.1: Entscheidungsszenario zur Partnerwahl

Im experimentellen Design werden hierzu die beiden in Abbildung 5.1 dargestellten Varianten berücksichtigt. In *Variante 1* wird der Fall betrachtet, in dem ein Chinese der Initiator bzw. Entscheidungsträger ist. Wenn er in Deutschland unternehmerisch tätig werden möchte, kann er dies durch Beteiligung eines Deutschen an der Unternehmensgründung tun. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen Markteintritt und damit auch der finanzielle Erfolg bei dieser Zusammensetzung am höchsten ist. Alternativ könnte er auch ein Unternehmen mit einem Chinesen, der bereits Erfahrungen in Deutschland gesammelt hat, gründen. Unter der Annahme, dass das kulturelle Wissen beim entsprechenden Kulturträger am höchsten ausgeprägt ist, verfügt ein chinesischer Partner über weniger Wissen als ein deutscher Partner, sodass bei dieser Konstella-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tion die Erfolgswahrscheinlichkeit geringer ist. Als dritte Möglichkeit, könnte der Chinese ein Unternehmen in Deutschland allein gründen, ohne Beteiligung anderer Personen. Da die Wahrscheinlichkeit sehr gering ist, dass eine einzelne Person über das gesamte notwendige Wissen für einen Markteintritt in Deutschland verfügt, ist in diesem Fall die Erfolgswahrscheinlichkeit am geringsten. Ebenso wird in *Variante 2* davon ausgegangen, dass für einen Deutschen die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Unternehmensgründung in China am höchsten ist, wenn er das Unternehmen zusammen mit einem Chinesen gründet. Bei einer Gründung mit einem deutschen Partner, der bereits über Erfahrungen im chinesischen Markt verfügt, ist die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen Markteintritt geringer, da auch hier angenommen wird, dass der Chinese als Kulturträger über mehr Wissen verfügt, als der Deutsche. Auch in diesem Fall wird davon ausgegangen, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit am geringsten ist, wenn der Deutsche das Unternehmen allein in China gründet.

5.2 Entwicklung und Durchführung der Forschungsexperimente

5.2.1 Entwicklung und Aufbau der Auszahlungsmatrix

Der Grundgedanke, dass der Entscheidungsträger von seinem eigenen Wissen bzw. getätigten Aufwand oder dem des Partners profitiert, wurde im Experiment in Form eines real-effort-Designs umgesetzt. Typischerweise werden in Laborexperimenten ansteigende monetäre Funktionen verwendet, um den gewählten Arbeitsaufwand abzubilden.[11] Dies hat den Vorteil, dass der Experimentator die vollständige Kontrolle über die Kosten des gewählten Aufwands hat.[12] Allerdings wird die Höhe des Aufwands dadurch festgelegt, dass die Personen lediglich eine Zahl wählen, die die Höhe des Aufwands repräsentiert.[13] Beim real-effort-Design wird hingegen tatsächlich Aufwand in Form von zu bewältigenden Aufgaben betrieben. In unterschiedlichen Experimenten wurde bereits diese Art des Designs verwendet, wie z. B. durch

[11] Vgl. Falk; Fehr (2003), S. 404.

[12] Vgl. Gill; Prowse (2011), S. 1.

[13] Vgl. Falk; Fehr (2003), S. 404.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

das Knacken von Walnüssen,[14] Briefe in Umschläge zu stecken,[15] das Lösen von Labyrinthen[16] und das Verschieben eines Reglers am Computer[17] sowie das Lösen von mathematischen Aufgaben und das alphabetische Sortieren von Buchstaben.[18] Der Vorteil des real-effort-Designs gegenüber monetären Funktionen, ist die externe Validität der Experimente, welche mit dem Grad steigt, mit dem der Aufwand im Experiment den tatsächlichen Aufwand außerhalb des Labors abbildet.[19] Für die Forschungsexperimente dieser Arbeit wurde das Rechnen von einfachen Additions- und Subtraktionsaufgaben gewählt. Die Werte der Summanden bzw. Minuenden/Subtrahenden und die Summe bzw. Differenz der Aufgaben sind natürliche Zahlen aus dem Intervall [0;100]. Diese Art des Designs betont, dass das tatsächliche Anstrengungsniveau und damit das tatsächliche Verhalten im Vordergrund der Untersuchung stehen. Durch das richtige und falsche Lösen von Rechenaufgaben, kann das erfolgreiche und verlustreiche Betreiben von Aufwand sehr gut abgebildet werden. Des Weiteren kann die Handlungsalternative, keinen Aufwand für einen zugewiesenen Arbeitsauftrag zu betreiben, durch die Möglichkeit nachgestellt werden, keine Aufgaben zu rechnen.

Um die monetäre Gewichtung des Aufwands festlegen zu können, den entweder der Entscheidungsträger selbst oder der gewählte Partner durch seine Rechenleistung betreibt, wurde im Dezember 2008 eine Vorstudie mit deutschen und chinesischen Studenten der Technischen Universität Clausthal durchgeführt. Diese erhielten einen Fragebogen zu Deutschland und zu China, der jeweils aus zehn Fragen bestand. Mit dem Fragebogen wurden allgemeine Fakten zu den beiden Ländern und personenspezifische Daten abgefragt.[20] In der Auswertung wurden nur vollständig ausgefüllte Fragebögen berücksichtigt. 118 deutsche Studenten beantworteten die Fragebögen über China und Deutschland. Von diesen wurden 15 Fragebögen über China und 12 Fragebögen über Deutschland ausgeschlossen, aufgrund unvollständiger Angaben zur Person oder unvollständiger Beantwortung der

[14] Vgl. Fahr; Irlenbusch (2000), S. 276.

[15] Vgl. Konow (2000), S. 1080.

[16] Vgl. Gneezy et al. (2003), S. 1050.

[17] Vgl. Gill; Prowse (2011), S. 2.

[18] Vgl. Liu-Kiel (2011), S. 111.

[19] Vgl. Gill; Prowse (2011), S. 1.

[20] Der Fragebogen der Vorstudie befindet sich im Anhang 4, S. 275.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zehn Fragen. 24 chinesische Studenten beantworteten die Fragebögen über China und Deutschland. Davon wurden 6 Fragebögen zu China und 9 Fragebögen zu Deutschland ausgeschlossen, aufgrund unvollständiger Angaben zur Person oder unvollständiger Beantwortung der zehn Fragen.

Gruppe	Punkte		Prozent	Wert auf Skala 1	Wert auf Skala 2
Ø Deutsche von N = 106	7,99	≙	100,00	1,50	2,50
Ø Chinesen von N = 9	5,67	≙	70,96	1,06	2,10
Min. Chinesen von N = 9	4,00	≙	50,06	0,75	1,80

Tabelle 5.1: Deutschland als Referenzland

Wie aus Tabelle 5.1 hervorgeht, beantworteten die deutschen Studenten im Durchschnitt 7,99 von 10 Fragen zu Deutschland richtig. Werden diese 7,99 Punkte als Referenzwert herangezogen und als maximaler Wert gesetzt, so wissen chinesische Studenten mit durchschnittlich 5,67 richtigen Fragen ca. 71 Prozent von dem was die Deutschen über Deutschland wissen. Die minimale Anzahl an richtigen Antworten bei den chinesischen Studenten ist 4, welches ca. 50 Prozent des Wissens der Deutschen entspricht. Hierbei ist anzumerken, dass aus der Gruppe der chinesischen Studenten nur Fragebögen von Studenten berücksichtigt wurden, die sich bereits bis zu drei Jahre in Deutschland aufhalten (N = 9). Fragebögen von Studenten, die angaben länger als drei Jahre schon in Deutschland zu sein, wurden ausgeschlossen (N = 6). Denn es kann davon ausgegangen werden, dass diese aufgrund ihrer höheren Aufenthaltsdauer auch mehr über Deutschland wissen, als deutsche Studenten über China, die nicht in China studieren. In der vierten Spalte der Tabelle sind die entsprechenden Werte auf einer Skala von 0 bis 1,5 angegeben. Da eine richtig gerechnete Aufgabe im Minimum mit eins gewichtet werden soll, wurde die Skala um +1 verschoben, sodass daraus eine Skala von 1 bis 2,5 resultiert (siehe letzte Spalte).

Tabelle 5.2 zeigt die entsprechenden Auswertungen, wenn China als Referenzland zugrunde gelegt wird. Der unterschiedliche Wissensstand von Chinesen über Deutschland und Deutschen über China ist wahrscheinlich auf die Aufenthaltsdauer der chinesischen Studenten in Deutschland zurückzuführen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Gruppe	Punkte		Prozent	Wert auf Skala 1	Wert auf Skala 2
Ø Chinesen von N = 18	8,83	≙	100,00	1,50	2,50
Ø Deutsche von N = 103	4,36	≙	49,38	0,74	1,70
Min. Deutsche von N = 103	0,00	≙	0,00	0,00	1,00

Tabelle 5.2: China als Referenzland

Da in den Experimenten eine einheitliche Auszahlungsmatrix verwendet werden soll, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleisten zu können, wurden die deutschen und chinesischen Fragebögen hinsichtlich der Kategorien *Heimatland* und *anderes Land* zusammengefasst und ausgewertet. Dabei ist anzumerken, dass es aufgrund des unterschiedlichen Stichprobenumfangs von chinesischen[21] und deutschen Studenten[22] zu einem Überlagerungseffekt durch den deutschen Datensatz kommt.

Gruppe	Punkte		Prozent	Wert auf Skala 1	Wert auf Skala 2
Ø Heimatland von N = 124	8,11	≙	100,00	1,50	2,50
Ø Anderes Land von N = 112	4,47	≙	55,12	0,83	1,80
Min. Anderes Land von N = 112	0,00	≙	0,00	0,00	1,00

Tabelle 5.3: Heimatland als Referenzland

Wie aus Tabelle 5.3 hervorgeht, wurden zum Heimatland durchschnittlich 8,11 von 10 Fragen richtig beantwortet. Dieser Wert wird als Maximum auf einer Skala bis 2,5 gesetzt. Im Durchschnitt beantworteten die Studenten über das jeweils andere Land 4,47 der Fragen richtig, welches 55,12 Prozent des Wissens von Personen über ihr Heimatland darstellt. Das bedeutet, über das andere Land wird ungefähr halb so viel, wie über das Heimatland richtig gewusst. Dieser Wert beträgt 1,8 auf einer Skala von 1 bis 2,5. Im Minimum wurde über das andere Land keine Frage richtig beantwortet von 112 berücksichtigten Fragebögen. Dieser Wert wird als Mi-

[21] Chinesische Studenten: Fragebogen Deutschland: N = 9, Fragebogen China: N = 18.

[22] Deutsche Studenten: Fragebogen Deutschland: N = 106, Fragebogen China: N = 103.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nimum auf einer Skala von 1 bis 2,5 gesetzt. Die Werte auf der Skala 2 dienen als Gewichtungsfaktoren der drei Entscheidungsalternativen zur Partnerwahl.

Zum besseren Verständnis des Aufbaus der Auszahlungsmatrix, wird diese anhand des thematischen Grundgedankens erklärt, auch wenn die Forschungsexperimente frei vom Framing einer deutsch-chinesischen Unternehmensgründung sind. Wenn ein Deutscher (Chinese) allein in China (Deutschland) ein Unternehmen gründen will, wird seinem erfolgreich betriebenen Aufwand der Faktor 1 zugewiesen. Wenn der Deutsche (Chinese) sich entscheidet mit einem anderen Deutschen (Chinesen) das Unternehmen in China (Deutschland) zu gründen, wird erfolgreich betriebener Aufwand mit dem Faktor 1,8 gewichtet. Gründet der Deutsche (Chinese) das Unternehmen mit einem Chinesen (Deutschen) in China (Deutschland), so ist hier die Erfolgswahrscheinlichkeit am höchsten, und der erfolgreich getätigte Aufwand wird mit dem Faktor 2,5 vergütet. Diese Gewichtungsfaktoren werden in Tabelle 5.4 in der Zeile für richtig gerechnete Aufgaben wiedergegeben.

	Spieler 1 (S1 = Entscheidungsträger)	**Spieler 2 (S2 = Partner mit gleicher Nationalität)**	**Spieler 3 (S3 = Partner mit anderer Nationalität)**
Richtiges Ergebnis	1,0 / 0 / 0	1,8 / 1,8 / 0	2,5 / 0 / 2,5
Kein Ergebnis	0,2 / 0 / 0	-0,2 / 1,0 / 0	-0,2 / 0 / 1,7
Falsches Ergebnis	-2,5 / 0 / 0	-1,8 / -1,8 / 0	-1,0 / 0 / -1,0
Erwartungswerte für S1	**-0,43**	**-0,07**	**0,43**

Tabelle 5.4: Auszahlungsmatrix

Der erste Wert in einer Zelle gibt den Faktor für Spieler 1 an, mit dem das Ergebnis einer Rechenaufgabe gewichtet wird. Der zweite Wert gibt den Faktor für Spieler 2 und der dritte Wert den Faktor für Spieler 3 an. Das bedeutet, wenn Spieler 1 sich entscheidet, selbst die Aufgaben zu rechnen, erhält nur Spieler 1 eine Auszahlung, die aus dem Rechnen der Aufgaben resultiert. Wird Spieler 2 (Spieler 3) gewählt die Aufgaben zu rechnen, erhalten nur Spieler 1 und Spieler 2 (Spieler 3) eine Auszahlung, die auf der Rechenleistung basiert. Beispielsweise erhalten Spieler 1 und Spieler 3 für jede richtig gelöste Aufgabe von Spieler 3 2,5 ECU, Spieler 2 erhält keine Auszahlung, die aus der Rechenleistung von Spieler 3 resultiert.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Im Experiment bestehen ferner die Möglichkeiten, dass Aufgaben falsch gerechnet oder auch gar nicht gerechnet werden. Fehler werden von Spieler 1, über Spieler 2 hin zu Spieler 3 abnehmend gewichtet, und zwar entgegengesetzt zur Gewichtung richtiger Ergebnisse. Entscheidet sich beispielsweise ein Deutscher (Spieler 1) ein Produkt in ausgewählten Provinzen Chinas einzuführen, so wird angenommen, dass die geringsten Verluste bei Fehlentscheidungen eines chinesischen Partners (Spieler 3) auftreten, welcher das höchste Know-how über den chinesischen Markt aufweist. Werden Aufgaben nicht gerechnet, heißt das, dass kein Aufwand betrieben wurde. Hat sich Spieler 1 für die Alternative ohne Partner entschieden, und rechnet dabei Aufgaben nicht, so werden diese mit dem Faktor 0,2 gewichtet. Dieser bildet einen risikolosen Zinssatz ab, und stellt damit die Opportunitätskosten dar. Wenn Spieler 2 oder Spieler 3 Aufgaben rechnen soll, dieser seinem Auftrag aber nicht nachkommt, so erleidet Spieler 1 einen Verlust in Höhe seiner Opportunitätskosten. Für Spieler 2 oder Spieler 3 wird das Nicht-Rechnen von Aufgaben positiv gewichtet. Hiermit wird die Alternative abgebildet, dass der deutsche Partner (Spieler 2) oder der chinesische Partner (Spieler 3) nicht mit dem deutschen Entscheidungsträger (Spieler 1) kooperieren. Stattdessen betreiben sie Aufwand im Alleingang am chinesischen Markt, und profitieren dabei eventuell noch von Informationen, die Spieler 1 mit ihnen ausgetauscht hat. Aufgrund des höchsten Knowhows von Spieler 3, wird bei ihm das Nicht-Rechnen von Aufgaben ebenfalls am höchsten gewichtet. Mit einem Faktor von 1,7 ist das Nicht-Rechnen aber noch geringer gewichtet, als richtige Ergebnisse von Spieler 2. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die vollständige Kooperation von Spieler 2 mit Spieler 1 Erfolg versprechender ist, als ein Alleingang von Spieler 3.

Zusätzlich sind in Tabelle 5.4 die Erwartungswerte bei Gleichverteilung der drei Entscheidungsalternativen für Spieler 1 angegeben, welche aber im Experiment nicht ausgewiesen werden. Bei der erläuterten Zusammensetzung der Auszahlungsmatrix weist die Alternative Spieler 3 zu wählen den höchsten Erwartungswert auf. Somit würde Spieler 1 bei einem rationalen Entscheidungsverhalten immer Spieler 3 wählen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.2.2 Teilnehmerstruktur und Durchführung der Experimente

Die Forschungsexperimente wurden im Dezember 2009, im April und Dezember 2010 sowie im Mai 2011 im Magdeburger Experimental Labor für Wirtschaftsforschung *MaXLab* der Otto-von-Guericke-Univerität Magdeburg, und im Januar und Februar 2011 im Clausthaler Labor für Experimentelle Wirtschaftsforschung *ExECUte* der Technischen Universität Clausthal durchgeführt. Die Ergebnisse der Vergleichsgruppe für den Pretest, welche sich aus 12 Studenten der Wirtschaftswissenschaft zusammensetzt, wurden im November 2009 im *MaXLab* erhoben.

Datensatz	Ø-Alter	Geschlecht (w)	N
Chinesen	24,74 (2,980)	56,3 %	80
Deutsche	23,25 (2,739)	40,0 %	100
Gesamt	23,91 (2,936)	47,2 %	180

Tabelle 5.5: Struktur der Experimentteilnehmer

An den Experimenten nahmen insgesamt 180 chinesische und deutsche Studenten der Wirtschaftswissenschaft teil. Entsprechend der Daten in Tabelle 5.5 ist das Durchschnittsalter der chinesischen Studenten ungefähr 25 Jahre mit einer Standardabweichung von knapp drei Jahren. Der Anteil von chinesischen Studentinnen beträgt ca. 56 Prozent. Die deutschen Studenten sind im Durchschnitt ungefähr 23 Jahre alt, bei einer Standardabweichung von ebenfalls knapp drei Jahren. Der Frauenanteil bei den deutschen Studenten beträgt 40 Prozent. Damit erfüllt der Datensatz nahezu die geforderte Homogenität der Teilnehmer für einen Ländervergleich.[23]

Der Kontakt zu den deutschen und chinesischen Teilnehmern erfolgte in Magdeburg über das Orsee-Programm,[24] in Clausthal über einen Aufruf in Internetforen und per Aushang. In Magdeburg wurde bei den chinesischen Studenten zusätzlich der E-Mailverteiler für Erstsemester verwendet und ein Aufruf im Internetforum der chinesischen Studenten geschaltet.

[23] Vgl. Leung; Su (2004), S. 71.

[24] Vgl. Greiner (2004).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Da mithilfe der Experimente der Einfluss des Kommunikationsmediums untersucht werden soll, konnten in den Treatments mit Chat-Kommunikation und Video-Kommunikation die deutschen und chinesischen Studenten miteinander kommunizieren. Hierfür wurde als einheitliche Sprache Englisch gewählt. Dadurch sollte vermieden werden, dass bei einer Kommunikation zwischen Deutschen und Chinesen, ein Teilnehmer in seiner Muttersprache und der andere Teilnehmer in einer Fremdsprache kommuniziert. Englisch stellte somit für alle Teilnehmer eine Fremdsprache dar, welche auch bei internationalen Geschäften als Verhandlungssprache dient.

Zur Durchführung der Experimente in den Computerlaboren, wurde das Design der Experimente mit der Software z-Tree[25] programmiert. Um die Unabhängigkeit der Beobachtungen zu gewährleisten, wurden die Experimente one-shot durchgeführt. Dabei dauerte eine Session ungefähr eine Stunde. Die Anzahl der Teilnehmer pro Session variierte zwischen sechs und 30. Bei den Sessions mit Video-Kommunikation war die Teilnehmeranzahl durch die Anzahl der schalldichten Kabinen auf neun begrenzt. Die Teinehmer konnten durchschnittlich zwölf Euro, inklusive einer Antrittsprämie von fünf Euro, verdienen. Am Ende jeder Session wurde den Teilnehmern ihr Gewinn vollständig ausgezahlt.

5.2.3 Design der Experimente

5.2.3.1 Aufbau der Treatments ohne Kommunikation

Der Ablauf der Treatments ohne Kommunikation ist vereinfacht in Abbildung 5.2 dargestellt. Nachdem sich die Teilnehmer mit den Instruktionen zum Ablauf des Experiments[26] vertraut machen konnten, beginnt das Experiment mit einem Pretest (Stufe 1).

Der Zweck des Pretests ist, dass die Teilnehmer ihre Leistung beim Rechnen der Aufgaben im Vergleich zu Anderen einschätzen können.[27] Der Pretest dauerte 30

[25] Vgl. Fischbacher (2007).

[26] Die Instruktionen befinden sich im Anhang 5, S. 276.

[27] Vgl. hierzu die Ausführungen zum Aufgabentyp auf S. 143.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

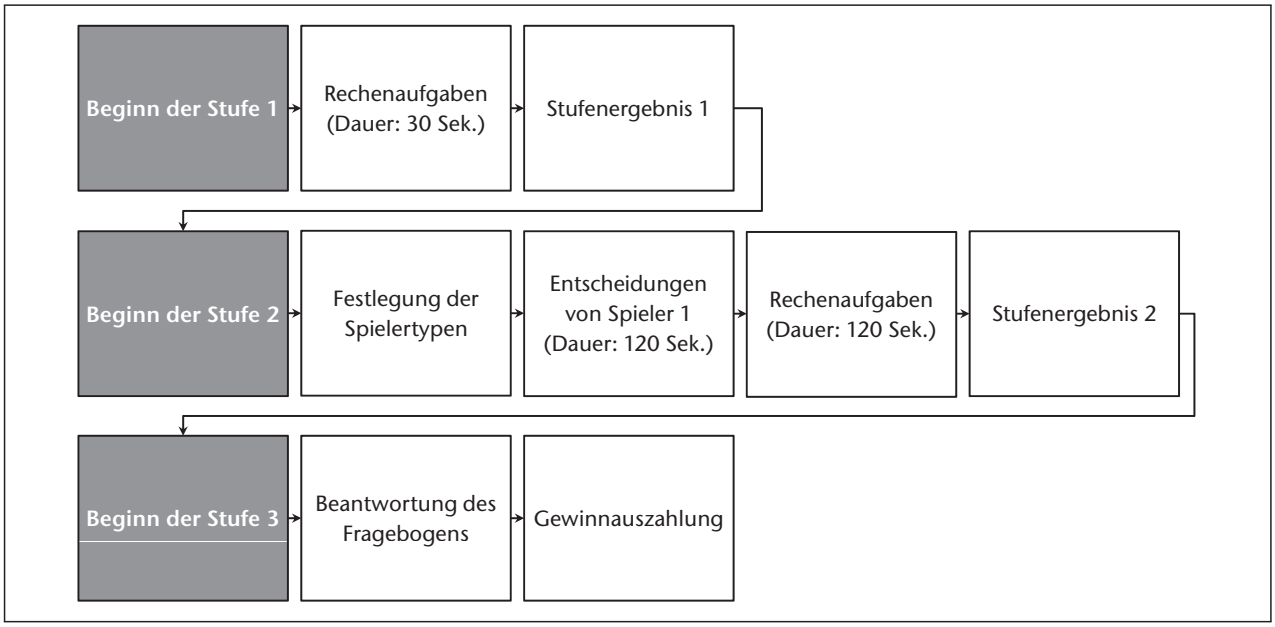


Abbildung 5.2: Vereinfachtes Ablaufdiagramm ohne Kommunikation

Sekunden, in denen maximal 20 Aufgaben gerechnet werden konnten. Anschließend erhielten die Teilnehmer auf ihrem Bildschirm einen Überblick zu ihrer eigenen Rechenleistung und zum Vergleich die Ergebnisse einer Gruppe, die bereits im Vorfeld separat den gleichen Pretest gerechnet hatte.[28]

Da sich jede Beobachtung aus einer Gruppe von drei Personen zusammensetzt, worüber die Teilnehmer in den Instruktionen informiert wurden, wird zu Beginn der zweiten Stufe jedem Teilnehmer auf seinem Bildschirm angezeigt, welcher der drei Spieler einer Gruppe er ist. Entsprechend der Darstellung in Abbildung 5.1, ist Spieler 1 der Entscheidungsträger, Spieler 2 der Partner mit der gleichen Nationalität und Spieler 3 der Partner mit einer anderen Nationalität. Diese Rollen wurden im Experiment nur als *Spieler 1*, *Spieler 2* und *Spieler 3* ausgewiesen. Die Art der Gruppenzusammensetzung hinsichtlich der unterschiedlichen Nationalitäten wurde nicht bekannt gegeben. Allerdings konnten die Teilnehmer beim Betreten des Labors sehen, dass am Experiment deutsche und chinesische Studenten teilnahmen.

[28] Der Ergebnisbildschirm des Pretests befindet sich im Anhang 6, S. 281.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anschließend hat Spieler 1 zwei Entscheidungen zu treffen.[29] Die *erste Entscheidung* betrifft die Spielerwahl. Hierbei muss Spieler 1 festlegen, an wen er einen Auftrag vergibt, d. h. ob er selbst im Anschluss Aufgaben rechnet, oder ob er zum Rechnen Spieler 2 oder Spieler 3 wählt. Die *zweite Entscheidung* betrifft die Höhe des Auftrags. Der Umfang des Auftrags auf Stufe 2, und damit die Anzahl von zu vergebenen Aufgaben, kann zwischen null und 100 Aufgaben betragen. Die Rechenaufgaben auf Stufe 2 entsprechen dem Aufgabentyp des Pretests. Für das Lösen der Aufgaben stehen zwei Minuten zur Verfügung. Die von Spieler 1 festgelegte Anzahl von Aufgaben kann dabei nur von einem Spieler bearbeitet werden, eine Aufteilung der Rechenaufgaben auf mehrere Spieler ist nicht möglich. Zum Treffen seiner beiden Entscheidungen, kann sich Spieler 1 lediglich an der Auszahlungsmatrix aus Tabelle 5.4[30] orientieren. Die dort aufgeführten Erwartungswerte wurden im Experiment nicht ausgewiesen. Im Anschluss wird das Ergebnis der Rechenleistung des ausgewählten Spielers ihm selbst und Spieler 1 auf dem Bildschirm angezeigt.[31]

Auf Stufe 3 beantworten alle Spieler einen Fragebogen am Computer. Mithilfe des Fragebogens, der sich aus 60 Fragen zusammensetzt, sollen die Einflüsse unterschiedlicher Fähigkeiten und Eigenschaften von Spieler 1 auf sein Entscheidungsverhalten gemessen werden. Für die Beantwortung der Fragen wurde keine Dauer vorgegeben, um die Teilnehmer nicht unter Zeitdruck zu setzen. Am Ende wurde den Teilnehmern ihr Gewinn getrennt voneinander ausgezahlt. Die Auszahlung von Spieler 1 und dem gewählten Spieler (sofern sich Spieler 1 nicht selbst gewählt hat) hängt von der Höhe des vergebenen Auftrags und der Rechenleistung des ausgewählten Spielers ab. Dieser Zusammenhang wird vereinfacht in Abbildung 5.3 veranschaulicht. Die Auszahlung von Spieler 1 und dem gewählten Spieler (sofern sich Spieler 1 nicht selbst gewählt hat) setzt sich aus der Antrittsprämie von fünf Euro und der entsprechend gewichteten Rechenleistung des gewählten Spielers zusammen. Der nicht gewählte Spieler (Spieler 2 und/oder Spieler 3) erhielt lediglich die Antrittsprämie.

---

[29] Der Entscheidungsbildschirm von Spieler 1 auf Stufe 2 befindet sich im Anhang 6, S. 282.

[30] Siehe S. 146.

[31] Der Ergebnisbildschirm des ausgewählten Spielers auf Stufe 2 befindet sich im Anhang 6, S. 283.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

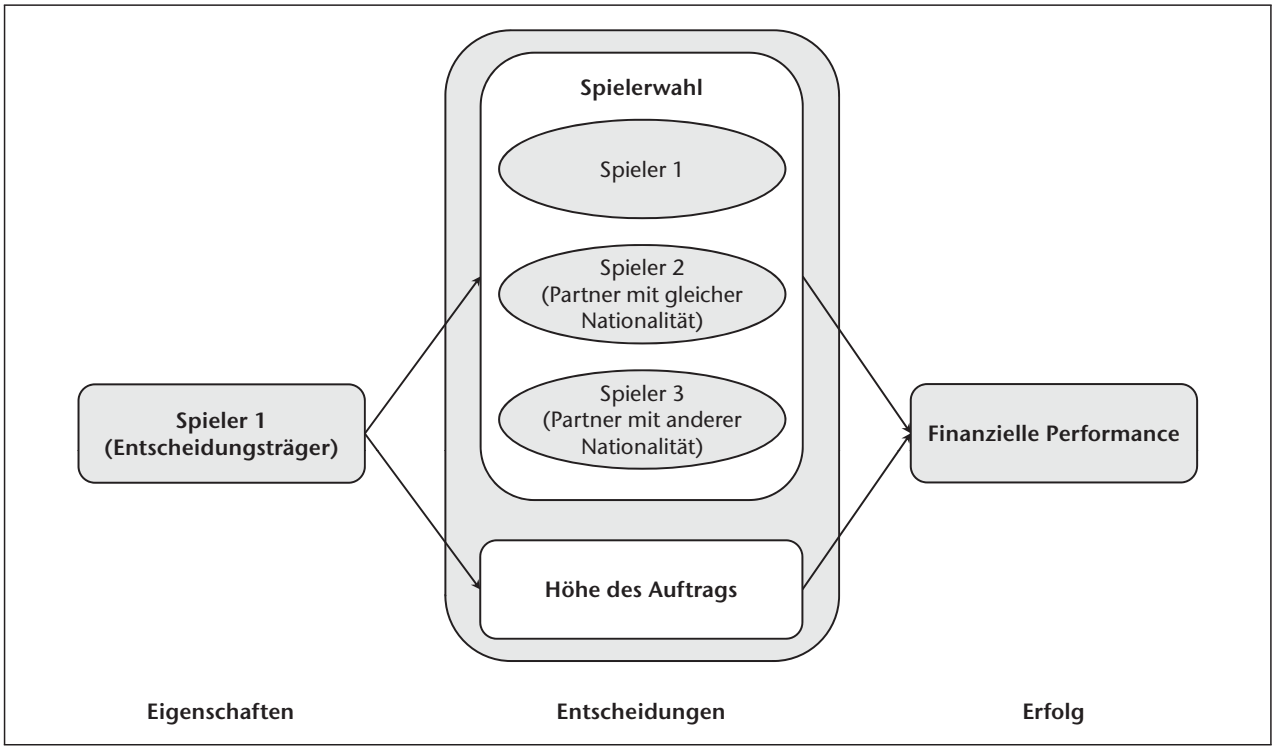


Abbildung 5.3: Einflüsse der Entscheidungen von Spieler 1 auf die finanzielle Performance

Da mit den Experimenten die Einflüsse auf das Entscheidungsverhalten von Chinesen und Deutschen untersucht werden sollen, wurden zwei Arten von Anordnungen gespielt. In Treatment 1 ist der Entscheidungsträger ein Chinese, in Treatment 2 ist es ein Deutscher (siehe Tabelle 5.6). Dafür wurde den Computerplätzen im Vorhinein eine Rolle (Spieler 1, Spieler 2, Spieler 3) und damit auch die Nationalität (chinesischer oder deutscher Student) zugewiesen. Vor dem Betreten des Labors zogen die chinesischen Studenten eine Nummer aus dem Pool der Computer, die für die chinesischen Studenten vorgesehen waren, und die deutschen Studenten eine Nummer aus dem Pool der Computer, die für die deutschen Studenten bestimmt waren. Damit erfolgte die Platzvergabe innerhalb der beiden Nationalitäten zufällig.

Die Treatments 1a und 2a entsprechen der in Abbildung 5.3 dargestellten Rollenbesetzung. Aufgrund des geringeren Pools chinesischer Studenten musste in den Anordnungen ohne Kommunikation eine Abänderung der Rollenbesetzung vorgenommen werden. In Treatment 1b ist weiterhin ein Chinese der Entscheidungs-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Treatment	Spieler 1	Spieler 2	Spieler 3	N
Treatment 1a	Chinese	Chinese	Deutscher	5
Treatment 1b	Chinese	*Deutscher*	Deutscher	5
Treatment 1	Chinese	-	-	10
Treatment 2a	Deutscher	Deutscher	Chinese	5
Treatment 2b	Deutscher	Deutscher	*Deutscher*	5
Treatment 2	Deutscher	-	-	10

Tabelle 5.6: Zusammensetzung der Treatments ohne Kommunikation

träger, Spieler 2 aber nun ein Deutscher. In Treatment 2b ist wie in 2a ein Deutscher der Entscheidungsträger, Spieler 3 aber nun ebenfalls ein Deutscher und kein Chinese. Bei der Durchführung der Sessions von Treatment 2b wurde darauf geachtet, dass diese gleichzeitig mit Sessions von Treatment 1b liefen, damit auch hier deutsche und chinesische Studenten gleichzeitig das Labor betraten. Jede der vier Anordnungen wurde mit jeweils 15 Studenten durchgeführt, sodass für Treatment 1 und Treatment 2 jeweils insgesamt zehn unabhängige Beobachtungen vorliegen.

5.2.3.2 Aufbau der Treatments mit Chat-Kommunikation

Um untersuchen zu können, ob das Kommunikationsmedium einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen den persönlichen Eigenschaften sowie Fähigkeiten und dem Verhalten des Entscheidungsträgers hat, wurde in einer ersten Variation, die Möglichkeit der Chat-Kommunikation eingeführt. Abbildung 5.4 zeigt die Abänderung im Ablauf der zweiten Stufe gegenüber den Treatments 1 und 2.

Nachdem den Teilnehmern zu Beginn von Stufe 2 ihre Rollen angezeigt wurden, startet zuerst ein Chat zwischen Spieler 1 und Spieler 2 für 120 Sekunden.[32] Im Anschluss daran kann Spieler 1 mit Spieler 3 für 120 Sekunden chatten. Zwischen Spieler 2 und Spieler 3 fand keine Kommunikation statt. In den Instruktionen zur Chat-Kommunikation wurde darauf hingewiesen, dass die Spieler beim Chat Infor-

[32] Der Chat-Bildschirm von Spieler 1 und Spieler 2 befindet sich im Anhang 6, S. 284.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

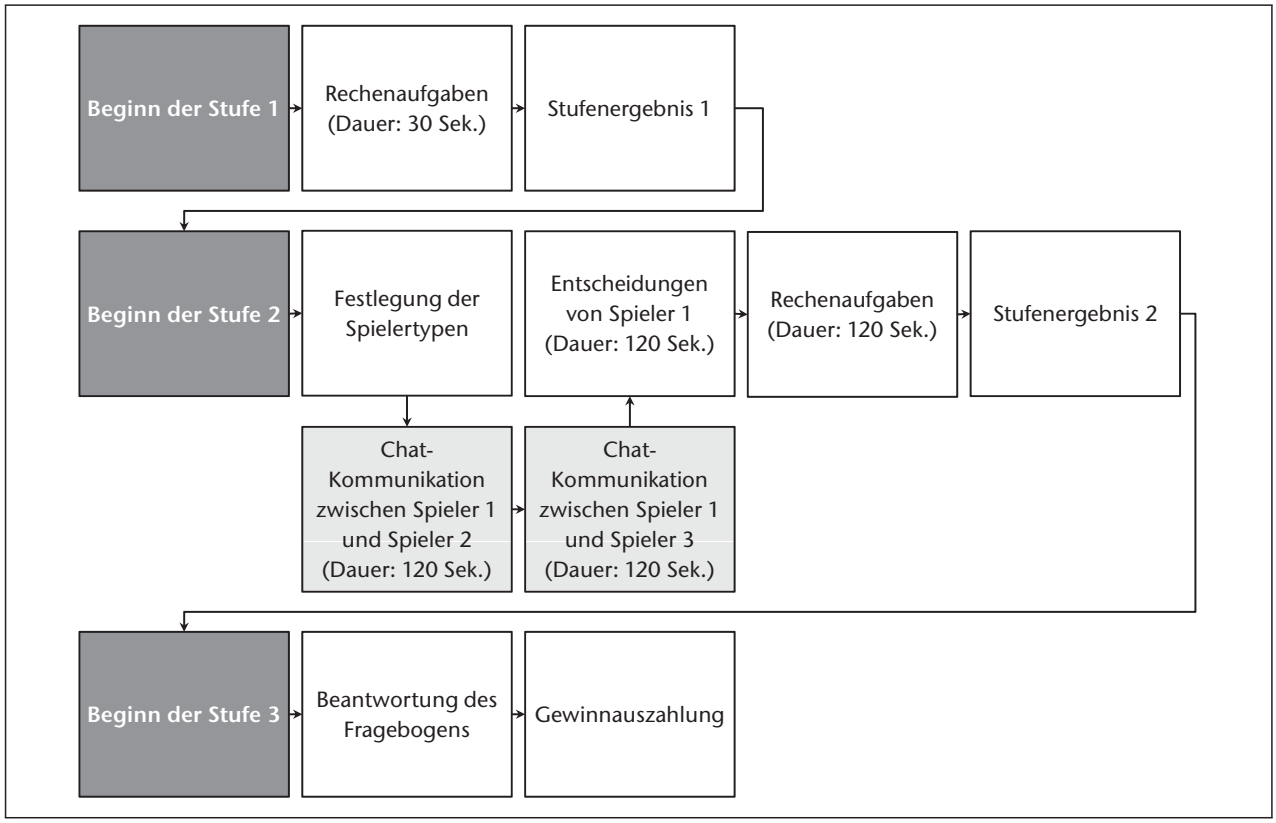


Abbildung 5.4: Vereinfachtes Ablaufdiagramm bei Chat-Kommunikation

mationen miteinander austauschen können, wie z. B. die Nationalität, welchem Geschlecht sie angehören, oder auch ihr Ergebnis des Pretests. Außerdem wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Informationen, die zur Identifikation der Personen dienen, wie Name und Adresse, nicht miteinander ausgetauscht werden dürfen. Ferner wurden die Teilnehmer verbal darauf hingewiesen, dass die Kommunikation nur in englischer Sprache erfolgen darf.

Treatment	Spieler 1	Spieler 2	Spieler 3	N
Treatment 3	Chinese	Chinese	Deutscher	10
Treatment 4	Deutscher	Deutscher	Chinese	10

Tabelle 5.7: Zusammensetzung der Treatments mit Chat-Kommunikation

Nachdem Spieler 1 mit den beiden anderen Spielern seiner Gruppe kommuniziert hat, sind die beiden Entscheidungen hinsichtlich der Höhe des Auftrags und der Wahl eines Partners zu treffen. Für seine Entscheidungen steht Spieler 1 nun

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nicht nur die Auszahlungsmatrix zur Verfügung, sondern auch die während der Chat-Kommunikation schriftlich ausgetauschten Informationen. Der weitere Ablauf entspricht dem der Treatments ohne Kommunikation. Die Zusammensetzung der einzelnen Gruppen ist in Tabelle 5.7 angegeben. In Treatment 3 ist ein Chinese der Entscheidungsträger, in Treatment 4 ist es ein Deutscher.

5.2.3.3 Aufbau der Treatments mit Video-Kommunikation

Um den Kommunikationsgrad zu erhöhen, kommunizierten die Teilnehmer in einer zweiten Variation per Videokonferenz miteinander. In Abbildung 5.5 ist der Ablauf der beiden Treatments mit Video-Kommunikation dargestellt.

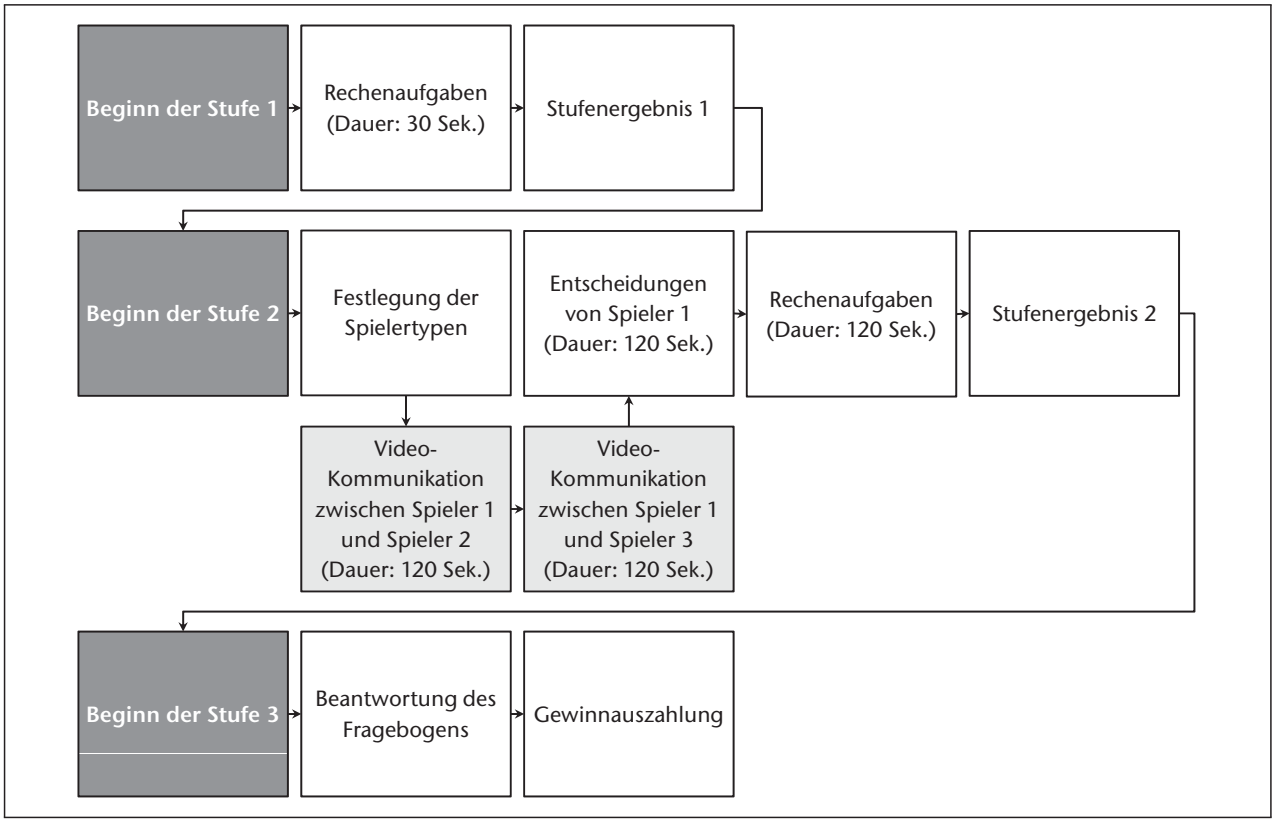


Abbildung 5.5: Vereinfachtes Ablaufdiagramm bei Video-Kommunikation

Entsprechend dem Ablauf der Treatments 3 und 4 findet auch hier die Kommunikation nach der Festlegung des jeweiligen Spielertyps auf Stufe 2 statt. Zuerst startet eine Videokonferenz zwischen Spieler 1 und Spieler 2 für 120 Sekunden, und an-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schließend zwischen Spieler 1 und Spieler 3 ebenfalls für 120 Sekunden. Spieler 2 und Spieler 3 konnten auch in dieser Anordnung nicht miteinander kommunizieren. Die Teilnehmer befanden sich, aufgrund der verbalen Kommunikation, in schalldichten Kabinen. Die Kommunikation erfolgte dabei über ein Headset. Zusätzlich konnten die beiden Spieler jeweils sich selbst und den Spieler, mit dem sie gerade kommunizierten, auf einem zweiten Bildschirm sehen. Auch bei dieser Anordnung wurden die Teilnehmer in den Instruktionen darauf hingewiesen, dass sie während der Videokonferenz Informationen austauschen können, wie z. B. die Nationalität, welchem Geschlecht sie angehören, oder auch ihr Ergebnis des Pretests. Ebenfalls wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Informationen, die zur Identifikation der Personen dienen, wie Name und Adresse, nicht miteinander ausgetauscht werden dürfen. Ferner wurden die Teilnehmer verbal darauf hingewiesen, dass die Kommunikation lediglich in englischer Sprache erfolgen darf. Um den Einfluss der Kommunikationsinhalte auf das Entscheidungsverhalten von Spieler 1 analysieren zu können, wurden die Video-Konferenzen mit Bild und Ton aufgenommen, und anschließend von einer studentischen Hilfskraft ins Schriftliche transkribiert.

Im Anschluss an die Kommunikation trifft Spieler 1, wie bei den Anordnungen ohne Kommunikation und mit Chat-Kommunikation, seine beiden Entscheidungen hinsichtlich der Höhe des Auftrags und der Wahl eines Partners. Auch der weitere Ablauf ist mit dem der beiden anderen Anordnungen identisch. Die Zusammensetzung der einzelnen Gruppen ist in Tabelle 5.8 angegeben. In Treatment 5 ist ein Chinese der Entscheidungsträger, in Treatment 6 ist es ein Deutscher.

Treatment	Spieler 1	Spieler 2	Spieler 3	N
Treatment 5	Chinese	Chinese	Deutscher	10
Treatment 6	Deutscher	Deutscher	Chinese	10

Tabelle 5.8: Zusammensetzung der Treatments mit Video-Kommunikation

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.3 Nichtparametrische Tests

5.3.1 Hypothesen zu den Entscheidungsträgern

5.3.1.1 Hypothesen zur Partnerwahl

Aufgrund des unterschiedlichen Kulturprofils von Deutschland und China, kann davon ausgegangen werden, dass die Nationalität der Entscheidungsträger einen signifikanten Einfluss auf ihre Partnerwahl hat. Allerdings setzt sich das Kulturprofil aus unterschiedlichen Dimensionen zusammen, welche auf unterschiedliche Weise das Entscheidungsverhalten beeinflussen können. Daher soll zuerst mithilfe der nichtparametrischen Test überprüft werden, ob es einen signifikanten Unterschied zwischen dem Entscheidungsverhalten von Deutschen und Chinesen gibt.

Hypothese 1:
Chinesen und Deutsche treffen signifikant unterschiedliche Entscheidungen hinsichtlich ihrer Partnerwahl.

Auch wenn die Wahl von Spieler 3 die höchste erwartete Auszahlung liefert, und es somit rational ist immer Spieler 3 zu wählen, wird insgesamt ein eingeschränkt rationales Verhalten unterstellt, welches bewirkt, dass Spieler 3 häufiger als Spieler 2 und beide Spieler häufiger als Spieler 1 gewählt werden (S3 > S2 > S1). Hinsichtlich des Kommunikationsmediums kann angenommen werden, dass mit zunehmendem Kommunikationsgrad eine zunehmende Abweichung vom eingeschränkt rationalen Verhalten auftritt. Es wird angenommen, dass dies gleichermaßen für chinesische wie auch für deutsche Entscheidungsträger gilt. Denn die Kommunikation ermöglicht es sachliche Informationen miteinander auszutauschen, wodurch Vertrauen aufgebaut werden kann und kooperatives Verhalten gefördert wird.[33] Bei Video-Kommunikation können weitere Faktoren wie z. B. visuelle Ähnlichkeit und Attraktivität das Entscheidungsverhalten beeinflussen.

Hypothese 2:
Ohne Kommunikation wird Spieler 3 signifikant häufiger gewählt als Spieler 2

[33] Vgl. Brosig et al. (2003), S. 232 und vgl. Fiedler (2009), S. 185.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

(H2a) und signifikant häufiger als Spieler 1 (H2b), und Spieler 2 signifikant häufiger als Spieler 1 (H2c).

Hypothese 3:
Bei Chat-Kommunikation gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen der Wahl von Spieler 3 und Spieler 2 (H3a). Spieler 3 wird signifikant häufiger gewählt als Spieler 1 (H3b) und Spieler 2 signifikant häufiger als Spieler 1 (H3c).

Hypothese 4:
Bei Video-Kommunikation wird Spieler 3 signifikant seltener gewählt als Spieler 2 (H4a). Spieler 3 wird signifikant häufiger gewählt als Spieler 1 (H4b) und Spieler 2 signifikant häufiger als Spieler 1 (H4c).

Hypothese 5:
Mit zunehmendem Kommunikationsgrad entscheidet sich Spieler 1 signifikant häufiger für Spieler 2 als für Spieler 3.

5.3.1.2 Hypothesen zur Auftragshöhe

Wie bei der Partnerwahl wird auch hinsichtlich der Höhe des Auftrags angenommen, dass Deutsche und Chinesen aufgrund ihrer unterschiedlichen kulturellen Prägung unterschiedliche Entscheidungen treffen.

Hypothese 6:
Chinesen und Deutsche vergeben signifikant unterschiedliche Aufträge hinsichtlich des Aufgabenumfangs.

Durch die Möglichkeit der Kommunikation kann Spieler 1 Informationen über die Rechenleistung von Spieler 2 und Spieler 3 einzuholen. Diese Information ist für Spieler 1 relevant, da falsch aber auch nicht gerechnete Aufgaben für Spieler 1 eine negative Gewichtung haben, wenn er Spieler 2 oder Spieler 3 als Partner wählt. Somit wird davon ausgegangen, dass ohne Kommunikation geringere Aufträge an einen Partner vergeben werden und die Möglichkeit der Kommunikation die Höhe des Auftrags steigen lässt. Da bei Video-Kommunikation nicht nur sachliche Informationen über den Kommunikationskanal transportiert werden, sondern auch

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

visuelle Informationen wie Gestik und Mimik des Kommunikationspartners, kann zwar angenommen werden, dass gegenüber keiner Kommunikation die Auftragshöhe steigt, diese aber beim Vergleich mit Chat-Kommunikation nicht zwingend höher ausfallen muss. Es besteht die Möglichkeit, dass beim Vergleich mit Chat-Kommunikation die Höhe des Auftrags nicht signifikant unterschiedlich oder sogar signifikant geringer ist.

Hypothese 7:
Ohne Kommunikation wird ein signifikant geringerer Auftrag vergeben als bei Chat-Kommunikation.

Hypothese 8:
Ohne Kommunikation wird ein signifikant geringerer Auftrag vergeben als bei Video-Kommunikation.

Hypothese 9:
Bei Chat-Kommunikation wird ein signifikant geringerer Auftrag (H9a), kein signifikant unterschiedlich hoher Auftrag (H9b) oder ein signifikant höherer Auftrag vergeben (H9c), im Vergleich zur Video-Kommunikation.

5.3.1.3 Hypothesen zur Auszahlungshöhe

Da die Höhe der Auszahlung des Entscheidungsträgers von seiner Partnerwahl und seinem vergebenen Auftragsumfang abhängt, wird entsprechend die Annahme getroffen, dass Deutsche und Chinesen auch unterschiedlich hohe Auszahlungen generieren.

Hypothese 10:
Die Auszahlung von Chinesen und Deutschen ist signifikant unterschiedlich.

Die Höhe der Auszahlung hängt nicht nur von der Partnerwahl und der Höhe des vergebenen Auftrags ab, sondern auch von der Rechenleistung des gewählten Spielers. Es wird ferner angenommen, dass diese drei Aspekte vom Kommunikationsmedium beeinflusst werden. Daher kann eine Hypothese zur Höhe der Auszahlung in den unterschiedlichen Kommunikationsanordnungen nur allgemein formuliert werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hypothese 11:
Die Auszahlung von Spieler 1 ist signifikant unterschiedlich beim Vergleich der Treatments ohne Kommunikation, Chat-Kommunikation und Video-Kommunikation.

5.3.2 Hypothesen zu den gewählten Spielern

Den Ausführungen von Hofstede et al. zufolge, führt eine kollektivistische Prägung dazu, dass Chinesen bei Anonymität eine bessere Arbeitsleistung erbringen, sodass anzunehmen ist, dass auch ihre Auszahlung ohne Kommunikation am höchsten ausfällt. Deutsche hingegen erzielen aufgrund der individualistischen Prägung die besten Ergebnisse, wenn ihre Leistung ihrer Person zugerechnet werden kann, sodass angenommen wird, dass sie auch bei Video-Kommunikation die höchste Auszahlung generieren.[34]

Hypothese 12:
Chinesen erzielen ohne Kommunikation ein signifikant besseres Rechenergebnis als bei Chat-Kommunikation (H12a) und als bei Video-Kommunikation (H12b). Chinesen erzielen bei Chat-Kommunikation ein signifikant besseres Rechenergebnis als bei Video-Kommunikation (H12c).

Hypothese 13:
Deutsche erzielen ohne Kommunikation ein signifikant schlechteres Rechenergebnis als bei Chat-Kommunikation (H13a) und als bei Video-Kommunikation (H13b). Deutsche erzielen bei Chat-Kommunikation ein signifikant schlechteres Rechenergebnis als bei Video-Kommunikation (H13c).

Hypothese 14:
Chinesen erzielen ohne Kommunikation eine signifikant höhere Auszahlung als bei Chat-Kommunikation (H14a) und als bei Video-Kommunikation (H14b). Chinesen erzielen bei Chat-Kommunikation eine signifikant höhere Auszahlung als bei Video-Kommunikation (H14c).

[34] Vgl. hierzu Ausführungen auf S. 74.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hypothese 15:
Deutsche erzielen ohne Kommunikation eine signifikant niedrigere Auszahlung als bei Chat-Kommunikation (H15a) und als bei Video-Kommunikation (H15b). Deutsche erzielen bei Chat-Kommunikation eine signifikant niedrigere Auszahlung als bei Video-Kommunikation (H15c).

5.3.3 Auswertungen für die Entscheidungsträger

5.3.3.1 Partnerwahl

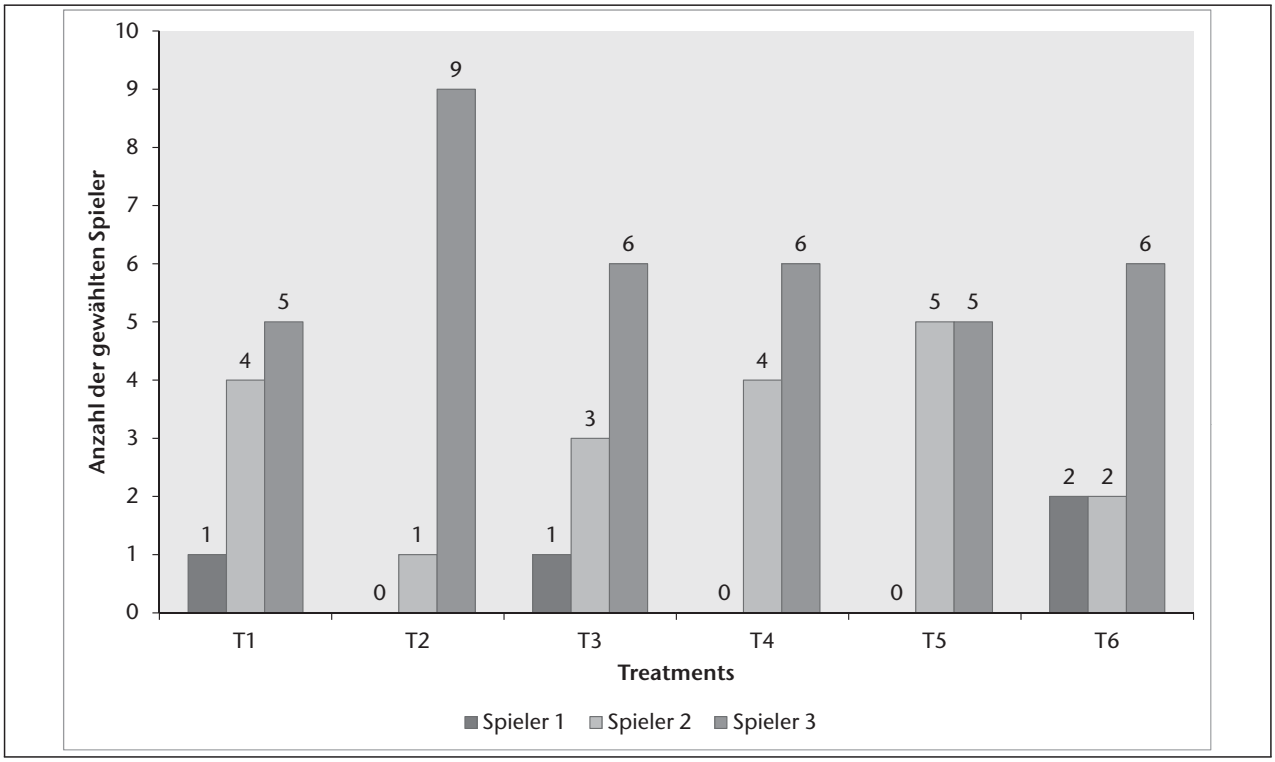


Abbildung 5.6: Vergleich der Partnerwahl von Spieler 1 in den sechs Treatments

Beim Vergleich der sechs Treatments, hinsichtlich der in Abbildung 5.6 dargestellten absoluten Werte der Partnerwahl, fällt auf, dass die Möglichkeit von Spieler 1 den Auftrag selbst zu bearbeiten, eher selten gewählt wird. Die rationale Entscheidung, die Wahl von Spieler 3, wird nur von den deutschen Entscheidungsträgern deutlich öfter gewählt, wenn keine Kommunikation stattfindet (T2). Um eine Aussage darüber treffen zu können, ob signifikante Unterschiede zwischen chi-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nesischen und deutschen Entscheidungsträgern vorliegen, werden die in Tabelle 5.9 ausgewiesenen Gruppierungen für die weitere statistische Analyse zugrunde gelegt.

Gruppe	Spieler 1	Spieler 2	Spieler 3	Summe
Treatment 1	1 (C)	4 (C/D)	5 (D)	10
Treatment 1a	*1 (C)*	*2 (C)*	*2 (D)*	*5*
Treatment 1b	*0 (C)*	*2 (D)*	*3 (D)*	*5*
Treatment 2	0 (D)	1 (D)	9 (C/D)	10
Treatment 2a	*0 (D)*	*0 (D)*	*5 (C)*	*5*
Treatment 2b	*0 (D)*	*1 (D)*	*4 (D)*	*5*
Treatment 3	1 (C)	3 (C)	6 (D)	10
Treatment 4	0 (D)	4 (D)	6 (C)	10
Treatment 5	0 (C)	5 (C)	5 (D)	10
Treatment 6	2 (D)	2 (D)	6 (C)	10
Wahl der chinesischen S1	2	12	16	30
Wahl der deutschen S1	2	7	21	30
Gewählte Chinesen	2	10	17	29
Gewählte Deutsche	2	9	20	31
Ohne Kommunikation (T1+T2)	1	5	14	20
Chat-Kommunikation (T3+T4)	1	7	12	20
Video-Kommunikation (T5+T6)	2	7	11	20
Alle Treatments	4	19	37	60

C = Chinese; D = Deutscher; S1 = Spieler 1; T1, ..., T6 = Treatment 1, ..., Treatment 6

Tabelle 5.9: Absolute Werte für Gruppierungen hinsichtlich der Partnerwahl von Spieler 1

Wenn keine Kommunikation möglich ist, wählen die deutschen Entscheidungsträger Spieler 3 gegenüber Spieler 2 schwach signifikant häufiger als die chinesischen Entscheidungsträger (siehe Tabelle 5.10, Vergleich von T1 und T2). Ein weiterer Unterschied ist, dass Chinesen bei Video-Kommunikation Spieler 2 gegenüber sich selbst schwach signifikant häufiger wählen als Deutsche (Vergleich von T5 und T6). Allerdings kann beim Vergleich der Partnerwahl von allen Chinesen und Deutschen kein signifikanter Unterschied im Entscheidungsverhalten nachgewiesen werden. Daher wird Hypothese 1 mittels der Ergebnisse des χ^2-Tests nur teilweise bestätigt.

Werden die drei Kommunikationsanordnungen einzeln betrachtet (siehe Tabelle 5.11), so wird ohne Kommunikation Spieler 3 signifikant häufiger als Spieler 2 und

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vergleich Spielerwahl	alle drei Spieler χ^2 (p-Wert)	Spieler 1 und Spieler 2 χ^2 (p-Wert)	Spieler 1 und Spieler3 χ^2 (p-Wert)	Spieler 2 und Spieler3 χ^2 (p-Wert)
T1 und T2	3,943 (0,14)	0,240 (0,62)	1,607 (0,21)	**2,898 (0,09)**
T3 und T4	1,143 (0,57)	1,143 (0,29)	0,929 (0,34)	0,091 (0,76)
T5 und T6	3,377 (0,19)	**3,214 (0,07)**	1,477 (0,22)	1,169 (0,28)
T1 und T3	0,2338 (0,89)	0,0321 (0,86)	0,0141 (0,91)	0,2338 (0,63)
T1 und T5	1,1111 (0,57)	1,1111 (0,29)	0,9167 (0,34)	0,0586 (0,81)
T3 und T5	1,5909 (0,45)	1,4063 (0,24)	0,7792 (0,38)	0,5398 (0,46)
T2 und T4	2,4000 (0,12)	-	-	2,4000 (0,12)
T2 und T6	2,9333 (0,23)	0,8333 (0,36)	2,5500 (0,11)	0,7200 (0,40)
T4 und T6	2,6667 (0,26)	**2,6667 (0,10)**	1,7500 (0,19)	0,4500 (0,50)
Chinesen und Deutsche	1,992 (0,37)	0,240 (0,62)	0,067 (0,80)	1,992 (0,16)

Tabelle 5.10: Ergebnisse der zweiseitigen χ^2-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Partnerwahl von Spieler 1 (unter Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1)

hoch signifikant häufiger als Spieler 1 gewählt, und Spieler 2 schwach signifikant häufiger als Spieler 1 gewählt. Damit wird Hypothese 2 vollständig bestätigt. Bei Chat-Kommunikation besteht kein signifikanter Unterschied zwischen der Wahl von Spieler 2 und Spieler 3. Spieler 3 wird aber hoch signifikant häufiger und Spieler 2 signifikant häufiger als Spieler 1 gewählt, sodass auch Hypothese 3 vollständig bestätigt wird. Bei Video-Kommunikation findet kein signifikanter Wechsel von der Wahl von Spieler 3 hin zu Spieler 2 statt, sodass H4a abzulehnen ist. Allerdings scheint das rationale Verhalten, den Spieler mit dem höchsten Erwartungswert zu wählen, schwächer zu werden, sobald die Möglichkeit der Kommunikation existiert. Spieler 3 wird auch bei Video-Kommunikation hoch signifikant häufiger und Spieler 2 schwach signifikant häufiger als Spieler 1 gewählt, womit H4b und H4c bestätigt werden.

Da aber beim paarweisen Vergleich der Kommunikationsformen keine Veränderung des Entscheidungsverhaltens aufgezeigt wird, und auch die Betrachtung über alle Treatments hinweg bestätigt, dass Spieler 3 gegenüber Spieler 2 und Spieler 1 signifikant häufiger gewählt wird, ist Hypothese 5 abzulehnen. Denn die Zunahme des Kommunikationsgrades und die damit einhergehende Zunahme an Informationsgehalt scheinen insgesamt zu keiner signifikanten Abweichung im Entscheidungsverhalten bezüglich der Wahl von Spieler 3 hin zur Wahl von Spieler 2 zu führen. Lediglich der Vergleich des Entscheidungsverhaltens von Deutschen bei Chat-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

und Video-Kommunikation zeigt, dass sie bei Chat-Kommunikation Spieler 2 gegenüber sich selbst schwach signifikant häufiger wählen (Vergleich von T4 und T6).

Vergleich Spielerwahl	alle drei Spieler χ^2 (p-Wert)	Spieler 1 u. Spieler 2 χ^2 (p-Wert)	Spieler 1 u. Spieler3 χ^2 (p-Wert)	Spieler 2 u. Spieler3 χ^2 (p-Wert)
ohne Komm.	**13,44 (0,00)**	**2,67 (0,10)**	**11,27 (0,00)**	**4,26 (0,04)**
Chat-Komm.	**9,19 (0,01)**	**4,50 (0,04)**	**9,31 (0,00)**	1,32 (0,25)
Video-Komm.	**6,16 (0,05)**	**2,78 (0,10)**	**6,23 (0,01)**	0,89 (0,35)
ohne Komm. und Chat-Komm.	0,487 (0,78)	0,049 (0,83)	0,011 (0,92)	0,487 (0,49)
ohne Komm. und Video-Komm.	1,027 (0,60)	0,069 (0,79)	0,553 (0,46)	0,667 (0,41)
Chat-Komm. und Video-Komm.	0,377 (0,83)	0,276 (0,60)	0,377 (0,54)	0,017 (0,90)
alle Treatments	**27,58 (0,00)**	**9,78 (0,00)**	**26,56 (0,00)**	**5,79 (0,02)**

Tabelle 5.11: Ergebnisse der zweiseitigen χ^2-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Partnerwahl von Spieler 1 (ohne Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1)

5.3.3.2 Auftragshöhe

Beim Vergleich der durchschnittlichen Auftragshöhe in den sechs Treatments, welche Abbildung 5.7 entnommen werden kann, wird deutlich, dass der vergebene Aufgabenumfang mit dem Kommunikationsgrad steigt. Auch ist zu erkennen, dass Deutsche im Durchschnitt geringere Aufträge vergeben als Chinesen. Dies kann auf unterschiedliche Ausprägungen der kulturellen Dimensionen und/oder der sozialen Fähigkeiten zurückzuführen sein, was noch zu überprüfen ist. Der Unterschied zwischen beiden Nationalitäten wird dabei mit steigendem Kommunikationsgrad immer geringer.

Beim Vergleich der Chinesen und Deutschen in den einzelnen Treatments kann kein signifikanter Unterschied im Verhalten hinsichtlich der Auftragshöhe festgestellt werden (siehe Tabelle 5.12). Wird die Auftragshöhe aber über die drei Kommunikationsanordnungen hinweg betrachtet, vergeben Chinesen schwach signifikant höhere Aufträge als Deutsche, sodass hinsichtlich des Aufgabenumfangs ein Unterschied zwischen beiden Nationalitäten besteht, und damit Hypothese 6 bestätigt wird.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

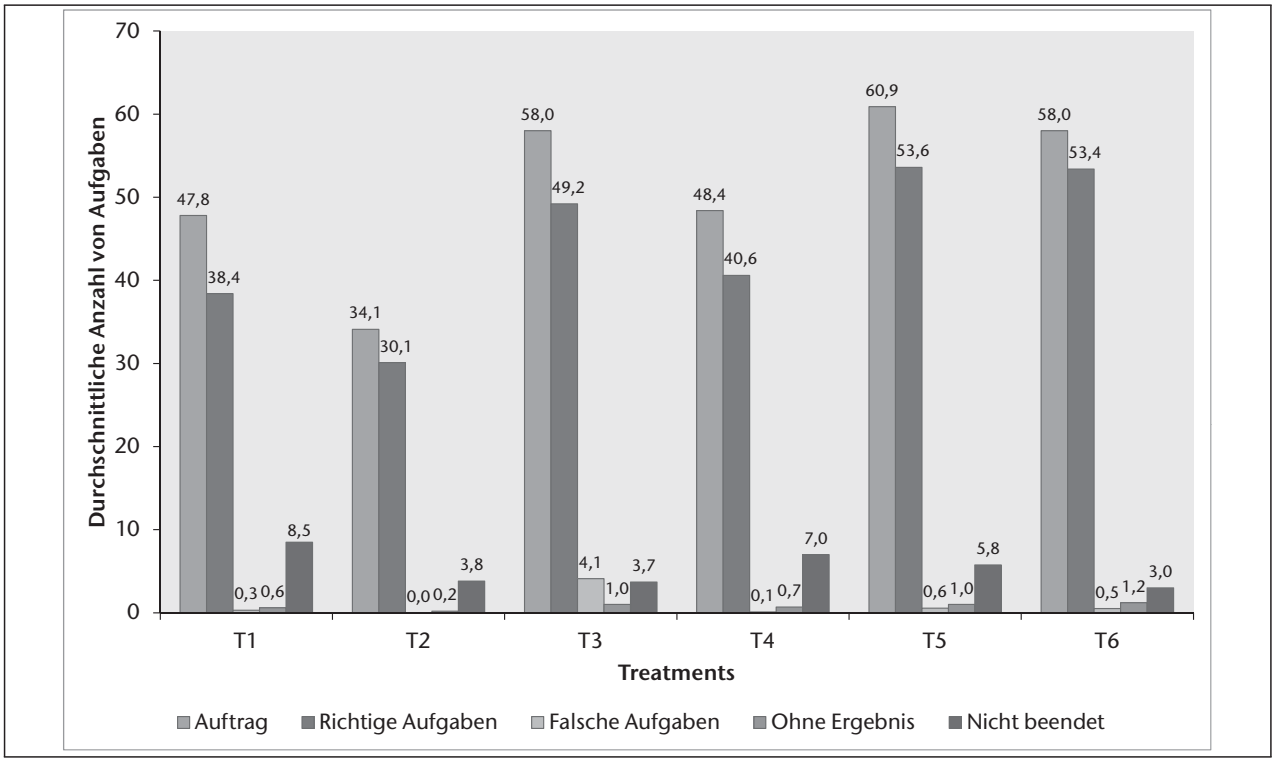


Abbildung 5.7: Vergleich der Aufgabenbearbeitung der gewählten Spieler in den sechs Treatments

Vergleich Auftragshöhe von Spieler 1	z-Wert	p-Wert
Treatment 1 und Treatment 2	1,936	0,53
Treatment 3 und Treatment 4	0,760	0,45
Treatment 5 und Treatment 6	0,407	0,68
Treatment 1 und Treatment 3	-1,375	0,17
Treatment 1 und Treatment 5	-1,441	0,15
Treatment 3 und Treatment 5	-0,646	0,52
Treatment 2 und Treatment 4	-1,100	0,27
Treatment 2 und Treatment 6	-1,445	0,15
Treatment 4 und Treatment 6	0,000	1,00
Chinesen und Deutsche	**-1,830**	**0,07**

Tabelle 5.12: Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Auftragshöhe von Spieler 1 (unter Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1)

Wie die in Tabelle 5.13 aufgeführten Vergleiche der Treatments ohne Kommunikation mit denen der Chat-Kommunikation und der Video-Kommunikation zei-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gen, ist die Anzahl der Aufgaben in den beiden letztgenannten Anordnungen schwach signifikant höher. Die Hypothesen 7 und 8 werden somit bestätigt. Durch die Möglichkeit der Kommunikation scheint Spieler 1 die zu vergebene Auftragshöhe besser einschätzen zu können. Einen signifikanten Unterschied hinsichtlich der Auftragshöhe gibt es zwischen Chat- und Video-Kommunikation nicht, wodurch Hypothese 9b bestätigt wird, und H9a und H9c abzulehnen sind.

Vergleich Auftragshöhe von Spieler 1	z-Wert	p-Wert
ohne Komm. und Chat-Komm.	**-1,737**	**0,08**
ohne Komm. und Video-Komm.	**-1,627**	**0,10**
Chat-Komm. und Video-Komm.	-0,285	0,78

Tabelle 5.13: Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Auftragshöhe von Spieler 1 (ohne Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1)

5.3.3.3 Auszahlungshöhe

Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Auszahlungen in Abbildung 5.8 ist zu erkennen, dass die Möglichkeit der Kommunikation (T3 bis T6) zu einer Erhöhung der Auszahlung führt. Allerdings zeigen die in Tabelle 5.14 aufgeführten Ergebnisse, dass Chinesen und Deutsche weder im Vergleich der einzelnen Kommunikationsanordnungen noch insgesamt signifikant unterschiedlich hohe Auszahlungen realisieren, sodass Hypothese 10 abzulehnen ist.

Besteht die Möglichkeit miteinander zu chatten oder per Video miteinander zu kommunizieren, realisieren die chinesischen Entscheidungsträger eine schwach signifikant höhere Auszahlung, als in der Anordnung ohne Kommunikation (Vergleich T1 und T3 bzw. T1 und T5). Werden die Anordnungen ohne Kommunikation mit denen der Chat-Kommunikation verglichen (siehe Tabelle 5.15), so besteht auch hier ein signifikanter Unterschied. Für die deutschen Entscheidungsträger kann kein signifikanter Unterschied der Auszahlungshöhe beim Vergleich der einzelnen Kommunikationsanordnungen identifiziert werden. Durch die Möglichkeit der Video-Kommunikation wird im Vergleich zur Chat-Kommunikation keine signifikant unterschiedliche Auszahlung realisiert. Werden die Anordnun-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

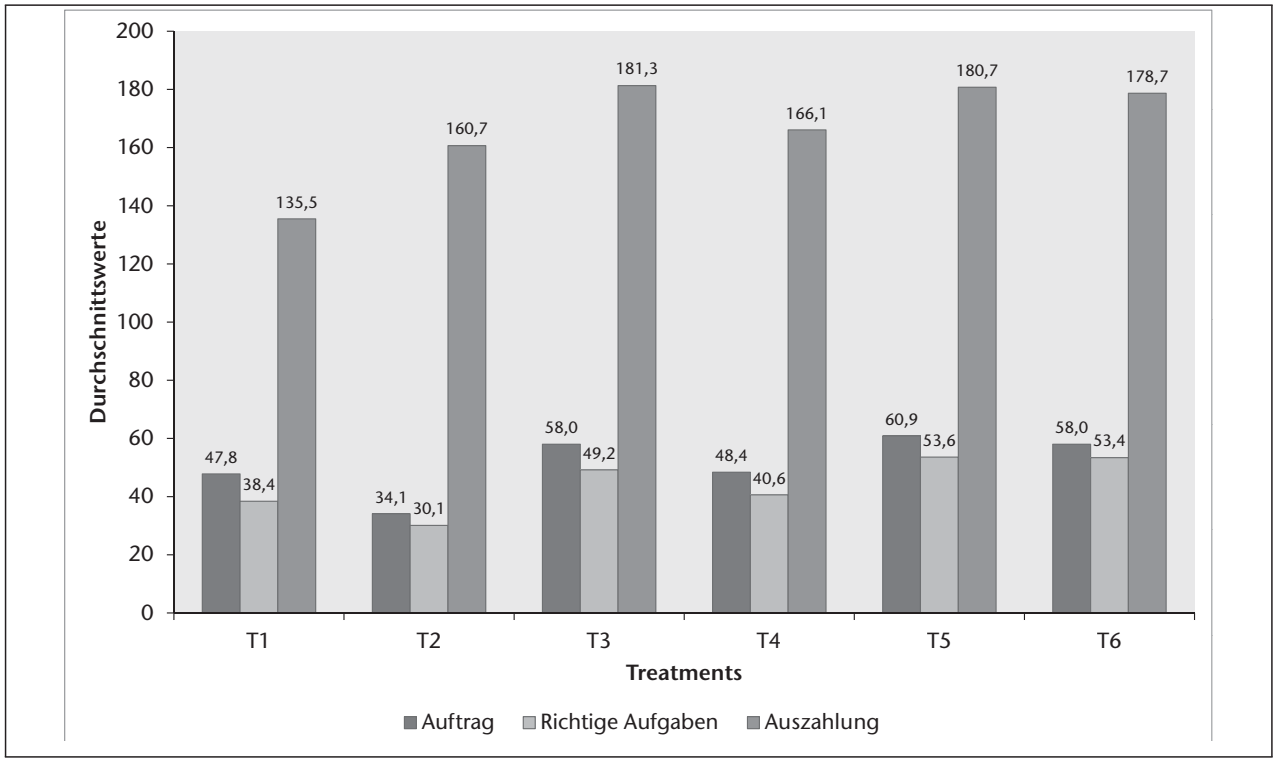


Abbildung 5.8: Vergleich der Auszahlungen in den sechs Treatments

Vergleich Auszahlungshöhe von Spieler 1	z-Wert	p-Wert
Treatment 1 und Treatment 2	0,303	0,76
Treatment 3 und Treatment 4	0,756	0,45
Treatment 5 und Treatment 6	0,038	0,97
Treatment 1 und Treatment 3	**-1,815**	**0,07**
Treatment 1 und Treatment 5	**-1,626**	**0,10**
Treatment 3 und Treatment 5	-0,076	0,94
Treatment 2 und Treatment 4	-1,059	0,29
Treatment 2 und Treatment 6	-0,606	0,54
Treatment 4 und Treatment 6	-0,605	0,55
Chinesen und Deutsche	-0,821	0,42

Tabelle 5.14: Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Auszahlungshöhe von Spieler 1 (unter Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1)

gen der Video-Kommunikation insgesamt mit keiner Kommunikation und Chat-Kommunikation verglichen, so kann kein signifikanter Unterschied festgestellt

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

werden. Daher kann Hypothese 11 nur teilweise bestätigt werden, da kein signifikanter Unterschied zwischen Chat- und Video-Kommunikation besteht und weil das Kommunikationsmedium keine signifikanten Unterschiede bei den realisierten Auszahlungen der deutschen Entscheidungsträger bewirkt.

Vergleich Auszahlungshöhe von Spieler 1	z-Wert	p-Wert
ohne Komm. und Chat-Komm.	**-1,961**	**0,05**
ohne Komm. und Video-Komm.	-1,556	0,12
Chat-Komm. und Video-Komm.	-0,500	0,62

Tabelle 5.15: Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Auszahlungshöhe von Spieler 1 (ohne Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1)

Die höhere Auszahlung bei Chat-Kommunikation im Vergleich zu keiner Kommunikation kann auf die Vergabe höherer Aufträge zurückgeführt werden. Die Vergabe höherer Aufträge bei Video-Kommunikation im Vergleich zu keiner Kommunikation schlägt sich hingegen in keiner signifikant (p = 0,12) höheren Auszahlung nieder.

Vergleich Auszahlungshöhe von Spieler 1	Spieler 1 und Spieler 2 z-Wert (p-Wert)	Spieler 1 und Spieler 3 z-Wert (p-Wert)	Spieler 2 und Spieler 3 z-Wert (p-Wert)
Ohne Kommunikation	-0,891 (0,37)	0,000 (1,00)	0,278 (0,78)
Chat-Kommunikation	-0,655 (0,51)	-0,802 (0,42)	**-1,690 (0,09)**
Video-Kommunikation	-1,171 (0,24)	**-2,174 (0,03)**	**-1,948 (0,05)**
Alle Treatments	-1,460 (0,14)	**-2,022 (0,04)**	**-1,792 (0,07)**

Tabelle 5.16: Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Einfluss der Partnerwahl auf die Auszahlungshöhe von Spieler 1 (ohne Berücksichtigung der Nationalität von Spieler 1)

Wird die Auszahlungshöhe des Entscheidungsträgers in Abhängigkeit von seiner Partnerwahl betrachtet (siehe Tabelle 5.16), so wird deutlich, dass die Wahl von Spieler 3 insgesamt und bei Chat-Kommunikation zu einer schwach signifikant und bei Video-Kommunikation zu einer signifikant höheren Auszahlung bei Spieler 1 führt, im Vergleich zur Wahl von Spieler 2. Ebenso erzielt Spieler 1 eine signifikant höhere Auszahlung bei Video-Kommunikation und über alle sechs

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Treatments hinweg, wenn er Spieler 3 anstatt sich selbst wählt. Dies verdeutlicht, dass die Höhe der Auszahlung des Entscheidungsträgers von seiner Partnerwahl als auch der vergebenen Auftragshöhe beeinflusst wird, wobei das Kommunikationsmedium eine moderierende Wirkung auf diese Beziehung hat.

5.3.4 Auswertungen für die gewählten Spieler

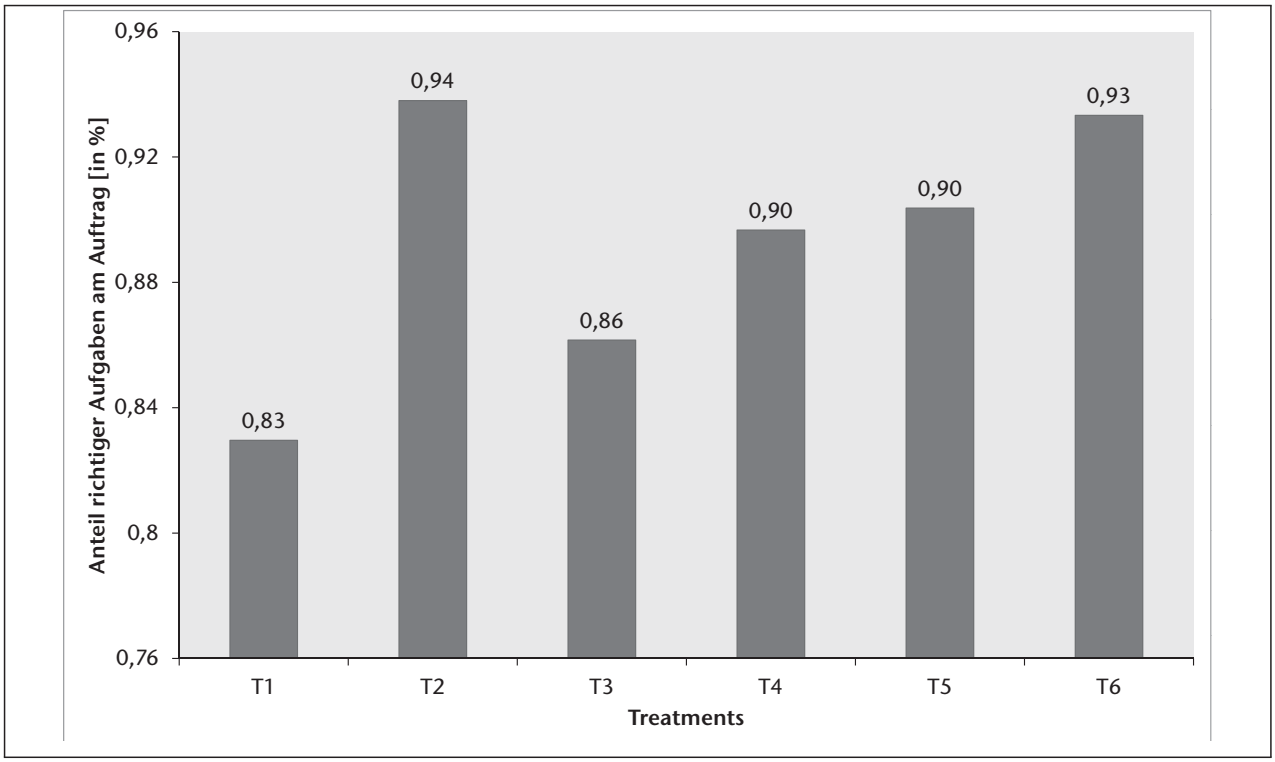


Abbildung 5.9: Vergleich des Anteils richtig gerechneter Aufgaben an der vergebenen Auftragshöhe in den sechs Treatments

Da die Auszahlungen des Entscheidungsträgers nicht nur von seinen Entscheidungen, sondern auch vom betriebenen Aufwand des gewählten Spielers abhängen, werden abschließend die Unterschiede zwischen den deutschen und chinesischen gewählten Spielern analysiert. Der dafür in Abbildung 5.9 dargestellte Vergleich des prozentualen Anteils von richtig gerechneten Aufgaben, und damit des erfolgreich betriebenen Aufwands, an der vergebenen Auftragshöhe zeigt eine maximale Spannweite von lediglich elf Prozentpunkten zwischen den Anordnungen T1 und T2.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vergleich Anteil richtiger Aufgaben vom Rechner	z-Wert	p-Wert
Chinesen (oK) und Deutsche (oK)	0,486	0,63
Chinesen (Chat) und Deutsche (Chat)	0,381	0,70
Chinesen (Video) und Deutsche (Video)	0,199	0,84
Chinesen (oK) und Chinesen (Chat)	-0,771	0,44
Chinesen (oK) und Chinesen (Video)	-0,087	0,93
Chinesen (Chat) und Chinesen (Video)	-0,825	0,41
Deutsche (oK) und Deutsche (Chat)	-0,575	0,57
Deutsche (oK) und Deutsche (Video)	-0,148	0,88
Deutsche (Chat) und Deutsche (Video)	-0,754	0,45
Chinesen (N = 29) und Deutsche (N = 31)	-0,495	0,62

Tabelle 5.17: Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Vergleich des Anteils richtig gerechneter Aufgaben zwischen chinesischen und deutschen gewählten Spielern

Wie Tabelle 5.17 entnommen werden kann, gibt es keinen signifikanten Unterschied des Anteils an richtig gerechneten Aufgaben zwischen deutschen und chinesischen Teilnehmern in den einzelnen Kommunikationstreatments. Ebenso hat das Kommunikationsmedium weder bei den chinesischen noch bei den deutschen gewählten Spielern einen signifikanten Einfluss auf deren Anteil richtig gerechneter Aufgaben. In Hypothese 12 wurde angenommen, dass Chinesen bei Anonymität ihre beste Rechenleistung erzielen und in Hypothese 13 wurde davon ausgegangen, dass Deutsche ihre beste Rechenleistung erbringen, wenn das Ergebnis der eigenen Person zugerechnet werden kann. Daher sind die beiden Hypothesen 12 und 13 vollständig abzulehnen. Dieses Ergebnis bestätigt den gewählten Schwierigkeitsgrad der Aufgaben für das real-effort-Design. Denn gegenüber deutschen scheinen chinesische Teilnehmer durch das mathematische Design nicht bevorteilt zu werden.

Hinsichtlich der Auszahlungshöhe erzielen Chinesen lediglich bei Video-Kommunikation eine schwach signifikant höhere Auszahlung, als wenn nicht kommuniziert wird (siehe Tabelle 5.18 und Abbildung 5.10). Damit steht dieses Ergebnis den Ausführungen von Hofstede et al. entgegen, welche sich darauf berufen, dass Chinesen bei Anonymität die höchste Arbeitsleistung erzielen.[35] Dies könn-

[35] Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 121.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vergleich Höhe der Auszahlung vom Rechner	z-Wert	p-Wert
Chinesen (oK) und Deutsche (oK)	-1,506	0,13
Chinesen (Chat) und Deutsche (Chat)	**-1,965**	**0,05**
Chinesen (Video) und Deutsche (Video)	1,216	0,22
Chinesen (oK) und Chinesen (Chat)	0,978	0,33
Chinesen (oK) und Chinesen (Video)	**-1,737**	**0,08**
Chinesen (Chat) und Chinesen (Video)	-1,479	0,14
Deutsche (oK) und Deutsche (Chat)	**2,440**	**0,01**
Deutsche (oK) und Deutsche (Video)	0,320	0,75
Deutsche (Chat) und Deutsche (Video)	0,735	0,46
Chinesen (N = 29) und Deutsche (N = 31)	-0,326	0,74

Tabelle 5.18: Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Vergleich der Auszahlungshöhe zwischen chinesischen und deutschen gewählten Spielern

te auf den geringen Schwierigkeitsgrad der Rechenaufgaben zurückzuführen sein, durch welchen das kognitive Anstrengungsniveau relativ gering ausfallen dürfte, und damit Identifikationsmechanismen keine Auswirkungen auf die Rechenleistung besitzen. Daher ist auch Hypothese 14 vollständig abzulehnen. Die höhere Auszahlung von Chinesen bei Video-Kommunikation, lässt sich auch nicht mit einem höheren Auftrag erklären, da beim Vergleich von Video-Kommunikation mit keiner Kommunikation kein signifikanter ($p = 0{,}13$) Unterschied nachgewiesen werden kann (siehe Tabelle 5.19), sondern lediglich eine Tendenz zur Signifikanz vorliegt.

Für die gewählten deutschen Spieler bleibt festzuhalten, dass sie lediglich bei Chat-Kommunikation eine signifikant höhere Auszahlung generieren als in den Anordnungen, in denen nicht kommuniziert werden konnte. Dieses Ergebnis bestätigt Teilhypothese H15a. Die Teilhypothesen H15b und H15c sind hingegen abzulehnen. Die höhere Auszahlung bei Chat-Kommunikation, im Vergleich zu keiner Kommunikation, muss aber nicht zwangsläufig mit der höheren Zurechenbarkeit der Rechenleistung bei Chat-Kommunikation zusammenhängen. Die höhere Auszahlung kann auch mit dem signifikant höheren Auftrag erklärt werden, den die gewählten deutschen Spieler bei Chat-Kommunikation zugewiesen bekommen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

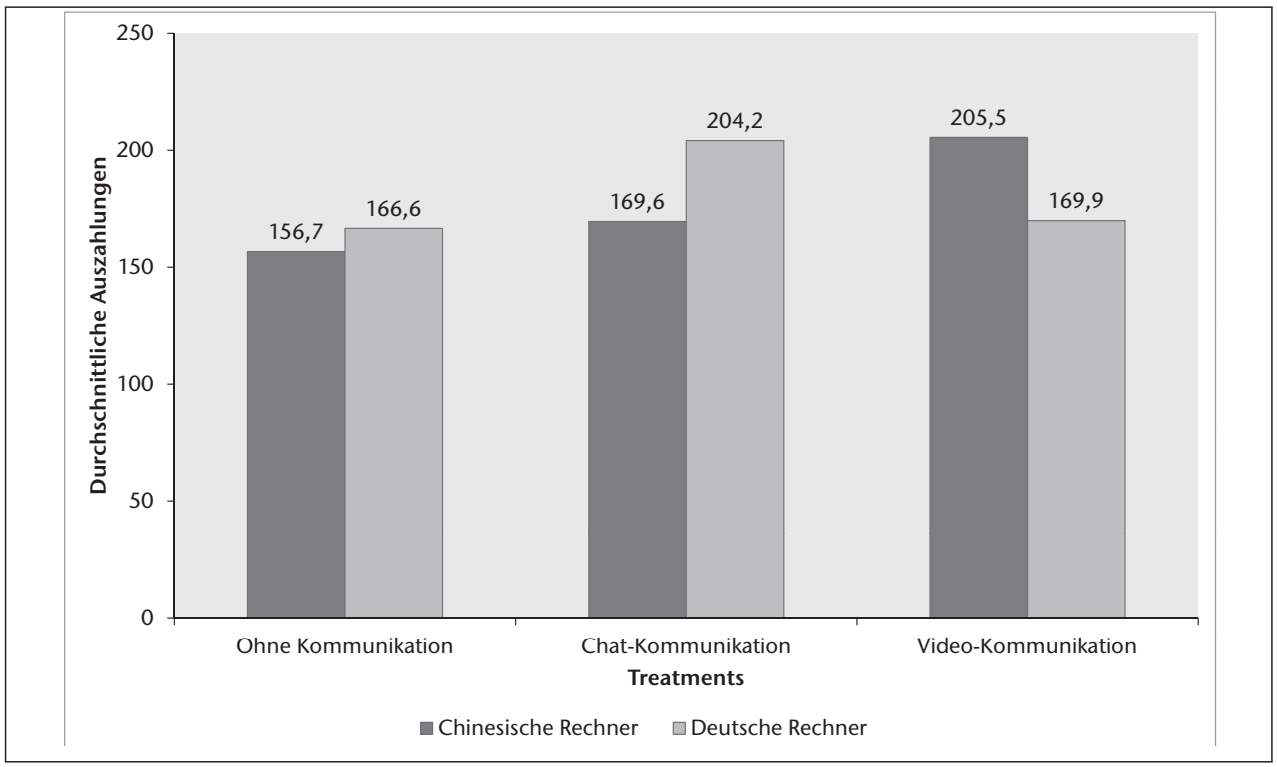


Abbildung 5.10: Vergleich der durchschnittlichen Auszahlungen von chinesischen und deutschen gewählten Spielern in den drei Kommunikationsanordnungen

Vergleich der Auftragshöhe vom Rechner	z-Wert	p-Wert
Chinesen (oK) und Deutsche (oK)	-0,465	0,64
Chinesen (Chat) und Deutsche (Chat)	-1,558	0,12
Chinesen (Video) und Deutsche (Video)	1,104	0,27
Chinesen (oK) und Chinesen (Chat)	0,445	0,66
Chinesen (oK) und Chinesen (Video)	-1,535	0,13
Chinesen (Chat) und Chinesen (Video)	-1,484	0,14
Deutsche (oK) und Deutsche (Chat)	**2,251**	**0,02**
Deutsche (oK) und Deutsche (Video)	-0,143	0,89
Deutsche (Chat) und Deutsche (Video)	-0,605	0,55
Chinesen (N = 29) und Deutsche (N = 31)	0,141	0,89

Tabelle 5.19: Ergebnisse des zweiseitigen Mann-Whitney-U-Tests für den Vergleich der Auftragshöhe zwischen chinesischen und deutschen gewählten Spielern

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zusätzlich ist festzustellen, dass bei Chat-Kommunikation Deutsche eine signifikant höhere Auszahlung erzielen als Chinesen. Dies kann aber weder mit einer besseren Rechenleistung ($p = 0{,}70$) noch einem höheren Auftrag ($p = 0{,}12$) erklärt werden, da bei Letztgenanntem lediglich eine Tendenz zur Signifikanz vorliegt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zum direkt beobachtbaren Verhalten

Tabelle 5.20 gibt einen zusammenfassenden Überblick der Ergebnisse zu den einzelnen Hypothesen.

Hypothesen	Bestätigung	Aussage
Partnerwahl		
Hypothese 1	Partiell	oK: Deutsche (S3 > S2) häufiger als Chinesen Video: Chinesen (S2 > S1) häufiger als Deutsche
Hypothese 2	Ja	oK: S3 > S2 > S1
Hypothese 3	Ja	Chat: S3 = S2 > S1
Hypothese 4	H4b H4c	Video: S3 > S1 Video: S2 > S1
Hypothese 5	Nein	d. h. bei Komm.: kein sign. Wechsel von S3 zu S2
Auftragshöhe		
Hypothese 6	Ja	Auftrag: Chinesen > Deutsche
Hypothese 7	Ja	Auftrag: oK < Chat
Hypothese 8	Ja	Auftrag: oK < Video
Hypothese 9	H9b	Auftrag: Chat = Video
Auszahlungshöhe		
Hypothese 10	Nein	d. h. AZ_{S1}: Chinesen = Deutsche
Hypothese 11	Partiell	AZ_{S1}: oK < Chat $AZ_{Chinese}$: oK < Chat $AZ_{Chinese}$: oK < Video
Gewählte Spieler		
Hypothese 12	Nein	d. h. Rechenergebnis von Chinesen unabh. von Komm.
Hypothese 13	Nein	d. h. Rechenergebnis von Deutschen unabh. von Komm.
Hypothese 14	H14b entgegengesetzt	$AZ_{Chinese}$: oK < Video
Hypothese 15	H15a	$AZ_{Deutscher}$: oK < Chat

oK: ohne Kommunikation, Komm.: Kommunikation
S1: Spieler 1, S2: Spieler 2, S3: Spieler 3
AZ: Auszahlung

Tabelle 5.20: Überblick zur Prüfung der Hypothesen mit nichtparametrischen Tests

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass das Entscheidungsverhalten der beiden betrachteten Nationalitäten durchaus verschieden voneinander ist. Hinsichtlich der Partnerwahl entscheiden Deutsche rationaler als Chinesen, wenn keine Kommunikationsmöglichkeit besteht. Hingegen bei Video-Kommunikation bevorzugen eher Chinesen die Wahl eines Partners mit gleicher Nationalität, als dass sie selbst den Auftrag bearbeiten. Ebenso vergeben Chinesen höhere Aufträge als Deutsche.

Es konnte nachgewiesen werden, dass das Kommunikationsmedium bzw. die Erhöhung des Kommunikationsgrades das Entscheidungsverhalten hinsichtlich Partnerwahl und Auftragsumfang verändert. Hierbei scheint vor allem der Wechsel von keiner Kommunikation auf Chat-Kommunikation maßgebliche Veränderungen im Entscheidungsverhalten herbeizuführen. Denn die zusätzlich schriftlich ausgetauschten Informationen führen dazu, dass kein signifikanter Unterschied mehr zwischen der Wahl des Spielers mit gleicher Nationalität (Spieler 2) und desjenigen mit einer anderen Nationalität (Spieler 3) besteht. Eine weitere Steigerung des Kommunikationsgrades in Form von Video-Kommunikation bewirkt allerdings nicht, dass der Partner mit derselben Nationalität signifikant häufiger gewählt wird, als der Spieler mit der anderen Nationalität. Es bleibt dennoch anzumerken, dass bei der Betrachtung der absoluten Wertverteilung in Abbildung 5.6 nur bei Video-Kommunikation der chinesische Entscheidungsträger sich selbst nicht wählt. Der deutsche Entscheidungsträger wählt sich hingegen nur bei Video-Kommunikation. Auch die Höhe des Auftrags fällt bei Kommunikation größer aus. Aber wie schon bei der Wahl des Partners ist auch bei der Auftragshöhe zwischen Chat- und Video-Kommunikation kein signifikanter Unterschied festzustellen.

Somit scheint besonders der schriftliche Austausch von Informationen das Entscheidungsverhalten zu verändern. Die zusätzliche Steigerung durch visuelles Wahrnehmen des Interaktionspartners bei Video-Kommunikation, hat vermutlich auch einen Einfluss. Allerdings scheint dieser zusätzliche Einfluss auf das Entscheidungsverhalten geringer zu sein gegenüber dem Chatten, als der Einfluss der Chat-Kommunikation gegenüber keiner Kommunikation.

Das unterschiedliche Entscheidungsverhalten bewirkt allerdings keinen Unterschied hinsichtlich des finanziellen Erfolgs von chinesischen und deutschen Entscheidungsträgern. Die Möglichkeit der schriftlichen Kommunikation führt hier-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bei zu einer Steigerung der realisierten Auszahlungen. Allerdings besteht kein signifikanter Unterschied zwischen Chat- und Video-Kommunikation.

Darüber hinaus scheint das Kommunikationsmedium nicht die Höhe des erfolgreich betriebenen Aufwands von Deutschen als auch Chinesen zu beeinflussen. Dies könnte auf den beabsichtigten geringen Schwierigkeitsgrad der Aufgaben zurückzuführen sein. Da bei Kommunikation höhere Aufträge vom Entscheidungsträger vergeben werden, ist auch die Auszahlung der gewählten deutschen und chinesischen Spieler höher, im Vergleich zu den Anordnungen ohne Kommunikation.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.4 Das Messmodell (Basismodell)

5.4.1 Erhebung der hypothetischen Konstrukte

Um die unterschiedlichen Determinanten des Entscheidungsverhaltens von Deutschen und Chinesen analysieren zu können, beantworteten die Teilnehmer auf der dritten Stufe der Experimente einen Fragebogen, der sich aus 60 Fragen zusammensetzt.[36] Damit gaben sie eine Auskunft, wie sie selbst ihre eigenen Fähigkeiten einschätzen. Der erste Teil des Fragebogens besteht aus dem Fragenkatalog von Yoo und Donthu,[37] womit die ersten fünf Dimensionen des Kulturmodells von Hofstede auf der Individualebene gemessen werden:

- Machtdistanz,
- Individualismus versus Kollektivismus,
- Maskulinität versus Femininität,
- Unsicherheitsvermeidung und
- Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung (CVS).

Im zweiten Teil des Fragebogens wird die soziale Kompetenz untersucht. Hierzu wird der Fragebogen von Baron und Markman verwendet,[38] mit dem die folgenden vier sozialen Fähigkeiten gemessen werden:

- Soziale Wahrnehmung,
- Soziale Anpassungsfähigkeit,
- Ausdrucksfähigkeit und
- Wirkungskontrolle.

---

[36] Der vollständige Fragebogen mit einer Zuordnung der einzelnen Fragen zu den hypothetischen Konstrukten befindet sich im Anhang 7, S. 285-288.

[37] Vgl. Yoo; Donthu (2002), S. 102.

[38] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 50.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Des Weiteren umfasst der Fragebogen Fragen zum Vertrauen, welche aus der European Value Survey sowie von Kelly und Hay stammen.[39]

Als weitere mögliche Determinante des Entscheidungsverhaltens wurde die Selbstüberschätzung mithilfe der Fragen von Friedman erhoben.[40] Denn wie Friedman nachwies, beeinflusst ein übermäßiges Selbstvertrauen die Wahrnehmung von Markt- und Geschäftschancen und Markteintrittsentscheidungen von Unternehmensgründern.[41]

Da die Experimente in Englisch und nicht in der Muttersprache der Teilnehmer durchgeführt wurden, wurde auch deren Sprachkompetenz als Kontrollvariable erhoben. Hierbei wurden wie bei Swift die vier Dimensionen des Hörens, des Sprechens, des Lesens und des Schreibens gemessen.[42] Des Weiteren wurden als Kontrollvariablen abgefragt:

- Nationalität,
- Alter,
- Geschlecht,
- Semesteranzahl und
- Anzahl der in Deutschland verbrachten Monate bei ausländischen Studierenden.

5.4.2 Prüfung des Messmodells

Um überprüfen zu können, ob die einzelnen Fragen das hypothetische Konstrukt, dem sie zugeordnet wurden, auch wirklich messen, wurde die von Byrne empfohlene Vorgehensweise gewählt. Dabei wird das hypothetische Modell zuerst für die chinesische und die deutsche Gruppe jeweils einzeln getestet, und anschließend

[39] Vgl. Inglehart et al. (2004), S. 449 und vgl. Kelly; Hay (2001), Absatz *Methods*.

[40] Vgl. Friedman (2007), S. 13.

[41] Vgl. Friedman (2007), S. 20.

[42] Vgl. Swift (2002), S. 10.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

die Äquivalenz des Messmodells über beide Gruppen hinweg überprüft.[43] Diese Vorgehensweise ist bei ländervergleichenden Studien notwendig, da deren Ergebnisse sowohl durch die Übersetzung des Fragebogens als auch durch das kulturell bedingte, unterschiedliche Verständnis von Konstrukten beeinflusst werden können.[44]

Im ersten Schritt wurde mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse (KFA) das hypothetische Messmodell für die beiden Gruppen einzeln getestet. Hierbei wird das Messmodell auf Reliabilität, Validität und landesspezifische Komponenten überprüft. Die Schätzung wurde mit AMOS 19[45] und der Maximum-Likelihood-Methode vorgenommen. Da sich der χ^2-Test zur Überprüfung des Modellfits bei einem sehr großen wie auch sehr kleinen Stichprobenumfang weniger eignet,[46] wird er im Folgenden angegeben und um weitere, geeignete Goodness-of-Fit-Indizes ergänzt.[47] Dadurch kann die Eignung des Messmodells umfassend beurteilt werden.[48] Hierfür werden der *Comparative Fit Index (CFI)*, der *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* und das *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* ausgewiesen. Für den CFI sind Werte $\geq 0{,}90$ als akzeptabel einzuschätzen, ein guter Modellfit wird für Werte $\geq 0{,}95$ erreicht.[49] Für den RMSEA werden Werte $\leq 0{,}08$ als akzeptabler und Werte $\leq 0{,}06$ bzw. $\leq 0{,}05$ als guter Modellfit angesehen.[50] Beim SRMR stehen Werte $\leq 0{,}10$ für einen akzeptablen und Werte $\leq 0{,}08$ für einen guten Modellfit.[51]

[43] Vgl. Byrne (2010), S. 200.

[44] Vgl. Harzing (2005), S. 219.

[45] Vgl. Arbuckle (2010).

[46] Vgl. Kähler (2006), S. 261 und vgl. Cheung; Rensvold (2002), S. 234.

[47] Vgl. Byrne (2010), S. 77.

[48] Vgl. Browne; Cudeck (1992), S. 231.

[49] Vgl. Steenkamp; Baumgartner (1998), S. 85 und vgl. Hu; Bentler (1999), S. 27.

[50] Vgl. Browne; Cudeck (1992), S. 239 und vgl. Hu; Bentler (1999), S. 27.

[51] Vgl. Homburg et al. (2008), S. 288 und vgl. Hu; Bentler (1999), S. 27.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Standardisierte Faktorladungen China (N = 80)	Dtl. (N = 100)	Gesamt (N = 180)
Unsicherheitsvermeidung			
Q10: Rules and regulations are important because they inform me of what is expected of me.	0,49	0,32	0,38
Q14: Standardized work procedures are helpful.	0,93	0,44	0,80
Vertrauen			
Q28: The other player was open and honest in disclosing all relevant information.	0,58	0,62	0,59
Q29: I trusted this entrepreneur/team to deliver on their promises.	0,93	0,91	0,94
Q30: I trusted this entrepreneur/team would take decisions in the best interests of all shareholders.[a]	0,69	0,55	0,63
Soziale Wahrnehmung			
Q32: I can usually recognize others' traits accurately by observing their behavior.	0,77	0,63	0,65
Q34: I can tell why people have acted the way they have in most situations.	0,82	0,43	0,68
Soziale Anpassungsfähigkeit			
Q36: I can easily adjust to being in just about any social situation.	0,50	0,54	0,47
Q39: People tell me that I'm sensitive and understanding.	0,59	0,29	0,48
Ausdrucksfähigkeit			
Q41: People can always read my emotions even if I try to cover them up.	0,87	0,84	0,89
Q42: Whatever emotion I feel on the inside tends to show on the outside.	0,76	0,68	0,73
Q43: Other people can usually tell pretty much how I feel at a given time.[a]	0,66	0,86	0,77
Selbstüberschätzung			
Q48: That you will be successful in completing new tasks.	0,79	0,78	0,77
Q49: That you can reach goals you set for yourself.[a]	0,86	0,73	0,81
Q50: That you will be successful when confronting obstacles.	0,85	0,80	0,82
Sprachkompetenz			
Q57: Listening skills	0,80	0,78	0,80
Q58: Speaking skills	0,79	0,87	0,83
Q59: Reading skills	0,73	0,77	0,77
Q60: Writing skills	0,93	0,83	0,87

[a] Konstante der Frage wurde zur Prüfung auf partielle skalare Invarianz freigesetzt.

Tabelle 5.21: Standardisierte Faktorladungen des revidierten Messmodells

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zur Identifikation eines einheitlichen Basismodells für beide Gruppen, wurden bei den landesspezifischen KFAs einzelne Fragen schrittweise eliminiert, welche die Cutoff-Werte der standardisierten Faktorladungen ($> 0{,}5$)[52] und der Indikatorreliabilität ($\geq 0{,}4$)[53] nicht erfüllten. Die unabhängigen Variablen wurden als reflektive Messgrößen modelliert, sodass die Elimination einzelner Fragen zu keiner Veränderung des theoretischen Konstrukts führt. Ziel war es, möglichst viele Fragen zu erhalten, bis ein zufriedenstellender Modellfit erreicht wurde. Insgesamt wurden fünf latente Variablen vollständig eliminiert und weitere zwölf Fragen der verbliebenen Konstrukte.

Die Faktorladungen des Basismodells sind alle positiv und signifikant. Die in Tabelle 5.21 aufgeführten standardisierten Faktorladungen sind > 0,5 für 94,7 Prozent der Fragen des chinesischen Datensatzes, für 78,9 Prozent der Fragen des deutschen Datensatzes und für 84,2 Prozent der Fragen des gesamten Datensatzes. Der Cutoff-Wert der Indikatorreliabilität von $\geq 0{,}4$ wird von 78,9 Prozent der Fragen des chinesischen Datensatzes, von 63,2 Prozent der Fragen des deutschen Datensatzes und von 73,7 Prozent der Fragen des gesamten Datensatzes erfüllt.

Des Weiteren wurden die Faktorreliabilität (Rel), die durchschnittlich extrahierte Varianz (DEV) und die Diskriminanzvalidität gemäß des Fornell/Larcker-Kriteriums (DEV $(\xi_j) \geq \phi_{ij}{}^2$)[54] überprüft.[55] Die Faktorreliabilität sollte Werte $\geq 0{,}6$[56] und die DEV sollte Werte $\geq 0{,}5$[57] für die einzelnen latenten Variablen aufweisen. Bei allen drei Datensätzen erfüllen die vier Variablen, welche mit drei bzw. vier Fragen gemessen werden, die Cutoff-Werte der Rel und DEV. Die drei Variablen Unsicherheitsvermeidung, soziale Wahrnehmung und soziale Anpassungsfähigkeit erfüllen die beiden Kriterien am ehesten für den chinesischen Datensatz und fast gar nicht für den deutschen und gesamten Datensatz, da sie jeweils mit nur zwei Fragen gemessen werden. Das Fornell/Larcker-Kriterium wird von allen drei Datensätzen vollständig erfüllt.

---

[52] Vgl. Backhaus et al. (2011b), S. 140.

[53] Vgl. Bagozzi; Baumgartner (1994), S. 402.

[54] Vgl. Fornell; Larcker (1981), S. 46.

[55] Die Berechnungen der Rel, DEV und $\phi_{ij}{}^2$ befinden sich im Anhang 8, S. 289-290.

[56] Vgl. Bagozzi; Yi (1988), S. 82.

[57] Vgl. Fornell; Larcker (1981), S. 46.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wie aus Tabelle 5.22 hervorgeht, liegen die Werte des CFI oberhalb der Grenze von 0,90 und die Werte des RMSEA sowie des SRMR unterhalb der Grenze von 0,08. Insgesamt weisen die Ergebnisse des revidierten Messmodells auf einen akzeptablen Modellfit hin.

Datensatz	N	χ^2	df	p	CFI	RMSEA	SRMR
Chinesen	80	164,43	130	0,022	0,942	0,058	0,072
Deutsche	100	182,31	130	0,002	0,910	0,064	0,073
Gesamt	180	184,35	130	0,001	0,954	0,048	0,057

Tabelle 5.22: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass für den deutschen Datensatz eine Kovarianz zwischen den Fehlertermen der Fragen 41 und 58 eingefügt wurde, aufgrund der in AMOS ausgewiesenen Modification Indices (MI). Der MI für die beiden Fehlerterme ist als einziger > 10,0, alle anderen MI-Werte sind < 6,6. Die Kovarianz bewirkt, dass der CFI des deutschen Datensatzes von 0,890 auf 0,910 ansteigt, und damit größer ist als der Cutoff-Wert von 0,90. Der Wert des RMSEA sinkt von 0,070 auf 0,064 und der des SRMR von 0,074 auf 0,073. Durch die Berücksichtigung der Kovarianz wird die Faktorladung von Frage 14 schwach signifikant, welche zuvor keine Signifikanz aufwies. Die Werte der standardisierten Faktorladungen verändern sich nur minimal, sodass der Anteil der Fragen, welche Werte > 0,5 aufweisen, nicht verändert wird. Die Anzahl der Fragen, die die Indikatorreliabilität mit Werten $\geq$ 0,04 erfüllen, steigt von 11 auf 12 ($\widehat{=}$ 63,2 Prozent) an.

Da bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse im Mehrgruppenfall (MGKFA) ein einziges Modell für den chinesischen und den deutschen Datensatz simultan getestet wird, wurde die Kovarianz im Messmodell ebenfalls bei der KFA mit dem chinesischen und dem gesamten Datensatz berücksichtigt. Der Anteil der Fragen, welche den Cutoff-Wert von > 0,5 für die standardisierten Faktorladungen und den von $\geq$ 0,04 für die Indikatorreliabilität erfüllen, verändert sich bei beiden Datensätzen nicht. Beim chinesischen Datensatz treten durch die Kovarianz minimale Verschlechterungen der Werte des CFI und des RMSEA auf. Der Wert des CFI sinkt dadurch um 0,002 Punkte, der Wert des RMSEA steigt um 0,001 Punkt. Für den gesamten Datensatz steigt der Wert des CFI um 0,005 Punkte, der Wert des RMSEA

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sinkt um 0,002 Punkte. Der Wert des SRMR bleibt bei beiden Datensätzen unverändert.

In einem zweiten Schritt wurde das Basismodell aus den individuellen KFAs auf Messinvarianz getestet, um zu überprüfen ob ein Vergleich der beiden Gruppen zulässig ist. Die Invarianz-Prüfung wurde mithilfe der MGKFA in AMOS 19 durchgeführt, unter Anwendung der Maximum-Likelihood-Methode auf den gesamten Datensatz. Hierbei wurde überprüft ob konfigurale, metrische und skalare Invarianz vorliegen.

Modell	N	χ^2	df	p	CFI	Δ CFI	RMSEA	SRMR
Konfigurales Modell	180	346,77	260	0,000	0,926	-	0,043	0,073
Metrisches Modell	180	365,56	272	0,000	0,921	0,005	0,044	0,072
Skalares Modell								
Vollständige Invarianz	180	431,35	291	0,000	0,881	0,040	0,052	0,075
Partielle Invarianz	180	408,28	288	0,000	0,898	0,023	0,048	0,074

Tabelle 5.23: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse im Mehrgruppenfall

Konfigurale Invarianz liegt vor, wenn die Anzahl der Faktoren und die Struktur der Faktorladungen für beide Gruppen gleich sind. Die Ergebnisse des konfiguralen Modells (siehe Tabelle 5.23) zeigen einen zufriedenstellenden Fit (χ^2 = 346,77; df = 260; CFI = 0,926; RMSEA = 0,043; SRMR = 0,073). Daraus kann abgeleitet werden, dass die Struktur des Basismodells in beiden Gruppen gleich ist.[58] *Metrische Invarianz* liegt vor, wenn die Faktorladungen in beiden Gruppen identisch sind. Auch die Ergebnisse des metrischen Modells geben einen zufriedenstellenden Fit wieder (χ^2 = 365,56; df = 272; CFI = 0,921; RMSEA = 0,044; SRMR = 0,072). Zum Vergleich des unrestringierten bzw. konfiguralen Modells mit dem restringierten bzw. metrischen Modell wird gemäß Cheung und Rensvold die Differenz des CFI betrachtet, welche bei Invarianz $\leq$ 0,01 bzw. $\leq$ 0,005 für N$\leq$ 300 ist.[59] Die Differenz zwischen dem konfiguralen und metrischen Modell ist hier nicht signifikant (Δ CFI = 0,005), sodass die Stärke des Zusammenhangs zwischen einem Faktor und einem Indikator

[58] Vgl. Byrne (2010), S. 213 und vgl. Weiber; Mühlhaus (2010), S. 236.

[59] Vgl. Cheung; Rensvold (2002), S. 251, vgl. Byrne (2010), S. 221 und vgl. Chen (2007), S. 501.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bei beiden Gruppen identisch ist.[60] Daher ist ein Vergleich der Strukturbeziehungen zwischen den beiden Gruppen zulässig.[61] *Skalare Invarianz* liegt vor, wenn neben den Faktorladungen auch die Konstanten der Indikatoren in beiden Gruppen identisch sind. Die Ergebnisse des skalaren Modells geben hinsichtlich des RMSEA und des SRMR zwar einen ausreichenden Fit an (χ^2 = 431,35; df = 291; CFI = 0,881; RMSEA = 0,052; SRMR = 0,075), allerdings beträgt Δ CFI = 0,040, sodass hiernach kein signifikanter Unterschied zwischen dem metrischen und dem skalaren Modell und damit keine skalare Invarianz vorliegt.[62] Auch beim Versuch partielle skalare Invarianz herzustellen, indem die Konstanten der Fragen 30, 43, und 49 aufgrund der Modification Indices freigesetzt werden, ist Δ CFI $\geq$ 0,01. Nach Chen können zusätzlich Δ RMSEA und Δ SRMR zur Überprüfung von skalarer Messinvarianz herangezogen werden. Für einen kleinen Stichprobenumfang (N$\leq$ 300) sollte Δ RMSEA $\leq$ 0,01 und Δ SRMR $\leq$ 0,005 betragen.[63] Diese Cutoff-Werte werden sowohl für das Modell der vollständigen als auch der partiellen skalaren Invarianz erfüllt (vollständige skalare Invarianz: Δ RMSEA = 0,008 und Δ SRMR = 0,003; partielle skalare Invarianz: Δ RMSEA = 0,004 und Δ SRMR = 0,002). Hiernach liegt skalare Invarianz vor, wodurch die geschätzten Mittelwerte der einzelnen Konstrukte zwischen den beiden Gruppen miteinander verglichen werden können.[64]

Die unabhängigen Variablen der latenten Konstrukte, können z. B. basierend auf den *Factor Score Weights* aus der KFA oder mithilfe von *Unit Weights* erzeugt werden.[65] Die Matrizen der *Factor Score Weights* aus den landesspezifischen konfirmatorischen Faktorenanalysen werden hier nicht verwendet, da dieses Vorgehen zu verzerrten oder inkonsistenten Schätzungen der Modellparameter führen kann.[66] Des Weiteren sind die Variablen *Ausdrucksfähigkeit* und *Selbstüberschätzung* zwar im revidierten Messmodell, aber später nicht im Regressionsmodell enthalten. Außerdem basiert die Matrix der Factor Score Weights für den deutschen Datensatz

---

[60] Ohne die Kovarianz zwischen den Fehlertermen 41 und 58 beträgt Δ CFI = 0,004, sodass auch dann ein Vergleich der Strukturbeziehungen zulässig ist.

[61] Vgl. Weiber; Mühlhaus (2010), S. 237.

[62] Ohne die Kovarianz beträgt Δ CFI ebenfalls 0,040.

[63] Vgl. Chen (2007), S. 501.

[64] Vgl. Weiber; Mühlhaus (2010), S. 237-238.

[65] Vgl. Bobko et al. (2007).

[66] Vgl. Thomas et al. (2002), S. 1.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

auf einem Stichprobenumfang mit N = 100 und für den chinesischen Datensatz auf einem Stichprobenumfang mit N = 80, sodass diese nicht für die chinesischen und deutschen Entscheidungsträger (mit jeweils N = 30) in der Regressionsanalyse verwendet werden können. Für die Bildung der *Unit Weights* werden die einzelnen Fragen des revidierten Messmodells standardisiert. Anschließend wird zur Erzeugung der unabhängigen Variablen, jeweils der Durchschnitt aus den standardisierten Fragen, die einem Faktor zugeordnet werden, gebildet.[67] Hierzu werden die Fragen für die deutschen (N = 30) und die chinesischen Entscheidungsträger (N = 30) getrennt voneinander standardisiert und anschließend wie oben beschrieben, die Mittelwerte für die unabhängigen Variablen gebildet. Dabei ist kritisch anzumerken, dass die Standardisierung von Variablen immer abhängig von der Stichprobe bzw. dem Stichprobenumfang ist.[68]

Variablen	China		Deutschland		Gesamt	
	MW	SA	MW	SA	MW	SA
Alter	24,74	2,98	23,25	2,74	23,91	2,94
Geschlecht (% w)	0,56		0,40		0,47	
Sprachkompetenz	4,37	0,71	4,65	0,75	4,53	0,75
Selbstüberschätzung	5,58	1,12	5,69	0,88	5,64	0,99
Unsicherheitsvermeidung	5,58	1,14	5,41	0,86	5,47	1,00
Vertrauen	5,26	1,26	4,59	1,28	4,89	1,31
Soziale Wahrnehmung	5,33	1,13	5,29	0,92	5,30	1,02
Soziale Anpassungsfähigkeit	5,10	1,22	4,87	1,05	4,97	1,13
Ausdrucksfähigkeit	4,18	1,44	3,16	1,24	3,61	1,42
N	80		100		180	

Tabelle 5.24: Deskriptive Statistiken für den chinesischen, deutschen und gesamten Datensatz

Des Weiteren müsste anschließend eine weitere Standardisierung der Variablen erfolgen, wenn deren Regressionskoeffizienten hinsichtlich ihrer Einflussstärke in eine Rangfolge gebracht werden sollen. Darüber hinaus ist diese zweite Standardisierung für die Bildung von Interaktionstermen notwendig, um Multikollinearität

[67] Vgl. Bobko et al. (2007), S. 692.

[68] Vgl. Bobko et al. (2007), S. 692.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zu vermeiden. Da die latenten Konstrukte keine starken Unterschiede beim Vergleich der Standardabweichungen für den chinesischen, deutschen und gesamten Datensatz aufweisen,[69] wird der Datensatz nicht von einzelnen Fragen mit starken Abweichungen vom Mittelwert dominiert.[70] Daher wird zur Erzeugung der unabhängigen Variablen jeweils sofort der Durchschnitt aus den einzelnen Fragen gebildet, die im revidierten Messmodell einem Faktor zugeordnet werden.

In Tabelle 5.24 werden die Mittelwerte und Standardabweichungen der Kontrollvariablen und der latenten Variablen des revidierten Messmodells angegeben, für den chinesischen, den deutschen und den gesamten Datensatz. In Tabelle 5.25 werden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen aller Variablen für den Datensatz der Entscheidungsträger (N = 60) ausgewiesen.

[69] Die Mittelwerte und Standardabweichungen der einzelnen Fragen des revidierten Messmodells befinden sich im Anhang 9, S. 291.

[70] Vgl. Bobko et al. (2007), S. 692.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
2.	-0,23																
3.	-0,31	0,00															
4.	0,04	-0,20	0,10														
5.	0,01	-0,13	0,01	0,17													
6.	0,11	0,17	0,00	-0,22	-0,08												
7.	0,11	-0,19	0,00	0,15	-0,04	-0,50											
8.	-0,18	-0,24	-0,22	-0,11	0,01	0,12	-0,07										
9.	-0,14	0,14	-0,30	-0,03	0,17	0,21	-0,05	0,39									
10.	-0,08	-0,11	-0,09	0,14	0,24	0,00	0,14	0,04	0,18								
11.	0,00	-0,02	0,07	0,25	0,23	-0,09	0,02	0,00	0,15	0,19							
12.	0,14	0,20	-0,32	0,17	0,09	-0,21	-0,16	-0,13	0,11	-0,04	0,14						
13.	-0,04	0,12	0,00	0,15	-0,24	-0,05	0,09	-0,25	-0,18	-0,13	0,03	0,11					
14.	-0,04	0,06	-0,18	0,00	-0,05	0,05	0,05	0,23	-0,02	-0,12	0,13	0,02	-0,18				
15.	0,06	-0,12	0,17	-0,08	0,17	-0,02	-0,10	-0,09	0,11	0,18	-0,13	-0,08	-0,34	-0,86			
16.	0,36	-0,29	-0,21	0,10	-0,04	0,11	0,12	0,11	-0,03	0,26	-0,06	-0,06	0,01	-0,04	0,03		
17.	0,29	-0,37	-0,08	0,17	0,04	0,07	0,18	0,20	0,08	0,29	-0,06	-0,13	-0,24	-0,20	0,31	0,83	
MW	24,15	0,53	0,50	4,37	5,52	0,33	0,33	5,74	5,37	5,13	4,77	3,95	0,07	0,32	0,62	49,28	169,01
SA	2,59			0,70	0,96			0,94	1,17	1,06	1,14	1,42				25,55	48,38

1: Alter; 2: Geschlecht (% w); 3: Nationalität (% dt.); 4: Sprachkompetenz; 5: Selbstüberschätzung; 6: Chat-Kommunikation; 7: Video-Kommunikation;
8: Unsicherheitsvermeidung; 9: Vertrauen; 10: Soz. Wahrnehmung; 11: Soz. Anpassungsfähigkeit; 12: Ausdrucksfähigkeit
13: Wahl S1 (%); 14: Wahl S2 (%); 15: Wahl S3 (%); 16: Auftrag; 17: Auszahlung
MW: Mittelwert; SA: Standardabweichung
N = 60.
Alle Korrelationen $\geq |0{,}26|$ sind auf dem Niveau von 0,05 signifikant.

Tabelle 5.25: Deskriptive Statistiken und Korrelationen für Spieler 1

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.5 Das Regressionsmodell (Basismodell)

5.5.1 Hypothesen zum Basismodell

Zuerst wurde für den Entscheidungsträger der Einfluss der latenten Variablen auf seine Partnerwahl und die Höhe des vergebenen Auftrags mittels Regressionsanalyse überprüft. Anschließend wurde der Einfluss der Partnerwahl und des vergebenen Auftrags auf die Auszahlungshöhe von Spieler 1 in einer Regression ermittelt. Da die Selbstüberschätzung und die Ausdrucksfähigkeit des Basismodells keinen signifikanten Einfluss auf die Partnerwahl und den vergebenen Auftrag haben, wurden sie aufgrund des geringen Stichprobenumfang von N = 60 aus dem Regressionsmodell entfernt. Daher sind beide Variablen nicht im konzeptionellen Modell in Abbildung 5.11 mit aufgeführt. Des Weiteren hat sich Spieler 1 in lediglich vier von 60 Fällen selbst gewählt, sodass für die Wahl von Spieler 1 keine signifikanten Einflussgrößen mittels Regressionsanalyse ermittelt werden konnten. Darum wird diese Alternative nicht im konzeptionellen Modell berücksichtigt.

5.5.1.1 Hypothesen zur Unsicherheitsvermeidung

In Kapitel 3.3.2.4 wurde beschrieben, dass für deutsche Unternehmer das Gründen eines Unternehmens, welches in China und Deutschland aktiv ist, zusammen mit chinesischen Partnern eine Reduktion von Unsicherheiten darstellt. Da Chinesen eine geringere Unsicherheitsvermeidung aufweisen, kann davon ausgegangen werden, dass für sie eine solche Notwendigkeit nicht besteht, und sie das Unternehmen allein mit chinesischen Partnern gründen. Hinsichtlich der durchgeführten Experimente ist zu berücksichtigen, dass die Teilnehmer keine Hintergrundinformationen über die Gründung eines internationalen Unternehmens hatten, um Framing-Effekte zu vermeiden. In den Anordnungen ohne Kommunikation konnte Spieler 1 seine Entscheidungen lediglich aufgrund seiner Erfahrungen aus dem Pretest und der Auszahlungsmatrix treffen. Wird unterstellt, dass der Entscheidungsträger sich eingeschränkt rational verhält, kann davon ausgegangen werden, dass die Entscheidung nicht allein von der erwarteten Auszahlung beeinflusst wird. Es ist wahrscheinlich, dass Personen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung,

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

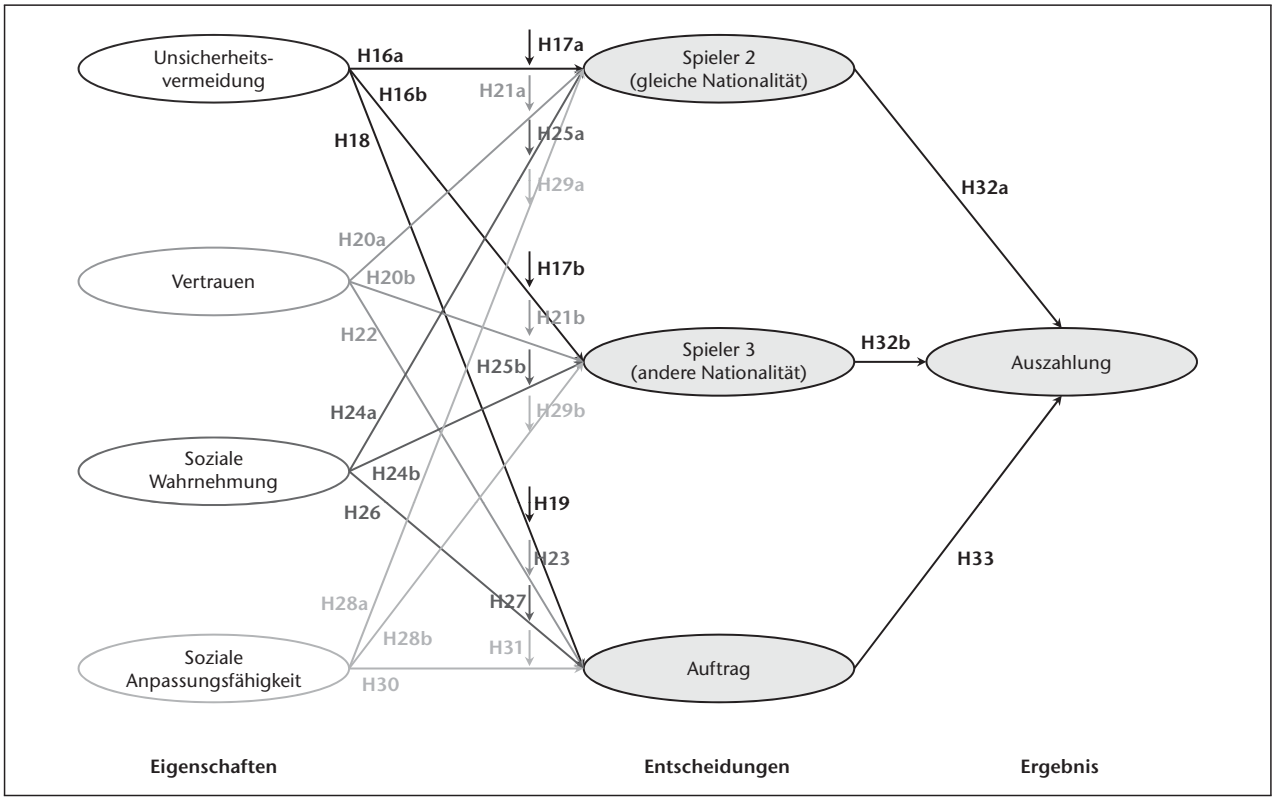


Abbildung 5.11: Konzeptionelles Modell

aufgrund der Auszahlungsmatrix, mit der Wahl von Spieler 2 einen geringeren potentiellen Verlust wahrnehmen, als mit der Wahl von Spieler 3.

Im Hinblick auf die Auftragshöhe steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Aufgaben nicht bearbeitet werden, je mehr Aufgaben zugewiesen werden. Bearbeiten Spieler 2 oder Spieler 3 Aufgaben nicht, lässt dies die Auszahlung von Spieler 1 sinken. Darum kann angenommen werden, dass die Auftragshöhe von der Unsicherheitsvermeidung des Entscheidungsträgers negativ beeinflusst wird.

Außerdem treten bei Interaktionssituationen Unsicherheiten über das Verhalten der fremden Interaktionspartner auf. Besteht die Möglichkeit der Kommunikation, wird durch den Austausch von Informationen versucht, diese Unsicherheiten zu reduzieren, indem die wahrscheinlichste Verhaltensweise vorhergesagt und erklärt wird. Besteht keine Möglichkeit der Kommunikation, können diese Unsicherheiten nicht reduziert werden. Es kann angenommen werden, dass das Kommunikati-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

onsmedium den Grad der Unsicherheit beeinflusst, und damit einen moderierenden Einfluss auf die Partnerwahl und die vergebene Auftragshöhe hat.

Hypothese 16:
Bei einer Person mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung ist es wahrscheinlicher, dass sie Spieler 2 wählt (H16a), und unwahrscheinlicher, dass sie Spieler 3 wählt (H16b), als bei einer Person mit einer niedrigen Unsicherheitsvermeidung.

Hypothese 17:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen Unsicherheitsvermeidung und der Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2 (H17a), und der Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 (H17b).

Hypothese 18:
Eine Person mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung vergibt einen geringeren Auftrag, im Vergleich zu einer Person mit einer niedrigen Unsicherheitsvermeidung.

Hypothese 19:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen Unsicherheitsvermeidung und der Höhe des Auftrags.

5.5.1.2 Hypothesen zum Vertrauen

Wie in Kapitel 2.5.3 beschrieben wurde, erfüllt interpersonelles Vertrauen den Zweck Unsicherheiten zu reduzieren, wenn der Vertrauensgeber nicht vollständige Informationen über den Vertrauensnehmer besitzt. Der Aufbau von interpersonellem Vertrauen hängt von den wahrgenommenen Absichten, Fähigkeiten und Einstellungen des Interaktionspartners ab und der Vorhersagbarkeit seines Verhaltens. Gelingt es dem Entscheidungsträger Unsicherheiten zu reduzieren, indem er in andere Menschen sein Vertrauen setzt, so wird er wahrscheinlich eher Spieler 3 als Spieler 2 wählen. Denn das Nicht-Rechnen und das falsche Lösen von Aufga-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ben, bei dem vorgegebenen Schwierigkeitsgrad von Aufgaben, durch den gewählten Partner, wird wohl als weniger wahrscheinlich wahrgenommen. Schenkt der Entscheidungsträger anderen Personen leicht sein Vertrauen, so wird er wohl davon ausgehen, dass diese ihr Bestes geben und kein Verhalten an den Tag legen, welches ihm schaden wird. Daher ist es wahrscheinlicher, dass bei hohem Vertrauen eher Spieler 3 als Spieler 2 gewählt wird. Auch hinsichtlich der Aufgabenanzahl wird angenommen, dass Personen mit einem hohen Vertrauen in andere Menschen und deren Fähigkeiten höhere Aufträge vergeben, als Personen mit einem geringeren Vertrauen. Da der Aufbau von Vertrauen durch den zusätzlichen Austausch von Informationen beeinflusst wird, kann angenommen werden, dass das Kommunikationsmedium die Beziehungen zwischen Vertrauen und Partnerwahl als auch der Auftragshöhe moderiert.

Hypothese 20:
Bei einer Person, die schnell anderen Menschen vertraut, ist es unwahrscheinlicher, dass sie Spieler 2 wählt (H20a), und wahrscheinlicher, dass sie Spieler 3 wählt (H20b), als bei einer Person, der es schwerer fällt, anderen Personen zu vertrauen.

Hypothese 21:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen Vertrauen und der Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2 (H21a), und der Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 (H21b).

Hypothese 22:
Eine Person, die schnell anderen Menschen vertraut, vergibt einen höheren Auftrag, im Vergleich zu einer Person, der es schwerer fällt, anderen Personen zu vertrauen.

Hypothese 23:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen Vertrauen und der Höhe des Auftrags.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.5.1.3 Hypothesen zur sozialen Wahrnehmung

Soziale Kompetenz beschreibt ein Bündel von komplementären sozialen Fähigkeiten, die es einem Individuum ermöglichen mit anderen Personen zu interagieren und zufriedenstellende Beziehungen zu Interaktionspartnern aufzubauen (siehe Kapitel 4.2). Die soziale Wahrnehmung eines Individuums ermöglicht es ihm, die Intentionen, Motive und Charaktereigenschaften einzuschätzen. Es wird angenommen, dass Personen, die über eine hoch ausgeprägte soziale Wahrnehmungsfähigkeit verfügen, Unsicherheiten über den Interaktionspartner eher reduzieren können, als Person, deren soziale Wahrnehmung weniger stark ausgeprägt ist. Darum wird davon ausgegangen, dass es bei einer hohen sozialen Wahrnehmung wahrscheinlicher ist, dass Spieler 3 als Spieler 2 gewählt wird.

Da eine hohe soziale Wahrnehmungsfähigkeit bewirkt, dass der Interaktionspartner besser eingeschätzt werden kann, ist anzunehmen, dass die Höhe des Auftrags angemessen angepasst wird, an die Leistungsfähigkeit des Partners. Daher kann im Vorhinein nur angenommen werden, dass die soziale Wahrnehmung die Entscheidung hinsichtlich der Auftragshöhe beeinflusst, allerdings nicht die Wirkungsrichtung. Da die Wirksamkeit der sozialen Kompetenz vom Kommunikationsgrad abhängt, wird davon ausgegangen, dass das Kommunikationsmedium einen moderierenden Einfluss auf die soziale Wahrnehmung und die Partnerwahl, als auch die Auftragshöhe besitzt.

Hypothese 24:
Bei einer Person mit einer hohen sozialen Wahrnehmung ist es unwahrscheinlicher, dass sie Spieler 2 wählt (H24a), und wahrscheinlicher, dass sie Spieler 3 wählt (H24b), als bei einer Person mit einer niedrigen sozialen Wahrnehmung.

Hypothese 25:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen sozialer Wahrnehmung und der Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2 (H25a), und der Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 (H25b).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hypothese 26:
Eine Person mit einer hohen sozialen Wahrnehmung vergibt einen höheren Auftrag (H26a), einen gleich hohen Auftrag (H26b) oder einen niedrigeren Auftrag (H26c), im Vergleich zu einer Person mit einer niedrigen sozialen Wahrnehmung.

Hypothese 27:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen sozialer Wahrnehmung und der Höhe des Auftrags.

5.5.1.4 Hypothesen zur sozialen Anpassungsfähigkeit

Verfügt ein Individuum über eine hohe soziale Anpassungsfähigkeit, so kann es sich schnell in unterschiedliche soziale Situationen mit unterschiedlichen Interaktionspartnern einfügen, und sich im Umgang mit fremden Personen wohlfühlen. Daher kann soziale Anpassungsfähigkeit auch als sozialer Mut bezeichnet werden. Entsprechend zur sozialen Wahrnehmung wird auch hier davon ausgegangen, dass eine Person mit einer hoch ausgeprägten sozialen Anpassungsfähigkeit eher Spieler 3 als Spieler 2 wählt.

Hinsichtlich des Einflusses der sozialen Anpassungsfähigkeit auf die Auftragshöhe lässt sich auch hier die Wirkungsrichtung im Vorhinein nicht abschätzen. Es wird angenommen, dass das Kommunikationsmedium die Wirkungsbeziehung zwischen sozialer Anpassungsfähigkeit und der Partnerwahl als auch der Auftragshöhe moderierend beeinflusst.

Hypothese 28:
Bei einer Person mit einer hohen sozialen Anpassungsfähigkeit ist es unwahrscheinlicher, dass sie Spieler 2 wählt (H28a), und wahrscheinlicher, dass sie Spieler 3 wählt (H28b), als bei einer Person mit einer niedrigen sozialen Anpassungsfähigkeit.

Hypothese 29:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhal-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tigkeit moderiert die Beziehung zwischen sozialer Anpassungsfähigkeit und der Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2 (H29a), und der Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 (H29b).

Hypothese 30:
Eine Person mit einer hohen sozialen Anpassungsfähigkeit vergibt einen höheren Auftrag, (H30a), einen gleich hohen Auftrag (H30b) oder einen niedrigeren Auftrag (H30c), im Vergleich zu einer Person mit einer niedrigen sozialen Wahrnehmung.

Hypothese 31:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen sozialer Anpassungsfähigkeit und der Höhe des Auftrags.

5.5.1.5 Hypothesen zur Höhe der Auszahlungen

Die Höhe der Auszahlung des Entscheidungsträgers hängt von seiner Partnerwahl, und dem von ihm vergebenen Aufgabenumfang ab. Aufgrund des geringen Schwierigkeitsgrads der Aufgaben und der Annahme, dass der gewählte Spieler seine eigene Auszahlung maximieren möchte, erzielt der Entscheidungsträger bei der Wahl von Spieler 3 eine höhere Auszahlung als bei der Wahl von Spieler 2. In beiden Fällen ist die Auszahlung des Entscheidungsträgers höher, als wenn er sich entscheidet, selbst die Aufgaben zu rechnen.

Hypothese 32:
Der Entscheidungsträger erzielt eine höhere Auszahlung bei der Wahl von Spieler 2, als bei der Wahl von Spieler 1 (H32a). Der Entscheidungsträger erzielt eine höhere Auszahlung bei der Wahl von Spieler 3 als bei der Wahl von Spieler 2 (H32b).

Hypothese 33:
Der Entscheidungsträger erzielt eine höhere Auszahlung bei der Vergabe eines hohen Auftrags, im Vergleich zur Vergabe eines niedrigen Auftrags.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.5.2 Auswertungen des Basismodells

5.5.2.1 Partnerwahl

Der Einfluss der latenten Konstrukte des Basismodells auf die Partnerwahl, wurde mittels binärer logistischer Regression für die Wahl von Spieler 1, Spieler 2 und Spieler 3 untersucht. Da sich der Entscheidungsträger nur in vier von 60 Fällen selbst gewählt hat, konnten für diese Entscheidung mittels der binären logistischen Regression keine signifikanten Einflussgrößen und kein signifikantes Modell identifiziert werden.[71]

Die Regressionsanalyse bezieht sich auf das Entscheidungsverhalten der Entscheidungsträger und wird daher für einen Stichprobenumfang mit N = 60 durchgeführt. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse für die Wahl von Spieler 2 und die Wahl von Spieler 3 zu berücksichtigen. Denn dadurch bezieht sich die Gegenwahrscheinlichkeit zur Wahl von Spieler 2 (Spieler 3) nicht allein auf die Wahl von Spieler 3 (Spieler 2). Da im Stichprobenumfang die Fälle enthalten sind, in denen der Entscheidungsträger sich selbst gewählt hat, bezieht sich die Gegenwahrscheinlichkeit zur Wahl von Spieler 2 oder Spieler 3 auf die jeweilige *Nicht-Wahl* des betrachteten Spielers. Für die Regressionsanalyse wurden alle unabhängigen Variablen standardisiert, sodass sie jeweils einen Mittelwert von null und eine Standardabweichung von eins aufweisen. Dadurch geben die Logit-Koeffizienten der signifikanten unabhängigen Variablen die Rangfolge der Stärke ihres Einflusses auf die abhängige Variable wieder.

In Tabelle 5.26 ist das Ergebnis der Regressionsanalyse für die Wahl von Spieler 2 dargestellt.[72] Der Vergleich der Modelle 3a, 3b und 4 zeigt, dass insbesondere die Prädikatoren *Unsicherheitsvermeidung* und *Vertrauen* eine signifikante Steigerung der Modellgüte bewirken (M3a: $\Delta\chi^2 = 6{,}55$; M4: $\Delta\chi^2 = 6{,}37$ zu M3b). Allerdings geht aus dem Likelihood-Ratio-Test (χ^2) hervor, dass keines der Modelle für den erhobenen Datensatz signifikant ist. Die Modelle liefern somit keinen signifi-

[71] Die Ergebnisse der binären logistischen Regression für die Wahl von Spieler 1 befinden sich im Anhang 10, S. 292.

[72] Die Ergebnisse der Regression für die Wahl von Spieler 2 bei Anwendung der Methode der *Unit Weights* zur Bildung der unabhängigen Variablen befinden sich im Anhang 11, S. 293.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kant höheren Erklärungsgehalt als das Null-Modell. Bei den Pseudo-R^2-Statistiken wird das Nagelkerke-R^2 dem Cox & Snell-R^2 zur Beurteilung der Güte des Modells vorgezogen. Denn im Gegensatz zum Cox & Snell-R^2 erreicht das Nagelkerke-R^2 den Maximalwert von 1, wodurch eine eindeutige inhaltliche Interpretation möglich ist.[73] Werte > 0,2 werden für das Nagelkerke-R^2 als akzeptabel und Werte $\geq 0{,}4$ werden als gut angesehen.[74] Somit weisen die Modelle 3a und 4 eine akzeptable erklärte Varianz auf. In Modell 3a werden 22 Prozent und in Modell 4 werden 30 Prozent der Varianz der abhängigen Variable *Wahl von Spieler 2* durch die enthaltenen unabhängigen Variablen erklärt.

Für die Wahl von Spieler 3 zeigt der Vergleich der Modelle 3a, 3b und 4 in Tabelle 5.27,[75] dass insbesondere die Prädikatoren *Vertrauen*, *Soziale Wahrnehmung* und *Soziale Anpassungsfähigkeit* eine signifikante Steigerung der Modellgüte bewirken (M3a: $\Delta\chi^2 = 7{,}32$; M3b: $\Delta\chi^2 = 6{,}02$; M4: $\Delta\chi^2 = 6{,}41$ zu M3a bzw. $\Delta\chi^2 = 7{,}71$ zu M3b). Aus den Ergebnissen des Likelihood-Ratio-Tests (χ^2) geht hervor, dass Modell 3a einen schwach signifikant und Modell 4 einen signifikant höheren Erklärungsgehalt als das Null-Modell aufweisen. Die Werte des Nagelkerke-R^2 geben eine akzeptable erklärte Varianz der drei Modelle wieder. In Modell 3a werden 27 Prozent, in Modell 3b werden 25 Prozent und in Modell 4 werden 38 Prozent der Varianz der abhängigen Variablen *Wahl von Spieler 3* durch die jeweils enthaltenen unabhängigen Variablen erklärt.

Aus **Modell 4** (Basismodell) geht hervor, dass das Vertrauen des Entscheidungsträgers den stärksten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2 besitzt, gefolgt von dessen Unsicherheitsvermeidung und Nationalität. Die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 wird ebenfalls am stärksten vom Vertrauen beeinflusst, gefolgt von der Nationalität, der Chat- und Video-Kommunikation, sozialen Wahrnehmung und Anpassungsfähigkeit sowie dem Alter des Entscheidungsträgers. Zwischen *Unsicherheitsvermeidung* und der Wahrscheinlichkeit, dass Spieler 2 gewählt wird, besteht ein schwach signifikant positiver Zusammenhang, welcher durch den Logit-Koeffizienten angezeigt wird ($\beta = 0{,}866$). Der Effekt-

[73] Vgl. Backhaus et al. (2011a), S. 270.

[74] Vgl. Backhaus et al. (2011a), S. 276.

[75] Die Ergebnisse der Regression für die Wahl von Spieler 3 bei Anwendung der Methode der *Unit Weights* zur Bildung der unabhängigen Variablen befinden sich im Anhang 12, S. 294.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Koeffizient (bzw. Odds Ratio) gibt an, dass sich das Wahrscheinlichkeits- bzw. Chancenverhältnis zwischen der Wahl von Spieler 2 (P(y = 1)) und der Nicht-Wahl von Spieler 2 (P(y = 0)) um das 2,38fache verbessert (zugunsten von P(y = 1)), bei einer Erhöhung der standardisierten Variable Unsicherheitsvermeidung um eine Skaleneinheit. Das bedeutet, eine Erhöhung der standardisierten Variable Unsicherheitsvermeidung um eine Einheit erhöht das Chancenverhältnis für die Wahl von Spieler 2 um 138 Prozent. Bei Personen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung ist somit die Wahrscheinlichkeit, dass sie Spieler 2 wählen, höher, als bei Personen mit einer niedrigen Unsicherheitsvermeidung, wodurch Hypothese 16a bestätigt wird. Ein signifikanter Einfluss der Unsicherheitsvermeidung auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 kann nicht nachgewiesen werden, sodass Hypothese 16b nicht bestätigt wird.

Zwischen *Vertrauen* und der Wahrscheinlichkeit, dass Spieler 2 gewählt wird, besteht ein signifikant negativer Zusammenhang (β = -0,869). Bei einer Erhöhung der standardisierten Variable Vertrauen um eine Skaleneinheit, verringert sich das Chancenverhältnis zwischen der Wahl von Spieler 2 (P(y = 1)) und der Nicht-Wahl von Spieler 2 (P(y = 0)) um das 0,42fache (zugunsten von P(y = 0)). Dies bedeutet eine Verringerung des Chancenverhältnisses für die Wahl von Spieler 2 um 58 Prozent. Damit ist die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2 bei Personen, denen es nicht leicht fällt anderen Menschen zu vertrauen, höher als bei Personen, die schnell anderen Personen vertrauen können. Dieses Ergebnis bestätigt Hypothese 20a. Auf die Wahrscheinlichkeit, dass Spieler 3 gewählt wird, hat das Vertrauen einen signifikant positiven Einfluss (β = 1,141). Im Hinblick auf den Effekt-Koeffizienten führt eine Erhöhung der standardisierten Variable Vertrauen um eine Skaleneinheit zu einer Steigerung der Chance für die Wahl von Spieler 3 um 213 Prozent. Somit ist die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 bei Personen, denen es leicht fällt anderen Menschen zu vertrauen, höher als bei Personen, denen es schwer fällt anderen Personen zu vertrauen, womit auch Hypothese 20b bestätigt wird.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Modell 1		Modell 2		Modell 3a		Modell 3b		Modell 4		Modell 5	
Konstante	-0,809	(0,445)**	-0,828	(0,437)**	-0,983	(0,374)**	-0,892	(0,410)**	-1,046	(0,351)**	-1,819	(0,162)**
Alter	-0,213	(0,808)	-0,290	(0,748)	-0,245	(0,783)	-0,422	(0,656)	-0,424	(0,654)	-2,089	(0,124)*
Geschlecht (w)	0,109	(1,116)	0,110	(1,116)	0,560	(1,752)	0,021	(1,022)	0,410	(1,507)	0,075	(1,077)
Nationalität (dt.)	-0,474	(0,623)	-0,512	(0,599)	-0,623	(0,536)	-0,627	(0,534)†	-0,748	(0,473)†	-1,704	(0,182)*
Sprachkompetenz	0,087	(1,091)	0,123	(1,131)	0,344	(1,410)	0,068	(1,071)	0,222	(1,249)	0,636	(1,889)
Chat-Kommunikation			0,320	(1,377)	0,443	(1,557)	0,470	(1,599)	0,615	(1,849)	1,444	(4,238)*
Video-Kommunikation			0,314	(1,370)	0,514	(1,672)	0,424	(1,528)	0,614	(1,849)	0,564	(1,758)
Unsicherheitsvermeidung					0,927	(2,526)*			0,866	(2,377)†	1,001	(2,721)†
Vertrauen					-0,759	(0,468)†			-0,869	(0,419)*	-2,359	(0,095)*
Soziale Wahrnehmung							-0,534	(0,586)	-0,502	(0,605)	-1,254	(0,285)†
Soziale Anpassungsfähigkeit							0,476	(1,610)	0,613	(1,846)	2,128	(8,398)*
USV x Chat											-0,152	(0,859)
USV x Video											1,397	(4,045)†
Vertrauen x Chat											1,084	(2,958)†
Vertrauen x Video											-1,277	(0,279)
SW x Chat											-1,386	(0,250)†
SW x Video											-0,578	(0,561)
SA x Chat											-0,950	(0,387)
SA x Video											0,678	(1,971)
χ^2	**2,73**		**3,82**		**10,37**		**7,78**		**14,15**		**30,61***	
$\Delta\chi^2$			**1,09**		**6,55***		**3,96**		**3,78** (zu 3a) **6,37*** (zu 3b)		**16,46***	
Cox & Snell-R^2	**0,04**		**0,06**		**0,16**		**0,12**		**0,21**		**0,40**	
Nagelkerke-R^2	**0,06**		**0,09**		**0,22**		**0,17**		**0,30**		**0,56**	
N	**60**		**60**		**60**		**60**		**60**		**60**	

Logit-Koeffizienten (Effekt-Koeffizienten)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle 5.26: Ergebnisse der binären logistischen Regression für die Wahl von Spieler 2

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Modell 1		Modell 2		Modell 3a		Modell 3b		Modell 4		Modell 5	
Konstante	0,515	(1,674)†	0,534	(1,706)†	0,646	(1,907)*	0,576	(1,778)†	0,736	(2,088)*	1,181	(3,258)*
Alter	0,225	(1,253)	0,313	(1,367)	0,431	(1,538)	0,504	(1,656)	0,690	(1,994)†	2,000	(7,390)**
Geschlecht (w)	-0,276	(0,759)	-0,311	(0,732)	-0,696	(0,499)†	-0,191	(0,827)	-0,479	(0,619)	-0,111	(0,895)
Nationalität (dt.)	0,477	(1,612)	0,527	(1,694)†	0,842	(2,322)*	0,674	(1,963)*	1,015	(2,759)*	1,857	(6,402)*
Sprachkompetenz	-0,302	(0,739)	-0,352	(0,703)	-0,577	(0,562)	-0,323	(0,724)	-0,439	(0,644)	-0,912	(0,402)
Chat-Kommunikation			-0,341	(0,711)	-0,563	(0,570)	-0,516	(0,597)	-0,808	(0,446)†	-1,523	(0,218)*
Video-Kommunikation			-0,442	(0,643)	-0,656	(0,519)†	-0,591	(0,554)	-0,783	(0,457)†	-0,444	(0,641)
Unsicherheitsvermeidung					-0,617	(0,540)			-0,509	(0,601)	-0,787	(0,455)
Vertrauen					0,987	(2,682)*			1,141	(3,128)*	2,722	(15,216)**
Soziale Wahrnehmung							0,738	(2,092)*	0,780	(2,182)†	1,641	(5,160)*
Soziale Anpassungsfähigkeit							-0,468	(0,626)	-0,775	(0,461)†	-2,075	(0,126)*
USV x Chat											-0,049	(0,952)
USV x Video											-1,083	(0,339)
Vertrauen x Chat											-0,071	(0,932)
Vertrauen x Video											1,956	(7,073)*
SW x Chat											1,202	(3,326)
SW x Video											0,654	(1,924)
SA x Chat											0,792	(2,209)
SA x Video											-1,398	(0,247)
χ^2	4,20		6,07		13,39†		12,09		19,80*		31,70*	
$\Delta\chi^2$			1,87		7,32*		6,02*		6,41* (zu 3a) 7,71* (zu 3b)		11,89	
Cox & Snell-R^2	0,07		0,10		0,20		0,18		0,28		0,41	
Nagelkerke-R^2	0,09		0,13		0,27		0,25		0,38		0,56	
N	60		60		60		60		60		60	

Logit-Koeffizienten (Effekt-Koeffizienten)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle 5.27: Ergebnisse der binären logistischen Regression für die Wahl von Spieler 3

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Für die Wahl von Spieler 2 geht aus Modell 5 hervor, dass die *soziale Wahrnehmung* bei Chat-Kommunikation und ohne Kommunikation einen schwach signifikant negativen Einfluss hat. Damit wird Hypothese 24a bestätigt. Des Weiteren beeinflusst die soziale Wahrnehmung die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 schwach signifikant positiv ($\beta = 0{,}780$). Eine Erhöhung der standardisierten Variable soziale Wahrnehmung um eine Einheit steigert das Chancenverhältnis zugunsten der Wahl von Spieler 3 um 118 Prozent. Bei Personen mit einer hohen sozialen Wahrnehmung ist es somit wahrscheinlicher, dass sie Spieler 3 wählen, als bei Personen mit einer geringen sozialen Wahrnehmung. Durch dieses Ergebnis wird auch Hypothese 24b bestätigt.

Die *soziale Anpassungsfähigkeit* hat in Modell 5 einen signifikant positiven Einfluss auf die Wahl von Spieler 2, wenn keine Kommunikation stattfindet. Damit wird Hypothese 28a abgelehnt, in welcher davon ausgegangen wird, dass die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2 umso höher ist, je geringer die soziale Anpassungsfähigkeit des Entscheidungsträgers ausgeprägt ist. Die soziale Anpassungsfähigkeit hat einen schwach signifikant negativen Einfluss ($\beta = -0{,}775$) auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3. Eine Erhöhung der unabhängigen Variablen verschlechtert die Chance der Wahl von Spieler 3 um 54 Prozent, zugunsten der Nicht-Wahl von Spieler 3. Bei Personen mit einer hohen sozialen Anpassungsfähigkeit ist es daher unwahrscheinlicher, dass sie Spieler 3 wählen, als bei Personen mit einer geringen sozialen Anpassungsfähigkeit, sodass auch Hypothese 28b abzulehnen ist.

Auch die *Nationalität* hat im Basismodell einen schwach signifikanten Einfluss auf die Wahl von Spieler 2, und einen signifikanten Einfluss auf die Wahl von Spieler 3. Ist der Entscheidungsträger ein Deutscher, so verringert dies die Wahrscheinlichkeit ($\beta = -0{,}748$), dass Spieler 2 gewählt wird, und erhöht die Wahrscheinlichkeit ($\beta = 1{,}015$), dass Spieler 3 gewählt wird. Bei Deutschen ist die Chance, dass Spieler 2 gewählt wird, um das 0,473fache bzw. um 53 Prozent geringer, und die Chance, dass Spieler 3 gewählt wird um das 2,759fache bzw. um 176 Prozent höher als bei Chinesen. Damit wird Hypothese 1 dahingehend bestätigt, dass die deutschen Entscheidungsträger eher Spieler 3 als Spieler 2 wählen, im Vergleich zu chinesischen Entscheidungsträgern.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 wird ebenfalls vom Alter des Entscheidungsträgers und der jeweiligen Kommunikationsanordnung schwach signifikant beeinflusst. Das *Alter* hat einen positiven Einfluss ($\beta = 0{,}690$). Daraus folgt, dass mit dem Alter des Entscheidungsträgers die Wahrscheinlichkeit steigt, dass er Spieler 3 wählt. Somit ist es bei älteren Entscheidungsträgern wahrscheinlicher, dass sie Spieler 3 wählen als bei jüngeren Entscheidungsträgern. Eine Erhöhung der standardisierten Variable Alter um eine Einheit steigert das Chancenverhältnis um 99 Prozent, zugunsten der Wahl von Spieler 3. *Chat-Kommunikation* und *Video-Kommunikation* weisen einen schwach signifikant negativen Einfluss (β = -0,808 bzw. -0,783) auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 auf. Das bedeutet, bei Chat- und Video-Kommunikation sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Spieler 3 gewählt wird. Bei Chat-Kommunikation ist die Chance, dass Spieler 3 gewählt wird um 55 Prozent geringer als bei keiner Kommunikation. Bei Video-Kommunikation verringert sich die Chance der Wahl von Spieler 3 um 54 Prozent, im Vergleich zu keiner Kommunikation.

Mit **Modell 5** wird überprüft, ob das Kommunikationsmedium einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen der jeweiligen latenten Variable und der Partnerwahl besitzt. Entsprechend der von Dawson empfohlenen Vorgehensweise zur Bildung von Interaktionstermen, wurden die standardisierten latenten Variablen jeweils mit den standardisierten Dummy-Variablen der beiden Kommunikationsformen multipliziert.[76] Der Likelihood-Ratio-Test zeigt, dass das Modell für die Wahl von Spieler 2 und Spieler 3 insgesamt signifikant und die Nullhypothese abzulehnen ist (χ^2 = 30,61 bzw. 31,70). Zumindest für die Wahl von Spieler 2 führen die zusätzlichen Interaktionsterme zu einem signifikanten Zuwachs des Modellfits ($\Delta\chi^2$ = 16,46). Das Nagelkerke-R^2 beträgt 0,56 für die Wahl von Spieler 2 als auch für die Wahl von Spieler 3, sodass mit Modell 5 jeweils 56 Prozent der Varianz der abhängigen Variablen *Wahl von Spieler 2* und *Wahl von Spieler 3* durch die unabhängigen Variablen erklärt werden. Damit ist der Anteil der unabhängigen Variablen an der zu erklärenden Varianz als sehr gut einzustufen.

[76] Vgl. Dawson (2013), S. 2. Eine Standardisierung bzw. Zentrierung der abhängigen Variable hat keinen Einfluss auf die Messung von Interaktionseffekten und ist daher nicht notwendig. Vgl. Aiken; West (1991), S. 35.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Da durch die alleinige Betrachtung der Interaktionskoeffizienten keine präzise Interpretation der Interaktionseffekte möglich ist,[77] werden diese zusätzlich in Abbildung 5.12 graphisch dargestellt.[78] Für die Berechnungen wurden folgende Formeln zugrunde gelegt:[79]

$$logit(Y) = log[Y/(1-Y)] = b_0 + b_1X + b_2Z + b_3XZ + \varepsilon$$

bzw.

$$Y = e^{b_0+b_1X+b_2Z+b_3XZ+\varepsilon}/(1+e^{b_0+b_1X+b_2Z+b_3XZ+\varepsilon})$$

Hierbei stellt Y die Wahrscheinlichkeit des „sicheren“ Eintritts der abhängigen Variablen dar, X ist die unabhängige Variable, Z der Moderator und XZ der Interaktionsterm. In Abbildung 5.12 rangieren die Werte von X zwischen -1 Standardabweichung (geringe Ausprägung) und +1 Standardabweichung (hohe Ausprägung) um den Mittelwert von X, welcher gleich null ist. Hierzu wurden die Werte im Abstand von 0,25 Standardabweichungen berechnet, welche durch eine Linie miteinander verbunden wurden, um den approximierten Verlauf der Kurven darzustellen.[80] Da der Moderator binär ist, nimmt er einen Wert von null an, wenn keine Kommunikation vorliegt, und einen Wert von eins, wenn Kommunikation (Chat- oder Video-Kommunikation) stattfindet. Exemplarisch weisen die Kurven der Unsicherheitsvermeidung bei der Wahl von Spieler 2 die folgenden Minima und Maxima auf. Findet keine Kommunikation statt, beträgt E(Y) bei einer geringen Unsicherheitsvermeidung 0,056 und bei einer hohen Unsicherheitsvermeidung 0,306. Bei Video-Kommunikation und einer geringen Unsicherheitsvermeidung beträgt E(Y) 0,025 und bei einer hohen Unsicherheitsvermeidung 0,758.

Unsicherheitsvermeidung hat einen schwach signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2, wenn keine Kommunikation und wenn Video-Kommunikation stattfindet. Hierbei steigt die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2 mit dem Grad der Unsicherheitsvermeidung des Entscheidungsträgers.

---

[77] Vgl. Dawson (2013), S. 3.

[78] Hierzu wurden die Online-Ressourcen für logistische Regressionen auf http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm verwendet.

[79] Dawson (2013), S. 10.

[80] Vgl. Dawson (2013), S. 10.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

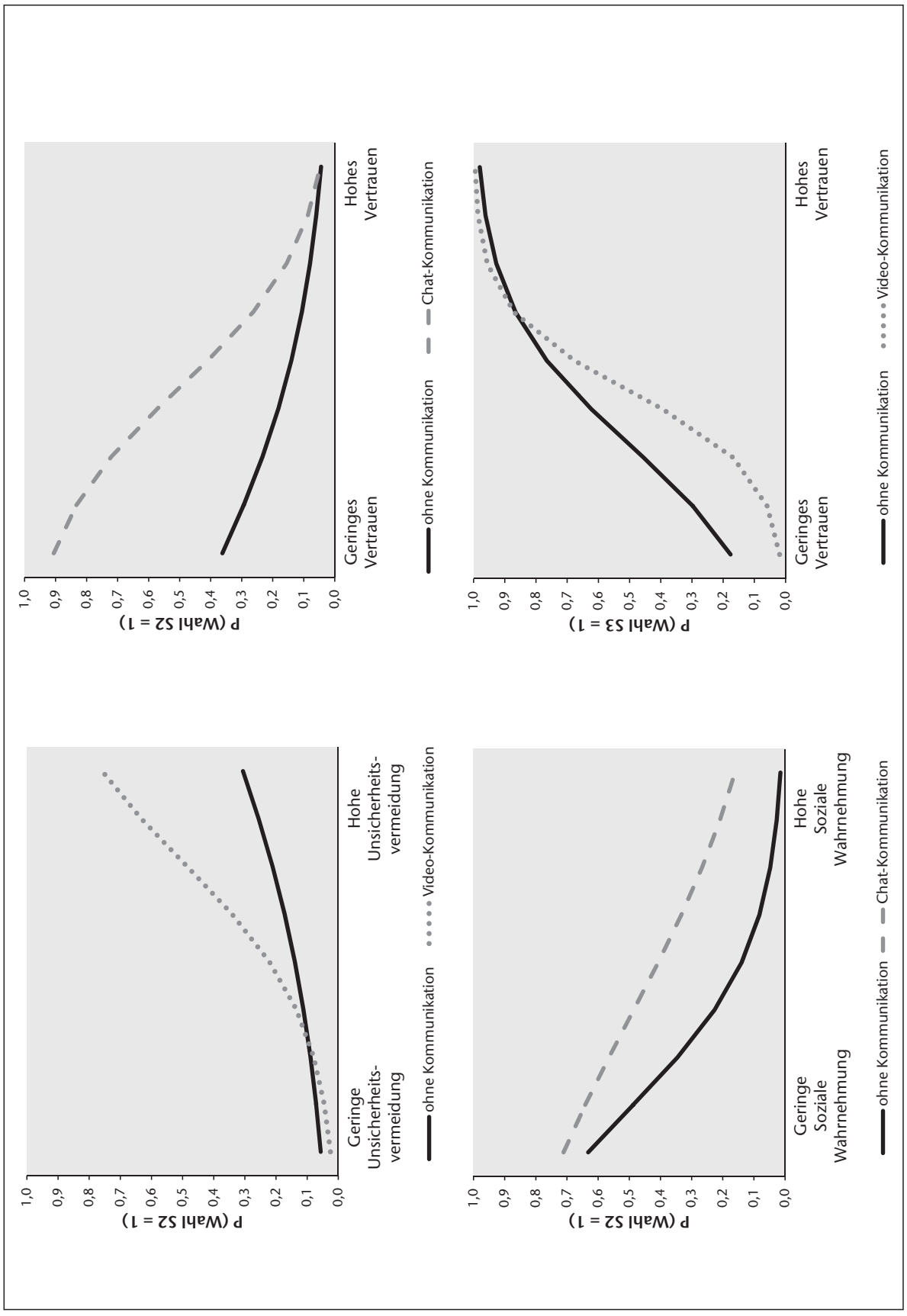


Abbildung 5.12: Interaktionseffekte bei der Partnerwahl

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Durch Video-Kommunikation wird dieser Effekt verstärkt, je höher die Unsicherheitsvermeidung ausgeprägt ist. Damit moderiert die mit dem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit die Beziehung zwischen Unsicherheitsvermeidung und der Wahl von Spieler 2, womit Hypothese 17a bestätigt wird. Hypothese 17b wird nicht bestätigt, da für Spieler 3 diesbezüglich kein signifikanter moderierender Einfluss des Kommunikationsmedium festgestellt werden kann. *Vertrauen* besitzt bei keiner Kommunikation einen signifikanten und bei Chat-Kommunikation einen schwach signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2. Für Personen mit einem geringen Vertrauen ist es wahrscheinlicher, dass sie bei Chat-Kommunikation Spieler 2 wählen, als wenn keine Kommunikation stattfindet. Die mit dem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen Vertrauen und der Wahl von Spieler 2, womit Hypothese 21a bestätigt wird. Auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 hat das Vertrauen bei keiner Kommunikation einen stark signifikanten und bei Video-Kommunikation einen signifikanten Einfluss. Je geringer das Vertrauen beim Entscheidungsträger ausgeprägt ist, umso unwahrscheinlicher ist es, dass er Spieler 3 bei Video-Kommunikation wählt, im Vergleich zu keiner Kommunikation. Somit wird der negative Zusammenhang zwischen Vertrauen und der Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 durch das Kommunikationsmedium verstärkt, womit auch Hypothese 21b bestätigt wird.

Die *soziale Wahrnehmung* hat bei Chat-Kommunikation und keiner Kommunikation einen schwach signifikant negativen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2. Durch die Möglichkeit der Chat-Kommunikation wird dieser negative Zusammenhang abgeschwächt, da hierbei die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2 immer größer ist, als wenn keine Kommunikation stattfindet. Die mit dem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen sozialer Wahrnehmung und der Wahl von Spieler 2, womit Hypothese 25a bestätigt wird. Für die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 sind die Interaktionsterme nicht signifikant, sodass Hypothese 25b nicht bestätigt wird.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ein moderierender Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Beziehung zwischen *sozialer Anpassungsfähigkeit* und der Partnerwahl kann nicht nachgewiesen werden, sodass die Hypothesen 29a und 29b nicht bestätigt werden können.

5.5.2.2 Auftragshöhe

Der Einfluss der latenten Variablen auf die Höhe des vergebenen Auftrags wurde mittels multipler linearer Regression untersucht. Auch hier wurden die unabhängigen Variablen zuvor standardisiert. Aus den Modellen 3b und 4 in Tabelle 5.28 geht hervor,[81] dass die Entscheidung hinsichtlich der Höhe des zu vergebenen Auftrags neben dem Alter nur von der sozialen Wahrnehmung signifikant beeinflusst wird. Die F-Statistik zeigt, dass die Modelle signifikant sind, und damit über die Stichprobe hinaus für die Grundgesamtheit Gültigkeit besitzen. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß gibt an, dass mit **Modell 4** 16 Prozent der gesamten Streuung erklärt werden können.

Das *Alter* beeinflusst die Höhe des Auftrags am stärksten. Sein Einfluss ist schwach signifikant positiv, sodass ältere Entscheidungsträger höhere Aufträge vergeben als jüngere Personen. Die *soziale Wahrnehmung* beeinflusst die Auftragshöhe ebenfalls positiv. Dadurch vergeben Personen mit einer hohen sozialen Wahrnehmung höhere Aufträge als Personen mit einer schwach ausgeprägten sozialen Wahrnehmung. Hypothese 26a kann damit bestätigt werden, und die Hypothesen 26b und 26c werden abgelehnt. Für Unsicherheitsvermeidung, Vertrauen und soziale Anpassungsfähigkeit kann kein signifikanter Einfluss auf den vergebenen Auftrag nachgewiesen werden. Daher werden die Hypothesen 18, 22 und 30 nicht bestätigt.

Chat- und Video-Kommunikation besitzen in Modell 4 keinen signifikanten Einfluss, und auch die Interaktionsterme in **Modell 5** liefern keinen zusätzlichen Erklärungsgehalt bezüglich der Höhe des Auftrags. Außerdem ist die Güte von Modell 5 nicht signifikant.

---

[81] Die Ergebnisse der Regression für die Auftragshöhe bei Anwendung der Methode der *Unit Weights* zur Bildung der unabhängigen Variablen befinden sich im Anhang 13, S. 295.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Modell 1		Modell 2		Modell 3a		Modell 3b		Modell 4		Modell 5	
Alter	0,271	(2,065)*	0,221	(1,637)	0,233	(1,556)	0,274	(2,037)*	0,298	(1,993)†	0,358	(1,885)†
Geschlecht (w)	-0,213	(-1,676)†	-0,227	(-1,761)†	-0,180	(-1,247)	-0,193	(-1,510)	-0,129	(-0,899)	-0,080	(-0,457)
Nationalität (dt.)	-0,129	(-1,009)	-0,147	(-1,147)	-0,151	(-1,042)	-0,100	(-0,783)	-0,098	(-0,681)	-0,094	(-0,577)
Sprachkompetenz	0,063	(0,510)	0,090	(0,709)	0,108	(0,833)	0,078	(0,608)	0,097	(0,740)	0,098	(0,642)
Chat-Kommunikation			0,218	(1,498)	0,227	(1,463)	0,167	(1,155)	0,173	(1,124)	0,166	(0,955)
Video-Kommunikation			0,152	(1,064)	0,163	(1,120)	0,097	(0,682)	0,108	(0,744)	0,133	(0,809)
Unsicherheitsvermeidung					0,106	(0,694)			0,141	(0,948)	0,154	(0,920)
Vertrauen					-0,098	(-0,665)			-0,121	(-0,819)	-0,136	(-0,808)
Soziale Wahrnehmung							0,251	(1,984)†	0,270	(2,099)*	0,276	(1,874)†
Soziale Anpassungsfähigkeit							-0,104	(-0,832)	-0,093	(-0,725)	-0,047	(-0,276)
USV x Chat											-0,070	(-0,429)
USV x Video											-0,083	(-0,465)
Vertrauen x Chat											0,182	(1,085)
Vertrauen x Video											0,091	(0,484)
SW x Chat											0,102	(0,562)
SW x Video											0,041	(0,225)
SA x Chat											-0,108	(-0,457)
SA x Video											-0,077	(-0,340)
F-Wert	**3,29***		**2,60***		**1,99†**		**2,55***		**2,13***		**1,13**	
R^2	**0,19**		**0,23**		**0,24**		**0,29**		**0,30**		**0,33**	
korrigiertes R^2	**0,13**		**0,14**		**0,12**		**0,17**		**0,16**		**0,04**	
$\triangle R^2$			**0,04**		**0,01**		**0,06**		**0,06** (zu 3a) **0,01** (zu 3b)		**0,03**	
N	**60**		**60**		**60**		**60**		**60**		**60**	

Standardisierte Regressionskoeffizienten (T-Werte)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle 5.28: Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Auftragshöhe

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Daraus folgt, dass das Kommunikationsmedium keinen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen der Höhe des Auftrags und den einzelnen latenten Variablen besitzt. Die Hypothesen 19, 23, 27 und 31 werden durch diese Ergebnisse nicht bestätigt.

5.5.2.3 Auszahlungshöhe

Aus der Modellierung der Experimente folgt, dass die Auszahlungshöhe von der Partnerwahl und der vergebenen Aufgabenanzahl abhängt. Das Regressionsmodell zur Auszahlungshöhe ist hoch signifikant (siehe Tabelle 5.29).

Variablen	Unstandardisiert	Teilstandardisiert	Standardisiert	
Wahl Spieler 1	-34,397	-8,652	-0,179	(2,834)**
Wahl Spieler 3	24,047	11,790	0,244	(3,858)***
Auftrag	2,427	62,007	1,282	(5,626)***
Quadrierter Auftrag	-0,009	-23,079	-0,477	(-2,091)*
F-Wert		**57,79*** **		
R^2		**0,81**		
korrigiertes R^2		**0,79**		
N		**60**		

Regressionskoeffizienten (T-Werte)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle 5.29: Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Höhe der Auszahlung

Nach dem korrigierten Bestimmtheitsmaß werden durch die unabhängigen Variablen 79 Prozent der Varianz der Auszahlungshöhe erklärt. Um zu überprüfen, ob die optimale Auftragshöhe eine Randlösung ist, wurde in die Regression der quadrierte Auftrag aufgenommen. Der quadrierte Auftrag weist einen signifikanten Vorzeichenwechsel auf. Unter Verwendung der nicht standardisierten Regressionskoeffizienten lässt sich aus der Gleichung $y = -0{,}009x^2 + 2{,}427x$ die optimale Auftragshöhe $x_{opt} = 134{,}8$ ableiten. Da maximal 100 Aufgaben vergeben werden konnten, stellt die Randlösung die optimale Aufgabenanzahl dar, und die quadrierte Va-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

riable des Auftrags ist in der Regressionsanalyse zu berücksichtigen. Da im Modell zwei Dummy-Variablen (*Wahl Spieler 1* und *Wahl Spieler 3*)[82] enthalten sind, wurde die Regressionsanalyse noch einmal mit den zuvor standardisierten unabhängigen Variablen durchgeführt, um diese hinsichtlich ihrer Einflussstärke miteinander vergleichen zu können.

Im Zusammenhang mit den in Tabelle 5.25 aufgeführten Korrelationskoeffizienten, beeinflusst die Aufgabenanzahl des Auftrags die Auszahlungshöhe am stärksten, gefolgt von der Wahl von Spieler 3. Wählt sich der Entscheidungsträger selbst, so ist die Einflussstärke am geringsten. Entscheidungsträger, die sich selbst wählen, erzielen eine geringere Auszahlung und Entscheidungsträger, die Spieler 3 wählen erzielen eine höhere Auszahlung, im Vergleich zu denjenigen, die Spieler 2 wählen. Damit wird Hypothese 32 vollständig bestätigt. Ebenso erzielen die Entscheidungsträger, welche eine hohe Anzahl von Aufgaben vergeben eine höhere Auszahlung, als Personen, die dem gewählten Spieler einen geringen Auftragsumfang zuweisen. Somit wird auch Hypothese 33 bestätigt.

[82] Zur Problematik bei der Interpretation von standardisierten Regressionskoeffizienten von Dummy-Variablen vgl. z. B. Urban; Mayerl (2011), S. 106-107.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.6 Erweiterungen des Basismodells

5.6.1 Messung der zusätzlichen Konstrukte

Um weitere Einflüsse auf das Entscheidungsverhalten von Spieler 1 identifizieren zu können, die durch die KFA ausgeschlossen wurden, wurde die Reliabilität der latenten Konstrukte auf der Basis von Cronbachs Alpha untersucht. Wie aus der Aufzählung von Peterson hervorgeht, werden in der Literatur unterschiedliche Cutoff-Werte von 0,5 bis 0,95 für Cronbachs Alpha angeführt.[83] Im Allgemeinen werden Werte $\geq 0{,}7$ als eine gute Reliabilität der Messinstrumente eingestuft. Cortina weist aber darauf hin, dass bei der Interpretation von Alpha, die Anzahl der Fragen berücksichtigt werden muss, mit denen ein Konstrukt gemessen wird.[84] Auch Schmitt hebt hervor, dass Messinstrumente mit einem geringeren Alpha verwendet werden können.[85]

Machtdistanz	Cronbachs Alpha	Standardisiertes Alpha	MIC	N
Chinesen	0,534	0,534	0,223	80
Deutsche	0,658	0,664	0,330	100
Gesamt	0,612	0,613	0,284	180

Machtdistanz wird gemessen über: Q1, Q9, Q13, Q17
MIC = Mittlere Inter-Itemkorrelation

Tabelle 5.30: Interne-Konsistenz-Reliabilität

Um weitere Einflussgrößen zu identifizieren, um die das Basismodell erweitert werden kann, wurden Konstrukte mit Werten von $\alpha \geq 0{,}5$ berücksichtigt. Auf der Basis von Cronbachs Alpha können alle zwölf latenten Variablen in die Regressionsanalyse einfließen. Allerdings konnte über dieses Verfahren nur für die Variable *Machtdistanz* ein zusätzlicher signifikanter Einfluss nachgewiesen werden. Die Werte von Cronbachs Alpha und der mittleren Inter-Itemkorrelation (MIC) sind

[83] Vgl. Peterson (1994), S. 382.

[84] Vgl. Cortina (1993), S. 102.

[85] Vgl. Schmitt (1996), S. 353.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

für alle drei Datensätze in Tabelle 5.30 angegeben. Für Werte der MIC $\geq 0{,}3$ liegt eine gute Reliabilität des Messinstruments vor.[86]

Da durch die KFA Fragen gebündelt und somit einzelne Fragen ausgeschlossen werden, wurden des Weiteren die Korrelationen dieser ausgeschlossenen Fragen mit den latenten Variablen des Basismodells überprüft. Die Fragen 44 und 46 sind hierbei die einzigen, welche nicht signifikant mit den unabhängigen Variablen des Basismodells korrelieren, und einen signifikanten Einfluss im Regressionsmodell aufweisen. Frage 44 misst die *Sensibilität gegenüber Kritik* von anderen Personen und Frage 46 *manipulatives Verhalten*.

In Tabelle 5.31 sind die Mittelwerte und Standardabweichungen der einzelnen Fragen für die chinesischen und deutschen Spieler 1 sowie für die Entscheidungsträger insgesamt dargestellt.

Variablen	China		Deutschland		Gesamt	
	MW	SA	MW	SA	MW	SA
Q01	3,03	1,88	3,83	1,42	3,43	1,70
Q09	2,63	1,67	2,83	1,91	2,73	1,78
Q13	2,27	1,41	2,73	1,44	2,50	1,43
Q17	2,57	1,41	3,57	1,65	3,07	1,60
Q44	4,53	1,83	5,10	1,49	4,82	1,68
Q46	3,67	1,86	4,27	1,26	3,97	1,61
N	30		30		60	

Tabelle 5.31: Deskriptive Statistiken der einzelnen Fragen der Erweiterungen für den chinesischen, deutschen und gesamten Datensatz der Entscheidungsträger (Spieler 1)

Des Weiteren wurde überprüft, ob die Kommunikationsinhalte, welche bei Chat-Kommunikation und Video-Kommunikation miteinander ausgetauscht wurden, das Entscheidungsverhalten von Spieler 1 beeinflussen. Entsprechend der empfohlenen Vorgehensweise von Srnka und Koeszegi wurden die Kommunikationsinhalte kategorisiert und kodiert.[87] Hierzu wurden die Gespräche der Video-Anordnungen von einer studentischen Hilfskraft in schriftliche Kommunikations-

[86] Vgl. Weiber; Mühlhaus (2010), S. 111.

[87] Vgl. Srnka; Koeszegi (2007), S. 35-37.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

protokolle überführt. Die Inhalte der Chat-Kommunikation lagen bereits schriftlich vor. Anschließend wurden die Kommunikationsinhalte in Einheiten zusammengefasst, in denen das Gemeinte bzw. eine Idee enthalten ist, unabhängig davon ob es durch einen Satz, durch Satzteile oder einzelne Worte wiedergegeben wird.[88] Eine studentische Hilfskraft wurde instruiert, unabhängig von der Autorin, die Kommunikationsinhalte zu solchen Einheiten zusammenzufassen. Zur Überprüfung der Interrater-Reliabilität wurde Guetzkows U berechnet, welches die Reliabilität der von zwei Personen unabhängig gebildeten Anzahl von Einheiten wie folgt misst:

$$U = (O_1 - O_2)/(O_1 + O_2).^{89}$$

O_1 gibt die Anzahl der gebildeten Einheiten von Person 1 an, O_2 die Anzahl der gebildeten Einheiten von Person 2. Der Wert von Guetzkows U beträgt 0,0082, womit eine nahezu 100-prozentige Übereinstimmung bei der Bildung der Einheiten durch die beiden Rater erreicht wird.

Im Anschluss wurden die Inhalte Kategorien zugeordnet. Zur Überprüfung der Reliabilität der Kategorisierungen wurde Cohens Kappa berechnet,[90] welches nach Brennan und Prediger wie folgt ausgewiesen wird:

$$\kappa = (\sum P_{\mathrm{ii}} - \sum P_{\mathrm{i.}} P_{\mathrm{.i}})/(1 - \sum P_{\mathrm{i.}} P_{\mathrm{.i}}).^{91}$$

P_{ii} gibt den Anteil der tatsächlichen Übereinstimmung und $\sum P_{\mathrm{i.}} P_{\mathrm{.i}}$ den Anteil der zufällig erwarteten Übereinstimmung der beiden Rater an. Cohens Kappa beträgt 0,930, womit eine nahezu perfekte Übereinstimmung der beiden Rater vorliegt.[92] In Tabelle 5.32 werden die Kategorien mit Beispielen aufgeführt, welche schließlich in der Regressionsanalyse hinsichtlich der Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens von Spieler 1 berücksichtigt werden.

Die Analyse der Kommunikationsinhalte ergab, dass Spieler 2 die Entscheidungen von Spieler 1 beeinflussen kann, indem er Aussagen trifft, die für die Wahl sei-

[88] Vgl. Srnka; Koeszegi (2007), S. 36.

[89] Guetzkow (1950), S. 55.

[90] Vgl. Cohen (1960), S. 40.

[91] Brennan; Prediger (1981), S. 688.

[92] Vgl. Landis; Koch (1977), S. 165.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hauptkategorien	Unterkategorien	Beispiele
Aufgabenorientierung ($\kappa = 0,99$)	Informationen über Pretest	*„I solved 20 exercises, 18 correct.“*
	Informationen über Auftragsbearbeitung	*„I think I can do 60 in 120 seconds.“*
Beeinflussung ($\kappa = 1,00$)	Argumente zugunsten der eigenen Person	*„I am good in these simple things.“* *„I don’t think the other player would be better.“*
	Argumente zugunsten anderer Personen	*„No, you choose the other player, you can get 2.5.“* *„I am quite nervous when there is pressure to do something right.“*
Private Informationen ($\kappa = 1,00$)	Alter	*„I am 23. “*
	Geschlecht	*„I am a woman.“*
	Nationalität	*„I am from China.“*
	Studienfach	*„I study economics.“*

Tabelle 5.32: Kategorien der Kommunikationsinhalte

ner Person sprechen. Diese Aussagen werden mit der Variable *Positive Beeinflussung durch Spieler 2* abgebildet. Alle weiteren Kategorien haben keinen signifikanten Einfluss auf das Entscheidungsverhalten von Spieler 1. In Tabelle 5.33 werden die Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen aller Variablen der Modellerweiterungen für die Auftragshöhe (N = 60) ausgewiesen. Die Modellerweiterung für die Partnerwahl bezieht sich lediglich auf die beiden Anordnungen mit Kommunikation (N = 40), sodass die entsprechenden Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen in Tabelle 5.34 ausgewiesen werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
2.	-0,23																	
3.	-0,31	0,00																
4.	0,04	-0,20	0,10															
5.	0,11	0,17	0,00	-0,22														
6.	0,11	-0,19	0,00	0,15	-0,50													
7.	-0,18	-0,24	-0,22	-0,11	0,12	-0,07												
8.	-0,14	0,14	-0,30	-0,03	0,21	-0,05	0,39											
9.	-0,08	-0,11	-0,09	0,14	0,00	0,14	0,04	0,18										
10.	0,00	-0,02	0,07	0,25	-0,09	0,02	0,00	0,15	0,19									
11.	-0,05	0,00	0,28	-0,16	0,36	-0,24	-0,04	-0,02	0,14	0,23								
12.	-0,06	0,10	0,17	-0,24	-0,09	-0,01	-0,04	-0,20	-0,01	-0,07	-0,14							
13.	-0,01	-0,02	0,19	-0,10	0,10	0,08	0,22	0,25	-0,02	0,17	0,38	-0,10						
14.	-0,04	0,12	0,00	0,15	-0,05	0,09	-0,25	-0,18	-0,13	0,03	-0,07	0,11	-0,20					
15.	-0,04	0,06	-0,18	0,00	0,05	0,05	0,23	-0,02	-0,12	0,13	-0,08	0,08	-0,03	-0,18				
16.	0,06	-0,12	0,17	-0,08	-0,02	-0,10	-0,09	0,11	0,18	-0,13	0,11	-0,13	0,13	-0,34	-0,86			
17.	0,36	-0,29	-0,21	0,10	0,11	0,12	0,11	-0,03	0,26	-0,06	-0,22	0,13	-0,28	0,01	-0,04	0,03		
18.	0,29	-0,37	-0,08	0,17	0,07	0,18	0,20	0,08	0,29	-0,06	-0,20	0,00	-0,16	-0,24	-0,20	0,31	0,83	
MW	24,15	0,53	0,50	4,37	0,33	0,33	5,74	5,37	5,13	4,77	2,93	4,82	3,97	0,07	0,32	0,62	49,28	169,01
SA	2,59			0,70			0,94	1,17	1,06	1,14	1,12	1,68	1,61				25,55	48,38

1: Alter; 2: Geschlecht (% w); 3: Nationalität (% dt.); 4: Sprachkompetenz; 5: Chat-Kommunikation; 6: Video-Kommunikation;
7: Unsicherheitsvermeidung; 8: Vertrauen; 9: Soz. Wahrnehmung; 10: Soz. Anpassungsfähigkeit;
11: Machtdistanz; 12: Sensibilität ggü. Kritik; 13: Manipulatives Verhalten;
14: Wahl S1 (%); 15: Wahl S2 (%); 16: Wahl S3 (%); 17: Auftrag; 18: Auszahlung
MW: Mittelwert; SA: Standardabweichung
N = 60.
Alle Korrelationen $\geq |0{,}26|$ sind auf dem Niveau von 0,05 signifikant.

Tabelle 5.33: Deskriptive Statistiken und Korrelationen für Modellerweiterungen mit latenten Variablen für Spieler 1

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
2.	-0,29														
3.	-0,34	0,05													
4.	-0,04	-0,33	0,14												
5.	0,00	0,25	0,00	-0,27											
6.	0,01	-0,19	-0,29	-0,13	0,14										
7.	-0,23	0,14	-0,28	-0,13	0,19	0,45									
8.	-0,27	-0,32	0,00	0,09	-0,09	0,18	0,19								
9.	-0,06	0,00	0,17	0,24	-0,07	0,01	0,10	0,18							
10.	-0,11	0,06	0,20	0,05	-0,20	-0,05	0,00	0,12	0,06						
11.	0,01	0,08	0,09	0,14	-0,10	-0,42	-0,43	-0,11	0,03	0,16					
12.	0,01	0,07	-0,11	0,07	0,00	0,22	0,03	-0,23	0,12	0,15	-0,21				
13.	-0,01	-0,11	0,05	-0,14	0,05	0,01	0,20	0,28	-0,13	-0,23	-0,33	-0,85			
14.	0,38	-0,41	-0,17	0,00	-0,01	0,15	-0,01	0,25	-0,08	-0,09	-0,09	-0,16	0,21		
15.	0,19	-0,41	-0,10	0,05	-0,08	0,32	0,20	0,33	-0,08	-0,11	-0,32	-0,30	0,46	0,84	
MW	24,55	0,53	0,50	4,33	0,50	5,78	5,50	5,23	4,71	0,40	0,08	0,35	0,57	53,45	166,94
SA	2,68			0,69		0,88	1,16	1,08	1,30					25,83	56,46

1: Alter; 2: Geschlecht (% w); 3: Nationalität (% dt.); 4: Sprachkompetenz; 5: Chat-Kommunikation;
6: Unsicherheitsvermeidung; 7: Vertrauen; 8: Soz. Wahrnehmung; 9: Soz. Anpassungsfähigkeit; 10: Positive Beeinflussung durch S2
11: Wahl S1 (%); 12: Wahl S2 (%); 13: Wahl S3 (%); 14: Auftrag; 15: Auszahlung
MW: Mittelwert; SA: Standardabweichung
N = 40.
Alle Korrelationen $\geq$ |0,32| sind auf dem Niveau von 0,05 signifikant.

Tabelle 5.34: Deskriptive Statistiken und Korrelationen für Modellerweiterung mit Kommunikationsinhalt für Spieler 1

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.6.

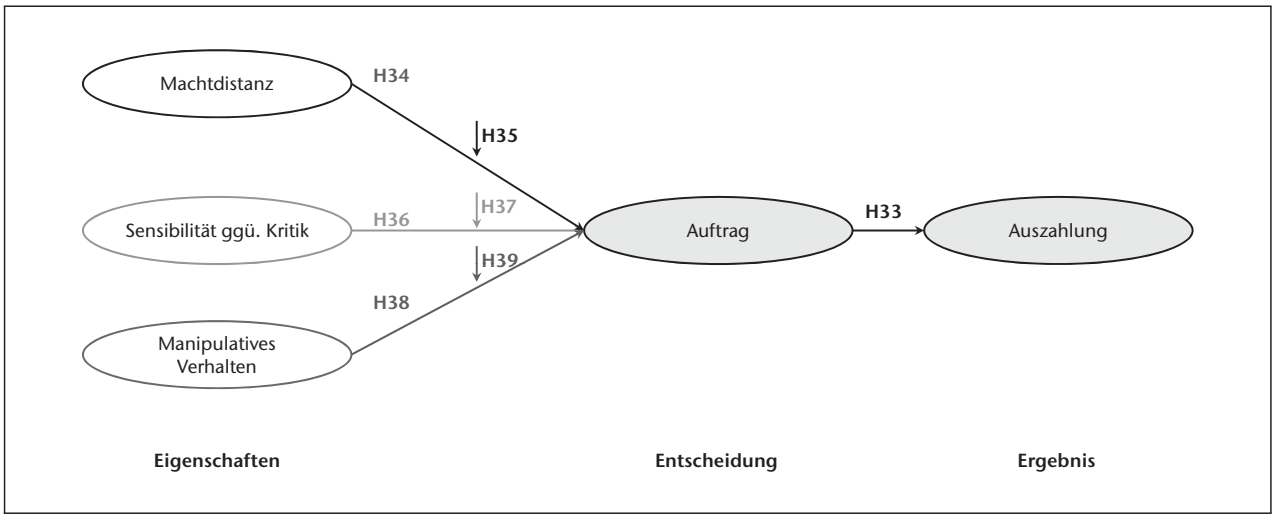


Abbildung 5.13: Konzeptionelles Modell der Erweiterungen zur Auftragshöhe

In Abbildung 5.13 werden die drei Variablen aufgeführt, welche als zusätzliche Determinanten der Auftragshöhe identifiziert wurden. Da sie keinen signifikanten Eir ıng kei ılte ko: .ass in .

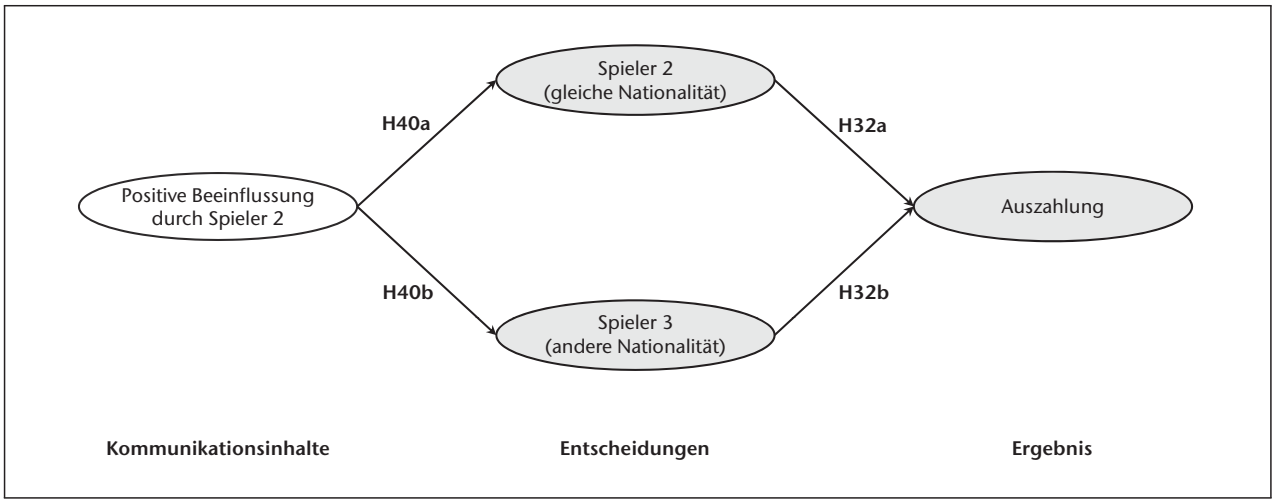


Abbildung 5.14: Konzeptionelles Modell der Erweiterung zur Partnerwahl

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.6.2.1 Hypothesen zur Machtdistanz

Entsprechend zu den Ausführungen über die Machtdistanz in Kapitel 3.3.2.1 wird davon ausgegangen, dass große Machtunterschiede und deren Akzeptanz bewirken, dass an der Bearbeitung von Arbeitsaufträgen viele Hierarchieebenen beteiligt sind. Daher kann angenommen werden, dass in solchen Systemen einer einzelnen Person ein geringerer Arbeitsanteil zugewiesen wird, als in Organisationen, in denen weniger Hierarchieebenen etabliert sind. Kommunikation ermöglicht es dem Entscheidungsträger, Informationen über das Leistungsvermögen des ausgewählten Partners mit in seine Entscheidung einfließen zu lassen. Deshalb wird angenommen, dass das Kommunikationsmedium einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Machtdistanz und Auftragshöhe hat.

Hypothese 34:
Eine Person mit einer hohen Machtdistanz vergibt einen geringeren Auftrag, im Vergleich zu einer Person mit einer niedrigen Machtdistanz.

Hypothese 35:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen Machtdistanz und der Höhe des Auftrags.

5.6.2.2 Hypothesen zur Sensibilität gegenüber Kritik

Die Aussage 44[93] wurde von Baron und Markman dem latenten Konstrukt der Ausdrucksfähigkeit zugeordnet. Da sie im Regressionsmodell eine einzelne unabhängige Variable darstellt, misst sie den Grad an Sensibilität, mit dem ein Individuum auf die Kritik von anderen Personen reagiert. Es wird davon ausgegangen, dass eine Person, die sehr empfindlich auf die Kritik anderer Menschen reagiert, höhere Aufträge vergibt, als eine Person, die weniger sensibel auf Kritik reagiert. Denn aufgrund des geringen Schwierigkeitsgrades der Rechenaufgaben könnte ein geringer Aufgabenumfang vom gewählten Spieler als mangelndes Vertrauen in seine Fähigkeiten interpretiert werden. Dies würde eine empfindliche Person vermeiden wollen. Da

[93] Q44: I am very sensitive to criticism from others.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

mit einer Zunahme des Kommunikationsgrades der Informationsgehalt steigt, und bei Video-Kommunikation die Zurechenbarkeit der Entscheidungen zum entsprechenden Entscheidungsträger möglich ist, kann angenommen werden, dass das Kommunikationsmedium die Beziehung zwischen Sensibilität und Auftragshöhe moderiert.

Hypothese 36:
Eine Person, welche sensibel auf die Kritik von anderen Personen reagiert, vergibt einen höheren Auftrag, im Vergleich zu einer Person, welche weniger sensibel auf die Kritik anderer Personen reagiert.

Hypothese 37:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen Sensibilität gegenüber Kritik und der Höhe des Auftrags.

5.6.2.3 Hypothesen zum manipulativen Verhalten

Im Fragenkatalog wurde die Aussage 46[94] der Wirkungskontrolle zugewiesen. Sie bezieht sich auf Verhaltensweisen, mit denen ein Individuum beabsichtigt, andere Personen für sich selbst einzunehmen. Personen, die sich selbst bescheinigen, dass sie anderen Menschen Komplimente und Schmeicheleien erteilen, um daraus einen Vorteil ziehen zu können, sind sich ihres manipulativen Verhaltens bewusst. Der eigene Vorteil aus beeinflussendem Verhalten, kann in einer Ermutigung des Interaktionspartners zum Ausdruck kommen, viele Aufgaben zu lösen. Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass das Bewusstsein andere Menschen manipulieren zu können, dazu führt, dass dem Partner nicht zugetraut wird, viele Aufgaben in der vorgegebenen Zeit zu rechnen. Daher ist die Wirkungsrichtung von manipulativem Verhalten im Vorhinein nicht bestimmbar. Da sich mit der Zunahme des Kommunikationsgrades die Wirkungsmöglichkeiten von manipulativem Verhalten erhöhen, wird ein moderierender Einfluss des Kommunikationsmediums auf die Beziehung zwischen manipulativem Verhalten und der Auftragshöhe ausgegangen.

[94] Q46: I'm good at flattery and can use it to my own advantage when I wish.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hypothese 38:
Eine Person, welche andere Personen leicht beeinflussen kann, vergibt einen höheren Auftrag (H38a), einen gleich hohen Auftrag (H38b) oder einen niedrigeren Auftrag (H38c), im Vergleich zu einer Person, welche andere Personen nicht leicht beeinflussen kann.

Hypothese 39:
Die mit einem Kommunikationsmedium verbundene Informationsreichhaltigkeit moderiert die Beziehung zwischen manipulativem Verhalten und der Höhe des Auftrags.

5.6.2.4 Hypothese zu den Kommunikationsinhalten

Da Spieler 2 und Spieler 3 nur dann eine Auszahlung erhalten, die höher als fünf Euro ist, wenn sie zum Rechnen der Aufgaben von Spieler 1 gewählt werden, ist davon auszugehen, dass sie während der Kommunikation Argumente vorbringen oder Aussagen treffen, die für die Wahl ihrer Person sprechen. Daher wird angenommen, dass Spieler 2 durch das erwähnen von Inhalten, die Spieler 1 dazu bringen sollen ihn zu wählen, die Wahrscheinlichkeit seiner Wahl erhöhen kann, und die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 dadurch gesenkt wird.

Hypothese 40:
Bringt Spieler 2 Argumente vor, die für die Wahl seiner Person sprechen, so erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass er von Spieler 1 gewählt wird (H40a), und senkt die Wahrscheinlichkeit, dass Spieler 3 gewählt wird (H40b).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.6.3 Auswertungen der Modellerweiterungen

5.6.3.1 Auftragshöhe

Bei den Erweiterungen des Regressionsmodells zur Auftragshöhe ist zu berücksichtigen, dass die drei latenten Variablen nur dann die Auftragshöhe signifikant beeinflussen, wenn sie einzeln und nicht gemeinsam zum Basismodell hinzugefügt werden. Eine mögliche Ursache kann dafür der geringe Stichprobenumfang sein. Außerdem zeigt Tabelle 5.33, dass Machtdistanz und manipulatives Verhalten nicht gemeinsam in einem Modell enthalten sein sollten, da sie miteinander signifikant korrelieren.

Wie aus Modell 4a in Tabelle 5.35 hervorgeht, besitzt die *Machtdistanz* den stärksten signifikanten Einfluss auf die Höhe des Auftrags.[95] Da die Beziehung negativ ist, vergeben Personen mit einen hohen Machtdistanz einen geringeren Auftrag, als Personen mit einer niedrigen Machtdistanz. Die Ergebnisse bestätigen damit Hypothese 34. Insgesamt ist Modell 4a stark signifikant und erklärt 23 Prozent der Gesamtstreuung der Auftragshöhe. Auch der zusätzliche Erklärungsgehalt, den Modell 4a gegenüber Modell 4 liefert, ist signifikant.

Des Weiteren hat in Modell 4a *Chat-Kommunikation* einen schwach signifikant positiven Einfluss auf die Höhe des Auftrags, wobei dieser Einfluss von allen vier signifikanten Variablen am schwächsten die Höhe des Auftrags beeinflusst. Das bedeutet, dass der Entscheidungsträger bei Chat-Kommunikation einen höheren Auftrag vergibt, im Vergleich zu keiner Kommunikation. Damit hat zwar das Kommunikationsmedium einen Einfluss auf die Höhe des Auftrags, allerdings geht aus Modell 5a hervor, dass es keinen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen dem Auftrag und den unabhängigen latenten Variablen besitzt. Damit wird Hypothese 35 nicht bestätigt.

[95] Alle unabhängigen Variablen wurden vorher standardisiert, sodass ein Vergleich der standardisierten Regressionskoeffizienten zulässig ist.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Modell 4		Modell 4a		Modell 5a	
Alter	0,298	(1,993)†	0,293	(2,048)*	0,386	(2,078)*
Geschlecht (w)	-0,129	(-0,899)	-0,166	(-1,204)	-0,142	(-0,814)
Nationalität (dt.)	-0,098	(-0,681)	-0,013	(-0,095)	0,023	(0,135)
Sprachkompetenz	0,097	(0,740)	0,023	(0,181)	-0,029	(-0,183)
Chat-Kommunikation	0,173	(1,124)	0,280	(1,812)†	0,296	(1,569)
Video-Kommunikation	0,108	(0,744)	0,074	(0,530)	0,105	(0,619)
Unsicherheitsvermeidung	0,141	(0,948)	0,118	(0,827)	0,194	(1,148)
Vertrauen	-0,121	(-0,819)	-0,137	(-0,972)	-0,147	(-0,868)
Soziale Wahrnehmung	0,270	(2,099)*	0,322	(2,575)*	0,342	(2,342)*
Soziale Anpassungsfähigkeit	-0,093	(-0,725)	-0,004	(-0,030)	0,039	(0,232)
Machtdistanz			*-0,330*	*(-2,353)**	*-0,406*	*(-2,363)**
USV x Chat					0,081	(0,464)
USV x Video					-0,111	(-0,621)
Vertrauen x Chat					0,095	(0,547)
Vertrauen x Video					0,120	(0,651)
SW x Chat					0,132	(0,739)
SW x Video					-0,014	(-0,079)
SA x Chat					-0,087	(-0,365)
SA x Video					-0,102	(-0,459)
MD x Chat					*-0,042*	*(-0,219)*
MD x Video					*0,057*	*(0,351)*
F-Wert	**2,13***		**2,62****		**1,30**	
R^2	**0,30**		**0,38**		**0,42**	
korrigiertes R^2	**0,16**		**0,23**		**0,10**	
$\triangle R^2$	**0,06** (zu 3a) **0,01** (zu 3b)		**0,08***		**0,04** (zu 4a)	
N	**60**		**60**		**60**	

Standardisierte Regressionskoeffizienten (T-Werte)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle 5.35: Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Auftragshöhe mit Erweiterung um die Machtdistanz

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Das Basismodell kann auch um Frage 44 erweitert werden, welche die *Sensibilität gegenüber der Kritik von Anderen* misst (siehe Tabelle 5.36). Der Einfluss von Frage 44 ist schwach signifikant und positiv. Das bedeutet, dass Personen, die empfindlich auf die Kritik von anderen Personen reagieren, höhere Aufträge vergeben, als Personen, die weniger sensibel auf die Kritik von Anderen reagieren. Die Ergebnisse bestätigen Hypothese 36. Modell 4b ist signifikant und liefert einen schwach signifikanten zusätzlichen Erklärungsgehalt gegenüber Modell 4. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß gibt an, dass mit Modell 4b 20 Prozent der Varianz der Auftragshöhe erklärt werden. Hypothese 37 wird nicht bestätigt, da mit Modell 5b kein signifikanter Einfluss der unabhängigen Variablen auf die Auftragshöhe gemessen werden kann.

Des Weiteren kann Modell 4 um Frage 46 erweitert werden, durch welche *manipulatives Verhalten* gemessen wird (siehe Tabelle 5.37). Dieses weist einen signifikant negativen Einfluss auf die Höhe des Auftrags auf. Somit vergeben Personen, die sich stark manipulativ verhalten geringere Aufträge, als Personen, die weniger manipulativ auf andere Personen einwirken. Damit wird Hypothese 38c bestätigt, die Hypothesen 38a und 38b hingegen nicht. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß gibt an, dass mit Modell 4c 25 Prozent der Gesamtvarianz erklärt werden. Auch der zusätzliche Erklärungsgehalt des Modells 4c gegenüber dem Modell 4 ist stark signifikant. Aus Modell 5c geht hervor, dass kein moderierender Einfluss des Kommunikationsmediums vorliegt. Hypothese 39 kann damit ebenfalls nicht bestätigt werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Modell 4		Modell 4b		Modell 5b	
Alter	0,298	(1,993)†	0,280	(1,908)†	0,264	(1,304)
Geschlecht (w)	-0,129	(-0,899)	-0,161	(-1,141)	-0,225	(-1,192)
Nationalität (dt.)	-0,098	(-0,681)	-0,144	(-1,005)	-0,127	(-0,786)
Sprachkompetenz	0,097	(0,740)	0,157	(1,190)	0,139	(0,891)
Chat-Kommunikation	0,173	(1,124)	0,217	(1,417)	0,214	(1,229)
Video-Kommunikation	0,108	(0,744)	0,121	(0,854)	0,131	(0,804)
Unsicherheitsvermeidung	0,141	(0,948)	0,116	(0,793)	0,186	(1,098)
Vertrauen	-0,121	(-0,819)	-0,082	(-0,560)	-0,110	(-0,637)
Soziale Wahrnehmung	0,270	(2,099)*	0,245	(1,931)†	0,243	(1,616)
Soziale Anpassungsfähigkeit	-0,093	(-0,725)	-0,087	(-0,690)	-0,070	(-0,412)
Sensibilität ggü. Kritik (Q44)			*0,224*	*(1,762)*†	*0,232*	*(1,518)*
USV x Chat					0,078	(0,439)
USV x Video					-0,023	(-0,126)
Vertrauen x Chat					0,142	(0,845)
Vertrauen x Video					0,041	(0,208)
SW x Chat					-0,017	(-0,091)
SW x Video					-0,022	(-0,123)
SA x Chat					-0,065	(-0,275)
SA x Video					0,002	(0,008)
Sens. x Chat					*0,117*	*(0,674)*
Sens. x Video					*-0,112*	*(-0,693)*
F-Wert	**2,13***		**2,30***		**1,20**	
R^2	**0,30**		**0,35**		**0,40**	
korrigiertes R^2	**0,16**		**0,20**		**0,07**	
$\triangle R^2$	**0,06** (zu 3a) **0,01** (zu 3b)		**0,05**†		**0,05** (zu 4c)	
N	**60**		**60**		**60**	

Standardisierte Regressionskoeffizienten (T-Werte)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle 5.36: Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Auftragshöhe mit Erweiterung um die Sensibilität gegenüber Kritik (Q44)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Modell 4		Modell 4c		Modell 5c	
Alter	0,298	(1,993)†	0,356	(2,493)*	0,363	(1,932)†
Geschlecht (w)	-0,129	(-0,899)	-0,121	(-0,899)	-0,103	(-0,604)
Nationalität (dt.)	-0,098	(-0,681)	-0,029	(-0,201)	0,019	(0,110)
Sprachkompetenz	0,097	(0,740)	0,047	(0,376)	0,021	(0,136)
Chat-Kommunikation	0,173	(1,124)	0,191	(1,309)	0,166	(0,970)
Video-Kommunikation	0,108	(0,744)	0,158	(1,146)	0,185	(1,152)
Unsicherheitsvermeidung	0,141	(0,948)	0,219	(1,519)	0,230	(1,387)
Vertrauen	-0,121	(-0,819)	-0,026	(-0,183)	-0,036	(-0,213)
Soziale Wahrnehmung	0,270	(2,099)*	0,251	(2,067)*	0,257	(1,684)†
Soziale Anpassungsfähigkeit	-0,093	(-0,725)	-0,042	(-0,344)	-0,030	(-0,172)
Manipulatives Verhalten (Q46)			*-0,343*	*(-2,645)**	*-0,317*	*(-2,032)**
USV x Chat					-0,049	(-0,311)
USV x Video					-0,013	(-0,071)
Vertrauen x Chat					0,155	(0,927)
Vertrauen x Video					0,106	(0,573)
SW x Chat					0,019	(0,099)
SW x Video					-0,019	(-0,109)
SA x Chat					-0,062	(-0,255)
SA x Video					-0,084	(-0,382)
MV x Chat					*0,000*	*(-0,001)*
MV x Video					*-0,150*	*(-0,951)*
F-Wert	**2,13***		**2,81****		**1,33**	
R^2	**0,30**		**0,39**		**0,42**	
korrigiertes R^2	**0,16**		**0,25**		**0,10**	
$\triangle R^2$	**0,06** (zu 3a) **0,01** (zu 3b)		**0,09****		**0,03** (zu 4b)	
N	**60**		**60**		**60**	

Standardisierte Regressionskoeffizienten (T-Werte)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle 5.37: Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Auftragshöhe mit Erweiterung um das manipulative Verhalten (Q46)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.6.3.2 Partnerwahl

Um den Einfluss der Kommunikationsinhalte auf das Entscheidungsverhalten von Spieler 1 analysieren zu können, wurden aus dem Datensatz die Anordnungen ohne Kommunikation entfernt. Die Regressionsanalyse wurde daher für einen Stichprobenumfang von N = 40 durchgeführt (siehe Tabelle 5.38). Zuvor wurden die unabhängigen Variablen standardisiert, um die Regressionskoeffizienten hinsichtlich ihrer Einflussstärke auf die Partnerwahl miteinander vergleichen zu können. Aufgrund des sehr geringen Stichprobenumfangs wurden alle Variablen, die für die Kommunikationsinhalte gebildet wurden und keinen signifikanten Einfluss aufweisen, aus dem Modell entfernt. Als einziger signifikanter Einfluss auf die Partnerwahl von Spieler 1 kann die Variable *positive Beeinflussung durch Spieler 2* identifiziert werden. Das Hinzufügen der Variable bewirkt für die Wahl von Spieler 2 eine schwach signifikante und für die Wahl von Spieler 3 eine signifikante Erhöhung der Modellgüte, auch wenn Modell 4e weder für die Wahl von Spieler 2 noch von Spieler 3 signifikant ist.

Führt Spieler 2 Argumente zugunsten der Wahl seiner Person an, indem er sich selbst positiv hervorhebt oder Bemerkungen gegen die Wahl von Spieler 3 anbringt, so hat dies einen signifikant negativen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3. Eine Erhöhung der standardisierten Variable *positive Beeinflussung durch Spieler 2* um eine Einheit, verringert die Chance der Wahl von Spieler 3 um 60 Prozent. Damit wird Hypothese 40b bestätigt. Auch wenn die Variable in Modell 4e für die Wahl von Spieler 2 mit p = 0,117 eine Tendenz zur Signifikanz aufweist, kann Hypothese 40a nicht bestätigt werden. Der Vergleich der signifikanten Regressionskoeffizienten zeigt, dass die positive Beeinflussung durch Spieler 2 den drittstärksten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 besitzt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Wahl Spieler 2 Modell 4d		Wahl Spieler 2 Modell 4e		Wahl Spieler 3 Modell 4d		Wahl Spieler 3 Modell 4e	
Konstante	-0,762	(0,467)*	-0,914	(0,401)*	0,457	(1,579)	0,574	(1,775)
Alter	-0,345	(0,708)	-0,458	(0,633)	0,493	(1,638)	0,646	(1,907)
Geschlecht (w)	0,100	(1,105)	-0,061	(0,940)	-0,172	(0,842)	0,004	(1,004)
Nationalität (dt.)	-0,350	(0,705)	-0,635	(0,530)	0,539	(1,715)	0,918	(2,503)†
Sprachkompetenz	0,278	(1,321)	0,310	(1,363)	-0,336	(0,714)	-0,345	(0,708)
Chat-Kommunikation	-0,064	(0,938)	0,155	(1,167)	-0,009	(0,991)	-0,300	(0,741)
Unsicherheitsvermeidung	0,787	(2,197)	0,892	(2,439)†	-0,393	(0,675)	-0,423	(0,655)
Vertrauen	-0,360	(0,698)	-0,521	(0,594)	0,886	(2,425)†	1,054	(2,868)†
Soziale Wahrnehmung	-0,826	(0,438)	-1,039	(0,354)†	0,923	(2,516)	1,217	(3,377)*
Soziale Anpassungsfähigkeit	0,525	(1,691)	0,674	(1,962)	-0,701	(0,496)	-0,871	(0,418)
Positive Beeinflussung durch S2			0,725	(2,064)			-0,924	(0,397)*
χ^2	**8,06**		**10,84**		**10,02**		**14,58**	
$\Delta\chi^2$			**2,78**†				**4,56***	
Cox & Snell-R^2	**0,18**		**0,24**		**0,22**		**0,31**	
Nagelkerke-R^2	**0,25**		**0,33**		**0,30**		**0,41**	
N	**40**		**40**		**40**		**40**	

Logit-Koeffizienten (Effekt-Koeffizienten)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle 5.38: Ergebnisse der binären logistischen Regression für die Wahl von Spieler 2 und Spieler 3 mit Erweiterung um das beeinflussende Verhalten von Spieler 2

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

In Tabelle 5.39 werden die wesentlichen Ergebnisse der Regressionsanalysen zusammengefasst. In Verbindung mit den Ergebnissen der χ^2-Tests und der Mann-Whitney-U-Tests geht daraus hervor, dass eine Abweichung von der rationalen Entscheidung, den Partner mit der höchsten erwarteten Auszahlung (Spieler 3) zu wählen, durch folgende Aspekte hervorgerufen werden kann:

- ein geringeres Alter,
- die Nationalität,
- das Kommunikationsmedium,
- eine hohe Unsicherheitsvermeidung,
- ein geringes Vertrauen,
- eine gering ausgeprägte soziale Wahrnehmung,
- eine hohe soziale Anpassungsfähigkeit und
- die Beeinflussung durch Spieler 2 zugunsten seiner Person.

Hinsichtlich des zu vergebenen Arbeitsaufwands ist eine Aufgabenanzahl von 100 optimal, welche die Auszahlungshöhe des Entscheidungsträgers maximiert. Zu den Aspekten, die eine Vergabe der maximalen Aufgabenanzahl behindern können, zählen:

- ein geringeres Alter,
- die Nationalität,
- keine Kommunikation,
- eine gering ausgeprägte soziale Wahrnehmung,
- eine hohe Machtdistanz,
- eine geringe Sensibilität ggü. der Kritik von anderen Personen und
- ein manipulatives Verhalten.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Hypothesen	Bestätigung	Einfluss/Aussage
Wahl Spieler 2			
Alter			M5 : negativ
Nationalität	H1:	Ja	M4 : dt. negativ
Chat-Kommunikation			M5 : positiv
Unsicherheitsvermeidung	H16a: H17a:	Ja Ja	M4 : positiv M5 : Video erhöht P(Y=1)
Vertrauen	H20a: H21a:	Ja Ja	M4 : negativ M5 : Chat erhöht P(Y=1)
Soziale Wahrnehmung	H24a: H25a:	Ja Ja	M5 : oK und Chat negativ M5 : Chat erhöht P(Y=1)
Soziale Anpassungsfähigkeit	H28a	Nein	M5 : oK positiv
Wahl Spieler 3			
Alter			M4 : positiv
Nationalität	H1:	Ja	M4 : dt. positiv
Chat-Kommunikation			M4 : negativ
Video-Kommunikation			M4 : negativ
Vertrauen	H20b: H21b:	Ja Ja	M4 : positiv M5 : Video senkt P(Y=1)
Soziale Wahrnehmung	H24b:	Ja	M4 : positiv
Soziale Anpassungsfähigkeit	H28b:	Nein	M4 : negativ
Positive Beeinflussung durch S2	H40b:	Ja	M4e: negativ
Auftrag			
Alter			M4 : positiv
Chat-Kommunikation	H7:	Ja	M4a: positiv
Soziale Wahrnehmung	H26a:	Ja	M4 : positiv
Machtdistanz	H34:	Ja	M4a: negativ
Sensibilität ggü. Kritik	H36:	Ja	M4b: positiv
Manipulatives Verhalten	H38c:	Ja	M4c: negativ
Auszahlung			
Partnerwahl	H32a: H32b:	Ja Ja	$AZ_{S1} < AZ_{S2}$ $AZ_{S2} < AZ_{S3}$
Auftrag	H33:	Ja	positiv

oK: ohne Kommunikation; AZ: Auszahlung; S1: Spieler 1; S2: Spieler 2; S3: Spieler 3

Tabelle 5.39: Überblick zu den signifikanten Einflussgrößen aus den Regressionsanalysen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

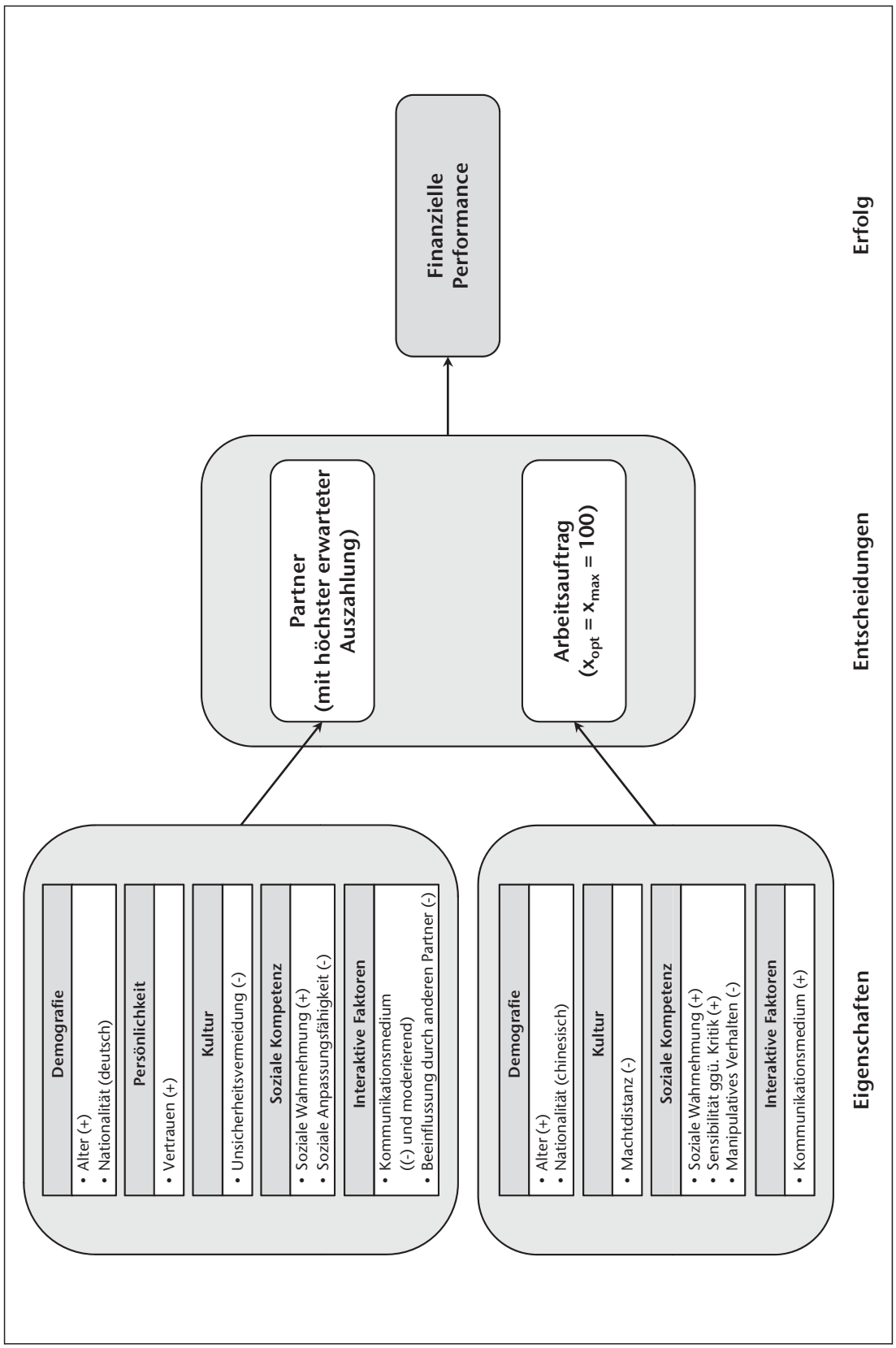


Abbildung 5.15: Überblick zu den Determinanten des Verhaltens der Entscheidungsträger

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

In Abbildung 5.15 werden die Auswirkungen auf die finanzielle Performance der Entscheidungsträger noch einmal veranschaulicht. Der Zusammenhang zwischen dem *Alter* des Entscheidungsträgers und seinem Entscheidungsverhalten lässt sich damit erklären, dass mit zunehmendem Alter ein höherer Erfahrungswert vorliegt. Dieser kann bewirken, dass sich die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 erhöht, und dass die Höhe des vergebenen Arbeitsaufwands steigt.

Mithilfe der Experimente konnte auch nachgewiesen werden, dass die *Nationalität* das Entscheidungsverhalten beeinflusst. Bei deutschen Entscheidungsträgern ist es wahrscheinlicher, dass sie einen chinesischen Partner wählen, welchem die höchste erwartete Auszahlung zugeordnet ist (Spieler 3). Bei chinesischen Entscheidungsträgern ist es ebenso wahrscheinlicher, dass sie einen chinesischen Partner wählen, welchem in diesen Anordnungen nur die zweithöchste erwartete Auszahlung zugeordnet ist (Spieler 2). Das geht sowohl aus der Analyse des gesamten Datensatzes (N = 60) hervor, in dem alle drei Anordnungen enthalten sind (siehe Modell 4, Tabelle 5.27), als auch aus der Analyse des Datensatzes, in dem nur die Anordnungen der Chat- und Video-Kommunikation (N = 40) betrachtet werden (siehe Modell 4e, Tabelle 5.38). Dies stimmt mit den Schlussfolgerungen überein, die aufgrund der Ausführungen von Hofstede et al. gezogen wurden, dass sich Deutsche und Chinesen bei einer deutsch-chinesischen Unternehmensgründung für einen chinesischen Partner entscheiden würden. Allerdings basierten diese auf der Annahme, dass Chinesen eine geringere *Unsicherheitsvermeidung* als Deutsche aufweisen, und im Kontext einer deutsch-chinesischen Unternehmensgründung daher beide eher einen chinesischen Partner wählen würden. Jedoch fehlt den Experimenten dieses inhaltliche Framing, sodass angenommen wurde, dass Personen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung eher Spieler 2 als Spieler 3 wählen, im Vergleich zu Personen mit einer geringen Unsicherheitsvermeidung. Mit steigender Unsicherheitsvermeidung steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass Spieler 2 gewählt wird. Video-Kommunikation verstärkt diesen Effekt gegenüber keiner Kommunikation. Da sowohl Chinesen als auch Personen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung eher Spieler 2 wählen, werden in Abbildung 5.16 die Ausprägungen der Unsicherheitsvermeidung auf der Individualebene für die deutschen und chinesischen Entscheidungsträger dargestellt. Daraus geht hervor, dass sich auf der Individualebene die Relation der Ausprägungen für die Kulturdimension Unsicher-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

heitsvermeidung zwischen Chinesen und Deutschen im Vergleich zur Länderebene umkehren kann. Denn die chinesischen Entscheidungsträger weisen im Durchschnitt eine höhere Unsicherheitsvermeidung auf, als die deutschen Teilnehmer. Aus den Ergebnissen des Mann-Whitney-U-Tests geht hervor, dass die *Nationalität*

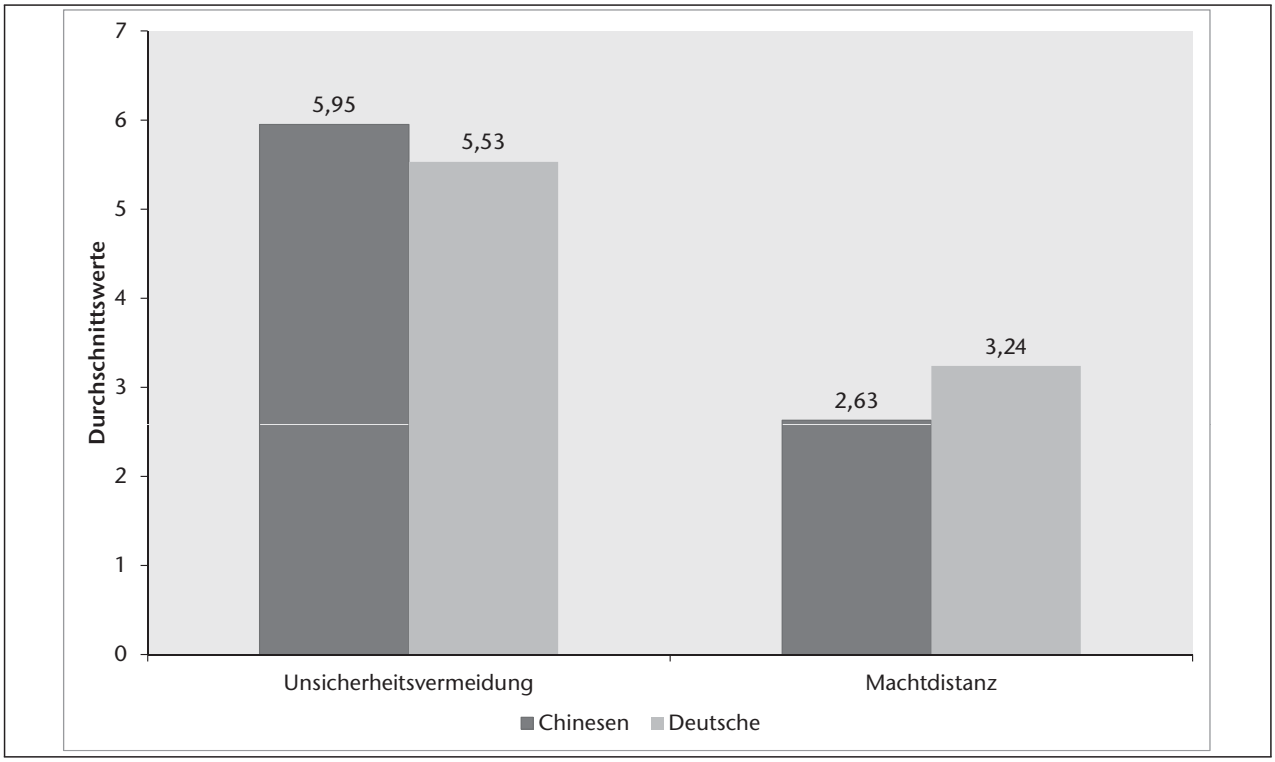


Abbildung 5.16: Ausprägungen der Kulturdimensionen Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz der chinesischen und deutschen Entscheidungsträger

nicht nur die Partnerwahl beeinflusst, sondern auch die Höhe des vergebenen Arbeitsaufwands. Hiernach vergeben Chinesen eine höhere Anzahl an Aufgaben, als Deutsche. Dies könnte auf eine höhere Affinität der Chinesen zu Rechenaufgaben zurückzuführen sein. Es kann aber auch darin begründet liegen, dass die chinesischen Entscheidungsträger im Durchschnitt eine geringere *Machtdistanz* aufweisen als deutsche Entscheidungsträger, wie aus Abbildung 5.16 hervorgeht. Denn Personen mit einer geringen Machtdistanz vergeben auch einen höheren Arbeitsumfang, als Personen mit einer stark ausgeprägten Machtdistanz. Damit kehrt sich auch hier auf der Individualebene die Relation der Ausprägungen dieser Kulturdimension im Vergleich zur Länderebene zwischen Deutschen und Chinesen um.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Ergebnisse bestätigen ebenso, dass das gewählte *Kommunikationsmedium* das Entscheidungsverhalten maßgeblich beeinflussen kann. Insgesamt bewirken Chat- und Video-Kommunikation, dass die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 sinkt. Aufgrund der zunehmenden Verbreitung und Nutzung von computervermittelter Kommunikation, erscheint es von besonderem Interesse, dass durch Chat-Kommunikation, trotz der reduzierten Informationsübermittlung, das Entscheidungsverhalten stärker beeinflusst wird, als durch Video-Kommunikation. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Chat-Kommunikation bzw. schriftliche computervermittelte Kommunikation im Alltag eine häufigere Anwendung findet, womit eine größere Gewöhnung an den Austausch von relevanten Informationen und die *Beeinflussung des Interaktionspartners* über dieses Medium einhergeht. Wird der Entscheidungsträger durch seine Gruppenmitglieder beeinflusst, kann die Wahrscheinlichkeit steigen, dass er Entscheidungen trifft, ob bewusst oder unbewusst, die seine Auszahlung nicht maximieren. Die Möglichkeit der Kommunikation lässt auch die Höhe des Arbeitsauftrags ansteigen. Kann sich der Entscheidungsträger nicht mit den anderen beiden Gruppenmitgliedern über deren Leistungsvermögen austauschen, so neigt er wahrscheinlich dazu geringere Aufträge zu vergeben, da sich nicht bearbeitete Aufgaben des Auftrags negativ auf seine Auszahlungshöhe auswirken. Durch Chat- oder Video-Kommunikation kann der Entscheidungsträger die Höhe des Arbeitsumfangs, welche der gewählte Partner bearbeiten soll, besser einschätzen und vergibt daher wahrscheinlich höhere Arbeitsaufträge, als wenn er nicht die Möglichkeit hat mit seinen Gruppenmitgliedern Informationen auszutauschen.

Auch wenn davon auszugehen ist, dass der Austausch von Informationen in der Muttersprache ein geringeres Konfliktpotential birgt, als bei der Verwendung einer Fremdsprache, so konnte kein signifikanter Einfluss der englischen *Sprachkompetenz* nachgewiesen werden. Das muss aber nicht bedeuten, dass die Sprachfähigkeiten der Entscheidungsträger keinen Einfluss auf ihre Entscheidungen haben. Die Standardabweichung der Sprachfähigkeit der Entscheidungsträger beträgt 0,70, sodass ein fehlender Einfluss auch darauf zurückgeführt werden kann, dass die Entscheidungsträger sich selbst hinsichtlich ihrer Sprachfähigkeiten ähnlich stark einschätzen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Darüber hinaus wird deutlich, dass bei dieser Modellierung der Experimente das Verhalten des Entscheidungsträgers eher von seinem interpersonellen Vertrauen und seinen sozialen Fähigkeiten beeinflusst wird, als von den kulturellen Determinanten. Das *Vertrauen* hat auf die Partnerwahl den stärksten Einfluss. Je höher es ausgeprägt ist, desto eher wählt der Entscheidungsträger einen Partner mit einer anderen Nationalität, durch dessen Wahl er selbst die höchste Auszahlung erwarten kann. Wobei das Kommunikationsmedium diese Beziehung moderiert. Denn durch Kommunikation steigt die Wahrscheinlichkeit, dass bei geringem Vertrauen ein Partner mit der gleichen Nationalität bzw. sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Partner mit einer anderen Nationalität gewählt wird.

Hinsichtlich der sozialen Fähigkeiten beeinflusst die *soziale Wahrnehmung* sowohl die Partnerwahl als auch die zu vergebene Auftragshöhe. Je höher die soziale Wahrnehmung ausgeprägt ist, umso besser können andere Personen bezüglich ihrer Intentionen, Motive und Charaktereigenschaften eingeschätzt werden. Diese Fähigkeit ist besonders dann notwendig, wenn die Interaktionspartner nur wenige Gemeinsamkeiten, z. B. hinsichtlich mentaler Muster, Erfahrungen oder Interessen, miteinander teilen. Somit stellt die soziale Wahrnehmung die Basis dafür dar, ob dem Interaktionspartner vertraut oder misstraut wird. Sie bewirkt, dass Unsicherheiten über den Interaktionspartner und sein Verhalten reduziert werden können. Findet Chat- bzw. Video-Kommunikation statt, so kann die Information der Nationalität schriftlich ausgetauscht bzw. visuell erfasst werden. Weist der potentielle Partner eine andere Nationalität als der Entscheidungsträger auf, so können durch den Austausch dieser Information weitere damit assoziierte Unterschiede „huckepack“ mitgeliefert werden. Verfügt der Entscheidungsträger über eine geringe soziale Wahrnehmung, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er einen Partner mit gleicher Nationalität wählt. Mit diesem werden wahrscheinlich (bewusst oder unbewusst) mehr Gemeinsamkeiten assoziiert. Je höher die soziale Wahrnehmung ausgeprägt ist, umso eher ist der Entscheidungsträger in der Lage, sich nicht von Unterschieden beeinflussen zu lassen, die mit unterschiedlichen Nationalitäten oder Kulturen assoziiert werden. Somit wählen Personen mit einer hohen sozialen Wahrnehmung auch eher einen Partner mit einer anderen Nationalität, als Personen mit einer gering ausgeprägten sozialen Wahrnehmung.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Entgegengesetzt zu den getroffenen Annahmen, wurde für die *soziale Anpassungsfähigkeit* ein signifikant positiver Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 2 und ein schwach signifikant negativer Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Wahl von Spieler 3 festgestellt. Dieser negative Einfluss besteht bei der Betrachtung des gesamten Datensatzes, in dem die Anordnungen ohne Kommunikation enthalten sind, als auch bei der Analyse für die Anordnungen mit Chat- und Video-Kommunikation (wenn auch hier der Einfluss nicht signifikant ist). Eine Erklärung der Wirkungsrichtung erscheint auch bei der inhaltlichen Betrachtung der beiden Fragen 36 und 39, durch die diese Variable gemessen wird, schwierig. Frage 36 misst die Anpassung an viele unterschiedliche soziale Situationen und Frage 39, wie verständnisvoll und einfühlsam eine Person auf andere reagiert. Warum eine hohe Ausprägung dieser Eigenschaften bewirkt, dass das Chancenverhältnis der Wahl von Spieler 2 steigt und von Spieler 3 sinkt, bleibt offen. Es kann nur vermutet werden, dass bei der Messung eine Überlagerung von anderen Effekten auftritt, wie z. B. einer stärkeren Sympathie gegenüber Menschen, mit denen eine Person mehr Gemeinsamkeiten aufweist, oder der Bevorzugung von Personen, die benachteiligt erscheinen, welches im Design der Experimente aufgrund der Auszahlungsmatrix geschieht.

Es kann angenommen werden, dass eine höhere *Sensibilität gegenüber der Kritik von anderen Personen* die Auftragshöhe positiv beeinflusst, um die soziale Akzeptanz des Entscheidungsträgers zu fördern oder zu erhalten. Denn bei einem relativ geringen Anforderungsniveau könnte ein zu geringer Aufgabenumfang vom Interaktionspartner als mangelndes Vertrauen in seine Fähigkeiten interpretiert werden, welches zu einer Kritik an der getroffenen Entscheidung führen könnte. Die Wirkungsrichtung der sozialen Wahrnehmung und des manipulativen Verhaltens auf die Auftragshöhe waren im Vorhinein nicht eindeutig bestimmbar. Hinsichtlich der *sozialen Wahrnehmung* wurde angenommen, dass sie die Einschätzung des Leistungsvermögens des gewählten Spielers ermöglicht, und damit eine Anpassung der Aufgabenanzahl erfolgt. Aus den Regressionsergebnissen geht hervor, dass diese Anpassung darin zum Ausdruck kommt, dass die Anzahl der vergebenen Aufgaben steigt, je höher die soziale Wahrnehmung ausgeprägt ist. Allerdings geschieht dies insbesondere dann, wenn gar keine Kommunikation stattfindet, und somit auch kein Austausch von Informationen, welche eine Anpassung des Arbeitsumfangs

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

an die Leistungsfähigkeit zulassen würden. Eventuell werden bei keiner Kommunikation Unsicherheiten reduziert, indem zum Verhalten der anderen Teilnehmer angenommen wird, dass diese in der Situation des Experiments zum Ziel haben, ihre eigenen Auszahlungen zu maximieren, und sich gegenseitig nicht absichtlich Schaden zufügen. Neigt eine Person zu *manipulativem Verhalten*, so wirkt sich dies negativ auf die vergebene Auftragshöhe aus. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass durch das Bewusstsein andere Menschen manipulieren zu können, Interaktionspartner im Allgemeinen als weniger selbstbestimmt eingeschätzt werden. Daraus kann resultieren, dass anderen Personen auch weniger Leistungsvermögen zugetraut wird, sodass die vergebene Anzahl von Aufgaben geringer ausfällt. Letztlich realisiert der Entscheidungsträger eine umso höhere *Auszahlung*, je eher er Spieler 3 wählt und je höher der Umfang des vergebenen Auftrags ausfällt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

6 Diskussion der Ergebnisse und weiterer Forschungsbedarf

Um im internationalen Wettbewerb innovativ agieren zu können, müssen neue Marktchancen erkannt und entwickelt werden. Die internationale Unternehmensgründung stellt eine Variante dar, um First-Mover-Vorteile bei der Ergreifung internationaler Marktchancen realisieren zu können. Hierzu werden unterschiedliche Ressourcen benötigt, welche Personen aus dem sozialen Netzwerk der Unternehmensgründer liefern können. Da sich das Netzwerk aus homogenen und heterogenen Partnern zusammensetzen kann, müssen Unternehmensgründer die Fähigkeit besitzen mit unterschiedlichen Individuen erfolgreich interagieren zu können, um Zugriff auf die benötigten Ressourcen zu erhalten. Sollen für einen internationalen Marktauftritt Wertaktivitäten in Ländern etabliert werden, die sich in ihren kulturellen Dimensionen stärker voneinander unterscheiden, so ist es notwendig über Wissen zu verfügen, welches sich nicht nur auf die vorherrschenden Marktbedingungen bezieht, sondern auch die Gepflogenheiten in den potentiellen Zielländern beinhaltet. Eine Zusammenarbeit von unterschiedlichen Kulturträgern ermöglicht den Zugriff und die Nutzung von unterschiedlichem kulturellen Wissen, wodurch die Chance einer erfolgreichen internationalen Unternehmensgründung erhöht werden kann.

In der vorliegenden experimentellen Studie, wurde erstmals der kausale Zusammenhang zwischen unterschiedlichen sozialen sowie kulturellen Konstrukten und dem finanziellen Erfolg von internationalen Unternehmensgründungen untersucht. Zusätzlich wurde die moderierende Wirkung des Kommunikationsmediums auf die Beziehungen zwischen den jeweiligen latenten Konstrukten und der Wahl eines Gründungspartners sowie dessen Partizipation am Gründungsvorhaben überprüft. Es konnte gezeigt werden, dass die Wahl eines Gründungs-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

partners vom Kommunikationsmedium und den Kommunikationsinhalten beeinflusst wird. Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen von Brosig et al. sowie Fiedler, aus denen hervorgeht, dass Kommunikation das Entscheidungsverhalten bestimmt.[1] Allerdings bedeutet dies nicht, dass Kommunikation immer einen positiven Einfluss auf das Entscheidungsverhalten aufweist. Denn bei der Analyse des Einflusses des Kommunikationsmediums, ist die Art der zutreffenden Entscheidung zu berücksichtigen. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass Chat-Kommunikation zu höheren Arbeitsaufträgen und damit zu einer stärkeren Einbindung des Partners in das Gründungsvorhaben führt, wodurch höhere Gewinne realisiert werden. Daraus folgt, dass Kommunikation eine Anpassung der erteilten Arbeitsaufträge an das Leistungsvermögen des Partners ermöglicht, sodass Kommunikation Entscheidungen, hinsichtlich des Ausmaßes, in dem ein Partner am Gründungsvorhaben partizipieren soll, positiv beeinflusst. Allerdings wurde auch gezeigt, dass Chat- und Video-Kommunikation eine Abweichung von der internationalen hin zur nationalen Orientierung bei der Wahl eines Gründungspartners bewirken, wodurch der finanzielle Erfolg der Gründung verringert wird. Hierbei ist der negative Einfluss der Chat-Kommunikation auf die Partnerwahl stärker, als der von Video-Kommunikation. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass durch Kommunikation schriftliche, akustische und/ oder visuelle Informationen übermittelt werden, die beim Entscheidungsträger bewusst oder unbewusst Assoziationen erwecken, wie z. B. wahrgenommene Ähnlichkeiten und Sympathie, die zu Abweichungen im Entscheidungsverhalten führen, und damit die Wahrnehmung internationaler Chancen beeinträchtigen.

Ist ftf-Kommunikation im Rahmen von standortübergreifender Kommunikation nicht möglich, so sollte beim Einsatz von computervermittelter Kommunikation Video-Kommunikation bei personellen Entscheidungen vorgezogen werden. Im Hinblick auf den Erfolg einer internationalen Unternehmensgründung sollten Unternehmensgründer für die negative Wirkung der Kommunikation auf die Partnerwahl sensibilisiert werden, insbesondere bei Entscheidungen, die sich auf die Wahl von unterschiedlichen Kulturträgern beziehen. Der Einsatz von Chat-Kommunikation ermöglicht es aber auch relevante Daten für leistungsorientierte Entscheidungen zu übermitteln, die den finanziellen Erfolg eines internationalen

[1] Vgl. Brosig et al. (2003), S. 231 und vgl. Fiedler (2009), S. 185.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Projekts positiv beeinflussen. Damit bestätigen die Ergebnisse nur teilweise die Annahme, dass die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien sich positiv auf das Internationalisierungsverhalten von Unternehmern auswirken.

Des Weiteren wird der Ausgang und damit der Erfolg von kulturübergreifenden Interaktionen durch das Ausmaß des interpersonellen Vertrauens beeinflusst, welches dazu dient Unsicherheiten zu reduzieren, die aus fehlenden Informationen resultieren. Die Studien von Deutsch und DeBruine zeigen, dass Kommunikation den Aufbau von Vertrauen und damit kooperatives Verhalten fördern kann.[2] Aus den Ergebnissen dieser Arbeit geht hervor, dass Individuen mit einem geringen Vertrauen sich eher national als international bei der Wahl eines Partners orientieren, wobei dieser Effekt durch Chat-Kommunikation verstärkt wird. Daher sollten Gründer in der Anbahnungsphase potentielle Partner nicht vorschnell aufgrund von schriftlich ausgetauschten Informationen ausschließen, sondern möglichst den persönlichen Kontakt abwarten, bevor sie ihre Entscheidungen treffen. Die Bedeutung des Vertrauens ist im Rahmen einer Unternehmensgründung hervorzuheben, da hierbei nicht nur anderen Menschen, wie z. B. Gründungspartnern oder Venture Capital Gebern, Vertrauen entgegengebracht werden sollte, sondern bei diesen auch Vertrauen in die eigene Person und das Gründungsvorhaben zu erzeugen ist. Da interpersonelles Vertrauen zu den Persönlichkeitseigenschaften gezählt wird, welche über die Zeit relativ stabil und dauerhaft ausgeprägt sind, sollte eine Sensibilisierung sowohl für die Bedeutung des interpersonellen Vertrauens, als auch für den negativen Einfluss von mangelndem Vertrauen auf die internationale Orientierung bei der Wahl eines Gründungspartners erfolgen.

Aus den Ergebnissen geht ebenfalls hervor, dass die Zusammenarbeit von Individuen, die aus unterschiedlichen kulturellen Systemen stammen, nicht primär von der Überwindung kultureller Differenz geprägt sein muss. Denn wenn auch nach dem Modell von Hofstede zwischen China und Deutschland große kulturelle Unterschiede bestehen, so können diese auf der Individualebene wesentlich geringer oder gar in ihrer Relation entgegengesetzt ausgeprägt sein. Außerdem konnte hinsichtlich der kulturellen Determinanten lediglich für die Dimensionen der Unsi-

[2] Vgl. Deutsch (1958), S. 279 und vgl. DeBruine (2002), S. 1311.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

cherheitsvermeidung und der Machtdistanz ein Einfluss auf das Entscheidungsverhalten von deutschen und chinesischen Gründern nachgewiesen werden. Eine hohe Unsicherheitsvermeidung bewirkt, dass sich die Gründer eher national als international bei der Partnerwahl orientieren, insbesondere dann, wenn Video-Kommunikation stattfindet. Individuen mit einer hohen Machtdistanz lassen den Partner weniger am Gründungsvorhaben partizipieren. Daher sollten sich Gründer ihre Werte und Normen bewusst machen, um den negativen Einfluss auf ihr Internationalisierungsverhalten und den Erfolg einer internationalen Unternehmensgründung minimieren zu können. Damit werden die Ausführungen von Fuchs und von Bhabha bestätigt, wonach bei der Betrachtung von Interaktionen von unterschiedlichen Kulturträgern unterschiedliche Verhaltensweisen nicht vorschnell auf die kulturelle Herkunft der Interaktionspartner zurückgeführt werden dürfen.[3] Denn der Erfolg einer interkulturellen Zusammenarbeit hängt ebenfalls von den sozialen Fähigkeiten der Interaktionspartner ab. Je stärker diese ausgeprägt sind, umso geringer ist das Ausmaß von Fehlinterpretationen und Missverständnissen im Kommunikationsprozess. Somit ermöglichen die sozialen Fähigkeiten den Aufbau von interpersonellem Vertrauen und zwischenmenschlichen Beziehungen, als auch den Austausch von Informationen und den Zugriff auf das Wissen und weitere Ressourcen des Interaktionspartners. Damit bestätigen die Ergebnisse die Studien von Baron und Markman sowie Baron und Tang, welche einen positiven Einfluss der sozialen Fähigkeiten, insbesondere der sozialen Wahrnehmung, von Unternehmensgründern auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens nachweisen.[4] Denn Gründer mit einer hohen sozialen Wahrnehmung orientieren sich eher international als national bei der Partnerwahl. Gründer sollten somit über eine hohe soziale Wahrnehmung verfügen, da sie erfolgreicher Informationen aus Kommunikationssituationen im Internationalisierungsprozess berücksichtigen. Dabei sollten sie insbesondere sachliche Informationen beachten, und sich nicht zu stark von potentiellen Partnern beeinflussen bzw. manipulieren lassen. Allerdings steht den Ergebnissen von Baron und Markman die Wirkungsrichtung der sozialen Anpassungsfähigkeit entgegen. Denn je höher diese ausgeprägt ist, umso eher wird ein Partner gewählt, durch dessen Wahl der potentielle finanzielle Erfolg gemin-

[3] Vgl. Fuchs (2001), S. 22 und vgl. Bhabha (2011), S. 3.

[4] Vgl. Baron; Markman (2003), S. 52 und vgl. Baron; Tang (2009), S. 295.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dert wird. Vermutlich kann dieses Verhalten z. B. auf Sympathie für benachteiligt erscheinende Personen zurückgeführt werden.

Auch wenn aus praktikablen Gründen nicht beliebig viele Determinanten des Entscheidungsverhaltens gemessen werden können, so ist bei der Analyse kritischer Einflussgrößen zu beachten, dass diese unterschiedliche Kategorien repräsentieren, wie z. B. kulturelle Dimensionen, soziale Fähigkeiten oder Persönlichkeitseigenschaften. Wird hingegen lediglich der Einfluss kultureller Unterschiede untersucht, so kann eine Aussage nur darüber getroffen werden, welche Kulturdimension den stärksten Einfluss aufweist. Daraus können Handlungsempfehlungen für eine interkulturelle Zusammenarbeit resultieren, die einen zu starken Fokus auf die Überwindung kultureller Unterschiede legen. Denn dabei wird nicht berücksichtigt, dass andere Determinanten existieren können, die sogar einen wesentlich stärkeren Einfluss auf das Entscheidungsverhalten aufweisen. Die Wahl eines Gründungspartners und dessen Partizipation an der Gründung werden vielmehr von Vertrauen, sozialen Fähigkeiten und dem Kommunikationsmedium beeinflusst. Da die Persönlichkeit eines Individuums u. a. aus seinen gesammelten Erfahrungen hervorgeht, wie z. B. mit Gefühlen umzugehen ist und wie diese ausgedrückt werden, wird die Entwicklung der Persönlichkeitseigenschaften von der Kultur geprägt.[5] Auch die sozialen Fähigkeiten werden vor dem Hintergrund des jeweiligen vorherrschenden kulturellen Wertesystems erworben, worüber definiert wird, welche Art von Verhalten richtig oder falsch bzw. erwünscht oder unerwünscht ist. Wie die Ergebnisse von Burgoon und Dunbar zeigen, dienen die sozialen Fähigkeiten dazu, ein in der jeweiligen Kultur als richtig bzw. erwünscht angesehenes Verhalten zu zeigen.[6] Die Kulturdimensionen wirken somit indirekt über die Persönlichkeitseigenschaften und die sozialen Fähigkeiten eines Individuums. Dies steht auch im Einklang mit dem Schichtenmodell der Kultur von Dülfer. Denn daraus geht hervor, dass die kulturellen Wertvorstellungen in Verhalten und Handlungen resultieren, die die Zusammensetzung der sozialen Beziehungen und Bindungen eines Individuums bestimmen.[7]

---

5 Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 7.

6 Vgl. Burgoon; Dunbar (2000), S. 116.

7 Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 769.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Daraus folgt, dass die sozialen Fähigkeiten Unternehmensgründer befähigen, erfolgreich mit anderen Kulturträgern zu interagieren, wie z. B. bei der Auswahl von Geschäftspartnern, dem Führen von Verhandlungen oder der Arbeitsverteilung. Die Wirkung der einzelnen sozialen Fähigkeiten wird durch das Aneignen von Wissen über den jeweils anderen Kulturkreis verbessert. Denn dadurch kann z. B. der Umgang mit unterschiedlichen Vorgehensweisen im Arbeitsprozess, welche kulturell bedingt sind, erleichtert werden. Somit ist die interkulturelle Kompetenz eher eine Subdimension der sozialen Kompetenz, da die sozialen Fähigkeiten eine Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit kultureller Differenz und die Überwindung kultureller Unterschiede darstellen. Für eine internationale Unternehmensgründung ist somit die Aneignung von Wissen über Bräuche und Gepflogenheiten in anderen Kulturkreisen sicherlich hilfreich, allerdings hängt der Mehrwert dieses Wissens von den Ausprägungen der sozialen Fähigkeiten und der Persönlichkeit der Unternehmensgründer ab. Unternehmensgründer sollten sich darum bewusst sein, dass mangelndes Vertrauen, eine geringe soziale Wahrnehmung und die Beeinflussung durch den Interaktionspartner ihre Wahrnehmung von internationalen Marktchancen hemmen und damit den Erfolg einer internationalen Unternehmensgründung beeinträchtigen können.

Schließlich sind noch die Limitationen der gewählten Untersuchungsmethodik zu berücksichtigen. Hierzu zählt eine geringe externe Validität. Diese kann durch ein Framing der Experimente mit der Thematik einer deutsch-chinesischen Unternehmensgründung erhöht werden. Allerdings ist hierbei zu beachten, das dies die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse beeinträchtigt. Ebenso würde eine Durchführung der Experimente mit Managern bzw. Gründern Aufschluss darüber geben, ob Abweichungen im Entscheidungsverhalten auftreten. Auch ist eine Ergänzung der Ergebnisse durch die Befragung von Gründern junger internationaler Unternehmen im Rahmen einer Feldstudie denkbar. Da im Vorhinein keine Studien existierten, anhand derer die Größe der Effekte eingeschätzt werden konnte, sollten die Anordnungen noch einmal mit einem höheren Stichprobenumfang repliziert werden. In diesem Zusammenhang ist zusätzlich zu prüfen, ob weitere Konstrukte wie z. B. Sympathie und interpersonelle Attraktivität das Entscheidungsverhalten beeinflussen. Als Erweiterung kann ftf-Kommunikation mit in die Untersuchung aufgenommen werden. Hierbei wäre zu überprüfen, ob diese Art der Kommunika-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tion ebenfalls, wie Chat- und Video-Kommunikation, einen negativen Einfluss auf die internationale Orientierung bei der Partnerwahl aufweist, oder ob dieser Einfluss, im Vergleich zu keiner Kommunikation, positiv ist. Des Weiteren können die Gewichtungsfaktoren der Auszahlungsmatrix variiert werden, um den Einfluss der Kultur weitestgehend unabhängig von der monetären Entlohnung zu analysieren. Dafür ist die Differenz der erwarteten Auszahlung zwischen Spieler 2, welcher die gleiche Nationalität wie der Entscheidungsträger aufweist, und Spieler 3, welcher eine andere Nationalität besitzt, zu verringern, bis hin zu einer Anordnung, in der beiden Spielern identische Gewichtungsfaktoren zugewiesen werden. Letztlich ist eine Untersuchung des Entscheidungsverhaltens von Personen aus weiteren Kulturkreisen mit dem vorgestellten Experimentdesign und seinen Variationen denkbar.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Literaturverzeichnis

Aiken, L. S.; West, S. G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park.

Alahuhta, M. (1990): *Global Growth Strategies for High Technology Challengers*, Diss. Helsinki.

Andres, H. P. (2002): *A comparison of face-to-face and virtual software development teams*. In: Team Performance Management: An International Journal, 8(1/2), S. 39–48.

Arbuckle, J. L. (2010): *IBM SPSS Amos 19 User's Guide*. Amos Development Corporation, Chicaco.

Arnett, J. J. (2002): *The Psychology of Globalization*. In: American Psychologist, 57(10), S. 774–783.

Aspelund, A.; Sorheim, R.; Berg, M. S. (2009): *International New Ventures and the Development of Partnerships: A Social Capital Approach*. In: Contemporary Challenges to International Business, Basingstoke, S. 148–163.

Atuahene-Gima, K.; Murray, J. Y. (2007): *Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China*. In: Journal of International Marketing, 15(2), S. 1–29.

Auer-Rizzi, W. (2007): *Vertrauen*. In: Auer-Rizzi, W.; Blazejewski, S.; Dorow, W.; Reber, G. (Hrsg.): Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze, Wiesbaden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Autio, E.; Sapienza, H. J.; Almeida, J. G. (2000): *Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth*. In: The Academy of Management Journal, 43(5), S. 909–924.

Avenarius, C. B. (2010): *Starke und Schwache Beziehungen*. In: Handbuch Netzwerkforschung, Bd. 4, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 99–111.

Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2011a): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 13., überarb. Aufl., Berlin und Heidelberg.

Backhaus, K.; Erichson, B.; Weiber, R. (2011b): *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, Berlin und Heidelberg.

Bagozzi, R. P.; Baumgartner, H. (1994): *The Evaluation of Structural Equation Models and Hypotheses Testing*. In: Bagozzi, R. P. (Hrsg.): Principles of Marketing Research, Cambridge, S. 386–422.

Bagozzi, R. P.; Yi, Y. (1988): *On the Evaluation of Structural Equation Models*. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), S. 74–94.

Barnouw, V. (1985): *Culture and Personality*. 4 Aufl., Homewood.

Baron, R. A. (2000): *Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success*. In: Current Directions in Psychological Science, 9(1), S. 15–18.

Baron, R. A. (2004): *The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions*. In: Journal of Business Venturing, 19(2), S. 22–239.

Baron, R. A.; Markman, G. D. (2000): *Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success*. In: The Academy of Management Executive, 14(1), S. 106–116.

Baron, R. A.; Markman, G. D. (2003): *Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success*. In: Journal of Business Venturing, 18(1), S. 41–60.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Baron, R. A.; Tang, J. (2009): *Entrepreneurs' Social Skills and New Venture Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality*. In: Journal of Management, 35(2), S. 282–306.

Batjargal, B.; Liu, M. (2004): *Entrepreneurs' Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital*. In: Organization Science, 15(2), S. 159–172.

Beamish, P. W. (1990): *The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda*. In: Rugman, A. (Hrsg.): Research in Global Strategic Management: International Business Research for the 21st Century, Greenwich.

Beck, K. (2006): *Computervermittelte Kommunikation im Internet*, München.

Bell, J. (1995): *The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories*. In: European Journal of Marketing, 29(8), S. 60–75.

Belliveau, M. A.; O'Reilly, C. A.; Wade, J. B. (1996): *Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compansation*. In: The Academy of Management Journal, 39(6), S. 1568–1593.

Berg, N.; Holtbrügge, D. (2002): *Gute Geschäfte mit schlechtem Gewissen? Ökonomische, politische und ethische Aspekte der Tätigkeit deutscher Unternehmungen in der VR China*. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 3(1), S. 35–54.

Bergmann, H.; Volery, T. (2009): *Interorganisationales Vertrauen in strategisch wichtigen Zulieferbeziehungen: Eine Untersuchung mittelgroßer Unternehmen in der Schweiz*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 6, S. 43–65.

Bhabha, H. K. (2011): *Die Verortung der Kultur*. unveränd., nachgedr. 1. Aufl., Tübingen.

Bierhoff, H. W. (2002): *Einführung in die Sozialpsychologie*, Weinheim und Basel.

Bilkey, W. J.; Tesar, G. (1977): *The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*. In: Journal of International Business Studies, 18(1), S. 93–98.

Bloodgood, J. M.; Sapienza, H. J.; Almeida, J. G. (1996): *The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes*. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 20(4), S. 61–76.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Blum, B. S.; Goldfarb, A. (2006): *Does the internet defy the law of gravity?* In: Journal of International Economics, 70(2), S. 384–405.

Bobko, P.; Roth, P.; Buster, M. A. (2007): *The Usefulness of Unit Weights in Creating Composite Scores: A Literature Review, Application to Content Validity, and Meta-Analysis*. In: Organizational Research Methods, 10(4), S. 689–709.

Brennan, R. L.; Prediger, D. J. (1981): *Coefficient Kappa: Some Uses, Misuses, and Alternatives*. In: Educational and Psychological Measurement, 41(3), S. 687–699.

Brosig, J.; Weimann, J.; Ockenfels, A. (2003): *The Effect of Communication Media on Cooperation*. In: German Economic Review, 4(2), S. 217–241.

Browne, M. W.; Cudeck, R. (1992): *Alternative Ways of Assessing Model Fit*. In: Social Methods & Research, 21(2), S. 230–258.

Burenstam Linder, S. (1961): *An Essay on Trade and Transformation*, Uppsala.

Burgoon, J. K.; Dunbar, N. E. (2000): *An Interactionist Perspective on Dominance-Submission: Interpersonal Dominance as a Dynamic, Situationally Contingent Social Skill*. In: Communication Monographs, 67(1), S. 96–121.

Burt, R. S. (1992): *Structural holes: The social structure of competition*.

Burt, R. S. (1997): *The Contingent Value of Social Capital*. In: Administrative Science Quarterly, 42(2), S. 339–365.

Byrne, B. M. (2010): *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 2. Aufl., New York.

Cairncross, F. (1997): *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*. 1. Aufl., Boston.

Carrère, C.; Schiff, M. (2005): *On the Geography of Trade: Distance is Alive and Well*. In: Revue économique, 56(6), S. 1249–1274.

Cavusgil, S. T. (1980): *On the internationalisation process of firms*. In: European Research, 8(6), S. 273–281.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Central Intelligence Agency (2012): *The World Factbook*. Washington.

Chen, C. C.; Chen, Y.-R.; Xin, K. (2004): *Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective*. In: Organization Science, 15(2), S. 200–209.

Chen, F. F. (2007): *Sensitivity of Goodness of Fit Indexes to Lack of Measurement Invariance*. In: Structural Equation Modeling, 14(3), S. 464–504.

Cheung, G. W.; Rensvold, R. B. (2002): *Evaluating Goodness-of-Fit Indexes for Testing Measurement Invariance*. In: Structural Equation Modeling, 9(2), S. 233–255.

Chinese Culture Connection (1987): *Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture*. In: Journal of Cross-Cultural Psychology, 18(2), S. 143–164.

Cohen, J. (1960): *A Coefficient of Agreement for Nominal Scales*. In: Educational and Psychological Measurement, 20(1), S. 37–46.

Cohen, S. G.; Bailey, D. E. (1997): *What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite*. In: Journal of Management, 23(3), S. 239–290.

Cortina, J. M. (1993): *What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications*. In: Journal of Applied Psychology, 78(1), S. 98–104.

Covellio, N. E.; Cox, M. P. (2006): *The resource dynamics of international new venture networks*. In: Journal of International Entrepreneurship, 4(2-3), S. 113–132.

Coviello, N. E.; Munro, H. J. (1995): *Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development*. In: European Journal of Marketing, 29(7), S. 49–61.

Crick, D.; Jones, M. V. (2000): *Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets*. In: Journal of International Marketing, 8(2), S. 63–85.

Csermely, P. (2006): *Weak Links: Stabilizers of Complex Systems from Proteins to Social Networks*, Berlin.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dawson, J. F. (2013): *Moderation in Management Research: What, Why, When, and How*. In: Journal of Business and Psychology, May, S. 1–19.

DeBruine, L. M. (2002): *Facial resemblance enhances trust*. In: Proceedings of the Royal Society B, 269(1498), S. 1307–1312.

DeSanctis, G.; Monge, P. (1999): *Introduction to the Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations*. In: Organization Science, 10(6), S. 693–703.

Deutsch, M. (1958): *Trust and suspicion*. In: Journal of Conflict Resolution, 2(4), S. 265–279.

Diener, E.; Seligman, M. E. P. (2002): *Very Happy People*. In: Psychological Science, 13(1), S. 81–84.

Dimitratos, P.; Johnson, J.; Slow, J.; Young, S. (2003): *Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape*. In: European Management Journal, 21(2), S. 164–174.

Disdier, A.-C.; Head, K. (2008): *The Puzzling Persistence of the Distance Effect on Bilateral Trade*. In: The Review of Economics and Statistics, 90(1), S. 37–48.

Doney, P. M.; Cannon, P., Joseph; Mullen, M. R. (1998): *Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust*. In: The Academy of Management Review, 23(3), S. 601–620.

Dormayer, H.-J.; Kettern, T. (1997): *Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung: Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur*. In: Heinen, E.; Fank, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearb. und erw. Aufl., München, S. 49–66.

Drakopoulou Dodd, S.; Anderson, A. R. (2007): *Mumpsimus and the Mything of the Individualistic Entrepreneur*. In: International Small Business Journal, 25(4), S. 341–360.

Döring, N. (2003): *Sozialpsychologie des Internet: Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen*. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Göttingen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dudenredaktion (Hrsg.) (2007): *Das Fremdwörterbuch*. 9., akt. Aufl., Mannheim usw.

Dudenredaktion (Hrsg.) (2010): *Das Bedeutungswörterbuch*, Bd. 10. 4., neu bearb. und erw. Aufl., Mannheim und Zürich.

Earley, P. C.; Gibson, C. B. (2002): *Multinational Work Teams: A New Perspective*, Mahwah.

Eder, G. (2003): *„Soziale Handlungskompetenz" als Bedingung und Wirkung interkutlureller Begegnung*. In: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns, 2., unveränd. Aufl., Göttingen usw., S. 411–422.

Egeln, J.; Falk, U.; Heger, D.; Höwer, D.; Metzger, G. (2010): *Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim.

Elias, N. (1969): *Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen*, Bd. 1, Bern und München.

Eurobarometer (2007): *Spezial Eurobaromenter 278 / Wave 67: European Cultural Values*. TNS Opinion & Social.

Eurobarometer (2008): *Flash Eurobarometer 241: Information society as seen by EU citizens: Analytical report*. The Gallup Organization.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2012): *Internationalisation of business investments in R&D and analysis of their economic impact*, Luxembourg.

Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (Hrsg.) (2013): *Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschland 2013*, Berlin.

Fahr, R.; Irlenbusch, B. (2000): *Fairness as a constraint on trust in reciprocity: Earned property rights in a reciprocal exchange experiment*. In: Economics Letters, 66(3), S. 275–282.

Falk, A.; Fehr, E. (2003): *Why labour market experiments?* In: Labour Economics, 10(4), S. 399–406.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Fan, Y. (2002): *Questioning guanxi: Definition, classification and implications*. In: International Business Review, 11(5), S. 543–561.

Fang, T. (2003): *A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension*. In: International Journal of Cross Cultural Management, 3(3), S. 347–368.

Feld, S. (1997): *Structural embeddedness and stability of interpersonal relationships*. In: Social Networks, 19(1), S. 91–95.

Ferris, G. R.; Witt, L. A.; Hochwarter, W. A. (2001): *Interaction of Social Skill and General Mental Ability on Job Performance*. In: Journal of Applied Psychology, 86(6), S. 1075–1082.

Feuser, F. (2006): *Der hybride Raum: Chinesisch-deutsche Zusammenarbeit in der VR China*, Bielefeld.

Fiedler, M. (2009): *Cooperation in Virtual Worlds*. In: Schmalenbach Business Review, 61(2), S. 173–194.

Fiet, J. O.; Busenitz, L. W.; Moesel, D. D.; Barney, J. B. (1997): *Complementary Theoretical Perspectives On The Dismissal Of New Venture Team Members*. In: Journal of Business Venturing, 12(5), S. 347–366.

Fillis, I. (2001): *Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions*. In: Management Decision, 39(9), S. 767–783.

Fischbacher, U. (2007): *z-Tree: Zurich toolbox for ready-made economic experiments*. In: Experimental Economics, 10(2), S. 171–178.

Foo, M.-D.; Sin, H.-P.; Yiong, L.-P. (2006): *Effects of Team Inputs and Intrateam Processes on Perceptions of Team Viability and Member Satisfaction in Nascent Ventures*. In: Strategic Management Journal, 27(4), S. 389–399.

Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981): *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. In: Journal of Marketing Research, 18(1), S. 39–50.

Friedman, H. (2007): *Does Overconfidence Affect Entrepreneurial Investment?* University of Pennsylvania.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Frynas, J. G.; Mellahi, K.; Pigman, G. A. (2006): *First Mover Advantages In International Business And Firm-Specific Political Resources*. In: Strategic Management Journal, 27(4), S. 321–345.

Fuchs, M. (2001): *Der Verlust der Totalität*. In: Appelsmeyer, H.; Billmann-Mahecha, E. (Hrsg.): Kulturwisschenschaft: Felder einer prozeßorientierten wissenschaftlichen Praxis, Weilerswist.

Fuchs, M. (2006): *Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen*, Habil. Graz.

Fueglistaller, U.; Müller, C.; Müller, S.; Volery, T. (2012): *Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

Gabrielsson, M.; Kirpalani, V. H. M. (2004): *Born globals: How to reach new business space rapidly*. In: International Business Review, 13(5), S. 555–571.

Gabrielsson, M.; Pelkonen, T. (2008): *Born internationals: Market expansion and business operation mode strategies in the digital media field*. In: Journal of International Entrepreneurship, 6(2), S. 49–71.

Ganitsky, J. (1989): *Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case*. In: International Marketing Review, 6(5), S. 50–65.

Gill, D.; Prowse, V. (2011): *A Novel Computerized Real Effort Task Based on Sliders*. In: Discussion paper series, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, 5801.

Gleason, K. C.; Wiggenhorn, J. (2007): *Born globals, the choice of globalization strategy, and the market's perception of performance*. In: Journal of World Business, 42(3), S. 322–335.

Gneezy, U.; Niederle, M.; Rustichini, A. (2003): *Performance in Competitive Environments: Gender Differences*. In: Quarterly Journal of Economics, 118(3), S. 1049–1074.

Granovetter, M. S. (1973): *The Strength of Weak Ties*. In: American Journal of Sociology, 78(6), S. 1360–1380.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Granovetter, M. S. (1983): *The Strength Of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. In: Sociological Theory, 1, S. 201–233.

Greiner, B. (2004): *The Online Recruitment System ORSEE 2.0: A Guide for the Organization of Experiments in Economics*. University of Cologne, Working Paper Series in Economics 10.

Groves, K. S. (2005): *Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership*. In: Journal of Leadership and Organizational Studies, 11(3), S. 30–46.

Guetzkow, H. (1950): *Unitizing and categorizing problems in coding qualitative data*. In: Journal of Clinical Psychology, 6(1), S. 47–58.

Halinen, A.; Salmi, A.; Havila, V. (1999): *From Dyadic Change To Changing Business Networks: An Analytical Framework*. In: Journal of Management Studies, 36(6), S. 779–794.

Hall, E. T. (1990): *The silent language*, New York.

Hall, E. T.; Hall, M. R. (1990): *Understanding Cultural Differences: Germans, French, And Americans*, Yarmouth.

Hardoon, D.; Heinrich, F. (2011): *Bribe Payers Index 2011*, Berlin.

Harriss, J.; De Renzio, P. (1997): *'Missing Link' Or Analytically Missing?: The Concept Of Social Capital*. In: Journal of International Development, 9(7), S. 919–937.

Harzing, A.-W. (2005): *Does the Use of English-language Questionaires in Cross-national Research Obscure National Differences?* In: International Journal of Cross Cultural Management, 5(2), S. 213–224.

Hasler Roumois, U. (2007): *Studienbuch Wissensmanagement*, Zürich.

Hauptmann, S. (2012): *Social media in Organisationen: Strukturen und computervermittelte Kommunikation*, Diss. Wiesbaden.

Helfrich, H. (2003): *Methodologie kulturvergleichender psychologischer Forschung*. In: Thomas, A. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie, 2., überarb. und erw. Aufl., Göttingen usw.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hipsher, S. (2008): *Born foreign firms in Cambodia: Exploration of mode of entry decisions of firms originating from the greater Mekong sub-region*. In: International Journal of Emerging Markets, 3(1), S. 104–115.

Hite, J. M.; Hesterly, W. S. (2001): *The Evolution Of Firm Networks: From Emergence To Early Growth Of The Firm*. In: Strategic Management Journal, 22(3), S. 275–286.

Hochwarter, W. A.; Witt, L. A.; Treadway, D. C.; Ferris, G. R. (2006): *The Interaction of Social Skill and Organisation Support on Job Performance*. In: Journal of Applied Psychology, 91(2), S. 482–489.

Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park.

Hofstede, G. (1983): *The cultural relativity of organizational practices and theories*. In: Journal of International Business Studies, 14(2), S. 75–89.

Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2. Aufl., Thousand Oaks, London und New Delhi.

Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2., überarb. und erw. Aufl., New York usw.

Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2006): *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, München.

Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3. Aufl., New York.

Hogan, R.; Shelton, D. (1998): *A Socioanalytic Perspective on Job Performance*. In: Human Performance, 11(2-3), S. 129–144.

Holt, R.; Macpherson, A. (2010): *Sencemaking, rhetoric and the socially competent entrepreneur*. In: International Small Business Journal, 28(1), S. 20–42.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Holtbrügge, D.; Kittler, M. G. (2007): *Understanding Misunderstanding in Intra- and Intercultural Communication. Findings of a Sino-German Experiment*. In: Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Internationales Management im Umbruch: Globalisierungsbedingte Einwirkungen auf Theorie und Praxis internationaler Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 341–370.

Holtbrügge, D.; Welge, M. K. (2010): *Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien*. 5., überarb. Aufl., Stuttgart.

Holtbrügge, D.; Wessely, B. (2007): *Initialkräfte und Erfolgsfaktoren von Born Global Firms*. In: Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Internationales Management im Umbruch: Globalisierungsbedingte Einwirkungen auf Theorie und Praxis internationaler Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 169–205.

Homburg, C.; Klarmann, M.; Pflesser, C. (2008): *Konfirmatorische Faktorenanalyse*. In: Herrmann, A.; Homburg, C.; Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 271–303.

Hoppe, M. H. (1998): *Validating the masculinity/femininity dimension on elites from 19 countries*. In: Hofstede, G. (Hrsg.): Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures, Thousand Oaks.

House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M.; Dorfman, P. W.; Gupta, V. (Hrsg.) (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, London und New Delhi.

Hout, T.; Porter, M. E.; Rudden, E. (1982): *How Global Companies Win Out*. In: Harvard Business Review, 60(5), S. 98–107.

Hu, L.-t.; Bentler, P. M. (1999): *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*. In: Structural Equation Modelling: A Multidiscipinary Journal, 6(1), S. 1–55.

Huo, Y. P.; Randall, D. M. (1991): *Exploring Subcultural Differences in Hofstede's Value Survey: The Case Of The Chinese*. In: Asia Pacific Journal of Management, 8(2), S. 159–173.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Inglehart, R.; Basánez, M.; Díez-Medrano, J.; Halman, L.; Luijkx, R. (Hrsg.) (2004): *Human Beliefs and Values: A cross-cultural sourcebook based on the 1999-2002 values survey*, Buenos Aires.

Jacks, D. S. (2009): *On The Death Of Distance And Borders: Evidence From The Nineteenth Century*. In: Economics Letters, 105(3), S. 230–233.

Jacobsen, L. K. (2003): *Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship: Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells*, Diss. Berlin.

Janis, I. L. (1982): *Groupthink*, Boston.

Javidan, M.; House, R. J.; Dorfman, P. W.; hanges, P. J.; de Luque, M. S. (2006): *Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches*. In: Journal of International Business Studies, 37(6), S. 897–914.

Jenssen, J. I.; Kristiansen, S. (2004): *Sub-cultures and Entrepreneurship: The Value of Social Capital in Tanzanian Business*. In: Journal of Entrepreneurship, 13(1), S. 1–27.

Johanson, J.; Mattsson, L.-G. (1991): *Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*. In: Levacic, R.; Mitchell, J.; Thompson, G.; Frances, J. (Hrsg.): Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life, London, Thousand Oaks und New Delhi, S. 256–264.

Johanson, J.; Vahlne, J.-E. (1977): *The internationalisation process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. In: Journal of international business studies, 8(1), S. 23–32.

Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975): *The Internationalization Of The Firm: Four Swedish Cases*. In: Journal of Management Studies, 12(3), S. 305–322.

Jolly, V.; Alahuhta, M.; Jeannet, J.-P. (1992): *Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally*. In: Journal of Strategic Change, 1(1), S. 71–82.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kassebaum, U. B. (2004): *Interpersonelles Vertrauen: Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts*, Diss. Hamburg.

Katzenbach, J. R.; Smith, D. K. (2006): *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, New York.

Keller, E. v. (1982): *Management in fremden Kulturen: Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*, Bern und Stuttgart.

Kelly, P.; Hay, M. (2001): *The Private Investor-Entrepreneur Contractual Relationship: Understanding The Influence Of Context*. Babson College.

Khan, M. S. (1978): *A Study Of Success And Failure In Exports: An empirical investigation of the export performance of 165 market ventures of 83 firms in the chemical and electronics manufacturing industries*, Diss. Stockholm.

Kähler, W.-M. (2006): *Statistische Datenanalyse: Verfahren verstehen und mit SPSS gekonnt einsetzen*. 4., verb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

Kirkman, B. L.; Lowe, K. B.; Gibson, C. B. (2006): *A Quarter Century of „Culture's Consequences": A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework*. In: Journal of International Business Studies, 37(3), S. 285–320.

Kisfalvi, V.; Maguire, S. (2011): *On the Nature of Institutional Entrepreneurs: Insights From the Life of Rachel Carson*. In: Journal of Management Inquiry, 20(2), S. 152–177.

Klingemann, H.-D. (1997): *World Values Survey 1997: Germany (West)*. FORSA - Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH Berlin/Dortmund, Berlin.

Klocke, B.; Gemünden, H. G. (2010): *Exploration and exploitation in high-technology start-ups: A process model for new firm development*. In: Malach-Pines, A.; Özbilgin, M. F. (Hrsg.): Handbook of research on high-technology entrepreneurs, Cheltenham, S. 57–83.

Kluckhohn, F. R.; Strodtbeck, F. L. (1961): *Variations In Value Orientations*, Evanston, Illinois und Elmsford.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Knight, D.; Pearce, C. L.; Smith, K. G.; Olian, J. D.; Sims, H. P.; Smith, K. A.; Flood, P. (1999): *Top Management Team Diversity, Group Process, And Strategic Consensus*. In: Strategic Management Journal, 20(5), S. 445–465.

Knight, G. A.; Cavusgil, S. T. (1996): *The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory*. In: Advances in International Marketing, 8, S. 11–26.

Knight, G. A.; Cavusgil, S. T. (2004): *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. In: Journal of International Business Studies, 35(2), S. 124–141.

Knight, J. (2004): *Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales*. In: Journal of Studies in International Education, 8(1), S. 5–31.

Kogut, B.; Singh, H. (1988): *The Effect Of National Culture On The Choice Of Entry Mode*. In: Journal of International Business Studies, 19(3), S. 411–432.

Konow, J. (2000): *Fair Shares: Accountability and Cognitive Dissonance in Allocation Decisions*. In: American Economic Review, 90(4), S. 1072–1091.

Köppel, P. (2007): *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams: Virtuelle und face-to-face Kooperation*, Diss. Wiesbaden.

Kroeber, A. L.; Kluckhohn, C. (1952): *CULTURE: A Critical Review of Concepts and Definitions*, New York.

Kundu, S. K.; Katz, J. A. (2003): *Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions*. In: Small Business Economics, 20(1), S. 25–47.

Kutschker, M.; Schmid, S. (2011): *Internationales Management*. 7., überarb. und akt. Aufl., München.

Landis, J. R.; Koch, G. G. (1977): *The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data*. In: Biometrics, 33(1), S. 159–174.

Lang, D. (2009): *Soziale Kompetenz und Persönlichkeit: Zusammenhänge zwischen sozialer Kompetenz und den Big Five der Persönlichkeit bei jungen Erwachsenen*, Diss. Landau.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Laux, H.; Gillenkirch, R. M.; Schenk-Mathes, H. Y. (2012): *Entscheidungstheorie*. 8., erw. und vollst. überarb. Aufl., Berlin und Heidelberg.

Lee, D. Y.; Dawes, P. L. (2005): *Guanxi, Trust, and Long-Term Orientation in Chinese Business Markets*. In: Journal of International Marketing, 13(2), S. 28–56.

Lee, R.; Jones, O. (2008): *Networks, Communication and Learning during Business Start-up: The Creation of Cognitive Social Capital*. In: International Small Business Journal, 26(5), S. 559–594.

Lehrer, M.; Schlegelmilch, B. B.; Behnam, M. (2009): *Competitive advantage from exposure to multiple national environments: The inducted internationalisation of 'born-multidomestic' firms*. In: European Journal of International Management, 3(1), S. 92–110.

Leung, K.; Bhagat, R. S.; Buchan, N. R.; Erez, M.; Gibson, C. B. (2005): *Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research*. In: Journal of International Business Studies, 36(4), S. 357–378.

Leung, K.; Su, S. K. (2004): *Experimental methods for research on culture and management*. In: Punnett, B. J.; Shenkar, O. (Hrsg.): Handbook for International Management Research, 2. Aufl., Ann Arbor, S. 68–95.

Liang, Y.; Kammhuber, S. (2007): *Ostasien: China*. In: Thomas, A.; Kammhuber, S.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, 2., durchges. Aufl., Göttingen, S. 171–185.

Lieberman, M. B.; Montgomery, D. B. (1988): *First-Mover Advantages*. In: Strategic Management Journal, 9(S1), S. 41–58.

Lin, N. (1999): *Building a Network Theory of Social Capital*. In: Connections, 22(1), S. 28–51.

Lin, N. (2001): *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge usw.

Lindqvist, M. (1991): *Infant multinationals: The Internationalization of Young, Technology-Based Swedish Firms*, Diss. Stockholm.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Litvak, I. (1990): *Instant International: Strategic Reality for Small High-Technology Firms in Canada*. In: Multinational Business, o. Jg.(2), S. 1–12.

Liu-Kiel, H. (2011): *Mitarbeitermotivation in China und Deutschland: Ein interkultureller Vergleich auf der Basis von Laborexperimenten*, Diss. Göttingen.

Luhmann, N. (2000): *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 4. Aufl., Stuttgart.

Luostarinen, R.; Gabrielsson, M. (2004): *Finnish perspectives of international entrepreneurship*. In: Dana, L.-P. (Hrsg.): Handbook of research on international entrepreneurship, Cheltenham, S. 383–403.

Lux, S. (2005): *Social Competence and Capital: The Social Networks of Politically Skilled Entrepreneurs*. In: Academy of Management Proceedings, Aug(1), S. Q1–Q6.

Madsen, T. K.; Rasmussen, E.; Servais, P. (2000): *Differences and Similarities between Born Globals and other Types of Exporters*. In: Advances in International Marketing, 10, S. 247–265.

Madsen, T. K.; Servais, P. (1997): *The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?* In: International Business Review, 6(6), S. 561–583.

Mathews, K. M.; White, M. C.; Long, R. G.; Soper, B.; Bergen, C. W. v. (1998): *Association Of Indicators And Predictors Of Tie Strength*. In: Psychological Reports, 83(3f), S. 1459–1469.

Matlay, H.; Westhead, P. (2005): *Virtual Teams and the Rise of e-Entrepreneurship in Europe*. In: International Small Business Journal, 23(3), S. 279–302.

Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995): *An Integrative Model of Organizational Trust*. In: The Academy of Management Review, 20(3), S. 709–734.

McAuley, A. (1999): *Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector*. In: Journal of International Marketing, 7(4), S. 67–82.

McClelland, D. C. (1961): *The achieving society*, Princeton.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

McDougall, P. P.; Shane, S.; Oviatt, B. M. (1994): *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*. In: Journal of Business Venturing, 9(6), S. 469–487.

McKinsey & Company (Hrsg.) (1993): *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne.

Metzger, G. (2006): *Liang Qichao, China und der Westen nach dem Ersten Weltkrieg: Ein Viertel der Menschheit hat gegenüber der gesamten Menschheit die Verpflichtung für ein Viertel ihres Glücks*, Diss. Münster.

Minkov, M. (2007): *What Makes Us Different And Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*, Sofia.

Moen, O. (2002): *The Born Globals: A new generation of small European exporters*. In: International Marketing Review, 19(2), S. 156–175.

Mooij, M. K. d. (2004): *Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising*, Thousand Oaks.

Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998): *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. In: The Academy of Management Review, 23(2), S. 242–266.

National Bureau of Statistics of China (2013): *Statistical Communiqué on the 2012 National Economic and Social Development*, Beijing.

Neace, M. B. (1999): *Entrepreneurs in Emerging Economies: Creating Trust, Social Capital, and Civil Society*. In: The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 565(1), S. 148–161.

Nezlek, J. B. (2001): *Causal relationships between perceived social skills and day-to-day social interaction: Extending the sociometer hypothesis*. In: Journal of Social and Personal Relationships, 18(3), S. 386–403.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Frankfurt/Main.

Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (1994): *Toward a theory of international new ventures*. In: Journal of International Business Studies, 25(1), S. 45–64.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (2005): *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), S. 537–553.

Ozgen, E.; Baron, R. A. (2007): *Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums*. In: Journal of Business Venturing, 22(2), S. 174–192.

Park, S. H.; Luo, Y. (2001): *Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms*. In: Strategic Management Journal, 22(5), S. 455–477.

Pellegrino, J. (2006): *Organisational Learning Processes in Internationalising Small- and Medium- Sized Enterprises: A Comparison between Traditional and Born-Global Firms*. In: Johansson, I. (Hrsg.): Innovations and entrepreneurship in functional regions, Uddevala, S. 701–721.

Peters, M. L. (2008): *Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften zum Transfer von rententivem Wissen*, Diss. Wiesbaden.

Peterson, R. A. (1994): *A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha*. In: Journal of Consumer Research, 21(2), S. 381–391.

Petróczi, A.; Nepusz, T.; Bazsó, F. (2007): *Measuring tie-strength in virtual social networks*. In: Connections, 27(2), S. 39–52.

Pfeffer, J. (2008): *Visualisierung sozialer Netzwerke*. In: Stegbauer, C. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 227–238.

Porter, M. E. (1986a): *Changing Patterns of International Competition*. In: California Management Review, 28(2), S. 9–40.

Porter, M. E. (1986b): *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*. In: Porter, M. E. (Hrsg.): COMPETITION in Global Industries, Boston, S. 15–60.

Portes, A.; Sensenbrenner, J. (1993): *Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action*. In: American Journal of Sociology, 98(6), S. 1320–1350.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Prange, C.; Verdier, S. (2011): *Dynamic capabilities, internationalization processes and performance*. In: Journal of World Business, 46(1), S. 126–133.

Praxmarer, S. (2009): *Warum kann die Wirkung von Maßnahmen eines Unternehmens auf das Vertrauen des Partners kulturabhängig sein? Konzeptionelle Überlegungen, bisherige empirische Befunde und Anregungen für die Forschung*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79(5), S. 609–632.

Preece, S. B.; Miles, G.; Baetz, M. C. (1999): *Explaining The International Intensity And Global Diversity Of Early-Stage Technology-Based Firms*. In: Journal of Business Venturing, 14(3), S. 259–281.

Putnam, R. D. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival Of American Community*, New York.

Ramos-Rodríguez, A.-R.; Medina-Garrido, J.-A.; Lorenzo-Gómez, J.-D. (2010): *What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition*. In: International Small Business Journal, 28(6), S. 566–582.

Ray, D. M. (1989): *Summary: Strategic Implications Of Entrepreneurial Ventures 'Born International', Four Case Studies*. In: Frontiers of Entrepreneuship Research, S. 543–544.

Reagans, R.; Zuckerman, E.; McEvily, B. (2004): *How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams*. In: Administrative Science Quarterly, 49(1), S. 101–133.

Reid, S. D. (1981): *The Decision-Maker and Export Entry and Expansion*. In: Journal of International Business Studies, 12(2), S. 101–112.

Rennie, M. W. (1993): *Global competitiveness: Born global*. In: The McKinsey Quarterly, (4), S. 45–52.

Rialp, A.; Rialp, J.; Knight, G. A. (2005): *The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?* In: International Business Review, 14(2), S. 147–166.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Riggio, R. E. (1986): *Assessment of Basic Skills*. In: Journal of Personality and Social Psychology, 51(3), S. 649–660.

Riggio, R. E.; Throckmorton, B. (1988): *The Relative Effects of Verbal and Nonverbal Behavior, Appearance, and Social Skills on Evaluation Made in Hiring Interviews*. In: Journal of Applied Social Psychology, 18(4), S. 331–348.

Riggio, R. E.; Watring, K. P.; Throckmorton, B. (1993): *Social Skills, Social Support, And Psychosocial Adjustment*. In: Personality and Individual Differences, 15(3), S. 275–280.

Rindova, V.; Barry, D.; Ketchen, D. J. J. (2009): *Entrepreneuring as emancipation*. In: Academy of Management Review, 34(3), S. 477–491.

Scheidegger, N. (2010): *Strukturelle Löcher*. In: Stegbauer, C.; Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden, S. 145–155.

Scheider, U.; Hirt, C. (2007): *Multikulturelles Management*. 1. Aufl., München.

Scherm, E.; Süß, S. (2001): *Internationales Management*, München.

Schmid, S. (1996): *Multikulturalität in der internationalen Unternehmung: Konzepte, Reflexionen, Implikationen*, Wiesbaden.

Schmitt, N. (1996): *Uses and Abuses of Coefficient Alpha*. In: Psychological Assessment, 8(4), S. 350–353.

Schoorman, F. D.; Mayer, R. C.; Davis, J. H. (2007): *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future*. In: Academy of Management Review, 32(2), S. 344–354.

Seibert, S. E.; Kraimer, M. L.; Liden, R. C. (2001): *A Social Capital Theory of Carrer Success*. In: Academy of Management Journal, 44(2), S. 219–237.

Semadar, A.; Robins, G.; Ferris, G. R. (2006): *Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance*. In: Journal of Organizational Behavior, 27(4), S. 443–461.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Shaw, M. (1997): *The State of Globalization: Towards a Theory of State Transformation*. In: Review of International Political Economy, 4(3), S. 497–513.

Shenkar, O. (2001): *Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences*. In: Journal of International Business Studies, 32(3), S. 519–535.

Shrader, R. C.; Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (2000): *How New Ventures Exploit Trade-Offs among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationization of the 21st Century*. In: The Academy of Management Journal, 43(6), S. 1227–1247.

Söllner, A. (2008): *Einführung in das Internationale Management*, Wiesbaden.

Sondergaard, M. (1994): *Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications*. In: Organization Studies, 15(3), S. 447–456.

Späth, J. F.; Jedrzejczyk, P. (2008): *Operationalisierung von Vertrauen im interkulturellen Kontext*. In: Jammal, E. (Hrsg.): Vertrauen im interkulturellen Kontext, Wiebaden, S. 111–132.

Srnka, K. J.; Koeszegi, S. T. (2007): *From Words to Numbers: How to Transform Qualitative Data into Meaningful Quantitative Results*. In: Schmalenbach Business Review, 59(1), S. 29–57.

Standifird, S. S. (2006): *Using Huanxi to Establish Corporate Reputation in China*. In: Corporate Reputation Review, 9(3), S. 171–178.

Statistisches Bundesamt (2013): *Finanzen und Steuern*. Fachserie 14, Reihe 3.6, Wiesbaden, S. 19.

Steenkamp, J.-B.; Baumgartner, H. (1998): *Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research*. In: Journal of Consumer Research, 25(1), S. 78–107.

Stegbauer, C. (2008): *Weak und Strong Ties. Freundschaft aus netzwerktheoretischer Perspektive*. In: Stegbauer, C. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie, Wiesbaden, S. 105–119.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Sun, H. (2006): *Kulturmanagement und Unternehmenserfolg: Zur Bedeutung der Kultur in deutsch-chinesischen Jointventures*, Diss. Wiesbaden.

Svensson, G.; Andersson, S. (2009): *Early internationalizing firms*. In: Svensson, G.; Andersson, S. (Hrsg.): Glocal marketing, Lund, S. 45–64.

Swift, J. S. (2002): *Foreign Language Competence and Cultural Affinity: A Study of UK Executives in Foreign Markets*. In: Cross Cultural Management, 9(2), S. 4–24.

Taesler, P.; Janneck, M. (2010): *Emoticons und Personenwahrnehmung: Der Einfluss von Emoticons auf die Einschätzung unbekannter Kommunikationspartner in der Online-Kommunikation*. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 41(4), S. 375–384.

Tang, L.; Koveos, P. E. (2008): *A Framework to update Hofstede's Cultural Value Indices: Economic Dynamics and Institutional Stability*. In: Journal of International Business Studies, 39(6), S. 1045–1063.

Thomas, A. (Hrsg.) (1991): *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*, Saarbrücken.

Thomas, A. (Hrsg.) (2003): *Psychologie interkulturellen Handelns*. 2., unveränd. Aufl., Göttingen usw.

Thomas, A.; Kammhuber, S.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.) (2007): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Bd. 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. 2., durchges. Aufl., Göttingen.

Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.) (2005): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. 2. überarb. Aufl., Göttingen.

Thomas, D. R.; Lu, I. R. R.; Zumbo, B. D. (2002): *Embedding IRT in Structural Equation Models: A Comparison With Regression Based on IRT Scores*. Proceedings of Statistics Canada Symposium 2002: Modelling Survey Data for Social and Economic Research.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Timmons, J. A.; Spinelli, S. (2009): *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 8. Aufl., New York.

Tiwana, A. (2008): *Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination Of Alliance Ambidexterity*. In: Strategic Management Journal, 29(3), S. 251–272.

Transparency International (Hrsg.) (2012): *Corruption Perceptions Index 2012*, Berlin.

Trompenaars, F. (1993): *Handbuch Globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*, Düsseldorf usw.

Turner, S.; Nguyen, P. A. (2005): *Young Entrepreneurs, Social Capital and Doi Moi in Hanoi, Vietnam*. In: Urban Studies, 42(10), S. 1693–1710.

Tylor, E. (1874): *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*, New York.

Ulijn, J. M.; Frankort, H. T. W.; Uhlander, L. M. (2007): *The influence of national culture on coorporative attidutes in high-technology start-ups*. In: Ulijn, J.; Drillon, D.; Lasch, F. (Hrsg.): Entrepreneurship, coorporation and the firm: The emergence and survival of high-technology ventures in Europe, Cheltenham, S. 55–88.

Urban, D.; Mayerl, J. (2011): *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*. 4. überarb und erw. Aufl., Wiesbaden.

Vyakarnam, S.; Handelberg, J. (2005): *Four Themes of the Impact of Management Teams on Organizational Performance: Implications for Future Research of Entrepreneurial Teams*. In: International Small Business Journal, 23(3), S. 236–256.

Wald, A. (2011): *Sozialkapital als theoretische Fundierung relationaler Forschungsansätze*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 81(1), S. 99–126.

Warren, D. E.; Dunfee, T. W.; Li, N. (2004): *Social Exchange in China: The Double-Edged Sword of Guanxi*. In: Journal of Business Ethics, 55(4), S. 355–372.

Wayne, S. J.; Liden, R. C. (1995): *Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study*. In: The Academy of Management Journal, 38(1), S. 232–260.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Weiber, R.; Mühlhaus, D. (2010): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*, Berlin und Heidelberg.

Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2003): *Strategisches Management: Grundlagen, Prozess, Implementierung*. 4., akt. Aufl., Wiesbaden.

Wenzel, U. (2002): *Computergestützte Kommunikation zwischen Interaktion und Interaktivität*. In: Zeitschrift für Qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung, (2), S. 175–185.

World Bank (2004): *World Development Indicators 2004*. Washington, S. 186.

World Bank (2005): *World Development Indicators 2005*. Washington, S. 202.

World Bank (2006): *World Development Indicators 2006*. Washington, S. 198.

World Bank (2007a): *The Little Data Book on Information and Communication Technology 2007*. Washington, S. 2, 15, 58, 88.

World Bank (2007b): *World Development Indicators 2007*. Washington, S. 194.

World Bank (2008a): *The Little Data Book on Information and Communication Technology 2008*. Washington, S. 2, 15, 58, 88.

World Bank (2008b): *World Development Indicators 2008*. Washington, S. 202.

World Bank (2009a): *The Little Data Book on Information and Communication Technology 2009*. Washington, S. 2, 15, 58, 88.

World Bank (2009b): *World Development Indicators 2009*. Washington, S. 208.

World Bank (2010a): *The Little Data Book on Information and Communication Technology 2010*. Washington, S. 2, 15, 58, 88.

World Bank (2010b): *World Development Indicators 2010*. Washington, S. 230.

World Bank (2011a): *The Little Data Book on Information and Communication Technology 2011*. Washington, S. 2, 15, 58, 88.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

World Bank (2011b): *World Development Indicators 2011*. Washington, S. 198.

World Bank (2012a): *The Little Data Book on Information and Communication Technology 2012*. Washington, S. 2, 16, 58, 89.

World Bank (2012b): *World Development Indicators 2012*. Washington, S. 218.

Xiao, Z.; Tsui, A. S. (2007): *When Brokers May Not Work: The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-tech Firms*. In: Administrative Science Quarterly, 52(1), S. 1–31.

Yetim, N. (2008): *Social Capital in Female Entrepreneuship*. In: International Society, 23(6), S. 864–885.

Yoo, B.; Donthu, N. (2002): *The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students*. In: Journal of Marketing Education, 24(2), S. 92–103.

Zaheer, A.; Bell, G. G. (2005): *Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance*. In: Strategic Management Journal, 26(9), S. 809–825.

Zahra, S. A.; Ireland, R. D.; Hitt, M. (2000): *International Expansion By New Venture Firms: International Diversity, Mode Of Market Entry, Technological Learning, And Performance*. In: Academy of Management, 43(5), S. 925–950.

Zand, D. E. (1972): *Trust and Managerial Problem Solving*. In: Administrative Science Quarterly, 17(2), S. 229–239.

Zhang, J. (2010): *The problems of using social networks in entrepreneurial resource acquisition*. In: International Small Business Journal, 28(4), S. 338–361.

Zhao, X.; Frese, M.; Giardini, A. (2010): *Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency*. In: Entrepreneurship & Regional Development, 22(7-8), S. 675–705.

Zucchella, A.; Palamara, G.; Denicolai, S. (2007): *The drivers of the early internationalization of the firm*. In: Journal of World Business, 42(3), S. 268–280.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zuendorf, L. (1986): *Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung: Zum Problem der Handlungskoordinierung in Arbeitsorganisationen*. In: Seltz, R.; Mill, U.; Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisation als soziales System: Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, Berlin, S. 33–56.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 1: Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland und China

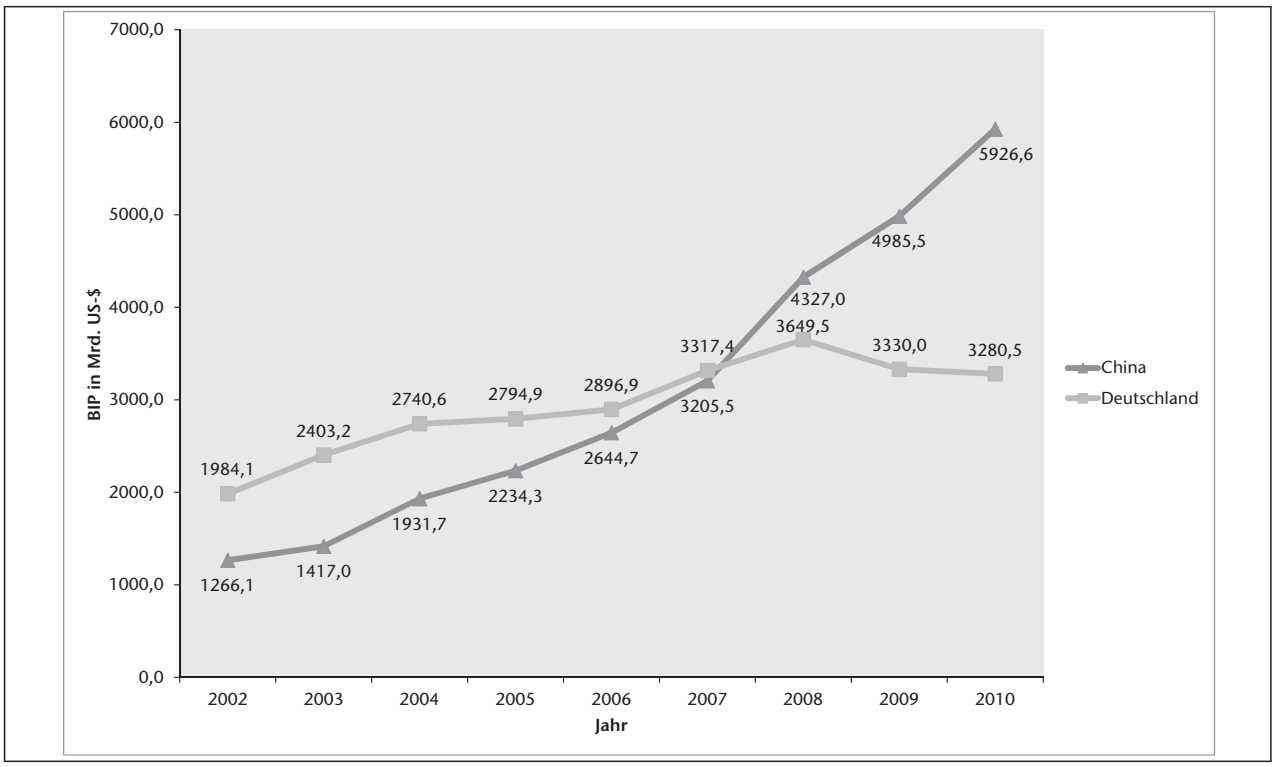


Abbildung A.1: Die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland und China von 2002 bis 2010

(Quelle: In Anlehnung an Daten der World Bank (2004-2006 und 2007b-2012b))

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 2: Entwicklung der Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Deutschland und China

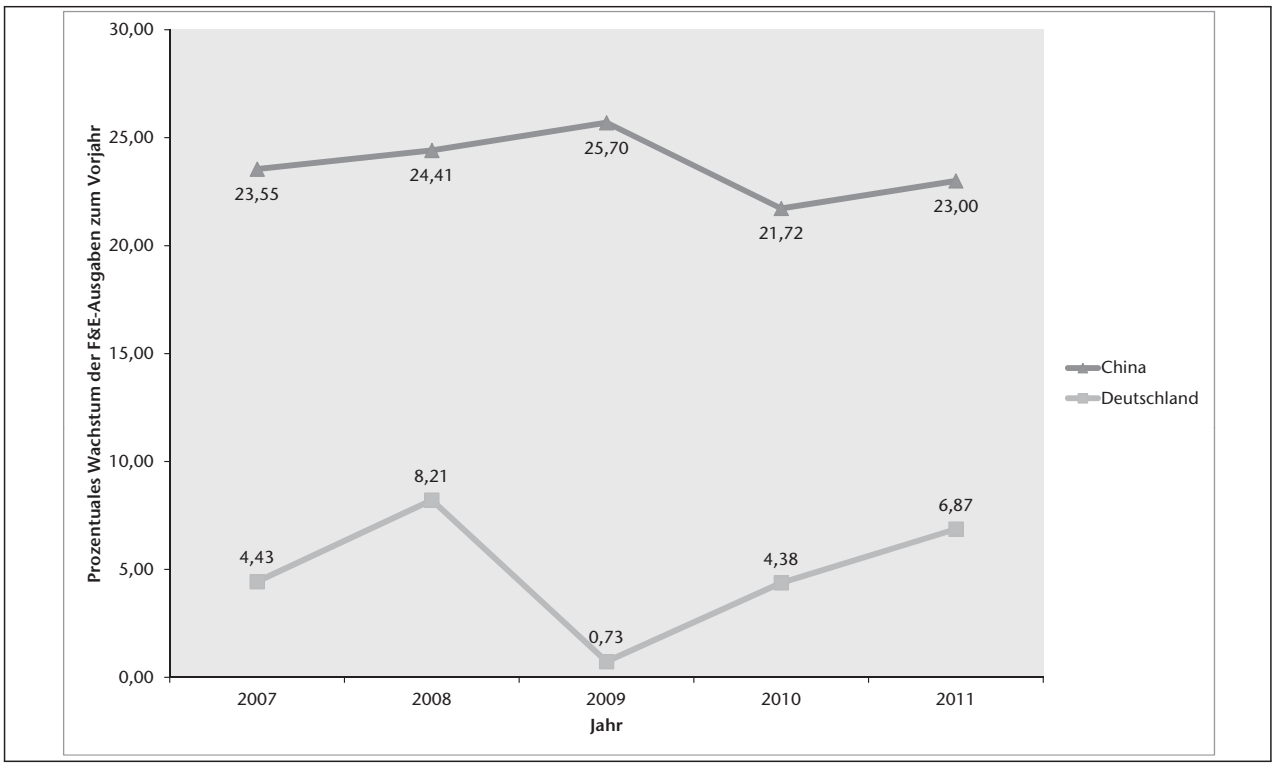


Abbildung A.2: Die Entwicklung der Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Deutschland und China von 2007 bis 2011

(Quelle: In Anlehnung an Daten des Statistischen Bundesamts (2013) und dem National Bureau of Statistics of China (2013))

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 3: Stufenmodelle der Internationalisierung von Unternehmen

Johanson und Wiedersheim-Paul 1975	Bilkey und Tesar 1977	Khan 1978	Cavusgil 1980	Reid 1981
Stage 1 No regular export activities	Stage 1 Management not interested in exporting	Stage 1 New exporters' market ventures	Stage 1 Domestic marketing only	Stage 1 Export awareness: Problem of opportunity recognition, arousal of need
Stage 2 Export via overseas agents	Stage 2 Management is willing to fill unsolicited export orders	Stage 2 Buyer-initiated export market ventures	Stage 2 Pre-export stage	Stage 2 Export intention: Motivation, attitude, beliefs, and expectancy about export contribution
Stage 3 Establishment of an overseas sales subsidiary	Stage 3 Management explores feasibility of active exporting	Stage 3 Carelessly planned export market ventures	Stage 3 Experimental involvement: Initiation of limited marketing activity	Stage 3 Export trial: Personal experience from limited exporting
Stage 4 Overseas production/ manufacturing units	Stage 4 Experimental exporting to psychologically close countries	Stage 4 Carefully planned export market ventures	Stage 4 Active involvement: Systematic exploration of expanding international marketing activity	Stage 4 Export evaluation: Results from engaging in exporting
	Stage 5 Firm is an experienced exporter	Stage 5 Experienced exporters' market ventures	Stage 5 Committed involvement: Resource allocation based on international opportunities	Stage 5 Export acceptance: Adoption of exporting/ rejection of exporting
	Stage 6 Firms look to export to psychologically distant countries	Stage 6 Exports through own sales subsidiary		
		Stage 7 Export ventures located in communist countries		

Tabelle A.1: Überblick zu fünf Stufenmodellen des Internationalisierungs- oder Exportentwicklungsprozesses von Unternehmen

(Quellen: Bell (1995), S. 61; Andersen (1993), S. 213 und Khan (1978), S. 200)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 4: Fragebögen zur Vorstudie über Deutschland und China

Fragen	Antwortmöglichkeiten a	b	c
Deutschland			
1. Wie heißt die Hauptstadt von Deutschland?	München	*Berlin*	Bonn
2. Wie groß ist die Fläche von Deutschland (qkm = Quadratkilometer)?	*357 050 qkm*	493 050 qkm	522 050 qkm
3. Wie viele Einwohner hatte Deutschland ungefähr im Jahre 2007?	*82,3 Millionen*	102,9 Millionen	76,9 Millionen
4. Wer ist das aktuelle Staatsoberhaupt von Deutschland?	Ronald Pofalla	Angela Merkel	*Horst Köhler*
5. Wer ist der aktuelle Regierungschef von Deutschland?	Gehard Schröder	*Angela Merkel*	Horst Köhler
6. Wie heißt die Währung von Deutschland?	Deutsche Mark	*Euro*	Dollar
7. In welchem Jahr wurde die Bundesrepublik Deutschland gegründet?	1918	1990	*1949*
8. Wie groß war im Jahre 2007 das Bruttoinlandsprodukt (BIP) von Deutschland?	4 222 Milliarden €	1 422 Millionen €	*2 422 Milliarden €*
9. Wie viele Bundesländer hat Deutschland?	21	*16*	11
10. Welcher Deutsche gewann den Nobelpreis?	*Reinhard Selten*	Hans Werner Sinn	Axel Ockenfels
China			
1. Wie heißt die Hauptstadt von China?	*Peking*	Shanghai	Hong Kong
2. Wie groß ist die Fläche von China (inkl. Taiwan, Hong Kong und Macau)?	*9 597 995 qkm*	3 778 944 qkm	13 677 991 061 qkm
3. Wie viele Einwohner hatte China ungefähr im Jahre 2007?	2,3 Milliarden	130 Millionen	*1,3 Milliarden*
4. Wer ist das aktuelle Staatsoberhaupt von China?	Jiang Zemin	*Hu Jintao*	Deng Xiaoping
5. Wer ist der aktuelle Regierungschef von China?	Li Peng	Mao Zedong	*Wen Jiabao*
6. Wie heißt die Währung von China?	*Renminbi*	Yen	Won
7. In welchem Jahr wurde die Volksrepublik China gegründet?	1958	1883	*1949*
8. Wie groß war im Jahre 2007 das Bruttoinlandsprodukt (BIP) von China?	967,77 Millionen €	489,55 Milliarden €	*2,33 Billionen €*
9. Wie viele Provinzen hat China?	13	19	*22*
10. Welcher gebürtige Chinese gewann den Nobelpreis?	Ba Jin	*Gao Xingjian*	Li Jinhui

Tabelle A.2: Fragebogen der Vorstudie zu Deutschland und China

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 5: Instruktionen

Instructions

Welcome to the Magdeburg experimental lab MAXLAB!

You are participating in a study in the context of experimental economic research concerning decision behaviour. During the experiment you will make a sequence of decisions. In doing so, you will earn money. How much money you will earn, depends on one hand on your decisions and on the other hand on the decisions of the other players. Your entire payoff will be paid to you in cash at the end of the experiment. Your decisions as well as your specific profit will be confidential, i.e. no other player will know about them.

The decision situations:
During the experiment there will be two situations in which you will have to make decisions.

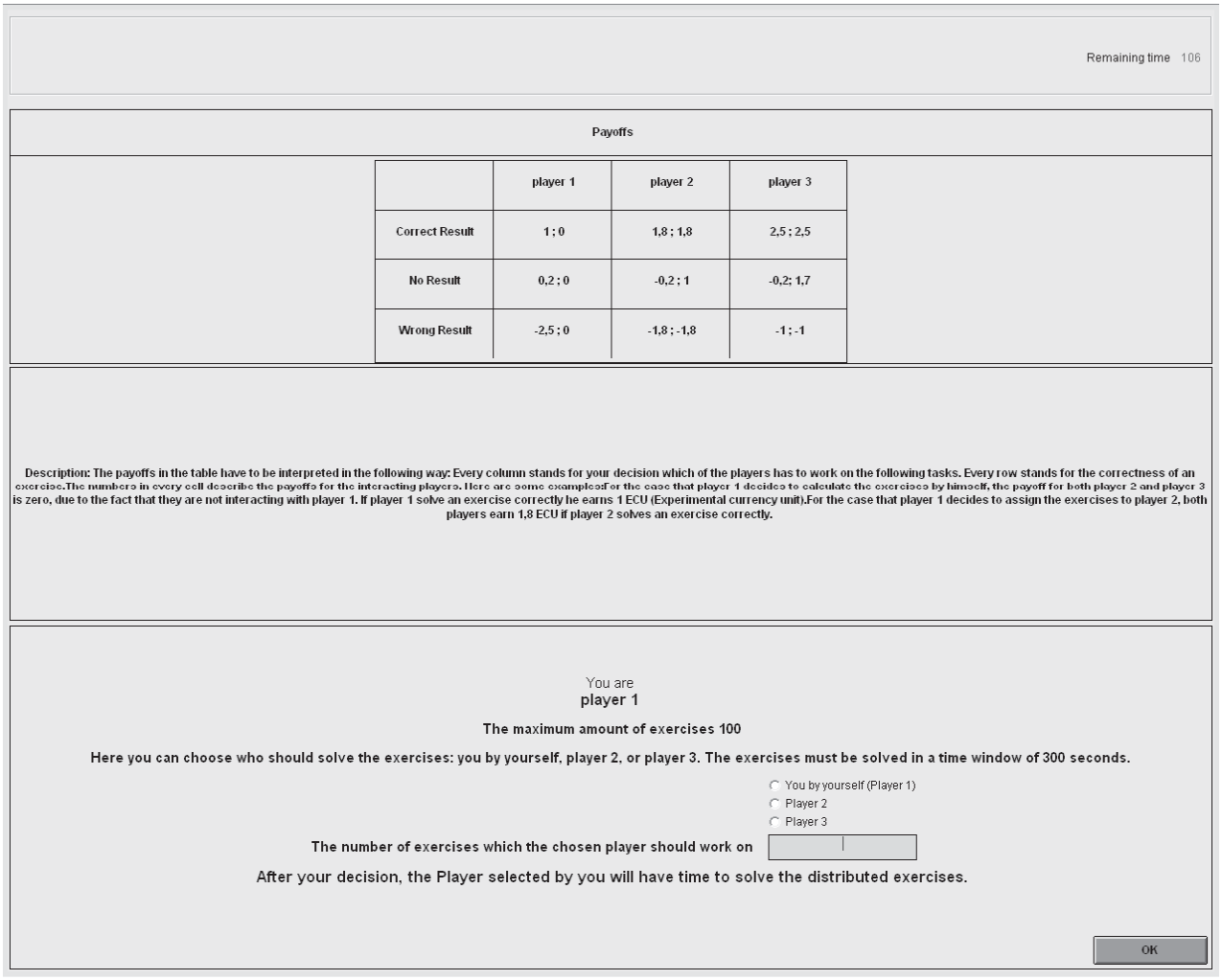
Decision Situation 1:
In Decision Situation 1 you have to solve mathematical exercises in a given time of 30 seconds. The other participants of the experiment have to solve identical exercises, too. The mathematical exercises are easy and contain only addition and subtraction. After time has expired, you will receive private information on how many of the exercises you solved correctly. Furthermore, you will be shown results from a similar group who has worked on the same exercises some days before. We provide you with this information to compare your results with the results of other students.

Decision Situation 2:
At the beginning of Decision Situation 2 you will be randomly matched with two students in this room. All groups consist of three participants. All three participants will only interact within the group. All participants receive the same instructions. Furthermore, everyone of the three participants will be assigned a randomly chosen role (Player 1, Player 2, or Player 3).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

In Decision Situation 2 Player 1 has to decide which of the three players within the group has to solve a specified amount of exercises. The amount of exercise will also be determined by Player 1. Please see Screenshot 1.

Screenshot 1



In the upper part of the screenshot, Player 1 sees a payoff table. The payoffs in the table have to be interpreted in the following way. Every column represents your decision which of the players has to work on the following tasks. Every row represents the correctness of an exercise. The numbers in every cell describe the payoffs for the interacting players.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Here are some examples: For the case that player 1 decides to calculate the exercises by himself, the payoff for both Player 2 and Player 3 is zero, due to the fact that they are not interacting with player 1. If Player 1 solves an exercise correctly he earns 1 ECU. For the case that player 1 decides to assign the exercises to Player 2, both players earn 1,8 ECU if Player 2 solves an exercise correctly.

In the lower part of the screenshot , Player 1 can insert her/his decision which player has to work on the exercises as well as the decision regarding the maximum amount of exercises the selected player has to work on. With the OK button she/he confirms his choices.

Einschub bei Chat-Kommunikation (Treatment 3 und Treatment 4):
Chat:
After you have received your role (Player 1, Player 2, or Player 3) and before Player 1 has to decide which player should work on the exercises, Player 1 will have the opportunity to contact at first Player 2 and afterwards Player 3. This contact will take place via a chat. In this chat you will be able to send messages. It is allowed to expose information about, e.g., your gender, your nationality, and your results from solving the mathematical exercises of Decision Situation 1. However, the players are NOT allowed to expose details like your name or your address which could identify themselves.

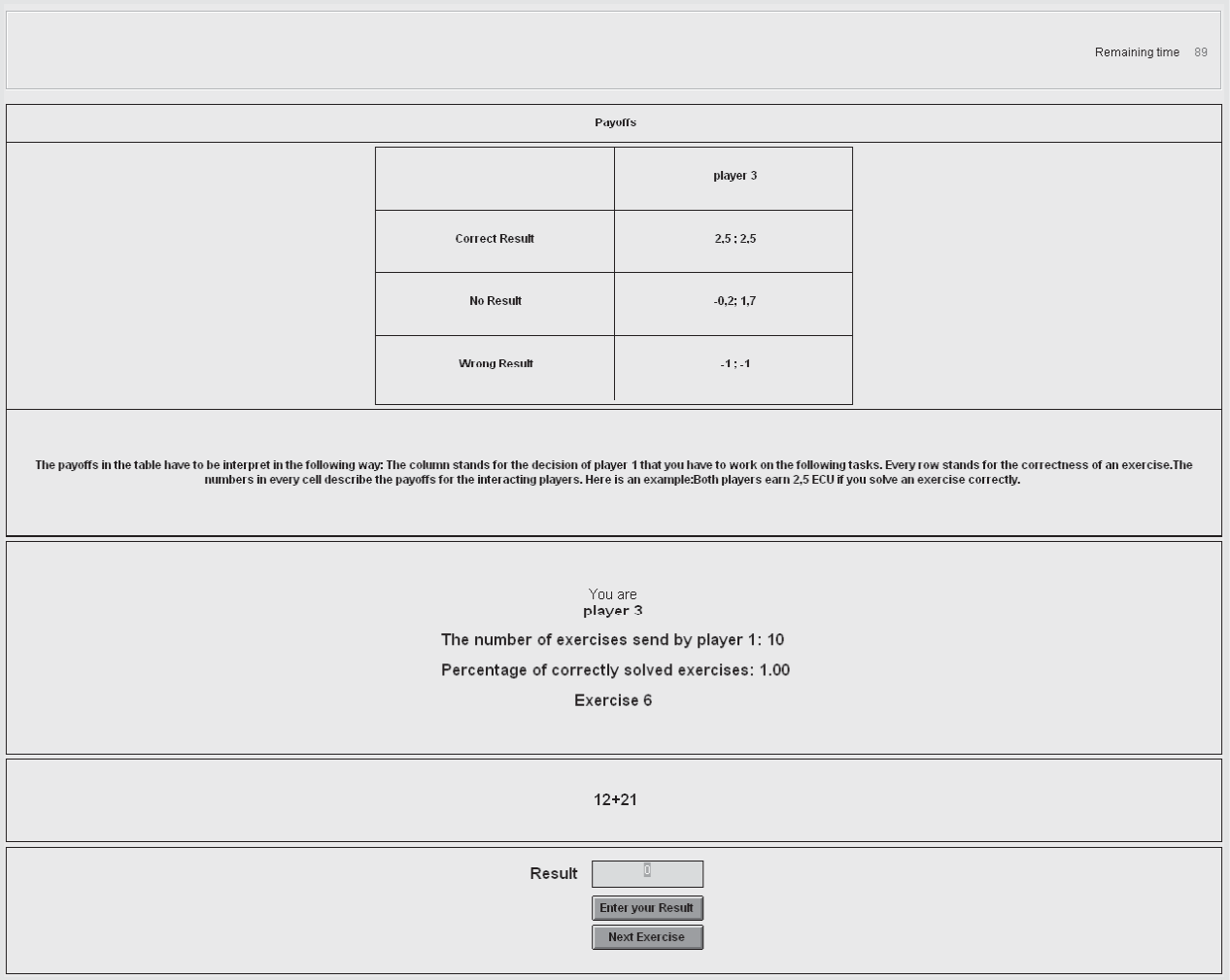
Einschub bei Video-Kommunikation (Treatment 5 und Treatment 6):
Video communication:
After you have received your role (Player 1, Player 2, or Player 3) and before Player 1 has to decide which player should work on the exercises, Player 1 will have the opportunity to contact at first Player 2 and afterwards Player 3. This contact will take place via a video conference. In this video conference you will be able to see the other player and talk to the other player. It is allowed to expose information about, e.g., your gender, your nationality, and your results from solving the mathematical exercises of Decision Situation 1. However, the players are NOT allowed to expose details like your name or your address which could identify them.

Ende des Einschubs

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

After Player 1 has made her/his decision, the selected player has to work on the specified amount of exercises in 120 seconds. Please see Screenshot 2. In decision of how many exercises Player 1 assigns to the other player, Player 1 has to take into account how many calculations are possible in this time.

Screenshot 2



Just like Player 1, Player 3 sees a payoff table. The payoff table shows, however, just the relevant payoffs for Player 1 and the selected player (in Screenshot 2 Player 3). Furthermore, Player 3 sees the exercise and box to insert her/his result. With the button „Enter your Result“ the selected player confirms her/his solution. If the selected Player does not want to solve an exercise she/he can press the button „Next

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Exercise“. In this case the exercise will have no result. Pressing one of the two buttons leads you to the next exercise. This procedure will continue till either the time expires or you have solved all exercises.

Payoff:
After the selected player has finished her/his work, all players will get information about their payoff. If a chosen player did not accomplishes all exercises the remaining exercises he do not work on will be handled as exercises with no result. The payoff from working on the exercises will be multiplied by a factor of 0,0625. The player who is not selected, does not receive any payoff from working on exercises. The payoff for all players equals the payoff from working on the exercises added to a show-up-fee of 5 Euro. The resulting amount will be rounded up and paid out to you in cash after completion of the experiment.

Remember: Your decisions are made anonymously through your computer terminal and your payment will be carried out confidentially.

Thank you very much for your participation!

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 6: Screenshots der Treatments



Abbildung A.3: Ergebnisbildschirm des Pretests

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung A.4: Entscheidungsbildschirm von Spieler 1 auf Stufe 2

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.



Abbildung A.5: Ergebnisbildschirm des ausgewählten Spielers auf Stufe 2

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

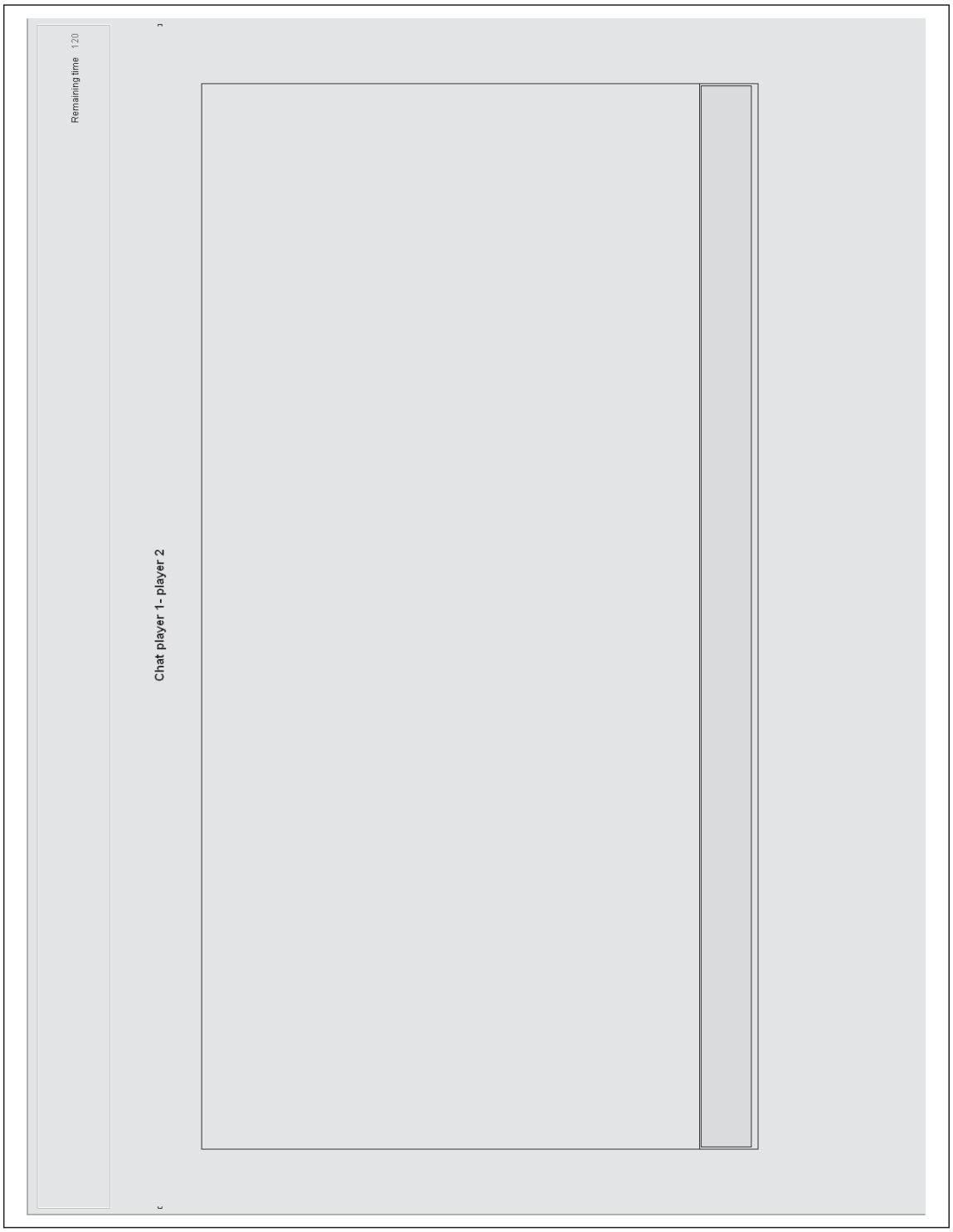


Abbildung A.6: Chat-Bildschirm von Spieler 1 und Spieler 2

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 7: Fragebogen

This questionnaire consists of 60 questions. You will need about 10 minutes to complete it.

Instructions:

There are no „right“ or „wrong“ answers, and you don’t need to be an expert to fill in the questionnaire adequately. Please read all of the statements/questions carefully and check the answer that represents your opinion the closest. In case you change your opinion after checking an answer, cross out the incorrect answer clearly. Please answer the questions quickly however carefully. **Do not leave any statements/questions unanswered.** Even if it is difficult to find the right answer, answer the question by checking the option that is closest to your opinion. Your answers will be kept completely anonymous. Please start now with answering the questions.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Fragen	Frage-Nr.
To what extent do you agree or disagree with each of the following statements: 1 = Strongly Disagree ... 7 = Strongly Agree		
Machtdistanz	People in higher positions should make most decisions without consulting people in lower positions.	01
	People in higher positions should not ask the opinions of people in lower positions too frequently.	05
	People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions.	09
	People in lower positions should not disagree with decisions by people in higher positions.	13
	People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions.	17
Individualismus	Individuals should sacrifice self-interest for the group (either at school or the work place).	03
	Individuals should stick with the group even through difficulties.	07
	Group welfare is more important than individual rewards.	11
	Group success is more important than individual success.	15
	Individuals should only pursue their goals after considering the welfare of the group.	19
	Group loyalty should be encouraged even if individual goals suffer.	20
Maskulinität	It is more important for men to have a professional career than it is for women.	04
	Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition.	08
	Solving difficult problems usually requires an active, forcible approach, which is typical of men.	12
	There are some jobs that a man can always do better than a woman.	16
Unsicherheitsvermeidung	It is important to have instructions spelled out in detail so that I always know what I'm expected to do.	02
	It is important to closely follow instructions and procedures.	06
	Rules and regulations are important because they inform me of what is expected of me.	10
	Standardized work procedures are helpful.	14
	Instructions for operations are important.	18
Rate the following statements with regard to their importance to you.: 1 = Strongly Unimportant ... 7 = Strongly Important		
Langzeitorientierung (CVS)	Careful management of money (Thrift)	21
	Going on resolutely in spite of opposition (Persistence)	22
	Personal steadiness and stability	23
	Long-term planning	24
	Giving up today's fun for success in the future	25
	Working hard for success in the future	26

Tabelle A.3: Fragebogenteil: Kultur

(Quelle: Yoo; Donthu (2002), S. 102)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Fragen	Frage-Nr.
To what extent do you agree or disagree with each of the following statements: 1 = I do not agree ... 7 = I Agree		
Vertrauen	Generally speaking, would you say that most people can be trusted?	27
	The other player was open and honest in disclosing all relevant information.	28
	I trusted this entrepreneur/team to deliver on their promises.	29
	I trusted this entrepreneur/team would take decisions in the best interests of all shareholders.	30
Please read each item carefully and decide whether the item describes you as a person: 1 = Definitely not like me ... 7 = Exactly like me		
Soziale Wahrnehmung	I'm a good judge of other people.	31
	I can usually recognize others' traits accurately by observing their behavior.	32
	I can usually read others well - tell how they are feeling in a given situation.	33
	I can tell why people have acted the way they have in most situations.	34
	I generally know when it is the right time to ask someone for a favour.	35
Soziale Anpassungsfähigkeit	I can easily adjust to being in just about any social situation.	36
	I can be comfortable with all types of people - young or old, people from the same or different backgrounds as myself.	37
	I can talk to anybody about almost anything.	38
	People tell me that I'm sensitive and understanding.	39
	I have no problems introducing myself to strangers.	40
Ausdrucksfähigkeit	People can always read my emotions even if I try to cover them up.	41
	Whatever emotion I feel on the inside tends to show on the outside.	42
	Other people can usually tell pretty much how I feel at a given time.	43
	I am very sensitive to criticism from others.	44
	I am often concerned about what others think of me.	45
Wirkungskontrolle	I'm good at flattery and can use it to my own advantage when I wish.	46
	I can ready seem to like another person even if this is not so.	47

Tabelle A.4: Fragebogenteil: Vertrauen und soziale Fähigkeiten

(Quelle:Inglehart et al. (2004), S. 449, Kelly; Hay (2001), Absatz *Methods* und Baron; Markman (2003), S. 50)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Fragen	Frage-Nr.
In your work, how do you feel about the following activities? 1 = Not at all confident ... 7 = Very confident		
Selbstüberschätzung	That you will be successful in completing new tasks. That you can reach goals you set for yourself. That you will be successful when confronting obstacles.	48 49 50
This last part of the questionnaire is concerned with demographic information of the respondents. These questions are important to answer as they will allow the researchers to indicate the degree to which participants in this study from different countries have similar demographic profiles. Please answer the following seven questions.		
Angaben zur Person	What is your citizenship: What was your citizenship at birth: What is your age? What is your gender? Female:__ Male:__ How many semesters have you studied including this semester? Foreign students: For how many months have you been in Germany (months):	51 52 53 54 55 56
Please rate your English language skills: 1 = No competence, 2 = A few words/phrases, 3 = Get by (limited circumstances), 4 = Get by (most circumstances), 5 = Confident: a good knowledge, 6 = Fluent/near-native		
Sprachkompetenz	Listening skills Speaking skills Reading skills Writing skills	57 58 59 60

Tabelle A.5: Fragebogenteil: Selbstüberschätzung, Angaben zur Person und Sprachkompetenz

(Quelle: Friedman (2007), S. 13 und Swift (2002), S. 10, 14)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 8: Rel und DEV

			Quadrierte Korrelationen					
Variablen	**Rel**	**DEV**	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**
Sprachkompetenz	0,89	0,66						
Selbstüberschätzung	0,87	0,70	0,093					
Vertrauen	0,79	0,56	0,006	0,133				
Ausdrucksfähigkeit	0,81	0,59	0,042	0,013	0,001			
Unsicherheitsvermeidung	0,69	0,55	0,002	0,003	0,206	0,011		
Soziale Wahrnehmung	0,77	0,63	0,008	0,149	0,021	0,000	0,021	
Soziale Anpassungsfähigkeit	0,46	0,30	0,062	0,108	0,009	0,040	0,005	0,144

Tabelle A.6: Faktorreliabilität und Durchschnittlich Extrahierte Varianz und F/L-Kriterium für den chinesischen Datensatz (N = 80)

			Quadrierte Korrelationen					
Variablen	**Rel**	**DEV**	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**
1. Sprachkompetenz	0,89	0,66						
2. Selbstüberschätzung	0,81	0,59	0,020					
3. Vertrauen	0,74	0,50	0,004	0,004				
4. Ausdrucksfähigkeit	0,84	0,64	0,002	0,037	0,000			
5. Unsicherheitsvermeidung	0,25	0,15	0,001	0,018	0,032	0,014		
6. Soziale Wahrnehmung	0,44	0,29	0,052	0,038	0,015	0,000	0,027	
7. Soziale Anpassungsfähigkeit	0,29	0,19	0,022	0,055	0,001	0,011	0,001	0,041

Tabelle A.7: Faktorreliabilität und Durchschnittlich Extrahierte Varianz und F/L-Kriterium für den deutschen Datensatz (N = 100)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Variablen	Rel	DEV	Quadrierte Korrelationen 1.	2.	3.	4.	5.	6.
Sprachkompetenz	0,89	0,67						
Selbstüberschätzung	0,84	0,64	0,050					
Vertrauen	0,77	0,54	0,003	0,017				
Ausdrucksfähigkeit	0,84	0,64	0,000	0,002	0,014			
Unsicherheitsvermeidung	0,53	0,39	0,003	0,007	0,106	0,005		
Soziale Wahrnehmung	0,62	0,45	0,024	0,090	0,002	0,000	0,024	
Soziale Anpassungsfähigkeit	0,37	0,23	0,029	0,077	0,007	0,032	0,004	0,089

Tabelle A.8: Faktorreliabilität und Durchschnittlich Extrahierte Varianz und F/L-Kriterium für den gesamten Datensatz (N = 180)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 9: Deskriptive Statistiken der einzelnen Fragen des revidierten Messmodells für Spieler 1

Variablen	China		Deutschland		Gesamt	
	MW	SA	MW	SA	MW	SA
Q10	5,87	1,36	5,73	0,79	5,80	1,10
Q14	6,03	1,13	5,33	1,37	5,68	1,30
Q28	5,63	1,61	5,33	1,37	5,48	1,49
Q29	5,87	1,36	5,20	1,27	5,53	1,35
Q30	5,63	1,47	4,53	1,63	5,08	1,64
Q32	5,17	1,49	5,03	1,03	5,10	1,27
Q34	5,27	1,23	5,03	1,03	5,15	1,13
Q36	4,57	1,43	4,87	0,86	4,72	1,18
Q39	4,57	1,94	4,83	1,74	4,82	1,83
Q41	4,37	1,73	3,43	1,68	3,90	1,75
Q42	4,27	1,74	3,53	1,59	3,90	1,69
Q43	4,57	1,61	3,53	1,43	4,05	1,60
Q48	5,53	1,28	5,43	1,17	5,48	1,21
Q49	5,53	1,38	5,90	0,85	5,72	1,15
Q50	5,47	1,28	5,27	0,91	5,37	1,10
Q57	4,43	0,86	4,70	0,92	4,57	0,89
Q58	4,10	0,80	4,13	0,97	4,12	0,89
Q59	4,60	0,62	4,77	0,73	4,68	0,68
Q60	4,07	0,87	4,13	0,82	4,10	0,84
N	30		30		60	

Tabelle A.9: Deskriptive Statistiken der einzelnen Fragen für den chinesischen, deutschen und gesamten Datensatz der Entscheidungsträger (Spieler 1)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 10: Binäre logistische Regression für die Wahl von Spieler 1

Variablen	Modell 1		Modell 2		Modell 3a		Modell 3b		Modell 4		Modell 5	
Konstante	-2,993	(0,050)**	-3,018	(0,049)***	-3,615	(0,027)***	-3,068	(0,046)***	-4,103	(0,017)**	-52,258	(0,000)
Alter	-0,127	(0,881)	-0,142	(0,868)	-0,861	(0,423)	-0,276	(0,759)	-1,234	(0,291)	-19,008	(0,000)
Geschlecht (w)	0,666	(1,946)	0,700	(2,014)	0,395	(1,484)	0,476	(1,610)	0,112	(0,291)	5,563	(260,517)
Nationalität (dt.)	-0,165	(0,848)	-0,159	(0,853)	-0,932	(0,394)	-0,206	(0,814)	-1,396	(0,248)	-1,809	(0,164)
Sprachkompetenz	0,822	(2,274)	0,752	(2,122)	0,639	(1,896)	0,685	(1,983)	0,441	(1,554)	-0,935	(0,393)
Chat-Kommunikation			0,147	(1,158)	0,744	(2,105)	0,214	(1,239)	1,010	(2,747)	-9,311	(0,000)
Video-Kommunikation			0,429	(1,535)	0,516	(1,676)	0,462	(1,587)	0,615	(1,849)	-6,476	(0,002)
Unsicherheitsvermeidung					-0,725	(0,484)			-0,888	(0,412)	-3,499	(0,030)
Vertrauen					-1,131	(0,323)			-1,535	(0,215)	-29,643	(0,000)
Soziale Wahrnehmung							-0,592	(0,553)	-1,105	(0,331)	-8,184	(0,000)
Soz. Anpassungsfähigk.							0,158	(1,171)	0,998	(2,713)	12,457	(257T)
USV x Chat											4,478	(88,046)
USV x Video											-0,576	(0,562)
Vertrauen x Chat											-29,948	(0,000)
Vertrauen x Video											-28,089	(0,000)
SW x Chat											4,098	(60,211)
SW x Video											4,067	(58,404)
SA x Chat											-5,569	(0,004)
SA x Video											10,616	(41T)
χ^2	**2,90**		**3,40**		**7,76**		**4,25**		**9,74**		**29,39***	
$\Delta\chi^2$			**0,50**		**4,36**		**0,85**		**1,98** (zu 3a) **5,49**† (zu 3b)		**19,65***	
Cox & Snell R^2	**0,05**		**0,06**		**0,12**		**0,07**		**0,15**		**0,39**	
Nagelkerkes R^2	**0,12**		**0,14**		**0,31**		**0,18**		**0,39**		**1,00**	
N	**60**		**60**		**60**		**60**		**60**		**60**	

Logit-Koeffizienten (Effektkoeffizienten)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle A.10: Ergebnisse der binären logistischen Regression für die Wahl von Spieler 1

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 11: Binäre logistische Regression für die Wahl von Spieler 2 bei Anwendung der Methode der Unit Weights

Anhang 293

Variablen	Modell 1		Modell 2		Modell 3a		Modell 3b		Modell 4		Modell 5	
Konstante	-0,812	(0,444)**	-0,832	(0,435)**	-0,967	(0,380)**	-0,891	(0,410)**	-1,023	(0,360)**	-2,320	(0,098)*
Alter	-0,215	(0,806)	-0,294	(0,746)	-0,222	(0,801)	-0,442	(0,642)	-0,426	(0,653)	-2,077	(0,125)*
Geschlecht (w)	0,122	(1,130)	0,123	(1,131)	0,508	(1,662)	0,054	(1,056)	0,391	(1,478)	0,399	(1,490)
Nationalität (dt.)	-0,468	(0,626)	-0,505	(0,604)	-0,571	(0,565)†	-0,556	(0,574)†	-0,587	(0,556)†	-0,780	(0,458)
Sprachkompetenz	0,141	(1,152)	0,184	(1,202)	0,339	(1,403)	0,162	(1,176)	0,268	(1,307)	1,052	(2,865)
Chat-Kommunikation			0,334	(1,396)	0,382	(1,466)	0,490	(1,632)	0,615	(1,849)	0,832	(2,297)
Video-Kommunikation			0,315	(1,370)	0,458	(1,581)	0,444	(1,560)	0,610	(1,840)	0,571	(1,770)
Unsicherheitsvermeidung					0,796	(2,217)†			0,768	(2,155)†	1,430	(4,178)*
Vertrauen					-0,604	(0,547)†			-0,705	(0,494)†	-2,113	(0,121)†
Soziale Wahrnehmung							-0,536	(0,585)	-0,547	(0,578)	-1,410	(0,244)†
Soziale Anpassungsfähigkeit							0,432	(1,541)	0,527	(1,694)	2,323	(10,207)*
USV x Chat											0,181	(1,198)
USV x Video											1,784	(5,953)†
Vertrauen x Chat											1,746	(5,733)†
Vertrauen x Video											-1,886	(0,152)
SW x Chat											-1,391	(0,249)†
SW x Video											-0,847	(0,429)
SA x Chat											-0,608	(0,545)
SA x Video											1,682	(5,374)
χ^2	2,86		4,00		9,38		7,65		13,13		33,44*	
$\Delta\chi^2$			1,14		5,38†		3,65		3,75 (zu 3a) 5,48† (zu 3b)		20,31**	
Cox & Snell-R^2	0,05		0,07		0,15		0,12		0,20		0,43	
Nagelkerke-R^2	0,07		0,09		0,20		0,17		0,28		0,60	
N	60		60		60		60		60		60	

Logit-Koeffizienten (Effekt-Koeffizienten)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle A.11: Ergebnisse der binären logistischen Regression für die Wahl von Spieler 2 bei Anwendung der Methode der Unit Weights

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 12: Binäre logistische Regression für die Wahl von Spieler 3 bei Anwendung der Methode der Unit Weights

Variablen	Modell 1		Modell 2		Modell 3a		Modell 3b		Modell 4		Modell 5	
Konstante	0,519	(1,681)†	0,539	(1,714)†	0,632	(1,882)*	0,575	(1,778)†	0,695	(2,0004)*	0,841	(2,319)*
Alter	0,230	(1,259)	0,319	(1,376)	0,425	(1,530)	0,544	(1,723)	0,709	(2,033)†	1,475	(4,373)*
Geschlecht (w)	-0,292	(0,747)	-0,329	(0,720)	-0,635	(0,530)†	-0,227	(0,797)	-0,482	(0,617)	-0,340	(0,712)
Nationalität (dt.)	0,453	(1,573)	0,499	(1,648)	0,621	(1,861)†	0,567	(1,764)†	0,644	(1,904)†	0,645	(1,905)
Sprachkompetenz	-0,355	(0,701)	-0,413	(0,662)	-0,570	(0,566)	-0,435	(0,647)	-0,521	(0,594)	-0,859	(0,424)†
Chat-Kommunikation			-0,357	(0,700)	-0,533	(0,587)	-0,552	(0,576)	-0,800	(0,449)†	-1,291	(0,275)*
Video-Kommunikation			-0,446	(0,640)	-0,614	(0,541)	-0,624	(0,536)†	-0,807	(0,446)†	-0,731	(0,481)
Unsicherheitsvermeidung					-0,472	(0,624)			-0,419	(0,658)	-0,597	(0,550)
Vertrauen					0,822	(2,274)*			0,947	(2,579)*	1,860	(6,423)**
Soziale Wahrnehmung							0,764	(2,146)*	0,819	(2,268)†	1,233	(3,432)*
Soziale Anpassungsfähigkeit							-0,394	(0,674)	-0,620	(0,538)	-1,356	(0,258)*
USV x Chat											-0,013	(0,987)
USV x Video											-0,622	(0,537)
Vertrauen x Chat											-0,058	(0,944)
Vertrauen x Video											1,104	(3,016)
SW x Chat											0,902	(2,464)
SW x Video											0,285	(1,329)
SA x Chat											0,743	(2,102)
SA x Video											-0,682	(0,505)
χ^2	4,58		6,51		12,47†		12,26		18,76*		27,54†	
$\Delta\chi^2$			1,93		5,96†		5,75†		6,29* (zu 3a) 6,50* (zu 3b)		8,78	
Cox & Snell-R^2	0,07		0,10		0,19		0,19		0,27		0,37	
Nagelkerke-R^2	0,10		0,14		0,26		0,25		0,37		0,50	
N	60		60		60		60		60		60	

Logit-Koeffizienten (Effekt-Koeffizienten)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle A.12: Ergebnisse der binären logistischen Regression für die Wahl von Spieler 3 bei Anwendung der Methode der Unit Weights

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 13: Multiple lineare Regression für die Auftragshöhe bei Anwendung der Methode der Unit Weights

Variablen	Modell 1		Modell 2		Modell 3a		Modell 3b		Modell 4		Modell 5	
Alter	0,271	(2,064)*	0,220	(1,634)	0,238	(1,575)	0,285	(2,131)*	0,307	(2,044)*	0,416	(2,147)*
Geschlecht (w)	-0,213	(-1,669)	-0,226	(-1,753)†	-0,175	(-1,226)	-0,194	(-1,556)	-0,140	(-1,008)	-0,038	(-0,220)
Nationalität (dt.)	-0,123	(-0,967)	-0,139	(-1,088)	-0,133	(-1,021)	-0,119	(-0,958)	-0,112	(-0,887)	-0,084	(-0,597)
Sprachkompetenz	0,063	(0,510)	0,090	(0,713)	0,105	(0,820)	0,069	(0,546)	0,081	(0,637)	0,093	(0,614)
Chat-Kommunikation			0,219	(1,500)	0,219	(1,399)	0,154	(1,069)	0,153	(0,989)	0,145	(0,819)
Video-Kommunikation			0,152	(1,064)	0,160	(1,096)	0,080	(0,565)	0,088	(0,606)	0,123	(0,764)
Unsicherheitsvermeidung					0,116	(0,801)			0,125	(0,886)	0,146	(0,934)
Vertrauen					-0,101	(-0,735)			-0,106	(-0,777)	-0,122	(-0,803)
Soziale Wahrnehmung							0,276	(2,196)*	0,284	(2,230)*	0,296	(2,091)*
Soziale Anpassungsfähigkeit							-0,129	(-1,060)	-0,117	(-0,925)	-0,057	(-0,362)
USV x Chat											-0,103	(-0,675)
USV x Video											-0,108	(-0,653)
Vertrauen x Chat											0,232	(1,490)
Vertrauen x Video											0,140	(0,810)
SW x Chat											0,160	(0,892)
SW x Video											0,099	(0,567)
SA x Chat											-0,194	(-0,920)
SA x Video											-0,175	(-0,860)
F-Wert	**3,29***		**2,61***		**2,03†**		**2,73***		**2,26***		**1,33**	
R^2	**0,19**		**0,23**		**0,24**		**0,30**		**0,32**		**0,37**	
korrigiertes R^2	**0,13**		**0,14**		**0,12**		**0,19**		**0,18**		**0,09**	
ΔR^2			**0,04**		**0,01**		**0,07†**		**0,08†** (zu 3a) **0,02** (zu 3b)		**0,05**	
N	**60**		**60**		**60**		**60**		**60**		**60**	

Standardisierte Regressionskoeffizienten (T-Werte)
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tabelle A.13: Ergebnisse der multiplen linearen Regression für die Auftragshöhe bei Anwendung der Methode der Unit Weights

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.