

---

Johannes Rehner

## **Netzwerke und Kultur**

Unternehmerisches Handeln  
deutscher Manager in Mexiko

WVF

WIRTSCHAFT  
& RAUM

# **Netzwerke und Kultur**

## **Unternehmerisches Handeln deutscher Manager in Mexiko**

**Inaugural-Dissertation**  
zur Erlangung des Grades Doctor oeconomiae publicae (Dr. oec. publ.)  
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von  
Dipl. Geogr. Johannes Rehner

2003

Referent: Prof. Dr. Hans-Dieter Haas  
Koreferent: Prof. Dr. Hubert Job  
Promotionsabschlussberatung: 9. Juli 2003



Johannes Rehner

## Netzwerke und Kultur

Unternehmerisches Handeln deutscher  
Manager in Mexiko



# WIRTSCHAFT & RAUM

Herausgeber:  
Prof. Dr. Hans-Dieter Haas  
Universität München

Band 11

Zugl.: Ludwig-Maximilians-Universität München, Diss., 2003 (D 19)  
ISBN 3-8316-0352-9

**Bibliografische Information  
der Deutschen Bibliothek**

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH, 2004  
Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00, [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichen Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben - auch bei nur auszugsweiser Verwendung - vorbehalten.

Gesamtherstellung: digitalreprint gmbh, 83075 Bad Feilnbach. Printed in Germany.

## Geleitwort

Globalisierungsprozesse führen dazu, dass Unternehmen im Rahmen ihrer Kundenbeziehungen zu einem Internationalisierungsprozess veranlasst werden, der sie vor neue Herausforderungen stellt. Sie müssen in einem Markt bestehen, der nicht nur andere ökonomische und politische Rahmenbedingungen bietet, sondern auch ein fremdes Wertesystem aufweist. Erfolgreiches Agieren im Ausland ist dadurch nicht nur eine Frage geeigneter unternehmerischer Strategien und Produkte, sondern auch abhängig von der interkulturellen Kompetenz der Akteure und deren Fähigkeit, in fremdkultureller Umgebung geeignete Kooperationsformen zu etablieren und zu entwickeln.

Die vorliegende Dissertation entstand im Rahmen eines FORAREA<sup>®</sup>-Forschungsprojektes und untersucht insbesondere die Netzwerkbildung unter deutschen Managern in Mexiko. Die Einbindung in derartige Netze ist für die Marktauswahl wie auch für die Form der Marktbearbeitung deutscher Unternehmen von hoher Relevanz. Im Zentrum der Analyse stehen die Folgen für die Auseinandersetzung mit den Spezifika des Zielmarktes sowie die Probleme der Integration in die Residenzgesellschaft. Ziel ist es, den möglichen Nutzen solcher Netzwerke zu systematisieren und deren Beitrag zur Mobilisierung von Sozialkapital herauszuarbeiten. Hierfür entwickelt der Autor ein Analysemodell, das Netzwerkverbindungen auf drei Ebenen identifiziert und ihren Einfluss auf den Manager sowie dessen Erfolg analysiert.

Diese Thematik erfordert eine interdisziplinäre Herangehensweise, wobei die Fragen zwar aus dem Blickwinkel der Wirtschaftsgeographie analysiert werden, aber unverzichtbare Bezüge zur Betriebswirtschaftslehre und zu Forschungen aus dem Bereich der Interkulturellen Kommunikation herzustellen sind. Johannes Rehner geht dabei von einem Raumverständnis aus, welches der sozialen Konstruktion, insbesondere dem Aspekt der Reproduktion der eigenen Kultur im fremden Raum, einen zentralen Stellenwert beimisst. Die spezifische Form dieser Reproduktion hat Konsequenzen für die Integration des Entscheidungsträgers in die Residenzgesellschaft und sein wirtschaftliches Handeln sowie letztlich auch für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens.

München, im Dezember 2003

Der Herausgeber



## Dank

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Hans-Dieter Haas am Institut für Wirtschaftsgeographie der LMU München. Ihm möchte ich an dieser Stelle zuallererst meinen herzlichen Dank für die Betreuung der Arbeit, die akademische Freiheit und langjährige Förderung aussprechen. Herrn Prof. Dr. Hubert Job danke ich für die freundliche Übernahme des Korreferates.

Zur Schaffung der empirischen Basis meiner Ausführungen waren zahlreiche Interviews notwendig, für die sich dankenswerterweise kompetente Unternehmensvertreter in Mexiko und Deutschland zur Verfügung gestellt und ihre Zeit geopfert haben. Für ihre Erläuterungen, Erfahrungsberichte und die freundliche Gesprächsbereitschaft schulde ich ihnen herzlichen Dank.

Möglich war die Sammlung des empirischen Materials nur durch die Forschungsförderung im Rahmen des bayerischen Forschungsverbundes Area-Studies FORAREA<sup>®</sup>, wofür ich ebenso zu danken habe wie für den intensiven und produktiven Gedankenaustausch und die angenehme Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern aus verschiedenen Disziplinen. Für die tatkräftige Unterstützung und Mitarbeit bei der empirischen Arbeit im genannten FORAREA-Forschungsprojekt gilt mein Dank Sebastian Röhrig und Sabine Persicke. Für die kritische Durchsicht des Manuskriptes danke ich Katrin Schießl und Michael Handke ebenso wie Herrn Heinz Sladkowski für die grafische Gestaltung der vorliegenden Arbeit.

Ich möchte es nicht versäumen, den Studierenden der Wirtschaftsgeographie in München zu danken. Sie haben zwar nicht direkt zum Entstehen der Arbeit beigetragen, aber sie waren eine stete Motivationsquelle für mich, den Weg bis zur Fertigstellung dieser Arbeit zu beschreiten.

Schließlich würde ich meinen Kollegen am Institut für Wirtschaftsgeographie, insbesondere Karl Hennermann, Dr. Martin Heß und Marco Pütz meine Dankbarkeit aussprechen wollen – sie haben mich in zahlreichen Diskussionen inhaltlich bereichert. Leider bietet die deutsche Sprache zu wenig Möglichkeiten, um „Danke“ zu sagen. Die Suche nach Synonymen erbringt nur absurde Vorschläge wie „Lohn“ oder „Gegenleistung“. Die Aufmunterung und Unterstützung der lieben Menschen in meinem Leben hatte für mich aber unschätzbaren Wert. Ich muss beim Danken bleiben.

München, im Februar 2003

Johannes Rehner



**INHALT**

Geleitwort des Herausgebers ..... I

Dank ..... III

Inhaltsverzeichnis ..... V

Abbildungsverzeichnis.....X

Tabellenverzeichnis ..... XII

Abkürzungsverzeichnis.....XIII

**1 EINFÜHRUNG..... 1**

**1.1 Der *cultural turn* in Wirtschaftsgeographie und Betriebswirtschaft..... 1**

**1.2 Zum Wert kultureller Erklärungsmuster zwischen *global village* und *clash of civilizations* ..... 5**

**1.3 Problemstellung und Zielsetzung..... 7**

**1.4 Aufbau der Arbeit ..... 9**

**2 ZUR KONZEPTION VON KULTUR IM KONTEXT  
INTERNATIONALER UNTERNEHMENSTÄTIGKEIT ..... 11**

**2.1 Kulturdefinitionen und die Ebenen kultureller Identität..... 11**

        2.1.1 Zur Klärung eines vielschichtigen Begriffs ..... 11

        2.1.2 Das „Fremde“ und das „Eigene“ als Kategorien im Kulturdiskurs..... 13

        2.1.3 Kulturrelativismus und Ethnozentrismus ..... 14

        2.1.4 Schichten kultureller Identität..... 16

        2.1.5 Kulturelle Identität und der Nationalstaat..... 18

<b>2.2 Kulturdimensionen und kulturelle Distanz .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Zur Messbarkeit von Kultur.....	19
2.2.2 Kulturdimensionen nach Hofstede .....	21
2.2.3 Zeitkonzepte und Kontextualität der Kommunikation .....	25
2.2.4 Kulturelle Distanz zwischen ausgewählten Ländern.....	27
<b>2.3 Mexiko – Eckpunkte kultureller Identität im Land der drei Kulturen.....</b>	<b>30</b>
2.3.1 Die Wurzeln der <i>Mexicanidad</i> – ein Abriss historischer Hintergründe mexikanischer Identitätssuche und -findung.....	31
2.3.2 Verhältnis zur Zeit – das Land des <i>mañana</i> ? .....	35
2.3.3 Kommunikationsstile – die Maske und das Gesicht.....	37
2.3.4 Formen sozialer Netzwerke in Mexiko und deren ökonomische Relevanz.....	38
<b>2.4 Manager deutscher Herkunft in Mexiko .....</b>	<b>44</b>
2.4.1 Theoretische Grundlagen und Neukonzeptualisierung von Diaspora im Kontext der Globalisierung .....	45
2.4.2 Die deutsche Gemeinde in Mexiko – eine moderne Diaspora?.....	47
2.4.3 Reproduktionen von Heimatkultur, Eigen- und Fremdbilder der Deutschen in Mexiko.....	50
<b>3 UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN FREMDKULTURELLER UMGEBUNG.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Interkulturelles Personalmanagement .....</b>	<b>52</b>
3.1.1 Besetzungsstrategien.....	52
3.1.2 Interkulturelle Kompetenz .....	54
3.1.3 Kulturschock und interkulturelle Anpassung .....	58
3.1.4 Anxiety-Uncertainty-Management .....	60
<b>3.2 Anpassung und kulturelle Distanz.....</b>	<b>62</b>
3.2.1 Das Adaptionsparadigma.....	62
3.2.2 Wert und Ambivalenz von Stereotypen.....	63
3.2.3 Der Expatriate – vom Handeln des „local hero“ in einer „lose-lose- Situation“ .....	65

<b>4 NETZWERKE IM INTERNATIONALEN KONTEXT .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1 „Alles ist Netzwerk“ – Begriffsbestimmungen .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2 Theoretische Ausgangspunkte .....</b>	<b>71</b>
4.2.1 Der Beitrag der Neoinstitutionenökonomie zur Netzwerkanalyse .....	71
4.2.2 Interaktionsorientierter Netzwerkansatz .....	76
<b>4.3 Personale Netzwerke und Unternehmensnetzwerke.....</b>	<b>81</b>
4.3.1 <i>Embeddedness</i> – die Bedeutung sozialer Einbettung wirtschaftlicher Interaktionen .....	82
4.3.2 Sozialkapital als Ressource für unternehmerisches Handeln .....	84
4.3.3 Personales und organisationales Vertrauen .....	87
<b>4.4 Herleitung von Forschungsfragen .....</b>	<b>90</b>
<b>5 EMPIRISCHES ANALYSEKONZEPT UND METHODISCHES VORGEHEN.....</b>	<b>95</b>
<b>5.1 Analysemodell.....</b>	<b>95</b>
<b>5.2 Der qualitative Zugang .....</b>	<b>97</b>
<b>5.3 Untersuchungsraum und –sample .....</b>	<b>99</b>
<b>5.4 Erhebungsinstrumente.....</b>	<b>101</b>
<b>5.5 Auswertungsmethoden.....</b>	<b>104</b>
<b>6 DEUTSCHE UNTERNEHMENSNETZWERKE UND DIE MEXIKANISCHE WIRTSCHAFT .....</b>	<b>107</b>
<b>6.1 Das deutsche Zuliefernetzwerk in der mexikanischen     Automobilindustrie .....</b>	<b>107</b>
6.1.1 Verbundfertigung, Hierarchisierung der Zulieferstrukturen und Netzwerkbildung vor dem Hintergrund der Globalisierung.....	108
6.1.2 Angebots- und Nachfragestrukturen im mexikanischen Automobilmarkt.....	113
6.1.3 Volkswagen de México – vom <i>local hero</i> zum <i>global player</i> ?.....	118
6.1.4 Struktur und Aussichten der Automobilzulieferindustrie in Mexiko .....	123

6.1.5 Netzwerkbeziehungen deutscher Automobilzulieferer in Mexiko .....	126
<b>6.2 Umwelttechnologie in Mexiko und die Einbindung deutscher Akteure ...</b>	<b>131</b>
6.2.1 Internationalisierung der deutschen Umwelttechnologie .....	132
6.2.2 Strukturen des mexikanischen Umwelttechnologiemarktes.....	134
6.2.3 Institutionen der Regulierung, Umweltgesetzgebung und Kontrolle .....	141
6.2.4 Deutsche Umwelttechnologieunternehmen und ihre Netzwerkverbindungen in Mexiko .....	143
<b>6.3 Deutsche Unternehmen im mexikanischen Incoming-Tourismus.....</b>	<b>147</b>
6.3.1 Zur Entwicklung und Struktur des deutschen Outgoing-Tourismus im globalen Kontext.....	147
6.3.2 Destination Mexiko: Bedeutung des Incoming-Reiseverkehrs und Tourismuspolitik .....	150
6.3.3 Nachfrage- und Angebotsstrukturen in Mexiko .....	154
6.3.4 Deutsche Unternehmen im mexikanischen Incoming-Markt .....	156
<b>7 NETZWERKEINBINDUNG DEUTSCHER MANAGER IN MEXIKO.....</b>	<b>158</b>
<b>7.1 Kulturübergreifender Vergleich persönlicher Netzwerkbeziehungen.....</b>	<b>158</b>
7.1.1 Zur Bedeutung persönlicher Beziehungen für das Geschäftsleben .....	159
7.1.2 Zur Zusammenarbeit in deutschen Unternehmensnetzwerke im Ausland .....	164
<b>7.2 Persönliche Verflechtungen deutscher Manager in Mexiko .....</b>	<b>169</b>
7.2.1 Interaktionsintensität in der Diaspora.....	170
7.2.2 Integration in die Residenzgesellschaft .....	173
7.2.3 Adaption, Anpassungshandlungen und der Aufbau von Wissensbeständen .....	177
7.2.4 Zur Bedeutung der sozialen Einbettung für das wirtschaftliche Handeln.....	182
<b>7.3 Die Beziehungen deutscher Manager auf organisationaler Ebene.....</b>	<b>183</b>
7.3.1 Verbindungen zu den Beschäftigten und Führungsstile .....	183
7.3.2 Commitment zum Stammhaus und zum Tochterunternehmen .....	187

7.3.3 Kooperation mit mexikanischen Partnern .....	189
7.3.4 Zum Beitrag der Netzwerkbeziehungen zur organisatorischen Evolution.....	193
<b>7.4 Beziehungen deutscher Manager zu anderen Marktteilnehmern .....</b>	<b>194</b>
7.4.1 Austauschintensität mit dem fokalen Unternehmen.....	195
7.4.2 Interaktion mit Zulieferern in Mexiko.....	197
7.4.3 Kooperative Austauschbeziehungen zu Wettbewerbern .....	199
7.4.4 Die Zusammenarbeit mit Marktregulatoren und <i>non-profit</i> - Organisationen .....	203
<b>8 DIE MOBILISIERUNG VON SOZIALKAPITAL UND DER ERFOLG UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS .....</b>	<b>207</b>
<b>9 ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>216</b>
<b>LITERATUR.....</b>	<b>220</b>
<b>ANHANG.....</b>	<b>243</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	10
Abbildung 2: Ebenen der mentalen Programmierung .....	13
Abbildung 3: Schichten kultureller Identität .....	17
Abbildung 4: Das AUM-Modell .....	61
Abbildung 5: Typologie interorganisationaler Netzwerke .....	70
Abbildung 6: Das Netzwerkmodell der schwedischen Schule .....	78
Abbildung 7: Idealtypische Netzwerkstrukturen .....	80
Abbildung 8: Vertrauen als Investition zur Reduzierung von Unsicherheit .....	88
Abbildung 9: Phasenmodell des Markteintritts deutscher Unternehmen in Mexiko im Rahmen von Unternehmensnetzwerken .....	91
Abbildung 10: Wirkungsgefüge zwischen Kultur und Sozialkapital in fremdkulturellem Kontext .....	94
Abbildung 11: Analysemodell: Netzwerkbeziehungen von Managern im fremdkulturellen Kontext.....	96
Abbildung 12: Verteilung des Untersuchungssamples im FORAREA-Verbund .....	101
Abbildung 13: Netzwerkkonstellation in der Automobilindustrie .....	112
Abbildung 14: Verkaufszahlen Automobile in Mexiko (1995 bis 2006).....	114
Abbildung 15: Prognose der Fahrzeugproduktion in Mexiko, Brasilien und der VR China (2001 bis 2009).....	115
Abbildung 16: Die Automobilhersteller in Mexiko: Produktionsvolumen und Exportquote.....	116
Abbildung 17: Marktanteile im mexikanischen Pkw-Markt 2000 .....	119
Abbildung 18: Produktionszahlen VWM 1985 bis 2002 .....	120
Abbildung 19: Produktionszahlen VWM nach Modellen 2000 bis 2002.....	121
Abbildung 20: Absatzmärkte VWM 1996 bis 2000 .....	122
Abbildung 21: Ausländische Investitionen in die mexikanische Automobilindustrie (1994-2000 kummuliert, in Mio. US-\$) .....	125

Abbildung 22: Emissionsquellen im Großraum Mexiko-Stadt 1998 .....	137
Abbildung 23: Entwicklung der Gästezahlen und der Einnahmen im mexikanischen Incoming-Tourismus.....	151
Abbildung 24: Bedeutung persönlicher Beziehungen für die Geschäftstätigkeit.....	159
Abbildung 25: Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen im Zielmarkt .....	165
Abbildung 26: Person des Unternehmensvertreters und Kooperation mit deutschen Unternehmen.....	167
Abbildung 27: Mobilisierung von Sozialkapital durch Deutsch-Mexikaner / Auswanderer .....	210
Abbildung 28: Mobilisierung von Sozialkapital bei bikulturellen Managern .....	211
Abbildung 29: Mobilisierung von Sozialkapital durch Expatriates .....	213

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Phasen der Kulturforschung in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre .....	5
Tabelle 2: Kulturelle Distanz zwischen ausgewählten Räumen.....	28
Tabelle 3: Dimensionen interkultureller Kompetenz .....	56
Tabelle 4: Typen kultureller Einbindung und Commitment.....	66
Tabelle 5: Exportstruktur der mexikanischen Automobilindustrie .....	118
Tabelle 6: Standorte der Automobilzulieferindustrie .....	124
Tabelle 7: Ausgewählte Maßnahmen des Programms PROAIRE 2002-2010.....	140
Tabelle 8 : Die größten Reiseveranstalter in Deutschland im Jahr 2001.....	148
Tabelle 9: Die größten Reisekonzerne Europas 2001.....	149
Tabelle 10: Incoming-Tourismus in Mexiko .....	152
Tabelle 11: Incoming-Tourismus nach Herkunftsregionen 2000-2020.....	154
Tabelle 12: Auslastung der Hotels in Mexiko (jeweils erstes Halbjahr).....	155
Tabelle 13: Bedeutung sozialer Beziehungen von Locals und Expatriates in den Untersuchungsräumen .....	160
Tabelle 14: Anforderungen an deutsche Geschäftsführer aus der Perspektive verschiedener Akteursgruppen .....	179
Tabelle 15: Stereotype deutscher Manager über Mexikaner .....	209

**Abkürzungsverzeichnis**

AUM	Anxiety / Uncertainty Management
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BOT	Build-Operate-Transfer
CAMEXA	Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Indústria
CAN	Comisión Nacional del Agua
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
CBU	Completely Built Up
CIP	Centros Integralmente Planeados
CKD	Completely Knocked Down
CONIECO	Consejo Nacional de Industriales Ecologistas
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FONATUR	Fondo Nacional de Fomento al Turismo
GBA	German Business Association
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
INARE	Instituto Nacional de Recicladores
INE	Instituto Nacional de Ecología
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
ITUT	Internationales Transferzentrum für Umwelttechnik GmbH
IWF	Internationales Währungsfond
Kfz	Kraftfahrzeug
KPD	Kommunistische Partei Deutschlands
LC	Local Content
MNU	Multinationale Unternehmen
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NGO	Non Governmental Organisation
OEM	Original Equipment Manufacturer
PAN	Partido Acción Nacional

## Abkürzungsverzeichnis

---

PEMEX	Petróleos de México
Pkw	Personenkraftwagen
PRI	Partido de la Revolución Institucional
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales
SKD	Semi Knocked Down
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
USA	United States of America
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.
VWM	Volkswagen de México
WTO	World Trade Organization

---

## 1 EINFÜHRUNG

---

**E**ntscheidungsträger in mittelständischen Unternehmen in Deutschland sehen sich im Zuge der Globalisierung häufig mit einem Internationalisierungsdruck konfrontiert, dem sie sich nicht entziehen können. Im Kielwasser größerer Firmen wagen sie den Markteintritt in neue Ländermärkte, ohne sich vorab mit den ökonomischen und kulturellen Gegebenheiten in den jeweiligen Räumen intensiv auseinanderzusetzen zu können. Die vorliegende Arbeit untersucht die sich hieraus ergebende Konsequenzen und Risiken, unternehmerische Anpassungshandlungen sowie Lernprozesse der einzelnen Akteure.

Leitfrage der Arbeit ist, inwieweit eine bestimmte kulturräumliche Herkunft das wirtschaftliche Handeln in einem fremden Raum steuert. Sie will dadurch einen Beitrag leisten, um das Zusammenwirken von Kultur und Raum in seiner Konsequenz für das wirtschaftliche Handeln von Individuen zu klären. Von besonderem Interesse ist dabei die Frage, welchen Stellenwert die Zusammenarbeit deutscher Firmen untereinander im Ausland zur Vermeidung oder Lösung kulturell begründeter Probleme einnimmt. Inwiefern helfen solche Verflechtungen den Entscheidungsträgern im fremdkulturellen Umfeld, ihre neue und komplexe Umwelt im Ausland zu strukturieren? Regen sie mittelfristig Lernprozesse an oder führen sie zur Reproduktion von Stereotypen, was der erfolgreichen Integration in die lokale Gesellschaft und deren Wirtschaftssystem entgegenwirkt?

---

### 1.1 Der *cultural turn* in Wirtschaftsgeographie und Betriebswirtschaft

---

In der Globalisierungsdiskussion dominieren Schlagworte und Ideen, die auf einen Bedeutungsverlust klassischer Raumkategorien hindeuten. Die zunehmende Entterritorialisierung wirtschaftlichen Handelns, das Entstehen eines *global village* sowie die *time-space-compression* berühren den Kern wirtschaftsgeographischen Forschens und Selbstverständnisses. Sie machen eine Auseinandersetzung mit der Veränderung bestehender Raumkategorien und Raumkonzepte notwendig. Da die vorliegende Arbeit vor dem Hintergrund der genannten Entwicklungen entstanden ist und gleichzeitig die Bedeutung lokaler und nationaler Verwurzelungen thematisiert, erscheint eine Einordnung in die jüngere Diskussion um den *cultural turn* in der Wirtschaftsgeographie

notwendig. Doch ähnlich wie der schillernde Globalisierungsbegriff bedarf auch der *cultural turn* einer Begriffspräzisierung. In Ermangelung einer allgemein anerkannten Definition wird als das einzig sichere Charakteristikum des *cultural turn* bisweilen die „Einführung eines neuen Zentralbegriffs in die aktuellen Diskurse“ diagnostiziert (BOECKLER / LINDNER 2001, S. 9). Es lassen sich jedoch durchaus definitorische Elemente erkennen, die es erlauben, die Diskussion greifbarer zu machen und die vorliegende Arbeit in dem Kontext derselben zu positionieren.

*Cultural turn* bezeichnet einen Paradigmenwechsel, der v.a. eine Veränderung der Perspektive auf die Beziehungen zwischen Mensch, Gesellschaft und Raum brachte. Im Sinne eines konstruktivistischen Verständnisses sind Umwelt, Region, Natur etc. nicht mehr als gegeben anzusehen, sondern gelten als (sozial) konstruiert. Die zunehmende Individualisierung und Pluralisierung der Lebensentwürfe führt zu einer Vielfalt unterschiedlicher Interpretationen derselben räumlichen Gegebenheiten (vgl. MEUSBURGER ET AL. 2002, S. 285f.).

Hierbei nimmt die anglo-amerikanische *cultural geography*<sup>1</sup> einen zentralen Stellenwert ein. In deren Fokus steht jedoch nicht die Andersartigkeit oder kulturelle Differenz im ethnologischen Sinne, sondern die Identitätskonstruktion im eigenkulturellen Kontext. Daher zählen die typischen Elemente eines expressiven Kulturbegriffs (geistige und künstlerische Lebensäußerung wie Musik, Theater, Kino, Literatur etc.) zu den zentralen Forschungsgegenständen, ebenso wie die Frage nach Subkulturen und Lebensstilen, kurz: die Identität stiftenden Aspekte alltäglicher Lebenswelten (vgl. BOECKLER / LINDNER 2001, S. 2). Dadurch wird die Nähe zu metatheoretischen Konzepten postmoderner Pluralisierungen offensichtlich – die Gesellschaft löst sich nicht nur in sozial, sondern auch kulturell unterschiedliche Subgruppen auf. Dieser Ansatz lässt sich als „Ethnographie der eigenen Kultur“ (EICKELPASCH 1997, S. 17) beschreiben. Diese auch als *new cultural geography* bezeichnete, in den 1980er Jahren vor allem im anglo-amerikanischen Raum entstandene Forschungsorientierung innerhalb der *human geography* berief sich anfangs auf neo-marxistische und andere gesellschaftskritische Ansätze. Ende der 1980er Jahre weitete sich jedoch unter dem Einfluss des Poststrukturalismus und des aufkommenden *cultural turn* das Feld der Forschungsfragen erheblich aus und behandelt heute beispielsweise Fragen der Identitäts-

---

<sup>1</sup> Auf die inhaltliche Abgrenzung von der deutschsprachigen Kulturgeographie wird hier nicht weiter eingegangen, widmet sich letztere doch der Aneignung von Natur und steht damit im Gegensatz zur Physischen Geographie. Somit wird in der angelsächsischen *cultural geography* ebenso wie in der vorliegenden Arbeit von einem grundsätzlich anderen Kulturbegriff ausgegangen (vgl. auch Kap. 2.1).

konstruktion, der Konstruktion von imaginären Geographien oder den Zusammenhang zwischen Kapitalismus, Postmodernismus und Kultur (vgl. SAHR 2002).

Der *cultural turn* ist Gegenstand kontroverser Diskussionen und keineswegs allgemein als eine Bereicherung wirtschaftsgeographischer Forschungen anerkannt. Während ihn beispielsweise Amin und Thrift ausdrücklich begrüßen und eine Intensivierung dieser Forschungsrichtung einfordern (vgl. AMIN / THRIFF 2000), identifizieren einige Autoren den *cultural turn* als eine der zentralen Bedrohungen für das Fach, weil dadurch ihrer Ansicht nach die Wirtschaftsgeographie i.e.S. von Kultur- und Sozialgeographie unterwandert würde (vgl. STERNBERG 2001, RODRIGUEZ-POSE 2001)<sup>2</sup>. In der Konsequenz wäre das Fach weniger ökonomisch ausgerichtet und würde sich selber der Fachterminologie berauben, die eine Kooperation mit Ökonomen erlaubt. Dabei wird Wirtschaftsgeographie weitgehend (und meist nur implizit) mit raumwirtschaftlich geprägten, teilweise ökonometrisch argumentierenden Herangehensweisen an raumbezogene Fragestellungen gleichgesetzt. Ohne die Berechtigung eines solchen Ansatzes anzuzweifeln, muss dessen Alleinvertretungsanspruch für die wirtschaftsgeographische Forschung in Frage gestellt werden. Auch Kritiker des *cultural turn* bezeichnen u.a. den Prozess der Globalisierung und Internationalisierung von Produktion und Dienstleistungen als eines der Themen, zu deren Bearbeitung es der Kompetenz von Wirtschaftsgeographen bedarf (vgl. STERNBERG 2001, S. 4). Alleine schon aufgrund seiner Vielschichtigkeit bedarf die Analyse dieses Prozesses auch der Forschung aus einer akteurszentrierten Perspektive unter Einbeziehung kultureller Fragestellungen.

Eine Veränderung dominanter Perspektiven in der Wirtschaftsgeographie, die der Bedeutung formeller wie informeller Institutionen Rechnung trägt, führt u.a. zur Diskussion der Interaktion von Unternehmen und deren Konsequenzen für lokalisierte Prozesse und Strukturen. Auch die Prägung der Unternehmen durch den sozio-kulturellen Kontext der Stammregion bzw. umgekehrt die Prägung des Umfeldes durch unternehmerische Kommunikations- und Abstimmungsprozesse und deren Folgen für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation rücken so ins Blickfeld wirtschaftsgeographischer Forschung (vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2002, S. 30).

---

<sup>2</sup> Die geschilderte Diskussion greift teilweise auf altbekannte Fragestellungen nach den inhaltlichen Grenzen wirtschaftsgeographischer Forschungsfelder zurück und stellt teilweise sogar Existenzberechtigung und mittelfristige Behauptung der Disziplin in Frage. Typisch für die Diskussion scheint auch die Abwendung von den theoretischen Inhalten und die Zuwendung zur Diskussion um die Bevorzugung quantitativer oder qualitativer methodischer Zugänge zu sein.

Bereits diese Zusammenschau macht die enge Verflechtung und Wechselwirkung zwischen kultureller Prägung und wirtschaftlichem Handeln deutlich. Die vorliegende Arbeit ist insofern als ein Beitrag zum *cultural turn* zu verstehen, als sie sich der kulturellen Einbettung wirtschaftlicher Prozesse widmet (vgl. BARNETT 1998, S. 380). Für wirtschaftsgeographische Fragestellungen, die Kultur und wirtschaftliches Handeln als Teile eines Systems untersuchen, kann weder eine sprachliche Entfernung von den wirtschaftswissenschaftlichen Nachbardisziplinen noch Irrelevanz im Hinblick auf praktische Handlungsempfehlungen konstatiert werden.

Vor dem Hintergrund globaler Wirtschaftsverflechtungen hat sich auch in der Betriebswirtschaftslehre die Erkenntnis durchgesetzt, dass zunehmend kulturelle Fragestellungen zu behandeln sind. Unternehmen, die mit kulturellen Differenzen schneller und besser umgehen können, erzielen international Wettbewerbsvorteile.

Diese Erkenntnisse führten zunächst zu einem Boom der Managementberatungsliteratur, der vielfach auf kulturspezifische *Do's* und *Don'ts* zurückgriff. Es kam aber zunehmend zur intensiven Auseinandersetzung mit Forschungen der Nachbardisziplinen, zu einer Öffnung der Betriebswirtschaftslehre für neue Fragen und neue Sprachkodes.

„Der Kulturschock bewirkt, dass sich in der Betriebswirtschaftslehre verstärkt der Prozess zur Psychologisierung und zur Soziologisierung durchsetzen wird, ob dies den Betriebswirten passen wird, oder nicht. Die Betriebswirtschaftslehre wird sich vor dem Hintergrund dieser Entwicklung insoweit verändern, dass sie in ihrem theoretischen Selbstverständnis nicht mehr eine angewandte Naturwissenschaft darstellt, sondern dass sie eine spezialisierte Kulturwissenschaft wird, die gerade in dieser Ausformung ein wichtiges Zukunftspotential sowohl für das Fach, aber darüber hinaus auch für die Unternehmen und für die Gesellschaft insgesamt bildet“ (MEISSNER 1997, S. 12).

Auch der Bedeutung kultureller Andersartigkeit als Ressource zur Mobilisierung von Wissensbeständen und Kreativität in interkulturellen Teams wird in der betriebswirtschaftlichen Forschung Beachtung geschenkt. Im Kontext internationalen Marketings ist feststellbar, dass sich Märkte zwar öffnen und räumlich näher rücken, Konsummuster aber nach wie vor in hohem Ausmaß kulturell geprägt sind.

In die betriebswirtschaftliche Forschung hat das Thema Kultur vor allem in den 1980er Jahren Eingang gefunden, als die Diskussion um Unternehmenskultur (und nicht etwa Landeskulturen) der Kulturthematik in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung den Weg geebnet hat (vgl. Tab. 1). Erst danach fand das Thema Kultur breite Beachtung, insbesondere in den Forschungen und Publikationen zum internationalen Management.

**Tabelle 1: Phasen der Kulturforschung in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre**

Zeitraum	Kulturelle Thematik	Forschungsrichtung	Methodische Ausrichtung
bis 1960	weitgehende Ignoranz kultureller Thematik		
ab 1960	Annäherung an die kulturelle Thematik	cross-national	empirisch / quantitativ
ab 1970	landeskulturelle Thematik	cross-cultural	empirisch / quantitativ
ab 1980	unternehmenskulturelle Thematik	Unternehmenskulturforschung	eher konzeptionell als empirisch
ab 1990	Beginn der Integration landes- und unternehmenskultureller Thematik	partiell-integrative Kulturforschung	eher konzeptionell als empirisch
ab 1995	Integration diverser kultureller Problemfelder	integrative Kulturforschung	konzeptionell sowie empirisch / qualitativ

Quelle: KUTSCHKER / SCHMID 2002, S. 669

Zurzeit befindet sich die deutsche Betriebswirtschaftslehre in einer Phase zunehmender Integration der unternehmenskulturellen und landeskulturellen Fragestellungen und Perspektiven (vgl. KUTSCHKER / SCHMID 2002, S. 668f.).

---

## 1.2 Zum Wert kultureller Erklärungsmuster zwischen *global village* und *clash of civilizations*

---

Die zahlenmäßige Zunahme interkultureller Kontaktsituationen und die organisatorische Verfestigung kulturübergreifender Wirtschaftskooperationen führen zwangsläufig zur steigenden Relevanz der Auseinandersetzung mit kulturellen Konflikten. Insbesondere die Einbindung mittelständischer Firmen in globale Produktionsnetze zwingt Unternehmen ohne fundierte Erfahrung in interkulturellen Kooperationen, sich dieser neuen Herausforderung zu stellen. Dieser Trend wird in den nächsten Jahren weiter

zunehmen, es sei denn, es reduzieren sich im Gegenzug zur steigenden internationalen Verflechtung die kulturellen Unterschiede zwischen den Akteuren.

Als Gegenthese zur vielfach thematisierten Bedeutung kultureller Differenzen ist das Phänomen der „kulturellen Globalisierung“ bzw. der Entstehung einer „Globalkultur“ zu diskutieren. In kontroversen Auseinandersetzungen wird sie entweder als logische Folge der Modernisierung und notwendiger Bestandteil der globalen Völkerverständigung angesehen und stellt für deren Verfechter eine Zielvorstellung dar, oder sie steht für die Erwartung westlicher Machtausdehnung und die Entstehung einer Einheitskultur. Solche Befürchtungen rühren daher, dass in diesen Diskussionen Globalisierung als ein Prozess des kulturellen Imperialismus angesehen wird, durch den sich westlich-kapitalistische Praktiken weltweit durchsetzen. Insbesondere die Kulturen in Entwicklungsländern werden als besonders anfällig für homogenisierende Kräfte der westlichen Konsumwelten angesehen (vgl. TOMLINSON 1998, S. 259). Solche Befürchtungen sind jedoch keineswegs neu, vielmehr wurde bereits in der Nachkriegszeit unter dem Einfluss von modernisierungstheoretischen Vorstellungen als Ergebnis von Entwicklung und Modernisierungsprozessen eine mehr oder weniger westlich geprägte homogene Weltkultur (das *global village*) erwartet. In dieser Tradition ist auch die Haltung des Politologen Francis Fukuyama zu sehen, die davon ausgeht, dass Globalisierung langfristig zur weltweiten Etablierung von Demokratie und freier Marktwirtschaft und implizit zu einer Reduktion kultureller Differenzen führt (vgl. FUKUYAMA 1992). Aufgrund zunehmender Kommunikation zwischen den Kulturen, weltweiter Verbreitung identischer Medieninhalte und der technologischen Annäherung könnte eine Angleichung und Standardisierung von Konsumentenpräferenzen stattfinden, und eine funktionale Elite mit gleichen Normen, Konsummustern sowie Gebräuchen und somit eine Globalkultur entstehen.

Für den ebenso beachteten wie kritisierten Politologen Samuel P. Huntington hingegen bedeutet wirtschaftliche und soziale Modernisierung keineswegs zwangsläufig eine Verwestlichung nichtwestlicher Gesellschaften oder die Entstehung einer solchen Globalkultur (vgl. HUNTINGTON 1996, S. 19). Seine Thesen seien hier als Gegenposition zur oben skizzierten angeführt und sind vor dem Hintergrund ihres weltpolitischen Entstehungskontextes zu interpretieren. Das Ende des Kalten Krieges hinterließ hinsichtlich der globalen Machtverhältnisse ein Vakuum und führte zum Überdenken der etablierten Feindbilder. In derselben Zeit war ein massiver Globalisierungsschub ökonomischer Aktivitäten zu verzeichnen, der zur Intensivierung interkultureller Kontakte führte und neue Konflikte schuf. Ein Rückgriff auf kulturelle Unterschiede bot sich als Erklärung für politische Streitigkeiten ebenso wie für Probleme bei ökonomischen Transaktionen an. Die Verkürzung und Instrumentalisierung des Kulturbegriffes durch

eine solche Sichtweise gipfelt in der Generierung neuer Feindbilder durch die Idee vom *clash of civilizations* („Kampf der Kulturen“), deren Hauptvertreter von sieben oder acht „großen Kulturen“ spricht, in die sich die Welt einteilen lasse und die sich mehr oder weniger feindlich gegenüberstünden (vgl. HUNTINGTON 1996, S. 21)<sup>3</sup>. Auf dieses Weltbild und Konstrukt kultureller Räume wird in ebenso verkürzter Sichtweise im Zuge der terroristischen Anschläge in jüngerer Zeit gerne zurückgegriffen.

Der amerikanische Kulturanthropologe Clifford Geertz vertritt die vielfach anerkannte These, dass trotz zunehmender Globalisierung in zahlreichen Lebensbereichen wie Konsum, Transport- und Produktionssystemen, medial unterstützter Kommunikation etc. die Bedeutung der Ethnien und der Regionen bzw. der *localities* wächst (vgl. GEERTZ 1987). Die Gleichzeitigkeit und gegenseitige Durchdringung von Globalisierung und zunehmender Bedeutung lokaler Identitäten wird auch in der Debatte um die „Glokalisierung“ thematisiert (vgl. HESS 1998, SWYNGEDOUW 1992).

Zweifelloos entsteht durch global tätige Unternehmen und die Interaktion der Manager ein Set global gültiger Geschäftsgepflogenheiten, das als eigene Kultur des *global business* ein steuerndes und zuverlässiges Normen- und Wertesystem bietet. Durch diese Begründung und Reichweite ist *global business* aber eine Elitenkultur, die nur auf der Top-Managementebene der Multinationalen Unternehmen ihre volle Wirkung entfaltet. Mittelständische Unternehmer und Mitglieder der mittleren Managementebene in großen Unternehmen sind bei der Ausgestaltung der Beziehungen in ihrer eigenen Organisation, z.B. zu den Mitarbeitern im Ausland, von der kulturellen Differenz nach wie vor unmittelbar betroffen. Ebenso kann die Differenz zwischen der eigenkulturellen Prägung und der Kultur in der Residenzgesellschaft auf diesen Managementebenen die Zusammenarbeit mit lokalen Geschäftspartnern empfindlich stören.

---

### 1.3 Problemstellung und Zielsetzung

---

Zur Strukturierung der fremdkulturellen Umgebung, der Deutung von unbekanntem Verhaltensweisen sowie zur Reduktion von Risiken und Unsicherheiten können Unternehmen auf die Erfahrungen und Beziehungen anderer deutscher Unternehmen zu-

---

<sup>3</sup> Die umfangreiche wissenschaftliche Kritik an Huntingtons Weltbild kann hier nicht wiedergegeben werden. Eine Diskussion der Gefahren dieser Vorstellungen und des Zweifels an deren Wert findet sich u.a. in MÜLLER 1998, MÜLLER 2001, EHLERS 1996, OSSENBRÜGGE / SANDNER 1994.

rückgreifen. Die Ausgangstüberlegung der vorliegenden Arbeit ist daher, dass Netzwerke gerade im interkulturellen Kontext eine besondere Rolle spielen, da sie die Möglichkeit bieten, auf Wissensressourcen zuzugreifen, ohne dabei die eigene Unabhängigkeit preiszugeben. Ziel ist es, die Bedeutung von Netzwerkbeziehungen deutscher Entscheidungsträger im Ausland hinsichtlich des Zugangs zu fremden Märkten, des Erfolgs und der persönlichen Integration in die Residenzgesellschaft zu analysieren.

Die zentralen Fragestellungen lassen sich in zwei Komplexe unterteilen. Der erste Komplex widmet sich der Frage ökonomischen Handelns im internationalen und interkulturellen Kontext mit dem Ziel der Identifikation und Gestaltung effizienter Organisationsformen. Hier sind die Fragen zu untersuchen:

- Warum kooperieren deutsche Unternehmen im Ausland?
- Auf welche Weise kooperieren deutsche Unternehmen im Ausland?
- Welche Folgen haben diese Kooperationen für den Erfolg des Unternehmens?

Der zweite Fragenkomplex zielt auf die Folgen für die Kulturdebatte. Hier sind zwei zentrale Fragen zu klären:

- Welchen Beitrag zum interkulturellen Lernen können Netzwerkbeziehungen zwischen deutschen Akteuren leisten?
- Unter welchen Bedingungen wird Sozialkapital mobilisiert?
- Inwiefern entstehen durch die Globalisierung ökonomischer Austauschbeziehungen und die Vernetzung von Individuen unterschiedlicher kultureller Prägung neue Kulturen?

Zur Klärung dieser Fragen wird ein akteurszentrierter Zugang gewählt, der es ermöglicht, den unternehmerischen Entscheidungsträger in seinen Verflechtungen und Verpflichtungen auf verschiedenen Ebenen zu fokussieren. Die ausländischen Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen werden in der Regel von einzelnen Personen deutscher Herkunft geleitet, die über eine sehr hohe Entscheidungskompetenz verfügen. Sie stellen als Individuum die Schnittstelle zwischen den verschiedenen Kulturen und Organisationen dar, sind in unterschiedlicher Form in die Kulturen eingebettet und stehen daher im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen. Der Akteursbegriff wird deswegen im Folgenden im Sinne eines Individuums, eines einzelnen Entscheidungsträgers und nicht der Organisation selbst verwendet, ohne damit in Frage stellen zu wollen, dass eine Interpretation von Organisationen als kollektive Akteure ebenso zulässig wäre.

---

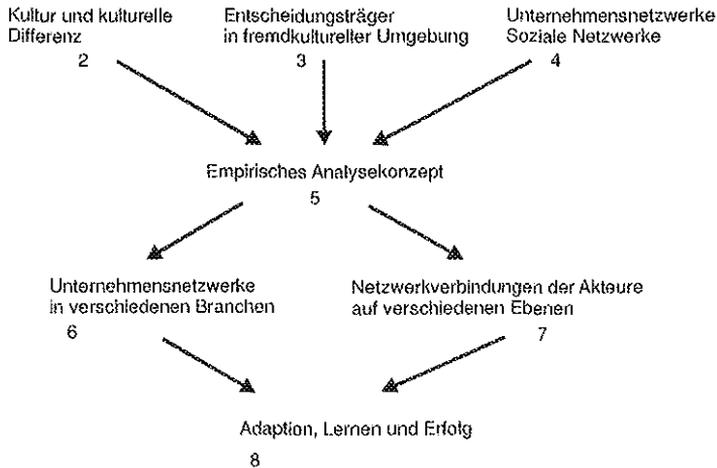
## 1.4 Aufbau der Arbeit

---

Die vorliegende Arbeit verfolgt parallel drei verschiedene theoretische Argumentationslinien (vgl. Abb. 1). Die Analyse thematisiert zunächst Bedeutung von Kultur in der internationalen Geschäftstätigkeit deutscher Unternehmen. Damit versteht sich die Arbeit als Beitrag zum *cultural turn* in der Wirtschaftsgeographie. Den theoretischen Hintergrund hierfür liefern verschiedene Kulturkonzepte und Überlegungen zur Messbarkeit von Kultur. Der Erklärungswert der quantifizierenden Operationalisierung der kulturellen Distanz auf der Basis von Kulturdimensionen im Hinblick auf Konsequenzen für das unternehmerische Handeln wird kritisch diskutiert. Diese Perspektive auf das Phänomen Kultur wird durch einen hermeneutischen Zugang zur mexikanischen Kultur ergänzt (Kap. 2). Die zweite Argumentationslinie verfolgt eine akteurszentrierte Perspektive. Die gewählte Betrachtungsweise der Internationalisierungsproblematik, stellt den Manager als Individuum in den Mittelpunkt der Analysen und thematisiert dessen Handeln in einer fremdkulturellen Umwelt (Kap. 3). Schwierigkeiten, Anforderungen und Lösungsmechanismen für das Agieren in einer fremdkulturellen Umgebung sind hier zu analysieren. Es folgt als dritter theoretischer Zugang die Diskussion des Phänomens „Netzwerk“ und deren Anwendungsmöglichkeiten im internationalen Kontext (Kap. 4). Hier sind Unternehmensnetzwerke ebenso zu thematisieren wie personale Netzwerke. Die verschiedenen theoretischen Perspektiven werden in einem empirischen Analysemodell zusammengeführt, das Netzwerkverbindungen auf verschiedenen Ebenen abbildet (Kap. 5).

Aufbauend auf die theoretische Auseinandersetzung mit Unternehmensnetzwerken werden die strukturellen Marktbedingungen und die existenten Netzwerkstrukturen in den ausgewählten Untersuchungsbranchen herausgearbeitet und hinsichtlich ihres Aufbaus und ihrer Eigenschaften diskutiert (Kap. 6). Im zweiten Teil der empirischen Arbeit wird eine akteurszentrierte qualitative Analyse der Netzwerkbeziehungen deutscher Manager in Mexiko zu anderen Akteuren auf personaler, organisationaler und marktlicher Ebene durchgeführt (Kap. 7).

**Abbildung 1: Aufbau der Arbeit**



Quelle: eigener Entwurf

Den Abschluss dieser Arbeit bildet die Analyse des Beitrags von Netzwerken zur Mobilisierung von Sozialkapital, dem Aufbau von Wissensbeständen und dem erfolgreichen Handeln in einer fremden Kultur (Kap. 8). Wie die Netzwerkbeziehungen wird auch der Erfolg auf verschiedenen Ebenen thematisiert und bezieht sich sowohl auf die persönliche Integration in die Residenzgesellschaft, als auch auf den Aufbau und die Stabilisierung der Organisation sowie die Etablierung des Unternehmens im mexikanischen Markt.

---

## 2 ZUR KONZEPTION VON KULTUR IM KONTEXT INTERNATIONALER UNTERNEHMENSTÄTIGKEIT

---

**E**s ist unstrittig, dass die Kontakthäufigkeit zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen zunimmt und solche Kontaktsituationen aufgrund der unterschiedlichen Prägung der Akteure potentiell konfliktrichtig sind. Bei der Suche nach Erklärungen für differierende Handlungsweisen in verschiedenen Räumen gilt es, kulturalistische Globaltheorien und Stereotypisierungen zu vermeiden, da eine konstruktive Gestaltung der Kontaktsituation das Ziel interkultureller Interaktion sein soll. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit muss zunächst eine Begriffsklärung erfolgen, um kulturelle Unterschiede der Akteure zu operationalisieren und herauszustellen, welche Konsequenzen das „Fremde“ für das wirtschaftliche Handeln hat.

---

### 2.1 Kulturdefinitionen und die Ebenen kultureller Identität

---

---

#### 2.1.1 Zur Klärung eines vielschichtigen Begriffs

---

Da „Kultur“ seitens zahlreicher Disziplinen als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung thematisiert wird, unterscheiden sich die Definitionen je nach Disziplin und Forschungsziel. Gemeinsam ist den Zugängen aus soziologischer, ethnologischer, psychologischer und in jüngerer Zeit auch wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive ein Begriffsverständnis, das Kultur nicht im Sinne eines anthropogenen Gegenparts zur Natur definiert. Ein solches Verständnis verbliebe nämlich auf einer deskriptiven Ebene, die sich mit der Beschreibung der Artefakte begnügt. Vielmehr stellt Kultur das Ergebnis und gleichzeitig die Bedingung sozialen Handelns dar und umfasst neben der Ebene der Artefakte auch eine abstrakte Ebene, die das Wertesystem beinhaltet.

Die Aussichtslosigkeit der Bemühungen um die Formulierung einer einheitlichen und allgemein anerkannten Kulturdefinition zeigten bereits die Anthropologen Kroeber und Kluckhohn in den 1950er Jahren auf. In einer umfangreichen Literaturanalyse fanden sie über 160 verschiedene Kulturdefinitionen (vgl. PERLITZ 2000, S. 280).

In Ermangelung einer allgemeingültigen Kulturdefinition erfolgt daher zunächst ein Rückgriff auf die **Eigenschaften** von Kultur nach KELLER (1982), die hier aber nicht mehr im Einzelnen diskutiert werden können:

- Kultur ist vom Menschen geschaffen. Sie wird durch das Denken und Handeln von Menschen konstituiert.
- Kultur ist überindividuell und somit ein soziales Phänomen.
- Kultur wird erlernt und durch Symbole übermittelt.
- Kultur äußert sich verhaltenssteuernd. Eine gemeinsame Kultur konkretisiert sich in geteilten Werten, Regeln, Normen und Verhaltenskodizes und übt somit eine steuernde Funktion auf das Verhalten von Individuen aus.
- Kultur strebt nach innerer Konsistenz und Integration.
- Kultur ist ein Instrument zur Anpassung an die Umwelt.
- Kultur ist sowohl langfristig adaptiv als auch wandlungsfähig.

Für das handelnde Individuum erfüllt Kultur vielfältige Funktionen (vgl. KUTSCHER / SCHMID 2002, S. 660f.). Sie bietet ihm u.a. ein Orientierungssystem, mit dessen Hilfe eigene Erfahrungen organisiert und interpretiert werden können. Der kulturelle Rahmen setzt die Standards für Wahrnehmung und Bewertung von Informationen, die Entscheidungsfindung und das daraus resultierende Handeln.

Um einen griffigen Zugang zum komplexen und vielschichtigen Phänomen Kultur zu schaffen, bedient sich Hofstede einer Metapher aus der Informationstechnologie (vgl. HOFSTEDE 2001, S. 2ff.). Danach gibt es verschiedene Ebenen der mentalen Programmierung des Menschen (vgl. Abb. 2). Die unterste Ebene ist ererbt und gilt universell, d.h. sie ist allen Menschen gemeinsam. Jeder Mensch kann Angst, Zorn, Liebe empfinden und hat das Bedürfnis und die Fähigkeit, mit anderen Menschen zu kommunizieren. In der Computer-Metapher entspricht diese unterste Ebene der „mentalen Programmierung“, dem Betriebssystem. Es bestimmt, was ein Computer ist und über welche Grundfunktionen er verfügt.

Die erlernten Fähigkeiten werden durch Sozialisation<sup>4</sup> bzw. Enkulturation<sup>5</sup> vermittelt und sind vom gesellschaftlichen Kontext, in welchem das Individuum aufwächst und lernt, abhängig. Die mittlere Ebene ist somit gruppen- bzw. kategorienspezifisch, da sich die Gruppen durch gemeinsame Eigenschaften voneinander abgrenzen. Die Ebene erlernter Eigenschaften stellt die Kultur der jeweiligen Gruppe dar. In der Com-

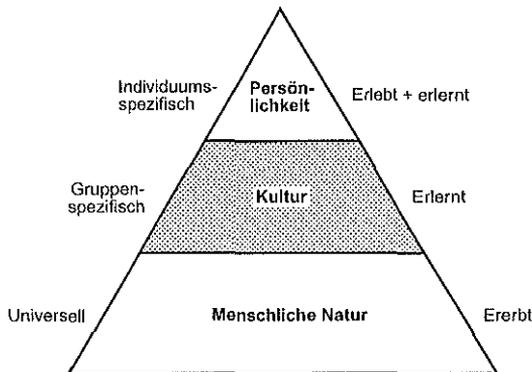
---

<sup>4</sup> Sozialisation ist das Erlernen gruppenspezifischer Normen und Werte.

<sup>5</sup> Enkulturation bezeichnet den Prozess des Lernens spezifischer Kulturmuster und Werte.

puter-Metapher entspricht die kollektive Programmierung des Menschen der Software. Von der installierten Software hängt letztlich ab, was welcher Computer kann, worin seine Stärken liegen und wie er mit den gestellten Problemen umgeht. Wie der Mensch seine mehr oder weniger alltäglichen Probleme löst und wie er kommuniziert hängt von der Kultur ab, in welcher er aufgewachsen ist. Darüber liegt die individuumsspezifische Persönlichkeitsebene, die sowohl erlernte als auch ererbte Eigenschaften beinhaltet.

**Abbildung 2: Ebenen der mentalen Programmierung**



Quelle: HOFSTEDE 2001, S. 5

Nach Hofstede ist Kultur daher ein gruppenspezifisches Phänomen aus geteilten Werthaltungen. Kultur ist in seinem Verständnis die „kollektive Programmierung des Geistes“, welche die Mitglieder einer Kategorie von denen anderer Kategorien unterscheidet (vgl. HOFSTEDE 2001, S. 4). Der Begriff „Kategorie“ von Menschen kann sich dabei sowohl auf Nationen bzw. Ethnien als auch auf demographisch definierte Schichten oder Tätigkeits- bzw. Berufsgruppen beziehen.

---

### 2.1.2 Das „Fremde“ und das „Eigene“ als Kategorien im Kulturdiskurs

---

Im Kontext internationaler Wirtschaftsbeziehungen ist von besonderem Interesse, dass dem Individuum die eigene Kultur größtenteils nicht bewusst ist. Sie wird erst über den Kontrast des Fremden mit dem Eigenen wahrgenommen. Durch Interaktion mit

Menschen einer fremden Kultur und über Kognition<sup>6</sup> kann es gelingen, sich mit dem Fremden vertraut zu machen. Intensiver Kontakt zu einer anderen Kultur führt aber möglicherweise – in Abhängigkeit vom Grad der Fremdheit – zu einem „Kultur-schock“ (vgl. Kap 3.2.3).

Die eigene Kultur wird vielfach gerade durch die Ausgrenzung von Fremdem gefestigt. Dies hat in der Fremde eine stärkere Akzentuierung der eigenen Kultur als in der Heimat zur Folge. Im Ausland aufgewachsene Kinder deutscher Eltern haben deutsche Werte und Normen in der Regel stärker verinnerlicht, als die in Deutschland aufgewachsenen Kinder (vgl. BRANDENBURGER 1995, S. 34).

Entgegen der im Zuge von Modernisierungs- und Globalisierungsdiskursen vielfach unterstellten kulturellen Homogenisierung lassen auch neuere Forschungen, trotz des ambivalenten Umgangs mit der eigenen (hier: deutschen) Identität, keine häufigen Hinweise auf eine Unschärfe der Wahrnehmung des Eigenen und des Fremden erkennen. Auch finden sich nur wenig Hinweise auf eine erhebliche Entterritorialisierung kollektiver Identitäten und das Entstehen hybrider Teilidentitäten (vgl. HONOLKA / GÖTZ 1999, S. 117).

Fremd- und Eigenwahrnehmungen enthalten grundsätzlich Bewertungen, daher ist im Umgang mit dem Fremden entscheidend, ob diese Bewertungen die Vorstellung implizieren, dass die eigene Kultur im Vergleich zu der anderen höherwertig oder minderwertig sei (vgl. HONOLKA / GÖTZ 1999, S. 31).

---

### 2.1.3 Kulturrelativismus und Ethnozentrismus

---

Die meisten Kulturwissenschaftler betonen die Relativität des eigenen kulturellen Standpunktes, indem sie jegliche Wertigkeit verschiedener Kulturen ablehnen und feststellen,

„dass verschiedene ‘Kulturen’ unterschiedliche Antworten auf Fragen sind, die das Leben stellt. Diese Antworten trägt dann jeder aufgrund von Enkulturationsprozessen in sich. Wenn man beginnt, sich mit fremden Kulturen zu beschäftigen, lernt man im Grunde nur andere Antworten kennen, die den gleichen Anspruch auf ‘Richtigkeit’ oder ‘Wahrheit’ haben wie die eigenen“ (BRANDENBURGER 1995, S. 32).

---

<sup>6</sup> Kognition bezieht sich hier auf die Selbstreflexion und das Bewusstwerden sowohl der eigenen als auch der fremden Kultur.

Der Kulturrelativismus betont ausdrücklich, dass es nicht möglich ist, eine Kultur in Bezug auf eine andere als über- oder unterlegen einzustufen. Eine solche kulturrelativistische Grundhaltung wird vielfach als unerlässliche Basis jeder wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden zwischen Gruppen, Gesellschaften oder Nationen angesehen (vgl. HOFSTEDE 2001, S. 7), auch wenn das bisweilen als eine „im Grunde romantische Kulturphilosophie“ (KOHL 1993, S. 150) bezeichnet wird.

Der Eigenwert jeder Kultur ist die zentrale Aussage des Kulturrelativismus, der die radikalste Form des Werterelativismus darstellt. Da die jeder einzelnen Kultur inwohnenden eigenen Werte- und Normensysteme alle gleichermaßen gültig sind, müssen die Kulturen untereinander eigentlich als inkommensurabel angesehen werden (vgl. KOHL 1993, S. 148).

Ethnozentrismus kann als das Gegenteil zum Kulturrelativismus betrachtet werden oder als Symptom, das sich aus interethnischen Konflikten ergibt (vgl. ANTWEILER 1994, S. 143). Er ist jedoch keine Störung, sondern eine anthropologische Grundkonstante, die die Verwurzelung des Individuums in der eigenen Kultur beschreibt (vgl. MOOSMÜLLER 1996, S. 279). Auf der Grundlage dieser Wurzeln wird alles andere, insbesondere das „Fremde“, interpretiert und beurteilt. Für das Individuum sind eben nicht alle Kulturen gleichwertig, sondern die eigene kulturelle Prägung hat Vorrang gegenüber anderen Kulturen, sei es nun bewusst oder unbewusst. Dabei sind verschiedene Formen ethnozentrischen Verhaltens und Denkens zu unterscheiden. Der „harte Ethnozentriker“ lehnt es grundsätzlich ab, kulturelle Unterschiede wahrzunehmen und anzuerkennen. Die eigene Kultur ist der einzig richtige Maßstab, andere existieren nicht oder sind minderwertig und werden sich folglich irgendwann der eigenen angleichen. Im Gegensatz dazu steht der „heimliche Ethnozentriker“, der weltoffen und tolerant ist und die multikulturelle Gesellschaft als persönliches und gesellschaftliches Ziel definiert. Somit sind seine Ideen frei von ethnozentrischem Gedankengut, im tatsächlichen Verhalten verfällt er aber leicht in solche Grundhaltungen. Der „reflektierte Ethnozentriker“ hingegen akzeptiert den Ethnozentrismus als eine unvermeidliche Gegebenheit, die sich nicht durch den Willen zu mehr Verständnis abschaffen lässt. Er hält sich deswegen auch nur für eingeschränkt tolerant und geht in kleinen Schritten den Weg zu mehr Offenheit und Kooperationsfähigkeit (vgl. MOOSMÜLLER 1996, S. 280).

### 2.1.4 Schichten kultureller Identität

---

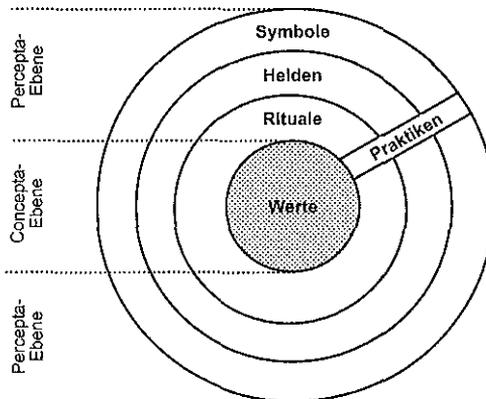
Aus der Vielzahl der Kulturelemente, die sich in der Literatur finden lassen, sind zum Verständnis kulturell bedingter Probleme im internationalen Management die folgenden Elemente als eine Synthese zu betrachten: Symbole, Helden, Rituale und Werte (vgl. HOFSTEDÉ 2001, S. 8ff.; Abb. 3).

- **Symbole** sind Worte, Objekte und Gesten, deren Bedeutung auf Konventionen der jeweiligen Gemeinschaft beruht und nur mit Hilfe dieser Konventionen zu entschlüsseln ist. Sie stellen die Außenansicht einer Kultur dar, werden beim Kontakt mit einer bisher unbekanntem Kultur als Erstes wahrgenommen und erscheinen oftmals fremd. Dazu zählen auf der Ebene der Nationalkulturen u.a. Sprache, Kleidung, Nahrung und Essensgewohnheiten sowie Baustile. Mittels der gemeinsamen Sprache wird eine bestimmte Bedeutung durch ein Symbol (das Wort) kodiert und übermittelt. Die Bedeutung dieses Symbols erschließt sich nur demjenigen, der die betreffende Sprache beherrscht. In Unternehmen zählen dazu beispielsweise Abkürzungen und Kleidungsordnungen, die in ihrer vollen Bedeutung nur für Insider erkennbar sind. Vorurteile gegenüber fremden Kulturen lassen sich meist an dieser äußersten Schicht festmachen.
- **Helden** sind Personen, die als Vorbilder für das eigene Verhalten dienen. Diese Personen können real (tot oder lebendig) aber auch fiktiv sein. Zu den Helden des amerikanischen Unternehmertums zählen beispielsweise Personen aus der Realität oder aus Spielfilmen, die den Aufstieg vom Tellerwäscher zum Millionär geschafft haben. Im chinesischen Kulturkreis sind reale Personen wie der Hongkonger Unternehmer Lee Ka Hsiung, der ein gigantisches Familienimperium aufgebaut hat, Vorbilder für Aufschwung und das Vertrauen in die eigene neue Wirtschaftskraft.
- **Rituale** sind kollektiv ausgeführte Aktivitäten, deren Bedeutung vor allem in sozialen Funktionen begründet ist und für die aus technischer oder wirtschaftlicher Sicht Notwendigkeit besteht. Dazu zählen beispielsweise Begrüßungsformeln und Feste. Aber auch einige Aktivitäten, die scheinbar rational notwendig sind, wie z.B. regelmäßige Besprechungen, das Schreiben von Memos etc. können eher rituellen Charakter annehmen. Auch das systematische Sich-Verspäten in Sitzungen kann hierzu zählen – entscheidend ist dabei die Frage, welche Personen es sich erlauben können, zu spät zu kommen, und welche es auch tatsächlich tun.
- **Werte** sind die tiefste Schicht der Kultur und eng mit den Idealen einer Gruppe verbunden. Es handelt sich dabei um Gefühle, die von den Mitgliedern einer Gesellschaft geteilt werden und dabei helfen, die Umwelt zu strukturieren, indem sie

festlegen, was gut und was böse ist. Weitere semantische Paare, die zu den Werten zählen, sind: „hässlich – schön“, „anomal – normal“ oder „paradox – logisch“. Von den Werten zu unterscheiden ist der Begriff der Norm. **Normen** können entweder formal als Gesetze festgeschrieben sein oder sich informell als soziale Kontrolle äußern.

Zum Teil wird auch – unter Verwendung der Eisberg-Metapher – zwischen den sichtbaren Elementen einer Kultur (Verhaltensweisen, Artefakte) oder der **Percepta**-Ebene einerseits und den verborgenen Schichten (Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen) oder der **Concepta**-Ebene andererseits unterschieden (vgl. KUTSCHKER / SCHMID 2002, S. 659).<sup>7</sup>

**Abbildung 3: Schichten kultureller Identität**



Quelle: HOFSTEDE 2001, S. 9

<sup>7</sup> In der Managementliteratur wird häufig auf das Schichtenmodell nach Trompenaars Bezug genommen (z.B. APPELLIHALER 1999, S. 65ff.; BLOM / MEIER 2002 S. 56ff.), das eine unterhalb der Werte und Normen liegende innerste Schicht definiert, welche absolute Grundannahmen beinhaltet. Diese betreffen die Beziehungen zum Menschen an sich, zur Zeit und zur Natur. Sie basieren auf dem von Kluckhohn und Strodtbeck entwickelten Konzept der Wertorientierung (vgl. TROMPENAARS 1993, S. 46). Sie definieren fünf universelle Grundthemen menschlicher Existenzbewältigung, die jedes Individuum für sich lösen muss. Dies sind: Wie ist die Natur des Menschen im Allgemeinen und kann sich der Mensch ändern? Wie ist die Beziehung des Menschen zur Natur? Mit welcher Zeitvorstellung wird das Leben betrachtet? Wie ist die Einstellung zur menschlichen Aktivität? Wie ist die Beziehung der Menschen untereinander?

Alle Ebenen einer Kultur unterliegen einem langfristigen Wandel, der sich an der äußeren Schicht am schnellsten vollzieht. Baustile in modernen asiatischen Bürozentren sehen jenen in Westeuropa sehr ähnlich; Kleidungsstile im Geschäftsleben gleichen sich weltweit zunehmend an. Die Elemente der äußersten Schicht sind aber auch relativ schnell erlernbar. Firmenentsandte im Ausland können die Sprache des Gastlandes lernen, Essensgewohnheiten imitieren und sich den Kleidungsnormen anpassen. Da die Symbole aber Ausdruck der tieferliegenden kulturellen Schichten sind, ist ihre volle Bedeutung nur bei tiefem Verständnis dieser Schichten richtig erschließbar.

---

### 2.1.5 Kulturelle Identität und der Nationalstaat

---

Kulturelle Identität manifestiert sich auf unterschiedlichen räumlichen und analytischen Maßstabebenen<sup>8</sup>. Der synonyme Gebrauch der Begriffe „Kultur“ und „Nation“ entbehrt der theoretischen Fundierung (vgl. ONO 1998, S. 193; BRANDENBURGER 1995, S. 15), was aber nicht bedeutet, dass es keine Nationalkultur gibt. Sowohl die angeführten Definitionen als auch die Merkmale von Kultur machen deutlich, dass verschiedene Ebenen kultureller Identität existieren, von denen die nationale Ebene nur eine sein kann. Über diese in der akademischen Diskussion unstrittige Aussage hinaus stellt sich aber durchaus die grundsätzliche Frage, ob nationale Kulturen überhaupt existieren.

In zahlreichen Nationalstaaten existieren auf dem Staatsgebiet sehr unterschiedliche Kulturen, die sich z.T. fremder sind, als die einzelnen „Teilkulturen“ den Kulturen benachbarter Länder. Vielvölkerstaaten wie Indien oder China müssten aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Sprachen, Ethnien und Religionen vielmehr als multikulturelle Staaten begriffen werden. Insbesondere bei jungen Staaten, die in Folge des kolonialen Erbes und im Zuge der Entkolonialisierung entstanden sind, tritt eine deutliche Inkonsistenz zwischen Staatsgrenzen und kulturellen Bruchlinien auf. Aber auch im Zuge der Kolonialisierung bzw. Landnahme neu entstandene Staaten wie die USA weisen multikulturelle Elemente auf und lassen sich durch deutliche kulturelle Differenzen innerhalb des Nationalstaates charakterisieren (vgl. USUNIER / WALLISER 1993, S. 29; HOFSTEDE 2001, S. 13). Nationalstaaten sind also keinesfalls als homogene Gesellschaften aufzufassen.

---

<sup>8</sup> In der modernen Wirtschaftsgeographie findet beispielsweise eine intensive Diskussion um Kultur auf organisatorischer Ebene, insbesondere in Form der Unternehmenskultur, statt (vgl. SCHOENBERGER 1997).

Kritisch ist auch anzuführen, dass für die Erarbeitung von Kulturmerkmalen auf nationaler Ebene oftmals forschungspragmatisch bedingte Argumente angeführt werden. Die Verfügbarkeit von Daten und die Koordinierung kulturvergleichender empirischer Studien, die eine weltumspannende Datenbasis liefern sollen, spricht für die Wahl der Nationalstaaten als Aggregationsebene der Kultur (vgl. HOFSTEDE 2001, S. 14f.). Mit einem solchen empirischen Konzept ist es selten möglich, unterhalb der nationalen Ebene weitere Differenzierungen vorzunehmen.

Der daraus ableitbare Vorwurf, Nationalkulturen würden gar nicht existieren, sondern seien aus rein pragmatischen Gründen konstruiert, scheint jedoch nicht haltbar. Vielmehr sprechen eine Reihe von inhaltlichen Argumenten für nationalstaatlich angelegte Kulturanalysen. Die dominante Landessprache, ein einheitliches Bildungssystem, das nationale politische System und landesweite Massenmedien treiben die „kollektive Programmierung des Geistes“ aller Bewohner eines Staates voran. Gegenläufige Tendenzen der Betonung der Eigenständigkeit bestimmter Regionen und Bevölkerungsgruppen bis hin zu separatistischen Tendenzen werden z.T. toleriert, aber auf die Pflege von Tradition und Brauchtum eingeschränkt. Teilweise weisen sie terroristische Elemente auf, so dass sie im Ergebnis zu einer Marginalisierung oder Ausgrenzung der Minderheiten führen können. Auch in Mexiko lassen sich solche Tendenzen nicht übersehen – sie sprechen aber keineswegs gegen die Analyse und Diskussion einer „mexikanischen“ Kultur, vielmehr ist die damit verbundene Zerrissenheit und der *indigenismo* integraler Bestandteil des mexikanischen Selbstverständnisses (vgl. Kap. 2.3).

---

## 2.2 Kulturdimensionen und kulturelle Distanz

---

---

### 2.2.1 Zur Messbarkeit von Kultur

---

Zwei Hauptzugänge zur Analyse von Kulturen lassen sich grob differenzieren: der kulturzentrierte und der personenzentrierte (vgl. LENARTOWICZ / ROTH 1999, S. 782ff.). Die kulturzentrierten Ansätze sind meist qualitativ und leiten sich aus der Ethnographie her. Sie begreifen Kultur als einen spezifischen Kontext, innerhalb dessen menschliches Handeln stattfindet. Erst durch den Kontext werden die Handlungen bedeutsam. Vom Grundverständnis her handelt es sich hierbei um eine kulturelrelativistische Ausrichtung. Die methodologische Position dieses Zugangs stellt sich meist als

interpretativ dar (vgl. HOLZMÜLLER 1997; S. 57). In Studien zu interkultureller Wirtschaftskommunikation findet sie allerdings selten Anwendung. Ihre Stärken liegen in der theoretischen Fundierung und in der Möglichkeit, auch Untergruppen in Form von Subkulturen zu identifizieren. Diese Vorteile können aber aus der Sicht des internationalen Managements die Schwächen, die im hohen Zeitbedarf und der mangelnden Vergleichbarkeit und Praxisnähe liegen, in Bezug auf deren Anwendungsmöglichkeit nicht kompensieren.

Personenzentrierte Ansätze zielen meist auf die Erhebung quantitativer Daten, um mit deren Hilfe die Kulturen zu beschreiben. Von der methodologischen Grundposition her ist der Zugang positivistisch und wird beispielsweise durch die Erfassung der Werterhaltung mittels Fragebögen umgesetzt. Ziel ist es i.d.R., Kulturdimensionen zu identifizieren, die möglichst tragfähig, d.h. in vielen Kulturen messbar, sein sollen. Den meisten Studien zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation liegt eine solche universalistische Ausrichtung des Zugangs zum Phänomen Kultur zugrunde.

Jeder positivistische Versuch, Kultur messbar zu machen, beruht auf einigen nicht aufhebbaren Annahmen (vgl. LENARTOWICZ / ROTH 1999, S. 795):

1. Der Kern von Kultur besteht aus Werterhaltungen.
2. Kultur ist ein objektiv beobachtbares Phänomen.
3. Kultur ist zeitlich relativ stabil.
4. Kultur manifestiert sich in gemeinsamen Eigenschaften einer Gruppe.

Dennoch bleibt aus positivistischer Sicht das Problem, dass auf keiner Maßstabsebene Kultur in ihrer Gänze messbar ist. Aus der Sicht der Umsetzung von solchermaßen erzielten Ergebnissen in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation besteht hierfür aber auch keine Notwendigkeit, da es nicht Ziel ist, das Wertesystem an sich zu messen, sondern die resultierenden Verhaltensmerkmale. Untersuchungen, die einen möglichst umfassenden Vergleich von Nationalkulturen zum Ziel haben, setzen an Verhaltensmerkmalen an, die mit Hilfe psychologischer bzw. soziologischer Messinstrumente erfasst werden. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass sowohl die Wahl der Fragen als auch die Interpretation der Ergebnisse immer aus der kulturellen Perspektive des Forschers erfolgt.

## 2.2.2 Kulturdimensionen nach Hofstede

---

Die bedeutendste quantitative Untersuchung nationaler Kulturunterschiede, die sogenannte „IBM-Studie“ des niederländischen Wissenschaftlers Geert Hofstede, hat die managementorientierte Kulturforschung in einem bis heute unerreichten Ausmaß geprägt (vgl. KUTSCHKER 2002, S. 702 u. 715ff.). Anhand multivariater Analyseverfahren wurden die im Folgenden erläuterten Kulturdimensionen isoliert (vgl. HOFSTEDE 2001).

Die **Machtdistanz** beschreibt das Ausmaß, in dem weniger mächtige Mitglieder der Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist. Gemessen wird der Machtdistanzindex anhand wahrgenommener und präferierter Führungsstile sowie der Möglichkeit, Vorgesetzten oder mächtigeren Personen zu widersprechen.

In Ländern mit niedriger Machtdistanz (z.B. in Deutschland, Großbritannien, den skandinavischen Ländern und den USA) erwarten auch die Mitarbeiter in untergeordneten Positionen, in die Entscheidungsprozesse eingreifen zu können. Es herrscht eine begrenzte Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten und eine Interdependenz zwischen beiden. Die emotionale Distanz ist gering, auch vom Vorgesetzten wird erwartet, für Anregungen und Kritik stets offen zu sein. Hierarchie im Unternehmen bedeutet eine Ungleichheit der Rollen, die aus praktischen Gründen – um reibungslose Arbeitsabläufe zu sichern – akzeptiert wird. Der ideale Vorgesetzte ist in solchen Kulturen der fähige Demokrat (vgl. HOFSTEDE 2001, S. 46).

In Ländern mit großer Machtdistanz, z.B. in den meisten lateinamerikanischen, asiatischen und afrikanischen Ländern sowie in Frankreich und Spanien, stellt man dagegen eine große Abhängigkeit des Mitarbeiters vom autokratischen oder patriarchalischen Vorgesetzten fest. Die emotionale Abhängigkeit ist groß, d.h. der Mitarbeiter spricht seinen Vorgesetzten kaum direkt an bzw. äußert sehr selten offenen Widerspruch (vgl. HOFSTEDE 2001, S. 44ff.). In diesem Kontext ist der ideale Chef ein wohlwollender Autokrat, mit bestimmten Elementen einer Vaterfigur.

Die Auswirkungen der hohen Machtdistanz der mexikanischen Kultur, die sich für das Handeln von Unternehmern ergeben, konzentrieren sich daher auf die folgenden Problembereiche (vgl. STEPHENS / GREER 1997):

- Der mexikanische Managementstil ist eher autokratisch und paternalistisch.
- Der Umgang miteinander ist sehr höflich und förmlich und es besteht die Gefahr des Gesichtsverlustes bei direkter Kommunikation.
- Vorgesetzten wird zugestimmt, teilweise aber nicht entsprechend gehandelt.

- Macht ist stark zentralisiert und die Entscheidungsstrukturen sind relativ autoritär.
- Es besteht die Gefahr arrogant aufzutreten, bzw. von Mexikanern als arrogant wahrgenommen zu werden.

Die Dimension **Individualismus versus Kollektivismus** misst, ob die Mitglieder einer Gesellschaft sich selbst als ein unabhängiges Individuum sehen oder über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe definieren.

„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: Man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wirkgruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen“ (HOFSTEDE 2001, S. 66).

Je niedriger der Individualismusindex ist, desto kollektivistischer ist die jeweilige Gesellschaft. Besonders hohe Individualismuswerte sind im anglo-amerikanischen Einflussbereich zu erkennen, ebenfalls individualistisch geprägt sind die meisten europäischen Länder. Dagegen ist der gegenteilige Pol – der Kollektivismus – in den lateinamerikanischen Ländern sowie in Asien besonders ausgeprägt.

In individualistischen Kulturen ist die Beziehung zwischen Arbeitgeber und -nehmer rein zweckbezogen. Die gemeinsame Aufgabe dominiert grundsätzlich die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz und der Einzelne wird gemäß seiner individuellen Fähigkeiten beurteilt. Kollektivistische Gesellschaften hingegen betrachten Personen v.a. als Gruppenmitglieder und die zwischenmenschliche Beziehung dominiert die Aufgabe. Die Beziehung zum Arbeitgeber ist moralisch fundiert.

Diese Dimension weist einen engen Bezug zu dem Umgang mit bestehenden Normen und Regeln auf, insbesondere zu deren Anwendung im Konfliktfall. In individualistischen Gesellschaften sind Regeln allgemein verbindlich, sie sind unbedingt einzuhalten – unabhängig von der Person, um die es in einer konkreten Situation geht. Ein solcher Umgang mit Regeln wird auch als Universalismus bezeichnet, da Regeln universell für alle Menschen und Situationen gelten (vgl. TROMPENAARS 1993, S. 52ff.). Für Mitglieder kollektivistischer Kulturen hingegen stellen Regeln eine Grundlage dar, die je nach Situation und Beziehung zu den betroffenen Personen flexibel interpretiert wird – ein Verhalten, das Trompenaars als Partikularismus bezeichnet.

Die Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern ist ein fundamentales Thema in jeder Gesellschaft. Der **Maskulinitätsindex** misst, wie stark sich die Wertvorstellungen von Männern und Frauen unterscheiden, d.h. wie fest eine Rollentrennung in der Gesellschaft verwurzelt ist. Ausgangspunkt für die Einführung dieser Kulturdimension

war der statistische Nachweis, dass sich die Werthaltungen der Männer im Vergleich der verschiedenen Nationen wesentlich stärker unterscheiden als diejenigen der Frauen. In einigen Nationen sind Männer wie Frauen gleichermaßen bescheiden, fürsorglich und konsensorientiert. In anderen Kulturen hingegen sind die Männer stärker bestimmend und konkurrenzbetont, während die Frauen auch hier eher konsensorientiert sind. Der erste Fall mit weniger ausgeprägten Unterschieden der Werthaltungen von Frauen und Männern wird als feminine Kultur bezeichnet. Zwischenmenschliche Beziehungen stehen hier im Vordergrund, es wird Wert auf Lebensqualität und die Umwelt des Menschen gelegt. Auch Männer sollen bescheiden, feinfühlig und kompromissbereit sein.

„Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen“ (HOFSTEDE 1993, S. 115).

In maskulinen Gesellschaften werden Konflikte generell ausgefochten, Mitglieder mit abweichendem Verhalten tendenziell übergangen und zumindest von Männern wird ein selbstbewusstes Verhalten erwartet und anerkannt. Für das Individuum besitzt die Karriere einen hohen Stellenwert und um ein Ziel zu erreichen, ist es üblich, sich über Wert zu verkaufen. Entschlossenheit ist eine dominante und von Führungspersonen erwartete Eigenschaft.

In femininen Gesellschaften hingegen wird selbstbewusstes Verhalten eher als ein Aufspielen lächerlich gemacht. Das Individuum sollte sich zurücknehmen und unter Wert verkaufen, um nicht als selbststüchtig zu erscheinen. Von Führungskräfte wird vor allem Intuition erwartet. Insgesamt besitzt in femininen Gesellschaften die Lebensqualität einen höheren Stellenwert als die Karriere.

Im mexikanischen Alltag sind die stereotypen Geschlechtszuschreibungen, die sich in unterschiedlichen gesellschaftlichen Pflichten ausdrücken und sozial fest verankert sind, eindeutig: Der mutige, auch gewalttätige Mann steht der hingebungs- und aufopferungsvollen Frau gegenüber, die die familiären und religiösen Räume beherrscht. Vor allem die *Fiesta*-Kultur bildet einen von Frauen gestalteten sozialen Raum, in dem Vertrauensbeziehungen hergestellt werden. Die Familie bildet das untergründige Machtzentrum der männerdominierten Kultur.

Mit **Unsicherheitsvermeidung** ist der Grad gemeint, in welchem sich die Mitglieder einer Kultur durch unbekannte Situationen bedroht fühlen. Dieses Bedrohungsgefühl drückt sich in einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit und Kontrolle auf der Basis von Regeln aus (vgl. HOFSTEDE 2001, S. 154ff.). Dabei ist Unsicherheit nicht mit Risiko zu verwechseln. Unsicherheit lässt sich nicht durch die Wahrscheinlichkeit eines

bestimmten Ereignisses ausdrücken, da sie nicht objektbezogen, sondern ein unbestimmtes Gefühl ist. Folglich führt die Vermeidung von Unsicherheit nicht zur Reduzierung eines Risikos, sondern zur Vermeidung von uneindeutigen Situationen. Weist eine Kultur hohe Unsicherheitsvermeidung auf, bedeutet das nicht, dass hier nur wenige Unternehmer die Bereitschaft haben, unternehmerisches Risiko auf sich zu nehmen. Vielmehr wird versucht, durch Regeln, Gesetze, Verhaltensvorschriften und Planung möglichst klare Rahmenbedingungen zu schaffen und die Vorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen sicherzustellen. Solche Gesellschaften sind gegenüber abnormem Verhalten meist intolerant, da sich dieses meist nur schlecht prognostizieren lässt. In Bezug auf die Arbeitsorganisation lassen sich deutliche Einflüsse dieser Dimension festhalten: Gesellschaften mit starker Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung haben ein emotionales Bedürfnis nach Vorschriften und tendieren daher zu mehr Formalisierung und Standardisierung im Arbeitsleben. Hohe Unsicherheitsvermeidung ist typisch für lateinamerikanische Länder und den Mittelmeerraum sowie Japan und Südkorea, mittlere für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Niedrige Unsicherheitsvermeidung ist dagegen in anderen asiatischen Ländern sowie in afrikanischen, anglophonen und nordischen Staaten anzutreffen.

Die umfangreiche kritische Auseinandersetzung mit Hofstedes Konzept<sup>9</sup> lässt sich in den folgenden Punkten zusammenfassen:

- Die Existenz von Nationalkulturen ist ein Artefakt; in der Realität sind darunter liegende Ebenen der Kultur entscheidend. Die eindimensionale Konzentration auf Nationalkulturen verbaut den Blick auf darunter liegende Subkulturen (vgl. APFELTHALER 1999, S. 62f.).
- Die empirische Basis genügt nicht wissenschaftlichen Ansprüchen, da die Daten veraltet und nicht repräsentativ sind. Hofstedes Erhebungen fanden Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre statt. Da Kultur dynamisch ist und sich langfristig verändert, wäre eine umfassende Nachfolgestudie nötig. Der Vorwurf der fehlenden Repräsentativität resultiert aus der Beschränkung des Untersuchungssamples auf IBM-Mitarbeiter und IBM-Standorte sowie aus der Auswahl dieser Mitarbeiter (vgl. APFELTHALER 1999, S. 62f.; VAN OUDENHOVEN 2001, S. 91).

---

<sup>9</sup> Zur Kritik an Hofstedes bzw. an Trompenaars' Konzept sowie zu dem akademischen Disput der beiden Ansätze vgl. z.B. HAMDEN-TURNER / TROMPENAARS 1997 und HOFSTEDE 1996.

- Die gesamte Studie trägt eine westliche Verzerrung in sich, da sie von westlichen Forschern konzipiert wurde. Eine Studie asiatischer Wissenschaftler ergab andere Ergebnisse<sup>10</sup>.

Die Interpretation der Ergebnisse von Hofstede's Arbeit muss erstens immer berücksichtigen, dass das Durchschnittsverhalten in einem bestimmten Land erfasst wurde und die einzelnen Individuen in ihrem Verhalten von diesen Durchschnittswerten abweichen. Zweitens liegt der Wert dieser Ergebnisse nicht in einer absolut gültigen Positionierung einer Kultur, sondern nur in den relativen Bezügen, d.h. in der Aussage, dass die Mitglieder einer Kultur in Bezug auf eine bestimmte Frage zu einer Haltung tendieren, während die einer anderen Kultur eher zu einer anderen Haltung neigen. Ein solches Ergebnis lässt sich in konkrete Hilfestellung bei interkulturellen Kontakten umsetzen, ohne dass sie einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit hätten. Im Einzelfall müssen sie nicht unbedingt zum Erfolg führen, da sich das Individuum anders verhalten kann, als seine Kultur erwarten lässt.

---

### 2.2.3 Zeitkonzepte und Kontextualität der Kommunikation

---

Der Umgang mit Zeit ist ein wesentliches konstitutives Merkmal von Kulturen. Darüber hinaus haben verschiedene **Zeitkonzepte** unmittelbare Auswirkung auf das interkulturelle Management. Daher sind sie im Folgenden als eine Ergänzung zu Hofstede's Dimensionen zu berücksichtigen.

Die in den westlichen (christlichen) Kulturen selbstverständliche lineare Zeitvorstellung geht davon aus, dass Zeit einen Anfang und ein Ende hat, somit messbar ist und aus einer Aneinanderreihung von Zeiteinheiten besteht. Was gestern geschah ist unwiederbringlich vorbei, und die Zukunft wird in Zeitkontingente aufgeteilt und geplant. Zeit wird als ein knappes Gut betrachtet – sie ist Kapital, das man „sparen“ oder „vergeuden“ kann. Dies manifestiert sich in Zeitplänen für jedes Projekt, Terminkalendern und Tagesordnungspunkten bei Besprechungen. Sukzessive wird ein Punkt abgearbeitet, bevor man sich dem nächsten zuwenden kann.

In der zyklischen Zeitvorstellung ist das bestimmende Element im Zeitablauf der immerwährende zyklische Wechsel von Jahreszeiten, Tag und Nacht. „Vergeudetete“

---

<sup>10</sup> Der kanadische Wissenschaftler Michael Bond griff den Kritikpunkt der „westlichen“ Verzerrung auf und schuf eine Wertestudie mit bewusst chinesischer Verzerrung (der sogenannte „chinese value survey“; vgl. BOND 1988). In Bonds Arbeit wurde die konfuzianische Dynamik als eine fünfte, in Hofstede's Konzept integrierbare Dimension herausgearbeitet.

Zeit gibt es nicht, da jede verstrichene Gelegenheit in der Zukunft wiederkommt, somit verursacht Zeit auch keine Opportunitätskosten. Das zyklische Zeitverständnis ist vor allem in asiatischen Kulturen und in traditionellen Agrargesellschaften wiederzufinden.

Ebenfalls im Zusammenhang mit Zeitkonzepten wird häufig der Unterscheidung zwischen monochronen und polychronen Kulturen der Vorzug gegeben (vgl. HALL 2000). Die monochrome Kultur entspricht dem oben dargestellten linearen Zeitverständnis. Monochrome Menschen betrachten Zeit als ein knappes Gut, weshalb Zeitpläne, terminliche Verpflichtungen und deren strikte Einhaltung elementare Voraussetzung erfolgreicher Zusammenarbeit und Kommunikation sind. Menschen in polychronen Kulturen hingegen befinden sich gleichzeitig auf mehreren parallel verlaufenden Zeitachsen. Sie tun viele Dinge gleichzeitig, d.h. wenn in der einen Aufgabe kein wesentlicher Fortschritt zu erzielen ist, wendet man sich einer anderen zu, und nimmt erstere zu einem späteren Zeitpunkt wieder auf. Aufgestellte Pläne können daher bei Bedarf jederzeit umgestoßen werden. Polychrone Menschen messen zeitlichen Verpflichtungen weniger große Bedeutung zu und kommen oft zu spät. Der Schwerpunkt liegt nicht auf der Einhaltung von Terminen, sondern auf der Kommunikation und der Erledigung von Aufgaben. Daher haben in solchen Kulturen lebenslange Beziehungen besondere Bedeutung. Hall weist aber auch darauf hin, dass gerade im Geschäftsleben in polychronen Kulturen bei Außenkontakten ein Wechsel zu einem monochronen System stattfindet. Bei Rückkehr an den eigenen Arbeitsplatz und der Organisation von Aufgaben „nach innen“ wird dies jedoch wieder durch die polychrone Vorgehensweise ersetzt (vgl. HALL 2000, S. 286).

Die **Kontextualität** bezieht sich direkt auf den gepflegten Kommunikationsstil. Sie sagt aus, inwiefern eine verbal kommunizierte Botschaft vom Kontext der Kommunikation und der non-verbalen Unterstützung abhängt. Eine Kultur, in welcher der non-verbalen Kommunikation und der Kontextualität des Kommunikationsprozesses eine hohe Bedeutung zukommt, bezeichnet Hall als *high-context-culture*. Diese Kommunikationsform stellt höhere Anforderungen an die persönliche Einbindung der Partner in das Gespräch. Ein zu vermittelnder problematischer Punkt wird in der Regel langsam argumentatorisch eingekreist. Die Kommunikation konzentriert sich nicht auf den kritischen Punkt selber, sondern auf zahlreiche Dinge, die ihn peripher betreffen. Vom Gesprächspartner wird erwartet, das gemeinte – gewissermaßen eingekreiste – Problem selbst zu erkennen. Zurückhaltung stellt in high-context-Kulturen eine wichtige Tugend dar, eigene Gedanken werden nicht offen mitgeteilt und daher ist ein hohes Maß an Information nötig, um die Botschaften richtig zu interpretieren (vgl. GUDYKUNST / KIM 1997, S. 67).

Im Gegensatz dazu sprechen die Mitglieder von low-context-Kulturen kritische Punkte direkt aus. Die übertragene Botschaft formuliert im Allgemeinen genau das, was dem Gesprächspartner vermittelt werden soll. Das bedeutet nicht unbedingt Ehrlichkeit – die übermittelte Botschaft kann schließlich eine bewusste Unwahrheit enthalten. Angehörigen der low-context-Kulturen erscheint die high-context-Kommunikation oft unehrlich, weil die vermittelte Botschaft vor dem Hintergrund der eigenen Kommunikationsgewohnheiten entschlüsselt und wörtlich aufgefasst wird – das führt zu Fehlinterpretationen.

Die Kontextualität zeigt einen engen Zusammenhang mit der Dimension Individualismus-Kollektivismus (vgl. GUDYKUNST / KIM 1997, S. 68). Individualistische Kulturen tendieren zur low-context-Kommunikation, während die kollektivistischen eher einen stark kontextbezogenen Kommunikationsstil bevorzugen (Asien, Lateinamerika, Afrika). Das hängt mit dem Harmonie-Gebot in kollektivistischen Kulturen zusammen. Ein low-context Kommunikationsstil müsste Probleme, Kritik u.ä. direkt ansprechen und könnte somit die Harmonie in einer Beziehung oder Gruppe erheblich stören.

---

### 2.2.4 Kulturelle Distanz zwischen ausgewählten Ländern

---

Da kulturelle Unterschiede eine wichtige Quelle von Fehlinterpretationen und Schwierigkeiten in interkulturellen Kontaktsituationen sind, andererseits Hofstede eine Operationalisierung des Kulturbegriffs anhand messbarer Dimensionen erarbeitet hat, erscheint es naheliegend, eine aggregierte kulturelle Distanz zwischen Kulturräumen zu ermitteln, deren Ausmaß als Indikator für die Andersartigkeit und zu erwartende Schwierigkeiten heranzuziehen wäre. Das Konstrukt kultureller Distanz ist auf große Akzeptanz in der Managementliteratur gestoßen und wird vielfach eingesetzt, sei es bei der Entwicklung internationaler Marketingstrategien, der Anpassung von Organisationsstrukturen, Fragen des Wissenstransfers, der Innovation oder der Vorbereitung von Auslandseinsätzen von Firmensendungen (vgl. SHENKAR 2001, S. 519). Aus dem Forschungsfeld ausländischer Direktinvestitionen ist das Konstrukt der kulturellen Distanz heute nur noch schwer wegzudenken.

Durchgesetzt hat sich dabei der Index von KOGUT / SINGH (1988), der auf Hofstedes Kulturdimensionen beruht und sich als Wurzel aus der Summe der quadrierten Differenzen in jeder der vier Dimensionen errechnet. Er dient in zahlreichen Untersuchungen als Erklärungsvariable für unternehmerische Entscheidungen, wie die Sequenz internationaler Investitionsentscheidungen, die Standortwahl oder die Markteintrittsstrategie (vgl. SHENKAR 2001, S. 520).

**Tabelle 2: Kulturelle Distanz<sup>11</sup> zwischen ausgewählten Räumen<sup>12</sup>**

	Individualismus		Unsicherheitsvermeidung		Maskulinität		Machtdistanz		Aggregierte kulturelle Distanz Distanz zu D
	Wert	Distanz zu D <sup>13</sup>	Wert	Distanz zu D	Wert	Distanz zu D	Wert	Distanz zu D	
<b>Deutschland</b>	<b>67</b>		<b>65</b>		<b>66</b>		<b>35</b>		
Südafrika	65	-2	49	-16	63	-3	49	14	22
Japan	46	-21	92	27	95	29	54	19	49
Arabische Länder	38	-29	68	3	53	-13	80	45	55
<b>Mexiko</b>	<b>30</b>	<b>-37</b>	<b>82</b>	<b>17</b>	<b>69</b>	<b>3</b>	<b>81</b>	<b>46</b>	<b>62</b>
Indonesien	14	-53	48	-17	46	-20	78	43	73
Singapur	20	-47	8	-57	48	-18	74	39	85

Quelle: eigene Berechnungen nach HOFSTEDE (2001)

Mexiko ist im Vergleich zu Deutschland deutlich kollektivistischer und weist eine wesentlich höhere Machtdistanz auf (vgl. Tab. 2). Für die Organisationsstruktur und die Mitarbeiterführung deutscher Unternehmen in Mexiko ist daher zu erwarten, dass weniger partizipative Führungsstile einzusetzen sind und sich Teamarbeit schwerer umsetzen lässt als in Deutschland. Zudem ist mit einer niedrigeren Kritikfähigkeit zu rechnen und dem deutschen Geschäftsführer widersprechende Meinungen werden vermutlich kaum geäußert. Des Weiteren ist zu erwarten, dass Schwierigkeiten gegenüber dem Vorgesetzten verschwiegen werden, um einen Gesichtsverlust zu vermeiden und daher die auftretenden Unregelmäßigkeiten der Geschäftsleitung zu einem späten Zeitpunkt bekannt werden, nämlich wenn sie nicht mehr zu verbergen sind. Die mexikanische Kultur gilt somit als hierarchisch (große Machtdistanz) und kollektivistisch (vgl. HOFSTEDE 2001, S. 72). Die bekannteste Metapher zur Beschreibung der gesellschaftlichen Ordnung Mexikos ist die Pyramide (vgl. z.B. PAZ 1998, S. 217; RUDNER 1996, S. 143; PANSTERS 1997, S. 1). Eine zentralistische und hierarchische Gesell-

<sup>11</sup> Die Tabelle gibt die Berechnung des Index nach KOGUT / SINGH (1988) wieder. Für jedes einzelne Land wurde für jede der vier Dimensionen ein Punktwert zwischen 0 und 100 errechnet, der das Maß für die Ausprägung der jeweiligen Dimension in der jeweiligen Kultur darstellt. Eine Interpretation ist nur auf der Basis der relativen Positionen der Länder zueinander zulässig.

<sup>12</sup> Die Auswahl der Länder beinhaltet neben Deutschland und Mexiko diejenigen Länder, die in Forschungen im Rahmen des FORAREA-Verbundes, auf die im Folgenden Bezug genommen wird (vgl. Kap. 5.3), ihrerseits Untersuchungsregionen waren.

<sup>13</sup> D steht für Deutschland.

schaftsordnung bestimmt noch heute den Aufbau des mexikanischen Staates, wo sich alle Macht in der Spitze der Pyramide, beim Präsidenten, konzentriert.

In der aggregierten Betrachtung der kulturellen Distanz nimmt Mexiko im Verhältnis zu den anderen Vergleichsräumen eine mittlere Position ein. Die kulturelle Distanz zwischen Deutschland und Mexiko ist höher als die zu Südafrika oder Japan. Hingegen ist die mexikanische Kultur der deutschen weniger fremd als die kulturelle Prägung in Indonesien oder Singapur.

Die empirischen Studien auf der Basis kultureller Distanz kommen allerdings teilweise zu widersprüchlichen Ergebnissen, woran sich massive Kritik anschließt, die eine Reihe konzeptioneller Illusionen aufzeigt (vgl. SHENKAR 2001, S. 523f.):

- **Symmetrie:** Die kulturelle Distanz zwischen dem Land A und dem Land B ist genau dieselbe wie die zwischen dem Land B und dem Land A. Es gibt jedoch keinen Grund anzunehmen, dass ein Deutscher Investor in China mit demselben Niveau kulturbedingter Schwierigkeit konfrontiert ist wie ein chinesischer Investor in Deutschland. Es macht sehr wohl einen Unterschied, welches die Heimatkultur, in der man verwurzelt ist, darstellt und welches die Kultur der Residenzgesellschaft, der man sich stellen muss.
- **Stabilität:** Der zeitliche Wandel ist definitorisches Merkmal von Kultur (vgl. Kap. 2.1.1). An historischen Belegen für die Richtigkeit dieses definitorischen Elementes mangelt es nicht, weswegen die Annahme unveränderlicher kultureller Distanzwerte nicht haltbar ist. Zudem würde die Berücksichtigung lerntheoretischer Überlegungen es ermöglichen, den Blick für die Veränderbarkeit von Kultur zu öffnen. Individuen und Organisationen können durch Lernprozesse ein Herauslösen aus der Kultur des Herkunftslandes erfahren und so die Differenz zum Zielmarkt verringern.
- **Diskordanz:** Die Allgemeingültigkeit der impliziten Annahme des Konzeptes, nämlich dass höhere kulturelle Distanz Schwierigkeiten erzeugt und ökonomische Transaktionen erschwert, ist anzuzweifeln. Erstens sind nicht alle gemessenen Unterschiede relevant für das wirtschaftliche Handeln. Zweitens können Unterschiede auch komplementär wirken und die unternehmerischen Aktivitäten im jeweiligen Ausland erleichtern.

Die methodische Kritik an dem Konzept kultureller Distanz konzentriert sich neben den bereits angesprochenen Maßstabsproblemen auf die **Äquivalenzannahme**. Die Unterschiede der gemessenen Werte in den verschiedenen Dimensionen werden ungeachtet der Dimension miteinander verrechnet, obwohl Hofstede selbst darauf verwie-

sen hat, dass die verschiedenen Dimensionen unterschiedliche Bedeutung für das wirtschaftliche Handeln haben (vgl. SHENKAR 2001, S. 524ff.).

Die vorliegende Arbeit sucht weder nach einem Beleg für die Korrektheit und Zuverlässigkeit der gemessenen Unterschiede, noch wird versucht, in einer positivistischen Argumentation die Differenzen in Form einer Ursache-Wirkungs-Beziehung mit bestimmten Schwierigkeiten zu korrelieren, um solche Zusammenhänge zu testen. Der Wert der Hofstede'schen Dimensionen wird vielmehr als ein erster Orientierungsrahmen für das Individuum bei der Auseinandersetzung mit einer fremden Kultur gesehen. Daher steht der individuelle, bewusste oder unbewusste Rückgriff auf die genannten Erklärungsmuster im Zentrum der Betrachtung. Es wird thematisiert, inwiefern sie für die Wahrnehmung von Unterschieden zwischen deutschen Akteuren und ihren mexikanischen Interaktionspartnern, für die Erkennung konkreter Probleme und den Entwurf von Lösungsstrategien eine Rolle spielen.

Aufgrund der angeführten Kritikpunkte an dem quantitativ fundierten Distanzkonzept wird in der vorliegenden Arbeit zur Beschreibung kultureller Unterschiede zwischen deutschen und mexikanischen Akteuren ein qualitativer Zugang zu den Grundzügen der mexikanischen Kultur bevorzugt. Hierdurch werden bestimmte Leitnotive der „kollektiven Programmierung“ identifiziert und interpretiert, um so die mechanistische Differenzberechnung durch einen hermeneutischen Zugang zu ergänzen.

---

### 2.3 Mexiko – Eckpunkte kultureller Identität im Land der drei Kulturen

---

Der Zugang zur mexikanischen Identität ist nur über ein Verständnis der verschiedenen Formen des Synkretismus möglich: Mexiko definiert sich religiös, ethnisch und historisch als eine Hybridkultur, als das Amerika der Mestizen. Mehr als achtzig Prozent der Bevölkerung sind Mestizen und nur zehn Prozent sind *Indígenas*<sup>14</sup>. Gerade wegen der komplexen ethnischen Heterogenität bemüht sich Mexiko seit 200 Jahren, besonders aber seit Beginn des 20. Jahrhunderts, um die Definierung einer homogenisierenden nationalen Identität. Dabei wurde und wird versucht, die „Moderne“, die sich an Nordamerika und Europa orientiert, mit einer starken indianischen Tradition in Einklang zu bringen. Der von Abgrenzung und Ungerechtigkeit gekennzeichneten Re-

---

<sup>14</sup> *Indígenas* = Eingeborene. In Mexiko steht *indígenas* als Sammelbegriff für die Angehörigen verschiedener indianischer Populationen.

alität wird das Ideal einer Einheit entgegengesetzt (vgl. GARZÓN VALDÉZ 1995, S. 58f.).

Kennzeichen der Identitätsreflexion – die sich in ähnlicher Weise in vielen lateinamerikanischen Ländern wiederfinden lässt – war die historische Abhängigkeit von fremden Identitätszuschreibungen. Vor dem Hintergrund entsprechender Fremdbilder erfolgte auch die Bestimmung des mexikanischen Selbstbildes als Gegenidentität in Opposition zu den Identitätsvorstellungen der kulturellen Zentren in Europa und den USA.

Trotz aller Unterschiede innerhalb des Landes und zwischen den verschiedenen ethnischen Gruppen ist der Begriff der *Mexicanidad* in öffentlichen wie wissenschaftlichen Diskussionen präsent. Gormsen erkennt die gemeinsame Identität nicht in den Symbolen der offiziellen Kultur (z.B. den Pyramiden und den Helden der Revolution), sondern er führt die einheitliche „Lebenseinstellung“ als Grundlage der *Mexicanidad* an (GORMSEN 1995, S. 61). Sie konkretisiert sich in Alltagsritualen, in der Einstellung zum Tod, in den *Fiestas*, im Familiensinn und im *Machismo*. Die folgende Skizze einiger Eckpunkte der *Mexicanidad* verfolgt einen hermeneutischen Zugang, wohl wissend, dass damit subjektive Interpretationen und Zuschreibungen unvermeidbar sind.

---

### 2.3.1 Die Wurzeln der *Mexicanidad* – ein Abriss historischer Hintergründe mexikanischer Identitätssuche und -findung

---

Der Versuch, eine nationale mexikanische Identität zu beschreiben, führt zwangsläufig zu ihrem Fundament, der gemeinsamen Geschichte. Nach dem Ende verschiedener indianischer Imperien brachte zunächst das Vizekönigreich Neuspanien, danach das moderne Mexiko ein Volk der Mestizen hervor. Der historisch begründete Synkretismus stellt das zentrale Merkmal mexikanischer Identität dar: Die *Mexicanidad* ergibt sich aus dem historischen Schicksal, das zur Vermischung von indianischem Erbe mit den kulturellen Elementen der *Conquista* führte.

Im engeren Sinne meint Synkretismus die religiöse Facette dieser Vermischung. Mexiko gilt als ein zutiefst katholisches Land. Die in Mexiko entstandene Form des Katholizismus ist jedoch keine Kopie der europäischen katholischen Frömmigkeit.

„Vielmehr haben sich nach der ‚geistigen Eroberung‘ Mexikos religiöse Mischformen entwickelt, die es den unterdrückten Ureinwohnern erlaubten, trotz ihrer Unterwerfung unter einer fremden, religiösen Symbolwelt eigenen Überzeugungen und Praktiken in Form einer heimlichen Widerstandskultur beizubehalten“ (KRUPP 1996, S. 293).

Trotz des gewaltsamen Vorgehens und Schleifens aztekischer Tempel fand die Missionierung der indigenen Bevölkerung durch spanische Mönche im Wesentlichen auf eine subtile und langfristig erfolgreiche Art und Weise statt. Die auf der Percepta-Ebene anzusiedelnden Rituale, z.B. in Form gewohnter Zeremonien, wurden vielfach beibehalten, wenn auch nominell ausgetauscht. Dasselbe gilt für verschiedene „Helden“: Die Eigenschaften einiger indianischer Götter wurden nun auf Heilige der katholischen Kirche übertragen. Auf diese Art entstand ein synkretischer Katholizismus, in dem sich heute noch katholische und aztekische Glaubensinhalte und Rituale auf intensive Art vermischen. Ein Beispiel für diese Entwicklung ist der Marienkult, der sich in Mexiko auf die *Virgen de Guadalupe* bezieht und selbst für den spanischen Katholizismus ungewöhnliche Ausmaße annimmt. In dieser Figur lebt die aztekische Göttin Tonantzin weiter. An deren zerstörtem Heiligtum soll einem Indio<sup>15</sup> eine dunkelhäutige, Nahuátl<sup>16</sup> sprechende Jungfrau Maria erschienen sein. Die an dieser Stelle auf einem Hügel im heutigen Mexiko-Stadt errichtete Basilika ist die wichtigste Pilgerstätte in Mexiko und enthält eine indianische Züge tragende Marienstatue, die landesweit unter dem Namen *La Morena*<sup>17</sup> verehrt wird (vgl. BOLL 1997, S. 28).

Auch das präkolumbianische Erbe ist keineswegs durch kulturelle Homogenität gekennzeichnet. Vielmehr waren zeitlich wie räumlich unterschiedliche Kulturen dominant. Die älteste belegte Kultur wurde von der ethnischen Gruppe der Olmeken gebildet. Es folgten die Mayakulturen in verschiedenen Phasen und Ausbreitungsgebieten, von denen die bedeutendsten im Südosten, auf der Halbinsel Yucatán und an der Grenze zu Guatemala liegen. Die jüngste der besonders einflussreichen Kulturen war die der Azteken, die überwiegend im politischen und wirtschaftlichen Zentrum des heutigen Mexiko, dem zentralen Hochland, ansässig waren. Aber auch die Zapoteken, Mixteken und Tolteken in den heute noch überwiegend von *indígenas* bewohnten Bundesstaaten Chiapas und Oaxaca zählen zu den Azteken<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Dieser wurde 2002 von Papst Johannes Paul II. als Juan Diego (Cuahtlatohuac) heilig gesprochen.

<sup>16</sup> Nahuátl ist die Sprache der Azteken.

<sup>17</sup> *La Morena* = die Dunkelhäutige. Als *Morenos* werden sowohl *Indígenas* als auch Mestizen bezeichnet.

<sup>18</sup> Der Begriff „Azteken“ wurde erst von der spanischen Geschichtsschreibung im 18. Jahrhundert eingeführt. Der ursprüngliche Begriff, mit dem sich die Bewohner der Zentren Tenochtitlan und Tlatelolco – beide im Stadtzentrum der heutigen Ciudad de México gelegen – bezeichneten, lautete *Méxica*. Es ist anzunehmen, dass die Einführung des Begriffs „Azteken“ eine Verwechslung mit der heutigen, im wesentlichen mestizischen mexikanischen Bevölkerung vermeiden sollte (vgl. PREM 1999, S. 9f.).

Die dritte der drei Kulturen stellt das moderne Mexiko dar. Prägende historische Meilensteine und Entwicklungsphasen waren die Unabhängigkeitsbewegung (ab 1810), der verlorene Krieg gegen die USA (1846-1848), der mit dem Verlust umfangreicher Gebiete zwischen Kalifornien und Texas endete, die 30-jährige diktatorische Regierung von Porfirio Diaz (ab 1867) und die anschließende Revolution. Die zentralen Figuren der Revolution (Pancho Villa und Emilio Zapata) sind noch heute als Helden im Sinne des genannten Kulturschichtenmodells (vgl. Kap. 2.1.4) Teil des mexikanischen Selbstverständnisses.

„Die mexikanische Revolution hat zur Entstehung eines Nationalbewusstseins in entscheidendem Maße beigetragen. Sie hat das allen Bewohnern des Landes gemeinsame Repertoire an Werten, Symbolen und Sprachen konsolidiert“ (BREMER 1996, S. 635).

Einen Zugang zur mexikanischen Hybridkultur bieten die verschiedenen „Helden“ der mexikanischen Kultur. Als solche können beispielsweise betrachtet werden:

- Cuauhtémoc und Moctezuma,
- Hernán Cortés,
- Malinche,
- *La Virgen* und die *Chingada*.

Die Erstgenannten waren die beiden letzten Aztekenherrscher. Moctezuma ist der legendäre Herrscher des Aztekenreiches zu dessen Blütezeit bis zum Zeitpunkt der *Conquista*. Er war es, der in den spanischen Eroberern zunächst die Rückkehr der „weißen Götter“ zu erkennen meinte. Später führte er die zeitweise erfolgreiche Verteidigung gegen die spanische Invasion an. Cuauhtémoc war der letzte Aztekenherrscher, der sich nach erfolgloser Verteidigung der Hauptstadt Tenochtitlán und einem gescheiterten Fluchtversuch ergab. Er wurde von Cortés jahrelang auf seinen Expeditionen mitgeführt und schließlich erhängt. Ihm gilt heute als größtem indianischen Held und Märtyrer die Verehrung aller Schichten und Ethnien Mexikos. Dabei steht die Heldenfigur Cuauhtémoc für die Erfolglosigkeit des Aufbegehrens gegen die Übermächtigen, für das ehrenhafte aber unausweichliche Scheitern. Sein Name („fallender Adler“) ist Programm: Er stieg nur auf, um zu stürzen (vgl. PAZ 1998, S. 87). Ein allgemeines, dominantes Minderwertigkeitsgefühl ist wichtiger Bestandteil des mexikanischen Selbstbildes.

„Wir Mexikaner sind häufig geneigt, unsere eigenen Mängel zu unterstreichen. Vielleicht sind unsere unergründlichen indianischen Wurzeln daran schuld, dass wir uns gern selbst zerreißen, uns selbst opfern. Es ist ein Verhalten, das viele Mexikaner zu genießen scheinen: uns selbst herabzusetzen, uns in Stücke zu zer-

reißen, zuzugeben, dass wir über alle Mängel der Welt verfügen“ (López Portillo, zitiert nach BOLL 1997, S. 55).

Hernán Cortés als der Gegenspieler der beiden Aztekenherrscher ist der Prototyp des Macho, der sich rücksichtslos und mit Gewalt nimmt, was er haben möchte. Er ist der mächtige Siegertyp, ungeliebt, aber durch seine Verbindung mit Malinche gewissermaßen der Vater aller Mexikaner. Malinche war eine *indígena* die Nahuátl und Maya sprach und die Cortés auf seinen Expeditionen durch Mexiko als Dolmetscherin und Geliebte begleitete. Ihr gemeinsamer Sohn wird symbolisch als „der erste Mexikaner“ bezeichnet.

Mit *Chingada*<sup>19</sup> ist keine konkrete Person gemeint, vielmehr ist „die Geschändete“ ein Synonym für geradezu verwerfliche Passivität, für die widerstandslose Hingabe, die zwangsläufig zum Identitätsverlust führt. Die „Heldin“ Malinche ist das Symbol dieser Hingabe. Sie steht für alle Indiofrauen, die von Conquistadoren verführt oder vergewaltigt worden sind (vgl. PAZ 1998, S. 89).

„Und wie ein Kind seiner Mutter nicht verzeiht, wenn diese es verlässt, um dem Vater nachzulaufen, so verzeiht auch Mexiko Doña Malinche den Verrat nicht“ (PAZ 1998, S. 89).

*Malinchista* ist zum Synonym für Vaterlandsverräter geworden. *Malinchista* sind all diejenigen, die sich dem Ausland öffnen – sie wollen Mexiko verkaufen. Sie sind die wahren Erben der *Chingada*<sup>20</sup>. Aus dem historischen Schicksal resultiert auch das tiefe Misstrauen und die Unsicherheit, die sich im *Machismo*, der überhöhten Betonung von Stärke und Männlichkeit, äußert. Die Erfahrung der Gewalt durch die *Conquista* (Chingada), des weiblichen Verrates (Malinche) und die unausweichliche Unterlegenheit, der mit erhobenem Haupt entgegengetreten werden muss (Cuauhtémoc), sind als Basis des typischen *Machismo* interpretierbar. Die Vermischung der Rassen begann mit Vergewaltigung, Schmach und Erniedrigung, dem daraus entstehenden tiefen Minderwertigkeitsgefühl und der gleichzeitigen Auflehnung dagegen (vgl. FREUDENFELD 2002, S. 69ff.). Paz betont den Aspekt der Wut und Aggressivität als wesentli-

---

<sup>19</sup> *chingar* – schänden. Diese wörtliche Übersetzung wird dem ungewöhnlichen Facettenreichtum oder den Inhalten, die mit dem Wort gemeint sein können, auch nicht im Ansatz gerecht. Bei PAZ (1998, S. 79ff.) findet sich eine ausführliche Begriffsanalyse.

<sup>20</sup> Der Ruf „*Viva México, hijos de la Chingada!*“, der im Zuge der *Fiesta del gríto* am Vorabend des Unabhängigkeitstages zu hören ist, bedeutet einen Ruf nach Abgeschlossenheit. Gleichzeitig beinhaltet er aber auch eine Verleugnung der eigenen Vergangenheit, die der mexikanische Essayist und Nobelpreisträger Octavio Paz als das „hybride Blut“ (PAZ 1998, S. 90) zusammenfasst.

ches Merkmal des Macho. Ein Macho gibt in jeder Lebenssituation der Ehre den Vorzug gegenüber Fairness, Wahrheit oder Nächstenliebe.

Im Bezug auf die Wirkung dieser historisierenden Identitätskonstruktion auf das alltägliche ökonomische Handeln lassen sich mögliche Erklärungszusammenhänge und Interpretationen festhalten. Aus dem skizzierten historischen Schicksal und den in Helden personifizierten Konflikten und Konstellationen ergibt sich das dialektische Zusammenspiel von Minderwertigkeitsgefühl, Stolz und Aggression, das vielfach als typisch für Mexiko erachtet wird. Im Bezug auf Ausländer und Fremde im Allgemeinen kann das zu Ausgrenzung und einer besonderen Form von Fremdenfeindlichkeit führen: der Kombination von Bewunderung und Hass. Diese lässt sich am deutlichsten im Verhältnis zu den USA erkennen, während im Bezug auf Deutschland das Zuneigungsmoment dominant scheint. Als Folge für das Handeln deutscher Entscheidungsträger in Mexiko ergeben sich daraus zwei erste Aussagen:

- Der ausgeprägte Nationalstolz bei gleichzeitiger Verletzbarkeit erfordert ein hohes Maß an Empathie im Umgang mit Mexikanern, insbesondere wenn es um das sensible Zusammenspiel von Macht und Interdependenz geht. Der in Mexikohandbüchern oft zitierte Rat, das Land nicht zu kritisieren, sollte eine Selbstverständlichkeit sein und greift zudem zu kurz.
- Aus den genannten Minderwertigkeitsgefühlen könnte fälschlicherweise ein Sendungsbewusstsein deutscher Akteure gegenüber ihren mexikanischen Interaktionspartnern und die Legitimation für eine Höherbewertung der eigenen Kultur konstruiert werden.

---

### 2.3.2 Verhältnis zur Zeit – das Land des *mañana*?

---

*„Ist die Vergangenheit erst mal gesichert, kann man in der Gegenwart improvisieren. Phantasien nachhängen und die ferne Zukunft ruhig sich selbst überlassen“ (mexikanische „Volksweisheit“, zitiert nach BOLL 1997, S. 68).*

Zur Interpretation des aus obigem Zitat sprechenden Verhältnisses zur Zeit ist ein Rückgriff auf unterschiedliche Erklärungsansätze notwendig. Oft wird auf einen kulturhistorischen Ansatz verwiesen. Die präkolumbianischen Kulturen Mexikos verwendeten zwei unterschiedliche Kalender. Die präkolumbianischen Kulturen Mexikos verwendeten zwei unterschiedliche Kalender, die wohl bereits auf die Olmeken zurückzuführen sind. Der Alltagskalender beinhaltete 18 Monate mit jeweils 20 Tagen und fünf bis sechs Unglückstagen. Der zweite, rituelle Kalender hingegen umfasste 260 Tage. Je-

weils nach Ablauf von 52 Jahren stimmten die Anfangstage der beiden Kalender wieder überein. Dieser 52-Jahre-Zyklus bestimmte die Existenz der präkolumbianischen Kulturen insofern, als für das Ende eines solchen Zyklus der Untergang der Welt vorhergesagt war. Als Folge hiervon erschien es unsinnig, in langen Zeiträumen zu planen, Unternehmen oder Vermögen aufzubauen, deren Existenz Generationen überdauern sollte.

Der Rückgriff auf Naturrisiken und den kulturspezifischen Umgang mit denselben führt zu einem ähnlichen Ergebnis. Ebenso wie die Bedrohung durch das genau prognostizierbare Ende der Welt können auch die nicht vorhersagbaren, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederkehrenden Katastrophen im stark erdbeben- und vulkanausbruchgefährdeten Hochtal von Mexiko – der Kernregion des Aztekenreiches wie auch des heutigen Mexiko – den Sinn eines generationenübergreifenden Planens obsolet machen<sup>21</sup>.

Eine weitere, über den Aspekt des langfristigen Planens hinausführende Interpretation beruht auf Problemen des modernen Mexiko und dem typischen zyklischen Wachstum der mexikanischen Wirtschaft. Gebunden an die alle sechs Jahre stattfindenden Wahlen wird Mexiko mit bemerkenswerter Regelmäßigkeit von einer Wirtschaftskrise betroffen, die teilweise mit einer schweren Währungskrise einhergeht. Auch daher ist das Agieren in mittelfristiger Perspektive häufig nicht möglich und das von Deutschen oft beklagte kurzfristige Denken mexikanischer Partner ist eine logische Folge. Es entspricht ökonomischem Rationalismus mehr als auf den ersten Blick vermutet wird. Entsprechend dem hohen Risiko instabiler wirtschaftlicher Lagen und der damit verbundenen Abwertung der Währung ist Sparen nicht sinnvoll. Auch Geld, über das man gar nicht verfügt, wird lieber heute als morgen ausgegeben. Das Streben nach kurzfristigen Gewinnen und danach, die erwirtschafteten finanziellen Mittel schnell wieder in Umlauf zu bringen, ist prägend für das moderne Geschäftsleben und das mexikanische Unternehmertum.

Das stereotype Bild des unpünktlichen Mexikaners ist also differenzierter zu betrachten. Zum einen ist das berühmte *mañana*<sup>22</sup> als Zeitangabe durchaus Realität und

---

<sup>21</sup> Der hohe Punktwert, den Mexiko auf Hofstede's Skala der Unsicherheitsvermeidung erhält, ist kein Widerspruch zu diesem – für unsere Begriffe entspannten – Umgang mit Risiko. Unsicherheit ist nämlich nicht gleich Risiko. Letzteres ist objektbezogen und kann in Prozent gemessen werden. Unsicherheit hingegen ist ein unbestimmtes nicht objektbezogenes Gefühl. Es rührt daher, dass unklar ist, ob und was passieren kann oder wird. Unsicherheitsvermeidung führt nicht zu einer Reduzierung von Risiken sondern zu einer Reduzierung von Uneindeutigkeit (vgl. HOFSTEDE 2001, S. 159 und 164f.)

<sup>22</sup> *mañana* = morgen

bedeutet im Wesentlichen eine Bitte um etwas Geduld. Eine Lösung ist noch nicht in Sicht. Es dauert noch eine Weile. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass im Geschäftsleben durchaus nach „westlichen“ Zeitvorstellungen agiert wird. Es scheint vor allem eine Frage der Hierarchie und der Macht zu sein, welche Zeitvorstellungen durchsetzbar sind. Im Geschäftsleben geben z.B. internationale Partner oder weltweite Standards gewisse Zwänge vor, an die sich Mexikaner selbstverständlich auch halten. Dennoch bleibt die *paciencia*<sup>23</sup> eine Tugend, die von Ausländern auch im Geschäftsleben erwartet wird. Bestimmte Besonderheiten (z.B. *San Lunes*<sup>24</sup>) sind Ausdruck jener Freiräume, die sich Arbeitnehmer – trotz der formell weniger mächtigen Position – aufgrund gesellschaftlicher Standards nehmen können (vgl. BOLL 1997, S. 69f.).

---

### 2.3.3 Kommunikationsstile – die Maske und das Gesicht

---

Mexikaner werden dazu erzogen, ihre Gefühle zu verbergen und die Form zu wahren. Dies ist ein in kollektivistischen Ländern oft anzutreffendes Verhalten, das dem Prinzip des „Gesichtwahrens“ folgt und nicht nur dem Selbstschutz dient. Vielmehr geht es auch darum, der Gruppe keine Schande zu bereiten, indem man gegenüber nicht Gruppenzugehörigen Schwäche zeigt und seine Emotionen preisgibt. Dies wird teilweise durch die historische Erfahrung der *Conquista* begründet. Die Eroberten müssen, um sich zu schützen, ihre Aggression oder Angst hinter einer Fassade aus Gleichgültigkeit oder gespielter Unterwürfigkeit verstecken (vgl. FREUDENFELD 2002, S. 70). Bei Octavio Paz ist die Maske, die Verslossenheit, ein zentrales Merkmal indianischer Kulturen. Ein Rückbezug auf die Erfahrung der Niederlage erfolgt hier nicht (vgl. PAZ 1998, S. 37ff.).

Sichtbar ist aber die Widerspiegelung dieses Prinzips in Sprache und Kommunikationsstil im Allgemeinen. Im Unterschied zu Deutschland dominiert in Mexiko ein indirekter Kommunikationsstil. Kontroverse Diskussionen oder offener Widerspruch sind unüblich. Treffen mit wenig vertrauten Gesprächspartnern sind durch förmliche Freundlichkeit und ausgesuchte Höflichkeit gekennzeichnet. Dies zeigt sich ebenfalls in der extremen Häufigkeit von Höflichkeitsfloskeln – auch im Vergleich zu der in Spanien gesprochenen Sprache. Zusätzlich hat sich in Mexiko eine Vorliebe für das

---

<sup>23</sup> *paciencia* = Geduld

<sup>24</sup> *san lunes* = heiliger Montag

Spiel mit Doppeldeutigkeiten in der gesprochenen Sprache entwickelt (vgl. FREUDENFELD 2002, S. 70).

---

### 2.3.4 Formen sozialer Netzwerke in Mexiko und deren ökonomische Relevanz

---

Eine weitere Facette der kulturellen Identität Mexikos mit direkten Auswirkungen auf das wirtschaftliche Handeln von Individuen und Organisationen ist die herausragende Bedeutung informeller Beziehungsnetze<sup>25</sup>. Im Folgenden wird auf die wichtigsten Formen solcher Netzwerke in Mexiko eingegangen. Es sind dies Freundschafts- und Familienetze, personenbezogene Verpflichtungsnetzwerke und der sogenannte Klientelismus. Anschließend ist auf das Phänomen der Korruption als Reaktion auf das Versagen informeller Netzwerke einzugehen.

Informelle soziale Netzwerke sind in der Tradition von Bourdieu bzw. Polanyi als eine mögliche Form des „sozialen Kapitals“ zu betrachten (vgl. Kap. 4.3.2; LOMNITZ 1996, S. 375). Als Grund für ihre Existenz und elementare Bedeutung im Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg in Mexiko sind zu nennen (vgl. ADLER LOMNITZ / PÉREZ LIZAUER 1988, S. 35):

- Kapitalknappheit,
- wirtschaftliche Unsicherheit und
- politische Instabilität.

Informelle soziale Netzwerke erfüllen eine wichtige Funktion zur Absicherung von Risiken in sozio-ökonomischen Systemen, die wenig institutionelle Absicherung bieten<sup>26</sup>. Auch in Mexiko belegen empirische Untersuchungen die Funktion der sozialen Absicherung die Netzwerke in Krisensituationen bzw. bei schwachem Sozialversicherungssystem übernehmen können (vgl. FUCHS 1999, S. 390ff.). Alleine die Defizite des formalen Sicherungssystems, mangelnde Planungssicherheit sowie der ausgeprägte Bürokratismus in Mexiko genügen allerdings nicht, um diese reziproken Austausch-

---

<sup>25</sup> Deren Bedeutung wird sowohl in der anthropologischen Literatur (vgl. z.B. RUDNER 1996, S. 243ff; LOMNITZ 1996, S. 375; ADLER LOMNITZ / PÉREZ LIZAUER 1988, S. 35) wie auch in geographischen Darstellungen (vgl. SOMMERHOFF / WEBER 1999, S. 128ff; FUCHS 1996, S. 71) thematisiert.

<sup>26</sup> Andererseits kann die Grundlage für intensive informelle Beziehungsgeflechte in einer entgegengesetzten Argumentation gesucht werden: Je höher der Grad an bürokratischer Formalität und je stärker ein soziales System reguliert ist, desto eher entstehen informelle Mechanismen (vgl. ADLER LOMNITZ 1988, S. 43).

verhältnisse zu erklären (vgl. RUDNER 1996, S. 250). Sie sind Ausdruck der mexikanischen Kultur und lediglich auf der Grundlage kultureller Besonderheiten zu verstehen<sup>27</sup>.

Die Bedeutung der **Freundschafts- und Familienetze** wurde vor allem bezüglich der Bewältigung wirtschaftlicher Krisen im städtischen Umfeld belegt (z.B. LOMNITZ 1996; FUCHS 1999). Aber auch für die unternehmerische Tätigkeit sind die Großfamilie und freundschaftliche Beziehungen der Familie zu anderen Akteuren in der mexikanischen Wirtschaft von herausragender Bedeutung, wie beispielsweise eine Studie der Unternehmerfamilie Gomez zeigt. Die Freundschaften der Familie zur Elite aus Politik und Kirche sowie zu Bankiers erwiesen sich als entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg (vgl. ADLER LOMNITZ / PÉREZ-LIZAUER 1987). Auch eine historische Untersuchung des Bankensystems im Porfiriat<sup>28</sup> zeigt dies auf. Sie belegt die Bevorzugung eigener Direktoren und direkter Partner bzw. der Familienmitglieder bei der Kreditvergabe (vgl. MAURER 1999, S. 360). Dies ist eine Reaktion auf Informationsasymmetrien und steht im Einklang mit dem kulturellen Wert des Familienzusammenhaltes. Dies Verhalten hatte allerdings ineffiziente und oligopolistische Strukturen zur Folge.

Der grundsätzliche Zusammenhang zwischen Familienstruktur und Kultur findet sich auch bei HOFSTEDE (2001, S. 64f.). In von Großfamilien dominierten Gesellschaften ist Loyalität zur eigenen Gruppe und kollektivistisches Verhalten stärker ausgeprägt. In von Kleinfamilien bzw. Singles dominierten Ländern findet sich ein höheres Maß an Individualismus. Zudem sind die Menschen in kollektivistischen und familienorientierten Gesellschaften stärker hierarchieorientiert – Hofstede identifizierte den Zusammenhang zwischen Kollektivismus und Machtdistanz. Die besondere Rolle von Beziehungen zu Machtfiguren äussert sich in Mexiko im sogenannten *Personalismo*.

*Personalismo* bezeichnet die herausragende Bedeutung, die in der mexikanischen Gesellschaft den persönlichen Beziehungen zukommt. Sie besteht nicht nur im Zugang zu Ressourcen, sondern ist insbesondere für die Positionierung eines Individuums in der Gesellschaft und für den Aufbau sowie die Pflege persönlicher Beziehungen entscheidend. Dies persönliche Netzwerk bestimmt die soziale Stellung und die Möglichkeit einer Person Macht auszuüben (vgl. PANSTERS 1997, S. 14). Der *personalismo* ist eine meist symmetrische, reziproke Beziehung zwischen sozial ähnlich positionierten

---

<sup>27</sup> Auch in anderem kulturellen Kontext, wie beispielsweise in Thailand, kann es zur Herausbildung sehr ähnlicher Konstellationen informeller Netzwerke kommen.

<sup>28</sup> Die Zeit des diktatorischen Systems unter Porfirio Diaz.

Akteuren, die beim Austausch von Gefälligkeiten wirksam wird (vgl. RUDNER 1996, S. 43). Beispiele sind die Vermittlung von Arbeitsstellen oder Regierungskrediten, die Bevorzugung in rechtlichen Angelegenheiten oder verschiedene bürokratische Erleichterungen. Die Inhalte müssen nicht zwischen den Akteuren direkt ausgetauscht werden. Oft stellen die Beziehungen nur den Kontakt zu einem Freund oder Familienmitglied mit Zugang zu der benötigten Ressource her.

Der **Klientelismus** ist eine hierarchische Variante informeller Netzwerke, die als Patron-Klient-Beziehung zu beschreiben ist – hierbei tauschen Untergegebene ihre Loyalität, Macht, Information und politische Anhängerschaft gegen Begünstigungen (vgl. LOMNITZ 1996, S. 376; ADLER LOMNITZ 1988, S. 47). Dadurch stellt sie ein Bindeglied der mexikanischen Gesellschaftspyramide dar und überbrückt nicht nur Klassenunterschiede, sondern auch kulturelle und regionale Differenzen (vgl. RUDNER 1996, S. 263). Insbesondere in der Politik spielen Gruppen treuer Anhänger, die auf klientelistischen Beziehungen beruhen, eine wichtige Rolle, wenn auch mit dem politischen Wandel und dem Aufbrechen der jahrzehntelangen Dominanz der PRI (*Partido de la Revolución Institucional*) Auflösungserscheinungen dieser Strukturen zu beobachten sind (vgl. SHIFNER 2001). Als Gegenleistung für ihre Loyalität gewährt der Patron seinen Anhängern ökonomische Sicherheit, beispielsweise in Form von Verwaltungsposten. Klientelistische Beziehungen sind langfristig angelegt und krisenresistent – eine Eigenschaft, die angesichts der regelmäßigen Wirtschaftskrisen in Mexiko besonders wichtig ist (vgl. ADLER LOMNITZ 1988, S. 47). Hinweise auf die Funktion des Klientelismus finden sich im Zusammenhang mit politischen Karrieren, wo die Wahl der Universität und die Pflege von Beziehungen zu ehemaligen Studienkollegen für die eigene Karriere entscheidend sein können. Die Patron-Klient-Beziehungen sind sehr langfristig angelegt: Im politischen Bereich können Karrieren rasch enden, und danach wenden sich die meisten mexikanischen Politiker einer selbstständigen Unternehmertätigkeit zu. In dieser Rolle benötigen sie wiederum die Unterstützung ihrer früheren Untergebenen. Der Input, den der Patron in die Beziehung zum Klienten geleistet hat, sichert ihm diese langfristige Loyalität. Diese Unterstützung entscheidet über den Erfolg oder die Existenz der zukünftigen, selbstständigen unternehmerischen Aktivität.

Klientelismus ist aber auch für die mexikanische Unternehmensstruktur typisch. In einem Familienunternehmen besetzt der Unternehmer typischerweise Managementposten und andere gut dotierte Leitungsfunktionen mit zahlreichen Verwandten (vgl. ADLER LOMNITZ / PÉREZ-LIZAU 1987, S. 233f.).

Das entscheidende Merkmal dieser Netzwerkbeziehungen ist ihr Charakter einer reziproken Interaktion – sie stellt das zentrale Unterscheidungsmerkmal zur Korruption dar. In den obigen Fällen wird nicht eine Leistung gegen eine andere getauscht, sondern ein Part erbringt eine Leistung im Vertrauen darauf, dass sich die Leistungen langfristig ausgleichen. Eine Interpretation dieser Kooperationsformen als Bestechungssumpf und Vetternwirtschaft stellt eine unzulässige Verkürzung dar, da der Begünstigte in der Beziehung keine direkte Gegenleistung erbringt. Es entstehen auch keine direkten Verpflichtungen – sie sind nur langfristig definiert. Das bedeutet, dass sie untrennbar mit der Existenz von Vertrauen verbunden sind, was in Mexiko besonders bedeutend erscheint, da Vertrauen hier als ein rares Gut gilt (vgl. PANSTERS 1997, S. 15). Eine Begründung des niedrigen Vertrauensniveaus ist nicht nur in kulturellen und historischen Argumenten zu suchen, sondern auch in Problemen des ökonomischen Systems. So postuliert Rodriguez-Coss, dass es die wirtschaftlichen Krisen waren, die traditionelle mexikanischen Werte wie den Respekt voneinander sowie den Glauben an die menschliche Würde, untergraben haben. Die Anwendung des Gesetzes geht mit der Verletzung desselben einher. Die Interpretation der Gesetze zum eigenen Vorteil und die Korruption gelten als Standard. Jeder Teil der Gesellschaft hat seine eigene Wahrheit, deshalb existiert in Mexiko nicht eine einzige Wahrheit. Folglich glauben die Mexikaner keinem: weder dem Beamten noch der Statistik, weder der Zeitung noch einem anderen Mexikaner. Der Mangel an Vertrauen ergibt sich aus dem Wissen, dass jeder eine bessere Position anstrebt und nichts von dem unter großen Schwierigkeiten Erreichten wieder verlieren will (vgl. RODRIGUEZ-COSS 1994, S. 228ff.).

Da Mexiko ein Land mit niedrigem Vertrauensniveau ist, nehmen die familiären Beziehungen und Empfehlungen im Rahmen der *compadrazga*<sup>29</sup> zur Erweiterung des Netzes einen zentralen Stellenwert ein. Das Vertrauen wird entscheidend von der Nähe beeinflusst, die verschiedene Dimensionen aufweist: verwandtschaftliche, geographische, ökonomische und soziale Nähe (vgl. LOMNITZ 1996, S. 381, zum Konzept der Nähe vgl. auch BATHELT/GLÜCKLER 2001). Zwischen Verwandten ist das Vertrauen in der Regel am stärksten ausgeprägt, weshalb die Großfamilie meist die Basis des sozialen Austauschnetzes bildet. In der Erforschung der sozialen Netzwerke von Migranten im städtischen Umfeld hat sich herausgestellt, dass Vertrauen von einem

---

<sup>29</sup> *compadre* = Taufpate. *Compadrazga* ist die rituell hergestellte Verwandtschaftsbeziehung zwischen der Familie des Kindes und dem *compadre*. Sie hat weniger ein religiöses Fundament, sondern dient vielmehr der Festigung horizontaler oder vertikaler Verpflichtungen.

gemeinsamen kulturellen Hintergrund abhängig ist, der geographisch (vgl. FUCHS 1999, S. 391) oder ethnisch definiert sein kann (vgl. LOMNITZ 1996, S. 383).

Die Möglichkeiten dieser verschiedenen Formen sozialer Netzwerke sind allerdings begrenzt sind, da sie als reziproke Austauschbeziehungen Vertrauen und soziale Nähe der Beteiligten voraussetzen. Versagen die Netzwerke, so können reziproke Austauschbeziehungen durch eine Sonderform des Marktmechanismus, die **Korruption**, ersetzt werden (vgl. ADLER LOMNITZ 1988, S. 46). Dabei handelt es sich um einen quasi-marktlichen Austausch, in dem für eine bestimmte Leistung, wie z.B. die Erteilung einer behördlichen Genehmigung, die Vermittlung eines Auftrages oder das Erlassen einer Strafe eine unmittelbare Gegenleistung, meist eine finanzielle Transaktion, erfolgt. Der beschriebene Austausch ist keine Transaktion im Rahmen einer Netzwerkbeziehung im eigentlichen Sinn, da das entscheidende Merkmal der Reziprozität nicht erfüllt ist. Da erst die Korruption das Gesamtbild informeller Wirtschaftsstrukturen in Mexiko vervollständigt, ist eine Behandlung des Themas unverzichtbar.

„Die Korruption ist ein Phänomen, das alle Sektoren und Schichten der mexikanischen Gesellschaft durchdringt und das politische wie ökonomische Leben entscheidend beeinflusst“ (RUDNER 1996, S. 274).

Korruption ist aber weder das dominierende Merkmal mexikanischer Kultur noch Ausdruck einer besonderen Kriminalitätsneigung, sondern ein informelles Beziehungsgefüge. Sie ist als notwendiges Instrument zur Flexibilisierung der hierarchischen staatlichen Ordnung interpretierbar. In einer solchen Interpretation ergibt sich Korruption gewissermaßen zwangsläufig aus einem übermäßig bürokratischen System (RUDNER 1996, S. 274). Dieser kulturellen Perspektive ist die Gegenposition gegenüberzustellen, die Korruption nicht als ein soziokulturelles Problem betrachtet, sondern als Ausdruck eines Mangels an institutioneller Ordnung. Korruption entsteht in dieser Auffassung als Folge falscher Anreizsysteme und unzureichender Rechtssysteme in denen Kontroll- und Sanktionsmechanismen versagen (DORSCHER 1999, S. 310).

Prominente Beispiele für Bestechungsfälle mit zum Teil spektakulären Volumina sind in Mexiko zahlreich zu finden (vgl. RUDNER 1996, S. 274ff.; BOLL 1997; S. 89ff.; MORRIS 1999). Wer sich am Korruptionsmechanismus beteiligt, um seine Ziele zu erreichen, sieht sich nicht als schuldig an, sondern vielmehr als Opfer des Systems. Aus dem personalistischen Muster der mexikanischen Politik – dem Beamten oder Politiker ist ein großer Spielraum bei der Auslegung und Anwendung von Gesetzen und Vorschriften gegeben – ergibt sich nach Auffassung RUDNERS (1996, S. 276) direkt der Zwang zur Korruption, wenn etwa Genehmigungen nicht durch persönliche oder familiäre Querverbindungen zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem

Sektor erwirkt werden können. Die Bestechung (*mordida*<sup>30</sup>) im öffentlichen Sektor ist im mexikanischen administrativen Apparat weit verbreitet vom hohen Beamten bis zum Straßenpolizisten (vgl. ADLER LOMNITZ 1988, S. 46). Sie wird in Mexiko oft diskret über Mittelsmänner abgewickelt.

Mexiko wird auch von der Organisation Transparency International als überdurchschnittlich korrupt eingestuft (vgl. LAMBSDORFF 2003, S. 265) und mit dem Begriff einer *culture of bribery* in Verbindung gebracht (vgl. RODAS-MARTINI 2002, S. 90). Mit einem Wert von 3,6 auf der Skala von 0 (korrupt) bis 10 (frei von Korruption) liegt Mexiko im Vergleich zu anderen lateinamerikanischen Ländern im Mittelfeld. Korruption hat in Mexikos Politik eine lange Tradition, gerade in den späten 90er Jahren veränderten sich jedoch die Muster. Insbesondere durch die Einbeziehung von Drogenkartellen wurden die Beziehungen zunehmend kriminell. Darüber hinaus stieg die Verwicklung hochrangiger Politiker und ihrer Familien in Korruptionsskandale, und eine zunehmende Wirtschaftskriminalität wurde festgestellt (vgl. MORRIS 1999, S. 628ff.).

Im Rahmen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozesses in Mexiko ändert sich das Rechtsempfinden bezüglich der Korruption seit den 1980er Jahren. Die Korruption wird in der mexikanischen Gesellschaft zunehmend als moralisch anrüchig strikt abgelehnt (vgl. ADLER LOMNITZ 1988, S. 47). Im Zusammenhang mit der zunehmenden Kriminalisierung in den 1990er Jahren zeigt sich ein Trend zu sinkender Akzeptanz gegenüber dem korrupten System. Die Öffentlichkeit ist weniger gleichgültig und diskutiert in steigendem Maße Korruptionsskandale. Die ersten Verluste der ehemaligen Regierungspartei PRI im Sommer 1997 wurden direkt mit der massiven Kritik und den Korruptionsskandalen der Salinas-Regierung (von 1988 bis 1994) in Zusammenhang gebracht. Transparency International bescheinigt der heutigen Regierung um Vicente Fox die besten Fortschritte bei der Korruptionsbekämpfung in der gesamten Region Mittelamerika und Karibik (vgl. RODAS-MARTINI 2002, S. 95).

Die wahrgenommene Korruption wiederum beeinflusst den Zufluss von Direktinvestitionen negativ. Der Zusammenhang mit den inländischen Investitionen ist wesentlich schwächer. Dies ist dahingehend interpretierbar, dass inländische Unternehmen der Herausforderung, in einem korrupten System zu bestehen, besser gewachsen sind als ausländische Unternehmen, die die spezifischen Mechanismen weniger genau kennen. Als Handlungsoption für ausländische Interessenten wird die Kooperation mit

---

<sup>30</sup> *Mordida* = Häppchen

lokalen Unternehmen vorgeschlagen, da sich so ein besserer Umgang mit Korruption erreichen lässt: sowohl im Hinblick auf die beste Anpassung an deren Funktionsmechanismus als auch um ihr auszuweichen (vgl. HABIB / ZURAWICKI 2001, S. 698)<sup>31</sup>. Nicht nur das Prinzip der Korruption, sondern auch klientelistische Strukturen geraten zunehmend in die Kritik. Die *compadrazga* auf politischer Ebene ist in der öffentlichen Wahrnehmung präsent.

Willensbekundungen, den „Korruptionssumpf“ trockenlegen zu wollen, sind jedoch so alt wie die mexikanische Republik. Gleichzeitig sind die Bindungen, die auf Korruption und *compadrazga* beruhen, nach wie vor wichtige Bausteine und Träger des mexikanischen Machtgefüges und der Loyalitätsbeziehungen zwischen den Akteuren. Da sich zudem kultureller Wandel nur sehr langsam vollzieht und einige Grundprinzipien erhalten bleiben ist zu erwarten, dass sich die kollektivistische Denkweise als beständig erweisen wird. Loyalität, Solidarität und Vertrauen innerhalb der eigenen Gruppe sind schliesslich wesentliche Bestandteile mexikanischer Kultur und prägen auch wirtschaftliche Koordinationsmechanismen (vgl. ADLER LOMNITZ 1988, S. 53). Für unternehmerisches Handeln in Mexiko sind daher persönliche Beziehungen, die ein Unternehmer knüpft, auch in langfristiger Sicht erfolgsfördernd. Da in kollektivistischen Gesellschaften zudem das persönliche Verhältnis Vorrang vor der Aufgabe hat, sollte es als erstes aufgebaut werden (vgl. HOFSTEDE 2001, S. 86ff.). Investitionen in Beziehungen, eine langfristige Planung, und Integration in komplexe informelle Netzwerkstrukturen sind für das unternehmerische Handeln ausländischer Manager in Mexiko erfolgsrelevant.

---

### 2.4 Manager deutscher Herkunft in Mexiko

---

Durch die steigende Anzahl und Intensität der Auslandsaktivitäten von Unternehmen kam es zu einem raschen Anstieg der Zahl ins Ausland entsandter Firmenmitarbeitern. Zum Ende der 1990er Jahre befanden sich schätzungsweise 100.000 Deutsche als Entsandte im Auslandseinsatz. Gleichzeitig erhöhte sich auch die Häufigkeit des Wechsels

---

<sup>31</sup> Ein Hinweis auf eine anderweitige Interpretationsmöglichkeit der Ergebnisse ist anzuführen. Basis der statistischen Analysen ist die wahrgenommene Korruption, die durch Befragung überwiegend westlicher Manager gemessen wurde. Es ist naheliegend zu vermuten, dass in einigen Fällen im Inland die Korruption wesentlich weniger wahrgenommen wird, da manche Praktiken, die von westlichen Managern als Ausdruck von Korruption wahrgenommen werden, im Inland als normale Geschäftsgepflogenheiten gelten.

sels zwischen verschiedenen, global gestreuten Einsatzorten. Zunehmende weltweite Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten führt nicht nur zu interkulturellen Kontakten zwischen Organisationen, sondern auch dazu, dass immer mehr Menschen in der Fremde leben. Somit ist ein Prozess der „Zerstreuung“ festzustellen, der begriffliche Assoziationen zur „Diaspora“ weckt und in der Diskussion um die moderne Diaspora theoretisch wie konzeptionell neu aufgerollt wurde.

---

### 2.4.1 Theoretische Grundlagen und Neukonzeptualisierung von Diaspora im Kontext der Globalisierung

---

Die historische Diaspora-Forschung verwendet das Konzept Diaspora ausschließlich zur Beschreibung bestimmter, meist religiös definierter Gruppen. Definitorische Merkmale sind Vertreibung, Heimatverlust und Machtlosigkeit. Die in weltweiter Verstreung lebende jüdische Gemeinschaft gilt hierfür als Prototyp. Vor dem Hintergrund der Globalisierung erscheint jedoch eine Ausweitung des Begriffs sinnvoll.

In dieser Neukonzeptualisierung bedeutet Diaspora nicht mehr Vertreibung und Verlust der eigenen Wurzeln (vgl. TÖIÖLYAN 1996), sondern das Leben in der Fremde wird in einer global vernetzten Wirtschaft durch *time-space-compression* und individuelle Mobilität zum Normalzustand, der mit den Begriffen „Weltoffenheit“ und „Flexibilität“ positiv belegt ist (vgl. MOOSMÜLLER 2002, S. 11).

Gerade in den Zentren globaler Wirtschaftsbeziehungen, wie z.B. den *global cities*, bilden sich Expatriate-Eliten als Gemeinschaften heraus, die bemerkenswerterweise zum Teil auf kultureller bzw. nationaler Zusammengehörigkeit basieren. Cohen führt auf der Basis ihrer Bedeutung für weltwirtschaftliche Zusammenhänge das Konzept *business diaspora* (vgl. COHEN 1997) ein. Kotkin spricht im Kontext der japanischen Wirtschaftseliten und ihrer selbstkonstruierten institutionellen Infrastrukturen im Ausland von *diaspora by design* (vgl. KOTKIN 1996). Verbindendes Element ist immer die Migration und der gemeinsame kulturelle oder nationale Hintergrund.

„Diasporische Gemeinschaften können überall dort entstehen, wo Menschen derselben nationalen bzw. ethnischen Herkunft in einem fremden Land leben und sich dort direkt oder symbolisch vermittelt aufeinander beziehen“ (MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 39).

Als Merkmale der Diaspora lassen sich festhalten (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 40):

- Es bestehen wichtige Gründe, die Heimat zu verlassen. Dieses Element wurde in der klassischen Diasporaforschung als Vertreibung definiert. Nun tritt es

abgeschwächter Form als konstitutives Element auf. Der wichtige Grund besteht für Expatriates meist in Karrierezielen und vielfach auch in der Notwendigkeit, sich der übertragenen Aufgabe im Ausland zu stellen.

- Es bilden sich Einrichtungen, die der gemeinsamen Identitätspflege dienen, ebenso wie Führungsstrukturen innerhalb der Diaspora.
- Die Mitglieder der Diaspora verspüren das Gefühl, durch die Residenzgesellschaft nicht vollständig akzeptiert zu werden. Sie grenzen sich als Gruppe von der lokalen Kultur ab, übernehmen aber gleichzeitig einige Elemente der Kultur des Gastlandes. Dabei treten unterschiedliche Formen der Anpassung an die Residenzgesellschaft auf.
- Es ist davon auszugehen, dass eine bestimmte Anzahl Angehöriger derselben Kultur an einem Ort leben muss, um eine Diaspora zu bilden, dabei ist aber keine einheitlich definierte Mindestgröße bekannt.
- Es wird ein bedeutsamer Kontakt zu der jeweiligen Herkunftsregion aufrechterhalten. Dieser kann sich entweder in einem Rückkehrwunsch, in einem Gefühl der Solidarität mit dem Herkunftsland<sup>32</sup> oder in einer Idealisierung der Heimat konkretisieren.

Insbesondere dem Aspekt der Ablehnung durch die Residenzgesellschaft wird hier besondere Beachtung geschenkt, da das Gefühl der Ablehnung zur Konstruktion einer kollektiven Identität führt. Das Zusammengehörigkeitsgefühl stellt die Basis eines Schutzschildes dar, das sich in einem Gefühl der Andersartigkeit und letztlich in einem Überlegenheitsgefühl äußert (vgl. MOOSMÜLLER 2002, S. 19). Letzteres steht häufig im Widerspruch zu den individuellen kulturellrelativistischen Ansprüchen. Die Grenzziehung zwischen dem „Fremden“ und dem „Eigenen“ dient der Aufrechterhaltung dieses Schutzschildes und birgt die Gefahr einer Selbstidealisierung.

Die Expatriate-Diaspora ist eine kleine Migrantengruppe, die über hohe Macht verfügt und sich an der Spitze einer sozialen bzw. beruflichen Pyramide befindet. Ihre Mitglieder zeichnen sich meist durch hohe Mobilität und fundierte internationale Erfahrung aus. Vielfach bedeutet der Auslandsaufenthalt auch einen markanten Aufstieg in der Struktur des Gesamtunternehmens oder zumindest die Chance hierauf. Somit ist das Überlegenheitsgefühl im Falle der Expatriate-Diaspora auch statusbedingt und nicht rein kulturell definiert.

---

<sup>32</sup> Eine solche kann sich beispielsweise in politischer und wirtschaftlicher Unterstützung in Krisenzeiten äußern.

Die Diasporakultur setzt sich aus Elementen der Heimatkultur und der Residenzgesellschaft zusammen. Je nach Kontext und personalen Bedingungen wird auf die verschiedenen Elemente zurückgegriffen und sie erfahren individuelle Ausprägungen. In der modernen Diaspora finden Expatriates ein Spiegelbild der Heimatkultur wieder und können somit zur Überwindung von Unsicherheiten und Ängsten auf das Gewohnte zurückgreifen. Außerdem stellt die Diaspora eine Ressource im interkulturellen Kontakt dar. Im Laufe der Zeit entwickelt sich in der Diaspora ein Wissenspool an interkulturellen Erfahrungen sowohl allgemeiner als auch auf die Kultur der jeweiligen Residenzgesellschaft bezogener Art. Auf die hieraus entwickelten Lösungsstrategien für interkulturelle Probleme können Expatriates zurückgreifen und dadurch Handlungskonzepte für ihr Leben in der Fremde entwickeln (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 39).

Das sogenannte *homing desire* (vgl. MOOSMÜLLER 2002, S. 17) hat zur Folge, dass sich der in „Verstreuung“ lebende Mensch an einem fremden Ort Heimat schafft. Dies kann auf individueller Ebene geschehen, ist aber meist durch kollektives Handeln konstituiert und braucht den Gruppenbezug zur Aufrechterhaltung von Ritualen und zur Identitätsstiftung. Eine solche überindividuelle Konstruktion von Heimat in der Fremde muss organisiert werden. Das ist für die moderne Diaspora von besonderer Bedeutung, da sie von Expatriates getragen wird, die ihre Einsatzorte relativ schnell wechseln. Daher ist die Frage nach den Personen, die das Überdauern der Erfahrungen und des kollektiven Wissens sicherstellen von existenzieller Bedeutung für die Gemeinschaft.

---

#### 2.4.2 Die deutsche Gemeinde in Mexiko – eine moderne Diaspora?

---

Alleine in Mexiko-Stadt leben heute ca. 8.000-20.000 Deutsche<sup>33</sup>. Traditionell bezeichnen sie sich selbst als „deutsche Kolonie“, ein Begriff der zunehmend durch „deutsche Gemeinde“ verdrängt wird<sup>34</sup>. Zum Verständnis der Zusammensetzung dieser Gemeinde ist ein kurzer Rückblick auf ihre Entstehung hilfreich. In Mexiko lassen sich drei Entwicklungsphasen unterscheiden (vgl. BUCHENAU 1999):

---

<sup>33</sup> Da die geschätzte Anzahl sehr stark schwankt, wird hier auf die Bandbreite der verschiedenen Nennungen im Rahmen der FORAREA-Konferenz „Interkulturelle Herausforderungen deutsch-mexikanischer Wirtschaftsbeziehungen“ in München, Nov. 2001 zurückgegriffen.

<sup>34</sup> Im Folgenden kommt der Begriff „deutsche Gemeinde“ zur Anwendung. Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit wird in jenen Fällen bewusst auf die Bezeichnung „deutsche Kolonie“ zurückgegriffen, wo die Interviewpartner diesen Ausdruck wählten.

1. **Formative Phase:** Im Neunzehnten Jahrhundert wanderten vor allem junge Kaufleute aus Deutschland nach Mexiko aus, die nur einen mittelfristigen Aufenthalt in Mexiko planten, um dann mit dem erwirtschafteten Kapital nach Deutschland zurückzukehren. In dieser Phase entstanden kaum kulturelle und soziale Einrichtungen.
2. **Enklave:** Von der Jahrhundertwende bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges andauernd war diese Phase von der Entstehung zahlreicher kultureller und sozialer Einrichtungen, vor allem aber von einer massiven Segregation von der Residenzgesellschaft geprägt. Als Begründung hierfür wird unter anderem die Fremdenfeindlichkeit des post-revolutionären Mexiko angeführt, die eine Segregation notwendig machte. Zum Ende dieser Phase wurde Mexiko im Laufe des Zweiten Weltkrieges zu einem der wichtigen Zentren von Exildeutschen<sup>35</sup>. Eine Vielzahl von KPD-Funktionären und kommunistischen Intellektuellen, die nicht in die USA einreisen durften, fanden in Mexiko Zuflucht (vgl. POHLE 1996, S. 674 ff.).
3. **Assimilation:** Die im Anschluss an den Zweiten Weltkrieg einsetzende Phase ist durch eine graduelle Integration der deutschen Gemeinde in die mexikanische Elite gekennzeichnet. Dies ist natürlich auch durch den Einfluss neuer, in Mexiko geborener Generationen und den Zeitverlauf zu erklären. In der angesehenen deutschen Schule (Colégio Alemán) wurde Spanisch als Unterrichtssprache eingeführt. Heute sind über 80 % der Schüler des Colégio Mexikaner und der Deutsche Club in hohem Maße mexikanisiert.

Zeitgleich mit der Phase der Assimilation fand eine zunehmende Zuwanderung von Firmensandten statt. Zwischen 1960 und 1990 wanderten etwa 6.000 Deutsche nach Mexiko-Stadt zu. Da die Expatriates nur für eine relativ kurze Zeit nach Mexiko entsandt werden, haben sie wenig Verbindung zu der alteingesessenen deutschen Gemeinde. Die Ursache der Segregation der beiden Gruppen ist aber nicht nur in der Entsendungssituation zu suchen, sondern auch in markanten Vorurteilen der Firmensandten über die „deutsche Kolonie“. Solche Vorurteile beziehen sich überwiegend auf „Deuschtlimelei“ und lassen sich nicht mit dem Anspruch der Weltoffenheit und möglichst hoher Integration in die Gesellschaft vereinbaren. Ob jedoch die alteingesessenen Deutschen in Mexiko tatsächlich von der Residenzgesellschaft in höherem Maße segregiert sind als die Expatriates, ist anzuzweifeln.

---

<sup>35</sup> Zahlenmäßig emigrierten wesentlich mehr in die südamerikanischen Länder Argentinien, Brasilien und Chile.

Die bedeutendsten Institutionen der deutschen Gemeinde sind zweifelsfrei die deutschen Schulen. Die erste deutsche Schule in Mexiko Stadt, das Colegio Alemán Alexander von Humboldt, wurde bereits 1894 gegründet und spielte eine zunehmend wichtige Rolle für den Erhalt und die Weitergabe der deutschen Kultur (vgl. DOBLER / GROLL 2002, S. 116f.). Seine Bedeutung reichte weit über den Kreis der Schüler hinaus. In der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg wurde aus politischen Gründen Spanisch als Unterrichtssprache eingeführt und die Schule für mexikanische Schüler geöffnet. Der ehemals wichtigste Kristallisationspunkt der Abschottung wurde auf diese Weise zum Träger der Integration. Das Colegio Alemán versteht sich heute als „Begegnungsschule“<sup>36</sup>, die der „Begegnung zweier Kulturen im Geiste gegenseitigen Verstehens und gegenseitiger Achtung“ (WANKEL 1994, S. 162) dient. Diese Entwicklung und die Gründung zweier weiterer deutscher Schulen führte jedoch auch zur Fragmentierung der deutschen Gemeinde. Heute sind zwei relativ deutlich voneinander getrennte deutsche Gemeinden identifizierbar (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 46). Daneben spielen die Kirchen, das Goethe-Institut, die CAMEXA sowie die Deutsche Botschaft eine gewisse Rolle. Auch hinsichtlich der sozialen Struktur ist keine Geschlossenheit der deutschen Gemeinde in Mexiko-Stadt mehr feststellbar, vielmehr zeigt sich eine deutliche hierarchische Schichtung.

Die deutsche Gemeinde in Mexiko kann trotz ihrer heterogenen Zusammensetzung und des Zerfalls in verschiedene Subgruppen, die sich teilweise meiden, als eine moderne Diaspora bezeichnet werden, da sie die wichtigen definitorischen Merkmale einer solchen erfüllt (vgl. DOBLER / GROLL 2002, S. 126). Für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse ist das Gefühl, in der Gastkultur nicht ganz akzeptiert zu sein. Das ist insofern bemerkenswert, als Mexikaner als tendenziell germanophil gelten und die Stereotypen, die Mexikaner über Deutsche äußern, vielfach eindeutige positive Konnotationen tragen. Aus der empfundenen Ablehnung bzw. dem Gefühl, nicht ganz dazuzugehören, ergibt sich die Notwendigkeit, eine Gruppenidentität zu schaffen. Die Mitglieder der Diaspora bilden daher ein soziales Netzwerk, zu dem die meisten der in Mexiko lebenden Deutschen Kontakt haben. Obwohl die Entsendungssituation insgesamt als eine freiwillig gewählte Lebenssituation betrachtet wird und mit vielen Vorteilen verbunden ist, verursacht sie auch schwerwiegende Probleme. Die Möglichkeit, vor Ort andere Deutsche und deren Familien zu treffen, wird in diesem Kontext als ein bedeutender Faktor angesehen (vgl. DOBLER / GROLL 2002, S. 126).

---

<sup>36</sup> Deutsche Schulen im Ausland werden unterschieden in Expertenschulen und Begegnungsschulen, je nach dem Grad der Integration in das Gastland und der Zusammensetzung der Schulklassen.

### 2.4.3 Reproduktionen von Heimatkultur, Eigen- und Fremdbilder der Deutschen in Mexiko

---

Deutsche identifizieren sich im Allgemeinen nicht mit der Diaspora, eine Reproduktion von „Heimat“ in der Fremde ist nicht erwünscht. Nur für eine Teilgruppe der deutschen Gemeinde können Diasporamerkmale wie die Ausgrenzung und das Überlegenheitsgefühl als gültig angesehen werden. Die meisten in Mexiko lebenden Deutschen definieren sich selber nicht als Diaspora-Angehörige. Eine Anwendung der Selbstzuschreibung als Abgrenzungskriterium ergibt daher folgendes, auf den ersten Blick paradoxes Bild: in Mexiko leben Tausende von Personen, die sich als Deutsche oder Deutsch-Mexikaner bezeichnen, aber kaum einer gehört zur deutschen Diaspora.

Empirische Analysen lösen dieses paradoxe Bild in zweierlei Hinsicht auf: Erstens zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Anspruch, in der Residenzgesellschaft aufzugehen, der durch die normative Vorgabe einer kulturrelativistischen Grundhaltung verursacht zu sein scheint, und den tatsächlich erkennbaren Verbindungen. Die Verleugnung der Diaspora-Zugehörigkeit bei gleichzeitiger Integration in dieselbe scheint eine typische Konstellation in Expatriate-Diasporas zu sein (vgl. MOOSMÜLLER 2002, S. 26). Das hängt damit zusammen, dass in der heutigen Gesellschaft Offenheit gegenüber anderen Kulturen und Integrationsbereitschaft als Wert an sich anerkannt sind. Für Deutschland ist darüber hinaus nicht nur ein gewisser Individualismus kennzeichnend, sondern kollektive Identitäten gelten grundsätzlich als anrüchig; in Kombination mit „Deutschtum“ werden sie als gefährlich angesehen.

Diese Wahrnehmung führt zu der zweiten Auflösung des oben genannten Paradoxons: Mit der Diaspora werden vielfach die „alteingesessenen“ Deutsch-Mexikaner in Verbindung gebracht, denen eine konservative und „ewiggestrige“ Grundhaltung unterstellt wird (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 50). In der Konsequenz heben Deutsche vielfach die eigene Distanzierung von dieser deutschen Gemeinde hervor.

Im Vergleich zu anderen diasporischen Gemeinden ist den deutschen Expatriates tatsächlich eine geringe Abschottung gegenüber der Residenzgesellschaft zuzuschreiben. Beispielsweise verfügen die amerikanischen Entsandten in Mexiko über in höherem Maße formalisierte Institutionen und über festere Verbindungen innerhalb der Expatriate-Community. Als Begründung hierfür wird nicht nur auf die große Anzahl amerikanischer Entsandter in Mexiko-Stadt verwiesen, sondern auch eine kulturelle Erklärung mitgeliefert: Nationalstolz und die Überzeugung, diesen auch im Ausland demonstrieren zu dürfen (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 50). In anderem kulturel-

len Kontext sind für britische Expatriate-Communities in Singapur markante Trennlinien zu der lokalen Gesellschaft nachgewiesen worden (vgl. BEAVERSTOCK 2002).

Die bereits angeführte germanophile Grundeinstellung der Mexikaner lässt sich nicht – wie das Wort vermuten lässt – als Zuneigung interpretieren, sondern stellt eher eine Wertschätzung dar. Mexikaner schreiben den Deutschen folgende Stereotypen zu: Pünktlichkeit, Disziplin, Organisation und Zuverlässigkeit. In engem Zusammenhang dazu stehen aber auch negativ konnotierte Stereotypen wie zwischenmenschliche Kälte, Härte und Herzlosigkeit. „Der Deutsche“ unterschätzt die Bedeutung persönlicher Beziehungen und den Wert ihrer Pflege (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 47).

Das Bild der Mexikaner in den Augen der deutschen Diaspora-Angehörigen in Mexiko-Stadt reicht von korrupt, faul, verschlossen und unehrlich bis hin zum Vergleich mit Kindern, der Zuschreibung eines kindlichen Gemütes oder einer „Kindergartenmentalität“ (vgl. DOBLER / GROLL 2002, S. 123). Dies korrespondiert mit Wahrnehmungen des Landes Mexiko, in denen die Motive Wirtschaftskrise, Korruption und rettungsloses Chaos, aber auch paradiesische Unschuld dominieren (vgl. RALL / RALL 1996, S. 666f.). Aus dieser Konstellation an Stereotypen und Wahrnehmungen wird eine Rechtfertigung für das Überlegenheitsgefühl konstruiert und z.B. für sich in Anspruch genommen, die besseren Lösungen zu kennen, effizienter zu arbeiten, weitsichtiger und umweltbewusster zu sein. Das Recht, diese Eigenschaften auch zu kommunizieren, ergibt sich aus der genannten „Kindergartenmentalität“ (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 47).

---

## 3 UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN FREMDKULTURELLER UMGEBUNG

---

**K**ulturelle Differenz bewirkt Fehlinterpretationen und Probleme, mit denen die Entscheidungsträger vor Ort konfrontiert werden. Die interkulturelle Kompetenz, derer es zur Überwindung dieser Schwierigkeiten bedarf, ist vorrangig eine Frage individueller Fähigkeiten. Ebenso kann die Einbindung in persönliche und soziale Netzwerke, seien es diasporische Gemeinden oder Untergruppen der Residenzgesellschaft, nur in Abhängigkeit von persönlichen Hintergründen interpretiert werden. Das folgende Kapitel fokussiert im Rahmen der definierten akteurszentrierten Herangehensweise die Situation der Akteure in einer fremdkulturellen Umgebung.

---

### 3.1 Interkulturelles Personalmanagement

---

---

#### 3.1.1 Besetzungsstrategien

---

Bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Ausland stellt sich international tätigen Unternehmen die Frage, ob Mitarbeiter des Stammhauses entsandt, lokale Führungskräfte eingestellt oder Manager aus Drittländern akquiriert werden sollen. Diese Frage birgt eine besondere Brisanz angesichts der hohen Risiken und der strategischen Bedeutung eines internationalen Investments in Kombination mit den besonderen Anforderungen, die an Führungskräfte an interkulturellen Schnittstellen gestellt werden. In Anlehnung an das EPRG-Modell nach Perlmutter werden die folgenden idealtypischen Besetzungsstrategien unterschieden (vgl. PERLITZ 2000, S. 137ff., S. 437ff.).

Die **ethnozentrische** Besetzungsstrategie verfolgt eine weltweite und möglichst stringente Umsetzung der eigenen Unternehmenskultur, um auf diesem Wege die eigenen Wettbewerbsvorteile uneingeschränkt in Wert zu setzen. Zu diesem Zweck werden alle Führungs- und Schlüsselfunktionen im Ausland mit Mitarbeitern des Stammhauses besetzt. Die Vorteile dieser Strategie liegen in verbesserter Kontrolle des Tochterunternehmens, vereinfachter Kommunikation der Auslandsvertretung mit dem Stammhaus und erleichtertem Know-how-Transfer. Grundlage der Vorteile ist die hohe Loyalität der wichtigsten Personen im Auslandsunternehmen gegenüber dem

Stammhaus, da sie für eine bestimmte Zeit entsandt wurden und nach dieser Zeit in der Regel zurückkehren, um ihre Laufbahn im Stammhaus fortzusetzen. Den Vorteilen stehen gravierende Nachteile entgegen: Demotivierung der lokalen Führungskräfte aufgrund mangelnder Aufstiegsmöglichkeiten, Konflikte mit lokalen Mitarbeitern durch unangepassten Führungsstil, fehlende Kontinuität aufgrund häufiger Wechsel der entsandten Führungskräfte. Zudem verursacht eine solche Strategie durch Zuschläge, Ausbildung, Einarbeitungszeit und Zusatzleistungen für die sogenannten Expatriates erhöhte Personalkosten (vgl. BLOM / MEIER 2002, S. 133).

Die entgegengesetzte, **polyzentrische** Besetzungsstrategie zielt auf die Besetzung der Führungspositionen durch Mitarbeiter aus dem jeweiligen Land und beruht auf der Annahme, dass Unternehmenskulturen grundsätzlich nicht in fremde Kulturen transferiert werden können, sondern vielmehr eine angepasste Führung notwendig ist. Zudem wird angenommen, dass nur lokale Führungskräfte diese Adaptionsleistung erbringen können. Die Vorteile polyzentrischer Strategien sind neben niedrigeren Kosten die Sprachkompetenz, kulturelle Eingebundenheit und höhere Motivation sowie Kontinuität in der Führungsspitze. Das Unternehmen kann eine bessere Integration in das Gastland erzielen, da Geschäftskontakte der lokalen Führungskräfte mobilisierbar sind. Zudem bringt eine polyzentrische Strategie vielfach eine Aufwertung des Unternehmensimages, da die Firma in einem solchen Fall eher als lokales Unternehmen angesehen wird. Nachteilig sind Kommunikationsprobleme zwischen der Leitung des Tochterunternehmens und jener des Stammhauses sowie Loyalitäts- oder Zielkonflikte der ausländischen Manager.

Die **regiozentrische** Strategie kann als Variante der polyzentrischen Strategie interpretiert werden und weist eine Verwandtschaft zu dem Kulturkonzept der Kulturerdteile auf. Hier wird davon ausgegangen, dass die Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Ländern einer Region sehr hoch sind, so dass es sich beispielsweise für japanische Hersteller anbietet, eine Europazentrale einzurichten, in der europäische Manager die Leitung innehaben und die Anpassung an Europa vornehmen. Eine detaillierte Anpassung an einzelne Länder ist nicht nötig bzw. wird von den Europamanagern im Einzelfall vorgenommen.

Hinter der **geozentrischen** Besetzungsstrategie steht das Ziel, eine globale Unternehmenskultur zu schaffen, die kulturelle Elemente aus allen Niederlassungen enthält, ohne dass das Mutterunternehmen dabei eine dominante Rolle einnähme. Die Nationalität spielt bei der Besetzung von Führungspositionen keine Rolle mehr. Auf diese Art steht dem Unternehmen ein größeres Reservoir an Kandidaten zur Verfügung und die Flexibilität in der Personalbeschaffung erhöht sich. Gerade in Führungsfunktionen und

in Innovationsabteilungen (Technischer Stab) ist auch die gegenseitige Befruchtung in einem Ideen-Pool aufgrund der unterschiedlichen Herkunft der beteiligten Personen ein wesentlicher Vorteil. Probleme entstehen durch die hohen Kosten dieser Praktik und durch die Tatsache, dass für ihren Erfolg die Führungsfunktionen mit Persönlichkeiten von herausragender interkultureller Kompetenz erforderlich sind; der Menschentypus „globaler Manager“ ist gefragt. Auch die Existenz einer gefestigten und global umsetzbaren Unternehmenskultur ist unabdingbar.

---

#### 3.1.2 Interkulturelle Kompetenz

---

Bei jeder Strategie entstehen interkulturelle Begegnungen; es differiert deren räumliche, organisationale und hierarchische Verortung. Deshalb sind von den Entscheidungsträgern in jedem Fall Fähigkeiten gefordert, die ihnen behilflich sind Konflikte zu vermeiden und mit kulturell verankerten Missverständnissen umzugehen. Insbesondere von den ins Ausland entsandten Mitarbeitern werden herausragende Eigenschaften erwartet. Dies sind Managementfähigkeiten, die unter dem sehr unterschiedlich interpretierten Konzept „interkulturelle Kompetenz“ subsumiert werden<sup>37</sup>.

Der Begriff interkulturelle Kompetenz bezeichnet im Folgenden „die allgemeine linguistische, soziale und psychische Fähigkeit einer Person, mit Individuen und Gruppen, die einer anderen Kultur angehören, erfolgreich zu kommunizieren“ (MOOSMÜLLER 1996, S. 272). Aus der Literatur<sup>38</sup> lassen sich folgende persönlichkeitsbezogene Komponenten der interkulturellen Kommunikationskompetenz zusammenfassen (vgl. REDMOND 2000, S. 153f.):

- **Empathie:** Sie bezeichnet die Fähigkeit, andere Perspektiven, Gefühle und Gedanken nachzuvollziehen.
- **Kenntnis der lokalen Kultur:** Wissen über historische Hintergründe, Traditionen und dominante Werte.

---

<sup>37</sup> Der Entscheidungsprozess wird teilweise auch als individueller Internationalisierungsprozess interpretiert. Interkulturelle Kompetenz bedeutet dann – in einer etwas mechanistischen Sichtweise – die individuelle Fähigkeit, in anderen Kulturen als ökonomischer Akteur effizient zu funktionieren.

<sup>38</sup> Die Frage, welche Persönlichkeitsfaktoren interkulturelle Kompetenz ausmachen, wurde in zahlreichen Untersuchungen thematisiert, beispielsweise in REDMOND 2000; LEIBA-O’SULLIVAN 1999; CUPACH / IMAHORI 1993; MAMMAN / RICHARDS 1996; MILHOUSE 1993.

- **Kenntnisse der Landessprache:** Sie gelten immer noch, trotz Globalisierung und Ausbreitung der englischen Sprache, als ein „Muss“ – allerdings abhängig vom Einsatzort.
- **Konflikt- und Ambiguitätstoleranz:** Letztere bezeichnet das Maß an Souveränität im Umgang mit Unklarheiten und Unvollkommenheiten.
- **Adaption** meint die Anpassung des Managers an Lebensstil und Gepflogenheiten des Gastlandes.
- **Kommunikationseffizienz:** Erfolgreich Kommunizieren und Probleme mit Hilfe von Kommunikation lösen.
- **Soziale Integration:** Aufbau und Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen mit Angehörigen der lokalen Kultur.

Interkulturelle Kompetenz der Akteure wird um so bedeutender, je höher die kulturelle Distanz zwischen dem Heimatland und dem Gastland ist. Dabei ist jedoch der Index kultureller Distanz (vgl. Kap. 2.2.4) nicht ausreichend. Vielmehr ist die Lage der Unterschiede in den verschiedenen Kulturdimensionen zu berücksichtigen. Es kann keine Äquivalenz unterstellt werden. Die Differenzen zwischen zwei Ländern in den verschiedenen Hofstede-Dimensionen sind von unterschiedlicher Relevanz für das unternehmerische Handeln und stellen in unterschiedlichem Ausmaß Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz ökonomischer Akteure. Somit lassen sich auch nicht weltweit gleichermaßen gültige Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz formulieren. Sie hängen immer vom Herkunftsland und der Entsendungsdestination ab. Generell ist dennoch anerkannt, dass Empathie und Adaption den höchsten Beitrag zur Stressvermeidung leisten. Zur Stressbewältigung sind insbesondere Adaption und Kommunikationseffizienz hilfreiche Fähigkeiten (vgl. REDMOND 2000, S. 157).

Zur Systematisierung der verschiedenen Merkmale interkultureller Kompetenz hat sich die Betrachtung dreier Dimensionen durchgesetzt (vgl. Tab. 3; GERTSEN 1990, LANGHOFF 1996, S. 150f.):

- **Affektiv:** Akzeptieren und Verstehen der anderen Kultur.
- **Kognitiv:** Wissen über die andere Kultur.
- **Kommunikativ:** Wille und Fähigkeit zu effizienter Kommunikation mit Angehörigen einer fremden Kultur. Sie gilt als die wichtigste Dimension, durch die die beiden zuerst genannten ausgedrückt werden können.

**Tabelle 3: Dimensionen interkultureller Kompetenz**

Affektiv	Kognitiv	Kommunikativ
Ambiguitätstoleranz	Verständnis für fremdkulturelle Handlungszusammenhänge	Kommunikationswille
Frustrationstoleranz	Verständnis für eigenkulturelle Handlungszusammenhänge	Kommunikationsfähigkeit
Flexibilität	Verständnis für Kulturunterschiede	Soziale Kompetenz
Selbstvertrauen	Verständnis für die Besonderheit interkultureller Kommunikation	
Vorurteilsfreiheit und Lernbereitschaft		
Empathie		
Geringer Ethnozentrismus		

Quelle: BOLTEN 2002, S. 68

Eine differenzierte Darstellung der Inhalte dieser Dimensionen im Einzelnen macht ihre Komplexität offensichtlich. Vor allem aber wird erkennbar, dass einzelne Teilkompetenzen (z.B. Selbstvertrauen und Flexibilität in der affektiven Dimension) nicht eindeutig als spezifische interkulturelle Kompetenz zu betrachten sind, sondern allgemeine Anforderungen an erfolgreiches Führungspersonal darstellen. Auch an anderer Stelle werden allgemeine Schlüsselqualifikationen an einen internationalen Manager teilweise unter dem Stichwort *intercultural skills*<sup>39</sup> aufgeführt und erscheinen wenig an der besonderen Situation eines interkulturellen Geschäftskontaktes orientiert. Zielführender erscheint die Einteilung in die folgenden vier Hauptkomponenten (vgl. BLOM / MEIER 2002, S. 139):

- **Fachliche Anforderungen:** Branchen- und Unternehmenskenntnisse, einschlägige Fachkenntnisse, Erfahrung und Entwicklungspotenzial.
- **Management Schlüsselqualifikationen:** Mitarbeiterführungsqualitäten, Flexibilität, Teamfähigkeit, Selbstständigkeit.
- **Interkulturelle Anforderungen:** Auslandserfahrung, Adaptionsvermögen, Sprachkompetenz.
- **Persönliche Anforderungen:** Belastbarkeit, familiäre Bindungen und deren Auslandsmotivation, kulturelle Bedingungen.

<sup>39</sup> Analysefähigkeit, Planungsvermögen, Informationsverarbeitung, selbstständiges Lernen, Problemlösungsfähigkeit, Transferfähigkeit, Teamfähigkeit, Flexibilität, Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeit, Initiative, Verantwortung (vgl. BLOM / MEIER 2002, S. 136f.).

Bolten hält es für grundsätzlich problematisch, interkulturelle Kompetenz als einen eigenständigen Bereich anzusehen und definiert eine übergreifende internationale Handlungskompetenz, die sich aus individuellen, fachlichen, sozialen und strategischen Kompetenzen zusammensetzt. Es ist explizit darauf zu verweisen, dass die Kompetenzen interdependent sind (vgl. BOLTEN 2002, S. 69ff.).

Expatriates benötigen für einen erfolgreichen Umgang mit der Entsendungssituation sowohl bestimmte psychische Fähigkeiten als auch erlernbare, fachliche Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten. Nun stellt sich die Frage, inwiefern diese erstens vermittelbar und zweitens universell einsetzbar sind. Sollten sie sich ausschließlich auf bestimmte Kulturen und konkrete Entsendungssituationen beziehen, wären kulturspezifische Trainings nötig und universelle Tools interkultureller Kompetenz liessen sich nicht erkennen.

Kultur basiert auf Werten, die in der Kindheit erlernt und verinnerlicht wurden, im Unbewussten ablaufen und sich in der Regel nicht sichtbar manifestieren. Tritt ein Mensch als Auslandsentsandter einer Firma in eine fremde Kultur ein, so wird er mit den sichtbaren Schichten (Ritualen, Helden und Symbolen) konfrontiert, die er vor dem Hintergrund seines eigenen Wertesystems interpretiert. In der Regel kann er dadurch das Verhalten seiner Interaktionspartner nur unzureichend antizipieren. Es kommt zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen. Der Expatriate kann nur versuchen, die richtige Interpretation möglichst schnell zu erlernen. Es ist aber unwahrscheinlich, dass er die darunter liegenden Werte des Gastlandes sofort erkennen und verinnerlichen kann.

Um auch in fremder Umgebung handlungsfähig und erfolgreich zu sein, bedarf es einer ausreichenden Orientierung des Individuums in seiner Umwelt. Deshalb versuchte man bereits in den 1970er Jahren, Entsandte durch Trainings auf interkulturelle Überschneidungssituationen vorzubereiten, wobei anfangs überwiegend die Vermittlung sogenannter „Do's and Don'ts“ zur Vermeidung von Konflikten im Zentrum der Trainings standen. Diese auch heute noch vielfach thematisierten Inhalte helfen zwar sicher dabei, grobe Fauxpas zu vermeiden. Zum Verständnis der Gastkultur, dem Aufbau interkultureller Kompetenz und dem interkulturellen Lernen tragen sie jedoch wenig bei.

#### 3.1.3 Kulturschock und interkulturelle Anpassung

---

Trotz des Erlernens von Verhaltensregeln als Vorbereitung kommt es in der Regel zu Missverständnissen zwischen dem Auslandsentsandten und lokalen Mitarbeitern oder Geschäftspartnern. Wenn sich die Missverständnisse negativ auf den geschäftlichen Erfolg auswirken, führt dies zu Frustration. Sie wird auf unzureichende Anpassung an die Gesellschaft und Kultur des Gastlandes zurückgeführt und fand bereits in den 1960er Jahren unter dem Namen „Kulturschock“ Eingang in die wissenschaftliche Diskussion<sup>40</sup>.

Für Individuen, die im Zuge eines beruflichen Auftrags für eine begrenzte Zeit im Ausland arbeiten, lässt sich ein typischer U-förmiger Verlauf der kulturellen Anpassung feststellen. In der ersten Phase („Euphorie“) dominieren positive Gefühle, die neue Umgebung macht neugierig, die berufliche Herausforderung motiviert, man lernt schnell Neues kennen und größere Probleme werden zunächst nicht sichtbar. Diese Phase ist meist sehr kurz und wird auch bildhaft als eine Kombination aus „Flitterwochen“ und „Reisefieber“ beschrieben.

Die zweite Phase beinhaltet den eigentlichen Kulturschock. Die positiven Gefühle der Anfangsphase schlagen mit Beginn des Alltags rasch um, es dominieren nun negative Erlebnisse und Gefühle. Die ererbten und in der eigenen Kindheit erlernten Problemlösungsmechanismen erweisen sich in der fremden Kultur als wenig hilfreich oder haben keine Gültigkeit mehr. Werte und Normen sowie deren Konsequenzen für das Handeln müssen neu erlernt und erprobt werden; eine streckenweise kindliche Hilflosigkeit kann die Folge sein.

Der Kulturschock äußert sich, je nach Ausprägung, in folgenden Aspekten (vgl. APFELTHALER 1999, S. 107; OBERG 1960; SELMER 1999, S. 517):

- Ermüdung aufgrund der psychologischen Adaptionsleistung,
- Gefühl der Verlustes von Freunden, Status und Besitz.
- Zurückweisung im Kontakt mit Mitgliedern der lokalen Kultur,
- Verwirrung im Hinblick auf die Rolle und Erwartungen, die man zu erfüllen hat,
- Überraschung, Angst und Abscheu angesichts der kulturellen Differenzen,
- Gefühl der Machtlosigkeit.

Die dritte Phase setzt mit Beginn des erwähnten Lernprozesses ein. Teile des Werte- und Normensystems des Gastlandes werden verinnerlicht, Teilerfolge stellen sich

---

<sup>40</sup> Die folgende Beschreibung der Phasen geht auf OBERG 1960 zurück.

ein und das Selbstvertrauen steigt. Hat der Auslandsentsandte seinen eigenen Weg gefunden, stellt sich eine stabile Situation ein. Diese kann überwiegend negativ belegt sein, wenn sich der Entsandte weiterhin als Fremder, wenig akzeptiert und integriert fühlt. In einer neutralen stabilen Situation lassen sich gegenüber der Situation in der Heimat keine Abweichungen in der persönlichen Zufriedenheit des Entsandten feststellen. Es können aber auch die positiven Gefühle dominieren, die Integration in die lokalen sozialen Netze hat sich auf einem hohen Niveau stabilisiert und der Entsandte ist zum Einheimischen geworden.

Eine Besonderheit des idealtypischen Ablaufes ist, dass zwar eine Zeitachse existiert, diese in ihrer Dimension aber variabel ist. Ein Durchlaufen der Phasen lässt sich sowohl bei einem dreimonatigen als auch bei einem mehrjährigen Auslandsaufenthalt feststellen. Auslandsentsandte, die nur kurz vor Ort sind, durchlaufen die Phasen also wesentlich schneller als diejenigen mit mittelfristigen Aufenthalten. Das Ausmaß des Kulturschocks hängt neben den individuellen Eigenschaften von der kulturellen Distanz zwischen Heimat- und Residenzgesellschaft ab (vgl. REDMOND 2000, S. 153). Die Tiefe des Verlaufes ist für die psychologischen und auch gesundheitlichen Auswirkungen dieser Phase entscheidend. Sie können so gravierend sein, dass der Aufenthalt vorzeitig abgebrochen werden muss.

Die Kritik an der Kulturschock-These konzentriert sich im wesentlichen auf die als nicht ausreichend erachtete empirische Evidenz (vgl. SELMER 1999, S. 520), was eine Ablehnung der These allerdings nicht rechtfertigt. Zum Teil wird die These aufgrund theoretischer Überlegungen als falsch erachtet, da sie keine kulturspezifische Komponente aufweise, sondern ein normales Frustrations-Reaktions-Symptom sei (vgl. ANDERSON 1994).

In der psychologischen Forschung zu Reaktionen auf den Kulturschock wurden im Zusammenhang mit Auslandsmanagern die folgenden typischen Reaktionen ermittelt (vgl. THOMAS / HAGEMANN 1992, S. 179; APFELTHALER 1999, S. 108f.):

- **Flucht:** Der Betroffene akzeptiert die Berechtigung beider Kulturen und sieht deren jeweilige Stärken, es dominiert aber das Gefühl der Machtlosigkeit angesichts der Inkompatibilität der Kulturen. Dieser „Grenztyp“ sieht sich außerstande, die Unterschiede zu überbrücken.
- **Kampf:** Der „Kontrasttyp“ erlebt die Unterschiede sehr intensiv und löst sie durch Ausgrenzung des Fremden. Eine radikale Ablehnung der fremden Kultur ist die Folge; die eigene Kultur wird betont und als überlegen empfunden. Er versucht in ethnozentrischer Vorgehensweise die eigenen Vorstellungen mit Macht durchzusetzen.

- **Going Native:** Hier wird die eigene Kultur radikal abgelehnt und versucht, die neue Kultur zu verinnerlichen. Da eine rasche „Neu-Programmierung“ des Geistes aber unmöglich ist, folgt meist eine Entwurzelung und das Fehlen einer kulturellen Basis. Gelingt diesem „Assimilationstyp“ dennoch die problemlose Übernahme der Gastkultur, so hat das den Verlust der ursprünglichen Identität zur Folge, was die Reintegration in das Heimatland erheblich erschwert.
- **Adaption:** Hierbei handelt es sich nicht um die komplette Übernahme der Kultur des Gastlandes, sondern um eine situationsadäquate Anpassung, indem bestimmte Elemente der verschiedenen Kulturen verschmolzen werden und somit eine Synthese erreicht wird. Nur dieser Typ – so die Annahme – kann langfristig im interkulturellen Kontext erfolgreich sein. Der „Synthesetyp“ erfährt dadurch eine Bereicherung seiner Persönlichkeit und eröffnet Chancen zur interkulturellen Verständigung.

Es muss jedoch festgehalten werden, dass der Kulturschock ein Lernprozess ist und nicht etwa eine Krankheit – eine irrige Annahme, die nicht zuletzt aufgrund der negativen Konnotation sehr verbreitet ist. Ziel von Trainingsmaßnahmen ist heute nicht mehr die Vermeidung des Kulturschocks, sondern vielmehr die Befähigung, mit diesem natürlichen Prozess aktiv umzugehen. Der Lernprozess führt zu einem gesteigerten Maß an Selbstreflexion und zum Wandel von Persönlichkeitsmerkmalen. Der Kulturschock ist somit das Herzstück des interkulturellen Lernens (vgl. ADLER 1987, MOOSMÜLLER 1996, S. 282ff.).

---

#### 3.1.4 Anxiety-Uncertainty-Management

---

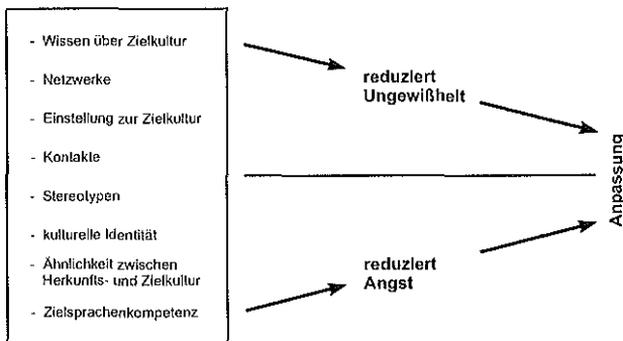
Die psychologische Forschung der 1990er Jahre stellte zwei zentrale Kräfte in den Mittelpunkt der Diskussion um die Einflussfaktoren für den Erfolg des Anpassungsprozesses an eine fremde Gesellschaft: *anxiety* (Angst) und *uncertainty* (Unsicherheit). Die Anxiety-Uncertainty-Management-Theorie (AUM) widmet sich der effizienten Kommunikation sowohl zwischen Individuen als auch zwischen Gruppen (vgl. GUDYKUNST 1988; GUDYKUNST 1995; MOOSMÜLLER 1996, S. 285ff.). Eine der zentralen Aussagen besteht darin, dass effiziente Kommunikation nur dann stattfindet, wenn das Individuum in der Lage ist, seine Angst zu managen und die Einstellungen, Gefühle und Verhaltensweisen des Interaktionspartners sicher vorherzusagen und zu erklären. Alle anderen Einflussfaktoren (Identität, positive Erwartungshaltung, Informationsverarbeitungskapazität, Empathie etc.) sind nur oberflächliche Erklärungen und ihre Ein-

flüsse auf den Anpassungsprozess werden letztlich durch *anxiety* und *uncertainty* gesteuert.

*Uncertainty* bezeichnet ein kognitives Phänomen, nämlich die individuelle Fähigkeit, Einstellungen, Gefühle, Werte und Verhaltensweisen von anderen vorherzusagen. In jeder Kommunikation bestehen Unsicherheiten, sie steigen jedoch in interkulturellen Kommunikationssituationen.

*Anxiety* ist das emotionale, affektive Äquivalent zur Unsicherheit, das mit Angst nur unzureichend umschrieben ist. *Anxiety* ist ein dialektischer Zustand, bestimmt durch Furcht und Vertrauen. Auch hier gilt, dass ein bestimmtes Maß an *anxiety* jeder Kommunikationssituation innewohnt, es in interkulturellen Interaktionen aber oft ein höheres Niveau erreicht. Ist das Niveau von *anxiety* sehr hoch, greifen Individuen auf simplifizierende Informationen zurück, benutzen Vorurteile und die Kommunikation wird ineffektiv. Auch extrem niedriges *anxiety*-Niveau hat negative Folgen für die Anpassung, da das Interesse und die Motivation zur Kommunikation entfällt. Individuen sind sich zu sicher, die Verhaltensweisen der Interaktionspartner zu kennen. Sowohl sehr hohes als auch sehr niedriges Angst-/Unsicherheitsniveau hindern eine effektive Kommunikation (vgl. GUDYKUNST / NISHIDA 2001, S. 56).

**Abbildung 4: Das AUM-Modell**



Quelle: eigener Entwurf in Anlehnung an MOOSMÜLLER 1996, S. 286.

Es sind verschiedene Faktoren identifiziert worden, die sowohl auf das Unsicherheitsniveau als auch auf die Angst reduzierende Wirkung entfalten (vgl. Abb. 4). Sie können eine Veränderung bewirken, das Niveau wird aber nach wie vor von psychischen Eigenschaften des Individuums, kulturellen Eigenschaften des Herkunfts- und Entsendungslandes und von der Situation bestimmt.

## 3.2 Anpassung und kulturelle Distanz

---

In der Diskussion um interkulturelle Kompetenz nimmt die Fähigkeit zur Anpassung an die Zielkultur einen zentralen Stellenwert ein. Die jüngere Literatur fokussiert die Anpassung der Expatriates in zahlreichen Untersuchungen und beruht meist auf dem Adaptionsparadigma.

### 3.2.1 Das Adaptionsparadigma

---

Die Forschungsarbeiten zur Entsendungssituation geben meist die Anpassung von Expatriates an die Residenzgesellschaft als normatives Ziel vor. Je höher der Anpassungsgrad ist, umso erfolgreicher wird deren unternehmerische Tätigkeit sein. Hierfür fehlen jedoch die eindeutigen empirischen Belege. Zahlreiche Untersuchungen, die Erfolg in Abhängigkeit von der individuellen Adaption thematisieren, beruhen auf einem Sample aus Studenten oder Entwicklungshelfern. Damit werden Ergebnisse produziert, deren Übertragbarkeit auf die Situation von Expatriates kritisch zu hinterfragen ist. Ihre Lebenssituation im Ausland, ihre berufliche und persönliche Zielsetzung sowie ihre Verpflichtungen sind nicht mit der Situation der Firmensandten vergleichbar.

Obwohl der Zusammenhang zwischen erfolgter Anpassung und beruflicher Leistung nicht als bewiesen angesehen werden kann, ist davon auszugehen, dass mit steigender Anpassung an die Residenzgesellschaft auch die Wahrscheinlichkeit für den beruflichen Erfolg steigt (vgl. MOOSMÜLLER 1996, S. 281)<sup>41</sup>. Ziel des Adaptionsprozesses ist aber nicht eine Veränderung von Kultur, sondern eine Reduzierung des Stressniveaus durch erhöhte Interaktion.

“One cannot change another culture and the goal of cross-cultural adaptation is not to avoid the source of stress (people in the host culture) but to increase interaction with the local people“ (WEAVER 1996, S. 178).

Die Anpassung der Expatriates an die Residenzkultur ist ein mehrdimensionaler Prozess und kann in den folgenden Dimensionen erfasst werden (vgl. BLACK ET AL. 1991; SELMER 1999, S. 520f.).

---

<sup>41</sup> Eine besondere Problematik methodischer Natur ergibt sich durch individuelle Definition von beruflichem Erfolg. Es ist davon auszugehen, dass sich diese im Verlauf des Adaptionsprozesses ändert – somit bleibt im Zeitverlauf der Bewertungsmaßstab nicht gleich.

- *Work adjustment* bezeichnet die Anpassung der Arbeitsstile,
- *Interaction adjustment* steht für die Anpassung der Interaktion mit Mitgliedern der Residenzgesellschaft,
- *General adjustment* bezieht sich auf das subjektive Wohlbefinden.

Weaver empfiehlt als Maßnahme, um die Anpassung zu erleichtern, explizit den Rückgriff auf die Erfahrungen von anderen, die den jeweiligen Stress schon durchlaufen haben (vgl. WEAVER 1996, S. 180). Er weist aber dezidiert darauf hin, dass die entsprechenden Personen keinesfalls alle der eigenen Nationalität angehören sollten und keine „reaktionäre“ Natur aufweisen dürfen. Ansonsten würde ein Rückzug von der Residenzgesellschaft die Folge sein und damit das Ziel der erfolgreichen Anpassung definitiv verfehlt werden.

Diese Grundannahme entspringt nicht zuletzt einem normativen Ziel und ist der Idee des *global mind* verwandt. Gerade die fortschreitende Globalisierung, die durch den Zwang zu weltweiter Präsenz der Motor für die zunehmenden interkulturellen Kontaktsituationen im Geschäftsleben ist, wirkt aber durch den raschen Wechsel der Einsatzorte von Expatriates der intensiven Auseinandersetzung mit der Residenzgesellschaft entgegen. Zusätzlich reduziert sie, sofern ein *global mind* entsteht, auch die Notwendigkeit, sich auf die lokalen Gegebenheiten einzustellen. Dadurch findet eine schleichende Distanzierung von kulturellen Unterschieden und Eigenheiten statt, die einen erheblichen Risikofaktor birgt. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den lokalen Mitarbeitern des Hauses und die subjektive Zufriedenheit mit der Entsendungssituation erfordert Offenheit und eine Lernhaltung des Individuums gegenüber der Kultur der Residenzgesellschaft.

---

#### 3.2.2 Wert und Ambivalenz von Stereotypen

---

Als das Gegenteil von Offenheit und Lernhaltung werden Stereotypen angesehen, was aber ihren potentiellen Wert für eine erfolgreiche Adaptionsleistung verkennt. Kulturelle Stereotypen<sup>42</sup> sind vorgeformte Bilder über andere soziale Gruppen oder fremde Völker, die eine stark simplifizierte und wertende Repräsentation der wahrgenommenen Wirklichkeit darstellen. In der Regel sind sie sozial geteilt und werden durch Interaktion innerhalb der eigenen Gruppe reproduziert. Insgesamt gelten sie als ände-

---

<sup>42</sup> Der Begriff Stereotyp bezieht sich im Folgenden auf Heterostereotype, d.h. die Wahrnehmung fremder Gruppen. Das Gegenstück, die sich auf das Selbstbild beziehenden Autostereotype, werden in dieser Arbeit explizit als solche benannt.

rungsresistent und rigide; sie unterscheiden sich aber von Vorurteilen dadurch, dass letztere durch mangelnden Realitätsbezug und stark negative Wertung gekennzeichnet sind. Stereotype an sich sind hingegen nicht zwangsläufig negativ konnotiert.

Stereotype erfüllen mehrere Funktionen, die nicht nur bis zu einem gewissen Grad harmlos sind, sondern als unverzichtbar gelten. Nur unter Rückgriff auf Stereotype können Informationen geordnet und verarbeitet werden und auch soziales Zusammenleben wäre ohne sie schlichtweg nicht möglich (vgl. QUASTHOFF 1989, S. 38). Auch für interkulturelle Lernprozesse können sie also wertvoll sein, da sie helfen, die komplexe Realität zu strukturieren und Erklärungsmuster sowie Möglichkeiten anbieten, mit der Fremdheit umzugehen.

Stereotype können im einzelnen verschiedene Funktionen übernehmen, von denen zunächst die „positiven“ thematisiert werden sollen. Die kognitive Funktion besteht in einem interkulturellen Lernmechanismus, nämlich der Einordnung von Informationen in Schemata. Es handelt sich hierbei also um eine Orientierungsfunktion die für das Verstehen unabdingbar ist (vgl. QUASTHOFF 1989, S. 43). Die soziale Funktion besteht in der Definierung von ingroup-outgroup-Bezügen. Die gruppeninterne Kohäsion ist nur durch Abgrenzung nach außen möglich. Da Stereotype implizit kontrastiv sind, zeigt sich hier ihre Ambivalenz. Als Gegenentwurf zu dem eigenen (positiven) Selbstbild muss das den „anderen“ zugeschriebene Stereotyp fast zwangsläufig negativ bzw. abwertend sein. Eine Bewertung der Inhalte von Stereotypen als „positiv“ oder „negativ“ ist aber gerade im interkulturellen Kontext nicht haltbar: Das Stereotyp „Mexikaner sind lebensfroh“ kann in konnotativ anderer Lesart beispielsweise äquivalent sein mit dem Satz „Mexikaner sind verantwortungslos“. Der Übergang von „gut“ zu „schlecht“ ist zum einen graduell und zum anderen von der jeweiligen kulturellen und individuellen Perspektive abhängig.

Auch die Funktion von Stereotypen ist per Definition ambivalent: Die verstehensfördernde Funktion von Stereotypen ist in der interkulturellen Kommunikation nicht von verstehenshemmenden Funktionen zu trennen. Entscheidend ist dabei, ob die Bereitschaft bestehen bleibt, die Stereotypen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu revidieren. Eine Forderung nach permanenter Reflexion der Stereotypen und Kontrolle von ihrer Wirkung ist allerdings realitätsfremd.

Aus der Perspektive der vorliegenden Arbeit ist die Auseinandersetzung mit Stereotypen in zweierlei Hinsicht relevant: Zum einen kann die deutsche Gemeinde in Mexiko eine maßgebliche Rolle bei der Weitergabe von Stereotypen spielen und zum anderen können diese eine hilfreiche Orientierungsfunktion für deutsche Manager entfalten und somit dem Erfolg zuträglich sein. Ebenso sind aber eine Überhöhung der Grup-

penidentität und intensivierte Grenzziehungen mögliche Konsequenzen. Eine kollektive Reproduktion der Urteile über das „Fremde“, würde den interkulturellen Lernprozess und das Verstehen behindern. Eine Verschlechterung der subjektiven Zufriedenheit der Expatriates mit ihrer Lebenssituation wären die potentiellen Folgen.

---

#### 3.2.3 Der Expatriate – vom Handeln des „local hero“ in einer „lose-lose-Situation“

---

Im Zuge der Globalisierung kam es bereits in den 1980er Jahren zu einem massiven Anstieg der Zahl der weltweiten Firmenentsandten. Durch das Aufkommen polyzentrischer Besetzungsstrategien bei den *global players* mit hoher Internationalisierungserfahrung ist die Anstiegskurve in den 1990er Jahren deutlich abgeflacht (vgl. HASENSTAB 1998, S. 41). Die Relevanz der Entsendungsproblematik ist jedoch ungebrochen, da MNU, vor allem aber Mittelständische Unternehmen, nach wie vor am Anfang ihres Internationalisierungsprozesses bei der Besetzung von Schlüsselpositionen auf die Entsendung von Mitarbeitern aus dem Stammhaus zurückgreifen.

Der Einsatz von Mitarbeitern des Stammhauses in den Auslandsniederlassungen als Expatriates entspricht teilweise der erläuterten ethnozentrischen Besetzungsstrategie (vgl. Kap. 3.1.1). Er kann aber auch, aufgrund der Nichtverfügbarkeit qualifizierter lokaler Führungskräfte oder der strategischen Bedeutung insbesondere in der Aufbauphase einer Auslandsniederlassung, die einzige Alternative sein. Dann stellt sich das Problem der Auswahl bzw. der Rekrutierung geeigneter Kräfte. Nicht der Abenteurertyp ist gefragt, vielmehr wird der Einsatz von Nachwuchsführungskräften, die sich dadurch Aufstiegschancen erarbeiten, propagiert (vgl. SCHNEIDEWIND 1992, S. 149). Für den Einsatz von jüngeren Mitarbeitern spricht auch deren höhere Flexibilität und interkulturelle Anpassungsfähigkeit (vgl. THOMAS / HAGEMANN 1992, S. 176). Eine solche Strategie bevorzugt interne Mitarbeiter. Denn nur wer das Mutterunternehmen gut kennt, hat die Unternehmenskultur verinnerlicht und genießt die nötige Unterstützung durch das Stammhaus (vgl. SCHNEIDEWIND 1992, S. 150).

Die Entsendungssituation konfrontiert den Expatriate mit zahlreichen Paradoxen bzw. Konfliktsituationen. In Bezug auf die lokale Kultur wird von Expatriates eine hohe Anpassungsleistung erwartet, die den Unternehmenserfolg steigern soll. Außerdem sind sie Repräsentanten der Firma, ihrer Unternehmenskultur und der Deutschen Kultur – es wird von ihnen deutsches Verhalten erwartet. Sie sollen sich überall wohl fühlen, können jedoch aufgrund der gängigen Entsendungspraxis nirgendwo zu Hause sein. Auch der Umgang mit Stereotypen ist ambivalent: Expatriates müssen einerseits

die Bereitschaft mitbringen, jedes Stereotyp zu hinterfragen und durch eigene Erfahrungen zu testen. Das erfordert neben der Lernbereitschaft und Offenheit auch eine kulturrelativistische Grundeinstellung. Andererseits führen die Erfahrungen in der Regel auch zu Fällen, die bekannte Stereotype bestätigen und somit ein Verfallen in vorschnelle Erklärungsmuster begünstigen. Gemäß den Anforderungen an interkulturell kompetente Akteure besteht die Notwendigkeit, den Mitgliedern der Residenzgesellschaft offen und freundlich gegenüber zu treten. Auf der anderen Seite müssen sie aus der Perspektive des Unternehmens besondere Vorsicht an den Tag legen, um nicht übervorteilt zu werden. Dieser Interessenskonflikt zwischen Stammhaus und Tochterunternehmen kann noch gesteigert werden, wenn Anweisungen aus dem Mutterhaus den lokalen Notwendigkeiten oder den Interessen beteiligter *stake holders* in der Residenzgesellschaft nicht zuträglich sind (vgl. APFELTHALER 1999, S. 110).

**Tabelle 4: Typen kultureller Einbindung und Commitment**

Kulturelle Einbindung	Reaktion	Charakteristische Äußerungsformen	Commitment zum Stammhaus	Commitment zur Auslandsfirma
<i>Passing</i>	Assimilation	Aufgeben der eigenen Kultur, Übernahme des neuen Wertesystems	niedrig	Hoch
<i>Chauvinism</i>	Konfrontation	Ablehnen der neuen Kultur, Überhöhung der eigenen Kultur	hoch	niedrig
<i>Marginalism</i>	Separation	Ablehnung der neuen und der alten Kultur, Rückzug ins Private	niedrig	niedrig
<i>Mediation</i>	Integration	Individuelle Integration der neuen und der alten Kultur	hoch	hoch

Quelle: TRIMPOP / MEYNHARDT 2002, S. 194f.

In der Beziehung zwischen Stammhaus und dem eigenverantwortlich zu leitenden Tochterunternehmen ist der Expatriate typischerweise in einen Loyalitätskonflikt eingebunden, den er nicht nur für sich auflösen muss, sondern bei dem er zusätzlich Mediator zwischen den relevanten Interessensgruppen unterschiedlicher kultureller Prägung sein soll. Das Zusammenwirken dieser Spannungsfelder in seinen idealtypischen Ausprägungen zeigt Tabelle 4.

Bei Einbeziehung des privaten bzw. familiären Hintergrundes ergibt sich ein weiteres Spannungsfeld. Die Idee des interkulturell kompetenten, weltweit einsetzbaren, flexiblen *global manager* steht in Konkurrenz zu der im modernen Personalmanagement vieler *global players* propagierten Familienidee. Die meisten Expatriates sind

männlich und ihre Partnerin / Ehefrau wird in der Regel als mitreisende Begleitperson betrachtet. Aus arbeitsrechtlichen Gründen ist sie oft zur Untätigkeit gezwungen. Insbesondere bei häufigem Wechsel zwischen verschiedenen Einsatzorten ist dieses Problem kaum zu lösen und es wird bei Entsandten mit Kindern im schulpflichtigen Alter noch erheblich verschärft. Die Kinder sind in ihrer Schulbildung und im Aufbau freundschaftlicher Beziehungen erheblichem Druck und hohen Flexibilitätsanforderungen ausgesetzt.

Mit Blick auf den Erfolg unternehmerischer Entscheidungsträger in fremdkulturellem Kontext steht das Ziel der Unsicherheitsreduktion im Mittelpunkt der Diskussion um die kulturelle Adaption. Dies betrifft Unsicherheiten, die ihre Ursache in kulturellen Unterschieden haben und sich auf Verhaltenserwartungen beziehen. Neben der individuellen Anpassungsleistung und dem Aufbau der nötigen Kompetenzen gilt es, das geeignete organisationale Setting zu finden, um die Unsicherheiten zu reduzieren.

---

## 4 NETZWERKE IM INTERNATIONALEN KONTEXT

---

Netze werden geflochten, sie setzen sich aus Verbindungen zwischen Knoten zusammen und bestehen zum Großteil aus Hohlraum; entscheidend ist die Festigkeit und Vielzahl der Verbindungen. Netze dienen beispielsweise dazu, einen Fall abzufangen – sei es der Sturz des Zirkuskünstlers vom Seil oder der soziale Absturz eines Individuums in unserer Gesellschaft. In das Netz setzt man sein Vertrauen, es hat die Funktion aufzufangen, da zu sein, wenn man es braucht. Als Teil des Netzes, zum Beispiel als Knoten, erfüllt man eine bestimmte Funktion, da Andere ihr Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Netzes setzen. Netzwerkverflechtungen sind ein Zusammenspiel aus Vertrauen und Verpflichtungen.

Die folgenden Abschnitte thematisieren verschiedene theoretische Zugänge zu dem Konzept „Netzwerk“. Dabei werden sowohl Unternehmensnetzwerke aus der Perspektive der Neoinstitutionenökonomie und des interaktionsorientierten Ansatzes beleuchtet (Kap. 4.2), als auch verschiedene Formen und Ansätze personaler Netzwerke diskutiert (Kap. 4.3). Kap. 4.4 leitet aus der Zusammenführung der Netzwerkansätze die Forschungsfragen her.

---

### 4.1 „Alles ist Netzwerk“ – Begriffsbestimmungen

---

*„Das Netzwerk hat Einzug in die Alltagssprache gehalten. Als irgendwie ‚vernetzt‘ gilt mittlerweile fast alles, was Menschen und Organisationen miteinander treiben“  
(KADRITZKE 1999, S. 64).*

Die Fülle der Literatur zu Netzwerken, die seit den 80er Jahren in allen sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen Gegenstand akademischer Diskussionen sind, lässt den Verdacht aufkommen, dass nahezu jedes gesellschaftliche Phänomen als Netzwerk betrachtet werden kann. Das würde nicht nur zur Verwässerung des Konzeptes führen, sondern letztlich die Aushöhlung des Begriffes und die Tendenz zur Beliebigkeit nach sich ziehen.

Eine schwerwiegende Wirkung entfaltet die Kritik an der Konzeption von Netzwerken als Zwischenform zwischen Markt und Hierarchie. Diese beiden Pole sind Abstraktionen, die in einer reinen Form gar nicht existieren. Wenn zudem jede ökonomi-

sche Aktivität sozial eingebettet ist, lässt sich jegliche ökonomische Austauschbeziehung als Netzwerkinteraktion interpretieren.

„Der Netzwerkbegriff unterliegt der ständigen Gefahr, zur Residualkategorie für die Benennung komplizierter gewordener Koordinations- und Steuerungsprozesse zu werden, um sich so der Feinanalyse der Mischungsverhältnisse von Markt, Macht und Kontrolle zu entledigen. Auch dies ist nicht nur ein Problem schlampiger Anwendung, sondern der Netzwerkbegriff lädt dazu geradezu ein“ (KÖHLER 1999, S. 369).

Das Netzwerk ist zunächst nur ein methodisches Konstrukt des Forschers (vgl. SYDOW 1992, S. 75), das es zu definieren und abzugrenzen gilt. Die intensiven Forschungstätigkeiten in den 90er Jahren konnten zur weitgehenden Begriffsklärung und umfangreichen Aufarbeitung der phänomenologischen Komponente des Konzeptes „Netzwerk“ beitragen. Die ökonomischen, technischen und politischen Bedingungen der Evolution und Verbreitung der Organisationsform Netzwerk gelten als weitgehend ergründet. Bereits 1992 formulierte Sydow eine Definition, die sich als Basis der meisten Arbeiten zu Unternehmensnetzwerken durchgesetzt hat:

„Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (SYDOW 1992, S. 79).

Eine Interpretation von Konzernen als Netzwerke, die durch Quasi-Externalisierung entstehen (BECKER ET AL. 1999)<sup>43</sup> oder die Betrachtung internationaler Unternehmen als Wertschöpfungsnetzwerke (vgl. KLEMM 1997; VON TUCHER 1999) wird in der vorliegenden Arbeit ausgeklammert<sup>44</sup>. Die verwendete, oben angeführte Netzwerkdefinition fokussiert Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmungen und schließt damit intraorganisationale Strukturen eigentlich aus. Die in Netzwerken vorausgesetzte Autonomie der Teilnehmer ist in konzerninternen Strukturen nämlich nicht ausreichend gegeben (vgl. KÖHLER 1999, S. 378). Selbst bei erfolgter Dezentralisierung und Organisation in autonome *profit-center* verfügen Konzerne über eine zentrale Leitung und die Macht, die Delegierung von Entscheidungsbefugnissen wieder zurückzunehmen und in der Zentrale zu konzentrieren (vgl. SYDOW 2001b, S. 283ff.).

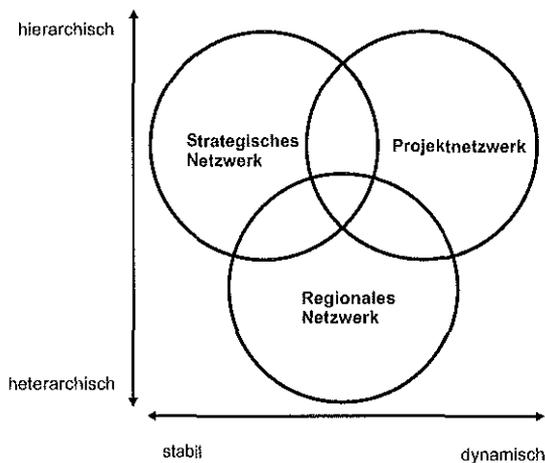
<sup>43</sup> Quasi-Externalisierung bezeichnet z.B. die Organisation in *profit-center* und die Hereinnahme von Marktprinzipien in die Organisation (vgl. BECKER ET AL. 1999 S. 339f.).

<sup>44</sup> Auch wenn durchaus von der „Erosion des Einzelunternehmens“ gesprochen wird und als Endergebnis die Auflösung der traditionellen Unternehmung in ein internationales Netzwerk von Projekten und Kommunikationsbeziehungen erwartet wird, so ist dieses Szenario doch bisher nicht Realität geworden.

Eine Konzeptualisierung von Konzernen als Netzwerke (oder umgekehrt) erscheint daher noch problematischer als das Netzwerkkonzept an sich und ist im Zusammenhang mit der vorliegenden Fragestellung nicht zielführend.

In seiner synoptischen Darstellung zur Netzwerkforschung sowie in der Aktualisierung derselben (vgl. SYDOW 1992; SYDOW 2001A) entwirft Sydow eine Typologie interorganisationaler Netzwerke (vgl. Abb. 5). Das **strategische** Netzwerke unterscheidet sich von Unternehmensnetzwerken im allgemeinen durch den Aspekt, dass es von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführt wird (vgl. SYDOW 1992, S. 81). Das Führungsunternehmen bestimmt in höherem Maße als andere Teilnehmer die Ausgestaltung des Netzwerkes, den zu bearbeitenden Markt sowie die einzusetzenden Technologien.

**Abbildung 5: Typologie interorganisationaler Netzwerke**



Quelle: SYDOW 2001A, S. 301

Regionale Netzwerke unterscheiden sich von strategischen Netzwerken durch eine räumliche Agglomeration, vor allem aber durch die stärker polyzentrische und heterarchische Struktur, die sich auch aus der Größe der Akteure (meist KMU) und dem Fehl-

len einer strategischen Führerschaft durch ein fokales Unternehmen ergibt<sup>45</sup>. Die Definition und das Unterscheidungskriterium zwischen strategischen und regionalen Netzwerken implizieren, dass es Überschneidungsbereiche zwischen den verschiedenen Netzwerkformen gibt.

Projektnetzwerke unterscheiden sich von den oben genannten durch ihre höhere Dynamik bzw. Instabilität, die meist in einer zeitlichen Befristung der Kooperation erkennbar wird. Die Befristung bedeutet aber nicht, dass mit Ende der ökonomischen Transaktion auch die Beziehung beendet wäre; vielmehr finden sich Hinweise auf ihren latenten Weiterbestand, der eine Reaktivierung des Netzwerkes im Falle eines neuen gemeinsam zu bearbeitenden Projekts erleichtert. Es ist zwar kein konstitutives Element von Projektnetzwerken, aber dennoch typisch für sie, dass auch hier ein fokales Unternehmen die strategische Führerschaft übernimmt<sup>46</sup>.

---

## 4.2 Theoretische Ausgangspunkte

---

Einso wie die verschiedenen definatorischen Abgrenzungen und fachlichen Perspektiven ist auch die Vielfalt der theoretischen Zugänge charakteristisch für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen Netzwerk. Sydow hat in umfassenden Bestandsaufnahmen zur Netzwerkforschung zahlreiche theoretische Ansätze auf ihre Brauchbarkeit für die Erklärung der Entstehung, Struktur und Wirkung von Netzwerken sowie des Verhaltens ihrer Mitglieder hin untersucht. Er kommt dabei bereits 1992 zu dem Schluss, dass eine eklektische Theorie der Netzwerke zu entwickeln sei.

---

### 4.2.1 Der Beitrag der Neoinstitutionenökonomie zur Netzwerkanalyse

---

Die enge Verbindung des Netzwerkbegriffs zum Begriffspaar Markt – Hierarchie macht die Nähe der Netzwerkdiskussion zur **Transaktionskostentheorie** deutlich. Grundlegende Untersuchungseinheit dieses theoretischen Zugangs ist die einzelne

---

<sup>45</sup> Zur umfangreichen wirtschaftsgeographischen Auseinandersetzung mit verschiedenen Formen regionaler Vernetzung von Unternehmen vgl. MARKUSEN 1996; FROMHOLD-EISEBITH 1995; KOSCHATZKY 2001.

<sup>46</sup> Insbesondere in der jüngeren Zeit findet in der wirtschaftsgeographen Forschung eine Auseinandersetzung mit Projektnetzwerke statt, wie z.B. bei GRABHER 2002a und b.

Transaktion, die nicht als der Gütertausch selbst, sondern als die Übertragung von Verfügungsrechten zu verstehen ist (vgl. PICOT ET AL., 1999 S. 67). Die Transaktionskostentheorie beruht auf der Annahme, dass die beteiligten Akteure die Kosten der zur Verfügung stehenden alternativen Organisationsformen vergleichen und diejenige Organisationsform wählen, die eine Minimierung der Transaktionskosten erlaubt.

Es sind verschiedene Arten von Transaktionskosten zu unterscheiden, da bei der Verwirklichung des Leistungsaustausches Ressourcenaufwendungen und Nachteile in Kauf zu nehmen sind (vgl. PICOT ET AL. 1999, S. 67), nämlich bei

- **Anbahnung** (z.B. Reise, Kommunikation, Beratung),
- **Vereinbarung** (z.B. Verhandlungskosten, Rechtsberatung, Abstimmung, Planung),
- **Abwicklung** (z.B. Steuerung des Tauschprozesses, Managementkosten für Führung und Kontrolle),
- **Kontrolle** (z.B. Qualitäts- und Terminüberwachung),
- **Anpassung** (z.B. nachträgliche qualitative, mengenmäßige, terminliche Änderungen).

Die Akteure, zwischen denen Transaktionen stattfinden, können sowohl Individuen als auch Organisationen sein. Es sind jedoch im Unterschied zum neoklassischen *mainstream* Verhaltensannahmen zu treffen, die sich vom Idealbild des *homo oeconomicus* entfernen. Sie beinhalten die begrenzte Rationalität und den Opportunismus.

Die **begrenzte Rationalität** (*bounded rationality*) beruht auf unvollkommener Information und hat zur Folge, dass der Abschluss perfekter Verträge auszuschließen ist. Sie ergibt sich aus der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Menschen und bestimmten Kommunikationshemmnissen in der Wissensvermittlung. Nicht jedes Wissen kann durch verbale Kommunikation weitergegeben werden. Praktische Fertigkeiten und Fähigkeiten, die auf Erfahrung basieren, lassen sich teilweise nicht verbal beschreiben und weitergeben. Diese Fertigkeiten werden als „tacites Wissen“ (auch „implizites Wissen“) bezeichnet.

Im Kontext des interkulturellen Kontaktes, des Lernens und des Lebens in der Diaspora kommt dem taciten Wissen eine ebenso wichtige wie auch problembehaftete Funktion zu. Zum einen können Problemlösungsstrategien (z.B. im Bezug auf den Kulturschock oder den Umgang mit kulturbedingten Problemlagen) vorgelebt werden und implizites Wissen auf diese Weise vermittelt werden. Zum anderen ist der Transport und die Reproduktion von Stereotypen eine mögliche Folge, die interkulturelles Lernen behindert (vgl. Kap. 3.2.2).

**Opportunismus** bezeichnet Handlungsweisen, bei denen ein Akteur bewusst in Kauf nimmt, dass die Durchsetzung der eigenen Interessen andere Akteure schädigen kann. Diese Annahme ist letztlich nur eine Betrachtung der Nutzenmaximierung aus einer anderen Perspektive, nämlich die Fokussierung auf die Konsequenzen der Handlungen eines Nutzenmaximierers für die anderen beteiligten Akteure (vgl. PICOT ET AL. 1999, S. 38). Das Problem wird dann virulent, wenn nur wenige potentielle Austauschpartner zur Verfügung stehen (vgl. SYDOW 1992, S. 132).

Die Merkmale der Transaktion selber bestimmen die Höhe der Transaktionskosten. Diese sogenannten „Umweltfaktoren“ beinhalten Unsicherheit, Spezifität bzw. strategische Bedeutung der Transaktion (vgl. PICOT ET AL. 1999, S. 69). Für die Netzwerkanalyse hat die Berücksichtigung der **Transaktionsatmosphäre** eine besondere Bedeutung. Hierunter werden alle soziokulturellen und technischen Faktoren zusammengefasst, die Einfluss auf die Transaktionskosten haben. In der Literatur wird darauf verwiesen, dass Freundschaft, Reputation der Partner und gemeinsame, durch Sozialisation und Erziehung vermittelte Normen und Werte transaktionskostensenkend wirken (vgl. PICOT ET AL. 1999, S. 72). Diese Wirkung beruht darauf, dass z.B. zwischen Freunden auch bei hochspezifischen Transaktionen aufwändige Sicherungsmechanismen entfallen, da „faires“, also nicht opportunistisches Verhalten, einen gemeinsamen Wert darstellt. Zusätzlich gibt es Sanktionsmöglichkeiten, die außerhalb ökonomischer Mechanismen liegen, wie beispielsweise die Zerstörung von Freundschaft und der Reputationsverlust.

In der vorliegenden Arbeit ist u.a. der Frage nachzugehen, inwiefern bei der Aktivität deutscher Firmen im Ausland dem Konzept „Freundschaft“ das Konzept einer gemeinsamen kulturellen Basis zur Seite zu stellen ist. Durch die gemeinsame Herkunft wird – ohne dass dies auf direkten Erfahrungen mit dem Interaktionspartner beruhen würde – eine Vertrauensbasis und damit eine günstige Transaktionsatmosphäre vorzufinden sein, die das Risiko opportunistischen Verhaltens erheblich reduziert.

Durch strategische Netzwerke eröffnen sich verschiedene Möglichkeiten, Transaktionskosten zu reduzieren. Der Opportunismus als solcher ist zwar ökonomischen Akteuren inhärent und daher nicht ausschaltbar, jedoch kann das Risiko, dass sich ein bestimmter Partner in einer gegebenen Situation opportunistisch verhält, massiv reduziert werden. Netzwerke können dazu beitragen, (vgl. SYDOW 1992, S. 140 f.; GENOSKO 1999, S. 47) indem

- interorganisationale Abhängigkeiten entstehen und wechselseitige Kontrolle stattfindet,
- die Interdependenz durch *credible commitments* verstärkt wird,

- durch vertrauensbildende Maßnahmen eine „Interorganisationskultur“ gebildet wird und
- transaktionsspezifische Investitionen durch langfristige Absprachen mit Kunden und Abnehmern abgesichert werden.

Netzwerkorganisationen beeinflussen auch die zweite verhaltensbezogene Ursache für das Entstehen von Transaktionskosten, die begrenzte Rationalität der Akteure. Insbesondere erhöht sich die limitierte Informationsverarbeitungskapazität, indem im Rahmen strategischer Netzwerke

- Produkt- und Prozessinnovationen im Netzwerk gemeinschaftlich umgesetzt werden und
- interorganisationales Lernen beschleunigen (vgl. KOSCHATZKY 2001; STRAMBACH 1993, S. 159f.; STÖRMER 2001, S. 323f.).

Des Weiteren können strategische Netzwerke die Kommunikationshemmnisse als Quelle unvollkommener Information einschränken, indem

- stabile und intensive Austauschbeziehungen eine genaue Kenntnis der Stärken und Schwächen der Transaktionspartner ermöglichen und
- durch intensive gegenseitige Information der Netzwerkpartner die Qualitätsrisiken reduziert werden.

Der Erklärungswert dieser Theorie für die Netzwerkanalyse ist aber insgesamt eingeschränkt und Gegenstand kontroversen Diskussionen. Auf der Basis der transaktionskostentheoretischer Annahmen wäre die Schlussfolgerung abzuleiten, dass sich bei Transaktionen mittlerer strategischer Bedeutung, Spezifität und Unsicherheit eine intermediäre Organisationsform empfiehlt. In diesem Fall ist eine Netzwerkorganisation die transaktionskostentheoretisch optimale Variante. Diese Betrachtungsweise und das abgeleitete Ergebnis waren im Kontext der Netzwerkforschung massiver Kritik ausgesetzt (vgl. BECKER / SABLowski 1998, S. 5ff.; SYDOW 1992, S. 145ff.).

Die Analyse von Zulieferbeziehungen aus transaktionskostentheoretischer Perspektive erfordert die Thematisierung von Machtverhältnissen zwischen den Akteuren (vgl. BERTRAM 1992, S. 216f.). Den Zulieferern werden Entwicklungs- und Logistikfunktionen übertragen, Preisvorgaben gemacht und detaillierte Informationen über ihre Kostenstrukturen abverlangt. Dabei wird z.T. eine Erhöhung der Transaktionskosten durch den Abnehmer in Kauf genommen, um eine verbesserte Verhandlungsposition zu erzielen und die Verhandlungsmacht der Zulieferer zu schwächen. Die Transaktionskostentheorie kann weder die Entstehung noch den Bestand von Netzwerken erklären, die

auf einer Ausbeutung der schwächeren Machtposition von Zulieferbetrieben beruhen (vgl. SYDOW 1992, S. 158).

Die **Principal-Agent-Theorie** ist der Transaktionskostentheorie zwar eng verwandt, betrachtet aber nicht die Austauschbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren im Allgemeinen, sondern fokussiert auf Beziehungen zwischen dem Auftraggeber (Prinzipal) und dem Auftragnehmer (Agent). Die Handlungen des Agenten beeinflussen nicht nur seinen eigenen Erfolg, sondern auch das Nutzenniveau des Prinzipal. Wer jeweils die Rolle des Prinzipal bzw. Agent einnimmt, ist situationsabhängig und jeder Akteur ist gleichzeitig in mehrere Prinzipal-Agent-Beziehungen eingebunden (vgl. PICOT ET AL. 1999, S. 85).

Zentrale Elemente dieser Theorie sind die ungleiche und unvollkommene Information der Akteure sowie die *agency*-Kosten. Letztere werden definiert als die Differenz zwischen der *first-best*-Lösung, die bei vollkommener Information erzielbar wäre, und der bei unvollkommener Information tatsächlich realisierten *second-best*-Lösung. Die *agency*-Kosten setzen sich aus den Signalisierungskosten (des Agent), den Kontrollkosten (des Prinzipal) und dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust zusammen (vgl. PICOT ET AL. 1999, S. 86).

Die Entscheidungssituation wird in der Principal-Agent-Theorie bewusst einseitig aus der Perspektive des Prinzipals auf seine Umwelt konstruiert. Die Verwendung des Begriffs Umwelt ist hier rein beziehungsbezogen und definiert sich durch das Informationsniveau und die Eigenschaften des Agenten, seine Handlungen und seine Absichten. Über diese Umwelt ist der Principal nur unvollständig informiert. Zwischen Principal und Agent besteht somit eine asymmetrische Informationsverteilung, die folgenden Formen annehmen kann (vgl. PICOT ET AL. 1999, S. 88 f.):

- **Hidden characteristics:** Der Prinzipal kennt bestimmte leistungsrelevante Eigenschaften des Agenten bzw. der angebotenen Leistungen vor Abschluss des Vertrages nicht.
- **Hidden action:** Der Prinzipal kann die Handlungen des Agenten nicht beobachten.
- **Hidden information:** Der Prinzipal kann die Handlungen zwar beobachten, aber nicht beurteilen. Er kann das Ergebnis der Handlungen erkennen, aber die spezifische Leistung des Agenten nicht bewerten, d.h. er weiß nicht, inwiefern das Ergebnis durch die Leistung des Agenten ursächlich bedingt war oder externe Faktoren zusätzlich eine Rolle gespielt haben.
- **Hidden intention:** Der Prinzipal kann opportunistisches Verhalten des Agenten zwar erkennen, aber nicht verhindern.

Im Rahmen der Netzwerkforschung ist das Ziel der Interessensangleichung zur Bewältigung der angeführten Problemlagen von besonderem Interesse. Im Falle der *hidden characteristics* ist der drohende Reputationsverlust ein Mechanismus, der den Agenten dazu bewegen mag, die gewünschten Leistungen in der angebotenen Qualität zu erbringen. Auch Qualitätsgarantien gelten als solche Interessensangleichungen, da der Agent kein Interesse hat, mehr Leistungen anzubieten, als er erbringen kann. *Hidden action* und *hidden information* führen zur Gefahr opportunistischer Ausnutzung von Verhaltensspielräumen, dem sogenannten *moral hazard*. Da dies um so relevanter ist, je größer die Verhaltensspielräume des Agenten und je kleiner die Kontrollmöglichkeiten des Prinzipal sind, können *moral hazards* im Rahmen von Netzwerkbeziehungen zu einem virulenten Problem werden. Die *hidden intention* und das sich daraus ergebende Risiko einer opportunistischen Ausnutzung von Abhängigkeiten sind dadurch begrenzt, dass ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis in eine wechselseitige, interdependente Beziehung umgewandelt wird. Eine weitere Möglichkeit, dem *hold up* zu begegnen, ist die institutionelle Integration, sei es in Form lockerer Integrationsformen (z.B. langfristige vertragliche Bindungen), sei es durch vollständige Übernahme.

Die Principal-Agent-Theorie zeigt die Möglichkeit auf, durch netzwerkartige Organisationsformen interne Anreiz- und Kontrollsysteme zu externalisieren, d.h. durch marktliche Mechanismen zu ergänzen. Eine Verlagerung des Risikos in Netzwerkbeziehungen sollte nur dann erfolgen, wenn die Vertrauensbasis der kooperierenden Organisationen gut ist und durch die Transaktion nicht zerstört wird. Principal-Agent-Beziehungen, die durch mangelndes Vertrauen gekennzeichnet sind, verursachen hohe *agency-costs* (vgl. SYDOW 1992, S. 226).

---

### 4.2.2 Interaktionsorientierter Netzwerkansatz

---

Ökonomisches Handeln darf jedoch nicht isoliert betrachtet werden, sondern ist immer im Zusammenhang mit den sozialen Beziehungen der Akteure (*social embeddedness*) zu betrachten – eine Feststellung, die auf den programmatischen Aufsatz von GRANOVETTER (1985) zurückgeht. Die Natur zahlreicher ökonomischer Austauschbeziehungen verdeutlicht die Bedeutung sozialer Einbettung: Sie sind vielfach stabil, langfristig und durch hohen Kommunikationsbedarf gekennzeichnet. Solche Beziehungen wurden von der schwedischen Forschergruppe um HÅKANSSON, JOHANSSON und MATSSON als Netzwerke konzeptualisiert (vgl. HÅKANSSON 1987) und fanden unter der Bezeichnung „interaktionsorientierter Netzwerkansatz“ Eingang in die deutschsprachige

Netzwerkforschung. Der interaktionsorientierte Netzwerkansatz beruht auf dem Resource-Dependence-Ansatz (vgl. SYDOW 1992, S. 196ff.; PFÜTZER 1995, S. 53) und wurde in der deutschsprachigen industriegeographischen Forschung der letzten Jahre intensiv rezipiert und weiterverfolgt (vgl. z.B. PFÜTZER 1995, HESS 1998, SCHAMP 2000). Die dauerhaften Beziehungen zwischen den Akteuren, die verschiedene Ressourcen kontrollieren, werden als Alternative zur Internalisierung verstanden. Durch Netzwerkorganisationen gelingt es Unternehmen, gleichzeitig Autonomie zu wahren und preiszugeben und die hohe Umweltkomplexität sowie Unsicherheiten zu reduzieren bzw. zu kontrollieren (SYDOW 1992, S. 193). Sydow bescheinigt dem Ansatz, der komplexen Realität strategischer Netzwerke gewachsen zu sein (vgl. SYDOW 1992, S. 219).

Der interaktionsorientierte Netzwerkansatz basiert auf Analysen von Investitionsgütermärkten. Die mikroökonomische Vorstellung eines atomistischen, wenig konzentrierten und wenig strukturierten Marktes trifft auf Investitionsgütermärkte noch weniger zu als auf andere. Investitionsgüter zeichnen sich durch relativ stabile, langfristige (wenn auch wandelbare) und intensive Austauschbeziehungen aus; sie weisen zusätzlich meist einen hohen Kommunikations- und Interaktionsbedarf auf. Daraus entsteht ein gesteigertes Maß an Interdependenz der beteiligten Akteure (Unternehmungen) untereinander, aber auch eine relative Geschlossenheit der Beziehungen. Die Entwicklung solcher Beziehungen erfordert erhebliche Ressourcen und Zeit – der Ansatz geht daher von einem Entwicklungsprozess aus, der dem organischen Wachstum gleicht. Somit sind der Aufbau und die Pflege dieser Beziehungen als Investitionen zu betrachten. Ein Partnerwechsel würde hohe Kosten verursachen.

Interaktionen beinhalten sowohl Austauschprozesse zwischen Akteuren als auch deren Anpassung aneinander. Der Austausch ökonomischer und sozialer Güter ist somit Teil eines Prozesses, in dessen Verlauf die Akteure Wissen über und Vertrauen zu den Interaktionspartnern aufbauen. Anpassungsprozesse bedeuten eine iterative Annäherung und Angleichung der ökonomischen, sozialen und technischen Systeme der Partner (vgl. STÖRMER 2001, S. 143). Dadurch entstehen dauerhafte, aber nicht statische Beziehungen. Ein Zusammengehörigkeitsgefühl wird aufgebaut und es ergeben sich Interdependenzen, da sich die Interaktionen im Zeitverlauf von relativ unbedeutenden Transaktionen mit niedrigem Risiko zu komplexen und spezifischen Beziehungen hin entwickeln.

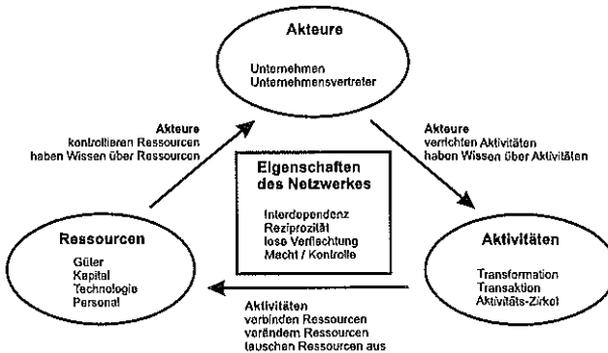
Eine Stärke des interaktionsorientierten Netzwerkansatzes ist die Berücksichtigung der Dynamik von Netzwerken, die nicht nur als deren Wandlung in Abhängigkeit von der Zeit zu verstehen ist, sondern ein grundlegendes Verständnis von Netzwerken als

„lebende“, sich selbst verändernde Strukturen beinhaltet (vgl. HÅKANSSON 1992, S. 135). In der Konsequenz bedeutet dies, dass Netzwerke sich nicht nur permanent verändern, sondern auch niemals vollständig im Gleichgewicht sind. Aus den zwangsläufig entstehenden Ungleichgewichten ergibt sich die Notwendigkeit zur Adaption des Netzwerkes an die neue Situation. Indem technische, strukturelle, administrative oder auch finanzielle Anpassungen gesucht werden, stabilisieren sich interorganisationale Beziehungen. Mit zunehmender Stabilisierung der Interaktion werden Konflikte tendenziell eher durch *voice* als durch *exit* gelöst. Voraussetzung hierfür ist die Annahme, dass Interaktionen überwiegend im gegenseitigen Interesse der Akteure erfolgen. Die Interaktionen haben im Netzwerk eine regulierende Funktion, vergleichbar mit der Funktion von Preisen auf Märkten und der Funktion von Anweisungen in hierarchischen Beziehungen.

Die Evolution eines Netzwerkes – d.h. seine Historie – bestimmt sein Erscheinungsbild. Das Netzwerk ist gewissermaßen das Produkt aus der Erfahrung, den Investitionen der Akteure in die Beziehungen und dem Aufbau kollektiven Wissens (vgl. HÅKANSSON 1987, S. 18). Aber auch andere Kräfte beeinflussen die permanente Dualität von Stabilität und Entwicklung, insbesondere die Machtstruktur, die sich aus der Kontrolle der Akteure über verschiedene Ressourcen und Aktivitäten ergibt.

Im Unterschied zu anderen Netzwerkanätzen wird der Fokus hier auf Aktivitäten und Ressourcen sowie die gegenseitigen Abhängigkeiten der Ebenen gerichtet (vgl. AXELSSON / JOHANSSON 1992, S. 240).

**Abbildung 6: Das Netzwerkmodell der schwedischen Schule**



Quelle: HÅKANSSON 1987, PFÜTZER 1995

Der Analyserahmen dieses Netzwerkansatzes umfasst (vgl. Abb. 6):

- **Akteure** (Individuen, Personengruppen und Unternehmungen),
- **Ressourcen** (Produkte, Kapital, Personal, Technologien, Informationen, soziale Aspekte) und
- **Aktivitäten** (Transformation, Transaktion).

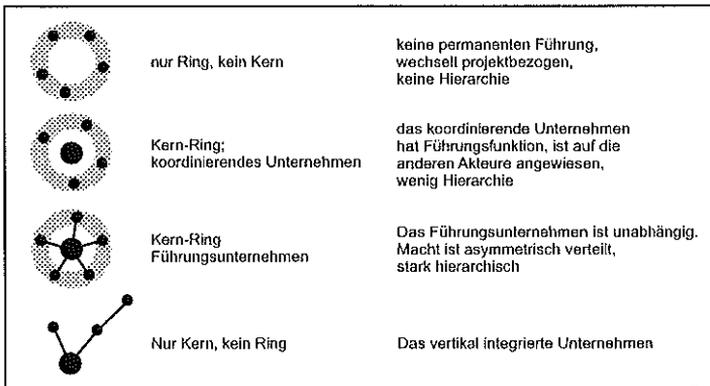
Die Akteure kontrollieren die Ressourcen und verrichten Aktivitäten – sie besitzen Wissen über Ressourcen und über Aktivitäten. Aktivitäten verbinden Ressourcen miteinander, tauschen sie aus und verändern sie.

Im Sinne des interaktionsorientierten Netzwerkansatzes benennt GRABHER (1993) vier Basismerkmale von Netzwerken (vgl. auch STÖRMER 2001, S. 146; HESS 1998, S. 66 f.; PFÜTZER 1995, S. 54 f.):

- **Reziprozität:** Bei Markttransaktionen müssen sich die Leistungen immer ausgleichen, daher versuchen die Akteure, Verträge zu möglichst günstigen Bedingungen abzuschließen. In Netzwerken hingegen gleichen sich die Leistungen, d.h. die eingesetzten Ressourcen, über den gesamten Zeitraum der Beziehung aus. Die Erwartung eines fairen Ausgleichs bezieht sich also nicht auf den einzelnen Tauschvorgang, sondern auf die Beziehung insgesamt und auf ihren langfristigen Bestand. Die Basis des Austausches sind informelle Arrangements, was bedeutet, dass sich reziproke Austauschbeziehungen vom wirtschaftlichen Tausch durch ihre soziale Einbettung unterscheiden. Langfristigkeit und die „nichtökonomische Kategorie“ **Vertrauen** (KADRITZKE 1999, S. 75) sind die Basis dieser Beziehungen. Vertrauen ist der soziale „Kitt“, der das Netzwerk in seinen zunächst ökonomisch und taktisch begründeten Interessensverbindungen stabil hält. Reziprozität kann zusammenfassend als die freiwillige Gewährung von angemessenen Gegenleistungen beurteilt werden.
- **Interdependenz** bezeichnet die wechselseitige Abhängigkeit der Akteure. Die Ursache hierfür liegt in den Anpassungsprozessen, mit Hilfe derer die Netzwerkakteure in langfristigen Austauschprozessen komplementäre Stärken aufbauen und Synergieeffekte generieren. Interdependenz ist die Folge des Zusammenspiels der Basiselemente dieses Ansatzes, der Interaktion und der Adaption. Durch die wechselseitige Abhängigkeit festigen sich die Beziehungen im Netzwerk und das Risiko eines *Exits* des Transaktionspartners aufgrund von Unstimmigkeiten sinkt mit der Dauer der Beziehung. Interdependenz bedeutet aber keineswegs, dass die Abhängigkeiten in alle Richtungen gleich stark sind.

- **Lose Verbindungen:** Trotz der Anpassungsprozesse und der Interdependenz bleibt der Grad der vertikalen und horizontalen Verflechtung der Akteure untereinander gering. Das Maß für lose Verbindungen ist die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Akteure. Durch diese Lockerheit der Beziehungen wird vermieden, dass die Akteure in eine *lock-in* Situation gelangen. Die Offenheit nach außen ermöglicht eine kontinuierliche Erneuerung des Netzwerkes durch Zugang bzw. Wegfall von Teilnehmern.
- **Machtasymmetrien:** Oft werden Netzwerken gleichberechtigte Kooperationsbeziehungen unterstellt. Dies entspricht weder der Realität noch den Annahmen des interaktionsorientierten Ansatzes. Ungleiche Machtverteilung bestimmt die Positionen der Akteure im Netzwerk. Sie sind meist nicht gleichberechtigt. Machtasymmetrien werden als notwendig zur Handhabung von Interdependenzen angesehen, da sie Koordinationsprozesse vereinfachen können.

**Abbildung 7: Idealtypische Netzwerkstrukturen**



Quelle: verändert nach STORPER / HARRISON 1991, S. 412

Die Macht- oder Kontrollstruktur ist konstitutives Element ökonomischer Netzwerke (vgl. HÅKANSSON / JOHANSON 1993, S. 42), wobei jeder Akteur danach strebt, Kontrolle über die Aktivitäten im Netzwerk zu erlangen. Die folgende Typisierung beschreibt die Machtstruktur eines Netzwerkes, wobei das Vorhandensein einer strategischen Steuerung durch ein fokales Unternehmen im Zentrum der Betrachtung steht (vgl. Abb. 7; STORPER / HARRISON 1991, S. 412; HESS 1998, S. 68). Eine qualitative

Bewertung der Machtbeziehungen wird in diesem Modell allerdings nicht geleistet. Gruppieren sich die Unternehmen ringartig um ein das Netzwerk kontrollierendes Unternehmen, wird letzteres als fokales Unternehmen bezeichnet. In diesem Fall ist die Machtverteilung extrem asymmetrisch. Eine symmetrische Machtverteilung wird in Netzen angenommen, die nur aus einem Ring bestehen.

Die Netzwerkposition ist ein zentrales Konzept des interaktionsorientierten Netzwerkansatzes. Sie ist entscheidend für den Zugriff eines Akteurs auf die im Netzwerk existenten Ressourcen und bestimmt sich über:

- die bisher ausgeübte Funktion einer Unternehmung,
- die relative Bedeutung der Unternehmung im Netzwerk,
- die Stärke der Beziehungen zu anderen Unternehmungen im Netzwerk,
- die Identität der Unternehmung.

Sowohl der neoinstitutionenökonomische als auch der interaktionsorientierte Ansatz haben ihre Stärken in der Analyse von Austauschbeziehungen zwischen Organisationen. In der vorliegenden Arbeit wird im empirischen Teil auf die beschriebenen Eigenschaften von Netzwerken im Sinne des interaktionsorientierten Ansatzes zurückgegriffen, um die Beziehungen zwischen deutschen Unternehmen in den ausgewählten Branchen zu analysieren. Die daran anschließende differenzierte Betrachtung der Beziehungen der Akteure muss sich von der Organisation als Untersuchungsgegenstand lösen.

---

### 4.3 Personale Netzwerke und Unternehmensnetzwerke

---

Auch wenn das Netzwerk zunächst nur ein Konstrukt des Forschers darstellt und der Netzwerkdiskussion der Makel eines etwas in die Jahre gekommenen akademischen Modetrends anhaftet, ist bemerkenswert, dass gerade von Praktikerseite der Bedeutungszuwachs interpersonaler Netzwerke als einer der wesentlichen Trends der heutigen Zeit konstatiert wird. Dieser Trend beinhaltet eine zunehmende Bedeutung von *face-to-face*-Kontakten gerade im Kontext von Internationalisierung und Globalisierung. Informelle personale Kontakte werden mehr und mehr zum Gegenstand strategischer Managementplanung.

### 4.3.1 *Embeddedness* – die Bedeutung sozialer Einbettung wirtschaftlicher Interaktionen

---

Unternehmerische Austauschprozesse finden nicht in einem Vakuum, sondern in einem dynamischen, strukturierten sozialen Umfeld statt (vgl. GRANOVETTER 1985). Mit dieser Feststellung distanziert sich Granovetter von den Vertretern der Neuen Institutionenökonomie und wirft ihnen vor, die Rolle sozialer Beziehungen für das wirtschaftliche Handeln zu verkennen und die Institution rein funktionalistisch zu interpretieren<sup>47</sup>. Nicht nur gegen die als *undersocialized* bezeichnete Perspektive der Neoklassik und der Neuen Institutionenökonomie wendet sich seine Kritik, sondern auch gegen die als *oversocialized* bezeichnete Herangehensweise der modernen Soziologie. Beiden Perspektiven ist eine atomistische Betrachtungsweise des ökonomischen Akteurs gemeinsam: im ersten Fall als vereinfachtes Konstrukt des Nutzenmaximierers, im zweiten als ein durch Sozialisierung geformtes Individuum (vgl. OINAS 1997, S. 24 f.). Das *embeddedness*-Konzept vermeidet solche vereinfachenden Perspektiven und betrachtet den Akteur<sup>48</sup> als eingebettet in ein konkretes, sich permanent fortentwickelndes System sozialer Beziehungen. Nicht nur in traditionellen Gesellschaften, sondern auch in modernen Ökonomien ist das wirtschaftliche Handeln in den Strukturen sozialer Beziehungen verwurzelt. Durch dieses Konzept findet Vertrauen als eine zentrale Variable für das unternehmerische Handeln Eingang in organisationstheoretische Überlegungen.

An dem programmatischen Aufsatz Granovetters ist jedoch zu kritisieren, dass er in Bezug auf die konkreten Inhalte der *embeddedness* und auch im Hinblick auf die Begriffsdefinition unpräzise bleibt. Daher wird der Artikel auch mehr als ein exploratives Essay beurteilt, denn als eine ausformulierte theoretische Argumentation (vgl. OINAS 1997, S. 25). In der Wirtschaftsgeographie wurden einige Versuche unternommen, das Konzept zu fassen. Dicken betrachtet in Anlehnung daran Unternehmen als Produkte des spezifischen Zusammenwirkens kognitiver, kultureller, sozialer, politischer und ökonomischer Eigenschaften der Herkunftsregionen – gewissermaßen als Ergebnis eines historischen Prozesses der Einbettung (vgl. DICKEN ET AL. 1994). Einen Über-

---

<sup>47</sup> Von sozialwissenschaftlicher Seite wird auch angeführt, dass das „Ökonomische“ als eine spezifische Form des „Sozialen“ aufzufassen sei. Somit sei die Idee einer sozialen Einbettung des „Ökonomischen“ eigentlich nicht haltbar (vgl. BECKER / SABLÓWSKI 1998, S. 3). Gerade das Konzept der *embeddedness* habe dazu beigetragen, die Idee der grundsätzlich unterschiedlichen Natur von Markt und Gesellschaft zu verfestigen und habe damit zu einseitig argumentierenden Studien in der Wirtschaftssoziologie geführt (vgl. KRIPPNER 2001).

<sup>48</sup> In dieser Arbeit ist damit das wirtschaftlich handelnde Individuum gemeint.

blick über in den 90er Jahren intensiv geführte Auseinandersetzung der englischsprachigen Wirtschaftsgeographie mit Fragen der *embeddedness* gibt OINAS (1997). Was jedoch weitgehend unbeachtet blieb, ist der Aspekt, dass das Konzept gleichzeitig auf zwei Ebenen zu untersuchen ist: erstens die *embeddedness* der Entscheidungsträger in ihr soziales Umfeld und zweitens die Einbettung der Organisation als Ganzes in ihre ökonomische, politische und soziale Umwelt.

Konzeptionell zu unterscheiden sind verschiedene Formen der Einbettung (vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2002, S. 160f.). **Relationale *embeddedness*** kennzeichnet die Qualität der Beziehung zwischen zwei Akteuren. Das Verhältnis zwischen ökonomischen Akteuren ist keineswegs nur durch opportunistisches Verhalten zu beschreiben. Vielmehr wird durch Festigung von Beziehungen Vertrauen als eine informelle Institution zur Reduktion von Unsicherheit aufgebaut. Im Unterschied zu dieser dyadischen Perspektive meint **strukturelle *embeddedness*** die Qualität der Struktur der Beziehungen zwischen zahlreichen Akteuren. Dieser strukturellen Perspektive liegt die Annahme zugrunde, dass das ökonomische Handeln zweier Akteure nicht nur von ihrer Beziehung zueinander abhängt, sondern situiert ist, d.h. in soziale Beziehungen zu Dritten eingebettet ist. Ein Vertrauensbruch zwischen zwei Akteuren zerstört in diesem Verständnis nicht nur die Beziehung zum unmittelbar Betroffenen, sondern wirkt auch auf zahlreiche andere Akteure zurück, je nach deren Verhältnis zu den direkt betroffenen Interaktionspartnern. ***Embeddedness* in räumlicher Perspektive**<sup>49</sup> manifestiert sich auf unterschiedlichen Maßstabebenen. Zum einen sind Unternehmen in nationalstaatliche Strukturen eingebunden, die sich in ihrer Organisationsstruktur und rechtlichen Konstitution sowie in der Unternehmenskultur widerspiegeln. Zum anderen belegen zahlreiche wirtschaftsgeographische Untersuchungen die regionale/lokale Einbettung, die eine kooperative Nutzung räumlich gebundener Kompetenzen zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit erst ermöglicht.

In der vorliegenden Arbeit wird dem Konzept der strukturellen *embeddedness* gefolgt, wobei die einzelnen Entscheidungsträger als Akteure im Zentrum der Betrachtung stehen. Die Analyse einer strukturellen *embeddedness* kann sich daher auch nicht auf die Untersuchung der Einbettung in ein Unternehmensnetzwerk beschränken. Im Gegenteil: Die Vorstellung der eindeutigen Einbindung eines Unternehmens in ein Unternehmensnetzwerk mit einer klar bestimmbaren Position ist nicht haltbar. Vielmehr sind die Akteure in unterschiedliche Netzwerke und Einzelbeziehungen, welche die definitorischen Merkmale von Interaktionen in einem Netzwerk erfüllen, einge-

---

<sup>49</sup> Dieser Terminus wird gegenüber der Alternative „lokale *embeddedness*“ aufgrund der theoretischen und methodischen Kritik (vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2002, S. 161f.) vorgezogen.

bunden. *Business networks* werden definiert als „an integrated and co-ordinated set of ongoing economic and non-economic relations embedded within, among and outside business firms“ (YEUNG 1997, S. 5). Bewährt hat sich die Analyse der gleichzeitigen Einbettung in Netzwerkbeziehungen auf verschiedenen Ebenen:

- Extra-firm: z.B. Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern,
- Inter-firm: z.B. Beziehungen zu Kooperationsunternehmen oder Zulieferern,
- Intra-firm: z.B. Beziehungen zum Mutterunternehmen.

Diese Beziehungen zu anderen Organisationen und Entscheidungsträgern berücksichtigen explizit auch nicht-ökonomische Beziehungen zu anderen Individuen. Diese interindividuellen Beziehungen müssen nicht dyadisch sein, sondern können in eine überindividuelle, sozial konstruierte Struktur eingebettet sein. Diese soziale Einbettung kann, auch wenn die Interaktionen nicht ökonomischer Natur sind, einen wirtschaftlichen Nutzen entfalten. Der Ausgangsgedanke der vorliegenden Arbeit – der Rückgriff auf Beziehungen zu anderen Akteuren mit gemeinsamen kulturellen Hintergrund – macht die Nähe einer solchen strukturellen *embeddedness* zu den Forschungen zu ethnischen Netzwerken und deren Bedeutung als Sozialkapital deutlich.

---

### 4.3.2 Sozialkapital als Ressource für unternehmerisches Handeln

---

Der Grundgedanke des Sozialkapitalansatzes besteht in einer Interpretation sozialer Beziehungen als Ressource. Er geht im Wesentlichen auf Bourdieu und später Coleman bzw. Granovetter zurück (vgl. LIN 2001, S. 22; EGBERT 2001, S. 18f.; KRÄTKE 2001, S. 158 ff.). Im Unterschied zu anderen Ressourcen befindet sich Sozialkapital nicht in der Verfügungsgewalt eines einzelnen Akteurs bzw. einer Organisation. Für diese Kapitalform gibt es daher auch keinen Markt – Sozialkapital hat Kollektivgut-Charakter (vgl. KRÄTKE 2001, S. 160). Es ist über Beziehungen definiert und lässt sich nur in Abhängigkeit von den Partnern mobilisieren (vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2002, S. 168). Das soziale Kapital ergibt sich aus dem Bestreben der Individuen, den Erwartungen des Kollektivs zu entsprechen. Gemeint sind damit

„those expectations for action within a collectivity that affect the economic goals and goal-seeking behaviour of its members, even if these expectations are not oriented towards the economic sphere“ (PORTES / SENSENBRENNER 1993, S. 1323).

Die Ressource Sozialkapital kann aus mikroökonomischer wie auch aus makroökonomischer Perspektive analysiert werden (vgl. WOOLCOCK 1998, S. 162). Die makroökonomische Betrachtung stellt soziales Kapital in den Kontext gesamtwirtschaftlicher und –gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse. Dieser Ansatz ist für die Untersu-

chung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit nicht von Bedeutung, da sich diese auf individuelles unternehmerisches Handeln beziehen und nicht auf die gesamtgesellschaftliche Ebene.

Zielführender ist die Thematisierung von Sozialkapital auf der Mikroebene. Hierbei wird zwischen *Embeddedness* und Autonomie als gegensätzlichen aber komplementären Formen des Sozialkapitals unterschieden (vgl. Abb. 8). *Embeddedness* bezeichnet auf dieser Betrachtungsebene die Verbindungen innerhalb einer Gruppe, die beispielsweise familiär oder durch den gemeinsamen ethnischen Hintergrund definiert ist. Autonome Beziehungen im Sinne des Sozialkapitals sind jene Netzwerkbeziehungen, welche die Grenzen dieser Gruppe überschreiten (vgl. Woolcock 1998, S. 164f.).

Zunächst ist zu klären, welche Inhalte soziales Kapital hat und in welcher Art sich diese manifestieren. Hierzu zählen (vgl. FEDDERKE ET AL. 1999, S. 712):

- Verpflichtungen und Erwartungen,
- Normen und Sanktionsmöglichkeiten,
- Informations- und Wissensvorräte,
- Autorität und Machtbeziehungen.

Da der Begriff des Sozialkapitals somit explizit auf die Rolle von Normen und anderen institutionellen Arrangements verweist, wird ihm eine besondere Eignung für die Zusammenführung wirtschaftssoziologischer Überlegungen mit neoinstitutionalistischen regionalwissenschaftlichen Perspektiven zugesprochen (vgl. KRÄTKE 2001, S. 160). Die genannten Inhalte führen zu einer Reduktion der Transaktionskosten und damit zur Erleichterung des Austausches zwischen den beteiligten Akteuren; hybride Organisationsformen werden effizient.

Im Hinblick auf das ökonomische Handeln bezieht sich Sozialkapital letztlich auf die Möglichkeit eines Individuums, kraft seiner Zugehörigkeit zu Netzwerken oder zu weiteren sozialen Strukturen knappe Ressourcen zu kontrollieren. Von besonderem Interesse sind hier die Wechselwirkungen des sozialen Kapitals mit anderen Kapitalformen, wie z.B. sein Beitrag zum Aufbau von Humankapital. Das Konzept des Sozialkapitals lässt zwar meist eine positive Wirkung auf das unternehmerische Handeln erwarten, schließt aber negative Rückwirkungen keineswegs aus. Der Erfolg unternehmerischen Handelns kann durch soziale Beziehungen sowohl gefördert als auch behindert werden (vgl. PORTES / SENSENBRENNER 1993, S. 1322; EGBERT 2001, S. 90 ff. und 145f.).

Explizit festzuhalten ist, dass Soziales Kapital durch seine Verwendung nicht „abgenutzt“ oder in irgendeiner Form gemindert wird, sondern im Gegenteil: Es wird

durch fortlaufende Verwendung gepflegt und kann auf diese Art wachsen (vgl. KRÄTKE 2001, S. 160). Das bedeutet aber nicht, das Sozialkapital ein freies Gut ist. Vielmehr sind Investitionen in das Sozialkapital zu tätigen, Beziehungen müssen aufgebaut und Vertrauensvorschuss gewährt werden (vgl. KYLE 2003).

Auf der Basis der Arbeiten über Immigranten in den USA identifizieren Portes und Sensenbrenner vier Bedingungen, die zu einer Stärkung des Sozialkapitals einer Gruppe führen (vgl. PORTES / SENSENBRENNER 1993; WOOLCOCK 1998, S. 165):

- Klare phänotypische oder kulturelle Unterscheidungsmerkmale der Gruppe von anderen,
- Intensiver und häufiger Austausch mit anderen Gruppen, die als mächtiger wahrgenommen werden,
- Hohes Ausmaß an Diskriminierung,
- Möglichkeit zur gruppeninternen Kommunikation und „Belohnung“.

Dabei wird explizit herausgestellt, dass die Bildung sozialen Kapitals positive wie negative Folgen haben kann. Im Rahmen der Mobilisierung von Sozialkapital ist beispielsweise die Ausbeutung weniger mächtiger Akteure eine mögliche Folge (vgl. KYLE 2003).

Die Frage nach den „Erträgen“ dieser Kapitalform im Hinblick auf das wirtschaftliche Handeln ist unter Rückgriff auf oben genannte Inhalte zu stellen. Unmittelbare Wirkungen des Sozialkapitals auf das unternehmerische Handeln sind in den folgenden Bereichen zu erwarten:

**Risikoreduzierung:** Im Falle eines selbstständigen, kleingewerblichen Unternehmertums ist zu berücksichtigen, dass gerade wegen der Verwurzelung in familiären Beziehungen Risikovermeidung ein zentrales Anliegen sein muss, um das dahinter stehende soziale Netzwerk vor Belastungen zu schützen. In Krisenzeiten kann auf die Unterstützung durch das Netzwerk zurückgegriffen werden.

**Information:** Soziale Netzwerke erleichtern einerseits den Zugang zu relevanten Informationen und helfen damit, die Problematik unvollständiger Information zu reduzieren. Andererseits verhindern sie die Diffusion von Information aus dem Netzwerk an „externe“ Akteure. Dies gilt insbesondere für soziale Netzwerke, die auf familiärer, ethnischer oder religiöser Basis konstruiert sind, da sie einen exklusiven Charakter haben und ihnen ein Ausschlussprinzip zugrunde liegt.

**Vertrauen:** Netzwerke setzen Vertrauen voraus, aber sie sind auch ein Mittel der Vertrauensgenese und stärken das Vertrauen mittelfristig. In diesem Zusammenhang sei auf den interaktionstheoretischen Netzwerkansatz verwiesen, der die Bedeutung

des „Wachsens“ von Netzwerkstrukturen herausstellt. Begonnen wird mit Interaktionen, die wenig Vertrauen erfordern, nach und nach werden höhere Vertrauensniveaus erreicht. Vertrauen kann den Charakter eines Exklusivgutes annehmen: Nur den Akteuren im Netzwerk wird Vertrauen geschenkt, den wirtschaftlichen Akteuren außerhalb des Netzwerkes wird misstraut.

---

### 4.3.3 Personales und organisationales Vertrauen

---

Vertrauen dient in zwischenmenschlichen Austauschprozessen grundsätzlich der Stabilisierung unsicherer Erwartungen und der Komplexitätsreduktion. Im ökonomischen Sinne ist Vertrauen eine irreversible Investition des Vertrauensgebers in den Vertrauensnehmer. Auf die umfangreiche interdisziplinäre und kontrovers geführte Diskussion um die Definition des Vertrauensbegriffes wird an dieser Stelle nicht eingegangen<sup>50</sup>, sondern auf eine Definition zurückgegriffen, die sich in der deutschsprachigen Betriebswirtschaft durchgesetzt hat:

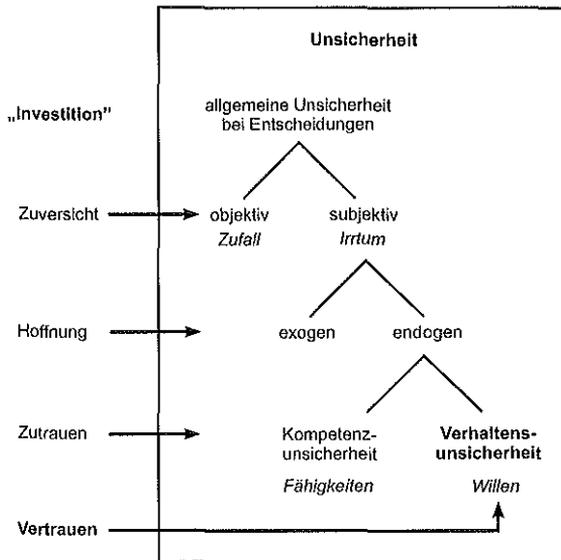
„Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten (Vertrauenshandlung) in der Erwartung, dass der Vertrauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten (Vertrauenserwartung)“ (RIPPERGER 1998, S. 60).

Zur definitorischen Diskussion des Vertrauensbegriffes ist also auch eine Unterscheidung zwischen **Vertrauenserwartung** und **Vertrauenshandlung** notwendig. Erstere ist die subjektive Wahrscheinlichkeit, die der Vertrauensgeber den Absichten des Vertrauensnehmers beimisst. Die riskante Vorleistung des Vertrauensgebers, d.h. sein sichtbares Verhalten, wird als Vertrauenshandlung bezeichnet (vgl. KETTEL 2002, S. 26).

---

<sup>50</sup> In einer umfangreichen Analyse der Inhalte verschiedener Definitionen (vgl. CASTALDO 2002) wurden verschiedene Typen beschrieben, die im Wesentlichen die folgenden vier Merkmale identifizieren (a) Annahmen bzgl. zukünftigen Verhaltens, (b) Erwartungen, die auf persönlichen Merkmalen beruhen, (c) die Bereitschaft Risiken einzugehen und (d) die Erwartung, dass das Verhalten anderer Personen in riskanten Situationen vorteilhafte Folgen für den Akteur hat.

**Abbildung 8: Vertrauen als Investition zur Reduzierung von Unsicherheit**



Quelle: KETTEL 2002, S. 4

Zutrauen bezieht sich auf die Kompetenz, also die (technische) Fähigkeit des Partners, die ihm zugeordnete Aufgabe zur eigenen Zufriedenheit abzuwickeln. Zutrauen bezieht sich also auf das Können eines Partners, während das Vertrauen ausschließlich motivationale Komponenten berücksichtigt (vgl. Abb. 8).

Vertrauen gilt allgemein als eine Voraussetzung für Kooperationen, da die Merkmale der Interdependenz der Partner und der Verhaltensunsicherheit für jede Kooperation anzunehmen sind (vgl. KÜHLMANN 2002, S. 151). Dabei erfüllt es eine Reihe wichtiger Funktionen. Allgemein wird angenommen, dass Vertrauen

- zum offenen Informationsaustausch beiträgt,
- schnelle Anpassung an neue Herausforderungen ermöglicht,
- die Notwendigkeit formaler Kontrollmechanismen reduziert,
- das Konfliktmanagement erleichtert,
- zu höherer Risikobereitschaft anregt,
- Solidarität unter Geschäftspartnern verstärkt und

- Geschäftsbeziehungen stabilisiert (vgl. KÜHLMANN / SCHUMANN 2002 S. 1).

Im internationalen und interkulturellen Kontext lässt sich jedoch ein **Vertrauensdilemma** identifizieren. Der Bedarf an Vertrauen nimmt bei interkulturellen Kooperationen zu, da die Gestaltung formalisierter Vereinbarungen über Ländergrenzen hinweg aufwändiger wird und die Kontrolle des Kooperationspartners zur Vermeidung opportunistischen Verhaltens erschwert ist. Gleichzeitig hemmt der interkulturelle Austausch die Vertrauensbildung.

Das Vertrauensdilemma ist vermeidbar, indem ein Unternehmen auf global agierende Manager-Eliten zurückgreift (moderne Expatriate-Diaspora, vgl. Kap. 2.4.1). Manager-Eliten sind Entscheidungsträger, die über eine hohe Macht verfügen, welche sie sowohl aus den von ihnen kontrollierten Unternehmensressourcen, als auch aus ihren Netzwerken beziehen (vgl. OINAS 1999, S. 353). Diese Eliten treten daher typischerweise innerhalb von *global players* auf. Unter ihnen etabliert sich eine entterritorialisierte Kultur, die so genannte *global business culture*.

Manager mittelständischer Unternehmen sind mangels Machtfülle nicht Teil dieser Kultur und deswegen nicht in der Lage, internationale Geschäfte innerhalb elitärer Strukturen und losgelöst von der jeweiligen lokalen Struktur abzuwickeln. Ihnen bietet sich aber durch den Rückgriff auf ethnisch definierte Beziehungen eine alternativer Weg zur Umgehung des Vertrauensdilemmas.

Ethnische Netzwerke sind schon in vor- und frühkapitalistischer Zeit ein wichtiges Element der Weltwirtschaft gewesen, für den weltweiten Handels ebenso wie als Grundlage erfolgreichen Wirtschaftens in fremdkulturellen Gastländern. Jüngere Forschungen haben gezeigt, dass diese gerade in modernen, globalen Wirtschaftssystemen effizient funktionieren und eine wichtige Rolle nicht nur für die internationale Migration, sondern auch für Informations- und Kapitalbewegungen spielen. Mit ethnischen Netzwerken sind nicht zwingend national definierte Netzwerke gemeint.

„Networks of ethnicity are relational social and economic ties based on various commonalities shared by a group of people. These commonalities generally include some combination of traits such as language, culture, religion, and/or home town origin: groups base their sense of social collectivity and cohesion on one or more of these common traits. Any group, that identifies itself as sharing a common heritage and belonging together and distinct from other groups can be considered „ethnic““ (MITCHELL 2000, S. 392).

Ethnische Netzwerke unternehmerischer Entscheidungsträger entfalten eine wichtige Funktion für Unternehmen im Kontext von Globalisierung und Flexibilisierung. Für die effiziente und reibungslose Abwicklung von Koordinationsprozessen in Zuliefernetzwerken ist der Rückgriffs auf soziale Beziehungen der Akteure eine wichtige

Grundlage. Im Rahmen der genannten ethnischen Netzwerke kann das zwischen diesen bestehende Vertrauen zum Aufbau langfristige reziproker Verbindungen genutzt werden (vgl. MITCHELL 2000, S. 401). Mitchell weist darauf hin, dass innerhalb ethnischer Netzwerke ein *social glue* besteht, der langfristige Beziehungen aufrechterhält und Vertrauen schafft.

---

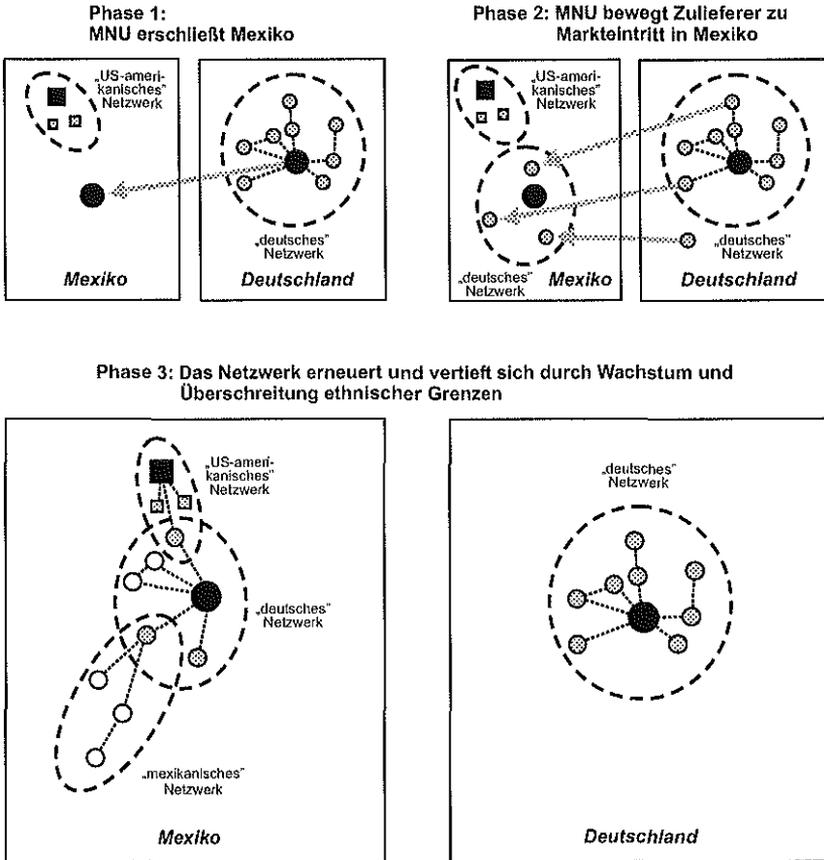
### 4.4 Herleitung von Forschungsfragen

---

Ausgangspunkt der vorliegenden Analyse ist die Annahme, dass der Markteintritt von KMU in fremde Kulturen typischerweise von der Integration in Zuliefernetzwerke begünstigt wird. Im Rahmen der Direktinvestitionsforschung ist die herausragende Bedeutung der Kundennachfolge als Internationalisierungsmotiv insbesondere mittelständischer Unternehmen empirisch belegt worden (vgl. WERNECK 1998, S. 73f. SCHARRER 2000, S. 174). Empirische Forschungen, die sich an dem lerntheoretisch inspirierten dynamischen Internationalisierungsmodell (vgl. JOHANSON / VAHLNE 1994) orientieren, bescheinigen Netzwerkbeziehungen die Fähigkeit, als Brücke zu Auslandsmärkten zu fungieren. Netzwerke im Heimatmarkt versorgen Akteure sowohl mit der Möglichkeit als auch mit der Motivation, international aktiv zu werden (vgl. COVIELLO / MUNRO 1997, S. 366). Der erfolgreiche Eintritt in neue Märkte hängt stärker von den Netzwerkbeziehungen eines Unternehmens in den aktuell bearbeiteten Märkten als von den Eigenschaften des Zielmarktes ab.

Insbesondere für kleine Firmen in global organisierten Branchen ist daher zu erwarten, dass ihr Internationalisierungsprozess von mächtigen, d.h. kapitalstarken und global tätigen fokalen Unternehmen nicht nur angeregt, sondern hinsichtlich Marktauswahl und Markteintrittsstrategie direkt beeinflusst wird (vgl. Abb. 9).

**Abbildung 9: Phasenmodell des Markteintritts deutscher Unternehmen in Mexiko im Rahmen von Unternehmensnetzwerken**



- fokales Unternehmen (deutsch)
- ⊗ deutsche Unternehmen
- mexikanische Unternehmen

- fokales Unternehmen (US-amerikanisch)
- ⊠ US-amerikanische Unternehmen
- ⋯ Markteintritt

Quelle: eigener Entwurf

Daraus entstehen neue Probleme, die sich auf die Planung des Produktionsprogramms und der einzusetzenden Marktstrategien beziehen. Aber auch das Risiko einseitiger Abhängigkeit von einem dominanten Partner ist in einer solchen Situation hoch (vgl. z.B. COVIELLO / MUNRO 1997, S. 377). Die Kundennachfolge ist also für das investierende Unternehmen mit erheblichen Risiken verbunden, während der Kunde vor allem Vorteile davon hat. Die Entscheidung dem Kunden zu folgen, bzw. dessen Erwartung an seine Zulieferer dies zu tun, stellt eine Investition der beiden Austauschpartner in ihre Beziehung dar. Sie ist eine Interaktion der Partner, die dazu dient, das in Deutschland bestehende Netzwerk im Ausland zu reproduzieren. Dies impliziert, dass vorab keine Auseinandersetzung mit den kulturellen und ökonomischen Spezifika des Zielmarktes erfolgt, der Zulieferer aber die eigene Wertschöpfungskette im Zielland koordinieren muss. Das fokale Unternehmen ist typischerweise ein großes MNU. Alternativ können auch andere Organisationen wie Interessensverbände, Nicht-regierungsorganisationen (NGO), staatliche und halbstaatliche Organisationen eine ähnliche Rolle übernehmen.

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst der Frage nachgegangen, inwiefern die Integration in deutsche Unternehmensnetzwerke im Ausland abhängig ist von:

- dem Anlass der Internationalisierungs- oder Markteintrittsentscheidung,
- der Machtungleichheit und Hierarchie der Zulieferstrukturen im Herkunftsland,
- der Komplexität der Produkte und Aufgaben, sowie
- der Spezifität der Transaktionen.

Zur Beantwortung dieser Fragen werden im ersten Teil der empirischen Untersuchung die Formen und Inhalte der Netzwerkbeziehungen zwischen deutschen Akteuren analysiert. Ziel ist es dabei nicht, ein Abbild des Netzwerkes zu produzieren oder die Grenzen des Netzwerkes zu bestimmen. Vielmehr stehen die Interaktionsinhalte einzelner Beziehungen im Zentrum der Betrachtung. Außerdem werden die Beziehungen zwischen Unternehmen vor dem Hintergrund des transaktionskostentheoretischen (Kap. 4.2.1) und interaktionsorientierten (Kap. 4.2.2) Ansatzes untersucht.

Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Existenz und die Eigenschaften einer fokalen Organisation, die entweder ein Unternehmen oder eine nicht-unternehmerische Organisation sein kann und die Rolle eines Vorreiters übernimmt. Fokussiert wird dabei auf die Frage, inwiefern sich verschiedene fokale Organisationen in ihren strategischen Orientierungen unterscheiden und welche Folgen dies für die Beziehung zu anderen Akteuren hat.

Es kann angenommen werden, dass Netzwerke, die sich um ein fokales MNU konstituieren, strategische Unternehmensnetzwerke darstellen, die langfristig angelegt und zielmarktorientiert begründet sind. Eine Integration in und die Anpassung an den lokalen Markt sind notwendig, was letztlich die Einbindung in lokale Netzwerke fördert. Alternativ wäre zu prüfen, ob in solchermaßen konstruierten Netzen nur eine produkt-spezifische Anpassung stattfindet. Eine Integration in lokale Netzwerke würde dann nicht erfolgen. Basis dieser Überlegung ist, dass das fokale Unternehmen die Macht hat, eigene Konzepte umzusetzen und von den Zulieferern die Integration in diese Konzepte erwartet.

Nicht-unternehmerische Organisationen entwickeln dagegen starke Netze, die kurzfristig angelegt sind. Sie sind als Projektnetzwerke konstituiert und ziehen keine Integration in lokale Netzwerke nach sich. Alternativ kann unterstellt werden, dass gerade sie aktiv zur Bildung interkultureller Kompetenz beitragen und als ein Inkubator für einen langfristigen Markteintritt wirken.

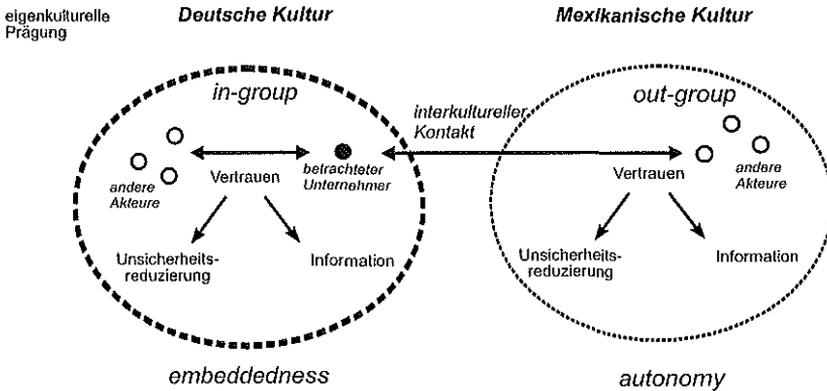
Die vorliegende Arbeit geht über die Betrachtung von Unternehmensnetzwerken hinaus, indem sie im Hauptteil der empirischen Untersuchung eine aktorszentrierte Argumentation verfolgt, die den Entscheidungsträger (Manager) in der interkulturellen Kontaktsituation betrachtet. Auf diese Weise werden verschiedene Ebenen der Netzwerkbeziehungen miteinander verbunden. Netzwerkuntersuchungen im internationalen Kontext zeigen, dass kulturelle Besonderheiten die Ausgestaltung von Produktionsnetzen entscheidend prägen (vgl. AXELSSON / JOHANSON 1992, S. 223). Kooperationsneigung und Vertrauen sowie deren Wertschätzung als Sozialkapital sind erstens in verschiedenen Kulturen in unterschiedlicher Weise als Norm verankert und differenzieren zweitens per Definition zwischen *in-group* und *out-group*. Welcher Akteur zur eigenen Gruppe gehört, ist insbesondere im Ausland eine Frage der gemeinsamen ethnischen Herkunft.

Deswegen ist unter Rückgriff auf die Diskussion der Entsendungspraktiken, der Kulturschock-These und des Adaptionparadigmas (vgl. Kap. 3.1 und 3.2) die Integration der Manager in verschiedene Gruppen hinsichtlich ihrer Wirkung auf das unternehmerische Handeln in fremden Kulturen zu bewerten. Als Kriterium dieser Bewertung dient die Mobilisierung von Sozialkapital, zu deren Beurteilung die folgenden Fragen diskutiert werden:

- Inwiefern stellen kulturell bedingte Gruppenzugehörigkeiten die Basis für Vertrauen dar?
- Welche Arten von Information werden übermittelt?

- Worin besteht der spezifische Beitrag des Sozialkapitals zum individuellen Erlernen impliziten und expliziten Wissens?
- Führen Vertrauen und Information zu einer Reduzierung der Unsicherheit im Bezug auf *in-group*- oder *out-group*-Akteure?

**Abbildung 10: Wirkungsgefüge zwischen Kultur und Sozialkapital in fremdkulturellem Kontext**



Quelle: eigener Entwurf

Es ist anzunehmen, dass eine gemeinsame kulturelle Basis als entscheidender Faktor für die *embeddedness* wirkt, also die Stärke und Dauerhaftigkeit der Verbindungen innerhalb des Netzwerkes bestimmt. Auf der Grundlage geteilter Werte bildet sich leichter Vertrauen zwischen den Akteuren. Somit wirkt die gemeinsame Kultur über das gemeinsame Vertrauen zum einen unsicherheitsreduzierend und zum anderen informationsflussfördernd (vgl. Abb. 10). Die verbesserte gemeinsame Informationsbasis wirkt wiederum auf die Reduzierung von Unsicherheit zurück. Ein vergleichbarer Informationsstand der Transaktionspartner senkt die Unsicherheit.

---

## 5 EMPIRISCHES ANALYSEKONZEPT UND METHODISCHES VORGEHEN

---

Zur empirischen Überprüfung der Forschungsfragen (vgl. Kap. 4.4) entwirft Kap. 5.1 ein Analysemodell, welches die verschiedenen Ebenen der Netzwerkbeobachtung durch einen akteurszentrierten Zugang miteinander verbindet. Im Anschluss daran wird das methodische Vorgehen insbesondere die Notwendigkeit eines qualitativen Forschungsdesigns erläutert.

---

### 5.1 Analysemodell

---

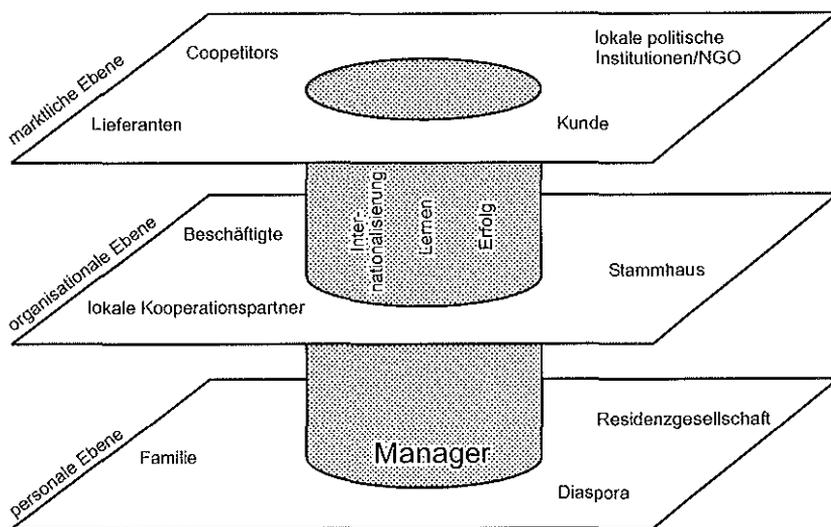
Zur Untersuchung der Netzwerkbeziehungen deutscher Unternehmen in Mexiko wird ein akteurszentriertes Analysemodell entwickelt. Es ist dabei nicht Ziel der Untersuchung, ein Netzwerk zu identifizieren und ein Abbild hiervon zu zeichnen. Vielmehr stellt folgende Annahme den Ausgangspunkt der Analysen dar: Jeder Akteur ist auf mehreren Ebenen gleichzeitig in unterschiedliche Netzwerke eingebunden und weist deswegen eine Vielzahl von Verbindungen auf, welche die definitorischen Merkmale der Interaktionen innerhalb von Netzwerken erfüllen (vgl. Kap. 4.2.2). Die Verbindungen haben unterschiedliche Qualität; die Interaktionsinhalte können erheblich variieren und sind daher für das unternehmerische Handeln von unterschiedlicher Relevanz. Speziell für das Handeln des unternehmerischen Entscheidungsträgers im fremdkulturellen Kontext werden Netzwerkverbindungen auf drei verschiedenen Ebenen identifiziert und einer tiefgehenden Analyse unterzogen: der personalen, der organisationalen und der marktlichen Ebene (vgl. Abb. 11).

- Die personale Ebene stellt gewissermaßen die Basis des unternehmerischen Handelns des Entscheidungsträgers dar. Hier finden sich Netzwerkverbindungen familiärer Art, die in das Herkunftsland zurückreichen oder auch im Residenzland bestehen können. Desweiteren treten Beziehungen zu der Diaspora bzw. zu anderen Expatriates auf. Außerdem betrachtet die Analyse der personalen Ebene die Einbindung in die Residenzgesellschaft.
- Die organisationale Ebene beinhaltet die Verbindungen zum Stammhaus und zu anderen Tochtergesellschaften, sowie diejenigen zu den Beschäftigten vor Ort und zu weiteren *stakeholders*. In der Literatur wird diese Ebene teilweise

auch als intraorganisationale Verflechtung bezeichnet (vgl. YEUNG 1997).

- Auf der marktlichen Ebene bestehen funktionale und organisatorische Verflechtungen mit Kunden, Zulieferern, Wettbewerbern und Regierungs- bzw. Nichtregierungsorganisationen, die einen Einfluss auf das Marktgeschehen haben. Der Begriff Wettbewerber beinhaltet nicht nur unmittelbare Konkurrenten auf demselben Produktmarkt, sondern steht allgemein für die anderen Unternehmen im Markt.

**Abbildung 11: Analysemodell: Netzwerkbeziehungen von Managern im fremdkulturellen Kontext**



Quelle: eigener Entwurf

Der Akteur stellt die Verbindung zwischen den verschiedenen Ebenen der *embeddedness* dar. Jedes unternehmerische Handeln geschieht vor dem Hintergrund der Verbindungen auf der marktlichen Ebene, aber auch dem nicht immer unmittelbar erkennbarem Einfluss der darunter liegenden Ebenen.

Auf allen drei Ebenen werden im interkulturellen Kontext Lernprozesse angeregt. Auf der untersten Ebene ist die interkulturelle Kompetenz als Einflussfaktor maßgeb-

lich, auf der mittleren Ebene die Internationalisierungserfahrung der Organisation und auf der oberen Ebene die kulturelle Distanz. Sie beeinflussen alle den Lernprozess, der im Individuum ebenenverbindend abläuft. Dieser wiederum beeinflusst den Erfolg, der in der vorliegenden Arbeit nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg bezeichnet, sondern individuumsspezifisch definiert wird und sich auf den genannten drei Ebenen manifestiert.

- Erfolg auf der persönlichen Ebene zeigt sich in der subjektiven Zufriedenheit und Integrationsintensität.
- Erfolg auf der organisationalen Ebene besteht in der Erfüllung der Erwartungen des Stammhauses und der Qualität der Beziehungen zu Beschäftigten und anderen Stakeholders.
- Erfolg auf marktlicher Ebene wird hier nicht in unternehmerischen Kennzahlen ausgedrückt sondern über die Zufriedenheit mit Kundenbeziehungen, der Beurteilung der eigenen Unabhängigkeit sowie Integration in den lokalen Markt operationalisiert.

---

## 5.2 Der qualitative Zugang

---

Um die genannten Fragen und unterschiedlichen Betrachtungsebenen in der empirischen Arbeit miteinander verbinden zu können, wäre der Versuch Netzwerke in ihrer Gänze zu erfassen und abzubilden nicht zielführend. Vielmehr muss im Rahmen einer solchermaßen angelegten Netzwerkforschung die Auflösung scheinbar fester Strukturen und Objekte in Relationen das Ziel der empirischen Untersuchung sein. Qualitative Zugänge kommen diesem Ziel näher, als es eine quantitative orientierte Methodik vermag. Die vorliegende empirische Untersuchung stützt sich auf Methoden qualitativer Sozialforschung, um den erforderlichen offenen Zugang zum Objekt sicherzustellen. Dadurch können

- Verbindungen und Wechselbeziehungen erforscht,
- die Beschaffenheit unbekannter Beziehungen aufgedeckt und
- auch nicht vermutete Beziehungen erkannt werden.

Qualitativer Forschung liegen die metatheoretischen Ausrichtungen der Phänomenologie und der Hermeneutik<sup>51</sup> zugrunde. Aus dem phänomenologischen Gedanken ergibt sich die Notwendigkeit, eine Ausschaltung von theoretischem oder vorurteilsgeprägtem Vorwissen anzustreben, um so zu relevanten und neuen Erkenntnissen vorzudringen und nicht nur die bereits vorgezeichneten Wege zu beschreiten (vgl. LAMNEK 2002, S. 164ff.).

Ein entscheidendes Merkmal des qualitativen Vorgehens ist die Substitution des klassischen, quantitativ geprägten Forschungsablaufs aus Hypothesenbildung, Datenerhebung und Überprüfung der Hypothese durch das Dialog-Konzept. Eine Interaktion zwischen dem Forscher und dem Untersuchungsobjekt ist nicht nur zulässig, sondern wird zum wichtigen Bestandteil des Forschungsprozesses. Im Extremfall erfolgt keine theoretische Strukturierung des Untersuchungsbereiches und es werden keine Hypothesen formuliert, da beide die Wahrnehmung einengen. Nur durch eine Anpassung des Forschungsgegenstands und des Erkenntnisziels im Verlaufe des Forschungsprozesses kann die notwendige Offenheit gegenüber dem Objekt sichergestellt werden.

Der Zugang zum Untersuchungsobjekt ist somit idiographisch – im Gegensatz zum grundsätzlich nomothetischen Selbstverständnis der quantitativen Forschung. Letzteres wurde – insbesondere in der Form des empirischen Instruments vollstandardisierter Fragebögen – massiver Kritik unterzogen, da es nicht in der Lage ist, Erklärungen für strategische Entscheidungen und die Strukturen und Prozesse, die diese beeinflussen, zu liefern. Dies hat zu einer Zuwendung hin zu qualitativen Instrumenten geführt (vgl. MULLINGS 1999 S. 338ff.).

Qualitative Sozialforschung führt zur Betrachtung individueller Fälle, die in dieser Weise kein zweites Mal vorkommen. Das Erkenntnisziel liegt aber nicht in der Individualität der Fälle an sich, sondern im Verstehen des Handelns. Somit besteht der entscheidende Schritt der empirischen Forschung aus der Interpretation der Aussagen in Form von Kategorien, die den Fall repräsentieren. Diese Rekonstruktion hat die Aufgabe, die zugrundeliegenden Strukturen zu erhellen (vgl. BUDE 2000, S. 577).

„Die Ergebnisse qualitativer Forschungen sind daher keine generellen Theorien mit dem Anspruch auf universelle Gültigkeit, universelle Anwendbarkeit und universelle Relevanz, sondern kontextualistische Erklärungen, die von befristeter Gültigkeit, von lokaler Anwendbarkeit und von perspektivischer Relevanz sind“ (BUDE 2000, S. 576).

---

<sup>51</sup> Phänomenologie versucht, ausgehend von der Erscheinung der Wirklichkeit, zu deren Wesen vorzudringen. Hermeneutik als Lehre der Deutung und Interpretation von Texten stellt das Verstehen vorfindbarer Lebensäußerungen des Menschen in den Vordergrund (vgl. LAMNEK 2002, S. 163; BORTZ / DÖRING 2002, S. 302).

Als grundlegende Prinzipien des qualitativen Vorgehens in der vorliegenden Studie sind zusammenfassend zu nennen: Offenheit, Prozesscharakter und Flexibilität. Sie haben direkte Konsequenzen für die Konzeption des empirischen Vorgehens, für das Sampling, ebenso wie für die Ausarbeitung und den Einsatz des Erhebungsinstruments und letztlich für die Datenauswertung.

---

### 5.3 Untersuchungsraum und –sample

---

Die Zusammensetzung des Untersuchungssamples folgt dem in der qualitativen Forschung üblichen theoretischen Sampling (vgl. KOCH / GRETSCH 1994 S. 27). Daher war es nicht Ziel, eine Zufallsstichprobe mit Anspruch auf Repräsentativität zu ziehen. Vielmehr wurde aufgrund theoretischer Vorüberlegungen eine gezielte Auswahl der Untersuchungsobjekte getroffen, mit dem Ziel, den Untersuchungsgegenstand differenziert aufzufächern und breit abzudecken. Als Untersuchungsobjekte werden deutsche Manager in Mexiko definiert, wobei als „deutsche“ Manager sowohl Expatriates gelten als auch dauerhaft in Mexiko lebende Personen, die sich selber als deutsch bezeichnen. Als unternehmerische Entscheidungsträger sind sie in organisationale und vor allem marktliche Beziehungen eingebunden, die in entscheidendem Maße von der Branche geprägt werden, in der ihr Unternehmen aktiv ist. Die Untersuchung fokussiert deshalb grundsätzlich unterschiedliche Branchen (Automobilzulieferer, Umwelttechnologie und Tourismus). Die Auswahl der Untersuchungsobjekte erfolgt branchenorientiert und schließt deutsche Manager aller Unternehmen in Mexiko ein, die zu den betrachteten Branche bzw. verwandten und unterstützenden Branchen gehören. So sind Netzwerke um ein „fokales“ Unternehmen (z. B. aus der Automobilindustrie) oder eine Non-Profit-Organisation identifizierbar.

Die konkrete Auswahl der Untersuchungsobjekte erfolgte im ersten Schritt über die Suche nach deutschen Firmen oder mexikanischen Unternehmen mit deutscher Leitung in den einschlägigen Firmenverzeichnissen der CAMEXA. Ob die Unternehmen eine formalisierte Kooperation zwischen einem deutschen und einem mexikanischen Unternehmen darstellen (z.B. in Form eines Joint-Venture), ist für ihre Berücksichtigung in dieser Untersuchung nicht maßgeblich. Alleine die Herkunft und die zunächst hypothetische Integration in ein Unternehmensnetzwerk sind Auswahlkriterien. Neben Unternehmensvertretern wurden auch andere Akteure in den möglichen Netzwerken betrachtet, die eine zentrale, eine koordinierende oder vermittelnde Rolle einnehmen können. Differierende Dimensionen, Probleme und Strategien werden auf diese Weise

erkennbar. Die Folge ist, dass das Sample im Verlauf des Forschungsprozesses zu erweitern ist. Vom Verfasser wurden 44 Leitfadenterviews überwiegend im August und September 2001 in Mexiko durchgeführt. Davon fanden 19 Interviews mit Vertretern der Automobilzulieferindustrie, sieben mit Akteuren aus der Umwelttechnologie und sechs weitere mit Managern touristischer Unternehmen statt<sup>52</sup>. Weitere Interviews wurden mit Vertretern verschiedener nicht unternehmerischer Institutionen (z.B. Interessensverbände) und einzelnen Unternehmern aus anderen Branchen geführt.

Die empirische Datenerhebung in Mexiko wurde im Rahmen des interdisziplinären und universitätsübergreifenden Forschungsverbundes Area Studies (FORAREA) durchgeführt. Deswegen kann bei einzelnen Forschungsfragen zum Vergleich zusätzlich auf Ergebnisse aus anderen FORAREA-Projekten zurückgegriffen werden. Der Verbund ist ein Zusammenschluss von Vertretern der Disziplinen Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Wirtschafts- und Kulturgeographie sowie Regionalwissenschaften unter dem Rahmenthema „Chancen und Risiken Interkultureller Kooperationen von KMU“ (vgl. FRICKE ET AL., 2002). Die einzelnen Projekte widmeten sich jeweils einem oder zwei Untersuchungsregionen und konzentrierten sich inhaltlich auf einen Themenkomplex. Auf diese Weise war es möglich, sich aus unterschiedlichen disziplinären Blickwinkeln dem Untersuchungsgegenstand zu nähern und komplementäre Erkenntnisse zu gewinnen. Folgende Forschungsfragen standen im Mittelpunkt des Verbundes:

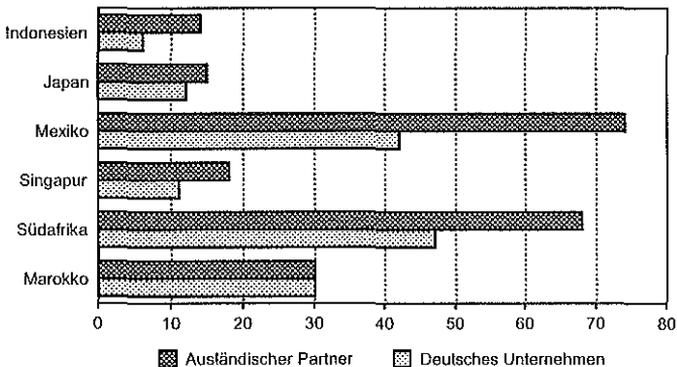
- Welche Formen der Unternehmenskooperation werden in einzelnen Ländern aus welchen Gründen eingesetzt? Wie ist der Erfolg kooperativer Auslandsengagements unter verschiedenen Rahmenbedingungen einzuschätzen?
- Welche Konfliktkonstellationen und -verläufe treten in internationalen Unternehmenskooperationen auf? Wie deuten die Kooperationspartner diese Konflikte und welche Strategien des Konfliktmanagements werden eingesetzt?
- Wie konstituiert sich Vertrauen/Misstrauen in internationalen Unternehmenskooperationen? Welche Instrumente werden eingesetzt, um Vertrauen zu schaffen sowie Kontrolle in der Kooperation auszuüben?
- Welche Rolle spielen deutsche Unternehmensnetzwerke beim Eintritt in ausländische Märkte? Welche Handlungsmöglichkeiten zur Integration in ausländische Unternehmensnetzwerke stehen zur Verfügung?

---

<sup>52</sup> Des weiteren wurden Gespräche mit verschiedenen Interessensvertretern und mit einzelnen Unternehmen anderer Branchen geführt. Auf die namentliche Auflistung der Unternehmen und Manager muss in dieser Arbeit aus Datenschutzgründen verzichtet werden.

Im Verlauf der Forschungszusammenarbeit haben die beteiligten Projektpartner Interviews mit 367 Unternehmensvertretern geführt. Dabei wurden teilweise sowohl deutsche als auch ausländische Unternehmen, die eine Kooperation unterhalten, berücksichtigt. Gegliedert nach Untersuchungsregionen ergibt sich die folgende Verteilung der analysierten Unternehmen (vgl. Abb. 12):

**Abbildung 12: Verteilung des Untersuchungssamples im FORAREA-Verbund**



Quelle: FRICKE ET AL. 2002, S. 58

In der vorliegenden Arbeit wird es durch dieses Vorgehen möglich, die in Mexiko im Rahmen eigener Interviews gewonnenen Ergebnisse in Beziehung zu den Ergebnissen der Kooperationspartner aus den anderen Untersuchungsregionen und einem erheblich erweiterten Untersuchungssample zu setzen. Die methodischen Konsequenzen, die sich hieraus ergeben, werden bei der folgenden Vorstellung des Erhebungsinstruments und der Analysemethode diskutiert und an den entsprechenden Stellen des empirischen Teils dieser Arbeit thematisiert (vgl. Kap. 7.1).

## 5.4 Erhebungsinstrumente

Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit beruht überwiegend auf Daten, die mit Hilfe qualitativer Leitfadenterviews erhoben wurden. Im Zuge der zunehmenden Etablierung qualitativer Forschung in den deutschsprachigen Sozialwissenschaften konnte sich das qualitative Interview aus dem untergeordneten Status eines Instru-

tes, das im Vorfeld quantitativ-standardisierter Studien zur Hypothesengenerierung eingesetzt wird, lösen. Seine eigenständige Bedeutung mit eigenem Erkenntnispotenzial gilt inzwischen als anerkannt (vgl. LAMNEK 2002, S. 157). In der wirtschaftsgeographischen Forschung wird in jüngerer Zeit dem Interview mit Unternehmern und anderen relevanten Akteuren zentrale Bedeutung beigemessen, weswegen sogar das Schlagwort vom *qualitative turn* Eingang in die Wirtschaftsgeographie gefunden hat (vgl. SCHOENBERGER 1991, MULLINGS 1999). Insbesondere in der Erforschung von *embeddedness* haben Unternehmensinterviews nichts von ihrer Aktualität verloren, da quantitative Zugänge eine adäquate Behandlung der Themen nicht ermöglichen (vgl. MARKUSEN 1999, S. 44). Auch im Kontext der Auseinandersetzung mit kultureller Differenz, der Auseinandersetzung mit Eliten im Ausland und im weitesten Sinne im Kontext des *cultural turn* ist der Wert qualitativer Interviews als Erhebungsinstrument ausführlich diskutiert und betont worden (vgl. HEROD 1999; HUGHES 1999).

Als Erhebungsinstrument wurden Leitfadeninterviews eingesetzt, da bei ihnen zu erwarten ist, dass die relativ offene Gestaltung der Interviewsituation mehr Raum für die spezifischen Sichtweisen der einzelnen Gesprächspartner lässt als standardisierte Erhebungsinstrumente. Es ist davon auszugehen, dass die Interviewpartner zu dem Thema der Untersuchung über einen komplexen Wissensstand verfügen und zu dessen Erklärung subjektive Theorien gebildet haben, z.B. zur Erklärung spezifischer Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Mexikanern. Der eingesetzte Interviewleitfaden (vgl. Anhang 1) enthält sowohl offene als auch standardisierte Fragen.

„Der Interviewer gleicht einem Mitreisenden auf der Zugfahrt, dem man sein ganzes Leben erzählt. Die Begrenztheit des Kontakts scheint die Bedingung für die besondere Wahrheitsfähigkeit dieser Beziehung darzustellen. (...) Es handelt sich um eine zufällige, aber außeralltägliche Begegnung, in der sich der Befragte als singuläres Subjekt einer Aussage und zugleich als kategorialer Repräsentant eines Kollektivbewusstseins begreifen kann“ (BUDE 2000, S. 573).

Zur Rekonstruktion dieser subjektiven Theorien ist der Einsatz offener Fragen notwendig, die den nötigen Raum lassen, um explizit verfügbare Annahmen spontan zu äussern. Die offenen Fragen werden durch theoriegeleitete, auf Hypothesen basierende standardisierte Fragen ergänzt. Sie dienen dazu, das nicht unmittelbar verfügbare Wissen der Interviewpartner zu erfassen (vgl. FLICK 1996, S. 99ff.)<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Auf den Einsatz der Struktur-lege-Technik (vgl. LAMNEK 2002, S. 174f.) in einem zweiten Termin ca. zwei Wochen nach dem Interview, in welchem der Gesprächspartner mit einer ersten Auswertung seiner Aussagen konfrontiert wird um diese zu kommentieren und ggf. zu revidieren, musste verzichtet werden, um unzumutbare Belastungen der Manager zu vermeiden.

Da die befragten Manager in Mexiko äußerst unterschiedliche persönliche Hintergründe aufweisen und sich zudem auch die organisatorischen und marktlichen Bedingungen ihrer Unternehmen durch eine hohe Vielfalt auszeichnen, war eine Anpassung der Fragen an deren Situation im Verlauf des Interviews erforderlich. Aus diesem Grund kam ein teilstandardisierter Leitfaden zum Einsatz, der die notwendige Flexibilität gewährleistet, um diese Vielfalt abzubilden. Zusätzlich ergänzen Erkenntnisse aus Expertengesprächen mit Vertretern zentraler oder koordinierender Akteure die Auswertungen von Unternehmensinterviews. Ein direkter Vergleich ist dabei nicht möglich und war auch nicht beabsichtigt. Da die Position der jeweiligen Akteure im Netzwerk vorab nicht genau bestimmbar war, mussten die Leitfadenterviews flexibel gehandhabt werden.

Der Einsatz eines Methodenmixes ist in der vorliegenden Studie durch die Kooperation innerhalb FORAREA möglich und sinnvoll, um die jeweiligen Stärken unterschiedlicher Instrumente miteinander zu kombinieren. Diese Kombination besteht dabei nicht in einer quantitativen Überprüfung von Hypothesen, die durch den Einsatz qualitativer Methoden explorativ generiert wurden. Vielmehr sollen quantitative und qualitative Instrumente komplementäre Ergebnisse liefern, indem eine Methodenintegration auf der Basis einer „methodologischen Triangulation“ stattfindet. Deren Wert wurde früher in der Validierung erzielter Ergebnisse durch den Einsatz komplementärer Instrumente gesehen – dieses Verständnis hat sich zuletzt verändert. Der entscheidende Vorteil der Triangulation wird heute in der Anreicherung und Vervollständigung von Erkenntnis durch die Überschreitung methodischer Grenzen gesehen (vgl. FLICK 1996, S. 250). Die unterschiedlichen Methoden erfassen verschiedene Aspekte desselben Untersuchungsgegenstandes und vermitteln auf diese Weise ein umfassenderes Bild. Quantitative Verfahren können beispielsweise Zusammenhänge nicht lückenlos aufarbeiten. Solche Lücken können ex-post durch qualitative Verfahren geklärt werden. Umgekehrt erweitern bei überwiegend qualitativ angelegten Vorgehensweisen zusätzlich eingesetzte quantitative Verfahren den Horizont. Sie können überindividuelle Strukturzusammenhänge aufzeigen, die sich aus der qualitativ erfassten subjektiven Sichtweise des Einzelnen nicht erschließen (vgl. KELLE / ERZBERGER 2000, S. 302ff.).

Insbesondere die Teile des gemeinsamen Fragenpools aus dem Projektverbund FORAREA sind standardisiert und daher auch quantitativ auswertbar. Somit konzentrieren sich die Vergleiche der in Mexiko erzielten Ergebnisse größtenteils auf quantitative Analysen. Den Kern der Untersuchung machen jedoch die eigenen – vom FORAREA-Verbund unabhängigen Fragestellungen – aus, für die ein qualitativer Zu-

gang gewählt wird. Daher ist im Folgenden die Auswertung der qualitativen Interviews zu diskutieren.

---

### 5.5 Auswertungsmethoden

---

Angesichts der großen Anzahl der Interviews, der sich daraus ergebenden Materialfülle und der theoretisch bereits vorstrukturierten Fragestellungen wurde die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode der Leitfadeninterviews eingesetzt (vgl. MAYRING 1988). Bei der Auswertung qualitativer Interviews muss der Reflexivität sowohl des Analysegegenstandes als auch der Analyse selbst Rechnung getragen werden. Das bedeutet, dass die einzelnen Aussagen des Interviews nicht für sich stehen, sondern sich auf andere Aussagen des Sprechers oder des Interviewers beziehen. Die Ausführungen sind nur in diesem Kontext analysierbar und verständlich. Das Interview ist als ein Kommunikationsprozess zu verstehen, in dessen Verlauf es zu Anpassungsprozessen kommt – zum Beispiel was die gegenseitigen Erwartungen anbetrifft (vgl. LAMNEK 2002, S. 197).

Die qualitative Auswertung darf jedoch nicht als ein „impressionistisches“ Deuten der Texte verstanden werden, bei dem der Forscher das Material überfliegt und einzelne Passagen hervorhebt und gemäß seiner subjektiven Assoziationen analysiert, da ein solches Vorgehen nur zu einer vermeintlichen Bestätigung bestehender persönlicher Vorurteile führen kann (vgl. BORTZ / DÖRING 2002, S. 335). Vielmehr hat auch die qualitative Datenerfassung und -auswertung eine Reihe von Qualitätskriterien zu erfüllen, von denen die bedeutendsten hier erwähnt sein sollen. Eine Übertragbarkeit quantitativer Kriterien in die qualitative Forschung wird vielfach angezweifelt (vgl. STEINKE 2000, S. 321). Neben dem Kriterium der Übertragbarkeit, das von der qualitativen Forschung gar nicht angestrebt wird, ist auch die Anwendbarkeit des Objektivitätskriteriums auf qualitative Methoden anzuzweifeln, da es in Widerspruch zu dem Dialog-Prinzip steht. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass die **intersubjektive Nachvollziehbarkeit** gesichert ist. Hieraus ergibt sich die Verpflichtung zur Transparenz: Der Dokumentation des Forschungsprozesses durch Offenlegung der Erhebungsmethoden und des Erhebungskontextes sowie der Transkriptionsregeln und der Auswertungsmethoden kommt beim qualitativen Zugang eine wichtige Rolle zu.

Die Auswertung der Interviews erfolgt in mehreren Schritten unter Einsatz sowohl qualitativer als auch quantitativer Auswertungsmethoden<sup>54</sup>. Wichtigster methodischer Baustein ist die Auswertung der wörtlich und vollständig transkribierten Interviewtexte mittels qualitativer Inhaltsanalyse, für die folgende Grundsätze gelten (vgl. MAYRING 2000, S. 471):

- Das Material ist als in den Kommunikationskontext eingebettet zu betrachten.
- Die Inhaltsanalyse erfolgt regelgeleitet, theoriegeleitet und schrittweise.
- Es werden nachvollziehbare Gütekriterien angesetzt.
- Die qualitative Inhaltsanalyse verschließt sich nicht grundsätzlich quantitativen Auswertungsschritten.

Angesichts des umfangreichen Textmaterials stand zunächst die **Reduktion** des Materials im Vordergrund. Auf der Basis der theoriegeleiteten Fragestellungen wurden die Transkriptionen einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse unterzogen und die Aussagen der Interviewpartner sukzessive paraphrasiert, generalisiert und anschließend reduziert.

Zur Klärung einzelner Aussagen der Gesprächspartner kam die **Explikation** zum Einsatz. Diese Technik qualitativer Inhaltsanalyse dient der Präzisierung unklarer Begriffe durch die Einbeziehung von Kontextmaterial, das entweder aus der unmittelbaren Umgebung der fraglichen Textstelle (enge Kontextanalyse) oder durch Rückgriff auf über das Interview hinausgehendes Material bezogen wird. Die enge Kontextanalyse greift auf die Aussagen des Interviewten zurück, die sich auf die fragliche Stelle beziehen und zur Textstelle eine der folgenden Beziehungen aufweisen (vgl. MAYRING 1988, S. 72):

---

<sup>54</sup> Die quantitative Auswertung bezieht sich vor allem auf die Themen des gemeinsamen Fragepools im Rahmen des FORAREA-Verbundes und wird daher nicht weiter diskutiert. Sie beinhaltet Elemente der deskriptiven Statistik und der bivariaten schließenden Statistik zur Aufdeckung von Zusammenhängen im kulturübergreifenden Vergleich. Die Daten des Projektverbundes wurden in SPSS zu einem gemeinsamen Datensatz zusammengeführt. Durch die Kooperation wurden ausreichende Fallzahlen erzielt, um eine Überprüfung der Zusammenhänge zwischen einzelnen Fragestellungen und den Untersuchungsräumen z.B. anhand von Chi-Quadrat-Tests oder Mittelwertvergleichen zu ermöglichen. Die Stichprobe ist aber nicht umfangreich genug, um tiefergehende Kausalanalysen unter Ausschluss bestimmter Einflüsse (z.B. Branche, Herkunft des General Managers oder Erfolg der Kooperation) zuzulassen. Zudem ist das Sample des Gesamtverbundes unter den Grundsätzen eines theoretischen Samplings entstanden. Die für die Anwendung quantitativer Verfahren notwendige Voraussetzung einer Zufallsauswahl ist nicht gegeben.

- definierend, erklärend;
- ausschmückend, beschreibend;
- beispielgebend, Einzelheiten beschreibend;
- korrigierend, einschränkend;
- antithetisch.

Der letzte Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse hat zum Ziel, aus den Aussagen eines jeden Interviews eine bestimmte Struktur herauszufiltern. Aus den in der Literatur erwähnten Methoden der Strukturierung wurde die typisierende Strukturierung ausgewählt. Sie verfolgt als Ziel die Identifikation und genauere Beschreibung von Typen. Solche Typen müssen nicht Personen, es können auch typische Merkmale sein. Die Typisierungsdimension und die dazu denkbaren Ausprägungen müssen vorab theoriegeleitet festgelegt werden. Die Bezeichnung von Aussagen als besonders markant ist variabel zu handhaben, aber zu dokumentieren. Es wurden diejenigen Ausprägungen beschrieben, die

- extrem oder
- von besonderem theoretischen Interesse sind, oder
- besonders häufig vorkommen.

Der Vorteil gegenüber anderen Methoden der Strukturierung liegt darin, dass nicht das gesamte Material, sondern nur einzelne Prototypen analysiert werden müssen. Das bedeutet zwar einen Informationsverlust, im Gegenzug ist die Analyse der Prototypen aber wesentlich detaillierter und genauer als beim Einsatz einer alternativen Strukturierung (vgl. MAYRING 1988, S. 85).

Grundsätzlich hat die qualitative Inhaltsanalyse gegenüber anderen qualitativen Techniken eindeutige Stärken in der regelgeleiteten Vorgehensweise im Hinblick auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Dem Grundprinzip der Offenheit wird durch den flexiblen Umgang mit dem Kategoriensystem dennoch Rechnung getragen. Kategorien werden im Laufe des Forschungsprozesses überarbeitet und an neue Erkenntnisse aus dem Material angepasst. Verfechter dieser Methode sehen die Möglichkeit, quantitative Auswertungsschritte in die Analyse zu integrieren, keinesfalls als eine Schwäche, sondern als Beitrag zur Überwindung der Dichotomie „qualitativ vs. quantitativ“ an.

---

## **6 DEUTSCHE UNTERNEHMENSNETZWERKE UND DIE MEXIKANISCHE WIRTSCHAFT**

---

**I**m ersten Schritt der empirischen Arbeit werden die strukturellen Rahmenbedingungen der ökonomischen Austauschbeziehungen zwischen deutschen Unternehmen in Mexiko analysiert. Die Bedingungen für die Entstehung kooperativer Austauschbeziehungen weisen grundsätzliche Unterschiede auf, die durch die Machtverhältnisse, technologische und konjunkturelle Einflüsse bestimmt werden. Ein Branchenzugang erlaubt es, dieser Unterschiedlichkeit Rechnung zu tragen. Hierzu bedarf es einer branchenspezifischen Analyse sowohl der aktuellen konjunkturellen Lage in Mexiko als auch der weltwirtschaftlichen Verflechtung der Branche. Sofern sie eine wesentliche Wirkung auf die Marktgestaltung entfalten, werden auch die wirtschaftspolitischen Institutionen und deren Maßnahmen und Politiken thematisiert. Neben dieser Analyse der grundlegenden Rahmenbedingungen in den betrachteten Branchen gilt es, Existenz und Struktur von Unternehmensnetzwerken sowie die Interaktionsinhalte der Netzwerkbeziehungen zu analysieren.

---

### **6.1 Das deutsche Zuliefernetzwerk in der mexikanischen Automobilindustrie**

---

Die Automobilindustrie ist insbesondere seit der NAFTA-Gründung nicht nur ein wichtiger Motor wirtschaftlicher Entwicklung, sondern auch ein wichtiges Ziel ausländischer Direktinvestitionen. So entstand in den letzten Jahren ein moderner und maßgeblich von ausländischen, nicht zuletzt deutschen, Firmen kontrollierter Sektor. An dieser Entwicklung nehmen auch zahlreiche kleine Firmen teil, die so einen Internationalisierungsprozess einleiten. Daher wird die Automobilindustrie als ein Beispiel für die mögliche Rolle deutscher Unternehmensnetzwerke im Internationalisierungsprozess untersucht.

---

### 6.1.1 Verbundfertigung, Hierarchisierung der Zulieferstrukturen und Netzwerkbildung vor dem Hintergrund der Globalisierung

---

Die räumlichen Organisationsmuster der globalen Automobilindustrie haben sich zum Ende des 20. Jahrhunderts massiv verändert: neue betriebliche Organisationsformen, Logistiksysteme und Marktanforderungen waren die Triebkräfte dieser Entwicklung (vgl. GABBE 1993). Sie führten zur Durchsetzung des postfordistischen Produktionsmodells mit flexiblen Fertigungssystemen auf der Basis von Mehrzwecktechnologie, stark zunehmender Produkt- und Variantenvielfalt, abnehmender vertikaler Integration, der Etablierung von Systemlieferanten und nicht zuletzt zu beschleunigter Marktkonzentration durch Fusionen oder durch die steigende Anzahl strategischer Allianzen. Kennzeichnend für das post-fordistische Produktionssystem ist die sogenannte schlanke Produktion, die Kostenersparnisse durch *economies of scale* mit der flexiblen Erfüllung von Kundenwünschen (*economies of scope*) verbindet (vgl. WOMACK ET AL. 1990; HUDSON 1997, S. 482).

Zum Ende der 1990er Jahre litt der weltweite Automobilbau unter erheblichen Überkapazitäten und Überproduktion (vgl. HUDSON 1997, S. 481). Für das Jahr 1998 wurde geschätzt, dass die Produktionskapazitäten 71 Millionen Einheiten betragen, jedoch nur 49 Millionen Einheiten verkauft wurden (beide inkl. Nutzfahrzeuge; vgl. NUNNENKAMP 2000, S. 4f.). Zum Beginn des 21. Jahrhunderts fördern weiterhin einige Faktoren die massive Verschärfung des Wettbewerbs auf globaler Ebene. Dies sind (vgl. WERNECK 2003; SCHLIE / YIP 2000; NUNNENKAMP 2000):

- **Nachfragestrukturen:** Zum einen verlagern sich die räumlichen Schwerpunkte der Nachfrage nach Pkw. Die klassischen Triademärkte verlieren relativ an Bedeutung, da die Wachstumsraten hier sehr niedrig sind, während die sogenannten *emerging markets* in Lateinamerika, Ost-/Südostasien sowie in Mittel- und Osteuropa mit hohen Wachstumsraten aufholen. In qualitativer Hinsicht ist eine fortschreitende Individualisierung der Kundenwünsche zu beobachten. Sie bewirkt steigende Qualitätsanforderungen und engere Preisexpectationen der Kunden.
- **Beschaffung:** Auch die Zulieferbranchen befinden sich in einer Phase intensiver Wettbewerbsverschärfung. Im Rahmen eines *global sourcing* wird es den Automobilherstellern möglich, Preisdifferenzen in weltweitem Maßstab zu nutzen. Die Konsolidierungstrends der Automobilindustrie schließen auch die Zulieferer ein. Die Zahl der direkten Zulieferer ist dramatisch gesunken, und ein weiterer Unternehmenskonzentrationsprozess in diesem Sektor wird

erwartet. Gleichzeitig intensiviert sich die Kooperation zwischen Herstellern und Lieferanten.

- **Produktionstechnologie:** Flexible Fertigungstechnologien ermöglichen erst die Befriedigung differenzierter Kundenwünsche. Durch Modul- und Systemtechnik wird die Produktion einer breiten Variantenvielfalt ermöglicht, die auf einem Satz grundlegender Komponenten basiert. Prominentes Beispiel dafür ist die Plattformstrategie des Volkswagen-Konzerns. Gemeinsame Plattformen und Gleichteile erlauben die Nutzung von Größenvorteilen. Das Streben nach Wachstum und Realisierung von *economies of scale* hat sowohl bei den Fahrzeugherstellern als auch bei den Zulieferern einen Konzentrationsprozess ausgelöst.
- **Politische und rechtliche Rahmenbedingungen** verändern die Branchenstruktur maßgeblich. Insbesondere supranationale Institutionen wie die WTO vereinfachen den internationalen Zugang zu Produktionsfaktoren und eröffnen neue Marktchancen in räumlicher wie auch in rechtlicher Hinsicht. Dem steht der Schutz der nationalen Industrie entgegen, der in national/regional definierten protektionistischen Maßnahmen seinen Ausdruck findet.

Die Periodisierung des Globalisierungsprozesses in der Automobilindustrie zeigt zwei starke Wachstumsphasen von 1984 bis 1989 und von 1996 bis 2000. In den 1980er Jahren stand die Automobilindustrie unter zunehmendem Einfluss von Globalisierungsprozessen. Dies war die Phase, in der sich die japanischen Hersteller auf den Triademärkten Nordamerika und Europa fest etablierten. Wichtiger Bestandteil dieses Globalisierungsprozesses waren die sogenannten *transplants* japanischer Hersteller (Honda, Nissan und Toyota) in Großbritannien (vgl. HUDSON 1997, S. 482). Die Wachstumsphase der 1990er Jahre ist auf die *emerging markets* in Osteuropa sowie in Süd- und Ostasien zurückzuführen (vgl. ENGELHARD 2000, S. 3f.).

Anders stellt sich das Bild der weltweiten Verteilung der Produktionsstandorte dar. Außerhalb der Triade sind neue Produktionsschwerpunkte v.a. in Lateinamerika, in Südkorea sowie in Mittel- und Osteuropa entstanden (vgl. DIEHL 2001). Auch die Verteilung der Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie zeigt dieses Bild: Schwerpunkte liegen in Lateinamerika (Mexiko und Brasilien) sowie in den Transformationsländern Mitteleuropas. In Asien finden sich überwiegend SKD- bzw. CKD-Montagestandorte<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> *Semi knocked down* (SKD) und *completely knocked down* (CKD) bezeichnen zwei unterschiedliche Zerlegungsgrade von Fahrzeugteilesätzen, die an den Heimatstandorten der Her-

Die sinkende Fertigungstiefe<sup>56</sup> bei Herstellern wie auch bei Zulieferern weist auf die zunehmende Bedeutung von Outsourcing-Strategien bereits bis Mitte der 1990er Jahre hin. Das Outsourcing ist in den meisten Fällen international orientiert, wie die Betrachtung von Importstatistiken erkennen lässt. Es findet also unter maßgeblicher Beteiligung ausländischer Zulieferer bzw. Integration ausländischer Standorte deutscher Lieferanten statt (vgl. NUNNENKAMP 1998, S. 300ff.). Europäische Niedriglohnstandorte v.a. in Mittel- und Osteuropa gewannen in den 1990er Jahren für die Globalisierung der Automobilindustrie und das Outsourcing an Bedeutung.

Die deutsche Automobilindustrie sieht sich mit folgenden zentralen Globalisierungseinflüssen konfrontiert (vgl. HAAS/REHNER 2002b, S. 167f.):

- Räumliche Marktdivergenzen: Das größte Marktvolumen konzentriert sich in der Triade, das Wachstum verschiebt sich jedoch zunehmend zu den *emerging markets* in Osteuropa, Asien und Lateinamerika.
- Die *emerging markets* werden von dem Spannungsfeld Liberalisierung versus Regulierung bestimmt.
- Unternehmensrestrukturierungen und Globalisierungsprozesse stehen in wechselseitig verstärkender Beziehung zueinander.

Der Zwang zu Flexibilisierung, markt- und kundenspezifischer Anpassung sowie die Notwendigkeit, durch weltweite Vermarktung *economies of scale* zu erzielen, führen in logischer Konsequenz zu der Plattformstrategie. Die meisten Hersteller setzen heute auf eine flexible Plattformstrategie, bei der die in Entwicklung und Herstellung kostenintensive Bodengruppe als Basisplattform dient, auf der eine differenzierte Modellstrategie aufbaut. Die Plattformen sind heute in Breite und Länge veränderbar, so dass in der Regel marktspezifische Anpassungen möglich sind. Sogenannte Weltautos gehören inzwischen der Vergangenheit an; auch Modelle wie der Honda Accord werden nun in einer regionalspezifisch angepassten Plattformversion gebaut (vgl. TUCHER 1999, S. 141ff.).

---

steller gefertigt werden, um in meist stark protektionistischen Märkten vor Ort montiert zu werden. Auf diese Weise werden die extrem hohen Zölle auf den PKW-Import (CBU – *completely built up* – Fahrzeuge) vermieden. SKD beinhaltet meist nur eine Endmontage vor Ort (ggf. inkl. Rohbau und Lackiererei); im Falle von CKD findet vor Ort auch der Rohbau und die Lackierung statt, der *local content* wird dabei teilweise sukzessive erhöht. Eine detaillierte Analyse von SKD- und CKD-Montagestandorten als Marktbearbeitungsstrategie findet sich bei TUCHER 1999.

<sup>56</sup> Wertschöpfungsanteil am Bruttoproduktionswert des Endproduktes.

Konstitutive Merkmale der japanisch geprägten *lean-production*-Systeme sind das Outsourcing und eine wesentlich niedrigere vertikale Integration, als dies bei traditionellen fordristischen Produktionssystemen der Fall war. Damit einhergehend wurde die Lagerhaltung der Hersteller wesentlich reduziert und *just-in-time*-Systeme wurden eingeführt.

Im Kontext der Globalisierung der Automobilbranche und ihrer flexiblen Spezialisierung entstand auf die Zulieferer ein erheblicher Druck durch

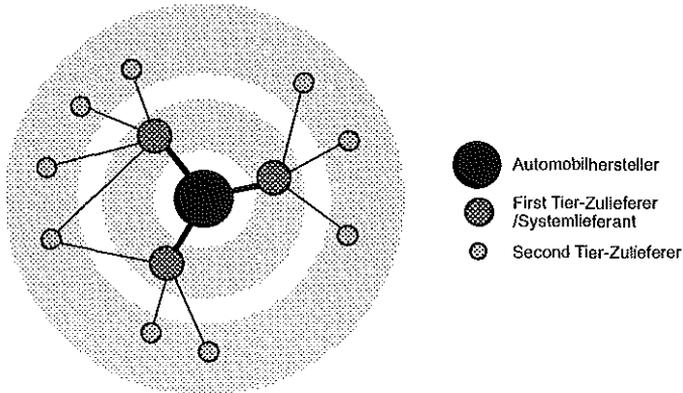
- gestiegene Qualitätsanforderungen,
- Forderungen nach Preisnachlässen,
- *just-in-time*-Lieferungen und
- Beteiligung an Design und Entwicklung.

Die sich ergebende Konsequenz war ein massiver Restrukturierungsprozess der Zulieferbranchen, der in den 1990er Jahren die Unternehmenskonzentration unter den Herstellern an Dynamik bei weitem übertraf. Strategische Neukonzeptionen und umfangreiche Restrukturierungen waren die Folge und führten letztlich zu einer steigenden Anzahl von *Mergers & Acquisitions* (M&A), vor allem innerhalb der EU und der USA (vgl. NUNNENKAMP 2000, S. 26). Diese fanden zunächst vor allem zwischen Spezialisten für bestimmte Teile statt, zum Ende der 90er Jahre jedoch auch zunehmend funktionsübergreifend (vgl. HUDSON 1997, S. 484). Die Zahl der weltweit tätigen Automobilzulieferer ist nicht genau bestimmbar, Schätzungen beziffern einen drastischen Rückgang von 30.000 (1988) auf 4.000 (1998). Diese Entwicklung hängt direkt mit dem Bedeutungsgewinn der Systemlieferanten zusammen. Prognosen lassen erwarten, dass sich in den nächsten Jahren eine nur zweistellige Zahl weltweit aktiver Systemlieferanten herauskristallisieren wird (vgl. NUNNENKAMP 2000, S. 26). Diese Entwicklung hat aber auch eine Verschiebung der Machtverteilungen im Fertigungssystem zur Folge: Einige wenige global aktive Systemlieferanten haben zweifellos eine verbesserte Machtposition gegenüber den Automobilherstellern als die vormals übliche große Anzahl kleiner und meist lokal gebundener Lieferanten<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Beispiele für M&A im Zulieferbereich, bei denen Anfang 1997 einige große deutsche Lieferanten übernommen wurden, finden sich in HUDSON 1997, S. 486.

Abbildung 13: Netzwerkconstellation in der Automobilindustrie



Quelle: eigener Entwurf

Eine Beschränkung der Betrachtung auf reine Kosten- und Flexibilitätsaspekte wäre jedoch eine unzulässige Verkürzung des Wandels in den Hersteller - Zulieferbeziehungen. Die beschriebenen strategischen Anpassungen der Hersteller in Form von Modularisierung und Plattformstrategie führen zu einer Komponenten-Homogenisierung. Gleichzeitig verursachen Produktdiversifizierung, Nischenstrategien und die Globalisierung der Märkte eine fortschreitende Verkürzung der Produktentwicklungszeiten. Für die Zulieferer bedeutet dies: Teile und Komponenten müssen multipel in verschiedenen Modellen einsetzbar, beschaffungsfreundlich konstruiert sein und in direkter Absprache gemeinsam von Hersteller und Zulieferer entwickelt werden (vgl. PRIES 1999, S. 34).

Dies ist nur durch ein reflexives *engineering* möglich. In Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Vorserie, Nullserie und Produktion müssen permanente Rückkopplungsschleifen zwischen Hersteller und Lieferanten bestehen. Im Bezug auf die Netzwerkdiskussion ergeben sich daraus folgende Konsequenzen:

- Die Beziehungen zwischen Hersteller und Lieferanten sind durch eine zunehmende Interdependenz geprägt. Sie beruht auf technologischen wie auch logistischen und marktlichen Aspekten. Durch die gemeinsame Entwicklung sind Hersteller und Zulieferer mittelfristig aneinander gebunden. Durch *just-in-time*-Fertigung wird die Auswirkung von Problemen an bestimmten Stellen des Systems für alle Teilnehmer schneller spürbar und Globalisierung macht

die gemeinsame Marktpräsenz von Herstellern und Zulieferern an verschiedenen Standorten nötig.

- Die Zulieferstrukturen zeigen zunehmende Machtunterschiede; die Hersteller lagern einen Teil ihrer Macht und Verantwortung an ihre strategischen Partner unter den Systemlieferanten aus. Daher ist im modellhaften Abbild von Zuliefernetzwerken eine Struktur aus mehreren Ringen aufzunehmen.

Netzwerken sind bestimmte Risiken immanent, die in der Automobilindustrie zu einer gewissen Gegentendenz in Form von Rezentralisierung und Hierarchisierung führen. Das Motiv hierfür sind drohende Know-how- und Kompetenzverluste, Abhängigkeiten und der Verlust der Steuerungsfähigkeit, da „Outsourcingspirale“ bzw. „Dezentralisierungsfälle“ drohen. Zudem haben kooperative Organisationsformen in der Automobilindustrie selbst nur selten zu Erfolgen geführt. Die meisten existenten Joint-Ventures entstanden durch politischen Druck der jeweiligen Regierungen. Die freiwillig eingegangenen Joint-Ventures sind eher in Randbereichen der Konzerne anzusiedeln. Es gibt auch eine generelle Tendenz hin zur Auflösung kooperativer Formen (insbesondere von Joint-Ventures), sofern der rechtliche Rahmen der jeweiligen Länder und die eigene finanzielle Ausstattung dies erlaubt. Die erwartete Transformation der Konzernzentralen in koordinierende Holdings widerspricht der empirischen Evidenz. Im Gegenteil, gerade durch die technisch-organisatorische Entwicklung hin zur Plattformstrategie ist eine Straffung der Konzernorganisation und ein operativer Machtzuwachs der Konzernzentrale festzustellen (vgl. KÖHLER 1999, S. 374ff.).

---

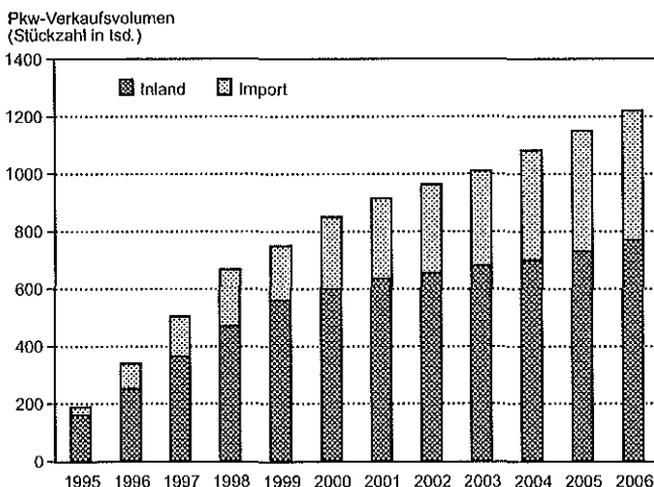
### 6.1.2 Angebots- und Nachfragestrukturen im mexikanischen Automobilmarkt

---

Der mexikanische Binnenmarkt für Automobile zeigte in der Zeit unmittelbar nach der Währungskrise 1994/1995 zunächst eine sehr rasche Entwicklung, von der nationale Produkte ebenso wie importierte Fahrzeuge profitieren konnten (vgl. Abb. 14). Diese Phase endet jedoch im Jahr 2000. Für die Zeit bis 2006 wird nur noch ein moderates Wachstum der Verkaufszahlen prognostiziert, von dem aber vor allem importierte Fahrzeuge profitieren werden: Es ist ein Anstieg der Verkaufszahlen von 2000 bis 2006 von rund 250.000 auf ca. 450.000 Einheiten zu erwarten. Demgegenüber wird für die im Inland hergestellten Fahrzeuge nur eine Steigerung von 600.000 auf ca. 770.000 verkaufte Einheiten prognostiziert. Somit von einer Steigerung der Importpenetration auf mehr als ein Drittel auszugehen.

Mexiko ist in den 1990er Jahren neben Südkorea, der VR China und Spanien zu einem der neuen Anbieter auf dem Weltmarkt für Automobile avanciert (vgl. NUNNENKAMP 2000, S. 56). Von den lateinamerikanischen Herstellerländern hat Mexiko das höchste Wachstum aufzuweisen. Es erreichte Ende der 1990er Jahre einen höheren Anteil an der Weltproduktion als Brasilien. Mit rund 1,4 Millionen Pkws hielt Mexiko im Jahr 1999 einen Anteil von 3 % an der Weltproduktion.

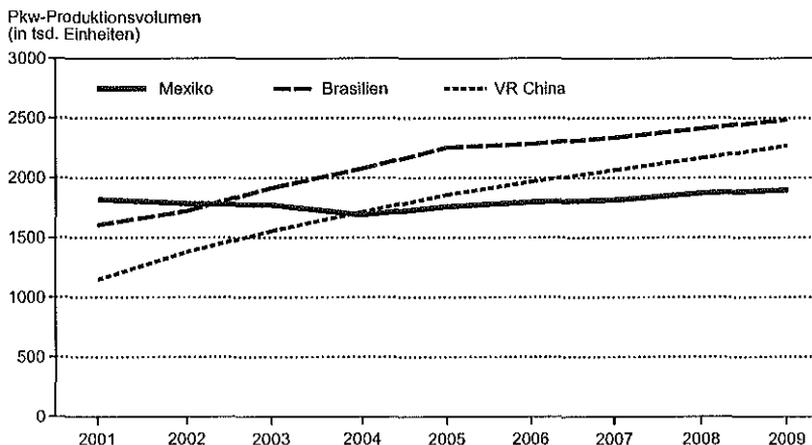
**Abbildung 14: Verkaufszahlen Automobile in Mexiko (1995 bis 2006)**



Quelle: CEESP 2001, S. 35.

Nach dem Rekordjahr 2000 ist von einem leichten Rückgang der Produktionszahlen bis 2004 auszugehen, gefolgt von einer raschen Erholung bis zum Jahr 2009, wenn Mexiko pro Jahr voraussichtlich 1,9 Millionen Automobile fertigen wird (vgl. Abb. 15). Die Entwicklung ist damit im Wesentlichen stagnativ, das Wachstum wird von den beiden expansiven Produktionsstandorten China und Brasilien getragen werden (vgl. PWC 2002, S. 1).

**Abbildung 15: Prognose der Fahrzeugproduktion in Mexiko, Brasilien und der VR China (2001 bis 2009)**



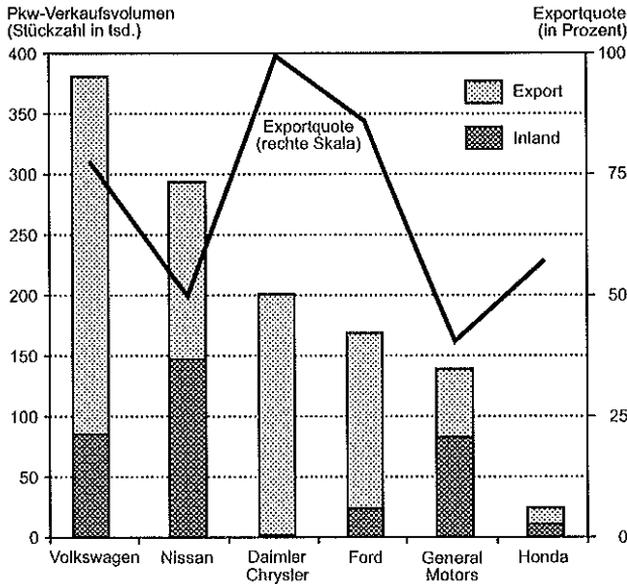
Quelle: PWC 2002., S. 1

Es gibt keine rein mexikanischen Kraftfahrzeughersteller, die umfangreiche mexikanische Pkw-Produktion wird von ausländischen multinationalen Herstellern kontrolliert. Wenn daher im Folgenden von der mexikanischen Automobilproduktion gesprochen wird, so ist damit die Summe aller in Mexiko befindlichen Automobilproduktionsstätten gemeint, unabhängig von deren Besitzverhältnissen. Die Frühphase der Automobilindustrie in Mexiko begann in der Zwischenkriegszeit mit Investitionen der amerikanischen Hersteller Ford und General Motors. Das 1962 erlassene „Dekret über die Integration der Automobilindustrie“ bedeutete eine industriepolitische Wende, da im Rahmen der importsubstitutionsorientierten Industriepolitik Mexikos *local-content*-Vorschriften eingeführt wurden. Die unter dem Druck des IWF eingeleitete sukzessive Aufhebung dieser Maßnahmen ab 1982 führten zu einer zunehmenden Handelsliberalisierung. Mit dem Beitritt zur NAFTA 1994 wurde schließlich Ablösung der mexikanischen *local content* durch einen *North American regional content* abgelöst. 50 % der eingekauften Vorleistungen mussten aus NAFTA-Ländern stammen. Diese Vorschrift ist durch WTO-Regelungen sukzessive reduziert worden und soll 2004 vollständig entfallen.

Insgesamt waren Ende der 1990er Jahre acht Pkw-Hersteller auf dem mexikanischen Markt aktiv, die insgesamt 20 Produktionsstätten betrieben (vgl. CARILLO /

GONZALEZ LÓPEZ 1999, S. 100). Die traditionellen Standorte lagen im zentralen Hochland. In den 1980er Jahren entstanden im Zuge der Liberalisierungspolitik und des *Maquiladora*-Programms eine Reihe neuer Standorte US-amerikanischer Produzenten in den nördlichen Bundesstaaten Chihuahua und Coahuila.

**Abbildung 16: Die Automobilhersteller in Mexiko: Produktionsvolumen und Exportquote**



Quelle: INEGI 2002

Die Produktionszahlen der wichtigsten Hersteller sind in Abbildung 16 dargestellt. Die in Mexiko gefertigten Stückzahlen der ebenfalls präsenten Hersteller BMW, Mercedes-Benz und Honda sind vernachlässigbar. Die Produktion von Ford, Chrysler und Nissan in Mexiko entwickelte sich in den letzten Jahren stagnativ bis rückläufig. Nissan konnte sich nach der Währungskrise zwar erholen, erreicht aber heute nur das Niveau von unmittelbar vor der Krise. Die Auswirkungen der Währungskrise auf die beiden amerikanischen Hersteller Ford und Chrysler waren höchst unterschiedlich: Für Ford stellte 1994 eines der besten Jahre in den 1990ern dar; für Chrysler bedeutete es einen schweren Einbruch. General Motors und Volkswagen sind die eindeutigen Ge-

winner unter den Herstellern in Mexiko, nur sie konnten sich in den 1990ern durchgängig positiv entwickeln. Volkswagen ist dabei mit einer Verdoppelung der Produktionszahlen eindeutiger Spitzenreiter sowohl hinsichtlich des Wachstums als auch hinsichtlich des Volumens.

Seit der Wechselkursanpassung im Anschluss an die Währungskrise 1994/95 gewinnt die mexikanische Automobilindustrie weltweit an Bedeutung. Mexiko ist nach Spanien und Südkorea zu dem führenden Exporteur unter den neuen Anbietern von Kraftwagen und Kfz-Teilen geworden, wobei über 90 % der Exporte in den NAFTA-Raum fließen (vgl. NUNNENKAMP 2000, S. 58f.). Größte Bedeutung hat dabei der unternehmensinterne Handel mit den USA, der von US-amerikanischen Herstellern dominiert wird. Durch den NAFTA-Beitritt ist zwar der Anreiz gestiegen, Mexiko als eine Produktionsbasis für den US-amerikanischen Markt zu nutzen, europäische Hersteller nutzen dies aber bisher kaum. Für General Motors und Nissan lässt sich im Zeitraum von 1981 bis 1998 nachweisen, dass zunehmende Produktionszahlen in Mexiko mit sinkenden Stückzahlen der Inlandsproduktion der beiden Hersteller in ihren jeweiligen Heimatländern einhergingen, was auf kostenorientierte Auslagerungen von Produktionskapazitäten bzw. bestimmten Fertigungsschritten nach Mexiko hinweist (vgl. NUNNENKAMP 2000, S. 47)<sup>58</sup>.

Bereits im Jahr 1995 war die relativ junge mexikanische Automobilindustrie unter den weltweit führenden Nationen die am stärksten exportorientierte. 56 % der mexikanischen Automobile wurden exportiert. Die Produktion in den USA ist stark binnenmarktorientiert, und die japanischen und südkoreanischen Hersteller bedienen die Triademärkte nicht aus ihrem Heimatland, sondern über so genannte *transplants*, weswegen auch hier die Exportquoten vergleichsweise niedrig sind.

Auch im Bereich der Kfz-Teile ist Mexiko zu einer relevanten Produktionsbasis im NAFTA-Markt geworden. Die US-amerikanischen Importe aus Mexiko nahmen bereits in der ersten Hälfte der 1980er Jahre im Bereich der Motoren massiv zu, in den 1990er Jahren hat sich insbesondere der Bereich *electrical equipment* sehr expansiv gezeigt und zu Lasten der US-Importe aus Japan und der EU etwa verdoppelt. Der Anteil mexikanischer Autoteile an den US-Importen war bereits Mitte der 1990er Jahre höher als jener der europäischen Produzenten (vgl. DIEHL 2001, S. 17f.). Diese Entwicklung ist nicht zuletzt auf die Wirkung der sogenannten *Maquiladora*-Industrie

---

<sup>58</sup> Ein weiterer Hinweis hierauf ist die sehr niedrige vertikale Integration der mexikanischen Automobilindustrie, die schon seit Jahren bei ca. 25 % (vgl. DIEHL 2001, S. 7) liegt. Ein solcher Wert ist nur durch die Einbindung in internationale Fertigungsverbände von Herstellern zu erklären. Trotz Outsourcing erreicht eine Vollproduktion meist Werte um 30 %.

zurückzuführen. Auf deren Grundlage und begünstigt durch die Gründung der NAFTA konnte sich ein grenzüberschreitendes Produktionsnetzwerk aus US-amerikanischen Automobilherstellern und deren Zulieferern entwickeln. Dies zeigt sich deutlich in der außenwirtschaftlichen Verflechtung der Branche. Von 1993 bis 2000 stieg das Volumen der mexikanischen Automobilexporte (inkl. Kfz-Teile und Zubehör) fast auf das Dreifache und erreichte im Jahr 2000 über 10 Mrd. US-\$. Die Analyse der Exportstruktur zeigt die besondere Bedeutung der *Maquiladora* beim Export von Autoteilen (vgl. Tab. 5).

**Tabelle 5: Exportstruktur der mexikanischen Automobilindustrie**

	Anteile an den Exporten 2000 (in %)	
	Ohne <i>Maquiladora</i> -Industrie	Mit <i>Maquiladora</i> -Industrie
Automobile	76,8	66,2
Motoren	7,5	6,6
Felgen/Reifen	0,7	0,6
Autoteile	12,7	23,3
Andere	2,3	3,3

Quelle: CEESP 2001, S. 32

Unter Ausschluss der *Maquiladora*-Industrie zeigt sich eine wesentlich stärkere Konzentration der mexikanischen Exporte auf Endprodukte, während die Ausfuhren von Autoteilen bei Berücksichtigung der *Maquiladora*-Industrie auf knapp 25 % steigen. Dies macht die herausragende Bedeutung der Exporte von Autoteilen aus der *Maquiladora* klar erkennbar.

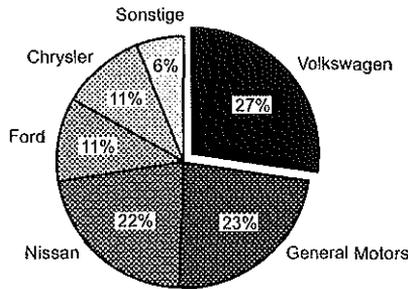
---

### 6.1.3 Volkswagen de México – vom *local hero* zum *global player*?

---

Die Betrachtung der Anteile verschiedener Hersteller im mexikanischen Binnenmarkt im Jahr 2000 zeigt bei neu zugelassenen Pkw die Marktführerschaft von Volkswagen vor General Motors und dem japanischen Hersteller Nissan. Die beiden anderen Hersteller unter den amerikanischen *big three* liegen mit Marktanteilen von jeweils rund 11 % schon deutlich zurück (vgl. Abb. 17).

Abbildung 17: Marktanteile im mexikanischen Pkw-Markt 2000



Quelle: Volkswagen de México 2000

Für lange Zeit war das Volkswagenwerk in Puebla in der Strategie des Konzerns ein „passiver Brückenkopf“. Es hatte die Funktion, den geschützten mexikanischen Markt mit älteren und in Europa ausgelaufenen Modellen, insbesondere mit dem „Käfer“, zu bearbeiten. Bereits Mitte der 1950er Jahre wurde VW Käfer in Form von CKD-Sätzen importiert und in Mexiko montiert. 1962 ging das Werk Promotora Mexicana de Automobiles (Promexa) in Xalostoc / Estado de México in Betrieb. Das Werk in Puebla wurde 1968 eingeweiht und war bis in die 1980er Jahre hinein mit der Herstellung sogenannter *coches populares*<sup>59</sup> alleine auf den Binnenmarkt orientiert.

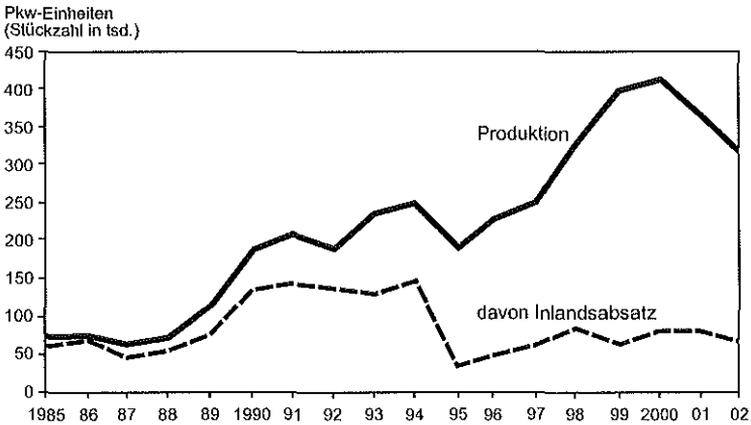
Vor dem Hintergrund der Netzwerkbildung im Ausland ist die in den 1980er Jahren vollzogene Änderung der Konzernstrategie von herausragender Bedeutung. Als Volkswagen zunehmend zu der Verbundfertigung überging, veränderte sich auch die Funktion des Werkes Puebla. Die Verbundfertigung beinhaltet einen systematischen und weltweiten Austausch von Teilen und Komponenten zwischen den verschiedenen Werken des Konzerns. Dabei übernehmen die wichtigen Werke jeweils für bestimmte Modelle die Leitfunktion. Mit der Einführung des *New Beetle* hat das Werk Puebla erstmals die Rolle eines weltweiten Leitwerkes im Gesamtkonzern übernommen.

Die Entwicklung der Produktionszahlen von Volkswagen de México zeigt eine erste deutliche Wachstumsphase 1989/1990, danach einen Einbruch des Binnenmarktes im Jahr 1995, der auch durch weiter steigende Exporte nicht kompensiert werden konnte (vgl. Abb. 18). Im Anschluss an die Währungskrise folgte ein massiver Produktionsanstieg bis zum Jahr 2000, der überwiegend von den Exporten getragen wurde. Der markante Rückgang in den Jahren 2001 und 2002 wird auf weltkonjunkturelle Einflüsse

<sup>59</sup> *coches populares* = Volksautos

zurückgeführt, hatte aber massive Anpassungen im Unternehmen zur Folge. Nachdem das Werk im Jahr 2000 voll ausgelastet war, brachte das Jahr 2001 zunächst eine Überproduktion, die dann in der zweiten Jahreshälfte reduziert wurde. Innerhalb eines Jahres wurden 2.000 Arbeitsplätze abgebaut. Mit 14.000 Beschäftigten ist Volkswagen de México aber immer noch der wichtigste Arbeitgeber der Region.

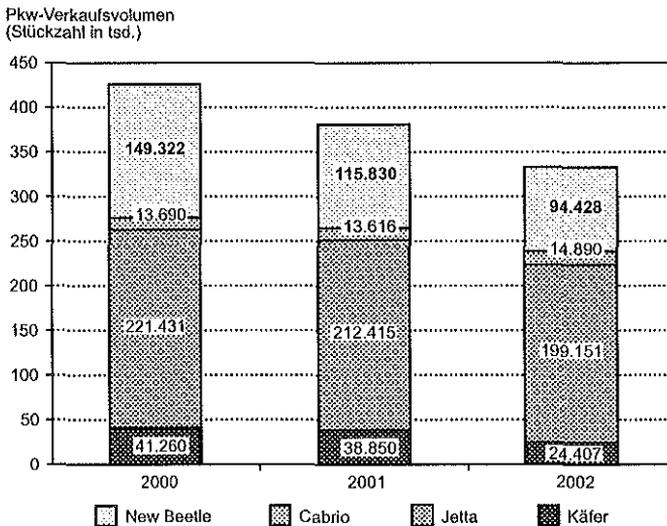
Abbildung 18: Produktionszahlen VWM 1985 bis 2002



Quelle: VOLKSWAGEN DE MÉXICO 2003

Das Volkswagenwerk in Puebla produzierte im Rekordjahr 2000 über 400.000 Fahrzeuge, die zu 80 % für den Export bestimmt waren. Hierbei macht das Massenmodell Jetta und nicht etwa der *New Beetle* den Großteil der Fertigung aus (vgl. Abb. 19). Der *New Beetle* hat aber eine besondere Bedeutung für das Werk, ebenso wie für die Zulieferer und damit für die Entwicklung des Unternehmensnetzes. Er wurde in einer Stückzahl von knapp 150.000 gefertigt und zu fast 100 % exportiert. Das Modell ist ein sogenanntes *fun car* und bedient daher einen Nischenmarkt, der sich vor allem durch die gute Nachfrage in den USA umsatzstärker war als erwartet.

Abbildung 19: Produktionszahlen VWM nach Modellen 2000 bis 2002



Quelle: VOLKSWAGEN DE MÉXICO 2003

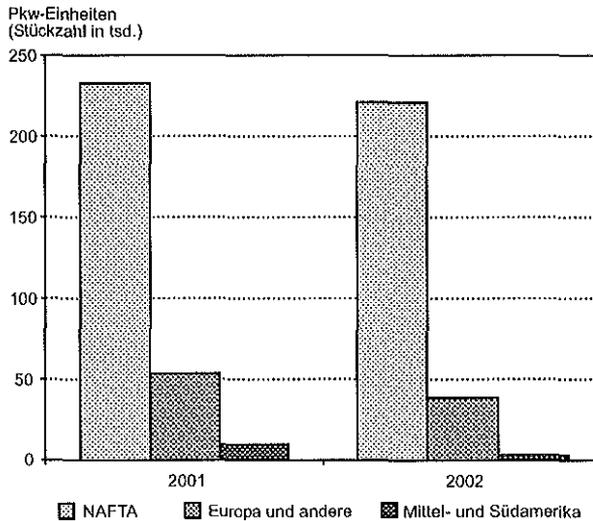
Mit der Einführung des *New Beetle* verschoben sich auch die regionalen Absatzmärkte von VWM. Waren bis dahin ausschließlich Märkte des amerikanischen Kontinents beliefert worden, spielten ab 1998 auch Europa und der „Rest der Welt“ (z.B. Japan) eine wesentliche Rolle als Absatzmarkt. Der Absatz in den USA entwickelte sich – ebenfalls unter dem Einfluss des *New Beetle* zum Ende der 90er Jahre ebenfalls sehr positiv. Die Jahre 2001 und 2002 waren jedoch von dem Einbruch der US-Konjunktur geprägt, die einen massiven Rückgang der Verkaufszahlen des *New Beetle* brachte. Die anderen Exportmärkte zeigten im Jahr 2002 noch schlechtere Tendenzen als der US-Markt (vgl. Abb. 20). Im Frühjahr 2003 soll die Cabrio-Version des *New Beetle* wieder eine Verbesserung der Bestellungen bringen.

Die Einführung eines neuen Produktes dieser Rangordnung im Werk Puebla stellte Volkswagen de México vor gewaltige Herausforderungen:

- Die bis dahin in Puebla gefertigten Modelle benutzten die A3-Plattform; der *New Beetle* baut auf einer verkürzten Version der A4-Plattform auf. In die laufende Produktion der Modelle der alten Plattform musste mit dem *New Beetle* auch eine neue Plattform eingeführt werden, was erhebliche technische und logistische Flexibilität erforderlich machte.

- Erstmals wurde ein Volkswagenprodukt von Beginn an außerhalb Deutschlands gefertigt.
- Das Design des *New Beetle* machte ungewöhnliche Anpassungen der Plattform nötig. Von den ca. 950 Teilen, die von der Golf-Plattform A4 übernommen wurden, mussten 500 bis 600 an die spezifischen Karosserieverhältnisse angepasst werden. Es gibt 144 Lieferanten, die ausschließlich Teile für den *New Beetle* liefern.

**Abbildung 20: Absatzmärkte VWM 2001 und 2002**



Quelle: VOLKSWAGEN DE MÉXICO 2000, S. 8.

Diese Veränderungen unterstützten den Internationalisierungsprozess der Zulieferer. Durch die Einbindung von Systemlieferanten sowie durch die genauere zeitliche Sequenzierung der Zulieferungen mit dem Ziel, die Lagerhaltung zu reduzieren, stieg mit Einführung der neuen Plattform für die Zulieferer auch die Notwendigkeit, vor Ort präsent zu sein. Zusätzlich förderten die Verbundfertigung im Konzern und externe wirtschaftspolitische Einflüsse den Anreiz, ein qualifiziertes Zuliefernetzwerk im Umfeld des Leitwerkes zu schaffen. Die Zahl der Volkswagenzulieferer in Mexiko, die zu einem großen Teil deutscher Herkunft sind, ist daher in den 90er Jahren rasch angestiegen. BMW und Mercedes Benz hätten aufgrund der geringen Volumina nicht die

Kraft, die Zulieferer zu diesem Schritt zu bewegen; sie greifen auf die existente Struktur zurück.

Im Jahr 2000 arbeitete Volkswagen de México mit insgesamt 391 Lieferanten zusammen, von denen 285 (73 %) ihren Standort in Mexiko hatten und 65 in den USA. Gegenüber der Situation Mitte der 1990er Jahre, als noch 583 Unternehmen das Werk in Puebla belieferten, ist eine deutliche Reduzierung der Lieferantenzahlen zu konstatieren. Vor allem die Anzahl der Zulieferer aus Europa wurde drastisch reduziert: von 176 auf heute nur noch 14 (vgl. FUCHS 1995 S. 127 und VOLKSWAGEN DE MÉXICO 2000, S. 11). Heute liefern 27 Zulieferer ihre Produkte *just in time* direkt in den Montageprozess. Die meisten dieser just-in-time-Lieferanten sind im dem Volkswagenwerk unmittelbar benachbarten FINSA-Industriepark ansässig.

Im Vergleich der Globalisierungsstrategien der international dominierenden Automobilproduzenten nimmt Volkswagen eine besondere Rolle ein und zeigt Ansätze zu der Entwicklung einer neuen, innovativen polyzentrischen Strategie. Dennoch ist bei Volkswagen durch die Umsetzung der Plattformstrategie und damit einer Entwicklung von einer *multidomestic company* zu einer *world-wide company*, die sich von ersterer durch eine stärker ausgeprägte Hierarchie und homogenere Strukturen unterscheidet, eine zunehmende Zentralisierung zu erkennen (vgl. BÉLIS-BERGOUIGNAN ET AL. 2000).

---

### 6.1.4 Struktur und Aussichten der Automobilzulieferindustrie in Mexiko

---

Zum Ende des Jahres 2000 waren in der gesamten Automobilindustrie in Mexiko 550 Unternehmen mit ausländischer Beteiligung registriert, darunter 357 Hersteller von Autoteilen und -zubehör, 58 Hersteller elektronischer Systeme für Automobile, 40 Motorenproduzenten, 38 Hersteller von Automobilen (inkl. Nutzfahrzeuge) und 57 weitere Zulieferer (vgl. CEESP 2001, S. 28). Deutsche Zulieferer nehmen knapp vor den US-amerikanischen Herstellern die führende Position ein (vgl. AUSTRALIA 2002, S. 22f.).

Die regionale Verteilung der Zulieferer spiegelt die Dominanz des zentralen Hochlandes von Mexiko (der *mesa central*) in der Automobilindustrie wieder. Die wichtigsten Standorte finden sich im Estado México, im Distrito Federal und in den benachbarten Bundesstaaten Puebla und Querétaro, wo zusammen 60 % aller Zulieferer ansässig sind (vgl. Tab. 6). Bemerkenswerterweise sind die klassischen *Maquiladora*-Standorte in der Automobilindustrie vergleichsweise unbedeutend, obwohl hier zahlreiche amerikanische Hersteller ihre Standorte haben.

Unter Berücksichtigung ihrer Herkunft und dominanter Marktbeziehung lassen sich verschiedene Basissegmente der Zulieferindustrie in Mexiko identifizieren (vgl. CEESP 2001, S. 16). Für die vorliegende Untersuchung sind die Unternehmen der ersten und vierten Kategorie von besonderer Bedeutung.

1. **Große transnationale Zulieferer:** Sie beliefern Exportmärkte und/oder die in Mexiko ansässigen Hersteller als OEM.
2. **Große nationale Unternehmen:** Sie sind meist Tochtergesellschaften großer mexikanischer Holdings und beliefern alle Märkte, vom Export bis zum Direktverkauf von Ersatzteilen an die Endkunden.
3. **Mittelgroße nationale Unternehmen,** die den nationalen Ersatzteilmarkt beliefern, aber als *second* oder *third tier supplier* in die Zuliefersysteme eingebunden sind.
4. **Mittelgroße internationale/ausländische Unternehmen,** die fast alle auf Einladung von Automobilherstellern nach Mexiko kamen, um sich in deren Wertschöpfungskette einzubringen.
5. **Kleine nationale Hersteller,** die ausschließlich den nationalen Ersatzteilmarkt beliefern.

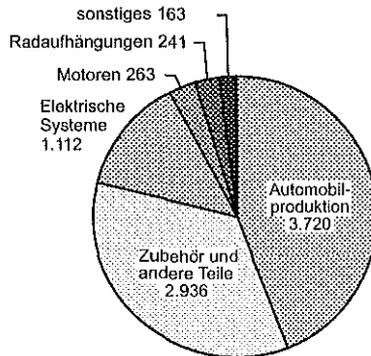
**Tabelle 6: Standorte der Automobilzulieferindustrie**

	Unternehmen		Beschäftigte	
	Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %
Distrito Federal	286	18,2	12705	6,8
México	282	18,0	39315	21,0
Jalisco	172	11,0	7171	3,8
Nuevo León	151	9,6	15129	8,1
Puebla	83	5,3	23888	12,8
Coahuila	56	3,6	17412	9,3
Querétaro	46	2,9	7770	4,2
San Luis	44	2,8	4158	2,2
Tamaulipas	44	2,8	12770	6,8
Guanajuato	43	2,7	7636	4,1
Chihuahua	37	2,4	11868	6,4
Rest	325	20,7	26977	14,4
Gesamt	1569	100,0	186799	100,0

Quelle: INEGI 2002, Cuadro 2.1.14

Seit dem Jahr 1994 sind in die gesamte mexikanische Automobilindustrie Direktinvestitionen in Höhe von knapp 8,5 Mrd. US-\$ geflossen. Die Zulieferindustrie hat damit insgesamt in den letzten Jahren mehr Investitionen in Mexiko getätigt als die Automobilhersteller<sup>60</sup> selbst. Deutschland ist dabei mit knapp 10 % der Direktinvestitionen nur der drittichtigste Investor, nach den USA mit 50 % und Japan mit 30 % der gesamten Investitionssumme (vgl. CEESP 2001, S. 29).

**Abbildung 21: Ausländische Investitionen in die mexikanische Automobilindustrie (1994-2000 kummuliert, in Mio. US-\$)**



Quelle: CEESP 2001, S. 29

Für die Zulieferindustrie ist in den nächsten Jahren mit den folgenden zentralen Entwicklungen zu rechnen (vgl. CEESP 2001, S. 36):

- Durch den Wegfall des vorgeschriebenen *local content* (von zur Zeit 29 %) im Jahr 2004 ist mit der Einleitung einer Konsolidierungsphase zu rechnen. Etwa 80 % der Zulieferer werden dann Schwierigkeiten haben, sich im Markt zu behaupten.
- In der Folge werden sich bis 2006 voraussichtlich nur ca. 300 der heute noch 500 *first-tier-supplier* behaupten können.
- Für die rein mexikanische Zulieferindustrie ist ein steigender Spezialisierungsgrad zu erwarten.

<sup>60</sup> Die Entwicklung über die einzelnen Jahre hinweg zeigt insbesondere in der Zulieferindustrie starke Schwankungen.

- Für 2004 und 2005 wird ein leichter Rückgang des Produktionsvolumens der Zulieferer prognostiziert, der aber durch eine Steigerung der Exportaktivitäten bereits mittelfristig kompensiert werden kann.

Die Prognose des CEESP lässt für die mittelgroßen ausländischen Produzenten große Probleme erwarten. Da sie auf der Basis so genannter „Kielwasserinvestitionen“ in den mexikanischen Markt eingetreten sind, haben sie bisher eine sehr wenig diversifizierte Kundenstruktur entwickelt. Das Niveau der Wettbewerbsfähigkeit dieser Lieferanten ist laut CEESP zudem international nicht ausreichend. Somit zielen die vom Institut empfohlenen Strategien auf eine verstärkte Kundendiversifizierung, speziell auf europäische und japanische Hersteller, sowie auf eine zunehmende Exportorientierung gerichtet. Aufgrund der bevorstehenden Marktöffnung bereits im Jahr 2004 ist mit einer Reihe von Exits und Übernahmen von Zulieferern durch größere *global players* zu rechnen (vgl. CEESP 2001, S. 37). Schlechter stellen sich die Prognosen für die mexikanischen Kleinstanbieter dar, für die zu erwarten ist, dass sie ab 2004 sukzessive übernommen oder geschlossen werden.

---

### 6.1.5 Netzwerkbeziehungen deutscher Automobilzulieferer in Mexiko

---

Die Austauschbeziehungen zwischen dem Hersteller und seinen Lieferanten können in der Automobilindustrie nicht als rein marktbasierter Transaktion betrachtet werden. Vielmehr ist schon aufgrund der beschriebenen technischen und strategischen Entwicklung der Branche eine zunehmende Intensität und Vielfältigkeit der Interaktionen zu erwarten. Zudem sind nicht nur die Beziehungen zwischen dem Hersteller und seinen Lieferanten, sondern auch die der Lieferanten untereinander, ihre Hierarchie, sowie ihre formellen und informellen Austauschbeziehungen relevant. Die Zulieferstruktur eines Automobilherstellers ist als Beschaffungsnetzwerk zu begreifen, zu dessen Verständnis weitere, über das Ökonomische und die räumliche Distanz hinausgehende Einflussfaktoren sowohl technologischer als auch kultureller Natur nötig sind. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Herkunft des Firmenkapitals (vgl. CARILLO / GONZÁLEZ LÓPEZ 1999, S. 93f.). Die Entwicklung eines Beschaffungsnetzwerkes mit hoher deutscher Beteiligung lässt sich wie folgt beschreiben: zunächst fällt auf der Basis langjähriger Zusammenarbeit in Deutschland und der expliziten Forderung von Volkswagen die Entscheidung, sich in Mexiko anzusiedeln. Im Anschluss an die Ansiedlung in Mexiko werden zügig Versuche zur Diversifizierung der Kundenstruktur unternommen.

Die Basis der Beziehungen zwischen den deutschen Zulieferern und Volkswagen in Mexiko sind langfristige Kooperationsvereinbarungen. Dies unterscheidet sie von den Beziehungen des fokalen Kunden zu transnationalen und mexikanischen Zulieferern, wo marktliche Ausschreibungen als Basis der Zusammenarbeit dominieren.

Wie dargelegt, nimmt Volkswagen de México eine herausragenden Position unter den Herstellern ein. Das Werk in Puebla ist das einzige vom Volumen her relevante Produktionswerk eines deutschen Automobilkonzerns in Mexiko. Aus diesem Grund konzentrieren sich die folgenden Ausführungen zum deutschen Automobilzulieferernetzwerk in Mexiko auf die Konstellation um Volkswagen de México. Die Analyse der Netzwerkkonstellation in der Automobilindustrie erfolgt anhand der definitorischen Merkmale nach dem interaktionsorientierten Netzwerkansatz (vgl. Kap. 4.2.2).

**Interdependenz** als konstitutives Merkmal von Netzwerkbeziehungen bezeichnet ein gewisses Maß an Abhängigkeit der Akteure untereinander, ohne dass damit Gleichberechtigung gemeint wäre. Die gegenseitige Abhängigkeit ist maßgeblich für die Stabilität eines Netzwerkes: Sie mindert die Gefahr des Exits von Akteuren, erhöht aber andererseits im Falle eines Exits die Auswirkungen auf die anderen Akteure.

Die in Mexiko ansässigen Zulieferer sind in hohem Maße auf einen einzigen Kunden orientiert: Die befragten Unternehmen erzielen meist 70-80 %, teilweise auch 100 % ihres Umsatzes aus dem Verkauf an Volkswagen. Auf der anderen Seite kann Volkswagen die Zulieferer nicht kurzfristig wechseln. Dafür lassen sich mehrere Gründe finden, die zunächst in allgemeinen Merkmalen und Strukturen der Automobilindustrie liegen: Die gemeinsame Produktentwicklung, das spezialisierte und beim Zulieferer installierte Werkzeug, die technologische Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der etablierten Zulieferer verursachen bei einem Wechsel außerordentlich hohe Kosten, da bei Zulieferern, mit denen noch keine Zusammenarbeit etabliert ist, ein erhöhtes Risiko gegeben ist. Teilweise ist der Wechsel während der Bauzeit eines Modells technisch und logistisch kaum zu leisten, bzw. die Angebotsstruktur in Mexiko lässt einen Wechsel nicht zu. Für zahlreiche Teile sind keine weiteren Hersteller in angemessener Entfernung ansässig. Von Zulieferern wird explizit darauf verwiesen,

„dass ein Kunde sehr froh ist, wenn er einen ruhigen Lieferanten hat und den dann auch nicht piesackt. Ich will es nicht gegenseitige Abhängigkeit nennen. Aber es besteht die Notwendigkeit, dass man miteinander spricht und nicht sagt: ‚Weißt Du was? Ich kann Dich aus dem Fenster fegen‘. Denn die Ausweichmöglichkeiten (...) sind bei den ausgelasteten Kapazitäten hier im Markt zur Zeit schwer. (...) Deswegen ist das eher gegenseitiger Respekt, weil man miteinander arbeiten muss“ (Interview 25).

Hinsichtlich der Beziehung zwischen Zulieferern lässt sich eine unmittelbare Abhängigkeit nur dann konstatieren, wenn gemeinsam Projekte durchgeführt werden. Das konnte nur in seltenen Fällen bei Herstellern mit komplementären Produkten beobachtet werden. Eine Interdependenz ist aber in den Fällen gegeben, bei denen durch die unmittelbare Nachbarschaft in einem Industriepark die Notwendigkeit besteht, als Interessensgruppe gemeinsam aufzutreten.

Die **lose Verflechtung** äußert sich in der Regel durch rechtliche und/oder wirtschaftliche Selbstständigkeit der betrachteten Unternehmen im Netzwerk. Es gibt einige wenige Zulieferer und Dienstleistungsunternehmen, die zu Automobilkonzernen gehören; der größte Teil ist rechtlich unabhängig. Eine wirtschaftliche Abhängigkeit ist hingegen gegeben. Durch den oben angeführten hohen Anteil des fokalen Unternehmens am Gesamtumsatz der Zulieferer (*first tier*), aber meist auch der *second tier*, entsteht eine eindeutige wirtschaftliche Abhängigkeit, die von diesen Unternehmen meist auch als solche wahrgenommen wird. Die *second tier* Zulieferer sehen in der Regel den Kfz-Hersteller als Kunden und weniger den *first tier*.

Die wirtschaftliche Abhängigkeit wird jedoch durch Tendenzen zur Diversifizierung der Kundenstruktur reduziert, wobei die meisten Unternehmen sich noch in der Anfangsphase dieses Diversifizierungsprozesses befinden. Volkswagen unterstützt diese Tendenzen grundsätzlich, da aufgrund der beschriebenen Interdependenz auch das fokale Unternehmen gesunde Teilnehmer im Unternehmensnetzwerk wünscht. Insgesamt reduziert sich dadurch das Risiko des fokalen Unternehmens: Der vollständige Exit des Zulieferers aus dem Netz wird unwahrscheinlicher und die Verantwortung des fokalen Unternehmens reduziert sich.

Zwischen den Zulieferern besteht fast immer eine lose Verflechtung. Nur in seltenen Fällen sind Zulieferer komplett an andere Zulieferer gebunden, z.B. ein Teilelieferant an einen Systemzulieferer. Da Globalisierung und Unternehmenskonzentration in den letzten Jahren die mittelständische Struktur einiger Zulieferbranchen teilweise aufgebrochen haben, gibt es einige Zulieferer, die eine ganze Reihe unterschiedlicher Betriebe in Mexiko besitzen. Diese werden hier aber nicht als eigenständige Teilnehmer des Netzwerkes, sondern als ein einziges Unternehmen betrachtet.

Auch in Unternehmensnetzwerken sind **Macht und Kontrolle** ungleich verteilt. Es geht daher nicht um die Frage, ob Ungleichgewichte bestehen, sondern wie die Machtungleichgewichte konstituiert sind, welche Folgen sie für strategische Entscheidungen haben und wie die Kontrolle zwischen den Akteuren organisiert ist. Im Bezug auf die Zulieferer verfügt das fokale Unternehmen zweifelsfrei über die nötige Macht, um die Standortentscheidung pro Mexiko aktiv zu forcieren. Die Ursache hierfür liegt in den

Beziehungen in Deutschland und in allgemeinen Tendenzen der Automobilindustrie – speziell der Einführung der Plattformproduktion und des *single sourcing* – begründet. Der Verzicht auf eine Investition in Mexiko bedeutet nicht nur, aus dem NAFTA-Markt weitgehend ausgeschlossen zu sein, sondern birgt für den Zulieferer die Gefahr, aus der Produktion eines Modells oder sogar einer Plattform weltweit ausgeschlossen zu sein. In den Interviews wurde durchgängig die eindeutige Rolle des fokalen Unternehmens für die Entscheidung, überhaupt in Mexiko aktiv zu werden, bestätigt. Teilweise handelt es sich dabei um die erste Internationalisierung, die alleine aufgrund des Automobilherstellers gefällt wurde. Andere Akteure sehen den Schritt nach Mexiko als Teil einer Internationalisierungsstrategie, Volkswagen war in diesen Fällen nur der Auslöser und hat den Zeitpunkt der Entscheidung bestimmt.

„Wir haben eine Einladung vom Kunden bekommen, uns hier in Mexiko niederzulassen. Eine sehr deutliche Einladung, die man nicht ausschlagen konnte, und deswegen haben wir dieses Zweigwerk in Mexiko aufgebaut. Das war eigentlich der Auslöser. Es wäre früher oder später im Rahmen der Gesamtexpansion sowieso gekommen, aber der Auslöser war die Einladung des Kunden“ (Interview 51).

Als Sicherheit für die Zulieferer bestehen mittelfristige Verträge bzw. Absichtserklärungen, die sich meist auf die Dauer der Laufzeit eines oder mehrerer Modelle beziehen. Der Zulieferer garantiert dem Kunden die Bereitstellung von Produktionskapazitäten und meist auch jährliche gestaffelte Preisnachlässe. Die Forderung nach letzteren begründet der Kunde mit Lernkurveneffekten auf Seiten der Zulieferer.

Eine Besonderheit der Situation in Mexiko ist der massive Einfluss des fokalen Unternehmens auf die Zusammensetzung des gesamten Zulieferernetzes. Zulieferer müssen von Volkswagen nicht nur dann die Freigabe erhalten, wenn sie direkt liefern, sondern dies bezieht sich auch auf die *third-tier*-Zulieferer. Aufgrund der weniger vielfältigen Angebotsstruktur – in Mexiko sind wesentlich weniger international zertifizierte Lieferanten ansässig als in den traditionellen Produktionsländern – bestimmt diese Zulassung durch das fokale Unternehmen letztlich die Zusammensetzung des Netzwerkes. Zusätzlich scheint die Kontrolle der Zulieferer durch das fokale Unternehmen wesentlich intensiver zu sein als dies in Deutschland der Fall ist.

Gemäß transaktionskostentheoretischer Überlegungen müsste der Vorteil des *single sourcing* bzw. des *modular sourcing* darin liegen, die Anzahl der Tauschpartner erheblich zu reduzieren, um Kontrollkosten zu sparen bzw. die Kontrolle der *second tier* und *third-tier*-Zulieferer an die Systemlieferanten auszulagern (vgl. z.B. BERTRAM 1992, S. 224). Diese Auslagerung der Kontrollkosten wird von Volkswagen de México nicht vorgenommen, was vermuten lässt, dass das Risiko opportunistischen Verhaltens als hoch eingeschätzt wird, das Zutrauen in die technische Leistungsfähigkeit der Part-

ner nicht gegeben ist oder die Anpassungskosten (vgl. 4.2.1) sehr hoch sind. Dies gilt auch für die in Mexiko ansässigen deutschen Zulieferer, nicht aber für die Zulieferungen direkt aus Deutschland.

In der Beziehung zwischen den Zulieferern besteht im Vergleich dazu wenig Machtungleichgewicht. Die Hierarchisierung der Zulieferstrukturen führt zwar auch im Falle des Zuliefernetzes in Mexiko in eine deutliche Differenzierung zwischen den *first-tier*-Unternehmen, die meist global aktive große Systemlieferanten sind, und den *second-tier* bzw. *third-tier*-Lieferanten. Die meist im Rahmen von erheblichen Konzentrationsprozessen entstandenen *global players* verfügen aufgrund ihrer Position im Netzwerk, die meist eine Stellung als Systemlieferant beinhaltet, eine höhere Macht sowohl im Hinblick auf ihre Zulieferer als auch im Bezug auf den zentralen Kunden. Bemerkenswert ist, dass von den nachgelagerten Zulieferern von einem wahrgenommenen Machtungleichgewicht im Bezug auf Volkswagen gesprochen wird, aber kaum in Bezug auf die Systemlieferanten. Sie verstehen sich als Volkswagenlieferanten und nicht als Zulieferer von z.B. Bosch, und werden auch von ersterem zugelassen und kontrolliert.

Mit **reziproken** Interaktionen sind Austauschvorgänge zwischen Akteuren des Netzwerkes gemeint, die materielle oder immaterielle Inhalte haben können, sich aber nicht kurzfristig, sondern nur in langfristiger Perspektive ausgleichen müssen. Ein Beispiel dafür ist eine Information, die an andere Netzwerkteilnehmer weitergegeben wird, ohne dass dafür unmittelbar eine Gegenleistung erfolgt.

Der Leistungsaustausch zwischen Hersteller und Lieferant erfüllt das Kriterium der Reziprozität nicht. Die überwiegend materiellen Inhalte der Transaktionen gleichen sich kurzfristig aus. Unter den Zulieferfirmen besteht hingegen durchaus ein reziprokes Austauschverhältnis. Vor allem bei der Betrachtung von Kooperationen innerhalb eines Industrieparks lassen sich vielfach Kooperationen finden, die informell konstituiert sind und in denen kein kurzfristiger Ausgleich erfolgt. Zum Beispiel findet bei konkreten Problemen eine sehr schnelle und unkomplizierte Aushilfe zwischen den Zulieferfirmen statt. Beispielsweise wird bei Materialengpässen dem benachbarten Unternehmen Material zur Verfügung gestellt, oder man hilft sich bei Reparaturen mit Technikern aus. Diese Hilfestellung erfolgt in der Erwartung des Akteurs, dass er selber in die gleiche Lage kommen kann und dann auch die entsprechende Hilfe erfährt.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass es sich bei den betrachteten Zuliefer-, bzw. Kooperationsbeziehungen um ein in mittelfristiger Perspektive stabiles Unternehmensnetzwerk handelt, das seinen Wandel und seine Erneuerung eher durch Wachstum als durch den Wechsel von Akteuren erfährt. Zweifelsfrei beruhen die für

den Markteintritt ausschlaggebenden Beziehungen auf der langfristigen Zulieferbeziehung in Deutschland. Dabei spielt der zentrale Automobilhersteller die maßgebliche Rolle.

Die Entscheidungen über

- Markteintritt,
- Zeitpunkt,
- Produktstrategie und
- teilweise auch Standortwahl

werden maßgeblich durch das fokale Unternehmen beeinflusst. Das führt in den meisten Fällen zu einem erfolgreichen Einstieg des Zulieferers. Bestimmte Kapazitätsauslastungen sind gesichert und der Start gelingt.

---

## 6.2 Umwelttechnologie in Mexiko und die Einbindung deutscher Akteure

---

Eine grundsätzlich andersartige Konstellation ist für die Umwelttechnologie zu erwarten. In dieser jungen, überwiegend mittelständischen Branche ist mit hoher Turbulenz im Markt zu rechnen, weswegen zeitlich befristete Netzwerkkonstellationen um zentrale Projektträger oder NGOs eingegangen werden könnten. Zur Untersuchung der Netzwerkbeziehungen im Umwelttechnologiemarkt bedarf es jedoch einer vorgeschalteten Analyse der globalen und der mexikospezifischen Marktstrukturen in dieser Querschnittsbranche.

Umwelttechnologie ist weder einheitlich definiert, noch in der amtlichen Statistik explizit erfasst, sondern sie wird verschiedenen Branchen zugerechnet. Zudem werden einige der umwelttechnologischen Produkte auch zu anderen Zwecken eingesetzt, und die Leistungen der integrierten Technik lassen sich wertmäßig nicht isolieren.

„Zur Umwelttechnologie zählen Waren und Dienstleistungen, die entstandene Umweltbelastungen erfassen und vermindern, der Vermeidung von Umweltschäden dienen und zur Schonung der natürlichen Ressourcen beitragen“ (PLOSS 2001, S. 15).

Es handelt sich also um eine Querschnittsbranche, die explizit sowohl Dienstleistungen als auch das Produzierende Gewerbe einschließt. Diese Definition umfasst eigentlich auch die Fertigung umweltfreundlicher Produkte; ein Ansatz, dem in der vorliegenden Untersuchung nicht gefolgt wird, da bei diesen Produkten die Umwelt-

freundlichkeit einen Zusatznutzen und nicht das originäre Anwendungsgebiet darstellt. Die verschiedenen Teilbereiche der Umwelttechnologie können nach der Art der Anbieter in additive (oder nachsorgende) und integrierte Umwelttechnologie unterteilt werden.

---

### 6.2.1 Internationalisierung der deutschen Umwelttechnologie

---

Die Umwelttechnologie hat sich zu einer gesamtwirtschaftlich bedeutenden Querschnittsbranche entwickelt, deren Beschäftigtenzahl in Deutschland auf etwa 1,3 Millionen geschätzt wird und somit die Beschäftigten im Maschinenbau oder Fahrzeugbau übersteigt (vgl. UMWELTBUNDESAMT 2001, S. 1f.). Die Entwicklung dieses Marktes hat in Deutschland im Wesentlichen in den 1980er und 1990er Jahren stattgefunden; seit Ende der 1990er Jahre treten Marktsättigungseffekte auf. Neue Wachstumsmärkte stehen im Mittelpunkt der Betrachtung und der strategischen Neuorientierung. Da der Sektor überwiegend durch KMU dominiert wird, ist die Orientierung auf neue Märkte von zahlreichen Hemmnissen behindert, so dass die deutschen Umwelttechnologieanbieter insgesamt wenig internationalisiert sind: Nur etwa 10 % der deutschen Umwelttechnikunternehmen vermarkten ihre Produkte auf internationalen Märkten. Demzufolge ist die Exportquote mit nur ca. 20 % im Vergleich zu anderen Industriezweigen extrem niedrig. Zusätzlich konzentrieren sich diese Exporte überwiegend auf die Zielregion EU (75 %), während die Absatzmärkte USA und Japan bereits deutlich zurückliegen. Ostasien und die Transformationsländer Mittel- und Osteuropas stehen im Fokus jüngerer Internationalisierungsbemühungen der Unternehmen im Umweltbereich. Die Hauptsegmente sind Abwasserbehandlung, Abfallwirtschaft und Luftreinhaltung, wobei deutsche Anbieter bei vor- wie nachgelagerter Umwelttechnik international in etwa gleich stark vertreten sind. Trotz der zunehmenden Internationalisierungsbemühungen verlor die deutsche Umwelttechnologie im Verlaufe der 1990er Jahre sukzessive Weltmarktanteile und lag 1998 nach den USA und Japan mit einem Anteil von 16,5 % nur noch an dritter Stelle.

Als Reaktion auf diese Entwicklung führten wirtschaftspolitische Institutionen und Interessenvertretungen eine Vielzahl unterschiedlicher Programme und Fördermaßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsposition deutscher Anbieter im internationalen Kontext ein. Sie sollen helfen, die Stärken deutscher Anbieter von Umwelttechnik, die in herausragenden technologischen Lösungen und langfristigen Geschäftsstrategien liegen, in Wettbewerbsvorteile umzusetzen. International werden zukünftig die fol-

genden Qualitäten zum langfristigen Bestehen notwendig sein (vgl. MINK-ZAGHLOUL 1999, S. 2-6):

- technologische Innovationen,
- qualitativ hochwertige Produkte und Serviceleistungen vor Ort,
- Orientierung an Kundenwünschen und angepasste Technologien,
- Flexibilität in der Produktion,
- Partnerschaften mit lokalen und mit deutschen Unternehmen,
- Finanzierungslösungen.

Den Markteintritt behindernde Probleme lassen sich zu den folgenden Gruppen zusammenfassen, die zum Teil generelle Internationalisierungshemmnisse darstellen, zum Teil KMU-typisch sind, aber auch umwelttechnologiespezifische Aspekte enthalten (vgl. PLOSS 2001, S. 85 ff.):

- marktliche Rahmenbedingungen, z.B. Zölle und lizenzrechtliche Einschränkungen,
- kulturelle Probleme, z.B. fehlendes Umweltbewusstsein in Zielregionen,
- Markttransparenz,
- Gesetzgebung, z.B. nicht existente Umweltgesetze und andere Normen,
- unternehmensinterne Gegebenheiten, z.B. fehlende Ressourcen für BOT-Modelle,
- Finanzierung.

Zur Erschließung internationaler Märkte sind angesichts der mittelständischen Struktur der Industrie in Deutschland kooperative Strategien empfehlenswert. Kooperationen mit lokalen Firmen sollten aus Kostengründen ebenso wie wegen der Risikominimierung und zur Überwindung protektionistischer Maßnahmen und *buy-national*-Forderungen angestrebt werden. Insbesondere wird auf Partnerschaften mit anderen deutschen Firmen als Handlungsoption verwiesen:

„Um die Vorteile und Synergieeffekte durch Kooperation zwischen deutschen Firmen nutzen zu können, müssen bei Unternehmen noch Umdenkungsprozesse stattfinden. In der Vergangenheit was es leider häufig so, dass sich viele deutsche Unternehmen im Ausland darauf konzentrierten, ihre deutschen Wettbewerber in Schach zu halten. Dadurch wurden viele Kapazitäten gebunden. Unternehmen anderer Nationen kooperieren wesentlich stärker und erzielen dadurch erhebliche Vorteile auf den Auslandsmärkten.“ (MINK-ZAGHLOUL 1999, S. 7-4)

Solche Kooperationen deutscher Firmen können in der Umwelttechnologie vielfältige Formen annehmen, die insgesamt durch lose Verflechtungen gekennzeichnet sind:

Projektbezogene Partnerschaften und die Bildung von Arbeitsgemeinschaften und Konsortien stellen Kooperationsformen dar, die Merkmale von Projektnetzwerken tragen können. Aber auch die Beteiligung an einem Firmenpool oder der Markteintritt im Rahmen einer Kielwasserinvestition sind gangbare Wege in die neuen Märkte.

Studien in Deutschland belegen die tragende Rolle von Kooperationspartnern in Deutschland, die ihrerseits Auslandskontakte besitzen, als Anstoß für die Internationalisierungsbestrebungen. Daneben wird Messen sowie auch den Kammern und Informationsbüros eine wichtige Funktion in der Erschließung von Auslandsmärkten zugestanden (vgl. PLOSS 2001, S. 86f.). Daher ist der Frage nachzugehen, inwiefern auf der Basis der empfohlenen Kooperationsstrategien und der in Deutschland festgestellten Verflechtungen und Informationsquellen ein Netzwerk deutscher Unternehmen in Mexiko feststellbar ist und welche Funktionen es für den Markteintritt von Umwelttechnologieunternehmen übernehmen kann.

---

### 6.2.2 Strukturen des mexikanischen Umwelttechnologiemarktes

---

Der mexikanische Markt für Umwelttechnik ist noch schwach entwickelt, mit einem Marktvolumen von ca. 4,2 Mrd. US-\$ (2001) macht er zur Zeit nur etwa 0,6 % des BIP aus; der Vergleichswert der meisten Industrieländer liegt bei etwa 3 %. Der Nachholbedarf wird durch diese Zahlen ebenso offensichtlich wie durch die Betrachtung des Handlungsbedarfs aufgrund akuter Umweltprobleme. Der Markt zeigt seit Gründung der NAFTA und der Unterzeichnung der wichtigsten multilateralen Umweltkonventionen aufsteigende Tendenz. Positive Marktfaktoren lassen eine dynamische Entwicklung erwarten, so dass ein Anstieg des Umweltmarktes auf 1,8 % des BIP bis zum Jahr 2010 prognostiziert wird. Zu den positiven Marktfaktoren zählen folgende Entwicklungen:

- Der internationale Wettbewerbsdruck zwingt zur Prozessoptimierung.
- Internationale Großkonzerne fordern von ihren Lieferanten die Einhaltung von Qualitäts- und Umweltstandards.
- Freiwillige Initiativen zur Selbstregulierung wurden abgeschlossen.
- Öko-Audit-Systeme wie *Industria Limpia* und ISO 14.000 verbessern die Öffentlichkeitswirkung.
- Diverse staatliche Maßnahmen bringen finanzielle Anreize.

Die Umwelttechnologie stellt sich als eine Querschnittsbranche mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Marktvolumina sowie maßgeblichen Akteuren in ver-

schiedenen Teilmärkten dar. Die wichtigsten Segmente in dem jungen mexikanischen Umwelttechnologiemarkt sind Abfallentsorgung, Abwasserreinigung, Trinkwasserversorgung und Luftreinhaltung. Die Struktur der Kunden von umwelttechnologischen Produkten präsentiert sich äußerst heterogen. Folgende Gruppen lassen sich identifizieren:

- mexikanische Großunternehmen,
- private Haushalte,
- deutsche bzw. europäische Firmen,
- mexikanische Kleinunternehmen,
- staatliche und kommunale Einrichtungen.

Die Reihenfolge gibt in etwa die Bedeutung der jeweiligen Kundengruppe wieder, wobei die größte Bedeutung den mexikanischen Großunternehmen wie z.B. der PEMEX (Mineralölindustrie), der Grupo Modelo (Brauerei) sowie Unternehmen der chemischen Industrie und Zementfabriken zukommt. Die Beziehung zu deutschen Kunden ist in der Umwelttechnologie von nachrangiger Bedeutung. Da die Struktur heterogen ist, werden die wichtigsten Segmente hinsichtlich ihrer momentanen Lage, der Entwicklungsaussichten und der wichtigen Akteure kurz analysiert.

### **Wasserversorgung und Abwasserentsorgung**

Landesweit fallen 231 m<sup>3</sup>/Sekunde kommunales Abwasser an, von denen allerdings nur 46 m<sup>3</sup>/Sekunde (18 %) in Kläranlagen eingeleitet werden. Angesichts dieses Defizits und des hohen prognostizierten Wachstums, das bis 2010 eine Erhöhung der Abwassermenge auf 360 m<sup>3</sup>/Sekunde bringen soll, ist erheblicher Aus- und Neubaubedarf an Leitungsinfrastruktur und Kläranlagen gegeben. Das größte aktuelle Problem stellt jedoch die Qualität der Kläranlagen und deren Betrieb dar. Von den existierenden 1.018 kommunalen Kläranlagen sind nur etwa drei Viertel in Betrieb, und diese wiederum arbeiten weit unter ihrer Kapazität (unter 70 % Auslastung). Die Qualität der Anlagen ist mangelhaft, vielfach reichen die einfachen Technologien nicht aus, um die zulässigen Grenzwerte bei Einleitung in die Vorfluter einzuhalten.

Industrieunternehmen verursachten im Jahr 2000 eine Abwassermenge von ca. 170 m<sup>3</sup>/Sekunde. Diese werden fast zur Hälfte von der Zuckerindustrie verursacht, gefolgt von der chemischen Industrie, Petrochemie, Eisen- und Stahl- sowie Papierindustrie (vgl. CNA 2002, S. 36). Landesweit existieren ca. 1.400 industrielle Kläranlagen, ein Drittel davon mit nur einer einzigen Reinigungsstufe. In diesen Anlagen werden jedoch nur 25,3 m<sup>3</sup>/Sekunde (15 % der industriellen Abwässer) behandelt. Darüber hinaus entsprechen fast 900 dieser Anlagen nicht den aktuellen Normen und Gesetzen.

Hinsichtlich der Wasserversorgung privater Haushalte besteht die Hauptproblematik aus Sicht der Technologieanbieter und der Betreiber darin, dass das Registrierungs- und Fakturierungssystem schlecht organisiert und intransparent ist, so dass nur etwa ein Viertel des Wasserverbrauchs abgerechnet und bezahlt wird. In ländlichen Regionen sind nur zwei Drittel der Haushalte an fließendes Trinkwasser und nur ein Drittel an ein Abwasserentsorgungssystem angeschlossen – in den Städten sind es 95 % bzw. 90 %. Der Bedarf an neuen und modernisierten Versorgungssystemen ist enorm, da die Versorgungsnetze marode sind und massive Transportverluste von bis zu 50 % verursachen. Die Trinkwasserpreise steigen und erreichen in den wichtigen Städten bereits deutlich über 1,00 US-\$ /m<sup>3</sup>. Die höchsten Preise sind in den Industriezentren der Trockengebiete in den nördlichen Provinzen, z.B. in Tijuana/Baja California (5,67 US-\$/m<sup>3</sup>) und Aguascalientes (4,96 US-\$/m<sup>3</sup>) fällig. Dies übt einen erheblichen Druck auf das Wassermanagement in den Branchen mit hohem Verbrauch aus. Der industrielle Wasserverbrauch konzentriert sich in den Branchen Zuckerherstellung, Nahrungsmittelverarbeitung, Chemie und Petrochemie, Papierherstellung und Textilindustrie.

### **Abfallwirtschaft**

Der Markt für die Behandlung von Hausmüll und Industrienabfällen ist noch weniger entwickelt als jener für Abwasserbehandlung. Angesichts der hohen Abfallmengen – landesweit fallen täglich 83.000 Tonnen Hausmüll an – und des prognostizierten Anstiegs auf über 100.000 Tonnen/Tag bis zum Jahr 2010 besteht dringender Handlungsbedarf. Hausmüll wird in Mexiko bisher fast ausschließlich deponiert, Kompostierung und Verbrennung befinden sich noch im Versuchsstadium. Etwa 80 % des anfallenden Hausmülls werden gesammelt und auf Deponien verbracht. Diese bestehen zu mehr als der Hälfte nur aus offenen Halden. Die Zusammensetzung des Hausmülls wird zu über 50 % von organischen Abfällen dominiert, erst danach folgen Verbundstoffe sowie Papier und Karton.

Die Recyclingquote wird derzeit auf 30 % geschätzt, wobei diese Schätzung mit hoher Unsicherheit behaftet ist, da der Recyclingbereich vom informellen Sektor dominiert wird. Da landesweit mehrere 100.000 so genannte *pepenadores*<sup>61</sup> von der Müllverwertung leben, gestaltet sich eine Formalisierung des Marktes für Abfallwirtschaft politisch wie sozial äußerst problematisch. Integrierte Entsorgungszentren wurden unter Beteiligung deutscher Firmen geplant, auf politischen Druck der Bevölkerung hin aber gestoppt (vgl. CAMEXA 2002, S. 5). Eine Modernisierung des Systems,

---

<sup>61</sup> Sogenannte *pepenadores* sammeln v.a. in Mexiko Stadt den Hausmüll ein, und sortieren die Wertstoffe aus.

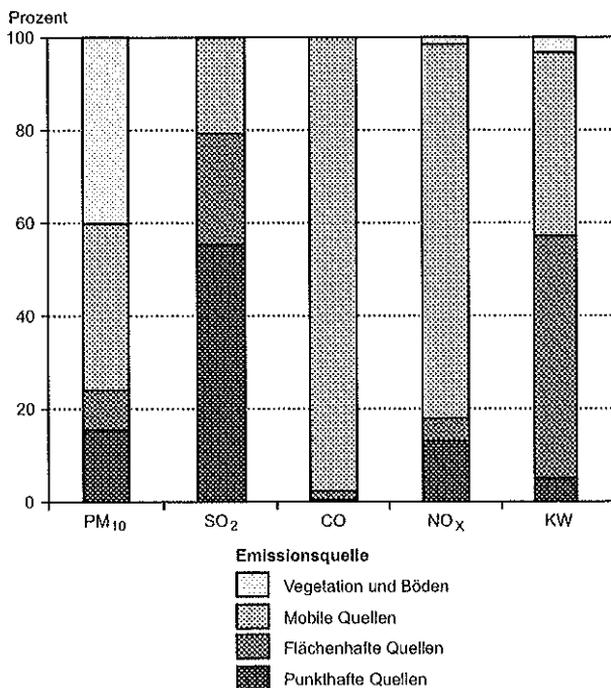
Steigerung der Recyclingquoten und Einführung von Trennsystemen muss unter Einbeziehung der *pepenadores* erfolgen.

Das jährliche Aufkommen an Sondermüll wird auf 5-6 Mio. Tonnen geschätzt, von denen nur für ca. ein Viertel irgendeine Form der Behandlung nachgewiesen ist. Es existiert im Moment eine einzige Sondermülldeponie in Nordmexiko, weitere Projekte befinden sich unter Beteiligung internationaler Konsortien derzeit in Ausarbeitung.

### Emissionsschutz

Insbesondere der Großraum Mexiko-Stadt (*Zona Metropolitana Valle de México* ZMVM) steht im Zusammenhang mit Emissionen im Mittelpunkt des öffentlichen, politischen und wissenschaftlichen Interesses. Hier übersteigen z.B. die Ozonwerte an 90 % der Tage die zur Gesundheitsvorsorge offiziell festgelegten Grenzwerte.

Abbildung 22: Emissionsquellen im Großraum Mexiko-Stadt 1998



Quelle: SEMARNAT 2002, S. 5-6

Die dominante Emissionsquelle in der ZMVM ist der Straßenverkehr, der für den Großteil der Kohlenmonoxid- und Stickoxid-Emissionen verantwortlich ist (vgl. Abb. 22). Davon macht der private Pkw-Verkehr den größten Anteil aus (47 % bei Kohlenmonoxid und 23 % bei den Stickoxiden) gefolgt von Mikrobussen, Pickups und leichten Lkws bei den Kohlenmonoxid-Ausstößen. Bei Stickoxiden stellen die Dieselfahrzeuge (Lkws und Busse) nach den privaten Pkws die wichtigsten Emittenten dar. Die Kohlenwasserstoffemissionen sind zwar zu 17 % auf private Pkws zurückzuführen, die größte Bedeutung kommt hier jedoch flächenhaften Quellen zu, da insbesondere Lösungsmittel und die Reinigung von Oberflächen hohe Kohlenwasserstoffmengen freisetzen. Aber auch die unvollständige Gasverbrennung und Verluste von Methangas aufgrund undichter Leitungssysteme sind für Kohlenwasserstoffemissionen in erheblicher Menge verantwortlich.

Der größte Teil der Schwefeldioxid-Emissionen entstammt den als „punkthafte Quellen“ zusammengefassten verschiedenen Industriebetrieben. Insbesondere die chemische Industrie, die Holzverarbeitung und die Bekleidungsindustrie dominieren mit über 10 % der gesamten Emissionen. Fast ein Viertel der gesamten Emissionen geht auf das Konto der Verbrennung fossiler Energieträger für Heizung und Warmwasserversorgung kommerzieller und öffentlicher Gebäude. Nur bei den Mikropartikeln (PM<sub>10</sub>) haben die Böden eine nennenswerte Bedeutung als Emissionsquelle. Sie sind für über 40 % der Staubentwicklung verantwortlich.

Bereits in den 1990er Jahren wurden durch die Einführung von bleifreiem Benzin und die Katalysatorpflicht für Neuzulassungen bemerkenswerte Erfolge erzielt: Trotz des ansteigenden Verkehrsaufkommens gingen die Schwefeldioxid- und Stickstoffemissionen zurück. Die Schwefeldioxid- und Kohlenmonoxidkonzentrationen in der Atemluft sind in den 1990er Jahren stark zurückgegangen und überschreiten heute nur noch selten die mexikanische Norm (vgl. SEMARNAT 2002, S. A3-1f.)

Um diese Probleme der ZMVM in Angriff zu nehmen, wurde das Programm PRO-AIRE 2002-2010 geschaffen. Darin ist ein detaillierter Maßnahmenkatalog zur Emissionsreduktion enthalten. Die **Emissionsreduktion bei Verkehrs- und Transportmitteln** stellt das zentrale Element des Planes dar und beinhaltet u.a. eine Reihe unterschiedlicher Kontrollmaßnahmen wie Verbrauchsvorschriften, Senkung der gesetzlichen Schadstoffgrenzen (Schwefel), Verbesserung der technischen Überwachung der Fahrzeuge, besondere Kontrollen und Normen für importierte Fahrzeuge, Orientierung der Abgasstandards an den in Kanada und den USA gültigen Grenzwerten. Zudem

werden einige bereits bestehende Programme neu aufgelegt<sup>62</sup>. Auch eine Reihe von Maßnahmen, die auf die Erneuerung bzw. Modernisierung der Fahrzeugflotte abzielen, sind vorgesehen. Hierbei soll neben der Eliminierung älterer Modelle v.a. der Einsatz effizienterer Transportmittel im Busverkehr Verbesserungen bringen; die Einführung von Elektroautos und eine Verstärkung des Methangas-Tankstellennetzes dient der Etablierung alternativer Treibstoffe. Infrastrukturelle Maßnahmen sind vor allem im Bereich des öffentlichen Nahverkehrs anzusiedeln (Metroausbau, Trolleybusse, suburbane Züge etc.). Im Bereich der **Emissionsreduktion durch Industriebetriebe** zielt das Programm auf verstärkte Kontrollmaßnahmen zur Vermeidung von Verschmutzung, aber auch auf Programme zur sauberen Fertigung und freiwilligen Selbstkontrolle. Die Emissionsreduktion im Bereich der Dienstleistungen sieht unter anderem die Etablierung von umweltorientierten Qualitätsstandards bei KMU vor. Zudem sind einzelne Maßnahmen vorgesehen, um z.B. effizientere Verbrennungsprozesse zu erreichen oder den Gasaustritt durch undichte Leitungen zu vermeiden. Auch die Solarenergienutzung soll verstärkt werden. Der **Erhalt natürlicher Ressourcen** ist ein weiterer Programmpunkt, der eine geordnetere Flächennutzung und den Erhalt von Freiflächen und landwirtschaftlichen Flächen ebenso zum Ziel hat, wie die Vermeidung von Waldbränden und einen verbesserten Erosionsschutz.

Weitere Maßnahmen zielen auf den Gesundheitsschutz, die Einführung von Umwelterziehungsprogrammen sowie institutionelle Maßnahmen, wie z.B. die Modernisierung des Netzes der Überwachungsstationen. Tabelle 7 bietet einen Überblick über die wichtigsten Maßnahmen des Programms PROAIRE inkl. der erwarteten Auswirkungen und Kosten. Die Kosten sind in den meisten Fällen zum Großteil geplante staatliche Mittel, sondern Schätzungen der Investitionen, die Unternehmen und Haushalte zu tätigen haben, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

---

<sup>62</sup> Hierzu zählt das „hoy no circula“ Programm, dass tageweise den Pkws mit verschiedenen Nummernschildern das Fahren verbietet.

**Tabelle 7: Ausgewählte Maßnahmen des Programms PROAIRE 2002-2010**

	Redukti- on PM <sub>10</sub> (t/Jahr)	Redukti- on SO <sub>2</sub> (t/Jahr)	Reduktion CO (t/Jahr)	Reduktion No <sub>x</sub> (t/Jahr)	Reduktion KW (t/Jahr)	Kosten (US-\$) gesamt
Strenge Emissions- auflagen für neue Fahrzeuge	426	159	10.482	11.006	3.564	340 Mio.
Reduzierung des Schwefelgehaltes im Benzin (auf 50 ppm)			21-27 % je verbraucher Benzineinheit	21-27 % je verbraucher Benzineinheit	21-27 % je verbraucher Benzineinheit	3.000 Mio.
Nachrüstung privater Pkw mit Katalysato- ren			153.419	12.643	14.959	200-300/ Fahrzeug
Erneuerung der Taxi- flotte	124			8.579	11.434	800 Mio.
Erneuerung der Bus- flotte	12		151.933	5.027	13.374	744 Mio.
Strengere Auflagen für neue Dieselfahr- zeuge	640			6.362	1.012	166
Eliminierung älterer Fahrzeuge	155		102.267	5.234	8.323	4.000 Mio.
Erneuerung der loka- len Gütertransport- flotte	24		86.829	6.131	5.728	1.546 Mio.
Ausweitung der Met- ro	352	91	9.375	7.074	2.841	450 Mio.
Suburbane Züge	265	72	7.064	5.330	2.140	15 Mio./ km
Trolleybusse und <i>Tren Ligero</i>	2.189	598	62.830	45.729	18.554	1.400 Mio.
Emissionsreduktion in der Industrie	95			1.532	5.953	4 Mio.
Einführung geschlos- sener Kreisläufe in Wäschereien					6.000	10 Mio.
Reduzierung der Methangasverluste durch undichte Lei- tungen					5.181	50 Mio.

Quelle: SEMARNAT 2002 S. 8-7 ff.

### **Regenerative Energien**

Die Erzeugung elektrischen Stromes ist in Mexiko fast vollständig auf die Verbrennung fossiler Energieträger orientiert, was zum einen an dem Ölreichtum des Landes und zum anderen an der dominanten Rolle der PEMEX liegt, die als Lobbyist gegen eine Erhöhung von Energiepreisen agiert und auf diese Weise verhindert, dass sich teurere Stromformen im Markt etablieren können. Erneuerbare Energien spielen im mexikanischen Strommarkt daher bis auf Wasserkraft und Geothermie, die vor allem in Baja California bereits traditionell genutzt werden, bisher keine Rolle. Letztere tragen mit 13 % bzw. 3 % in nicht unerheblichem Maße zur Stromversorgung des Landes bei. Die anderen Formen sind bisher unterentwickelt, sollen aber durch Gesetzesänderungen unterstützt werden. Das größte Potential wird dabei der Windenergie zugeschrieben. Insbesondere im Südwesten des Landes finden sich die attraktiven Standorte für den potentiellen Aufbau von Windparks. Die Nutzung von Solarenergie konzentriert sich überwiegend auf die Erzeugung von Heißwasser, wobei vor allem solarthermische Anlagen zum Einsatz kommen. Photovoltaikmodule werden aus Kostengründen relativ wenig genutzt und erreichen derzeit eine installierte Kapazität von nur 14 MW, die bis 2009 auf 23 MW gesteigert werden soll. Sie werden als sogenannte *stand-alone*-Anlagen zur Stromversorgung entlegener Gemeinden und zum Betrieb von Wasserpumpen in peripheren Gebieten eingesetzt (vgl. CAMEXA 2002, S. 7). Erhebliche Potentiale sind im Bereich regenerativer Energien im Bau von Wasserkraftwerken mit einer installierten Leistung bis 10 MW im südlichen Mexiko und in der Nutzung von Geothermie im mittleren Temperaturbereich auszumachen. Auch die Nutzung von Solarenergie bietet gute Potentiale. Allerdings ist deren aktuelles Marktpotential aufgrund der niedrigen Energiepreise noch sehr gering.

---

### **6.2.3 Institutionen der Regulierung, Umweltgesetzgebung und Kontrolle**

---

Das Volumen des Umwelttechnikmarktes und das Nachfrageverhalten wird maßgeblich von den rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die Gesetze in Mexiko sind heute auf einem hohen Standard und im lateinamerikanischen Vergleich führend (vgl. RATAJCZYK 2000, S. 3). Die Basis hierfür legte die Regierung Ernesto Zedillo, die das Umweltministerium SEMARNAT gründete und auch einige Anreizsysteme wie z.B. Abschreibungsmodelle und Zollsenkungen für Umwelttechnologie einführte. Strukturelle Probleme verhindern die Umsetzung der relativ strengen Standards allerdings vielfach bereits im Ansatz. Erstens haben die staatlichen und kommunalen Einrichtungen nicht die finanziellen Mittel, um die nötigen Anlagen zur Einhaltung der Standards

zu bauen, insbesondere was die Abfallwirtschaft und Wasserbehandlung betrifft. Zweitens verhindern Korruption, Personalismus und Willkür eine konsequente Kontrolle der großen Firmen. Im gesamtwirtschaftlich wie auch sozial bedeutsamen Kleingewerbe macht die Vielzahl der informellen Werkstätten eine Kontrolle dieser Firmen beinahe unmöglich. Erschwerend kommt hinzu, dass der politische Wille zur systematischen Kontrolle zwar da ist, die Strukturen in den zuständigen Behörden aber noch nicht klar sind, Erfahrungen fehlen, Kompetenzen zwischen verschiedenen Behörden und Abteilungen zersplittert sind.

Seit 1994 existiert in Mexiko das eigenständige Umweltministerium SEMARNAT<sup>63</sup>, dem u.a. die folgenden Institutionen unterstehen:

Das *Instituto Nacional de Ecología (INE)* ist verantwortlich für die Formulierung umweltpolitischer Programme und Standards, die Erarbeitung umweltpolitischer Expertisen, Bewertung der UVPs und die Erteilung derjenigen Genehmigungen, die unter Bundeskompetenz fallen.

Die *Comisión Nacional del Agua (CNA)* ist für die gesamte Wasserwirtschaft des Landes zuständig. Grundwasserschutz, der Schutz der Küstengewässer und des Oberflächenwassers gehören ebenso in ihren Zuständigkeitsbereich wie die Klärwerke. Anfangs war sie v.a. für den Aufbau der Infrastruktur zuständig, während sie heute eine regulierende und durchsetzende Instanz in allen Fragen der Wasserqualitätsstandards und der Wassernutzung ist.

Die **Umweltbundes-anwaltschaft PROFEPA** (*Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente*) ist zuständig für die Durchsetzung von Vorschriften, die Kontrolle von Auflagen, die Verwaltung von Strafen im Falle der Nichteinhaltung und die Aufnahme öffentlicher Beschwerden. Sie koordiniert auch das mexikanische Öko-Audit-Programm *Industria Limpia*.

Dennoch gibt es nach wie vor erhebliche Unklarheiten in Zuständigkeiten und Kompetenzstreitigkeiten. Die drei Ebenen staatlicher Verwaltung (Kommunen, Staaten und der Bund) sind in ihren Zuständigkeiten oft nicht klar definiert, und die einzelnen gleichrangigen Institutionen auf staatlicher Ebene sind zum Teil unterschiedlichen Ministerien zugeordnet.

Zu einer wichtigen Organisation ist der **Unternehmerverband CONIECO** (*Consejo Nacional de Industriales Ecologistas*) herangewachsen. Als Verband der Umweltindustrie definiert er als seine Hauptaufgaben die Lobbyarbeit und die Herstellung einer

---

<sup>63</sup> Das heutige SEMARNAT trug ursprünglich den Namen SEMARNAP (*Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca*)

Schnittstelle zwischen der Gesetzgebung, den genannten ausführenden Instanzen und der Unternehmerschaft. Daher nehmen die Bekanntmachung der Umweltgesetzgebung unter den Unternehmern sowie die Politikberatung bei der Festlegung von Normen und Standards einen zentralen Stellenwert ein. Aber auch die Verbreitung von Informationen über Nachhaltige Ressourcennutzung und Umwelttechnologien sowie die Vermittlung internationaler Kontakte fallen in den Aufgabenbereich des CONIECO.

---

### 6.2.4 Deutsche Umwelttechnologieunternehmen und ihre Netzwerkverbindungen in Mexiko

---

Die Präsenz deutscher Umwelttechnologieanbieter in Mexiko stellt sich insgesamt als sehr gering dar und die Dominanz der US-amerikanischen Anbieter ist auf dem mexikanischen Umwelttechnologiemarkt ungebrochen. Deutsche Unternehmen sind meist als 100 %-Tochtergesellschaften konstituiert und vor allem im Bereich der Wasserbehandlung und Luftreinhaltung bei industriellen Anlagen aktiv.

Die großen Infrastrukturprojekte der öffentlichen Hand und einiger großer mexikanischer Industrieunternehmen werden vielfach im Rahmen von Betreibermodellen von Multinationalen Unternehmen oder Konsortien abgewickelt und sind daher für die überwiegend mittelständischen deutschen Umwelttechnologieanbieter schwer zugänglich. Im Bereich der kommunalen Abwasserbehandlung sehen sich zudem lokale *low-cost*-Anbieter in der Lage, auf der Basis aggressiver Preisstrategien den Markt zu besetzen. Im Bereich des Emissionsschutzes handelt es sich im Wesentlichen um einen Importmarkt, und auch die Reinigung industrieller Abwässer erfordert komplexere und technisch anspruchsvollere Lösungen, als sie die meisten mexikanischen Hersteller bieten können.

Aufgrund der beschriebenen rechtlichen Entwicklungen in Mexiko und der Etablierung internationaler Umweltstandards legen die meisten ausländischen Industrieunternehmen Wert auf eine Zertifizierung der mexikanischen Standorte nach internationalen Standards. Dadurch entsteht ein Bedarf nach hochwertiger Umwelttechnologie und kostspieligen integrierten Lösungen.

Auf der Basis dieser Entwicklungen ist zu erwarten, dass in Deutschland bestehende Kundenbeziehungen in Mexiko reproduziert werden, ähnlich wie dies im Beispiel der Automobilzulieferindustrie gezeigt werden konnte. Dieses Muster lässt sich allerdings nur in wenigen Fällen erkennen. Deutsche Anbieter in Mexiko kommen meist nicht im Zuge von Internationalisierungsentscheidungen wichtiger Kunden nach Mexiko. Einige sind originär mexikanische Unternehmen im Besitz von Deutsch-Mexikanern bzw.

werden von Auswanderern betrieben. Zudem konzentrieren sich die meisten Anbieter auf große mexikanischen Unternehmen oder mexikanische Privatpersonen als wichtigste Kundengruppen. Es sind aber auch Gegenbeispiele zu finden, nämlich Unternehmen, die sich vor allem auf deutsche Kunden z.B. aus der chemischen Industrie oder Automobilunternehmen und deren Zulieferer orientieren. Insgesamt kann aber nicht von einer markanten Anstoßwirkung im Rahmen von Kielwasserinvestitionen gesprochen werden. Der Grund hierfür liegt in dem doch relativ engen Markt und der Tatsache, dass im Bereich der Umwelttechnologie die Transaktionen, trotz Wartungs- und Erweiterungsarbeiten, vergleichsweise selten sind und damit die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Interaktion mit dem Zulieferer aus Transaktionskostengründen nicht gegeben ist.

Desweiteren war ein Markteintritt im Rahmen von Projektnetzwerken erwartet worden. Im Großanlagengeschäft könnten mittelständische Unternehmen gewissermaßen im Schlepptau deutscher Leitfirmen oder deutscher Beteiligungen in internationalen Konsortien in den mexikanischen Markt eintreten und sich nach Auflösung des Projektnetzwerkes hier etablieren, Beziehungen zu mexikanischen Unternehmen aufbauen und gleichzeitig die Kooperationsbeziehungen zu den Projektträgern latent aufrechterhalten, um bei sich bietenden Gelegenheiten wieder darauf zurückzugreifen. Solche Konstellationen sind aus den Forschungen zu Projektnetzwerken in anderem Kontext bekannt, in der Umwelttechnologie in Mexiko konnten sie aber nicht festgestellt werden. Die befragten Umwelttechnologieunternehmen weisen keine Einbindung in solche Projektnetzwerke auf. Es sind Unternehmen erkennbar, die beispielsweise als Anlagenbauer in Projekte integriert sind, wo umwelttechnologisches Elemente meist als integrale Bestandteile einer Komplettanlage aus dem Ausland, oft auch an ausländische Bauträger, geliefert werden. Somit sind Macht und Entscheidungskompetenz in Deutschland konzentriert. Die befragten Anlagenbauer mit Umwelttechnologieangeboten haben momentan keine aktuellen Projekte in diesem Sektor. Somit stellt sich die Umwelttechnologiesparte als ein Randbereich dar, der gegebenenfalls im Rahmen von Gesamtlösungen integrierbar ist, aber nicht als eigener Geschäftsbereich. Daher können diese Fälle nicht als Beleg für eine „Katalysator-Wirkung“ von Projektnetzwerken für den Markteintritt und die Etablierung deutscher Umwelttechnologieanbieter in Mexiko angesehen werden. Die meisten Firmen haben eine diversifizierte und z.T. auch heterogene Kundenstruktur. Eine direkte Anbindung an Großkunden in der Rolle fokaler Unternehmen wie im Falle der Automobilzulieferer ist nicht erkennbar.

Im Umwelttechnologiesektor konnte von verschiedenen Non-Profit-Organisationen eine mögliche Mittlerrolle vermutet werden, da sie als Organisation über Marktinformationen und Kontakte zu Behörden und Verwaltungen in Mexiko, sowie über Erfah-

nungswissen im Zusammenhang mit in Deutschland praktizierten Lösungen verfügen. Sie könnten als unabhängige Akteure eine Mittlerrolle ausführen. In Mexiko lässt sich eine solche Mittlerrolle jedoch nur eingeschränkt konstatieren. Die Einbindung in Informationsnetzwerke, in denen deutsche Umwelteinrichtungen von staatlichen Institutionen oder Nichtregierungsorganisationen eine besondere Rolle spielen, scheint weniger bedeutend zu sein als ursprünglich angenommen. Im Sample finden sich entgegen den Erwartungen kaum Firmen, die mit staatlichen und kommunalen Einrichtungen zusammenarbeiten.

Als Informationsmittler und Anlaufstelle zur Kontaktabahnung sieht sich dagegen die CAMEXA, die wie viele andere Außenhandelskammern in *emerging markets* auch eine Umweltberatungsabteilung in der Person des Umwelt-Area-Managers unterhält. Sie wird jedoch von den befragten Unternehmen in den meisten Fällen als unbedeutend für die Marktbearbeitung beurteilt. Ihr gestehen die deutschen Akteure, nicht aber die mexikanischen Vertreter deutscher Firmen, eine Bedeutung im sozialen Bereich zu. Als Mitveranstalter von Messen (z.B. Enviro-Pro) und Partner der CONIECO gewinnt sie jedoch an Bedeutung für mittelständische Neueinsteiger zur Beschaffung von Marktinformationen.

Das Fehlen zentraler deutscher Akteure in Form von fokalen Unternehmen oder anderen Organisationen, die eine solche Funktion übernehmen könnten, ist jedoch nicht der alleinige Grund für die schwächere Einbindung in deutsche Unternehmensnetzwerke. Nicht nur ökonomische *hard facts*, namentlich die Kundenstruktur, zwingen zur intensiveren Einbindung in den lokalen Markt, sondern hierfür lassen sich auch gesellschaftliche Gründe finden. Die Entwicklung der Branche hängt in hohem Maße von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und deren Veränderungen ab. Der Nachfrage nach Umwelttechnologie wird überwiegend nicht von den Kunden selbst, sondern von Institutionen der Regulation geschaffen. Erst durch die Etablierung von regulierenden Maßnahmen wie Normen oder Gesetzen, aber auch durch Anreizsysteme und einem gewissen Wertewandel der Gesellschaft entsteht eine Nachfrage nach neuen umweltschonenden Produkten bzw. Technologien. Solche Veränderungen sind auch für die Entstehung neuer koordinierender Institutionen, wie Umweltschutzbehörden, Interessensvertretungen und Verbände verantwortlich. Diese Institutionen der Koordination wiederum gestalten den jungen Markt.

In diesem Kontext ist das Handeln der Non-Profit-Organisationen zu interpretieren, die sich in der Pflicht sehen, die notwendigen Rahmenbedingungen zu etablieren, wie z.B. Umweltbewusstsein als gesellschaftlichen Wert oder auch ein praktikables System gesetzlicher Regeln. Die Beziehung zu deutschen Unternehmen ist von nachrangig-

ger Bedeutung und wird explizit nicht als ein wichtiges Element zur Auftrags Erfüllung vor Ort angesehen. Organisationen wie die GTZ definieren ihre Aufgabe im Aufbau von Ausbildungsmaßnahmen für selbstständige Gewerbetreibende und Beschäftigte in Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen und bemühen sich im Bereich der Umweltökonomie um ein ressourcenschonendes Stoffstrommanagement bzw. um Zertifizierungsprogramme bei mexikanischen Kleinunternehmen. Diese sind meist als Familienbetrieb organisiert und benötigen zunächst Beratung und die Etablierung eines Qualitätsmanagements in bescheidenem Umfang. Neue technologische Lösungen sind meist nicht nötig oder aufgrund der sehr dünnen Kapitaldecke nicht finanzierbar, weswegen sie für deutsche Umweltberater ebenso wie für die Anbieter deutscher Umwelttechnologie als Zielgruppe irrelevant sind.

In der Umwelttechnologie ist zwischen deutschen Akteuren in den Kernbereichen der Geschäftstätigkeit meist kein direkter Zusammenhang und daher auch **keine Interdependenz** festzustellen. In der Umwelttechnologie bestehen vielmehr interdependente Beziehungen zu mexikanischen Vertriebspartnern. Im Zusammenhang mit mehrfach angeführten, eher diffusen persönlichen Kontakten lassen sich vereinzelt Konstellationen erkennen, an denen mehrere deutsche Firmen beteiligt sind. Deren Interaktionen beinhalten aber vorrangig Informationsfluss, vereinzelt auch die Vermittlung von Kontakten, z.B. zu Regierungsstellen. Abhängigkeitsbeziehungen zwischen deutschen Unternehmen und Einzelpersonen sind in diesem Sektor in den Bereichen Lobbyarbeit, Bildung, Ausbildung und bei der politischen Durchsetzung von Standards zu identifizieren, da hier einige deutsche Firmen und Institutionen auf freiwilliger Ebene kooperieren. Eine **lose Verflechtung** der Akteure hingegen ist als gegeben anzusehen. Die deutschen Unternehmen und die individuellen Akteure im mexikanischen Umwelttechnologiemarkt sind rechtlich meist nicht verbunden. Bezüglich der **Machtbeziehungen** können keine deutlichen Ungleichgewichte der deutschen Firmen untereinander erkannt werden – die Verbindungen sind sehr lose. Im Bezug auf die lokalen Vertriebspartner hingegen lassen sich deutliche Machtungleichgewichte erkennen, der Kontrollmechanismus ermöglicht den Ausschluss von nicht vertrauenswürdigen Partnern aus dem Netzwerk, auch wenn dafür aufwändig Ersatz gesucht werden muss. Im Unterschied zur Konstellation im Automobilsektor ist es meist möglich, einen solchen Ersatz zu finden.

Im Umwelttechnologiesektor lässt sich also zusammenfassend zwar **keine formalisierte Unternehmensnetzwerkstruktur deutscher Anbieter** erkennen, aber eine starke **Einbindung in lokale Netzwerke**. Dabei übernimmt der Zusammenschluss umweltorientierter Unternehmen CONIECO eine zentrale Rolle. Diese privatwirtschaftliche Interessensvertretung organisiert diverse Kontaktbörsen, den wichtigsten

Umweltkongress in Mexiko (Enviro-Pro/Tecomex) und scheint die dominierende zentrale Informationsstelle im mexikanischen Umwelttechnologiemarkt zu sein. In diesem Verband gehört eine deutsche Auswanderin zu den zentralen Akteuren. Durch diese Person, aber auch unter Beteiligung von Deutsch-Mexikanern sowie der GTZ und des mexikanischen Unternehmerverbandes CANACINTRA (*Cámara nacional de la industria de transformacion*) wird die Lobbyarbeit und die formelle Organisation des noch jungen Sektors vorangetrieben, um verbindliche Standards und Ausbildungssysteme zu etablieren.

---

### **6.3 Deutsche Unternehmen im mexikanischen Incoming-Tourismus**

---

Der Incoming-Markt touristischer Destinationen wird auf globaler Ebene von den dominanten Reiseveranstaltern der wichtigsten Herkunftsländer gesteuert. Daher ist zum Verständnis der Kooperationsformen deutscher Unternehmen im mexikanischen Tourismussektor eine vorausgehende Betrachtung globaler Entwicklungen, insbesondere des deutschen Outgoing-Marktes nötig.

---

#### **6.3.1 Zur Entwicklung und Struktur des deutschen Outgoing-Tourismus im globalen Kontext**

---

Der internationale Reiseverkehr wächst in der langfristigen Betrachtung nicht nur wesentlich schneller als das Welt-BIP, sondern auch schneller als der Welthandel. Gleichmaßen Motor und Resultat dieser Entwicklung ist die Entstehung weltweit operierender Reisekonzerne, die sich durch hohe Integration in horizontaler wie vertikaler Richtung auszeichnen (vgl. VORLAUFER 1993, S. 267f.).

Die horizontale Konzentration hat in der Reiseveranstalterbranche besonders deutliche Formen angenommen und in den wichtigen Quellgebieten des internationalen Reiseverkehrs zur Entstehung einer oligopolistischen Angebotsstruktur geführt. Dennoch sind weiterhin zahlreiche Anbieter dem mittelständischen Segment zuzurechnen.

Die vertikale Integration ist ein weiteres maßgebliches Merkmal der Entwicklung im Wettbewerb internationaler Reiseveranstalter. Sie wird von der Tatsache getragen, dass drei Bereiche für den Erfolg eines Reiseveranstalters elementar sind: die Verfügbarkeit und das Preis-/Leistungsverhältnis der Hotelkapazitäten, die Flugleistungen

und die Service-Leistungen der Incoming-Agenturen im Zielgebiet (vgl. VORLAUFER 1993, S. 274). Daher lässt sich im Zuge fortschreitender Globalisierung und Unternehmenskonzentration in der Branche der Aufbau eigener bzw. der Aufkauf bestehender Zielgebietsagenturen und Hotelgesellschaften sowie eine zunehmende Integration von Fluggesellschaften und Reiseveranstaltern beobachten. Beispielsweise entwickelte sich im Laufe der 1980er Jahre die Fluggesellschaft **LTU** durch die Gründung bzw. den Kauf einiger Reiseveranstalter (Jahn Reisen, Meiers Weltreisen und Tjaereborg) vom „Ferienflieger“ zum integrierten Reisekonzern. Er wurde 2001 von der **REWE-Gruppe** übernommen und ging in die REWE-Touristik ein, zu der bereits die Veranstalter Atlas, ITS Reisen und DERTour gehören und die zusätzlich eine Mehrheitsbeteiligung an ADAC Reisen hält.

**Tabelle 8 : Die größten Reiseveranstalter in Deutschland im Jahr 2001**

Unternehmen	Umsatz 2001 (in Mio. €)	Wachstum (in % ggü. 2000)
TUI Deutschland	4.570	+7,3%
Thomas Cook Deutschland	3.315	+8,0%
REWE Deutschland Touristik	2.721	+2,1%
Alltours	859	+18,3%
FTI Deutschland <sup>64</sup>	868	-19,3%
Öger Tours	574	+36,0%
Eins Zwei Fly	500	+8,7%
Airtours Deutschland	316	+3,0%
Studiosus	213	-1,3%
Nazar (Tochter von First Choice)	202	+41,1%

Quelle: FVW 2002, S. 11ff.

**Thomas Cook** ist einer der weltweit führenden Konzerne im Reisemarkt. In Deutschland wurde 1998 die Thomas Cook AG gegründet, deren Gesellschafter mit jeweils 50 % der Anteile die Deutsche Lufthansa AG und die Karstadt AG sind. Die Thomas Cook AG entstand durch die Zusammenführung der **NUR Touristic** und der Charterfluggesellschaft **Condor** und firmierte anfangs unter dem Namen C&N Touristic. Durch die anschließende Übernahme eines französischen Veranstalters sowie des britischen Reisekonzerns Thomas Cook Holdings Ltd. entstand der zweitgrößte

<sup>64</sup> **FTI** – Frosch Touristik GmbH wurde im Jahr 2000 an einen der führenden europäischen Reisekonzerne, den britischen Veranstalter Airtours, verkauft.

Reisekonzern Europas, der unter anderem die Veranstaltermarken Neckermann Reisen, Air Marin und Kreuzer Touristik führt.

Die beiden bedeutendsten Reiseveranstalter mit mittelständischer Struktur sind **Alltours**, das vom Unternehmensgründer und Eigentümer geleitet wird, und der Veranstalter **Öger Tours**, an dem die Familie Öger noch 90 % der Anteile hält<sup>65</sup>.

In Deutschland halten somit die drei führenden Unternehmen einen Marktanteil von 69 % am geschätzten gesamten Umsatzvolumen (vgl. Tab. 8). Die Unternehmensfusionen und Übernahmen der letzten Zeit spielten sich überwiegend auf europäischer Ebene ab: z.B. die „Elefantenhochzeiten“ der britischen und deutschen Großunternehmen TUI und Thomson, bzw. C&N und Thomas Cook.

Europaweit sind nun TUI und Thomas Cook die führenden Reisekonzerne, insbesondere durch ihre direkte Präsenz auf dem britischen Markt sowie in den nordischen und den Benelux-Ländern. Zu den großen Anbietern auf dem europäischen Reisemarkt gehören noch die dominierenden britischen Reisekonzerne Airtours und First Choice, sowie die zwei führenden Schweizer Anbieter Kuoni und Hotelplan (vgl. Tab. 9).

**Tabelle 9: Die größten Reisekonzerne Europas 2001**

Unternehmen	Umsatz 2001 (in Mrd. €, konsolidiert)	Hauptsitz
TUI	12,8	Deutschland
Airtours (My Travel)	8,2	Großbritannien
Thomas Cook	7,9	Deutschland
Rewe Touristik	4,7	Deutschland
First Choice	3,9	Großbritannien
Kuoni	2,7	Schweiz
Club Med	2,0	Frankreich
Hotelplan	1,5	Schweiz
Alpitour	1,1	Italien
Alltours	1,1	Deutschland

Quelle: KRANE 2002, S. 1

Die Zukunft lässt weitere Fusionen erwarten, da der europäische Gerichtshof das erst 1999 ausgesprochene Verbot der Fusion der britischen Anbieter Airtours und First Choice inzwischen wieder aufgehoben hat und somit der Weg für eine Fortführung des Unternehmenskonzentrationsprozesses frei zu sein scheint. Seit dem Jahr 2000 hem-

<sup>65</sup> Nur 10 % der Anteile wurden 1995 an Condor veräußert.

men einige wesentliche Rahmenbedingungen die Entwicklung des europäischen Outgoing-Marktes. Die Konjunkturkrise mit niedrigem Wirtschaftswachstum in ganz Europa und insbesondere im besonders bedeutenden deutschen Markt hat zu einer Konsumzurückhaltung geführt. Frühere Konjunkturschwächen sind bemerkenswerterweise weitgehend spurlos an der Entwicklung des Reisemarktes vorbeigegangen. Das ist diesmal nicht der Fall, da weitere Faktoren hemmend wirken. Die Euro-Einführung und die Euro-Schwäche haben zu einer erheblichen Verteuerung der Fernreisen geführt, was durch gestiegene Flugpreise zusätzlich verschärft wurde. Der Fernreiseverkehr wurde in ungekanntem Ausmaß von den Terroranschlägen des 11. September 2001 betroffen, was zur Folge hatte, dass sich das Geschäftsjahr 2002 noch wesentlich schlechter entwickelte als das bereits schwache Jahr 2001. Beispielsweise lagen die Buchungen bei Pauschalreisen in der ersten Jahreshälfte 2002 um etwa 15 % unter dem Vorjahresniveau.

---

### 6.3.2 Destination Mexiko: Bedeutung des Incoming-Reiseverkehrs und Tourismuspolitik

---

Mexiko verfügt über ein herausragendes touristisches Potenzial als Destination des internationalen Incoming-Tourismus<sup>66</sup>: Die Kombination aus attraktiven Natur- und Kulturlandschaften und einer gut ausgebauten Infrastruktur macht das Kernelement der Anziehungskraft Mexikos aus (vgl. z.B. GORMSEN 1995, S. 217).

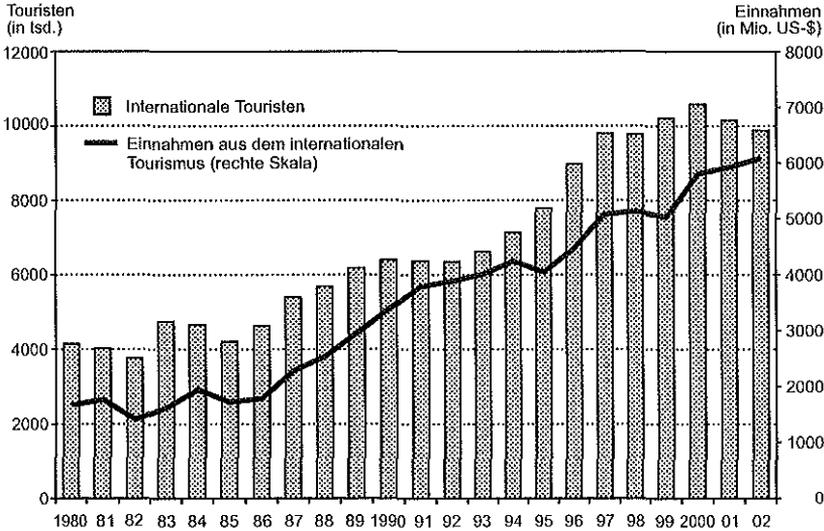
Der Tourismus ist heute einer der wichtigsten Wirtschaftszweige Mexikos, da die meisten Deviseneinnahmen in diesem Sektor erwirtschaftet werden und umfangreiche ausländische Investitionen in den mexikanischen Fremdenverkehr fließen. Bereits in den 1960er und 1970er Jahren hat sich der Tourismus als wichtige Einnahmequelle etabliert und nimmt etwa den selben Stellenwert wie der Erdölexport ein<sup>67</sup>. Insgesamt ist die Bilanz des Incoming-Tourismus hinsichtlich der Gästezahlen wie auch der Einnahmen im Verlauf der 1980er und 1990er Jahre rundum positiv (vgl. Abb. 23).

---

<sup>66</sup> Da die untersuchten Unternehmen im Incoming-Tourismus tätig sind, wird der Binnentourismus aus der Diskussion ausgeklammert.

<sup>67</sup> Allerdings haben sich die gesamten Exporterlöse durch die zunehmende Integration Mexikos in den Weltmarkt (GATT-Beitritt, NAFTA) im Verlauf der 1990er Jahre verzehnfacht, so dass die relative Bedeutung des Incoming-Tourismus als Quelle von Deviseneinnahmen im Verlauf der 1990er Jahre massiv zurückgegangen ist.

**Abbildung 23: Entwicklung der Gästezahlen und der Einnahmen im mexikanischen Incoming-Tourismus**



Quelle: SECTUR 2003, DATATUR 2003

Der Tourismus zählt zwar zu den Wachstumsbranchen der mexikanischen Wirtschaft, aber er reagiert äußerst sensibel auf Konjunktur- und Wechselkursschwankungen (vgl. SOMMERHOFF / WEBER 1999, S. 337). Eine Betrachtung der langfristigen Entwicklung der Gästezahlen zeigt diese Krisenanfälligkeit. Dennoch entfaltet der Incoming-Tourismus meist stabilisierende Wirkung, da er zu Zeiten wirtschaftlicher Krisen, sofern diese mit einer Währungsschwäche einhergehen, eine positive Entwicklung verzeichnet und so für einen stabilisierenden Devisenzufluss sorgt. Die hohe Anzahl der Gästeankünfte im Jahr 1983 lässt sich durch den Wechselkursverfall des Pesos erklären. Es zeigt sich aber auch eine besondere Sensibilität europäischer Touristen für die Wahrnehmung von Naturrisiken in Mexiko: Das schwere Erdbeben in Mexiko-Stadt (1985) und der Hurrican Gilbert in Yucatán (1988) fallen mit einem Minimum europäischer Touristenankünfte zusammen.

Im Rekordjahr des mexikanischen Incoming-Tourismus – dem Jahr 2000 – brachten über zehn Millionen internationale Touristen bereits 5,8 Mrd. US-\$ ins Land (vgl. Tab. 10, SECTUR 2001, S. 29). Hinzu kamen noch weitere zehn Millionen überwiegend US-amerikanische Grenztouristen, die jedoch aufgrund ihrer kurzen Verweildau-

er mit etwa 600 Millionen US-\$ nur vergleichsweise geringe Deviseneinnahmen brachten. In den Jahren 2001 und 2002 ging die Anzahl der Gästeankünfte deutlich zurück, aufgrund des hohen Peso-Kurses stiegen die Einnahmen jedoch weiter an.

**Tabelle 10: Incoming-Tourismus in Mexiko**

	1998	1999	2000	2001	2002
Gästeankünfte Inland (in 1000)	9.775	10.214	10.593	10.151	9.882
Gästeankünfte Grenzregion (in 1000)	9.617	8.829	10.050	9.659	9.784
Ausgaben Touristen Inland (in Mio. US-\$)	5.135	5.062	5.817	5.941	6.084
Ausgaben Touristen Grenzregion (in Mio. US-\$)	499	444	619	597	641

Quelle: SECTUR 2001, S. 29, SECTUR 2003, DATATUR 2003

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive sind die damit verbundenen Beschäftigungseffekte von besonderer Bedeutung: Im Jahr 2002 waren 1,7 Mio. Arbeitnehmer formal im Tourismussektor beschäftigt (vgl. SECTUR 2003, S. 7). Zusätzlich können für jeden direkt im Tourismus Beschäftigten bis zu drei Beschäftigte in nachgeordneten Wirtschaftsbereichen geschätzt werden (vgl. SOMMERHOFF / WEBER 1999, S. 338). Diese herausragende Bedeutung des Incoming-Tourismus ist Ergebnis einer langjährigen staatlichen Tourismuspolitik. Bereits seit den 1960er Jahren wurde der Tourismus aktiv gefördert. Durch die Gründung des *Fondo de Promoción de Infraestructura Turística* (der Vorläufer des heutigen FONATUR<sup>68</sup>) im Jahr 1969 sollte der Incoming-Tourismus gestärkt werden, um auf diesem Weg die Deviseneinnahmen zu erhöhen, Arbeitsplätze zu schaffen, die allgemeine Infrastruktur zu verbessern und zur räumlichen Dezentralisierung der Wirtschaft sowie der Förderung der Küstenregion beizutragen (vgl. VORLAUFER 1996, S. 197).

Der FONATUR (Gründung 1974) ist dem eigenständigen Tourismusministerium SECTUR (*Secretaría de Turismo*) unterstellt und für die Koordination sowie die integrierte Planung der Tourismusprojekte zuständig. In seine Zuständigkeit fallen die fünf staatlich geplanten Touristenzentren CIP (*Centros Integralmente Planeados*) – das sind Cancun in Quintana Roo, Huatulco in Oaxaca, Ixtapa in Guerrero, sowie Los Cabos und Loreto in Baja California del Sur (vgl. SOMMERHOFF / WEBER 1999, S. 343; GORMSEN 1995, S. 233). Grundsätzlich kann ein Erfolg der CIP-Strategie konstatiert werden, da die CIP herausragende Entwicklungen der Gästezahlen erreichen konnten, die auch in krisenhaften Zeiten relativ stabil sind und zudem die erwirtschafteten Devisen je Gast ein wesentlich höheres Niveau annehmen als in anderen Destinationen.

<sup>68</sup> *Fondo Nacional de Fomento al Turismo*

Auch eine Milderung der regionalen Disparitäten durch die massiven staatlichen Förderungen ist zu konstatieren (vgl. VORLAUFER 1996, S. 221).

Durch die Einbindung der Staatsbank *Banco de Mexico* ist FONATUR heute der bedeutendste Kreditgeber der Tourismuswirtschaft. Die in den 1960er Jahren noch überwiegend auf Mexiko-Stadt konzentrierten Mittel wurden bereits in den 1970er Jahren massiv erhöht und gleichzeitig in die Küstendestinationen umgeleitet. Neben dem Distrito Federal sind heute die Staaten Quintana Roo sowie Guerrero und Oaxaca die wichtigsten Zielregionen der von FONATUR vergebenen Kredite.

Das prominenteste Beispiel eines solchen CIP stellt Cancún (Quintana Roo) dar, wo sich neben den positiven Übernachtungszahlen und Devisnezufüssen auch die negativen Folgen des Massentourismus zeigen. Belastungen der Umwelt, soziale Probleme und die Ausgrenzung der lokalen Bevölkerung von der touristischen Entwicklung einerseits sowie die wirtschaftliche Abhängigkeit von diesem Marktsegment andererseits begründen kritische Stellungnahmen zum Erfolg Cancúns (vgl. GORMSEN 1995, S. 234). Da diese Abhängigkeit in die Kritik kam, wendet sich die mexikanische Tourismuspolitik von diesem seit Anfang der 1970er Jahre geförderten Segment zunehmend ab. Angesichts der Abhängigkeit vom US-amerikanischen Strandtourismus sind die Alternativen aber bisher nicht aussichtsreich. Die Versuche, verschiedene Nischen-segmente aufzubauen, wirken im Vergleich zu den Dimensionen des Massentourismus bedeutungslos. Zu diesen Segmenten zählen die offiziellen Entwicklungsprogramme für den Alpinismus, den Ökotourismus, den Aufbau von Wassersport- und Tauchzentren (*Parques submarinos*), den Kultur- und Archäologietourismus.

In jüngeren Programmen wird insbesondere dem Ökotourismus und dem Abenteuer-tourismus besondere Beachtung geschenkt. Ersterer umfasst im Verständnis des SECTUR jene Reisen, deren Hauptziel das Lernen über und das Erleben von Natur sowie das aktive Mitwirken an ihrer Erhaltung ist. Sie werden in Destinationen durchgeführt, an denen bisher wenig anthropogene Einflüsse das Gleichgewicht stören und schließen für gewöhnlich Kurse über kulturelles Verständnis ein. Abenteuerreisen hingegen sind durch die Motivation des Gastes gekennzeichnet, sich den Herausforderungen durch die Natur zu stellen und Erfolge über natürliche Widrigkeiten zu erleben, ohne dass sportliche Wettkämpfe stattfinden (Quelle: CESTUR 2001, S. 3).

Dieses politische Programm zur Etablierung von Ökotourismus und Abenteuerreisen zeigt in der quantitativen Betrachtung der Marktstrukturen bisher wenig Wirkung, während die Förderung von Tourismuszentren (CIP) in den 1970er Jahren die Angebots- und Nachfragestrukturen des mexikanischen Tourismussektors bis heute prägt.

### 6.3.3 Nachfrage- und Angebotsstrukturen in Mexiko

Für die erste Hälfte des Jahres 2001 wies die SECTUR noch eine Steigerung der Gästeankünfte ggü. dem Vorjahreszeitraum um 4,8 % aus. In der zweiten Hälfte 2001 verschlechterte sich die Lage jedoch und es wurden Rückgänge der Gästezahlen verzeichnet. Im Jahr 2002 verschärfte sich die Lage weiter und führte in der ersten Jahreshälfte zum Rückgang der internationalen Gästezahlen um 10,7 % (vgl. SECTUR 2002, 2003). Dieser Einbruch ist überwiegend auf das Ausbleiben der Flugreisenden in den Stranddestinationen zurückzuführen. Die Zahl der Charter-Flugreisenden in die traditionellen Destinationen wie auch in die CIP-Tourismuszentren ist massiv zurückgegangen (-17 % bzw. -24 %).

Auch der prognostische Ausblick auf die nächsten 20 Jahre zeigt die einseitige Abhängigkeit des mexikanischen internationalen Tourismus vom US-amerikanischen Markt. Rund 88 % der Mexiko-Touristen (ohne Grenztouristen) kamen im Jahr 2000 aus den USA (vgl. Tab. 11). Das macht die Bemühungen des mexikanischen Staates verständlich, die Zielmärkte zu diversifizieren und vor allem ein stärkeres Gewicht auf den europäischen Markt zu legen (vgl. SOMMERHOFF/WEBER 1999, S. 340). Aus Europa reisten im Jahr 2000 445.800 Touristen nach Mexiko, das entspricht 4,1 % aller Touristen. Dieser Anteil soll weiter steigen, ebenso wie die Gästezahlen aus anderen lateinamerikanischen Ländern. Allerdings wird sich an der dominanten Stellung der amerikanischen Touristen nichts ändern.

**Tabelle 11: Incoming-Tourismus nach Herkunftsregionen 2000-2020**

	2000		2010		2020	
	Ankünfte (in 1000)	Anteil (in %)	Ankünfte (in 1000)	Anteil (in %)	Ankünfte (in 1000)	Anteil (in %)
USA	9.673,7	88,0	13.817,7	87,1	18.355,1	86,0
Kanada	323,3	2,9	446,9	2,8	635,5	3,0
Europa	445,8	4,1	718,3	4,5	1.017,5	4,8
Lateinamerika	497,9	4,5	826,0	5,2	1.264,5	5,9
Andere	47,8	0,4	60,7	0,4	74,0	0,3
Gesamt	10.988,5		15.869,6		21.346,6	

Quelle: SECTUR 2000, S. 142

Bereits seit Anfang der 1970er Jahre war es erklärtes Ziel der mexikanischen Tourismuspolitik, auch ausländische Investoren für ein Engagement im Land zu gewinnen. Der globale Massentourismus-Markt war nur mit Hilfe bekannter Markennamen im

Hotelsektor erschließbar (vgl. CLANCY 1999, S. 13). Die protektionistischen Direktinvestitionsgesetze in den 1970er Jahren ermöglichten internationalen Hotelketten zunächst nur eine Bearbeitung des mexikanischen Marktes mittels Management- und Franchisingverträgen bevor diese Regelungen durch einen Treuhandmechanismus gelockert wurden. Die gesetzliche Verankerung eines investitionsfreundlichen Klima folgte erst 1993 mit der Neufassung des Investitionsgesetzes (vgl. KRYZDA 1995, S. 35). Das Direktinvestitions-Maximum aus dem Jahr 1990 konnte jedoch trotz dieses neuen Gesetzes nicht mehr erreicht werden.

**Tabelle 12: Auslastung der Hotels in Mexiko (jeweils erstes Halbjahr)**

	2002	Veränderung 2002/2001	2001	Veränderung 2001/2000
Stranddestinationen	56,32	-6,37	66,93	0,15
geplante Zentren	65,62	-6,42	74,59	3,38
Traditionelle Zentren	51,59	-8,83	66,73	-0,50
Andere	51,82	-1,33	55,77	-3,56
Städte	52,1	-3,44	56,21	-0,48
Metropolen	54,55	-3,68	58,68	1,05
Inland	48,56	-3,13	52,86	-2,05
Grenzstädte	50,85	-2,12	53,05	-5,49
Gesamt	54,16	-4,86	61,42	-0,22

Quelle: SECTUR 2001b, S. 10

Die mexikanische Hotellerie ist inzwischen durch eine komplexe Struktur gekennzeichnet. Strategische Allianzen zwischen mexikanischen und international tätigen Hotelketten, insbesondere US-amerikanischen Ursprungs, haben im Verlauf der 1990er Jahre massiv an Bedeutung gewonnen und zunehmend sind auch ursprünglich nicht im Tourismus tätige mexikanische Holdings<sup>69</sup> im Hotelsektor aktiv (vgl. CLANCY 1999).

Bereits in der ersten Hälfte des Jahres 2001 wurde ein leichter Rückgang der Belegungsraten festgestellt, da neue Kapazitäten aufgebaut worden waren, die Gästezahlen aber nur noch sehr schwach anstiegen.

<sup>69</sup> Ein Beispiel ist die Kooperation zwischen dem Zementunternehmen Cemex und der Hotelkette Marriott. Auch Stahl-, Telekommunikations- und Baufirmen sowie Banken unterhalten ähnliche Allianzen.

Die räumlichen Schwerpunkte des Incoming-Tourismus liegen in den Stranddestinationen Cancún, Cozumel, Loreto, Los Cabos und Puerto Vallarta. Mitte der 1980er Jahre konnte Cancún die traditionsreiche Destination Acapulco, die mit zunehmenden Imageproblemen und veralteter Infrastruktur zu kämpfen hatte, in der Gunst der Touristen überholen. Die Zahl der ausländischen Gäste ging in Acapulco von Mitte der 1970er bis Mitte der 1990er Jahre zurück, ein Trend, der von steigenden Zahlen inländischer Gäste überkompensiert werden konnte (vgl. VORLAUFER 1996, S. 201). In den Tourismuszentren CIP wurden bis 1995 fast 30.000 Gästezimmer neu aufgebaut. Die CIP erreichten eine weit überdurchschnittliche Auslastung und erwirtschafteten 1995 zwei Drittel der Bruttoeinnahmen des mexikanischen Incoming-Tourismus. Die bekannteste dieser Destinationen ist Cancún im Bundesstaat Quintana Roo (Halbinsel Yucatán). Hier hat sich nach der Einrichtung des CIP Cancún ein dynamischer Tourismus-Korridor in südliche Richtung, mit den Zentren Playa del Carmen, Tulum und Cozumel entwickelt.

---

### 6.3.4 Deutsche Unternehmen im mexikanischen Incoming-Markt

---

Der mexikanische Tourismussektor weist ein hohes Engagement ausländischer Unternehmen auf. Zum Jahresende waren über 3.000 Unternehmen in verschiedenen Bereichen in Mexiko registriert. Davon sind 56 % US-amerikanische Firmen, die somit den mexikanischen Tourismus dominieren. Mit immerhin 3,5 % der ausländischen Firmen liegt Deutschland an fünfter Stelle. Ähnlich stellt sich das Bild der Direktinvestitionszuflüsse in den 1990er Jahren dar. Mit einem kumulierten Investitionsvolumen (1994-2001) von knapp 170 Mio. US-\$ liegt Deutschland auch hier an fünfter Stelle und trägt mit 4,0 % zu den gesamten Direktinvestitionszuflüssen in den mexikanischen Tourismus bei.

In der Reisebranche wurden grundsätzlich verschiedene Typen von Netzwerken beschrieben (vgl. STAUDACHER 1995). In Mexiko waren sowohl Netze mit einer dominanten Stellung von großen Reiseveranstaltern im Sektor des Massentourismus (Kern-Ring-Netzwerk), als auch kleinstrukturierte kooperative Netzwerke, z.B. im Abenteuer-tourismus oder im alternativen Kulturtourismus (nur Ring), zu erwarten. Die zentrale Frage hier ist aber wiederum nicht die nach der Existenz solcher Verflechtungen, sondern die nach der Beteiligung deutscher Unternehmen in diesen Kooperationsbeziehungen. Es galt deren Rolle für den Markteintritt und den Erfolg deutscher Unternehmen sowie die strategische Position der deutschen Veranstalter, Incoming-Agenturen und Hoteliers in solchen Netzwerken zu durchleuchten.

Im mexikanischen Tourismussektor sind die deutschen Akteure meist wenig aneinander gebunden und eine **Interdependenz** ist nicht zu konstatieren. In einigen Fällen besteht eine einseitige Abhängigkeit der Incoming-Agenturen von deutschen Veranstaltern (in Deutschland) – hier kann aber nicht von Interdependenz gesprochen werden, da die Veranstalter in der Regel über genügend Ausweichmöglichkeiten verfügen. Hinsichtlich der **losen Verflechtung** stellt sich die Lage sehr unterschiedlich dar: Es finden sich Incoming-Agenturen, die rechtlich zu großen international aktiven Veranstaltern gehören ebenso wie eigenständige kleinere Agenturen, die auf der Basis von Saisonverträgen mit Internationalen Veranstaltern kooperieren. Auch im Beherbergungssektor sind sowohl Franchise-Hotels, die zu großen Ketten gehören, als auch Kleinstbetriebe, die zum Teil von Auswanderern selbstständig betrieben werden, anzutreffen. Die meisten Unternehmen wahren ihre rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit, weisen aber vielfach informelle langfristige Beziehungen zu Reisevermittlern oder Reiseveranstaltern auf. Diese Beziehungen sind im Allgemeinen durch eine lose mündliche Vereinbarung konstituiert.

Regional gebunden (z.B. in Yucatán) sind jedoch intensive Beziehungen zwischen Unternehmen mit deutschen Betreibern/Inhabern identifizierbar. In solchen Fällen regional gebundener Netzwerke lässt sich **reziprokes Verhalten** feststellen. Hier werden nicht nur Informationen und Empfehlungen weitergegeben, bei guter Kapazitätsauslastung und daraus resultierenden Engpässen vermitteln sich die verschiedenen Akteure gegenseitig Gäste weiter. Basis dieses Verhaltens ist die Erwartung, dass hierfür langfristig ein gleichwertiger Ausgleich erfolgt.

In dem kleinteiligen lokal gebundenen Netzwerk gibt es keine wesentlichen **Machtunterschiede**, die Akteure können als wirtschaftlich unabhängig voneinander betrachtet werden, und auch keine anderen Machtasymmetrien sind erkennbar. Die Incoming-Agenturen sind hingegen in einer relativ schwachen Machtposition gegenüber den Veranstaltern in Europa.

Im Bereich des Tourismus lässt sich **keine zusammenhängende Struktur deutscher Unternehmen** erkennen; im Allgemeinen herrscht ein wenig kooperatives Klima in einem hart umkämpften Incoming-Markt. Die Unternehmen deutscher Herkunft pflegen intensive Kontakte zu ihrem Netzwerk mexikanischer Dienstleister, mit den Deutschen verbinden sie meist nur lose Bekanntschaften und gelegentliche Treffen.

---

## **7 NETZWERKEINBINDUNG DEUTSCHER MANAGER IN MEXIKO**

---

**D**ie unternehmerischen Austauschprozesse finden nicht in einem Vakuum statt, sondern in einem dynamischen und strukturierten sozialen Umfeld. Netzwerkbeziehungen sind nicht rein ökonomischer Natur, sondern soziale Beziehungen und persönliche Kontakte gelten als integraler Bestandteil. GRANOVETTER (1985) brachte den Aspekt der Einbettung ökonomischer Verbindungen in soziale Beziehungen (*social embeddedness*) in die wissenschaftliche Diskussion ein. Der persönliche Hintergrund der Interviewpartner ist in der vorliegenden Untersuchung aus zwei Gründen von herausragender Bedeutung. Erstens ist der subjektive Bedarf nach einem deutschen Netzwerk zur Umweltstrukturierung und Unsicherheitsvermeidung von der Wahrnehmung kultureller Differenzen abhängig. Zweitens beeinflusst die kulturelle Kompetenz der Akteure den Zugang zu verschiedenen personenzentrierten Netzen.

Nach einem ersten Kapitel, das sich der unterschiedlichen Bedeutung von Netzwerkbeziehungen von Managern in verschiedenen Kulturen widmet, werden die Verbindungen deutscher Manager in Mexiko auf den definierten drei Ebenen (personal, organisational und marktlich) diskutiert.

---

### **7.1 Kulturübergreifender Vergleich persönlicher Netzwerkbeziehungen**

---

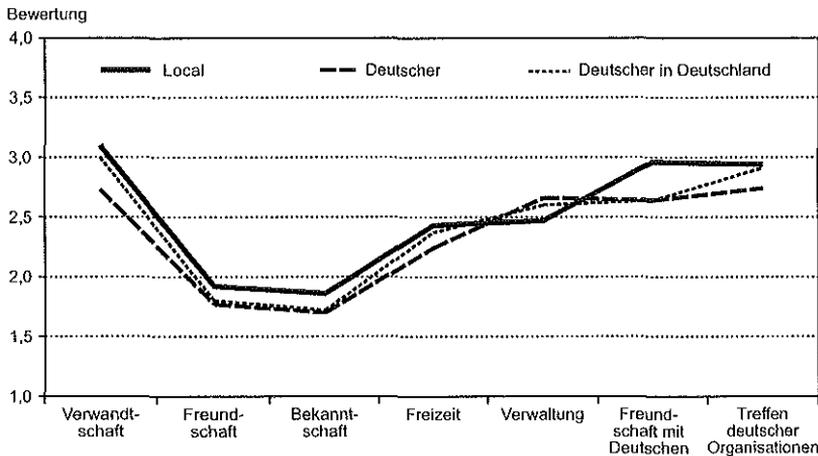
Im Folgenden wird für einige ausgewählte Fragestellungen die Bedeutung sozialer Beziehungen und wirtschaftlicher Kooperation mit anderen deutschen Unternehmen für die Geschäftstätigkeit in verschiedenen Ländern, namentlich Japan, Indonesien, Singapur, Südafrika und Marokko verglichen. Dieser Vergleich stützt sich auf die standardisierten Elemente des gemeinsamen Leitfadens innerhalb des FORAREA-Forschungsverbundes und konzentriert sich auf deren quantitative Auswertung. Die dazugehörigen Transkriptionen wurden dahingehend überprüft, inwiefern sie die Aussagen ergänzen bzw. relativieren.

### 7.1.1 Zur Bedeutung persönlicher Beziehungen für das Geschäftsleben

Zunächst ist die Frage zu stellen, inwiefern persönliche Beziehungen im Geschäftsleben eine Rolle spielen und ob sich ihre Bedeutung zwischen den verschiedenen Kulturen unterscheidet. Auf der Basis von Hofstedes Kulturdimensionen ist davon auszugehen, dass Manager in kollektivistischen Ländern, den persönlichen Beziehungen tendenziell mehr Bedeutung beimessen als in individualistischen Gesellschaften. Auch die Dimension Maskulinität übt erheblichen Einfluss auf die Beurteilung von Beziehungen aus: je femininer die Grundhaltung in einer Kultur ist, umso eher ist eine Beziehungsorientierung zu erwarten.

Da Deutschland von den betrachteten Ländern den deutlich höchsten Individualismusindex erreicht, ist zu erwarten, dass die deutschen Entsandten im Vergleich zu den lokalen Geschäftsführern („Locals“) in allen Ländern den persönlichen Beziehungen eine vergleichsweise geringe Bedeutung zumessen. Generell ergibt sich jedoch ein sehr homogenes Bild: Freundschaften und langfristige Bekanntschaften mit Geschäftspartnern gelten als die wichtigsten Beziehungsarten. Als für das Geschäft unbedeutend werden die Kontakte zu deutschen Personen sowie verwandtschaftliche Beziehungen bewertet.

**Abbildung 24: Bedeutung persönlicher Beziehungen für die Geschäftstätigkeit**



Quelle: eigene Erhebungen; FRICKE ET AL., 2002, S. 79

Bei der aggregierten Betrachtung der Daten über alle Regionen hinweg zeigen die Bewertungen zeigen keine signifikanten Unterschiede zwischen Expatriates und Locals (vgl. Abb. 24). Auch die in Deutschland befragten deutschen Manager weichen nicht von Bewertung der Expatriates und der Locals ab. Das gezeichnete Bild kann als *common sense* über die Bedeutung sozialer Kontakte im Geschäftsleben interpretiert werden.

Die Differenzierung nach Untersuchungsländern zeigt jedoch deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung (vgl. Tab. 13). In Südafrika beurteilen die Befragten verwandtschaftliche Beziehungen als besonders unbedeutend. Aus verwandtschaftlichen Beziehungen können Verpflichtungen entstehen, die sich auf das Geschäftsleben negativ auswirken. Daher wird in Südafrika die Tendenz beobachtet, geschäftliche Beziehungen von verwandtschaftlichen Beziehungen zu trennen.

**Tabelle 13: Bedeutung sozialer Beziehungen von Locals und Expatriates in den Untersuchungsräumen**

(Bewertung der Bedeutung von 1 = „sehr wichtig“ bis 4 = „unwichtig“)

	Local					Expatriate			
	Süd-afrika	Mexiko	Indo-nesien	Singa-pur	Japan	Süd-afrika	Mexiko	Indo-nesien	Singa-pur
Verwandschaft	3,4	2,0	1,6	2,5	2,5	3,7	2,1	3,3	2,8
Freundschaft	2,1	1,5	1,3	1,5	1,0	1,8	1,7	2,0	2,3
Bekannschaft	1,8	1,8	1,2	1,4	1,6	1,7	1,9	1,8	2,2
Gemeinsame Freizeitaktivitäten	2,1	2,2	2,3	2,7	2,3	2,3	2,5	2,5	2,6
Kontakte zur Verwaltung	2,7	2,1	2,0	3,2	3,6	2,5	1,6	2,6	3,0
Freundschaft mit Deutschen	3,0	2,0	2,3	2,5	3,0	3,0	2,3	3,5	3,0
Treffen deutscher Organisationen	3,0	2,2	2,3	3,0	3,5	3,1	2,8	2,9	2,9
Anzahl (n)	44	22	6	11	5	28	17	14	15

Quelle: eigene Erhebungen, FRICKE ET AL., 2002, S. 79

In Mexiko zeigen sich in zwei Punkten deutliche Abweichungen vom dargelegten Bewertungsmuster: „Kontakte zur lokalen Verwaltung/Politik“ und „Freundschaft mit anderen Deutschen“ werden in Mexiko als wichtiger wahrgenommen als in den Vergleichsräumen. Bezeichnenderweise halten deutsche Expatriates die Kontakte zur lokalen Verwaltung für noch bedeutender als die mexikanischen Geschäftsführer, was in Widerspruch zur individualistischen Prägung der deutschen Kultur mit deren universa-

listischen Grundprinzipien steht. Als Erklärung für dieses scheinbare Paradoxon bietet sich die von Deutschen gelegentlich beklagte Willkür und Undurchschaubarkeit von Verwaltungsabläufen an. Die daraus entstehenden Unsicherheiten können in Ermangelung eines zuverlässigen Rechtssystems nur durch persönliche Beziehungen abgesichert werden. Zum anderen werden eigene Nachteile gerne durch die besseren „Beziehungen“ der Konkurrenten begründet. Die besondere Rolle der Freundschaft mit Deutschen vor Ort ist auf die in Mexiko zahlenmäßig besonders starke Diaspora und deren wirtschaftliche Bedeutung zurückzuführen (vgl. Kap. 2.4.2).

Die sozialen Beziehungen in der Form von „Freundschaft“ und „Bekannschaft“ gelten in allen Kulturräumen als die wichtigsten der genannten sozialen Faktoren und werden in den asiatischen Ländern etwas höher eingestuft. Bekannschaften und gemeinsame Freizeitaktivitäten mit Geschäftspartnern zeigen zwischen den Kulturräumen keine signifikanten Unterschiede. Die Kontakte zu Vertretern der Politik hingegen werden sehr unterschiedlich beurteilt. Sowohl die Locals als auch die Expatriates nehmen solche Beziehungen in Mexiko in einem signifikanten Ausmaß als wichtiger wahr als in Südafrika, Singapur und vor allem Japan.

Signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern treten bei den Locals in der Bewertung von verwandtschaftlichen Beziehungen, Kontakten zur Verwaltung und Politik sowie Freundschaften mit Deutschen und Treffen deutscher Organisationen auf. Dabei wird diesen Merkmalen in Indonesien und in Mexiko jeweils die höchste Bedeutung zugemessen.

Deutsche Expatriates bewerten im Allgemeinen die Bedeutung der sozialen Beziehungen ähnlich wie die Locals in dem jeweiligen Untersuchungsraum. Zwischen den beiden Gruppen lassen sich in den meisten Ländern keine signifikanten Unterschiede messen. Das lässt vermuten, dass sich die Expatriates in der Bewertung dieser Frage bereits stark an den lokalen Begebenheiten orientiert haben. Der obige Vergleich der Expatriates-Bewertungen in den verschiedenen Ländern bestätigt diese Annahme.

In Mexiko und in den beiden Ländern mit der höchsten kulturellen Distanz zu Deutschland, Indonesien und Singapur, zeigen sich klare Abweichungen von diesem Ergebnis. Die deutschen Firmenentsandten in den beiden südostasiatischen Ländern bewerten Freundschaft bzw. Bekannschaft mit Geschäftspartnern etwa gleich wie die Expatriates in den anderen Kulturräumen. Die Locals hingegen weichen in Asien deutlich von dem Muster in den anderen Untersuchungsregionen ab und bewerten diese Aspekte wesentlich höher. Besonders auffällig ist dies in Singapur, was vermuten lässt, dass das Erscheinungsbild und Image als *global city* diese Aspekte in der Wahrnehmung der Expatriates in den Hintergrund drängt. Eine derart niedrige Bewertung

sozialer Beziehungen entspricht aber nicht dem lokalen kulturellen Standard. Eine Überprüfung der Transkriptionen hinsichtlich dieser These zeigt, dass hier besonders häufig die Bedeutung persönlicher Beziehungen als „wie überall auf der Welt“ hilfreich, aber nicht bedeutend, beurteilt wird. Andererseits erbringen diese Analysen auch mehrfach Hinweise auf die Bedeutung freundschaftlicher Beziehungen bzw. der Verwandtschaft mit lokalen Geschäftsleuten für den Aufbau eines tiefen Verständnisses für das Land.

„Der persönliche Kontakt im Geschäftsleben ist von enormer Bedeutung, man muss ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Die persönlichen Kontakte sollten dementsprechend intensiv sein, denn primär im chinesisch-indonesischen Geschäftsleben spielt das Vertrauen, und dass man sich gut kennt, eine wichtige Rolle (...). Da werden nicht so viele Verträge gemacht, aber es muss ein Vertrauensverhältnis da sein und dazu braucht man einen gewissen Bekanntheitsgrad, und um den zu erreichen, bedarf es eben Zeit“ (Indonesien, Interview 117).

Als ein Beispiel der Bedeutung freundschaftlicher Kontakte zu Behörden und Politik sei auf ein Interview in Indonesien verwiesen. Der Kontakt zu den Zollbehörden ist sehr wichtig, da das System sehr bürokratisch ist und es leicht zu Verzögerungen kommt. Die guten Beziehungen müssen im Normalfall nicht in Anspruch genommen werden, aber in Konfliktsituationen kann man darauf zurückgreifen. Der Interviewpartner stellt heraus, dass es sich hierbei nicht um Korruption handelt, sondern um eine Notwendigkeit, die durch den überhöhten Bürokratismus verursacht ist.

„Dieser Kontakt ist ganz wichtig, damit wir keine Verzögerungen im administrativen Ablauf haben, damit wir planen können. Nicht dass wir bevorzugt werden sollen, aber es muss eine gesunde Basis da sein, damit wir im Zeitrahmen bleiben. Und solche Leute können Ihnen dann behilflich sein, die Abläufe zu beschleunigen oder einzuhalten. Wir werden es selten in Anspruch nehmen, aber wenn es hart wird, dann schon. Das (...) ist ein respektabler Mann, der versucht, etwas für sein Land zu tun und die Dinge in Gang zu halten. Gerade das Administrative in Indonesien ist schon ein Hammer“ (Indonesien, Interview 118).

Hinsichtlich der Beziehungen zu anderen deutschen Akteuren vor Ort ist zu erwarten, dass deutsche Unternehmensvertreter aus Gründen der Vermeidung von Anpassungsstress bzw. zum verbesserten Umgang mit dem Kulturschock private Kontakte zu deutschen Personen vor Ort aufbauen. Vor dem Hintergrund der Frage nach unternehmerischem Erfolg wird an dieser Stelle nicht die Kontaktintensität an sich fokussiert, sondern deren grundsätzliche Bedeutung für das unternehmerische Handeln im Ausland. Im Bezug auf die Zusammenarbeit unter Deutschen ist zunächst zu konstatieren, dass die lokalen Geschäftsleute die Bedeutung dieser Beziehungen in den eher beziehungsorientierten Ländern Mexiko, Indonesien und Singapur höher einschätzen als in den individualistischen und maskulinen Kulturen Südafrika und Japan. Dieses

scheint weniger durch die kulturelle Distanz zwischen Deutschland und den lokalen Kulturen bedingt als durch die eigenkulturelle Prägung. Bemerkenswerterweise beurteilen die deutschen Expatriates die Beziehung zu anderen Deutschen in den drei erstgenannten Ländern signifikant als weniger bedeutend als dies die Locals tun. Ob diese Einschätzung – analog zur obigen Argumentation – eine Widerspiegelung der eigenkulturellen Prägung, eine normative Zielvorstellung oder aber Realität ist, lässt sich anhand quantitativer Vorgehensweisen nicht überprüfen. Die qualitative Betrachtung der Transkriptionen deckt im Widerspruch zu der insgesamt negativen Bewertung sehr markante Beispiele für konkreten Nutzen aus den persönlichen Freundschaften zu Deutschen vor Ort auf. Dieser Nutzen wird beispielsweise folgendermaßen bewertet:

Freundschaften „sind sehr hilfreich, um sich schnell mal eine Information über Telefon zu besorgen, die man möglicherweise anderweitig nicht bekäme (...). Wir hatten ein Problem mit einem Material, wo wir sehr schnell Hilfe brauchten und da kannte ich rein zufällig einen Deutschen, dessen Frau und meine sich sehr gut kennen. Meine Leute haben sich abgeteilt und sich mit den *counter parts* bei der anderen Firma in die Haare gekriegt, dann hab ich ihn einfach angerufen und innerhalb von 10 Minuten war das Thema vom Tisch. Er hat mir sehr entscheidend geholfen. Auf der anderen Seite krieg ich dann mal Anrufe von Leuten, da kann ich dann helfen“ (Indonesien, Interview 115).

Die Bedeutung von Bekanntschaften, die nicht im Geschäftlichen verwurzelt sind, sondern in der Diaspora-Situation, entfaltet sich im Hinblick auf die Informationsweitergabe und die Lösung konkreter Probleme. Zusätzlich wird an obigem Beispiel der reziproke Tauschcharakter der Interaktion deutlich. Als Gegenleistung für die erhaltene Hilfestellung erbringt der Akteur im Bedarfsfall ebenso Unterstützung. Diese muss aber nicht zwingend derselben Person zugute kommen, sondern kann sich auch auf die Gemeinschaft oder die Gruppe beziehen. Solche Interaktionen sind als Netzwerkbeziehungen interpretierbar, die zur Mobilisierung von Sozialkapital dienen. Es werden auch Investitionen in das Netzwerk erbracht, um das Sozialkapital aufzubauen. Langfristig gleichen sich diese Investitionen durch die Vertrauensbeziehungen und die Verfügbarkeit von Informationen und die Reduzierung von Unsicherheiten aus.

Im Folgenden ist zu untersuchen, inwiefern deutsche Akteure auf der organisatorischen und auf der marktlichen Ebene mit anderen deutschen Unternehmen kooperieren. Außerdem wird geprüft, inwieweit sich unterschiedliche Kooperationsintensitäten zwischen deutschen Unternehmen durch die kulturelle Distanz zu den jeweiligen Untersuchungsräumen erklären lassen.

### 7.1.2 Zur Zusammenarbeit in deutschen Unternehmensnetzwerke im Ausland

---

Das Vertrauen in andere Akteure stellt die unabdingbare Grundlage von Netzwerkbeziehungen dar, da nur auf dieser Basis das Prinzip Reziprozität greift. Das Vertrauen zwischen Akteuren gleicher kultureller Herkunft ist wegen des gemeinsamen Wertesystems leichter herzustellen als zwischen Akteuren mit unterschiedlichem Hintergrund. Eine wesentliche Ursache für die Existenz deutscher Unternehmensnetzwerke ist die Fremdheit des geschäftlichen Umfeldes im Ausland, welche die Ungewissheit steigert und das Vertrauen zu lokalen Akteuren in Vergleich zu den deutschen Akteuren senkt. Zur Ungewissheits- und Transaktionskostenreduktion wird die institutionelle Nähe zu anderen deutschen Unternehmen im Gastland gesucht. Dabei ist der Grad der Fremdheit im Gastland bzw. in der jeweiligen Residenzgesellschaft entscheidend für den Aufbau und die Intensität deutscher Netzwerke. Je stärker sich die Kultur des Gastlandes von der deutschen unterscheidet, umso die höher wird die Neigung deutscher Akteure sein, vor Ort mit anderen Deutschen zusammenzuarbeiten.

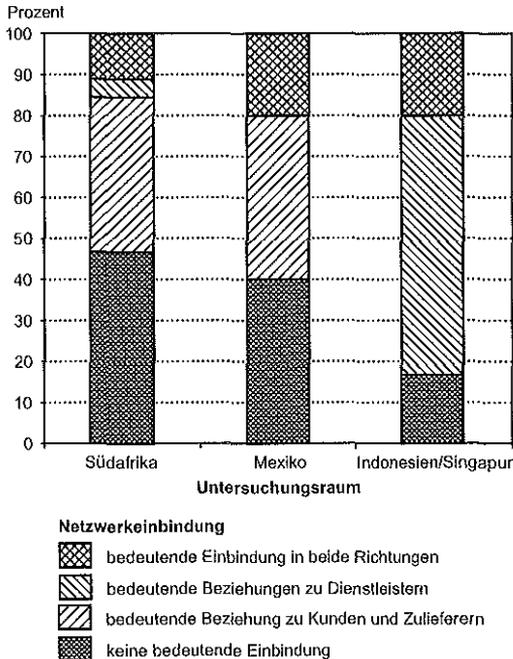
Auf der Basis obiger Überlegungen wird die folgende Hypothese aufgestellt: Mit zunehmender kultureller Distanz steigt die Intensität der Unternehmenskooperation mit anderen deutschen Firmen vor Ort. Zur Operationalisierung dieser Aussage muss vorausgesetzt werden, dass kulturelle Distanz erstens messbar und zweitens bekannt ist. Hierzu wird auf Hofstede's Konzept und die Berechnung einer aggregierten kulturellen Distanz nach Kogut / Singh zurückgegriffen (vgl. Kap. 2.2.4). Während Südafrika durch eine niedrige und Indonesien sowie Singapur durch eine hohe kulturelle Distanz zu Deutschland gekennzeichnet sind, weist die kulturelle Distanz Mexikos zu Deutschland eine mittlere Ausprägung auf.

Die Zusammenarbeit deutscher Unternehmen vor Ort wird bezüglich ihrer Intensität und der Richtung der Kooperation gemessen (vgl. Anhang 1, Frage 6). Die Kooperationsintensitäten mit deutschen Zulieferern bzw. Firmenkunden zeigen nur sehr schwachen oder keinen Zusammenhang mit der kulturellen Distanz. Anders stellt sich das Bild bei der Zusammenarbeit deutscher Firmen mit Dienstleistungsanbietern deutscher Herkunft dar. Die Intensität der Kooperation mit deutschen Beratungsunternehmen zeigt einen starken, positiven Zusammenhang mit der kulturellen Distanz (Kendalls  $\tau\text{-}b = 0,7$ ; Irrtumswahrscheinlichkeit = 0,0 %). Auch die Kooperation mit deutschen Anbietern technischer Dienstleistungen hängt signifikant, wenn auch nur mäßig, mit der kulturellen Distanz zusammen. Für die Zusammenarbeit im Dienstleistungssektor lässt sich demzufolge die deutlichste Abhängigkeit von kultureller Distanz konstatieren. Es bleibt also festzuhalten, dass obige Hypothese für die Kooperation mit

Dienstleistern angenommen werden kann, nicht aber für die Zusammenarbeit mit industriellen Kunden und Zulieferern gilt.

Zur Begründung dieser unterschiedlichen Ergebnisse sei auf die besondere Kultursensitivität immaterieller Transaktionen verwiesen. Beim Austausch von Dienstleistungen spielt die kulturelle Distanz zwischen Leistungsanbieter und Leistungsnehmer eine herausragende Rolle. Die intensive Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager, die Vertraulichkeit der Informationen und das finanzielle Risiko erhöhen die Gefahr opportunistischen Verhaltens. Vertrauen in den Anbieter der Leistung stellt in diesen Fällen eine unverzichtbare Basis der Transaktion dar. Für die Zusammenarbeit im Dienstleistungssektor lässt sich demzufolge die deutlichste Abhängigkeit von kultureller Distanz konstatieren.

Abbildung 25: Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen im Zielmarkt



Quelle: eigene Erhebungen, FRICKE ET AL. 2002, S. 80

Die zusammenfassende Darstellung dieser Ergebnisse beruht auf der Aggregation obiger Informationen über Richtung und Intensität der Zusammenarbeit zu vier Typen der Kooperationen mit deutschen Firmen vor Ort. Es werden unterschieden:

- keine bedeutende Netzwerkeinbindung,
- bedeutende Beziehungen mit deutschen Zulieferern und Kunden,
- bedeutende Beziehungen zu deutschen Anbietern von Dienstleistungen,
- bedeutende Beziehungen in beide Richtungen.

Die Tendenz der Unternehmen vor Ort mit anderen deutschen Unternehmen zu kooperieren variiert erheblich zwischen den Untersuchungsräumen. Dabei zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang (auf dem 1 % Niveau; Chi-Quadrat-Test) mittlerer Stärke (Cramers  $V=0,38$ ) zwischen Kulturraum und der Intensität sowie Richtung deutsch-deutscher Unternehmenskooperationen (vgl. Abb. 25).

In Südafrika dominieren Firmen, die keine bedeutende Einbindung in deutsche Unternehmensnetzwerke vor Ort aufweisen gefolgt von solchen Unternehmen, die Beziehungen zu Zulieferern einerseits bzw. Kunden andererseits unterhalten. Hingegen ist in Ländern mit hoher kultureller Distanz (Singapur und Indonesien) zu Deutschland in wenigen Fällen keine bedeutende Zusammenarbeit mit Deutschen vor Ort festzustellen. Im Bezug auf die Richtung der Verbindungen dominiert in diesen asiatischen Ländern deutlich die Zusammenarbeit mit deutschen Dienstleistungsanbietern vor Ort. Mexiko nimmt eine Zwischenposition ein, wobei Kooperationen mit deutschen Zulieferern und Kunden sowie Mehrfachkooperationen überproportional vertreten sind. Firmen, die mit anderen deutschen Firmen ausschließlich im Dienstleistungsbereich zusammenarbeiten, sind hier nicht anzutreffen.

Zur Vermeidung eines Fehlschlusses durch den Einfluss der Branchenzugehörigkeit auf die dargelegten Zusammenhänge wurden die Netzwerkverbindungen auf Branchenabhängigkeit hin überprüft. Die Branche erklärt nur die Variation der Zusammenarbeit mit Firmenkunden, nicht aber die Unterschiede bei den anderen Kooperationen. Für die zahlreichen Verbindungen zu deutschen Kunden in Mexiko und Südafrika zeichnen vor allem Automobilzulieferer und Logistikanbieter verantwortlich, während die Beziehungen zu deutschen Lieferanten und Dienstleistern keine branchenspezifischen Unterschiede aufweisen.

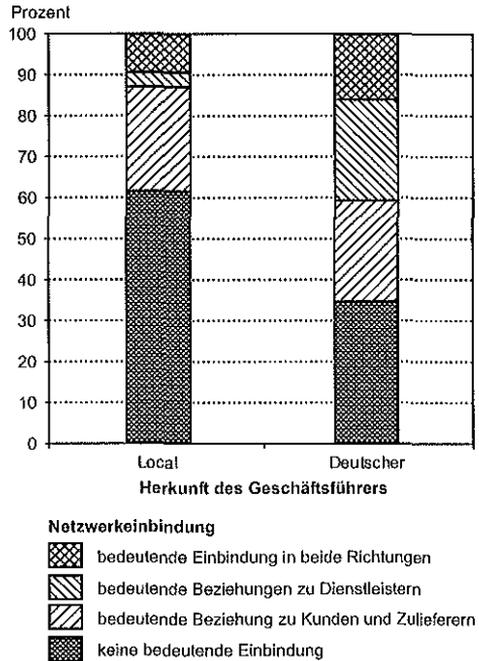
Die Analyse der Interviewtranskriptionen ermöglicht es, die Gründe für die besonders häufige Zusammenarbeit mit deutschen Dienstleistern in Indonesien und Singapur zu identifizieren. Sie liegen in ökonomischen Faktoren wie dem Preis-Leistungs-

Verhältnis, der Qualität der Leistung und Sicherheitsaspekten sowie den Vorgaben des Mutterhauses begründet. Erstere sind Aspekte des Zutrauens und nicht des Vertrauens und letzteres ist eine Frage der Machtungleichheit und Entscheidungskompetenz zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft. Letztlich sind sie aber in bewährter Kooperation und in der Vermeidung von Unsicherheit begründet, da die endogene Unsicherheit, die in den Fähigkeiten des Partners liegt, auf der Basis des Zutrauens reduziert wird (vgl. Kap. 4.3.3). Zudem sind „weiche“ Aspekte wie das Vertrauen in die deutschen Geschäftspartner, deren kulturelle Kompetenz auf der Basis der Kenntnis der deutschen wie auch der lokalen Geschäftsgepflogenheiten, sowie die Langfristigkeit der Beziehungen von großer Bedeutung für die Kooperation deutscher Partner untereinander. Als Beispiel für die Spannweite möglicher Gründe der Zusammenarbeit mit Deutschen werden nun einige Motive der Wahl deutscher Logistik-Dienstleister in Indonesien angeführt:

- internationale Erfahrung und weltweites Standortnetz des Anbieters,
- Preis-Leistungs-Verhältnis,
- sichere Kapitaldecke,
- Erfahrung in der Zusammenarbeit mit lokalen Behörden,
- gute Erfahrung mit diesem Anbieter,
- Vertrauen,
- Unzufriedenheit mit lokalen Anbietern.

Da sich die deutschen Expatriates vor Ort einer fremden Umgebung stellen müssen, ist von ihnen eine stärkere Netzwerkeinbindung zu erwarten. Übernimmt jedoch ein Mitglied der Residenzgesellschaft die Leitung des Unternehmens, ist eine wesentlich geringer ausgeprägte Zusammenarbeit mit deutschen Firmen zu erwarten. Die in Abbildung 26 dargestellten Ergebnisse bestätigen diese Hypothese. Im Gesamtsample des Verbundes ist bei Einsatz lokaler Geschäftsführer eine signifikant niedrigere Einbindung in deutsche Unternehmensnetzwerke im Gastland auszumachen (auf dem 1 %-Niveau).

**Abbildung 26: Person des Unternehmensvertreters und Kooperation mit deutschen Unternehmen**



Quelle: eigene Erhebungen, FRICKE ET AL. 2002, S.78

Die auch bei Locals konstatierten bedeutenden Verbindungen zu deutschen Kunden und Zulieferern sind aber eben nicht durch kulturell bedingte Stresssituation des Akteurs oder den Bedarf nach Sicherheit zu erklären. Vielmehr liegt die Ursache hierfür in deren Aufgabe, einen deutschen Kunden vor Ort zu betreuen. Hierfür spricht auch die Tatsache, dass in vor- bzw. nachgelagerten Bereichen solche Unternehmen, die von Expatriates geleitet werden, in demselben Ausmaß Verbindungen zu deutschen Unternehmen aufweisen, wie diejenige, in denen der General Manager ein Local ist. In solchen Fällen ist der Aufbau und die Pflege bedeutender Beziehungen zu deutschen Kunden keine Entscheidung des lokalen Vertreters, sondern die des Mutterunternehmens. Damit stehen die Kooperationen von Locals mit deutschen Unternehmen nicht in Widerspruch zu der Erkenntnis, dass deutsche Unternehmensvertreter aufgrund der Fremdheit im Gastland zur Netzwerkbildung mit deutschen Akteuren neigen. Im Un-

terschied dazu suchen im Servicebereich die Expatriates wesentlich öfter den Kontakt zu deutschen Dienstleistern, als dies Locals tun. Die kulturelle Distanz kann als ein zentraler Beweggrund solcher Verflechtung im Ausland bestätigt werden, da qualitative Aussagen zur Basis der Zusammenarbeit in diesem Bereich diese Feststellung stützen.

Obige Ausführungen dienen einem ersten quantitativen Zugang zur Richtung und Intensität der Beziehungen deutscher Unternehmer in Mexiko im Vergleich zu anderen Standorten. Die zentrale Forschungsfrage geht jedoch über eine bloße Quantifizierung hinaus und sucht nach Ursachen und Wirkungen der Zusammenarbeit deutscher Manager im Ausland (vgl. Kap. 4.4). Hierfür müssen Netzwerkbeziehungen auf persönlicher, organisationaler und marktlicher Ebene (vgl. Kap. 5.1) untersucht werden, ohne dass deren mögliche Ausprägungen a priori bekannt wären. Daher erlaubt nur der offene Zugang über eine qualitative Methodik eine adäquate Bearbeitung der angeführten Fragen. Insbesondere das Verstehen von Wechselwirkungen zwischen den drei genannten Ebenen erfordert den Rückgriff auf subjektive Theorien der befragten Manager.

---

## 7.2 Persönliche Verflechtungen deutscher Manager in Mexiko

---

Das Individuum in seinen verschiedenen Beziehungen und Interaktionen mit anderen Akteuren steht im Mittelpunkt der Betrachtung auf der Analyseebene persönlicher Beziehungen (vgl. Kap. 5.1). Neben den familiären Beziehungen werden hier vor allem die Integration in die Residenzgesellschaft und die Intensität der Einbindung in die deutsche Diaspora in Mexiko diskutiert. Zunächst ist zu untersuchen, inwiefern sich die theoretisch definierten Integrationstypen Flucht, Kampf, Adaption und *going native* (vgl. Kap. 3.1.3) bei den deutschen Geschäftsführern in Mexiko finden lassen, und welchen Einfluss die unterschiedliche Integration auf den persönlichen Erfolg und die Lernprozesse hat. Erfolg wird auf der persönlichen Ebene als allgemeine Zufriedenheit mit der Lebenssituation operationalisiert. Der Lernprozess beinhaltet nicht nur das Vermehren des Wissens über die Kultur des Gastlandes, sondern vor allem einen Prozess des Verstehens.

Wie bereits dargelegt (vgl. Kap. 2.4.2), zerfällt die moderne Diaspora in Mexiko in einzelne, zum Teil unzusammenhängende Gruppen (vgl. DOBLER / GROLL 2002, S. 126). Somit sind unterschiedliche Typen deutscher Unternehmensvertreter zu defi-

nieren. Zunächst ist die Gruppe jener Deutschen zu beschreiben, die bereits seit Generationen in Mexiko leben, und in Mexiko ihren eindeutigen Lebensmittelpunkt haben. Im Folgenden werden sie als **Deutsch-Mexikaner** bezeichnet. Definitorisches Element ist die Geburt in Mexiko und der hier befindliche Lebensmittelpunkt, der sich im Fehlen eines konkreten „Rückkehr“-Wunsches und/oder in der Anwendung des Heimatbegriffes auf Mexiko äußert. Die Zuordnung von Gesprächspartnern zur Gruppe der Deutsch-Mexikaner anstelle der Anwendung der staatsrechtlich korrekten Bezeichnung „Mexikaner“ beruht alleine auf der Selbstzuschreibung der Gesprächspartner. Notwendig hierfür ist die Aussage, von „deutschen“ Eltern abzustammen oder Teil der deutschen „Kolonie“ oder „Gemeinde“ in Mexiko zu sein.

Eine weitere Gruppe sind deutsche **Auswanderer**, die entweder für eine deutsche Firma nach Mexiko kamen und blieben, oder die zuerst den Auswanderungswunsch hatten und dann nach wirtschaftlichen Lösungen suchten. Auch sie haben in Mexiko ihren Lebensmittelpunkt. Ihnen gemeinsam ist der Wunsch, langfristig in Mexiko zu leben. Als konstitutives Merkmal wird erachtet, dass sie keine konkreten Rückkehrwünsche und keine Berufs- bzw. Lebensplanungen in Deutschland haben.

Eine dritte Gruppe sind die Delegierten bzw. Firmenentsandten, die nur für einen bestimmten Zeitraum nach Mexiko entsandt wurden und diesen Aufenthalt als eine Etappe im eigenen beruflichen Werdegang auffassen, langfristig aber eine Karriere in Deutschland anstreben. Im Folgenden werden sie als **Expatriates** bezeichnet. Da sich die definierten Gruppen in ihrer Einbindung in die Residenzgesellschaft deutlich unterscheiden, wird im weiteren Verlauf der empirischen Untersuchung auf die Gruppenzuordnung der Gesprächspartner als wichtigem Einflussfaktor auf die Netzwerkbildung und das unternehmerische Handeln zurückgegriffen.

---

### 7.2.1 Interaktionsintensität in der Diaspora

---

Die Einbindung der Gesprächspartner in die beschriebene „deutsche Gemeinde“ in Mexiko nimmt sehr unterschiedliche Formen an, da die deutsche Diaspora in Mexiko im Unterschied zu den neuen Zentren weltwirtschaftlicher Vernetzung bereits knapp 200 Jahre alt ist (vgl. Kap. 2.4.2). Seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre erhält sie durch die zahlreichen neuen deutschen Investoren in Mexiko wieder Zulauf.

Unzweifelhaft hoch ist die Einbindung der Deutsch-Mexikaner in die Diaspora. Die deutsche Gemeinde und die verschiedenen Organisationen, die ihr als Kristallisationspunkt dienen und dadurch die deutsche Gemeinde bilden, wird als definitorisches Merkmal für die eigene Gruppenzugehörigkeit angesehen.

Es finden sich insbesondere in der Gruppe der Deutsch-Mexikaner explizite Hinweise auf die Bedeutung des „Handschlags“ unter Deutschen. Es wird ausdrücklich betont, dass mit mexikanischen Geschäftspartnern niemals ein so genanntes „Handschlaggeschäft“ abgeschlossen wird, schon viel eher mit deutschen. Auch unter den Auswanderern finden sich Hinweise auf die Notwendigkeit, alle Transaktionen vertraglich abzusichern und explizit mit Mexikanern keine Handschlaggeschäfte zu machen. Für diese beiden Gruppen darf daher eine unmittelbare Relevanz der Diaspora für das unternehmerische Handeln zumindest innerhalb der Gruppe konstatiert werden, auch wenn die definitorischen Merkmale von Diaspora (vgl. Kap. 2.4.1) auf diese Gruppen sicher nicht vollständig zutreffen.

Da Deutsch-Mexikaner und Auswanderer zum einen über profunde Kenntnisse der mexikanischen Geschäftsgepflogenheiten verfügen und zum anderen meist ihre deutsche Identität pflegen und sich selbst als sehr kooperativ bezeichnen, sehen sie sich als die idealen Mittler zwischen den Kulturen. Ein Auswanderer führt aus:

„Wenn man so lange im Lande ist wie ich, ist irgendwann eine Entscheidung gefallen, dass man in diesem Lande sein möchte. Und das ist eine freie Entscheidung, man ist ja nicht hier geboren und festgefroren. Ich glaube, dann versucht man kooperativer zu sein, weil man einfach sagt: Mir geht es hier ja doch viel besser als sehr vielen“ (Interview 25).

Das Zitat macht zum einen die freie Entscheidung in Mexiko zu leben, deutlich, was einen eklatanten Unterschied zu der in der klassischen Diaspora-Diskussion unterstellten „Vertreibung“ darstellt. Dennoch birgt die Situation offenbar eine diffuse Bedrohung, der der Befragte aufgrund seiner Erfahrung besser gewachsen ist. Aus dieser Bedrohung wird eine gewisse Zusammengehörigkeit und eine Kooperationsbereitschaft oder Verantwortung abgeleitet, die stärker ist als das Konkurrenzverhältnis.

„Wenn jemand neu hereinkommt und sich noch nicht ganz auskennt, es gibt ja auch noch ein paar andere deutsche Firmen hier, die sogar Konkurrenten sind, trotzdem sagt man: Bei wem kaufst Du Deine Maschinenschrauben ein? Bei meinem Lieferanten kosten die einen Peso, bei seinem zehn. Kann man nicht einen gemeinsamen Einkauf machen? Natürlich machen wir das dann“ (Interview 25).

Hier ist insbesondere die Bereitschaft, in die Entwicklung der Beziehung zu investieren, hervorzuheben. Selbst wenn es sich um einen direkten Konkurrenten handelt, wird das Wissen geteilt, um auf diese Weise einen gemeinsamen Vorteil zu erzielen – der auf der Seite des Partners im Beispiel deutlich größer ist. In diesem Fall scheint es sich nicht nur um eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft, sondern um reale Kooperation zu handeln.

Ein solches Angebot, die Brücke zwischen den Kulturen zu schlagen, ist oft anzutreffen, wird aber nicht immer genutzt. Auf die Frage nach Möglichkeiten des Lernens für neu nach Mexiko kommende Expatriates führt ein Deutsch-Mexikaner aus:

„Das Einstellen auf die Mentalität wäre eigentlich wichtig hervorzuheben. Wie sind die Abläufe in Mexiko, wie sind da Arbeitnehmer zu behandeln, gerade auf mittlerer und unterer Ebene? Das sind so Punkte, die sollte man [als Expatriate] sich mal durch den Kopf gehen lassen und auch mal besprechen mit einem lokal erfahrenen Kollegen“ (Interview 53).

Der Konjunktiv im Zitat deutet bereits an, dass dies ein eher theoretisches Angebot ist und nicht durch konkrete Interaktionen mit Expatriates belegt. Die engere Kontextanalyse der Textstelle hat dies bestätigt. Der Vergleich dieses Selbstbildes mit der Wahrnehmung durch die Expatriates ergibt einige Diskrepanzen, die für die vielfach fehlenden Verbindungen zwischen den Teilgruppen der Diaspora als Begründung herangezogen werden können. Ohne ihre interkulturellen Kompetenzen in Zweifel zu ziehen, wird die Wahrnehmung der Deutsch-Mexikaner bzw. Auswanderer durch Expatriates gelegentlich durch Negativerfahrungen beeinflusst. Bemerkenswerterweise werteten Expatriates das Verhalten der Deutsch-Mexikaner bisweilen als typisch mexikanisch. In mehreren Fällen stellte sich heraus, dass Geschäftspartner, über die von problematischen Situationen berichtet wurde und denen stereotype Eigenschaften der Mexikaner zugeschrieben wurden, deutsche Auswanderer waren.

Im Allgemeinen wird die Zusammenarbeit zwischen Deutschen nicht als besonders gut gewertet, eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft scheint nicht gegeben und vor allem fehlt es an formalisierten Institutionen.

„Die Amerikaner arbeiten kooperativer zusammen, sehr viel kooperativer. Die Deutschen sind eigentlich mehr jeder für sich. Es gibt wenig Zusammenkünfte, und die richten sich in erster Linie auf die großen Unternehmen“ (Interview 29).

Auch weitere Äußerungen von deutschen Firmenentsandten, welche die Besonderheit der „deutschen Kolonie“ in Mexiko hervorheben, lassen deutliche Grenzziehungen zwischen den angeführten Gruppen der Deutschen in Mexiko erkennen. Dies steht im Einklang mit dem bereits dargestellten Zerfall der deutschen Diaspora in Mexiko in mehrere Teilgruppen (vgl. Kap. 2.4.2). Im Widerspruch dazu stehen jedoch die sehr konkreten Hilfeleistungen zwischen Deutschen, auch wenn sie unterschiedlichen Akteursgruppen zugehören. Auf die Erklärung dieser Kooperation wird bei der Diskussion der Interaktionen auf der marktlichen Ebene noch einzugehen sein. Die mangelnde Institutionalisierung der deutschen Diaspora und insbesondere die relativ schwach ausgeprägte Geschlossenheit lässt in einem Umkehrschluss die Aufweichung der

Grenzziehungen zur Residenzgesellschaft, verstärkte Interaktion mit Mitgliedern derselben und dadurch verbesserte Adaption und höheren Erfolg erwarten.

---

## 7.2.2 Integration in die Residenzgesellschaft

---

Die Integration in die Residenzgesellschaft ist zunächst anhand der in den theoretischen Ansätzen definierten Ausprägungen Flucht, Kampf, *going native* und Adaption analysiert worden (vgl. Kap. 3.1.3). Aufgrund der offenen Fragestellungen zu diesem Thema und der vielfältigen Antworten wurden zusätzliche Erweiterungen der Merkmalsausprägungen und damit eine Veränderung des Kategorienschemas im Laufe des Forschungsprozesses vorgenommen. Es ist denkbar, dass sich durch dieses explorative Element neue Formen finden lassen, aber auch eine nachträgliche Zuordnung der neuen Ausprägungen zu den theoretisch vordefinierten Typen ist möglich.

In der Gruppe der **Auswanderer** ergibt sich als typisches Muster ein hohes Maß an Adaption an die lokale Gesellschaft auf der Basis intensiver persönlicher Beziehungen, in der Regel verwurzelt in den familiären Bindungen. Eine Heirat mit einer Mexikanerin/einem Mexikaner kann als typisch für die Lebenssituation der Auswanderer angesehen werden<sup>70</sup>.

„Wenn jemand mit einer Mexikanerin verheiratet ist, dann taucht er ganz anders in die Kultur ein und hat ein besonderes Standing. Jemand, der eine Bindung mit einer Person von hier eingeht, der genießt den Ruf, dass er die Kultur sehr schätzt und insofern wird er über die Maßen aufgenommen“ (Interview 29).

Eine Adaption führt zum besseren Verständnis der lokalen Kultur und hat über diesen Lerneffekt hinaus direkte Auswirkungen auf den Erfolg des Individuums in seiner persönlichen Einbindung in das Land. Unter den Auswanderern finden sich intensive Freundschaften mit Mexikanern. Der Erfolg solchermaßen eingebundener Personen auf der persönlichen Ebene scheint unzweifelhaft.

Dennoch kann auf der Basis einer Integration durch verwandtschaftliche Bindungen und Freundschaften mit Mitgliedern der Residenzgesellschaft nicht automatisch auf eine Adaption geschlossen werden. Vielmehr zeichnet sich eine Pendelbewegung zwischen den Kulturen ab, die Alternation. Alternation äußert sich in der Kombination von Verhaltensweisen, die mexikanischen und deutschen Werten entsprechen. Das scheint kein Widerspruch zu sein, sondern ein situatives und kontextspezifisches

---

<sup>70</sup> Eine solche ist aber keineswegs definitorisches Merkmal und es lassen sich im Sample auch Auswanderer ohne mexikanischen Partner finden.

Wechseln zwischen verschiedenen Handlungsweisen, die im Rahmen eines Lernprozesses verinnerlicht wurden. Ein Auswanderer führt im folgenden Zitat seinen Kommunikationsstil im Gespräch mit mexikanischen Geschäftspartnern aus. Er betont dabei nicht nur seine Andersartigkeit, sondern hebt die Kontrastierung zum „typisch mexikanischen“ Stil durch die Kommentare seiner mexikanischen Frau noch hervor:

„Ich rede mit denen aber nicht *a la Mexicana* sondern gerade heraus. Meine Frau sagt immer: ‚wie du mit den Hoteliers hier redest‘. Sag‘ ich ‚wieso, ich rede mit denen Tacheles, ich rede mit denen übers Geschäft‘. Sagt sie ‚Nein, das kannst du in Mexiko nicht machen‘. ‚Warum nicht? Lass es mich doch mal versuchen‘. ‚Sie werden dich hassen‘. ‚Hab‘ ich gesagt: ‚Gut, ich hab‘ auch nicht vor, dass sie mich lieben und wenn wir Erfolg haben wollen, dann sollten wir nicht versuchen, *everybody's darling* zu sein‘. Und heute ist es so, dass sie uns mehr als achten. Sie rennen uns die Türe ein, um mit uns zu arbeiten. Bei uns gibt es ein ehernes Gesetz: ‚Hier ist die Rechnung, da ist der Scheck‘. Das ist alles“ (Interview 37).

Derselbe Gesprächspartner stellt gleichzeitig explizit die herausragende Bedeutung der persönlichen und verwandtschaftlichen Beziehungen zu der Residenzgesellschaft für den geschäftlichen Erfolg heraus. Auf die Frage nach Erfolgsfaktoren für Deutsche in Mexiko führt er an:

„In erster Linie eine möglichst schnelle Integration in die mexikanische Gesellschaft. Der Idealfall, wie er mir zugestoßen ist, ist ja nicht planbar: in eine mexikanische Familie einzuheiraten, die auch nicht gerade aus Arbeiterkreisen kommt. Verwandtschaftliche Beziehungen zu Mexikanern spielen eine enorme Rolle“ (Interview 37).

Diese Bedeutung wird anhand konkreter Beispiele ausgeführt, die sich auf die Zusammenarbeit sowohl mit mexikanischen Geschäftspartnern als auch mit Politikern beziehen. Insgesamt scheinen die Auswanderer typischerweise eine solche Alternation zwischen den Kulturen zu zeigen. Zum einen weisen sie im Allgemeinen eine starke Integration in die Residenzgesellschaft auf, die sich in der familiären Verbindung, den profunden Sprachkenntnissen, dem expliziten Wissen über die Markt- und Gesellschaftsstrukturen und dem Verstehen von Verhaltensmustern zeigt. Meist sind Auswanderer in höherem Maße auf Beziehungen zu anderen Akteuren und auf Interaktionen orientiert und betonen die persönliche Verankerung jeglicher geschäftlicher Beziehung. Andererseits betonen sie gerne die Unterschiede. Kein Vertrauensvorschuss, Kontrolle z.B. der technischen Leistung und rechtliche Absicherung sind bestimmende Merkmale in der Kooperation mit mexikanischen Partnern.

Dies gilt neben den Auswanderern auch für die **Deutsch-Mexikaner**, wo sich die Alternation unter anderem in der wechselnden Selbstzuschreibung der Gruppenzugehörigkeit zeigt:

„Deutsche haben *sie* gern, aber die Gringos haben *wir* nicht gern“ (Interview 47; Hervorhebung durch den Verfasser).

Im selben Interview werden Personalismo und Klientelismus als typisch mexikanisch dargestellt. Aufgrund fehlender Leistungsanreize untergraben diese Netzwerkstrukturen die Arbeitsmoral. Aus diesen Gründen kritisiert der Interviewpartner ihre häufige Existenz. Das Wissen über solche Zusammenhänge und das Verstehen der lokalen Kultur führt aber weder direkt zum Ablehnen oder Bekämpfen dieser Kultur noch zum Eintauchen in dieselbe. Vielmehr finden sich bei ein und demselben Individuum zwei Handlungsweisen, die auf ein situationsabhängiges Zugreifen auf die eine oder andere Kultur hinweisen. Zum einen wird der als typisch deutsch angesehene Weg mit einer klaren vertraglichen Fixierung, der Androhung sowie auch dem tatsächlichen Einsatz juristischer Mittel eingeschlagen.

„Anfangs haben wir viel vertraut, heute ist alles legal. Da geht keiner aus der Tür, bevor nicht alles unterschrieben ist. Und wenn sie nicht zahlen, ist die Polizei hinter denen her. Das ist die einzig mögliche Art“ (Interview 47).

Zum anderen wird aber auch die besondere Bedeutung der Beziehungen zu Freunden in ganz konkreten alltäglichen ökonomischen Fragestellungen hervorgehoben. Insbesondere bei der Gewinnung neuer Kunden und auch bei der Finanzierung der Unternehmung wird direkt auf persönliche Beziehungen zurückgegriffen.

Das Selbstbild von Deutsch-Mexikanern wird vom Thema Mexiko-Kompetenz dominiert. Im Zentrum der Wahrnehmung steht der reiche Erfahrungsschatz, das vielfältige und langjährige Wissen über den mexikanischen Markt. Dieses geht über marktspezifisches Wissen weit hinaus. Der Deutsch-Mexikaner sieht sich als denjenigen, der von den Mexikanern akzeptiert wird, der über die Kontakte verfügt und es versteht, diese zu pflegen. Die Relevanz von Kontaktpflege und freundschaftlichen Beziehungen zu Geschäftspartnern ist zwar als allgemeine Aussage kulturindifferent hoch (vgl. auch Kap. 7.1 und die dort gemessenen Werte in anderen Ländern). In der konkreten Ausgestaltung dieser Kontaktpflege sind jedoch massive Unterschiede festzustellen:

„Ich kenne in unserem Bereich vielleicht tausend Leute und wir bemühen uns, die im Computer zu erfassen. Wohin die Leute zur Schule gehen, was ihre Probleme sind, wann die Tochter heiratet und so weiter. Das geben wir in den Computer ein, und bevor wir einen Besuch machen, lassen wir uns das ausdrucken. Diese Sachen sind sehr wichtig“ (Interview 36).

Eine gezielte Instrumentalisierung oder auch ein spielerischer Umgang sowohl mit familiär-intimen Informationen als auch der direkte Einsatz persönlicher Kontakte zum Erreichen der eigenen ökonomischen oder privaten Ziele zeugt von Alternation und ist v.a. bei Deutsch-Mexikanern und Auswanderern anzutreffen.

Typisch für die Einstellung der deutschen **Expatriates** ist der erklärte Wille, Beziehungen zur Residenzgesellschaft aufzubauen und nach Möglichkeit wenig Freundschaften mit Deutschen zu pflegen – also keinesfalls als deutsche Insel in einer fremden Umgebung aufzutreten. Dies entspricht der normativen Vorgabe kulturrelativistischer Grundeinstellungen (vgl. Kap. 2.1.3). Es kann auch mit dem Willen, im Ausland erfolgreich zu agieren, erklärt werden. Wenn man erstens annehmen darf, dass Expatriates heute in der Regel vor einem Auslandseinsatz in irgendeiner – wenn auch meist nur minimalen Form – an interkulturellen Trainings teilnehmen, zweitens diese Trainings meist dem Adaptionparadigma folgen (vgl. Kap. 3.2.1) und drittens die Interviewpartner erfolgreich sein und ihre Firma positiv darstellen wollen, so ist zu erwarten, dass sie im Interview eine kulturrelativistische Haltung wiedergeben und Integrationswillen äußern.

Dieser Wille soll auch gar nicht angezweifelt werden, die tatsächlichen Verbindungen der Expatriates zur Residenzgesellschaft scheinen aber schwach oder nur theoretischer Natur zu sein. Letzteres beinhaltet beispielsweise Aussagen, dass konkrete persönliche Verbindungen zu Mexikanern als prinzipiell wichtig für den Kundenkontakt erachtet werden, ohne dass ihre reale Existenz erkennbar ist. Die Verbindungen zu anderen deutschen Unternehmensvertretern in Mexiko werden eher vorsichtig bewertet. Es lassen sich auch in anderen Forschungen Hinweise auf die Gleichzeitigkeit des Integrationszieles und der starken Einbindung in Freundschaften unter Deutschen finden. Auch in anderen Studien findet sich eine Bestätigung der positiven Grundeinstellung der Expatriates zu dem Land und den Leuten, aber gleichzeitig zahlreiche Hinweise auf private Enttäuschungen im Integrationsprozess. Der gewünschte Kontakt konnte nicht aufgebaut werden oder die anfänglichen Kontaktversuche verliefen enttäuschend, sodass insgesamt nur wenige Freundschaften entstanden (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 47f.).

Insgesamt ist zu konstatieren, dass weder bei den Deutsch-Mexikanern noch bei den Expatriates und schon gar nicht bei den Auswanderern klare Grenzziehungen in Form undurchlässiger ethnischer Trennungen festzustellen sind. Die unter den Deutsch-Mexikanern jahrzehntelang gegebene Trennung löst sich in den letzten Jahren insbesondere seit der Öffnung der deutschen Schule für mexikanische Schüler auf (vgl. Kap. 2.4.2). Die Auswanderer verfügen in den meisten Fällen über familiäre Verbindungen zu Mexikanern. Für beide Gruppen kann hohe Integration in die Residenzgesellschaft konstatiert werden, bei gleichzeitiger Überzeichnung bestimmter identitätsstiftender und abgrenzender Werte und Verhaltensweisen: ein Hinweis auf Alternation und die Existenz einer losen und offenen Form moderner Diaspora. Im Falle der Expatriates ist die Integration sowohl in die Residenzgesellschaft als auch in die Diaspora

am wenigsten ausgeprägt. Der bereits diskutierte konkrete Integrationswille steht in Kontrast zur schwachen Ausprägung erkennbarer Interaktionen mit lokalen Freunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Solche Beziehungen scheinen selten von Aspekten des Begegnens und des Lernens dominiert, sondern vielmehr von einer resignierten Grundhaltung.

Es muss aber festgehalten werden, dass gerade im Geschäftsleben das Merkmal „deutsch“ als Qualitätsmerkmal und Basis für Vertrauen angesehen und dementsprechend betont wird. Die persönliche Ebene der deutschen Netzwerke generiert zwar Grenzziehungen, stellt aber keinen Abschottungsmechanismus dar. Daher können insbesondere Deutsch-Mexikaner und Auswanderer auf Sozialkapital durch verschiedene soziale Beziehungen zugreifen: innerhalb und außerhalb der eigenen Gruppe. *Embeddedness* und *autonomy* als Formen sozialen Kapitals scheinen gegeben zu sein (vgl. Kap. 4.3.2). Deren potentielle Funktion in der Generierung und Weitergabe von Informationen als einem „Ertrag“ sozialen Kapitals gilt es als nächstes zu diskutieren.

---

### 7.2.3 Adaption, Anpassungshandlungen und der Aufbau von Wissensbeständen

---

Nach der Untersuchung der unterschiedlichen Akteursgruppen und ihrer Verbindungen zur Diaspora bzw. zur Residenzgesellschaft soll im Folgenden die Bedeutung dieser Beziehungen für die Adaption, die Entwicklung und Weitergabe von Lösungsstrategien und den kollektiven Aufbau expliziter und impliziter Wissensbestände analysiert werden. Eine schwache Integration in die Residenzgesellschaft, die sich in der Zuordnung zum „Kampf“-Typus äußert, tritt in der Regel gemeinsam mit der Einstellung auf, die fremde Mentalität „akzeptieren“ zu müssen. Das „Akzeptieren“ als Anpassungshandlung drängt das „Verstehen“ der fremden Verhaltensweisen in den Hintergrund und angesichts der kulturellen Differenz wird Resignation erkennbar.

„Sie können mir nicht erzählen, dass man, wenn man aus Europa kommt, das Land versteht. Das versteht man nicht. Als Ausländer wird man das Land nie richtig verstehen. Man kann es akzeptieren und mit ihm arbeiten“ (Interview 48).

Der Aspekt des Akzeptierens der Gegebenheiten bzw. der Mentalität wird von den Expatriates meist als eine zentrale Herausforderung ansehen. Um ihn zu konkretisieren, wurde der Begriff „Akzeptieren“ einer Explikation durch enge Kontextanalyse unterzogen. Beispielhaft wird für ein Interview mit einem Expatriate aufgeschlüsselt, was inhaltlich mit dem Akzeptieren gemeint ist:

- Bei dem **Objekt** des Akzeptierens handelt es sich um mexikanische Mentalität, Lebensart und Gewohnheiten. Aber auch äußere Lebensverhältnisse wie Klima, Beschwerden durch die große Höhe in Mexiko-Stadt und Puebla, sowie Gesundheits- und Sicherheitsrisiken sind damit gemeint.
- Als **Beispiele** für die Einflüsse von Mentalitätsunterschieden auf die Arbeitswelt wird in diesem Interview auf den Themenkomplex Verspätungen und Unzuverlässigkeit verwiesen: Vereinbarte Termine und Lieferzusagen werden nicht eingehalten und man kann nicht genau planen, etwas zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht zu haben.

Solche Aussagen werden aber durch Reflexion eingeschränkt und es werden auch äußere Umstände wie Stau oder Wettereinflüsse als Begründung für die häufigen Verspätungen herangezogen. Auch andere Interviews mit Expatriates lassen die Wahrnehmung von Mentalitätsproblemen als markanten Stressfaktor für das persönliche Agieren in fremdkultureller Umgebung erkennen.

„Wenn ich nicht bereit bin, die hiesigen Verhältnisse zu akzeptieren, werde ich mich festbeißen. Der Mexikaner ist extrem nationalbewusst und es gibt gewisse Gepflogenheiten im Geschäftsleben, die ein Muss sind. Es ist sehr viel Smalltalk, bis man zu des Pudels Kern kommt. Es ist zeitaufwändig, muss man aber machen, sonst wird man langfristig nicht erfolgreich sein“ (Interview 28).

Um wirtschaftliche Nachteile bzw. Verluste zu vermeiden, ergibt sich aus der Perspektive der Entsandten die Schlussfolgerung, dass es ihre Aufgabe ist, die kulturell bedingten Konflikte auf irgendeine Art zu lösen. Als Lösungsstrategie steht wiederum das Akzeptieren im Mittelpunkt, d.h. es gilt den Partner nicht zu kritisieren, sich mit der Mentalität anzufreunden und die eigenen Erwartungshaltungen am lokalen Standard zu orientieren.

Explizit verweisen Expatriates – und nur diese – darauf, dass gegenüber den Mexikanern keine Überheblichkeit entstehen darf. Eine solche bestünde bei bestimmten Deutschen und äußere sich darin, dass Gewohnheiten der Mexikaner von diesen Personen eben nicht akzeptiert würden.

In enger Verbindung damit steht eine weitere persönliche Herausforderung, mit der sich Expatriates konfrontiert sehen. Sie müssen die für Mexiko erforderliche Geduld aufbringen:

„Er muss sehr viel Geduld mitbringen, das heißt, er kann deutsche Verhaltensregeln, deutsche Richtlinien vergessen. Er muss sich ziemlich schnell mit der Mentalität hier anfreunden“ (Interview Nr. 40).

Diese gewisse Hilflosigkeit und die Diskrepanz zwischen Integrationsanspruch und alltäglichen Schwierigkeiten mit kulturellen Gegebenheiten der Residenzgesellschaft

äußert sich auch im individuellen Erfolg und in der subjektiven Zufriedenheit mit der Lebenssituation in Mexiko. Obwohl die meisten Gesprächspartner betonen, sich in Mexiko wohl zu fühlen, scheinen eine Vielzahl negativer Gefühle typisch zu sein.

„Wer hier Fehler macht, sind die Leute, die reinkommen. Das ist das Land. Wenn man das vorher nicht weiß, rauscht man sehr schnell in eine Sackgasse rein und kommt nicht mehr raus“ (Interview 48).

Die Situation wird insgesamt als bedrohlich und unsicher wahrgenommen, das subjektive Wohlbefinden ist durch die Wahrnehmung einer unspezifizierten, aber massiven Bedrohung, die vom Land selber ausgeht, extrem eingeschränkt. Die Spezifizierung der bedrohenden Momente zeigt gerade unter Expatriates zahlreiche Hinweise auf die Rezeption von Stressfaktoren, die außerhalb des Geschäftlichen liegen und deren Begründung sowohl in kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen als auch in den natürlichen Gegebenheiten des Landes Mexiko gesucht wird. Beispielhaft sei auf den Aspekt der Kriminalität verwiesen, wo insbesondere das Gefährdungspotential durch europäisches Aussehen sowie die erschreckende Gewalttätigkeit auch bei kleineren Delikten betont wird.

Hinsichtlich der Reaktionen und Anpassungshandlungen, die erforderlich sind, um in Mexiko erfolgreich zu agieren, stellen die Expatriates stärker die affektive Komponente der interkulturellen Kompetenz heraus und betonen Frustrationstoleranz, Stressbewältigung und Selbstvertrauen als zentrale Anforderungen (vgl. Kap. 3.1.2). Hingegen stehen Empathie und Lernbereitschaft eher bei den Auswanderern im Mittelpunkt (vgl. Tab. 14).

Insbesondere bei den Deutsch-Mexikanern im Sample lassen sich zahlreiche Hinweise auf „Kognition“ im Sinne einer Selbstreflexion finden. Die Bewusstwerdung der fremden und der eigenen Kultur und das Verstehen eigen- und fremdkultureller Handlungszusammenhänge als Dimension interkultureller Kompetenz ist unter diesen Akteuren meist anzutreffen. Dies ist auch als ein Hinweis auf die diskutierte kulturelle Alternation in bikulturellen Diaspora-Situationen interpretierbar. Trotz der Geburt in Mexiko findet eine anhaltende Konfrontation mit dem fremden und auch dem eigenen Wertesystem statt. In der Folge sind hier die Grenzziehungen zwischen dem Fremden und dem Eigenen deutlicher und vor allem reflektierter (vgl. Kap. 2.1.2).

**Tabelle 14: Anforderungen an deutsche Geschäftsführer aus der Perspektive verschiedener Akteursgruppen**

Expatriate	Auswanderer	Deutsch-Mexikaner
Geduld	Geduld	
Mit der Mentalität anfreunden, umgehen	Mentalität verstehen, hinein-denken	Einstellen auf die Mentalität
Verhältnisse akzeptieren	Verstehen, wie die Behörden funktionieren	Verstehen, wie die Dinge laufen
Erwartungshaltung an den Verhältnissen orientierten	Ansprechen können	Verstehen, wie Mitarbeiter behandelt werden sollen
Zuhören	Zuhören	Das Land verstehen, rausgehen ins Land
Nicht leichtgläubig sein	Hilfreich sein	Mexikanische Geschichte lernen
Organisationstalent	Höflich sein	
Deutsche Richtlinien vergessen	besserwisserisches Verhalten ablegen	
Kontakte finden	Schnellste Integration	
Von den Erfahrungen anderer profitieren		
Positives Denken		
Schockresistenz, dickes Fell		
Toleranz		
Hohe Einsatzbereitschaft		

Quelle: eigene Erhebung. Die Reihenfolge der Items ist willkürlich.

In den Interviews wurde deutlich, dass Deutsch-Mexikaner sich als Deutsche in Mexiko verstehen und in dieser Rolle als privilegiert empfinden. Dies hat auch direkte Auswirkungen auf das subjektive Wohlbefinden, und ein hohes Niveau des *general adjustment* ist trotz klarer Grenzziehungen gegeben. Deutsch-Mexikaner betonen bei Fragen nach dem und dem subjektiven Wohlbefinden wiederholt, dass man es als Deutscher in Mexiko sehr leicht habe.

„Deutsche sind in Mexiko hoch angesehen, man heute Deutsche sehr gern und das vereinfacht natürlich das Einleben. Mexikaner sind sowieso sehr offen, insofern hat man in der Hinsicht überhaupt keine Probleme, aber es geht hier jetzt um Beruf und um Leistung und darum, etwas durchzusetzen (...). Darauf muss man sich einstellen, dass die Menschen hier eben nicht so sind wie drüben [in Deutschland]. Das kann man nicht ändern und das sollte man auch nicht ändern“ (Interview 53).

Das Ende des Zitates sollte nicht als Hinweis auf das „Akzeptieren“ missverstanden werden. Die Unveränderbarkeit der Differenz ist nämlich nicht ein Hindernis, mit dem

man leben muss, sondern sie wird in normativer Weise als „gut“ bezeichnet. Wobei unmittelbar darauf der Hinweis erfolgt, dass sich Mexikaner an internationale Geschäftsgepflogenheiten anpassen. Dennoch sollten sich Entsandte vorbereiten und auf Mexiko einstellen, weil sie sonst schwere Enttäuschungen erfahren.

Zur Rolle der deutschen Community für den Integrationsprozess in die Residenzgesellschaft ist festzuhalten, dass der Interaktion mit anderen Deutschen von den Befragten zunächst eine geringe Bedeutung beigemessen wird. Weil die kulturelle Differenz nicht besonders hoch ist, besteht keine Notwendigkeit, sich mit anderen Deutschen zu solidarisieren.

„Mexiko ist der gleiche Kulturkreis wie Deutschland oder Mitteleuropa. Insofern sind uns die Mexikaner ja nicht so fremd. Wir Ihnen auch nicht, und das bringt natürlich mit sich, dass man sich als Ausländer nicht unbedingt im Ghetto fühlt und damit auch nicht beginnt, sich zu solidarisieren. (...) Klar hat man Gemeinsames und viele Deutsche, die man dann hier trifft, sind aus ähnlichen Motiven hierher gekommen. Man tauscht sich aus, und der eine hat einen Bekannten usw.; da gibt es schon die eine oder andere Form von Hilfe“ (Interview 27).

Auch hier relativiert sich die Aussage bei Betrachtung der informellen Interaktionen und es zeigt sich auch eine Kooperation mit anderen Angehörigen der Diaspora zum Austausch impliziten wie auch expliziten Wissens konkreter Hilfeleistungen. Andere Forschungen des FORAREA-Verbundes in Mexiko belegen die hohe Bedeutung der Diaspora im Bezug auf das *general adjustment* im Sinne eines subjektiven Wohlbefindens. Insbesondere den mitreisenden Familienangehörigen hilft sie bei der Orientierung, um Erklärungen für unerklärliches Verhalten zu finden und Lösungsstrategien zu entwickeln. Der Rückgriff auf dieses Wissen im Rahmen informeller Netzwerke erlaubt eine rasche Problemlösung, birgt aber bei ungeprüfter Übernahme der vorgefertigten Konzepte die Gefahr der Verfestigung derselben und die Bildung von Vorurteilen (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 48).

Somit birgt der informelle Austausch in der deutschen Community auch die Gefahr einer Behinderung im Integrationsprozess. Die im Rahmen des Kulturschocks erlebten Enttäuschungen führen zu einem Rückzug in die deutsche Community, wo der gemeinsame Hintergrund und die gemeinsame Interpretation der Erfahrungen zu einer Verstärkung der Gruppenidentität führt. Wird dabei der Unterschied zu der Residenzkultur besonders herausgestellt, die konfliktbehafteten Erfahrungen mit deren Mitgliedern hochgespielt, so behindert das den Austausch mit der Residenzgesellschaft. Wenn dieser Rückzug durch ein Überlegenheitsgefühl und verfestigte Vorurteile begleitet wird, verhindert das die Einnahme einer angemessenen Lernhaltung. Somit kann sich

die gewünschte interkulturelle Kompetenz nicht entwickeln und die Einbindung in die deutsche Community wirkt kontraproduktiv (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 49).

---

### 7.2.4 Zur Bedeutung der sozialen Einbettung für das wirtschaftliche Handeln

---

Deutsche Expatriates definieren sich überwiegend als Einzelkämpfer und stellen die eigene Professionalität in den Vordergrund. Folgerichtig bewerten sie die Bedeutung der Freundschaft mit anderen Deutschen für das Geschäft als niedrig. Dies hängt auch damit zusammen, dass gelegentlich Klagen über ethnisch basierte Netzwerke geäußert werden und diesen eine negative Konnotation beigemessen wird. Durch diese Sichtweise rücken die Interaktionen in der Diaspora ebenso wie Freundschaften mit mexikanischen Geschäftsleuten oder politischen Entscheidungsträgern in die Nähe von Korruption und Klientelismus.

Wesentlich größere Bedeutung für das ökonomische Handeln wird solchen Beziehungen von Seiten der Deutsch-Mexikaner und Auswanderer beigemessen.

„Viele Dinge gehen nur über persönliche Kontakte. Das ist sozusagen der Türöffner und man braucht das, sonst kommt man hier nur sehr schwierig vorwärts. Wenn man sich also an den normalen Weg hält, dauert alles sehr viel länger. Man kann Dinge beschleunigen und insofern sind persönliche Kontakte sehr wichtig“ (Interview 29).

Wie gezeigt, lassen Expatriates eine wesentlich niedrigere Einbettung in die Residenzgesellschaft erkennen, weswegen bei dieser Akteursgruppe keine Nutzung von Netzwerken zur Mobilisierung von Sozialkapital stattfindet. Die Deutsch-Mexikaner weisen eine höhere Integration in die deutsche Diaspora auf als die Auswanderer. Beide Gruppen nutzen ihre Netzwerkbeziehungen zu Angehörigen sowohl der Diaspora als auch der Residenzgesellschaft zur Mobilisierung von Sozialkapital und zum Erzielen wirtschaftlichen Nutzens. Mitglieder der Diaspora gewähren einander einen Vertrauensvorschuss und es gibt deutliche Hinweise auf das Praktizieren des „Handschlags unter Gleichen“. Auf der Basis diasporisch begründeten Vertrauens werden Unsicherheiten und Risiken reduziert und Informationen in Form expliziten Wissens transportiert. Durch die erhöhte Kooperationsbereitschaft unter den Mitgliedern der Diaspora und die vielfältigen Kooperationsformen sowie die Häufigkeit der Interaktionen ist außerdem anzunehmen, dass auf diese Weise auch implizites Wissen vermittelt wird, indem Handlungsoptionen und Lösungsstrategien vorgelebt werden.

Ein offensichtlicher ökonomischer Nutzen entsteht auf der Basis von Sozialkapital durch die Mobilisierung von Mitteln zur Finanzierung unternehmerischer Aktivitäten. Dies gilt auch im Bereich der Kundenakquisition, wo insbesondere bei der Gewinnung neuer privater Kunden auf die Rolle von Freundschaften und Empfehlungen verwiesen wird.

---

### **7.3 Die Beziehungen deutscher Manager auf organisationaler Ebene**

---

Auf der organisationalen Ebene werden die Verflechtungen des Managers mit drei Kategorien von *stake-holders* thematisiert, denen er in unterschiedlicher Weise verpflichtet ist. *Stake-holders* tragen verschiedene Projektionen und Erwartungen an ihn heran und er stellt seinerseits bestimmte Leistungs-, Loyalitäts- und Verhaltenserwartungen an sie. Die drei Kategorien von Anspruchsgruppen sind erstens die Beschäftigten der eigenen Organisation (Kap. 7.3.1), zweitens das Stammhaus (Kap. 7.3.2) und drittens lokale Kooperationspartner, zu denen eine formalisierte Beziehung besteht (Kap. 7.3.3). Den Abschluss des Kapitels bildet eine kurze Diskussion des Beitrags dieser Beziehungen zu der Evolution der Organisation am Standort in Mexiko (Kap. 7.3.4).

---

#### **7.3.1 Verbindungen zu den Beschäftigten und Führungsstile**

---

Innerhalb der Organisation steht der einzelne Akteur in permanenter und intensiver Interaktion mit seinen Mitarbeitern. Dieser Austausch stellt eine Schnittstelle dar, an welcher interkulturelle Kontaktsituationen selbst erlebt und Kommunikationsprobleme virulent werden. Im Arbeitsverhältnis zu seinen Mitarbeitern ergeben sich zahlreiche Differenzen zwischen dem deutschen Akteur und seinen mexikanischen Interaktionspartnern, deren Ursache in unterschiedlichen Wertvorstellungen und Kommunikationsstilen liegen.

Sowohl Expatriates als auch Deutsch-Mexikaner und Auswanderer lassen ähnliche Muster der Beurteilung der mexikanischen Mitarbeiter erkennen, die meist einen oder mehrere der folgenden Aspekte enthalten. Mexikaner werden beschrieben als

- unselbstständig und wenig kreativ,
- unkritisch,

- hierarchieorientiert,
- unpünktlich,
- unzuverlässig,
- verschwiegen (in Bezug auf Probleme).

Die ersten drei Punkte korrespondieren mit den Merkmalen solcher Gesellschaften die durch hohe Machtdistanz geprägt sind, zu denen auch Mexiko zählt. Für solche Länder ist typisch, dass Lehrer einen „Guru“-Status haben und eigenes Wissen vermitteln, das nicht in Frage gestellt wird. Auch in Unternehmen dominieren hierarchische Strukturen, die als Ausdruck der natürlichen Ungleichheit in der Gesellschaft als normal und gegeben angesehen werden. Mitarbeiter erwarten, dass sie Anweisungen erhalten, und der ideale Vorgesetzte ist in diesem Fall der wohlwollende Autokrat, ein gütiger Vater (vgl. HOFSTEDE 2001 S. 48).

„In Mexiko wird in vielen Bereichen nicht kreativ und kritisch gedacht. Da wird abgewickelt. Ich denke, das ist die Schwachstelle in Mexiko. Es gibt wenig Personal, das wirklich dazu erzogen ist, sich kritisch mit seiner eigenen Arbeit auseinanderzusetzen. Das ist meistens auf das Führungspersonal begrenzt. (...) Die Mitarbeiter werden in den Schulen nicht zur Kritikfähigkeit erzogen“ (Interview 28).

Neben der angeführten mangelnden Kreativität und Kritikfähigkeit führt die hohe Machtdistanz auch dazu, dass ein gesteigertes Maß an Kontrolle notwendig ist, um den Erfolg der Organisation, im Sinne eines störungsfreien Ablaufs, zu sichern.

„Es gibt da einen Häuptling und viele, viele Indios. Wenn der Chef nicht da ist, funktioniert gar nichts. Das macht es auch unerfreulich. Leistungen müssen permanent kontrolliert werden“ (Interview 28).

Die hohe Übereinstimmung solcher Aussagen deutscher Manager über ihre mexikanischen Mitarbeiter mit den Merkmalen in Hofstedes Ausführungen erhebt aber keinesfalls den Anspruch auf Generalisierbarkeit. Sie kann weder ein „Beweis“ für die Gültigkeit dieser Merkmale für Mexikaner im Allgemeinen sein, noch als Beleg dafür angesehen werden, dass Mexiko als Land mit hoher Machtdistanz anzusehen ist. Die vorliegende Untersuchung misst nämlich nicht die Eigenschaften mexikanischer Mitarbeiter, sondern nur die Wahrnehmung der Handlungen durch die deutschen Geschäftsführer. Das Ergebnis zeigt daher, dass die befragten deutschen Manager ihre mexikanischen Mitarbeiter auf diese Weise erleben und die für eine solche Diskrepanz typischen Konflikte real auftreten. Dies sagt vorrangig etwas über die deutschen Akteure aus: Es finden sich in vergleichbaren Forschungen zahlreiche Hinweise darauf,

dass es sich hierbei um typische Probleme deutscher Unternehmer im Ausland handelt<sup>71</sup>.

Als Konsequenz für deutsche Geschäftsführer ergeben sich mehrere Handlungsalternativen, von denen die meisten in Einklang mit dem paternalistischen Führungsstil stehen und von „erzieherischen“ Elementen dominiert werden. Die Maßnahmen

- erhöhter Leistungsdruck,
- intensive Kontrolle,
- Motivations- und
- Ausbildungsmaßnahmen

scheinen durch Kombination miteinander zum gewünschten Erfolg zu führen. Expatriates neigen dabei im Vergleich zu den beiden anderen Akteursgruppen stärker zum „Erziehen“ ihrer Mitarbeiter, trotz des oben schon besprochenen Anspruchs, die lokale Mentalität zu akzeptieren:

„Bei einer kleinen Mannschaft kann man die Mitarbeiter ziemlich schnell erziehen oder umerziehen. Aber bei großen Unternehmen ist das nicht so einfach. Meiner Meinung nach ist es aber möglich, auch aus meiner ersten Erfahrung hier“ (Interview 40).

Als Möglichkeit, um die Leistungsbereitschaft zu erhöhen, verweisen sowohl Expatriates als auch Deutsch-Mexikaner auf die Motivation durch finanzielle Anreize – ein Weg, den mittelständische Unternehmen allerdings oft nicht beschreiten können. Als Alternative wird auf Ausbildungsmaßnahmen verwiesen:

„Man kann Mexikaner auch motivieren. Natürlich ist das Gehalt ein großer Motivationsfaktor. Aber man kann das auch mit Einsatz und mit Schulungen in Griff bekommen, das geht schon“ (Interview 40).

Das Stereotyp des „faulen, siestahaltenden“ Mexikaners lässt sich so meist nicht wiederfinden. Vielmehr wird die in schwierigen Phasen hohe Leistungsbereitschaft herausgestellt, vorausgesetzt der Manager selbst lebt ein solches leistungsorientiertes System durch den eigenen Einsatz vor und versteht es, durch Beziehungen eine kollektive Identität im Unternehmen zu schaffen. Ein Expatriate beschreibt eine solche Situation und vergleicht sein Unternehmen mit der Familie, einem äußerst wichtigen Bezugspunkt in der kollektivistischen Gesellschaft:

---

<sup>71</sup> Die Vergleichsforschung in Südafrika, wo die Machtdistanz nur unwesentlich höher ist als in Deutschland (vgl. Tab. 2), zeigt ebenfalls die Problemfelder Unzuverlässigkeit (zeitlich wie qualitätsbezogen) sowie Unehrllichkeit im Bezug auf Absprachen als die Hauptproblempunkte auf (vgl. FRICKE / BARO 2002, S. 98).

„Mexikaner sind sehr fleißig. Ich habe Leute, die mit mir im ersten Jahr bis zwei oder drei Uhr nachts gearbeitet haben. Ohne Überstundenzuschlag und ohne Beschwerden und am nächsten Morgen um sieben oder acht Uhr wieder da waren. Das gib't's. Das Unternehmen wird Familie. Wenn man gute Beziehungen zu den Mitarbeitern aufbaut, wenn man sich aufopfert, kriegt man das wieder zurück. Wenn man sie davon überzeugen kann, dass man das Unternehmen retten wird“ (Interview 50).

Die Art der potentiellen Schwierigkeiten mit den Mitarbeitern und vor allem die daraus abgeleiteten Lösungsstrategien unterscheiden sich deutlich, je nach dem Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter. Im Bezug auf Mitarbeiter in der Produktion ist vor allem Verständnis und Zuhören erforderlich. Ein paternalistischer Führungsstil, der mehr Verantwortung in persönlichen und familiären Belangen der Mitarbeiter bedeutet, als das in deutschen Unternehmen üblich ist, ist in den meisten Fällen gegeben. Im Bezug auf Mitarbeiter in Verwaltungsfunktionen, insbesondere im mittleren Management, wird die Notwendigkeit, ein Klima der Gleichberechtigung herzustellen, hervorgehoben.

Sowohl unter Expatriates als auch unter Auswanderern finden sich bei Managern mit internationaler Erfahrung auch Elemente, die einen stärkeren Rückgriff auf das Sozialkapital, das lokale Beschäftigte in die Firma mit einbringen, erkennen lassen. Manager mit internationalem Hintergrund stellen heraus, dass man den Beschäftigten zugestehen muss, die eigene Organisation zu beeinflussen, etwas von ihrer Eigenart und kulturellen Prägung in das Unternehmen hineinzutragen. Ein solches Verhalten kann als „gelebtes“ Akzeptieren interpretiert werden. Der deutsche Akteur akzeptiert nicht nur, dass „der Mexikaner“ eben anders ist, sondern lässt zu, dass er durch seine Andersartigkeit die eigene Firma mitgestaltet und verändert.

„Man muss akzeptieren, was sie von ihrer mexikanischen Mentalität und mexikanischen Charakterzügen in die Firma mitbringen. Man muss flexibel sein, also auch Verständnis dafür haben, dass sie öfter mal zu spät kommen, da muss man darüber hinwegsehen. Die Problematik der Arbeiter hier ist auch eine andere. Die kriegen hier nur acht Tage Urlaub, deshalb fehlen sie ein bisschen öfter. Da muss man ein bisschen großzügiger sein“ (Interview 31).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich auf der Ebene der Zusammenarbeit mit lokalen Mitarbeitern, ein deutliches Überlegenheitsgefühl zeigt. Es wird zum einen aus der persönlichen Erfahrung und Qualifikation, zum anderen aus der eigenen Unternehmenskultur abgeleitet und führt entweder zum Erziehen und Umerziehen, oder wie bei Auswanderern öfter anzutreffen zu der Identifikation mit der Rolle des gütigen, autokratischen Vaters. Eine zusätzliche Erklärungskraft scheint hier die Betrachtung der internationalen Erfahrung des Managers zu entfalten. International erfahrene Manager lassen die Organisation bewusst von Mitarbeitern mitgestalten und er-

wählen explizit, dass sie die Netzwerke der Beschäftigten für ihre eigene Orientierung und den Aufbau von Geschäftsbeziehungen nutzen.

---

### 7.3.2 Commitment zum Stammhaus und zum Tochterunternehmen

---

Die Verflechtungen und Verpflichtungen des Entscheidungsträgers im Bezug auf das Stammhaus sind in Relation zu seiner Einbindung in das Tochterunternehmen in Mexiko zu analysieren. Das Commitment zum Stammhaus bzw. zur Tochtergesellschaft steht in enger Beziehung zu den Paradoxa des Expatriate-Daseins. Der Expatriate muss einerseits Repräsentant des Stammhauses sein, dessen Kultur und Interessen vertreten, und andererseits soll er sich auf die Kultur des Gastlandes einstellen und die Interessen des Tochterunternehmens, die immer wieder in bestimmten Fragen mit jenen des Stammhauses kollidieren, durchsetzen. Ebenso stehen die beiden Kulturen, auch wenn sie sich auf unterschiedlichen Ebenen befinden (Unternehmenskultur vs. Nationalkultur) im Falle deutscher Firmen in Mexiko offensichtlich meist in Konkurrenz zueinander.

Die Zwiespältigkeit der Entscheidungssituation äußert sich bei den meisten Expatriates. Das hier erkennbare Bild zeigt eine enge Kontrolle durch das Stammhaus, häufige Kontakte zu dessen Vertretern und eine Konzentration zahlreicher Kompetenzen im Stammhaus. Eine Erweiterung der Zuständigkeiten der Tochtergesellschaft ist in einigen Fällen geplant bzw. in Vorbereitung. Im Falle einiger Automobilzulieferer wird dabei beklagt, dass der Kontakt zum zentralen Kunden teilweise über das Stammhaus läuft, was die Arbeit in Mexiko erheblich erschweren kann. Dies wird zum Teil darauf zurückgeführt, dass das Vertrauen der mexikanischen Ansprechpartner beim Kunden oder anderen Partnerunternehmen sich auf die Organisation in Deutschland richtet und eben nicht auf die Tochtergesellschaft in Mexiko. In diesen Fällen ist das Commitment zum Stammhaus in der Regel sehr hoch und das zu der Tochtergesellschaft scheint niedrig zu sein. Die Situation lässt sich insgesamt als Konfrontation beschreiben. Daraus kann sich eine *lose-lose*-Situation ergeben, nämlich dann, wenn der Erfolg in der Tochtergesellschaft als wichtiger Karrierebaustein angesehen wird, gleichzeitig aber ein Umsetzen der Strategie des Mutterunternehmens in erheblichen Konflikt mit dem Willen der Belegschaft gerät, wodurch der Erfolg gefährdet wird.

Aber auch das Gefühl, mit dem hohen Commitment zum Stammhaus letztlich „draußen“ alleine gelassen zu sein, taucht gelegentlich auf. In mehreren Fällen wurde von Expatriates ihre Einbindung in das Mutterunternehmen als besonders erfolgsrelevant herausgestellt. Dabei geht es darum, die notwendige Unterstützung durch das

Stammhaus auch bei schwierigen Entscheidungen zu haben. Ist eine solche Unterstützung nicht gegeben, kann es erstens zu erheblichen Schwierigkeiten mit Geschäftspartnern vor Ort kommen, und zweitens letztlich zum Scheitern einer Kooperation in Mexiko führen.

*„Was waren die größten Probleme in dem gescheiterten Joint-Venture?“*

Fehlende Unterstützung des Mutterhauses und Missmanagement vor Ort.

*Was der damalige Manager hier ein Entsandter vom Mutterhaus?*

Ein Entsandter - Jaja.

*Und trotzdem fehlte die Unterstützung vom Mutterhaus.*

Ja die Beziehung war nicht da. Von beiden Seiten nicht, klar. Vielleicht auch bedingt durch Frustration des Expatriates und fehlende Internationalisierung des Mutterhauses (...).

*Hat sich die Unterstützung jetzt gebessert?*

Durch meine Beziehungen, ja. Ich komme aus dem Mutterhaus. Und weil ich viele Leute schon seit langem kenne. Ich habe die Automotive-Abteilung als Controller schon in Deutschland restrukturiert. Ich habe Kontakte, ich kenne im Mutterhaus hundert Mitarbeiter mehr oder weniger gut. Und dadurch erlangt man viel“ (Interview 50).

Es wird am Beispiel klar, dass ein Mangel an Unterstützung existenzbedrohende Ausmaße annehmen kann. Hohes Commitment zum Stammhaus muss durch direkte, häufige und persönliche Beziehungen zu Mitarbeitern des Stammhauses getragen werden, um den erwünschten Erfolg zu bringen. Im genannten Beispiel telefoniert der Expatriate täglich 3-4 Stunden mit dem Stammhaus, berichtet viermal pro Jahr in Deutschland und zusätzlich verbringen andere Mitarbeiter des Stammhauses ca. 100 Manntage am Standort in Mexiko.

Über fehlendes Verständnis und fehlende Unterstützung des Stammhauses wird in vielen Fällen, von Expatriates und Auswanderern gleichermaßen, geklagt. Dabei konzentrieren sich die Kritikpunkte meist auf die folgenden Bereiche:

- **Kommunikation:** Die Sprachkenntnisse im Stammhaus sind ungenügend, es wird oft nur Deutsch gesprochen, was die Kommunikation mit dem mexikanischen Tochterunternehmen behindert. Desweiteren ist die Reaktionsdauer auf Anfragen oft hoch.
- **Fehlende Internationalisierungserfahrung:** Der Umgang mit Angehörigen fremder Kulturen und anderen ökonomischen wie technischen Rahmenbedingungen führt im Stammhaus zu Unverständnis für auftretende Schwierigkeiten und zur Aufstellung überhöhter Erwartungen.

Grundsätzlich ist das Commitment zur Tochtergesellschaft bei Deutsch-Mexikanern<sup>72</sup> und Auswanderern höher als bei Expatriates. Dies zeigt sich beispielsweise in der stringenteren Umsetzung von Diversifizierungsstrategien und in einer stärkeren Einbindung eigener Kontakte in die Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Auf diese Weise wird ein Informationsvorsprung gegenüber dem Stammhaus und ein höheres Maß an Unabhängigkeit generiert.

---

### 7.3.3 Kooperation mit mexikanischen Partnern

---

Aufgrund der eigenen Unvertrautheit mit dem mexikanischen Markt, mit den kulturell bedingten spezifischen Arten der Regulation, wählten einige Firmen zum Zeitpunkt des Markteintritts eine Kooperationsstrategie. Diese war in den meisten Fällen nicht nur als ein erster Einstieg definiert, sondern mittelfristig angelegt. Die meist als Joint-Venture formalisierte Zusammenarbeit mit einem mexikanischen Unternehmen diente in der Regel dem Ziel, die Geschäftskontakte des Partners als Zugang zu lokalen Netzwerken zu nutzen. Insbesondere dessen persönliche Beziehungen und sein implizites Wissen sollten helfen, sich in der unsicheren Umgebung zurechtzufinden. Die Streuung des finanziellen Risikos durch Reduzierung der im Land gebundenen Ressourcen spielt als Motivation für die Kooperation keine Rolle.

Offensichtlich wurde das Risiko eines Engagements in Mexiko als hoch wahrgenommen und die Vorbereitungsphase bis zum Einstieg in den Markt war zu kurz, um Wissensdefizite auszugleichen. Aufgrund mangelnder Internationalisierungserfahrung und mangelnden Wissens über Mexiko steigen die organisationalen und administrativen Kosten. Daher versucht der Investor, durch kooperative Eintrittsformen Risiko und Kosten zu reduzieren<sup>73</sup>. Transaktionskostenüberlegungen hatten im Widerspruch dazu erwarten lassen, dass aufgrund des hohen Risikos eher versucht wird, die Kontrolle über die Aktivitäten vollständig in eigener Hand zu behalten. Die Unvertrautheit mit dem Zielmarkt erhöht nämlich die Informationskosten in erheblichem Ausmaß und

---

<sup>72</sup> Einige der Deutsch-Mexikaner im Sample betreiben eine eigene Firma und haben daher gar kein Stammhaus in Deutschland, weswegen sie hier nicht berücksichtigt werden.

<sup>73</sup> Zur theoretischen Diskussion der Wahl verschiedener Markteintrittsformen in Abhängigkeit von kulturellen Risiken vgl. BROUHERS / BROUHERS 2001, sowie SHENKAR 2001. Sie stellen die Wahl und Sequenz verschiedener Markteintrittsformen in Abhängigkeit von kultureller Distanz in den Mittelpunkt der Betrachtung. Diese Diskussion des *national culture distance paradoxon* wird in der vorliegenden Untersuchung aufgrund des hier gewählten qualitativen Zugangs und der Bedeutung von Netzwerken für die Marktauswahl nicht weiter verfolgt.

erschwert den Transfer von Wissen, was wiederum die Kosten kooperativer Organisationsformen erhöht. Bei ungenügender Marktinformation und hoher Unsicherheit können zudem zukünftige Transaktionsinhalte nicht sicher spezifiziert werden. Da zusätzlich die Gefahr des opportunistischen Verhaltens des Partners hoch ist, wäre also eigentlich eine Internalisierung vorzuziehen.

Als Erklärung ist auf die Wahrnehmung der kulturellen Merkmale Mexikos zurückzugreifen. Wie dargestellt (vgl. Kap. 2.3.4) gilt Mexiko als ein Land, in dem persönliche Netzwerke eine herausragende Rolle spielen – vom *personalismo* bis zur Korruption. Da das System zusätzlich als stark reguliert und bürokratisch gilt, bedarf es zur Unsicherheitsvermeidung guter persönlicher Beziehungen zu regulierenden Behörden ebenso wie zu verschiedenen Interessensgruppen, u.a. den Gewerkschaften. Diese Beziehungen erhofften sich die deutschen Unternehmen zum Zeitpunkt des Markteintritts von ihren lokalen Kooperationspartnern.

In solchermaßen konstruierten Kooperationsbeziehungen konzentrieren sich die Interaktionsinhalte auf den Austausch von Kapital und Technologie einerseits gegen Informationen und Lobbyarbeit von Seiten des mexikanischen Partners andererseits. Diese Interaktion ist in den meisten Fällen als Joint-Venture formalisiert, bedeutet aber in jedem Fall das gegenseitige Eingehen von *credible commitments*.

Das Ziel, die Netzwerke des mexikanischen Partners zu nutzen, um im Markt Fuß zu fassen, wurde jedoch im Allgemeinen nicht erreicht. Es lässt sich unter den geführten Gesprächen kein positives Beispiel einer solchermaßen konstruierten Kooperation finden. Es blieb dem Akteur nur der Exit aus der Kooperation als zielführende Handlungsoption übrig, so dass in den meisten Fällen das Ausbezahlen des Joint-Venture Partners bereits wenige Monate nach Eingehen der Kooperation dieselbe wieder beendete. Als Gründe für das Scheitern der Kooperation beklagten die deutschen Akteure, dass der lokale Partner:

- die obigen Erwartungen nicht erfüllt hat,
- Zusagen nicht eingehalten hat, oder
- unseriös war. Beispielsweise wollte er sich auf Kosten des deutschen Partners bereichern, oder in anderen Fällen hat er nachweislich bewusst falsche Zahlen geliefert.

Für das Scheitern der Kooperation sind somit in erster Reihe *hidden characteristics* des lokalen Joint-Venture-Partners verantwortlich. Erst nach Beginn der Kooperation stellte sich heraus, dass die Zielvorstellungen der beteiligten Akteure unterschiedlich waren. Zum Teil spielte zusätzlich *hidden intention* eine Rolle, da das opportunistische

Verhalten des Kooperationspartners zwar erkennbar wurde, sich der deutsche Akteur aber nicht dagegen wehren konnte.

Somit sind Verbindungen der Akteure zu mexikanischen Kooperationspartnern zur Zeit kaum gegeben und die Erfahrungen der befragten Akteure negativ, meist in existenzbedrohendem Ausmaß. Diese Negativbilanz ist aber nicht ausschließlich auf die Problematik der interkulturellen Kommunikation und kulturellen Differenzen zwischen den Interaktionspartnern und schon gar nicht alleine auf mexikanische Eigenschaften zurückführbar. Vielmehr wurde in mehreren Fällen, um zusätzlich zu den obigen Zielen auch die Risiken interkultureller Austauschbeziehungen zu reduzieren, auf deutsche Auswanderer in Mexiko als lokale Partner zurückgegriffen. Trotzdem traten auch in diesen Kooperationen die genannten Probleme auf. Ebenso halfen auch Empfehlungen des fokalen Unternehmens bei der Wahl des Joint-Venture-Partners, nicht die genannten Probleme zu vermeiden.

Anders stellt sich das Bild im Falle der Auswanderer oder Deutsch-Mexikaner dar, die von einer deutschen Firma mit dem Aufbau der Organisationsstruktur einer Tochtergesellschaft in Mexiko betraut wurden. Sie gingen zum Teil in der Startphase des Unternehmens Kooperationen mit rein mexikanischen Unternehmen ein, um schnell handlungsfähig zu sein. In der Anfangsphase eines neuen Modells sind viele technische Anpassungen notwendig, wofür zahlreiche Maschinenstunden aufzuwenden sind. Um diese Zeit zu gewinnen bzw. die Kapazitäten zusätzlich verfügbar zu machen, war es für eine bestimmte Zeit einfacher, Teile von externen Kooperationspartnern fertigen zu lassen.

In einem dieser Fälle der Kooperation mit einem rein mexikanischen Unternehmen zeigt sich eine weitere Facette opportunistischen Verhaltens trotz Netzwerkbeziehungen und trotz einer gemeinsamen kulturellen Basis. Der deutsch-mexikanische Akteur leistete in Form von Erfahrungswissen und Manpower ein hohes Investment in den lokalen Kooperationspartner, um ihn als Lieferanten aufzubauen und die unternehmensinternen Prozessabläufe zu verbessern. Er erhielt als Gegenleistung die Möglichkeit, eigene Kapazitäten bei Bedarf auszulagern bzw. Kapazitäten des Partners zu nutzen. Auf der Basis dieser gegenseitigen *credible commitments* war eine Vertrauensbasis gegeben, die der mexikanische Partner jedoch – so die wörtliche Aussage – durch „Unwissenheit“ zerstört habe.

„Unwissenheit ist vielleicht nicht das richtige Wort, ich kann aber auch nicht sagen, dass es böse Absicht war. Er hat unter äußerstem Druck [...]“<sup>74</sup>, was natürlich ein Vertragsbruch ist. Ganz zu schweigen von Ethik im Geschäft. Mein Vertrauen in ihn ist sehr verletzt, sehr zerstört. Wir arbeiten zwar noch zusammen, aber weitere größere Zusammenarbeit und Unterstützung ist damit sicherlich ins Wasser gefallen“ (Interview 53).

Die besondere Bedeutung dieses Beispiels besteht darin, dass der erwähnte Druck auf den mexikanischen Partner von einem deutschen Unternehmen ausgeübt wurde. Damit ist ein markantes Gegenbeispiel zur These des kooperativen Verhaltens unter deutschen Akteuren sichtbar. Das deutsche Unternehmen nutzt Machtungleichgewichte gegenüber einem mexikanischen Unternehmen, um Informationen über den befragten Deutschen zu erhalten. Informationen, die er dann wiederum opportunistisch gegenüber letzterem nutzt.

„Also das ist eine sehr unschöne Geschichte. Eine Erfahrung, die wir machen mussten, mit einem rein mexikanischen Unterlieferanten. Das heißt nicht, dass es bei allen so sein mag, aber es gibt dafür keine Entschuldigung. Absolut keine“ (Interview 53).

Im Untersuchungssample sind auch reine Vertriebskooperationen zu finden, die beispielsweise bei zwei Umwelttechnologieunternehmen zum Einsatz kommen, die beide eine hohen Kundenzahl zu betreuen haben. Räumliche bzw. kundenspezifische Zuständigkeiten werden definiert und hierfür mit den jeweiligen Vertriebspartnern Exklusivverträge abgeschlossen. Diese Kooperationen mit den Vertriebspartnern sind durch eine besondere Interaktionsintensität zwischen den Akteuren gekennzeichnet. Dabei bestehen als Qualifikations- und Vertrauensgrundlage die

- technische Leistungsfähigkeit,
- Ehrlichkeit und
- Zuverlässigkeit der jeweiligen Vertriebspartner.

Auffällig ist hierbei, dass die genannten Merkmale gerade von Akteuren mit hoher Einbindung in die Residenzgesellschaft in den Vordergrund gestellt werden. In diesem Fall zeigt sich in der Zusammenarbeit eine dominante Leistungsorientierung und eine stark formalisierte Herangehensweise. Klare Verträge, Lieferung gegen Vorabkasse und intensive Kontrolle der Partner werden als Basis erfolgreicher Zusammenarbeit betrachtet; einen Vertrauensvorschuss gibt es nicht.

---

<sup>74</sup> An dieser Stelle führt der Interviewpartner aus, welche Art vertraulicher Informationen weitergegeben wurden und nennt Unternehmensnamen. Aus Datenschutzgründen wurden diese wörtlichen Aussagen entfernt.

Eine der wenigen Kooperationen<sup>75</sup> im Tourismus ist ein Joint-Venture eines deutschen Unternehmens in Mexiko-Stadt, das seit mehreren Jahren mit einem Mexikaner in Cancún besteht. Der mexikanische Partner gibt personellen Support und der deutsche Akteur konzentriert sein ganzes Geschäft in der Region auf diesen einen Partner. Die Gründe für die Präsenz im Bundesstaat Quintana Roo liegen zum einen in der unterschiedlichen Steuergesetzgebung in Mexiko<sup>76</sup>. Darüber hinaus macht die Entfernung<sup>77</sup> die Kontrolle des Personals und der Verwaltungsabläufe äußerst schwierig, man muss also als Unternehmen vor Ort präsent sein. In diesem Fall lässt sich die Bevorzugung der Kooperation in Form eines Joint-Ventures gegenüber einem Alleingang durch rein ökonomische Aspekte (nicht ausreichendes Volumen vor Ort und Risikostreuung) begründen. Die Zusammenarbeit ist hinsichtlich der Interaktionsinhalte insgesamt als wenig differenziert zu beschreiben, so dass hier nicht von Netzwerkbeziehungen gesprochen werden kann. Auch die Machtverhältnisse sind eindeutig:

„Wir sind derjenige, der vorgibt bzw. weiterreicht, was der Kunde verlangt. Und das muss dann umgesetzt werden. Das ist kein Thema für eine Diskussion. Was wir manchmal vermissen, ist so ein bisschen *input* über die Entwicklung vor Ort. Da muss man selber nachfassen. (...) Das ist wie so ein verlängerter Arm, das sind praktisch unsere Erfüllungsgehilfen“ (Interview 28).

---

### 7.3.4 Zum Beitrag der Netzwerkbeziehungen zur organisatorischen Evolution

---

Die Evolution bzw. Entwicklung der Organisation durch aktive Gestaltung ist als Lernprozess des Akteurs auf der organisationalen Ebene anzusehen. Die Manager haben zum Teil am Aufbau der Organisation, zum Teil an deren grundlegender Umgestaltung aktiv mitgewirkt.

Die markanteste Umgestaltung der Organisationen besteht in zahlreichen Fällen in der Beendigung der Kooperationen mit mexikanischen Firmen. Dabei spielen die Netzwerkbeziehungen des Managers zu den Vertretern der mexikanischen Unternehmen eine nachrangige oder negative Rolle. Wie gezeigt beeinflussen zahlreiche Grün-

---

<sup>75</sup> Im Tourismus ist zwar in vielen Fällen eine Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen festzustellen, die aber nur selten eine organisationale Einbindung beinhaltet, folglich als Zulieferbeziehung betrachtet wird und im folgenden Kapitel 7.4 zu behandeln ist.

<sup>76</sup> Für Unternehmen mit Standort in Quintana Roo ergibt sich ein Mehrwertsteuervorteil von 5 %.

<sup>77</sup> Cancún liegt etwa 1.300 km östlich von Mexiko-Stadt.

de den Abbau von Vertrauen und das Scheitern der Kooperationsbeziehung. Hierzu gehört unter anderem die fehlende Qualität der persönlichen Beziehung zum Partner. In Bezug auf die Entwicklung solcher Kooperationen zeigt sich eine Wechselwirkung mit den persönlichen Beziehungen zu anderen Deutschen. Der Austausch von Informationen auf der persönlichen Ebene innerhalb der Diaspora führt in Kombination mit den tatsächlichen negativen Erfahrungen zu einer Verstärkung der Stereotypen. Es werden Lösungswege sowohl vorgelebt als auch verbal in Form strategischer Empfehlungen weitergegeben. Der Trend geht eindeutig zur Auflösung formalisierter Partnerschaften mit mexikanischen Unternehmen.

In der Beziehung zum Stammhaus zeigen vor allem Manager, welche auf der persönlichen Ebene eine starke Integration in die Residenzgesellschaft aufweisen (z.B. Auswanderer), ein hohes Maß an Unabhängigkeit. Sie sehen sich eher in der Rolle eines Unternehmers und tendieren daher stärker dazu, das Tochterunternehmen eigenständig zu führen und eine größere organisatorische Unabhängigkeit vom Stammhaus anzustreben.

Hinsichtlich der Beziehung zu den Mitarbeitern nehmen deren Ausbildung und die Schaffung eines Loyalitäts- und Verpflichtungsverhältnisses zentrale Rollen ein. Durch die verbesserte Ausbildung und zahlreiche begleitende Maßnahmen, die der Motivation der Mitarbeiter dienen, lässt sich in einigen Fällen die erfolgreiche Reduzierung der Fluktuation und damit eine Stabilisierung der Organisation durch Bindung der Humankapitalressourcen beobachten.

---

### 7.4 Beziehungen deutscher Manager zu anderen Marktteilnehmern

---

Die letzte der drei Ebenen im vorgestellten Analysemodell beinhaltet die Beziehungen zu anderen Marktteilnehmern wie Kunden, Zulieferern, Wettbewerbern oder Marktregulatoren. Fokussiert werden dabei (im Unterschied zu Kap. 6) die individuellen Interaktionen der Manager zu anderen Marktteilnehmern. Daher erfolgt ein Rückgriff auf die Eigenschaften der Manager hinsichtlich ihrer persönlichen Einbindung. Dennoch ist auch den strukturellen Hintergründen des Marktes, in dem sie agieren, Rechnung zu tragen. Deswegen berücksichtigt das vorliegende Kapitel (im Unterschied zu den vorherigen Kapiteln 7.2 und 7.3) zusätzlich die Branchenbezüge.

Auf dieser Marktebene werden die Beziehungen zu Vertretern des Kunden als fokalem Unternehmen (Kap. 7.4.1) ebenso thematisiert wie diejenigen zu den Managern von Zulieferern (Kap. 7.4.2.). Besondere Bedeutung hat im Rahmen der Diskussion ethnisch begründeter kooperativer Austauschverhältnisse die informelle Zusammenarbeit mit Wettbewerbern (Kap. 7.4.3) deutscher oder lokaler Herkunft. Branchenspezifische Besonderheiten der Beziehungen sind im Austausch deutscher Manager mit den Vertretern der Marktregulatoren und sonstiger nicht-unternehmerischer Organisationen zu erwarten (Kap. 7.4.4).

---

#### 7.4.1 Austauschintensität mit dem fokalen Unternehmen

---

Ein fokales Unternehmen im Sinne der strategischen Führerschaft im Unternehmensnetzwerk (vgl. Kap. 4.2.2) lässt sich nur in der Automobilzulieferindustrie feststellen. Der Markteintritt von Automobilzulieferern erfolgt in den meisten Fällen als unmittelbare Folge der Aufforderung durch den zentralen Kunden (vgl. Kap. 6.1.5). Die Strukturen dieser Zulieferverflechtungen und die Merkmale der Beziehungen wurden an genannter Stelle schon diskutiert, weswegen sie hier nicht mehr thematisiert werden sollen. Vielmehr ist im Folgenden dem Aspekt der Machtverhältnisse, der Austauschintensität und die Einbettung ökonomischer Interaktionen in die Beziehungen des Akteurs zum fokalen Unternehmen besondere Beachtung zu schenken.

Die ungleichen Machtverhältnisse äußern sich nicht nur in der Entscheidung über die Marktwahl und den Markteintritt, sondern im das Timing und der Produktstrategie. Nach dem Markteintritt ist die Abhängigkeit vom fokalen Unternehmen durch Diversifizierungstendenzen der Zulieferer reduzierbar. Solche Tendenzen unterstützt der Automobilkonzern grundsätzlich, was als ein Hinweis auf interdependente Strukturen interpretiert werden kann. Diese Möglichkeit können aufgrund der höheren Markterfahrung und intensiveren Integration in die Residenzgesellschaft die Deutsch-Mexikaner und Auswanderer im Allgemeinen besser nutzen als die Expatriates<sup>78</sup>.

Insgesamt sind – auch unter Expatriates – relativ wenig direkte persönliche Kontakte zu den Vertretern des fokalen Unternehmens zu beobachten. Ein direkter Rückgriff auf deren Beziehungen, um sich in dem neuen Umfeld zurechtzufinden und das Leben zu organisieren, findet nur in Ausnahmefällen statt. Insgesamt scheint die Vermeidung intensiver persönlicher Beziehungen ein Ausdruck der Wahrung von Unabhängigkeit

---

<sup>78</sup> Den höchsten Einfluss auf die Diversifizierung der Kundenstrukturen haben jedoch natürlich die Branche des jeweiligen Unternehmens und die Produktmerkmale.

zu sein. Fast alle Manager betonen, dass sie Hilfestellungen vom fokalen Unternehmen weder erhalten noch eingefordert haben<sup>79</sup>. Auch die Standortwahl wird teilweise als eine Demonstration einer gewissen Unabhängigkeit vom fokalen Unternehmen dargestellt, nämlich wenn bewusst nicht der unmittelbar benachbarte FINSA-Park als Standort gewählt wurde.

Im Widerspruch zu der Annahme, dass die Kooperation mit einem deutschen Kunden vor Ort das Maß an Unsicherheit reduziert, da eine gemeinsame kulturelle Basis gegeben ist, stellen einige Expatriates heraus, dass sich der Kunde in Mexiko anders darstellt als in Deutschland. Es findet wesentlich mehr Kontrolle statt, und die Qualitätsanforderungen sind wesentlich höher als in Deutschland. Als Begründung wird wiederum auf kulturelle Eigenheiten verwiesen. Der befragte Manager stellt die mexikanische Prägung des Kunden durch seine mexikanischen Mitarbeiter heraus:

„... der Mexikaner will keine Verantwortung übernehmen, oder nur sehr ungern. Kommen Teile aus Deutschland, die von der Qualität her schlecht sind, akzeptiert der Mexikaner in Puebla diese, weil sie aus Deutschland kommen. Kommt ein Teil aus Mexiko, will er 100 % nach Richtlinien arbeiten. Wir haben hier wesentlich andere Anforderungen als unsere Schwester in Deutschland“ (Interview 48).

Unter den Deutsch-Mexikanern und Auswanderern finden sich einige Manager, die bereits seit vielen Jahren mit dem fokalen Unternehmen zusammenarbeiten oder früher selbst Mitarbeiter beim Kunden waren. Diese betonen im Allgemeinen sowohl die Bedeutung der persönlichen Beziehungen, als auch die persönliche Kenntnis der internen Strukturen des Kunden für die erfolgreiche Kooperation. Startpunkt dieser Kooperation war in mehreren Fällen die persönliche Bekanntschaft, wobei das Vertrauen in den Manager wichtiger war als das Zutrauen in die technische Leistungsfähigkeit seines Unternehmens. Diese Situation war zum einen in der Produktstruktur des Volkswagenwerkes in den 1970er und 1980er Jahren begründet, zum anderen in der protektionistischen Marktstruktur, die ein erhebliches Defizit an Anbietern verursachte. Mit der dargestellten Entwicklung zum Leitwerk, der Liberalisierung im Zuge der NAFTA und der zahlreichen Kielwasserinvestitionen hat sich die Situation grundlegend geändert. Die Zusammenarbeit mit den bisherigen Partnern besteht aber oftmals fort, da sich diese in langjähriger Kooperation bewährt haben. Teilweise wird dabei aber von Seiten der betroffenen deutsch-mexikanischen Manager eine zunehmende Formalisierung des Austausches beklagt.

---

<sup>79</sup> Davon nicht betroffen sind die Abnahmeversprechungen des Kunden in Form eines Letter of Intent, der eine wichtige Grundlage der unternehmerischen Entscheidung ist, da er die Kalkulationsgrundlage und Basis des erfolgreichen Starts darstellt.

Die Integration in Zulieferernetzwerke beispielsweise US-amerikanischer Herkunft stellt sich als schwierig dar. Selbst wenn in Deutschland bereits kooperiert wird, präsentieren sich diese Kunden in Mexiko teilweise als völlig anders strukturiert. Der Manager eines Umweltechnologieunternehmens beklagt die Starrheit der Zulieferstrukturen:

„Man muss einfach das Vertrauen gewinnen. Unsere Firma kann in Deutschland bekannt sein, aber hier in Mexiko ist es einfach nicht so. Ich kann ein Beispiel geben: Die US-Firma XY ist weltweit ein sehr guter Kunde von uns und es hat vier Jahre gedauert, bis wir den ersten Auftrag hier in Mexiko platziert haben. Das sind langjährige Beziehungen zwischen Einkauf und irgendwelchen Lieferanten, die man aufbrechen muss“ (Interview 40).

Die bereits anklingende „Verfälschung“ dieser Strukturen wird zusätzlich im Korruptionsvorwurf konkretisiert:

„Viele Einkäufer bekommen ein Geschenk oder eine Geldsumme. Solche Strukturen nur mit unserer Technologie und mit einer anderen Philosophie aufzubrechen, das ist schwer. Wir sind eben ein deutsches Unternehmen, das deutsch geführt wird, das nicht korrupt ist und auch das System nicht unterstützt. Das heißt: Ich mache meine Verkäufe eben nicht so, dass ich da hingehge und sage: ‚kauf‘ unser Produkt, und du bekommst auf dein Konto eine Summe X überwiesen‘. Und daher scheitert das dann natürlich schon“ (Interview 40).

---

#### 7.4.2 Interaktion mit Zulieferern in Mexiko

---

Die Notwendigkeit, in kürzester Zeit ein Unternehmen in Mexiko aufzubauen, verursacht nicht nur auf der persönlichen Ebene erheblichen Anpassungsdruck auf den Manager des betroffenen Unternehmens. Findet der Markteintritt im Rahmen von Netzwerken statt, stellt das den Manager auch auf der marktlichen Ebene vor gewaltige Herausforderungen. Da angesichts der kurzen Anlaufphase ein kompletter Neustart in Mexiko oft nicht zu leisten ist, der Kunde aber die Leistungen vor Ort erwartet, besteht der Zwang, die Wertschöpfungskette vor Ort über eine Kooperation mit bereits in Mexiko bestehenden Unternehmen zu etablieren.

„Da wir in sechs Monaten keine Fabrik aufbauen konnten, behelfen wir uns mit Untierzulieferern, die in der Lage waren – das war auch nicht einfach, einen da zu finden – vernünftige Teile zu produzieren und die unsere Werkzeuge nicht zu Schrott fahren. Dadurch haben wir dann auch in der ersten Phase mit einigen Mitarbeitern unterstützen müssen, für einen gewissen Zeitraum für den Anlauf“ (Interview 53).

Bei solchen Kooperationsformen kommt es vielfach zu einer hohen Interaktionsintensität der Manager und zur Bindung von Ressourcen, da eigene Mitarbeiter zum

„Aufbau“ des Zulieferers nötig sind. Insbesondere unter den deutsch-mexikanischen Managern und Auswanderern lassen sich zahlreiche Beispiele finden, in denen versucht wurde, die Zusammenarbeit mit mexikanischen Unterlieferanten aufzubauen. Dabei ist meist ein Rückgriff auf solche mexikanische Unternehmer zu beobachten, die über Erfahrung und eine gemeinsame kulturelle Basis verfügen, Erfahrung im mexikanischen Markt und in der Zusammenarbeit mit dem Kunden sowie das Zutrauen in die technische Leistungsfähigkeit sind die entscheidenden Kriterien. Im folgenden Beispiel wird auf das Unternehmen eines VW-Mitarbeiters zurückgegriffen.

„Das ist ein ehemaliger Volkswagenmitarbeiter, der sich selbständig gemacht hat und jetzt sein eigenes Werk betreibt. Wir brauchten jemanden, der von der Kultur her das Ganze verstehen konnte und auch bei unserem Kunden schon gearbeitet hatte. Und der auch in der Lage war, das Projekt eben mal so zu betreuen. Das ist zwar ein mexikanisches Unternehmen, aber unter Führung eines Deutschen“ (Interview 53).

Die Kooperation mit lokalen Zulieferern zeigt eine deutliche Abhängigkeit von den persönlichen Merkmalen der Manager, insbesondere von deren Einbindung in den Markt. Expatriates weisen nur in Ausnahmefällen konkrete Beziehungen zu potentiellen Zulieferern auf, während Deutsch-Mexikaner und Auswanderer aufgrund ihrer Erfahrung mehrfach Versuche unternehmen, Beziehungen mit mexikanischen Zulieferern aufzubauen. Die Beziehungen der Manager zu den potentiellen Partnern sind durch die Bemühungen gekennzeichnet, den mexikanischen Hersteller in das Zulieferernetzwerk des fokalen Unternehmens zu integrieren und die Freigabe zu erwirken. Erhebliche Investitionen in die Beziehung seitens des Managers werden geleistet, zum einen in Form von Vertrauen und Zutrauen, zum anderen in Form von personellem und wissensbezogenem Input. Um den mexikanischen Zulieferer auf das erforderliche Niveau zu bringen, tritt der Aspekt des „Lehrens“ wieder in den Vordergrund (vgl. auch Kap. 7.3.1). Diese Bemühungen sind aber bisher nur selten erfolgreich. Neben dem Mangel an technischer Leistungsfähigkeit ist das auch auf die Machtverhältnisse im Netzwerk zurückzuführen.

Die Besonderheit der Machtverhältnisse im Automobilzuliefernetz besteht darin, dass sich die Macht des fokalen Unternehmens auch auf die Zusammenarbeit der Zulieferer untereinander erstreckt.

„Wir haben Kenntnis über die freigegebenen Lieferanten, das sind mehrere und danach kann ich mich dann orientieren, ob es eine lokale Fertigung gibt. Wenn nicht, dann muss ich auf die an ihrem Heimatort ansässigen Firmen zurückgreifen. Also ich kann jetzt nicht frei wählen und nach Preis entscheiden“ (Interview 23).

Somit bestimmt das fokale Unternehmen die Zusammensetzung des Netzwerkes und damit indirekt auch die potentiellen individuellen Austauschpartner eines Mana-

gers. Dennoch ist ein kooperatives Verhalten unter den Managern deutscher Unternehmen im Zuliefernetzwerk zu konstatieren. Die Grenzen des kooperativen Verhältnisses sind dort zu ziehen, wo das wahrgenommene ökonomische Risiko ein existenzbedrohendes Ausmaß erreicht. Erkennbar wird dies, wenn Lieferprobleme in der Zulieferkette auftreten, die so schwerwiegend sind, dass beim Kunden Stillstandzeiten der Fertigungsbänder auftreten. Diese werden den Lieferanten in Rechnung gestellt. In dieser Situation stößt das kooperative Verhältnis der Manager untereinander an seine Leistungsgrenze und Haftungsfragen treten in den Vordergrund. Aber auch schon in Krisenzeiten – wenn beim Kunden massive Absatzprobleme auftreten – verhalten sich Lieferanten oft opportunistisch und geben die entstandenen Einnahmefälle nicht nur direkt an ihre Lieferanten weiter, sondern rechnen einen gewissen Puffer ihrerseits hinzu, sodass sich die nachteilige Wirkung im Laufe der Zulieferkette immer weiter aufschaukelt.

Auch unter Managern von Tourismusunternehmen sind ähnliche Situationen erkennbar; die Weitervermittlung von Gästen ist eine Verhaltensweise, die unverzüglich eingestellt wird, sobald sich die eigene Kapazitätsauslastung verschlechtert. Im Fall von Krisenzeiten werden aus Kooperationspartnern wieder Konkurrenten, was aber als normales Verhalten gesehen und nicht als unkooperativ beurteilt wird.

---

### 7.4.3 Kooperative Austauschbeziehungen zu Wettbewerbern

---

Neben den vor- und nachgelagerten Bereichen ist der Austausch zwischen Managern von Firmen, die zueinander in Wettbewerb stehen oder die komplementären Charakter haben, also keine Lieferbeziehungen zueinander aufweisen, von besonderem Interesse. Hier lässt sich ein breites Spektrum unterschiedlichster Inhalte und Interaktionsintensitäten konstatieren.

Der zentrale Interaktionsinhalt in den Netzwerkbeziehungen zwischen Wettbewerbern in Mexiko ist der Austausch von Information. Diese umfassen sowohl konkrete Auskünfte hinsichtlich der Marktbedingungen als auch Tipps und Empfehlungen im Hinblick auf das Geschäftsgebahren, eine angemessene Mitarbeiterführung und Verhaltensweisen im Bezug auf die mexikanischen Behörden. Die gegenseitige Empfehlung von Geschäftspartnern, gelegentlich auch ein gemeinsamer Einkauf und in Ausnahmefällen sogar gemeinsame Projekte sind weitere Beispiele für den Inhalt von Interaktionen im Netzwerk.

Gelegentlich findet zwischen den Akteuren eine Koordination der Interessen und deren öffentlicher Artikulation statt. Hier wird gemeinsam Lobbyarbeit betrieben, um

gegenüber den lokalen Behörden und politischen Entscheidungsträgern eine gewisse Macht zu entfalten. Es darf angenommen werden, dass im Zusammenhang mit diesen Austauschprozessen zwischen erfahreneren Managern und Neuankömmlingen auch implizites Wissen transportiert wird, da die erfahreneren Manager Lösungswege vorleben bzw. gemeinsam beschreiten. Diese gemeinsame Lobbyarbeit deutscher Manager darf aber nicht als Konfrontation zwischen verschiedenen Kulturen missverstanden werden. Es gibt nämlich ebenso auch Lobbyarbeit im Bezug auf das fokale Unternehmen deutscher Herkunft.

In zahlreichen Fällen leisten die Manager gegenseitig konkrete Hilfestellungen zur Lösung akuter Probleme. Diese Interaktionen stellen einen reziproken Austausch dar, der auf einem Vertrauensvorschuss beruht. Die eingebrachten Leistungen gleichen sich nur langfristig aus. Besondere Beachtung verdient die Tatsache, dass auch in dieser Frage die Vertreter des fokalen Unternehmens eine wichtige Rolle spielen. Sie sind diejenigen, die den Anstoß zu dem Austausch geben und den direkten Kontakt zwischen den betroffenen Unternehmen herstellen.

„Einer der größeren Lieferanten hatte mal das gleiche Problem wie wir. Ein Problem, dass mit der Abfallbewertung zu tun hatte. Da kam der Anstoß aus dem Einkauf von VW, der sagte: ‚Beide Firmen haben eine ähnliche Problematik, könnt ihr euch nicht mal zusammensetzen?‘ Eine Stunde später saßen wir zusammen. Und haben das dann auch gemeinsam geklärt. Das ist ganz klar, wenn es gemeinsame Interessen gibt“ (Interview 25).

Das Eingehen von *gentlemen's agreements* in kritischen Fragen ist eine weitere Dimension kooperativen Verhaltens von Zulieferern untereinander. Dies betrifft Bereiche, in denen sich die Akteure opportunistisch verhalten und sich gegenseitig schaden könnten, auch ohne auf der Produktebene unmittelbare Konkurrenten zu sein. Als Beispiel sei auf den Problembereich Ausbildung und das Abwerben ausgebildeter Fachkräfte verwiesen. Deutsche Zulieferer sind hier informelle Arrangements eingegangen, um die Gefahr des opportunistischen Verhaltens zu reduzieren.

„Eine andere Firma wollte uns Mitarbeiter abwerben. Das fanden wir gar nicht schön. Da sprang gleich die Lieferantenentwicklung des Kunden ein und sagte: ‚Das ist zwar ein freier Markt, aber es kann doch nicht einer dem anderen auf die Füße treten‘. Das ist dann schon kooperativ“ (Interview 25).

Die Kooperationsbereitschaft und das Vertrauen entstehen zum einen aus einer ökonomisch definierbaren Interessensgemeinschaft und zum anderen aus einem diffusen, nicht näher präzisierten Zusammengehörigkeitsgefühl. Letzteres ist vermutlich sowohl durch den Zusammenhang in der Branche als auch durch die gemeinsame kulturelle Basis begründet. Das gilt durchaus auch für Deutsch-Mexikaner, wie das fol-

gende Beispiel zeigt, in welchem trotz des Selbstverständnisses als Mexikaner das gemeinsame „deutsche Verständnis“ herausgestellt wird.

„Eine Kooperation fängt ja richtig an, wenn man in der Beziehung eine Absprache, ein gleiches Verständnis, die gleiche Kultur hat. Ich bin schon mein ganzes Leben lang Mexikaner. Wenn ich hier mit Deutschen spreche, dann läuft das. Wenn ich jetzt mit mexikanischen Firmen oder Eigentümern spreche ... das dauert. Weil eben das Verständnis nicht das gleiche ist“ (Interview 32).

Die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft der Manager ist nicht von der Größe ihrer Unternehmen abhängig, aber es lassen sich deutliche Hinweise darauf erkennen, dass ein vergleichbarer Hintergrund gegeben sein sollte. Darin spiegelt sich die Machtungleichheit wieder, die in der organisatorischen Ebene verwurzelt ist. Einige Manager betonen, dass sie persönliche Beziehung überwiegend zu Vertretern von Unternehmen mit einem ähnlichen organisatorischen Hintergrund haben. Das Topmanagement von *global players* habe wenig Interesse an den Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen in Mexiko. Daher stellen sich die Machtungleichgewichte als Hindernis für den Netzwerkaufbau zwischen den Akteuren verschiedener *cooperators* dar.

Insgesamt scheinen die Expatriates weniger intensiv in solche Austauschbeziehungen eingebunden zu sein als Auswanderer und Deutsch-Mexikaner. Sie führen entweder keine dieser Beziehungen an, oder geben einen lockeren Informationsaustausch als Interaktionsinhalt an. Deutsch-Mexikaner streichen die Bedeutung der Lobbyarbeit heraus und unternehmen erhebliche Anstrengungen, um Wettbewerber zur gemeinsamen Lobbyarbeit zu bewegen. Hier bezieht sich der Kooperationswille auch explizit auf alle Unternehmen im Markt, insbesondere die mexikanischen.

„Ich bin überzeugt davon, dass der Sektor organisiert wachsen sollte. Ich habe gesehen, dass hier jede Firma ein Stück vom Kuchen haben wollte, aber nicht daran interessiert war, den Kuchen größer zu machen. Das fand ich schlecht und finde das immer noch schlecht. Das habe ich klar gesagt. Aus meiner Sicht müssen bestimmte Sachen gemacht werden, damit der Sektor wächst“ (Interview 47).

Der Versuch, durch Kooperation zwischen Wettbewerbern zu einem gemeinsamen Wachstum zu finden, scheint in Mexiko ein relativ ungewöhnliches Verhalten zu sein. Der Gesprächspartner weist explizit darauf hin, dass ihm ein solches Verhalten deshalb möglich war, weil er relativ jung ist, gerade im Anschluss an langjährige Auslandsaufenthalt nach Mexiko zurückgekehrt war und daher im Markt noch keine „Interessen“ hatte.

Einige Akteure im Umwelttechnologiebereich verneinen die Existenz eines kooperativen Verhältnisses unter deutschen Unternehmen:

„Manche Unternehmen kennen sich schon aus Deutschland, die haben vielleicht schon Projekte zusammen durchgeführt und die Repräsentanten kennen sich persönlich. Dann ist vielleicht ein Austausch da, aber die meisten machen das hier auf eigene Faust. (...) Dass ein Netzwerk besteht, in dem man sich gegenseitig hilft, das ist nicht mein Eindruck“ (Interview 5).

In einem anderen Kontext wird aber die Bedeutung informeller Kontakte und der modernen Diaspora zum Informationsaustausch und auch zur Problemlösung explizit festgestellt:

„Hier gibt es ja so eine *german community* und gerade im Umweltbereich muss man das Rad ja nicht neu erfinden. Wenn da schon ein Projekt läuft, sind schon Informationen da, dann hilft man sich auch gegenseitig. (...) Oder man hört von jemandem: Wir haben ein Projekt, da ist der Herr ‚soundso‘ dafür zuständig. Wenn man mal nicht weiterweiß, dann ruft man den mal an, und so kommt man weiter. Mit der Zeit kommt man ins Gespräch, lernt sich persönlich kennen“ (Interview 5).

Interviewpartner fassen offensichtlich die direkte Frage nach Netzwerken teilweise in einem formellen Sinn auf. Arbeitskreise, Kontaktbörsen und ähnliches sind in Mexiko eher selten und wenig bedeutend, während der Informationsfluss und auch Kooperationen zur Problemlösung im informellen Bereich, basierend auf persönlichen Beziehungen, als wichtig erachtet werden. Nicht zuletzt in Bezug auf Regierungsstellen und Behörden unterstreichen viele Gesprächspartner die Bedeutung informeller Austauschbeziehungen.

Im Tourismus existiert eine verhältnismäßig niedrige Anzahl an Akteuren, die zudem meist nur wenig intensive Zusammenarbeit pflegen. Im Unterschied zu den obigen Ausführungen endet die Bereitschaft zu kooperativem Verhalten hier bereits sehr früh und das Vertrauensniveau scheint niedrig zu sein. In dieser Branche haben die Marktstrukturen offensichtlich eher hemmende Wirkung auf die Kooperationsbereitschaft.

„Kooperation deutscher Firmen untereinander in Mexiko gibt es nur bis zu einem gewissen Punkt, wo es ans Eingemachte geht. (...) Untereinander berät man sich mal, aber bei aller Freundschaft ist man natürlich auch Konkurrent. (...) Über einen Gedankenaustausch gehen die Kontakte der Touristikfirmen hier in Mexiko eigentlich nicht hinaus. (...) Ich kann Ihnen da wirklich keine intensiven, konkreten Kontakte nennen“ (Interview 37).

Dabei müssen die Akteure nicht einmal unmittelbare Konkurrenten sein; schon eine indirekte Wettbewerbssituation reicht aus, um die Verknüpfung persönlicher Beziehungen mit geschäftlichen Kontakten zu verhindern.

„Ich war immer mit dem Lufthansa-Vertreter befreundet, aber geschäftlich haben wir eigentlich nichts miteinander zu tun, weil in gewisser Weise eine Wettbe-

werbssituation besteht. Nicht direkt sondern indirekt. Kooperation zwischen deutschen Firmen in unserer Branche in Mexiko existiert eigentlich nicht. Es gibt Kontakte kollegialer, freundschaftlicher Art, hier und da mal eine Beratung, aber eine Kooperation im echten geschäftlichen Sinne ist nicht gegeben“ (Interview 37).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Netzwerkbeziehungen zwischen deutschen Managern auf der marktlichen Ebene verschiedene Formen annehmen und teilweise eine hohe Interaktionsintensität aufweisen. Neben den konkreten Hilfeleistungen zur Problemlösung werden vielfach die Bedeutung des Informationsaustausches und von Empfehlungen betont. Gelegentlich findet zwischen den Akteuren eine Koordination der Interessen und deren öffentlicher Artikulation – bis hin zu Lobbyarbeit – statt. *Gentlemen's agreements* werden teilweise in kritischen Fragen eingegangen. Das betrifft vor allem Bereiche, in denen man sich gegenseitig schaden könnte, auch ohne auf der Produktebene unmittelbarer Konkurrent zu sein. Als Beispiel sei auf den Problembereich Ausbildung und das Abwerben ausgebildeter Fachkräfte verwiesen. Man kann hier – so die Aussagen – mit „anderen deutschen Unternehmern vor Ort vernünftig reden“ und trifft Übereinkünfte.

Im interkulturellen Vergleich stellen einige Expatriates, die bereits an anderen Einsatzorten aktiv waren die Unterschiedlichkeit des kooperativen Klimas unter Deutschen heraus:

„Ich habe andere Erfahrungen zum Beispiel in China gemacht. In China war viel Unterstützung, weil auch viel Unterstützung notwendig war. Hier bin eigentlich ich derjenige, der helfen kann, weil ich habe mein Netzwerk aufgebaut. In China haben wir das viel genutzt, weil wir dort im Neuaufbau waren“ (Interview 50).

Neben der höheren kulturellen Distanz wird der unterschiedliche Rückgriff auf Beziehungen aber mit der Erfahrung im Markt und der Notwendigkeit zu lernen begründet. Insbesondere stellt der obige Gesprächspartner heraus, dass es zu lernen gilt, wie die lokalen Behörden funktionieren und wie die Beziehungen zu diesen aufgebaut und gepflegt werden können.

---

### 7.4.4 Die Zusammenarbeit mit Marktregulatoren und *non-profit*-Organisationen

---

Im Bezug auf die Kooperation mit den Regulatoren im Markt lässt sich eine grundsätzlich unterschiedliche Haltung der verschiedenen Akteursgruppen erkennen. Expatriates tendieren stärker dazu, die Regulationsinstanzen in der Rolle der formalen Institution „Rechtsstaatlichkeit“ zu sehen. Daraus resultiert die äußerst kritische Auseinanderset-

zung mit den mexikanischen Behörden. Insbesondere unter Expatriates dominiert die Wahrnehmung der Korruption, des Klientelismus und *Personalismo* als zentrale Problembereiche im mexikanischen Markt. Es scheint eine erhebliche Diskrepanz in der eigenen Vorstellung von der Rolle formaler Institutionen und der Wirkung und Reichweite der obigen informellen Institutionen zu geben.

Die Behörden erfüllen ihre ureigene Aufgabe als Regulierer nicht, wodurch dem Unternehmen ein konkreter Schaden entstehen kann. Im folgenden Zitat zeigt sich, dass sich der Manager als der Situation relativ hilflos ausgeliefert sieht. Er verfügt nicht über die Verbindungen zu den Regulierungsinstanzen und scheint solche auch prinzipiell abzulehnen.

„Manchmal ist es so, dass man schon mit kleinen Geschenken sehr viele Genehmigungen kaufen kann in Mexiko. Das heißt, selbst wenn die Emissionen außerhalb der mexikanischen Norm liegen, kommt es immer auf die Person an, die das kontrolliert. Bestechung und Korruption ist hier eben noch an der Tagesordnung. (...) Bei Unternehmen, denen es wirklich nicht darauf ankommt, Norm- oder Grenzwerte einzuhalten, da kommen wir nicht zum Zuge. (...) Das heißt, da können wir dann auch nichts machen“ (Interview 40).

Als gegenteiliges Muster lässt sich eine grundsätzliche Kooperation mit den Regulierungsinstanzen erkennen, die zum einen verschiedene Entlastungen bringt, zum anderen nur ein überschaubares und kalkulierbares Investment in die Beziehung bedeutet. Die Verinnerlichung der dahinter stehenden Mechanismen ermöglicht es, persönliche Beziehungen zu Regulatoren zur Lösung konkreter Problemlagen zu instrumentalisieren.

„In der Umweltschutzbehörde und im Steueramt sollte man die Leute kennen. Man sollte sie kennen, bevor es Ärger gibt.“

*Frage: Lässt sich der Ärger dann vermeiden?*

Er kriegt einen persönlichen Ton, so dass es nicht nur Schriftverkehr ist. Man kann sich alle 6 Monate mal sehen, für 5 Minuten. Das reicht“ (Interview 25).

Ein anderer Manager, wie der obige auch ein Auswanderer, lässt über seine familiären Beziehungen direkte Verbindungen zur politischen und wirtschaftlichen Elite Mexikos erkennen. Hierbei zeigt sich die zwar nur mittelbare, aber bedeutende Rolle der Verbindungen zu den mexikanischen Marktregulatoren.

„Wenn man in seinem Bekanntenkreis so bis in die politischen Kreise hineinreicht, dann ist man damit auch in unternehmerischen Kreisen tätig. Dadurch kriege ich keinen deutschen Touristen mehr, aber Probleme, die sich stellen, las-

sen sich leichter lösen und wenn es über zwei, drei Ecken ist. Mit ein paar Anrufen lässt es sich erledigen“ (Interview 37)<sup>80</sup>.

Es finden sich aber auch unter den Auswanderern Fälle mit klarer Konfrontationsstrategie im Bezug auf die lokalen Regulierungsbehörden. Diese verweisen teilweise darauf, dass ihre eigene interkulturelle Kompetenz und das Verinnerlichen der typischen Koordinationsmechanismen in Mexiko sie in die Lage versetzen, mit einer Konfrontation erfolgreich zu sein. Sie sind sich der Notwendigkeit, Lobbyarbeit zu betreiben, bewusst und verfügen über das implizite Wissen, auf welchem Weg erfolgreiche Lobbyarbeit am besten zu erreichen ist.

Insgesamt lässt sich unter den Deutsch-Mexikanern eine viel höhere Einbindung in den lokalen Regulierungsmechanismus konstatieren. Sie zeigen typischerweise hohes Engagement in den Interessensverbänden und bemühen sich aktiv darum, selbst gestaltend in den Markt einzugreifen. Im insgesamt noch jungen Umwelttechnologiemarkt ist beispielsweise eine deutsch-mexikanische Unternehmerfamilie aktiv. Der Gesprächspartner bemüht sich um die Gründung eines entsprechenden Fachverbandes innerhalb der CANACINTRA und baut gemeinsam mit der GTZ ein Ausbildungsprogramm auf. In dem betroffenen umwelttechnologischen Segment (Solarenergie) sind insgesamt nur wenige, meist kleinere Unternehmen aktiv, und die Branche ist noch gar nicht organisiert. Neben einer Lobby fehlen auch verbindliche Ausbildungsstandards und Qualitätsnormen. Daher haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Unternehmen auf dem Markt versucht, die nicht in der Lage waren, den notwendigen Qualitätsanforderungen zu genügen. Das hat der Branche insgesamt geschadet. Um diese Probleme in den Griff zu bekommen und um die Branche insgesamt voranzubringen, versucht das Unternehmen hier ein kooperatives Klima zwischen den Wettbewerbern zu schaffen und gestalterisch bei den Regulatoren des Marktgeschehens aktiv zu werden.

„Das war die Organisation des Sektors, die Einführung von Normen, es gibt keine richtigen Daten über die Branche und über den Markt. Es gibt keine staatliche Unterstützung, keine Gesetze, die dem Umweltschutz nützen. Wir sind im legislativen Bereich 10-15 Jahre zurück, wenn nicht mehr“ (Interview 47).

Da sich ein ähnliches Verhalten auch bei anderen deutsch-mexikanischen Akteuren in der Umwelttechnologie und in der Automobilzulieferindustrie findet, kann vermutet

---

<sup>80</sup> Der Ansprechpartner relativiert die Mexiko-Spezifität dieser Aussage umgehend: „Das ist in Deutschland nicht anders. Wenn du da Verbindungen hast, die in gewisse Wirtschafts- und politische Kreise hineinreichen, auch wenn du es nicht brauchst, es kann nicht schaden“ (Interview 37). Hierzu ist anzuführen, dass sich das obige Zitat auf reale Situationen bezieht und im weiteren Verlauf des Interviews auch durch Beispiele belegt wird, während das zweite Zitat eine allgemeine Überlegung zu sein scheint.

werden, dass dies auf eine intensivere Einbindung in die lokalen Regulationsmechanismen zurückzuführen ist. Deutsch-Mexikaner sehen sich – in höherem Maße als Expatriates – als Teil des Marktes an und leiten daraus eine gewisse Verantwortung für den Aufbau und die Regulierung des Marktes ab.

Es lassen sich aber auch andere Formen von Kooperationen und Verantwortung im Bezug auf lokale Institutionen finden. Beispielsweise unterhält ein Auswanderer eine Kooperation mit einer höheren Bildungsanstalt zur Schulung von Studenten des Maschinenbaus in der Maschinenwartung und Qualitätskontrolle. Obwohl diese Kooperation dem Unternehmen sicherlich einen direkten Nutzen bringt und das Unternehmen dafür eine unmittelbare Gegenleistung erbringt, leitet der Manager aus der Zusammenarbeit eine mittelfristige Verantwortung für die Entwicklung der Bildungseinrichtung ab.

Auch einige Expatriates betonen die positive Rolle von bestimmten Organisationen auf der marktlichen Ebene, insbesondere der Unternehmensverbände wie beispielsweise der CANACINTRA oder des Automobilherstellerverbandes. Sie spielen eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Bereitstellung und Vermittlung von Informationen mit konkretem Marktbezug und damit für die Herstellung des Zugangs zu expliziten Wissensbeständen.

Die Bedeutung der CAMEXA als dem wichtigsten deutschen unternehmerischen Interessensverband und des *Centro Alemán* ist im Vergleich zu der Bedeutung vergleichbarer Institutionen im Fernen Osten wesentlich geringer. Es sind insgesamt weniger institutionalisierte Aktivitäten als beispielsweise in China zu konstatieren, wo auch Freizeitprogramme und informelle Treffen organisiert werden. In Mexiko treten solche Aktivitäten in den Hintergrund, da Mexiko-Stadt und die dort lebende deutsche Gemeinde zahlreiche Kristallisationspunkte formeller wie informeller Art bieten. Daher werden in Mexiko stärker inhaltliche Aspekte nachgefragt und auch angeboten.

„Der Kernpunkt der German Center ist die Begegnung. Es soll eine Begegnungsstätte sein, eine Kontaktbörse, man soll sich treffen und kennenlernen. Man soll sich untereinander austauschen und man soll viele Erfahrungen mitbekommen. (...) Wir wollen auch Veranstaltungen organisieren, damit sich die Firmen informieren können, und wir wollen auch Regierungskontakte knüpfen. Es geht uns darum, das jemand, der hier im German Center ein Büro hat, sich in kurzer Zeit auskennt in Mexiko und sicher fühlt, um hier die notwendigen Schritte am Markt zu unternehmen“ (Interview 29).

Insgesamt beurteilen die Gesprächspartner die deutschen Institutionen zwar grundsätzlich positiv, deren Bedeutung aber als gering. Sie scheinen diese Einrichtungen auch nicht häufig zu nutzen.

---

## 8 DIE MOBILISIERUNG VON SOZIALKAPITAL UND DER ERFOLG UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS

---

Das folgende Kapitel thematisiert zunächst zusammenfassend die Grundlagen des kooperativen Verhaltens deutscher Manager in Mexiko. Im Anschluss daran wird die Wahrnehmung der Mexikaner durch deutsche Manager im Allgemeinen diskutiert und dargelegt, welches die vorherrschenden Stereotypen sind. Auf diesen Ausführungen beruht der Versuch, die Wirkungszusammenhänge bei der Mobilisierung von Sozialkapital für drei idealtypische Konstellationen modellhaft darzustellen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es unter deutschen Managern in Mexiko intensive Interaktionen auf verschiedenen Ebenen gibt. Die Gesprächspartner legen aber im Allgemeinen Wert auf die Feststellung, dass keinesfalls deutsche Geschäftspartner aufgrund ihrer kulturellen und ethnischen Herkunft bevorzugt werden. Außerdem variiert die Kooperationsbereitschaft stark in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit der jeweiligen Firmen. Somit werden die kooperativen Austauschverhältnisse nicht ausschließlich auf nationalkulturelle Bedingungen zurückgeführt.

Als Grundlage dieser kooperativen Verhältnisse lassen sich verschiedene Einflussfaktoren identifizieren:

- Marktbeziehungen: Insbesondere zwischen Akteuren mit komplementärem oder unterstützendem Angebot sind kooperative Strukturen zu beobachten.
- Raumbezug: Vielfach lässt sich erkennen, dass Kooperationen in der unmittelbaren Nachbarschaft, beispielsweise der Ansiedlung im selben Industriepark, und den damit verbundenen gemeinsamen Interessen begründet liegen.
- Kommunikation: Das Verstehen von „Zwischentönen“ der Kommunikation wird von den Managern als ein wichtiger Faktor der Kooperation herausgestellt.
- Vertrauen: Das Vertrauen deutscher Manager in andere Deutsche ist höher als in mexikanische Interaktionspartner. Probleme im Vertrauensaufbau in der Beziehung zu Mexikanern ergeben sich daraus, dass Deutsche ihren Geschäftspartnern im Allgemeinen zunächst einen Vertrauensvorschuss geben. Enttäushtes Vertrauen hat zur Folge, dass verstärkt Partner gesucht werden, die aus Deutschland kommen.
- Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Gesprächspartner verstehen sich teilweise als Mitglieder einer Gruppe in einer fremden Umgebung.

- Freundschaft. Als Grundlage bedeutender kooperativer Interaktionen mit anderen Deutschen wird in einigen Fällen die persönliche Freundschaft mit den Interaktionspartnern erwähnt.

Bis auf die ersten beiden Faktoren weisen alle genannten Grundlagen eindeutig einen kulturellen Bezug auf, wobei insbesondere dem Vertrauen eine zentrale Rolle zukommt. Die gemeinsame kulturelle Basis ist also wichtig für das kooperative Verhalten. Die letzten beiden – das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Freundschaft – bewirken indirekt, über eine Verbesserung der Vertrauensbasis, ein kooperatives Verhalten.

Im Bezug auf die Rolle deutscher Netzwerkbeziehungen im Anpassungsprozess können nur erste Thesen aufgestellt werden. Es scheint sich bei der persönlich basierten Verflechtung zwischen deutschen Expatriates eher um ein Informationsnetzwerk, als um einen Abschottungsmechanismus zu handeln. Auf der Basis des intensiven Austausches zwischen den individuellen Akteuren ist eine Weitergabe expliziten Wissens festzustellen. Durch das kooperative Klima sowie die reale Zusammenarbeit in bestimmten Konfliktsituationen scheinen auch Mechanismen des Vorlebens von Lösungswegen und somit der Weitergabe impliziten Wissens gegeben zu sein. Diese beiden Wissensformen können letztlich über die Reduzierung von Ungewissheit und Angst zu einem verbesserten Anpassungsmechanismus führen.

Die Beantwortung der Frage, inwiefern eine Ausgrenzung als Schutz vor dem Fremden unter den Deutschen in Mexiko stattfindet, erfordert eine differenzierte Betrachtung verschiedener Teilgruppen der Diaspora. Undurchlässige ethnische Grenzlinien spielen in der alteingesessenen Deutsch-Mexikanischen Gemeinde eine immer geringere Rolle. Hierzu trugen die Öffnung der Deutschen Schule und die Einführung der spanischen Unterrichtssprache ebenso bei wie die Zunahme der Eheschließungen zwischen Deutschen und Mexikanern in den letzten Jahrzehnten. Dennoch sind klare Grenzziehungen zur und gleichzeitig die offensichtliche Integration in die Residenzgesellschaft gegeben. Deutsch-Mexikaner scheinen ihre Gruppenzugehörigkeit situativ zu definieren. Auch unter den Auswanderern ergibt sich ein ähnliches Bild. Die Integration ist hoch, sehr gute Sprachkenntnisse selbstverständlich, und es werden intensive Kontakte zu Mexikanern gepflegt. Verwandtschaftliche Beziehungen zu Mexikanern sind bei den deutschen Akteuren aus dieser Gruppe eher die Regel als eine Ausnahme.

Dennoch tragen die oben genannten Grundlagen kooperativen Verhaltens unter Deutschen auch zu einer Grenzziehung gegenüber den Mitgliedern der Residenzgesellschaft bei. Diese manifestiert sich beispielsweise in den Bildern, die Manager von den Mexikanern haben und die als Stereotype eine ambivalente Funktion entfalten. Die

dominanten Urteile über „typisch“ mexikanisches Handeln wurden durch die engere Kontextanalyse des Begriffes Mentalität herausgearbeitet (vgl. Kap. 5.5 und 7.2.3). Expatriates charakterisieren „den Mexikaner“ vor allem als unpünktlich und unzuverlässig (vgl. Tab. 15):

**Tabelle 15: Stereotype deutscher Manager über Mexikaner**

Expatriate	Auswanderer	Deutsch-Mexikaner
Unpünktlich	Hierarchieorientiert	Locker
Unzuverlässig	Korrupt (eine Hand wäscht die andere)	Unzuverlässig
Hierarchieorientiert	Stolz (auf sein Land)	Unselbständig
Nicht kritikfähig	Nachkarten bei Preisverhandlungen	Klientelstisch
Korrupt	Leere Versprechungen	Nicht gesetzestreu
Nationalbewusst	Schlechte Zahlungsmoral	Wenig qualitätsorientiert
Keine Verantwortungsbereitschaft	Langsam	Ineffizient
Schludrian		
Undurchschaubar		
Falsch		
Zeitaufwändiger <i>small talk</i>		
Leicht gekränkt		
Kein richtiger Mann		

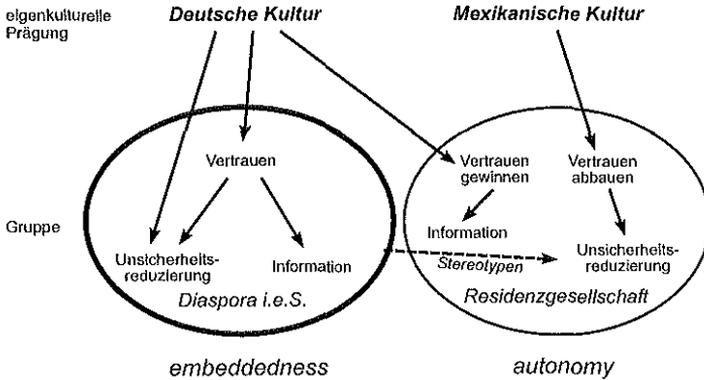
Quelle: eigene Erhebung; die Reihenfolge der Items ist willkürlich.

Aus der Betrachtung von Stereotypen kann weder direkt auf die Integration in die Residenzgesellschaft noch auf die potentielle Mobilisierung von Sozialkapital geschlossen werden. Der Grund hierfür liegt in der Ambivalenz der Wirkung von Stereotypen. Im Rahmen der AUM-Theorie wurde die negative Wirkung von Stereotypen auf die Adaptionsleistung thematisiert. Stereotype liefern aber auch Erklärungsmuster und Möglichkeiten, mit der Fremdheit umzugehen und können daher der Anpassung grundsätzlich förderlich sein (vgl. Kap. 3.1.4 und 3.2.2). Entscheidend für eine positive Wirkung ist, dass sie helfen, die komplexe Realität zu strukturieren und vereinfachte Lösungsmuster zu liefern. Zudem muss die Bereitschaft, die Stereotypen zu revidieren, bestehen bleiben.

Zur Beurteilung des Wertes von Netzwerkbeziehungen zwischen Deutschen in Mexiko für Lernprozesse und den unternehmerischen Erfolg werden im Folgenden die

typischen Konstellation der Mobilisierung von Sozialkapital in Abhängigkeit von der Integration in die Residenzgesellschaft und in die Diaspora thematisiert (vgl. Kap 4.4).

**Abbildung 27: Mobilisierung von Sozialkapital durch Deutsch-Mexikaner / Auswanderer**



Quelle: eigener Entwurf

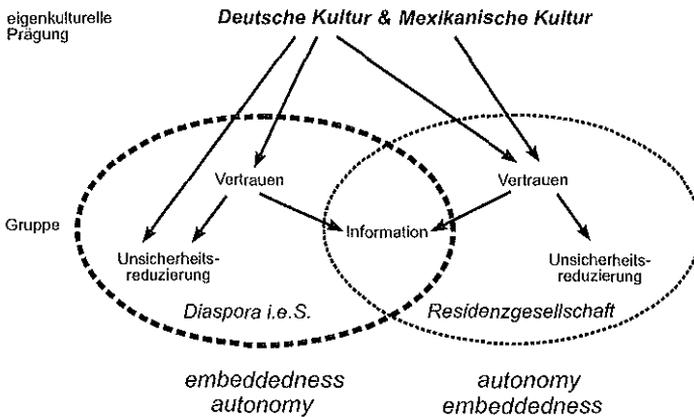
Bei den meisten Deutsch-Mexikanern und Auswanderern wird die Gruppe im Wesentlichen durch ethnisch-kulturelle Faktoren definiert und abgegrenzt. Auf der Basis des gemeinsamen kulturellen Hintergrundes entsteht Vertrauen zu den Interaktionspartnern innerhalb der Diaspora. Das lässt sich durch die Bedeutung des „Handschlags unter Gleichen“ begründen. Das Vertrauen bewirkt eine Reduktion des Risikos opportunistischen Verhaltens, und das gemeinsame Normen- und Wertesystem ermöglicht es, zukünftige Handlungen des Interaktionspartners sicher vorherzusagen. Daher kommt es zur Unsicherheitsvermeidung innerhalb der *in-group*. Das erhöhte Vertrauensniveau führt zu einem gesteigerten Informationsfluss zwischen den Akteuren. Wie die Analyse der Interaktionsinhalte gezeigt hat, werden dadurch explizite wie auch implizite Wissensbestände transportiert. Somit kann in diesem Fall im Rahmen einer deutschen Diaspora die Mobilisierung sozialen Kapitals konstatiert werden (vgl. Abb. 27).

Weiterhin stellt sich die Frage nach der Wirkung der *in-group*-Beziehungen auf die *out-group*-Beziehungen. Auch wenn keine undurchlässigen Grenzen zwischen der deutschen Diaspora und der Residenzgesellschaft zu konstatieren sind, so ist dennoch auf der Basis der gemeinsamen kulturellen Herkunft eine deutliche Grenzziehung zwischen der eigenen und der fremden Kultur festzustellen. Im Bezug auf das Vertrauen

zwischen den Interaktionspartnern im Falle einer Interaktion zwischen einem Manager aus der deutschen Diaspora und dem mexikanischen Partner ist eine weitere Differenzierung vorzunehmen: Aufgrund seiner deutschen Herkunft erhält der deutsche Manager meist einen Vertrauensvorschuss. Dem steht der durch die eigenen negativen Erfahrungen verursachte Vertrauensabbau des deutschen Managers in seine mexikanischen Interaktionspartner gegenüber. Zudem scheinen auch der Transport und die Reproduktion von Stereotypen in der Diaspora einen Vertrauensabbau zu bewirken.

Aus dem Vertrauensabbau ergibt sich paradoxerweise ein Weg zur Reduzierung der Unsicherheit im Bezug auf die Handlungen der fremdkulturellen Interaktionspartner. Negative Erfahrungen und die Weitergabe von Stereotypen führen zu einer Beurteilung mexikanischer Interaktionspartner als grundsätzlich wenig zuverlässig und daher implizit auch wenig vertrauenswürdig. Die Wahrnehmung dieser Stressfaktoren führt zur Anpassungshandlung der Formalisierung von Beziehungen in Form vertraglicher Festlegungen und juristischer Druckmittel. In solchen Fällen ist das Zusammenspiel der einzelnen Elemente des Sozialkapitals in den autonomen *out-group*-Beziehungen also nicht gegeben, hier kann meist keine Mobilisierung von Sozialkapital konstatiert werden.

**Abbildung 28: Mobilisierung von Sozialkapital bei bikulturellen Managern**



Quelle: eigener Entwurf

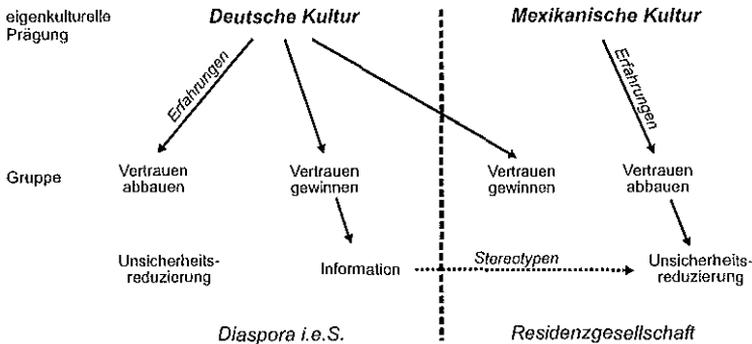
Einen besonderen Typus stellt die Variante des bikulturellen Managers dar, der in Mexiko wegen der langen Existenz einer deutschen Diaspora zu finden ist. Der bikulturelle Manager stellt sich idealerweise als in der mexikanischen und deutschen Kultur gleichermaßen verwurzelt dar. Die eigenkulturelle Prägung kann somit nicht mehr eindeutig als deutsch oder mexikanisch festgelegt werden und eine Alternation zwischen den Kulturen ist zu konstatieren. In diesem Fall besteht ein eindeutiger Vorteil hinsichtlich der Mobilisierung von Sozialkapital. *Embeddedness* in die Diaspora ist ebenso gegeben wie in die Residenzgesellschaft, Lerneffekte können daher durch Mobilisierung impliziten und expliziten Wissens aus verschiedenen Gruppen erzielt werden. Der entscheidende Vorteil hinsichtlich der Lerneffekte liegt in der Mobilisierung von Wissensbeständen aus verschiedenen Gruppen, da die *in-group*-Beziehungen situationsabhängig definiert werden (vgl. Abb. 28).

Hinsichtlich des Erfolges ist zwischen den verschiedenen Ebenen zu differenzieren. Auf der persönlichen Ebene kann bei diesem Typus im Allgemeinen sehr guter Erfolg konstatiert werden, da er neben einem hohen Anpassungsniveau auch die Möglichkeit bietet, durch Alternation ein hohes Maß an subjektivem Wohlbefinden zu erzielen. Auf organisatorischer Ebene stellt sich zunächst die Frage nach der Definition von Erfolg. Bikulturelle Manager weisen aufgrund der doppelten Einbettung und der Möglichkeit, die Gruppenbezüge situationsbedingt zu interpretieren, die höchste Unabhängigkeit im Bezug auf das Stammhaus auf. Sie sind aufgrund ihrer persönlichen Einbettung meist in der Lage, die organisatorischen Verpflichtungen niedrig zu halten und die Tochtergesellschaft als eigenständiges Unternehmen in Mexiko zu führen und zu gestalten. Wenn Unabhängigkeit der Tochtergesellschaft als ein entscheidendes Erfolgskriterium auf organisatorischer Ebene definiert wird, ist dieser Managertypus erfolgreich. Stellt allerdings eine stringente Umsetzung von Vorgaben des Stammhauses die entscheidende Grundlage der Beurteilung des Tochterunternehmens dar, sind solche Manager nicht die erfolgreichsten. Diese Beurteilung wiederholt sich im Wesentlichen bei der Betrachtung der marktlichen Ebene. Die Manager des beschriebenen Typus sind durch eine besonders intensive Einbindung in Beziehungen zu den anderen Marktteilnehmern zu beschreiben. Ob dies im Sinne des gesamten Unternehmens im Sinne einer polyzentrischen Struktur positiv beurteilt, oder als negativ angesehen wird, ist eine Frage der Unternehmenskultur und der Zielsetzungen.

Unter den Expatriates, die einen dritten Typus der Mobilisierung von Sozialkapital darstellen (vgl. Abb. 29), lässt sich im Allgemeinen ein hohes Interesse an der Residenzgesellschaft feststellen. Der Wille, sich mit ihr auseinanderzusetzen, ist offensichtlich, aber die Interaktionsintensität mit Mitgliedern der mexikanischen Gesellschaft ist insgesamt niedrig. Expatriates suchen auch nach Erklärungen für die wahr-

genommen schwerwiegenden Unterschiede. Da in der Diaspora bereits Antworten und Erklärungsmuster vorliegen, fällt es leicht, sich mit diesen zu versorgen. Somit birgt der informelle Austausch in der deutschen Diaspora auch die Gefahr einer Behinderung im Integrationsprozess, da die vorgefertigten Antworten leicht zu nicht mehr hinterfragten Stereotypen werden können. Im Rahmen des Kulturschocks erlebte Enttäuschungen können im Extremfall zum Rückzug in die deutsche Community führen, wo der gemeinsame Hintergrund und die gemeinsame Interpretation der Erfahrungen zur Verstärkung der Gruppenidentität führen. Wird dabei der Unterschied zur Residenzkultur besonders herausgestellt und werden die konfliktbehafteten Erfahrungen mit deren Mitgliedern hochgespielt, so behindert das den Austausch mit der Residenzgesellschaft. Wenn dieser Rückzug zusätzlich durch ein Überlegenheitsgefühl und verfestigte Vorurteile begleitet wird, verhindert das die Einnahme einer angemessenen Lernhaltung. Somit kann sich nicht die gewünschte interkulturelle Kompetenz entwickeln und die Einbindung in die deutsche Community wirkt kontraproduktiv (vgl. MOOSMÜLLER ET AL. 2002, S. 49).

**Abbildung 29: Mobilisierung von Sozialkapital durch Expatriates**



Quelle: eigener Entwurf

Kennzeichnend für die Situation der Expatriates ist eine schwache Einbindung in die Diaspora und eine geringe Interaktionsintensität mit Mitgliedern der Residenzgesellschaft. Aufgrund ihrer Herkunft und der Entsendungssituation bringen ihnen sowohl mexikanische Manager als auch Diasporaangehörige ein hohes Maß an Vertrauen entgegen, während umgekehrt das Vertrauen der Expatriates in ihre jeweiligen Interaktionspartner aufgrund der gemachten Erfahrungen reduziert wird. Weder innerhalb der Diaspora noch aus der Residenzgesellschaft kann ein hohes Maß an Mobili-

sierung von Sozialkapital konstatiert werden. Dennoch ist daraus nicht allgemein auf ein reduziertes Erfolgsniveau zu schließen. In den meisten Fällen lässt sich unter Expatriates ein niedrigeres Niveau subjektiver Zufriedenheit feststellen. Im Bezug auf die Umsetzung der Zielvorgaben des Stammhauses ist aber ein allgemein hohes Erfolgsniveau zu konstatieren. Problematischer ist die Beziehung zu Beschäftigten und anderen *stake holders* zu bewerten, da hier fehlende Integration und geringe Mobilisierung von Sozialkapital die Erzielung von Lerneffekten behindern. Auf marktlicher Ebene weisen Expatriates meist die intensivsten Interaktionen mit Vertretern des fokalen Unternehmens und ein hohes Erfolgsniveau auf. Gleichzeitig verfügen sie über die niedrigste Einbindung in Beziehungen zu Vertretern der koordinierenden Institutionen. Diese Konstellation ist dann als erfolgreich zu betrachten, wenn die Marktstrukturen der Branche eine hohe Unabhängigkeit des Unternehmensnetzwerkes um ein fokales Unternehmen von den lokalen Strukturen generieren. In jungen und turbulenten Branchen, die zudem eine extreme Abhängigkeit von den Einflüssen der Regulatoren aufweisen, erscheint hingegen eine stärkere Interaktion mit den marktgestaltenden Institutionen wünschenswert und erfolgsfördernd.

Neben der Betrachtung des Erfolges in Abhängigkeit vom Managertypus und der Mobilisierung von Sozialkapital ist eine zeitliche Differenzierung des Beitrags deutscher Netzwerke vor Ort zum erfolgreichen unternehmerischen Handeln zu diskutieren. Hierzu werden Hinweise gegeben, die auf der Aggregation der analysierten Fälle, ungeachtet der persönlichen und unternehmerischen Merkmale, beruhen.

Kurzfristig betrachtet ist die Einbindung in deutsche Netzwerke erfolgsfördernd. Im Automobilzulieferbereich wird durch Zusicherungen des fokalen Unternehmens die erwünschte Sicherheit für einen erfolgreichen Markteintritt in Mexiko geboten. Zusätzlich bringen andere Zulieferer Orientierungshilfen in das kooperative Netzwerk ein, die den Informationsfluss der Expatriates untereinander fördern. Die solchermaßen transportierten expliziten Wissensbestände leisten einen erheblichen Beitrag zur Strukturierung der fremdkulturellen Umgebung und unterstützen den erfolgreichen Start. Dieser Austausch findet meist auf informeller Ebene statt oder ist in Form von Geschäftsführer-Treffen konstituiert. In den beiden anderen Untersuchungsbranchen bezieht sich die erfolgsfördernde Wirkung in der kurzfristigen Perspektive auf die Weitergabe von Information und Wissen sowie Empfehlungen.

In einer mittelfristigen Perspektive spielt die Netzwerkeinbindung im Hinblick auf strategische Anpassungen, die auf organisatorischer Ebene vorgenommen werden müssen, eine wichtige Rolle. Zum Beispiel führen Probleme mit dem Joint-Venture-Partner, die Mitarbeiterfluktuation oder das unzureichende Qualifikationsniveau der

Arbeitskräfte sowie technische Probleme dazu, dass in den ersten zwei bis drei Jahren nach dem Markteintritt eine Anpassung der Strategie erforderlich ist. Im Netzwerk deutscher Automobilzulieferer in Puebla erleichtert der Informationsfluss zwischen Zulieferern die Entwicklung von Problemlösungsstrategien erheblich. Dabei sind auch Mechanismen des Zugriffs auf implizite Wissensbestände erfahrener Manager zu beobachten. Im Bereich der mittelfristigen Auswirkungen entfalten informeller Kooperationen auch in anderen Branchen erfolgsfördernde Wirkung im Bereich konkreter Problemlösungen, der Lobbyarbeit und der Interessensvertretungen.

Die langfristige Betrachtung zeigt jedoch die Grenzen der Tragfähigkeit kooperativer Beziehungen im Netzwerk deutlich auf. In Krisenzeiten, etwa wenn beim Kunden in einem Zulieferernetzwerk massive Absatzprobleme auftreten oder in schlechten Jahren im *incoming*-Tourismus, verhalten sich die Unternehmen oft opportunistisch. Auch wenn Lieferprobleme in der Kette auftreten und den Lieferanten Ausfallzeiten in Rechnung gestellt werden, stößt das kooperative Verhältnis an seine Leistungsgrenze. Im Hinblick auf die Dynamik und Offenheit von Netzwerken ist festzuhalten, dass die Einbindung in das Netzwerk die Möglichkeit der Diversifizierung der Kundenstruktur keineswegs behindert, sondern stellenweise sogar fördert. Somit ist die Möglichkeit zur Umorientierung und Integration in lokale Netzwerke immer gegeben. In der Umwelttechnologie bietet die Zusammenarbeit der Firmen bei gleichzeitig intensiver Einbettung in die Residenzgesellschaft die Möglichkeit, aktiv in die Gestaltung eines noch im Entstehen befindlichen Marktes einzugreifen.

Insgesamt ist die Einbindung in deutsche Netzwerke als stabil zu beurteilen, wobei sich die Netzwerke durch ein hohes Maß an Offenheit auszeichnen. Insbesondere die Verbindung zu lokalen Unternehmen wird als bedeutend und wünschenswert beurteilt. Während dies in der Umwelttechnologie und im Tourismus unausweichlich und üblich ist, scheint es in der Automobilindustrie eher ein mittelfristiges Ziel zu sein. Insgesamt stellt sich die Wirkung der deutschen Unternehmensnetzwerke als erfolgsfördernd dar.

---

## 9 ZUSAMMENFASSUNG

---

**I**m Zuge der Globalisierung erhöht sich die Intensität internationaler Wirtschaftsbeziehungen. Damit nimmt auch die Zahl und Qualität interkultureller Kontaktsituationen zu. Dies stellt international tätige Manager vor neue Herausforderungen: In einem neuen Marktumfeld verfügt der unternehmerische Entscheidungsträger nur über unzureichende Informationen, weswegen er dem Risiko opportunistischen Verhaltens von Geschäftspartnern besonders ausgesetzt ist. Gerade langfristig angelegte Netzwerke bieten die Möglichkeit, sich gegen ein solches Verhalten zu schützen. Voraussetzung hierfür ist das Vertrauen in die anderen Akteure des Netzwerkes, da in Netzwerken vertragliche Vereinbarungen meist fehlen. Die Vertrauensgenese zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen ist aber ein schwieriger und langwieriger Prozess, der Rückschläge bringen kann – und das meist auch tut. Deswegen wird in fremder Umgebung verstärkt auf die Kooperation mit Akteuren gleicher kultureller Herkunft zurückgegriffen.

Die vorliegende Arbeit untersucht die Risiken und Konsequenzen des Agierens in fremdkultureller Umgebung, insbesondere der Netzwerkbildung unter Deutschen, sowie die Lernprozesse deutscher Manager in Mexiko. Sie geht von einem Raumverständnis aus, welches den Raum als „Container“ für Kultur begreift, und erweitert dieses um den Aspekt der Reproduktion der eigenen Kultur im fremden Raum. Die Form dieser Reproduktion hat Konsequenzen für die individuelle Integration, das wirtschaftliche Handeln und den ökonomischen Erfolg. Der Fokus der Arbeit liegt auf der Frage, welchen Stellenwert die Zusammenarbeit deutscher Unternehmen und Manager untereinander im Ausland zur Vermeidung oder Lösung kulturell begründeter Probleme einnimmt.

Zur Beantwortung dieser Frage wird ein Analysemodell entwickelt, das unterschiedliche theoretische Zugänge zum Phänomen Netzwerk in einer akteurszentrierten Perspektive zusammenführt. Der einzelne Manager ist nicht in ein Netzwerk eingebunden, sondern er weist gleichzeitig zahlreiche Netzwerkbeziehungen auf der personalen, organisationalen und marktlichen Ebene auf. Deswegen ist es notwendig, deutsche Unternehmensnetzwerke im Ausland nicht nur aus einem ökonomischen Blickwinkel zu analysieren. Vielmehr muss dieser um die Perspektive der persönlichen Verflechtungen des Managers ergänzt werden. Der Rückgriff auf

➤ das *embeddedness*-Konzept,

- die Diskussion von Vertrauensbildung auf der Basis des gemeinsamen kulturellen Hintergrundes und insbesondere
- die Untersuchung der Mobilisierung von Sozialkapital  
hat sich zur Analyse dieser Verbindungen als zielführend erwiesen.

Zur Klärung der Frage nach der Mobilisierung von Sozialkapital ist eine differenziertere Betrachtung der Akteursgruppen notwendig. Expatriates weisen eine geringe Einbindung in die Residenzgesellschaft wie auch in die deutsche Diaspora in Mexiko auf. Die Mobilisierung von Sozialkapital ist in diesen Fällen aufgrund der fehlenden Gruppenbindung meist nicht oder nur eingeschränkt möglich. Deutsch-Mexikaner und Auswanderer sind in der Regel intensiver in die Diaspora eingebunden. Diese Gruppen mobilisieren innerhalb der diasporischen Gemeinschaft Sozialkapital. Die kulturell begründete gemeinsame Vertrauensbasis manifestiert sich beispielsweise im „Handschlag unter Gleichen“. Innerhalb der Gruppe kommt es zur Reduzierung von Unsicherheiten und zu Lernprozessen. Gleichzeitig findet eine Abgrenzung zur Residenzgesellschaft statt, welche die Mobilisierung von Sozialkapital aus dieser Gruppe einschränkt. Im Fall der bikulturellen Manager ist durch die Möglichkeit der Alternation zwischen den zwei Kulturen die Mobilisierung von Sozialkapital am stärksten ausgeprägt.

Die Verbindungen zwischen deutschen Managern in Mexiko weisen unterschiedliche Qualität auf, die Interaktionsinhalte variieren erheblich und entfalten differenzierte Wirkungen auf das unternehmerische Handeln.

- Auf der personalen Ebene handelt es sich bei der Beziehung zwischen deutschen Managern in Mexiko eher um ein Informationsnetzwerk als um einen Abschottungsmechanismus. Auf der Basis des intensiven Austausches zwischen den Individuen ist eine Weitergabe expliziten Wissens festzustellen. Durch das kooperative Klima sowie die Zusammenarbeit in Konfliktsituationen sind auch Mechanismen des Vorlebens von Lösungswegen und somit der Weitergabe impliziten Wissens zu erkennen.
- Auf der organisationalen Ebene der Verflechtungen lassen sich zahlreiche gescheiterte Kooperationen mit lokalen Partnern erkennen, wobei die deutschen Netzwerke eine bemerkenswerte Wirkung auf die Lösung dieser Schwierigkeiten sowie auf die Gestaltung der Beziehungen zu den Mitarbeitern entfalten. Innerhalb der deutschen Gemeinde werden stereotype Vorstellungen transportiert und reproduziert. Inwiefern diese als eine Hilfe zur Strukturierung der Umgebung oder als ein Hemmnis für die interkulturelle Kom-

munikation anzusehen sind, hängt primär vom Individuum und seiner Integration in die Residenzgesellschaft ab.

- Auf der marktlichen Ebene reichen die konstatierten Austauschbeziehungen zwischen deutschen Managern von Informationsaustausch und Empfehlungen über informelle, aber konkrete Hilfeleistungen bis hin zu formalisierten Kooperationen. Dabei sind erhebliche Unterschiede zwischen verschiedenen Akteursgruppen und verschiedenen Branchen zu konstatieren.

Zur Erklärung der branchenspezifischen Bedingungen für die Entstehung kooperativer Austauschbeziehungen wurden Machtverhältnisse sowie technologische und konjunkturelle Einflüsse beispielhaft in drei Branchen untersucht. In der **Automobilindustrie** besteht ein branchentypisches strategisches Unternehmensnetzwerk. Im Vergleich zu anderen Ländern ist dieses durch höhere Interdependenz und ausgeprägtere Machtasymmetrien gekennzeichnet. Es handelt sich um ein stabiles Unternehmensnetzwerk, das seinen Wandel und seine Erneuerung eher durch Wachstum als durch den Wechsel von Akteuren erfährt. Zweifelsfrei gibt die in Deutschland bestehende Zusammenarbeit den Ausschlag für den Markteintritt und erfolgreichen Start mittelständischer Zulieferer in Mexiko. Die Integration in den lokalen Markt gestaltet sich aufgrund der technologischen Leistungsdefizite lokaler Unterlieferanten als schwierig. Im **Umwelttechnologiesektor** zwingt vor allem das Fehlen eines zentralen Kunden deutscher Herkunft zur Integration in den lokalen Markt und führt zur Netzwerkbildung mit lokalen Unternehmen. Durch die soziale Einbettung unternehmerischer Beziehungen kann ein besserer Zugang zu Informationen und ein leichter Aufbau von Kundenkontakten erfolgen. Zudem erfordert die extreme Abhängigkeit der Branche von politisch-administrativen Entscheidungen Kooperationen mit politischen Institutionen. Die Koordination der Lobbyarbeit übernimmt ein mexikanischer Interessensverband umweltorientierter Unternehmen, in dem auch einige deutsche Unternehmensvertreter aktiv sind. Im Bereich des **Tourismus** lässt sich keine klare Netzwerkstruktur erkennen: Im Allgemeinen herrscht ein wenig kooperatives Klima im hart umkämpften Incoming-Markt. Die Unternehmen deutscher Herkunft pflegen intensive Kontakte zu ihrem Netzwerk mexikanischer Dienstleister, mit den Deutschen verbinden sie meist nur Bekanntschaften und unverbindliche gelegentliche Treffen.

Die Frage nach der Bedeutung kultureller Distanz zum Gastland für die Entstehung solcher Netzwerke kann nicht abschließend beantwortet werden. Erkennbar wird aber, dass kulturell bedingte Probleme den Austausch mit lokalen Akteuren erschweren und daher versucht wird, den Problemen durch Interaktion mit kulturell näher stehenden Akteuren beizukommen bzw. sie auf diese Weise zumindest teilweise zu reduzieren.

Das Ausmaß, in welchem auf eine solche Strategie zurückgegriffen wird, ist abhängig von der Person des Unternehmensvertreters und von der Branche. Der Erklärungswert der Hofstede'schen Dimensionen für die Intensität der Netzwerkeinbindung ebenso wie für deren Wirkung ist gegeben, er tritt aber gegenüber dem Einfluss der deutschen Diaspora vor Ort und den marktlichen Bedingungen in den Hintergrund. Durch jahrzehntelange Erfahrung ist bei deutsch-mexikanischen Akteuren Wissen über den mexikanischen Markt und die kulturellen Standards der Residenzgesellschaft akkumuliert worden und ihre Beziehungen zu mexikanischen Akteuren sind meist intensiv. Solches Wissen sollte als Ressource begriffen und genutzt werden; deutsche Netzwerke in Mexiko können den Zugang zu spezifischem und oftmals tacitem Wissen erleichtern.

Hinsichtlich der Frage nach dem wirtschaftlichen Erfolg trotz Abschottung vom lokalen Markt lässt sich Folgendes konstatieren: Erstens belegt das Beispiel der Automobilzulieferindustrie, dass im Bezug auf die Kundenbeziehungen unter bestimmten Rahmenbedingungen Erfolg möglich ist, obwohl wenig Kontakt zum lokalen Markt aufgebaut wurde. Zweitens zeigt aber die Beschaffungsseite der Zulieferer die Notwendigkeit einer zunehmenden Integration in die Wirtschaft des Gastlandes. Diese gestaltet sich oftmals schwierig, hierbei bietet auch das Netzwerk keine Lösungen. Drittens ist ein Trend zur Auflösung deutsch-mexikanischer Joint-Ventures festzustellen. Dieser wird von deutscher Seite vielfach auf die unüberbrückbaren Schwierigkeiten mit mexikanischen Kooperationspartnern zurückgeführt, die sich in Zielkonflikten, Unehrlichkeit und mangelnder Leistungsfähigkeit äußern. Auch hier ist die Problemlösungsmöglichkeit des deutschen Netzwerkes begrenzt; einige der genannten Schwierigkeiten treten gerade auch in der Zusammenarbeit mit Angehörigen der alteingesessenen Diaspora auf.

In Rückgriff auf die zentrale Forschungsfrage lässt sich festhalten, dass die kulturelle Herkunft in erheblichem Maße die Vertrauensgenese und damit die Kooperationsneigung der Akteure steuert. Zudem hat die unterschiedliche Einbindung der Manager in die Diaspora und in die Residenzgesellschaft maßgeblichen Einfluss auf die Mobilisierung von Sozialkapital und den Rückgriff auf Wissensbestände.

## LITERATUR

- ADLER LOMNITZ, LARISSA (1988): Informal Exchange Networks in Formal Systems: A Theoretical Model. In: *American Anthropologist* 90, Nr. 1, S. 42 – 55.
- ADLER LOMNITZ, LARISSA und MARISOL PÉREZ-LIZAUER (1988): The Origins of the Mexican Bourgeoisie: Networks as Social Capital. In: Thomas Schweizer (Hrsg.): *Netzwerkanalyse: Ethnologische Perspektiven*. Berlin. S. 35 – 46.
- ADLER LOMNITZ, LARISSA und MARISOL PÉREZ-LIZAUER (1987): *A Mexican Elite Family, 1820-1980: Kinship, Class and Culture*. Princeton.
- ADLER, P. S. (1987): Culture shock and the cross cultural learning experience. In: L.F. Luce und E.C. Smith (Hrsg.): *Toward Internationalism*. Cambridge.
- AMIN, ASH und NIGEL THRIFT (2000): What kind of economic theory for what kind of economic geography? In: *Antipode* 32, Nr 1, S. 4-9.
- ANDERSON, LINDA E. (1994): A new look at an old construct: cross cultural adaptation. In: *International Journal of Intercultural Relations* 18, S. 293-328.
- ANTWEILER, CHRISTOPH (1994): *Eigenbilder, Fremdbilder, Naturbilder*. In: *Anthropos* 89, S. 137-168.
- APFELTHALER, GERHARD (1999): *Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien.
- AUSTRALIAN TRADE COMMISSION (2002) : *Automotive Industry Mexico*.
- AXELSSON, BJÖRN und JAN JOHANSON (1992) : Foreign Market Entry – the Textbook versus the Network View. In: Björn Axelsson und Geoffrey Easton (Hrsg.): *Industrial Networks: A New view of Reality*. London. S. 218-234.
- BACKHAUS, KLAUS; JOACHIM BÜSCHKIN und MARKUS VOETH (2000): *Internationales Marketing*. 3. Auflage. Stuttgart.
- BARNES, TREVOR J. (2001): Retheorizing Economic Geography: From the Quantitative Revolution to the „Cultural Turn“. In: *Annals of the Association of American Geographers*. 91, Nr.3, S. 546-565.
- BARNETT, CLIVE (1998): The Cultural Turn: Fashion or Progress in Human Geography? In: *Antipode* 30, Nr.4, S. 379-394.
- BATHELT, HARALD und JOHANNES GLÜCKLER (2002): *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*. Stuttgart.

- BEAVERSTOCK, JONATHAN V. (2002): Transnational elites in global cities: British expatriates in Singapore's financial district. In: *Geoforum* 33, S. 525-538.
- BECKER, STEFFEN und THOMAS SABLowski (1998): Unternehmensnetzwerke und Region. Zur Kritik ökonomischer und geographischer Verkürzungen. URL: <http://www.rz.uni-frankfurt.de/~wmenz/netz.pdf>. Abrufdatum: 22.11.02.
- BECKER, STEFFEN; MENZ, WOLFGANG und THOMAS SABLowski (1999): Ins Netz gegangen: Industrielle Beziehungen im Netzwerk-Konzern am Beispiel der Hoechst AG. In: Jörg Sydow und Carsten Wirth (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München und Mehring. S. 337-364.
- BÉLIS-BERGOIGNAN, MARIE-CLAUDE; GÉRARD BORDENAVE und YANNICK LUNG (2000): Global Strategies in the Automobile Industry. In: *Regional Studies* 34, Nr.1, S. 41-53.
- BERTRAM, HEIKE (1992): Industrieller Wandel und neue Formen der Kooperation. Ein transaktionskostenanalytischer Ansatz am Beispiel der Automobilindustrie. In: *Geographische Zeitschrift* 80, S. 214-229.
- BITTNER, ANDREAS (2002): Interkulturelle Kompetenz und internationales Denken. In: Eberhard Zur Ulrich Krystek (Hrsg.): *Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Berlin. S. 763-776.
- BLACK, J.S., MARK MENDENHALL und GARY ODDOU (1991): Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical Perspectives. In: *Academy of Management Review* 16, S. 291-317.
- BLANKENBURG HOLM, DÉsirÉE und JAN JOHANSON (1996): Business Network Connections and the Atmosphere of International Business Relationships. In: Ingmar Björkman & Mats Forsgren (Hrsg.): *The Nature of the International Firm*. Copenhagen. S. 411 - 432.
- BLOM, HERMAN und HARALD MEIER (2002): *Interkulturelles Management*. Herne/Berlin
- BOECKLER, MARC und PETER LINDNER (2001): „Cultural turn“? Zum Umgang mit der „Entterritorialisierung von Kultur“ in der Wirtschafts- und Sozialgeographie. URL: <http://www.uni-erlangen.de/orient/kultur/papers/lindner.htm>. Abrufdatum: 17.04.2001.
- BOECKLER, MARC und PETER LINDNER (2000): Jüngere Tendenzen im Umgang mit Kultur und Region in der Wirtschafts- und Sozialgeographie. In: Şefik Alp Bahadır (Hrsg.). *Kultur und Region im Zeichen der Globalisierung: Wohin treiben die Regionalkulturen?* Neustadt an der Aisch. S. 105-128.
- BOLL, KLAUS (1997): *KulturSchock Mexiko*. Bielefeld.
- BOLTEN, JÜRGEN (2002): Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkundungen entsandter Führungskräfte. In: Klaus Götz (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen / In-*

- terkulturelles Training. 4. Auflage (= Managementkonzepte Band 8). München und Mering. S. 61-80.
- BOND, MICHAEL H. (1988): Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values: The Rokeach and Chinese value surveys. In: *Journal of Personality & Social Psychology* 55, S. 1009-1015.
- BORTZ, JÜRGEN und NICOLA DÖRING (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3. Auflage. Berlin.
- BRAIG, MARIANNE und TERESITA DE BARBIERI (1996): Geschlechterverhältnis zwischen Modernisierung und Krise. In: Dietrich Briesemeister und Klaus Zimmermann (Hrsg.): *Mexiko heute. Politik Wirtschaft Kultur*. Frankfurt a. M. S. 388-408.
- BRANDENBURGER, MARKUS (1995): *Interkulturelles Management. Ein Konzept zur Entsendung von Führungskräften unter besonderer Berücksichtigung von Auswahl und Vorbereitung*. (= Wirtschafts-, Berufs- und Sozialpädagogische Texte Band 24). Köln.
- BREMER, JUAN JOSÉ (1996): Zur kulturellen Identität Mexikos. In: Dietrich Briesemeister und Klaus Zimmermann (Hrsg.): *Mexiko heute. Politik Wirtschaft Kultur*. Frankfurt a. M. S. 628-635.
- BROUThERS, KEITH D. und LANCE ELIOT BROUThERS (2001): Explaining the National Cultural Paradox. In: *Journal of International Business Studies* 32, Nr. 1, S. 177-189.
- BUCHENAU, JÜRGEN (1999): Blonde and Blue-Eyed in Mexico City, 1821 – present. Unveröffentlichter Artikel, University of North Carolina. Charlotte.
- BUDE, HEINZ (2000): Die Kunst der Interpretation. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek. S. 569-578.
- CAMEXA (2002): *Marktinformationen für Umwelttechnologie in Mexiko*. URL: <http://www.camexa.com.mx/pagesbody/umwelt.html>. Abrufdatum 18.08.2002.
- CARILLO, JORGE und SERGIO GONZÁLEZ LÓPEZ (1999): Zulieferstrukturen und –strategien von Daimler-Benz, BMW und Volkswagen in Mexiko. In: Heiderose Kilper und Ludger Pries (Hrsg.): *Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie. Hersteller-Zulieferer-Beziehungen als Herausforderung für Wirtschaft und Politik*. München und Mering. S. 91-120.
- CASTALDO, SANDRO (2002): *Meanings of Trust: a meta-analysis of trust definitions*. URL: <http://www.sses.com/public/events/euram/>
- CEESP CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL SECTOR PRIVADO (2001): *Actividad Económica. La industria Nacional de Autopartes*.

- CESTUR (2001): Estudio estratégico de viabilidad del segmento del ecoturismo en México. Resumen Ejecutivo.
- CLIFFORD, JOEL (1994): Diasporas. In: *Cultural Anthropology* 9, Nr. 3, S. 302-338.
- CNA (2002): Compendio Básico del Agua en México 2002.
- COHEN, ROBIN (1997): *Global Diasporas. An Introduction*. London.
- COVIELLO, NICOLE und HUGH MUNRO (1997): Network Relationship and the Internationalisation process of Small Software Firms. In: *International Business Review* 6, Nr. 4, S. 361-386.
- CUPACH, WILLIAM R. und T. TODD IMAHORI (1993): Identity Management Theory. Communication Competence in Intercultural Episodes and relationships. In: Richard L. Wiseman und Jolene Koester (Hrsg.) *Intercultural communication competence*. Newbury Park. S. 112 – 131.
- DATA TUR (2003): Turismo Internacional. URL <http://datatur.sectur.gob.mx/jsp/externos.jsp>  
Abrufdatum: 21. Februar 2003.
- DESS, GREGORY und JASON D. SHAW (2001): Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performance. In: *Academy of Management Review* 26, Nr. 3, S 446-456.
- DICKEN, PETER; FORSGREN, MATS und ANDERS MALMBERG (1994): The Local Embeddedness of Transnational Corporations. In: Ash Amin und Nigel Thrift (Hrsg.): *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*. Oxford. S. 23-45.
- DIEFENBACH, HEIKE und BERNHARD NAUCK (1997): *Bildungsverhalten als strategische Praxis: Ein Modell zur Erklärung der Reproduktion von Humankapital in Migrantenfamilien*. In: Ludger Pries (Hrsg.): *Transnationale Migration*. Baden-Baden. S. 277-291.
- DIEHL, MARKUS (2001): *International Trade in Intermediate Inputs: The Case of the Automobile Industry*. (= Kiel Working Paper No. 1027). Kiel.
- DOBLER, INGRID und MAREN VON GROLL (2002): Die Deutschen in Mexiko – Beispiel für eine moderne Diaspora? In: Alois Moosmüller (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora. Die kulturelle Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten in der Fremde*. (= Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, Band 13). S. 113-128.
- DOH, JONATHAN P. und HILDY TEEGEN (2002): Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: theory and implications. In: *International Business Review* 11, S. 665-684.
- DOLLES, HARALD (2002): Vertrauen in interkulturellen Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen: Japan. In: FORAREA Arbeitsberichte Heft 18, S. 171-184.

- DORSCHER, MARTIN (1999): Korruptionsvermeidung in der finanziellen Zusammenarbeit. In: *Entwicklung und Zusammenarbeit* 40, Heft 11, S. 310 – 311.
- EGBERT, HENRIK (2001): *Netzwerke als unternehmerische Ressourcen und Restriktionen*. Berlin.
- EHLERS, ECKART (1996): Kulturkreise – Kulturerdteile – Clash of Civilizations. In: *Geographische Rundschau* 48, Heft 6, S. 338 – 344.
- EIKELPASCH, ROLF (1997): Kultur statt Gesellschaft: Zur kulturtheoretischen Wende in den Sozialwissenschaften. In: Claudia Rademacher und Gerhard Schweppenhäuser (Hrsg.): *Postmoderne Kultur? Soziologische und philosophische Perspektiven*. Opladen. S. 10-22.
- ENDRES, EGON und THEO WEHNER (2001): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation – Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: Jörg Sydow (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*, 2. Auflage. S. 215-260.
- ENGEL, CHRISTOPH (1999): *Vertrauen: Ein Versuch*. In: *Preprints aus der Max-Planck-Forschungsgruppe Recht der Gemeinschaftsgüter*. Bonn.
- ENGELHARDT, PETER (2000): *Globale Handelsströme in der Automobilindustrie*. Essen.
- ERTEN-BUCH, CHRISTIANE und CHRISTINE MATTL (1999): Interkulturelle Aspekte von Auslandseinsätzen. In: Dudo von Eckhardstein, Helmut Kasper und Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.) *Management. Theorien – Führung – Veränderung*. Stuttgart. S. 321-356.
- ESPINOSA, KRISTIN und DOUGLAS MASSEY (1997): Undocumented Migration and the Quantity and Quality of Social Capital. In: Ludger Pries (Hrsg.): *Transnationale Migration*. Baden-Baden. S. 141-162.
- FAIST, THOMAS (1997): Migration und der Transfer sozialen Kapitals oder: Warum gibt es relativ wenige internationale Migranten? In: Ludger Pries (Hrsg.): *Transnationale Migration*. Baden-Baden. S. 63-83.
- FAUST, JÖRG und JOHANNES MARX (2002): *Zwischen Kultur und Kalkül: Vertrauen, Sozialkapital und wirtschaftliche Entwicklung*. (= *Dokumente und Materialien* 33, Institut für Politikwissenschaft der Johannes Gutenberg Universität Mainz).
- FEDDERKE, JOHANNES; RAPHAEL DE KADT und JOHN LUTZ (1999): Economic Growth and social capital: A critical reflection. In: *Theory and Society* 28, S. 709-745.
- FLICK, UWE (2002): *Qualitative Forschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg.
- FLICK, UWE (1996): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek bei Hamburg. 2. Auflage.

- FLIEDNER, DIETRICH (1992): Anthropogeographie, Paradigmenwechsel, Kulturelle Evolution. In: Geographische Zeitschrift 80, Heft 1, S. 1-19.
- FLITNER, MICHAEL (1999): Im Bilderwald. Politische Ökologie und die Ordnungen des Blicks. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 43, Heft 3-4, S. 169-183.
- FORSGREN MATS, ULF HOLM und PETER THILENIUS (1996): Network Infusion in the Multinational Corporation. In: Ingmar Björkman & Mats Forsgren (Hrsg.): The Nature of the International Firm. Copenhagen. S. 475 - 494.
- FREUDENFELD, ELSBETH (2002): Liebesstile, Liebeskomponenten und Bedingungen für Glück und Trennung bei deutschen und mexikanischen Paaren. Eine kulturvergleichende Studie. Dissertation. Tübingen. URL: [w210.ub.uni-tuebingen.de/cgi-bin/w3-nsq/dbt/diss.html](http://w210.ub.uni-tuebingen.de/cgi-bin/w3-nsq/dbt/diss.html).
- FRICKE, DIETER und TINA M. BABO (2002): Südafrikanisch-deutsche Unternehmenskooperationen: Strategien und Organisationsformen vor dem Hintergrund kulturspezifischer Besonderheiten und sich wandelnder ökonomischer Rahmenbedingungen. In: FORAREA-Arbeitspapier Heft 18, S. 89-104.
- FRICKE, DIETER ET AL. (2002): Chancen und Risiken interkultureller Kooperationen von KMU: Struktur, Verlauf und Erträge (Gemeinsamer Abschlussbericht). In: FORAREA-Arbeitspapier Heft 18. S. 55-88.
- FROMHOLD-EISEBITH, MARTINA (1995): Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung. In: Geographische Zeitschrift 83, Heft 1, S. 32-47.
- FUCHS, MARTINA (1995): Neue räumliche Verflechtungen und veränderte Arbeitsbeziehungen im Produktionssystem „Automobil“. Das Beispiel Puebla (Mexiko). In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie Jg. 39, Heft 2, S. 124-132.
- FUCHS, MARTINA (1996): Mexiko: Postfordistische Regulation im nordamerikanischen Akkumulationsregime? In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 40, Heft 1-2, S. 71-79.
- FUCHS, MARTINA (1999): Puebla – Auswirkungen der Wirtschaftskrise 1994/95 in einer mexikanischen Stadt. In: Geographische Rundschau 51, Heft 7/8, S. 388-392.
- FUCHS, MARTINA (2000): Vom „Käfer“ zum „New Beetle“. Industrieentwicklung in Mexiko. In: Geographie heute, Heft 186, S. 38-41.
- FUKUYAMA, FRANCIS (1992): Das Ende der Geschichte. München.
- FVW (2002): 150 European Tour Operators 2001. In: fvw dokumentation. Beilage zur fvw international Nr. 14, 14.6.2002. S. 11-13.
- GAEBE, WOLF (1993): Neue räumliche Organisationsstrukturen in der Automobilindustrie. In: Geographische Rundschau 45, H. 9, S. 493- 497.

- GARCIA-PONT, CARLOS und NITIN NOHRIA (2002): Local versus global mimetism: the Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry. In: *Strategic Management Journal* 23, S. 307-321.
- GARZÓN VALDÉS, ERNESTO (1995): Anmerkungen zur Kultur in Mexiko. In: Hans-Joachim Lauth und Hans-Rudolf Horn (Hrsg.): *Mexiko im Wandel*. Frankfurt am Main. S. 57-68.
- GEERTZ, CLIFFORD (1987): *Dichte Beschreibung*. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt a.M.
- GENOSKO, JOACHIM (1999): *Netzwerke in der Regionalpolitik*. Marburg.
- GERTSEN, M.C. (1990): Intercultural competence and expatriates. In: *The International Journal of Human Resource Management* 1, Nr. 3, S. 341-362.
- GESTELAND, RICHARD R. (1999): *Cross-Cultural Business Behavior. Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*. Copenhagen.
- GNYAWAJI, DEVI R. und RAVINDRANATH MADHAVAN (2001): Cooperative networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. In: *Academy of Management Review* 26, Nr. 3, S. 431-445.
- GORMSEN, ERDMANN (1995): *Mexiko. Land der Gegensätze und Hoffnungen*. Gotha.
- GRANOVETTER, MARK (1985): Economic action and social structure. The problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91, Heft 3, S. 481-510.
- GRABHER, GERNOT (1993): Rediscovering the Social in the Economics of interfirm Relations. In: Gernot Grabher (Hrsg.): *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. London / New York. S. 1-31.
- GRABHER, GERNOT und DAVID STARK (1998): Organisation der Vielfalt; Evolutionstheorie, Netzwerkanalyse und Postsozialismus. In: *Raumforschung* 32. S. 46-53.
- GRABHER, GERNOT (2002a): Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. In: *Regional Studies* 36, Heft 3, S. 205-214.
- GRABHER, GERNOT (2002b): The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents and Teams. In: *Regional Studies* 36, Heft 3, S. 245-262.
- GROEBEN, NORBERT und RUTH RUSTEMEYER (2002): Inhaltsanalyse. In: Eckard König und Peter Zedler (Hrsg.): *Qualitative Forschung*. 2. Auflage. Weinheim und Basel. S. 233-258.
- GUDYKUNST, WILLIAM B. (1988): Uncertainty and anxiety. In: Y.Y. Kim und W.B. Gudykunst (Hrsg.): *Theories in international communication*. Newbury Park. S. 123-156.

- GUDYKUNST, WILLIAM B. (1993): Toward a Theory of Effective Interpersonal and Intergroup Communication. An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Perspective. In: Richard L. Wiseman und Jolene Koester (Hrsg.) *Intercultural communication competence*. Newbury Park. S. 33-71.
- GUDYKUNST, WILLIAM B. (1995): Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status. In: Richard L. Wiseman (Hrsg.): *Intercultural communication theory*. Thousand Oaks. S. 8-58.
- GUDYKUNST, WILLIAM B. und TSUKASA NISHIDA (2001): *International Journal of Intercultural Relations* 25. S. 55-71.
- GUDYKUNST, WILLIAM B. und YOUNG YUN KIM (1997): *Communicating with strangers. An Approach to Intercultural Communication*. Third Edition. Boston.
- HAAS, HANS-DIETER und JOHANNES REHNER (2002): Die Bedeutung von Netzwerkbeziehungen für den Markteintritt in fremden Kulturen. In: FORAREA-Arbeitspapiere Heft 18, S. 105-119.
- HAAS, HANS-DIETER und JOHANNES REHNER (2002b): Die Automobilindustrie in der VR China vor dem Hintergrund wirtschaftlich-gesellschaftlichen Wandels. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 46, Heft 3/4, S.163-180.
- HABIB, M. und L. ZURAWICKI (2001): Country-level investments and the effect of corruption – some empirical evidence. In: *International Business Review* 10, S. 687-700.
- HÅKANSSON, HÅKAN (Hrsg. 1987): *Industrial Technological Development. A Network Approach*. London.
- HÅKANSSON, HÅKAN (1992): Evolution Processes in Industrial Networks. In: Björn Axelsson und Geoffrey Easton (Hrsg.): *Industrial Networks – A New View of Reality*. London. S. 129-143.
- HALL, EDWARD T. (2000): Monochronic and Polychronic Time. In: Larry A. Samovar und Richard E. Porter (Hrsg.): *Intercultural Communication*. Belmont. S. 280-286.
- HAMDEN-TURNER, CHARLES und FONS TROMPENAARS (1997): Response to Geert Hofstede. In: *International Journal of Intercultural relations* 21, Nr. 1, S. 149-159.
- HANSEN, HANS KRAUSE (1998): Governmental Mismanagement and Symbolic Violence: Discourses on Corruption in the Yucatán of the 1990s. In: *Bulletin Latin American Research* 17, Nr. 3, S. 367-386.
- HASENSTAB, MICHAEL (1998): *Interkulturelles Management. Bestandaufnahme und Perspektiven.* (= Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Band 5). Sternenfels.

- HEALEY, MICHAEL J. und MICHAEL B. RAWLINSON (1993): Interviewing Business Owners and Managers: a Review of Methods and Techniques. In: *Geoforum* 24, Nr. 3, S. 339-355.
- HENDERSON, JEFFREY, DICKEN, PETER; HESS, MARTIN; COE, NEIL und HENRY WAI-CHUNG YEUNG (2002): Global production networks and the analysis of economic development. In: *Review of International Political Economy* 9, Nr. 3, S. 436-464.
- HEROD, ANDREW (1999): Reflections on interviewing foreign elites: praxis, positionality, validity, and the cult of the insider. In: *Geoforum* 30, S. 313-327.
- HESS, MARTIN (1998): *Glokalisierung, industrieller Wandel und Standortstruktur. Das Beispiel der EU-Schienefahrzeugindustrie.* (= *Wirtschaft & Raum* Band 2). München.
- HOFSTEDE, GEERT (1996): Riding the Waves of Commerce: A Test of Trompenaars' Model of National Culture Differences. In: *International Journal of Intercultural Relations* 20, No.2, S. 189-198.
- HOFSTEDE, GEERT (2001): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management.* München.
- HOLZMÜLLER, HARTMUT H. (1997): Kulturstandards – ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements. In: Johann Engelhardt (Hrsg.): *Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte.* Wiesbaden. S. 55-73.
- HONOLKA, HARRO und IRENE GÖTZ (1999): *Deutsche Identität und das Zusammenleben mit Fremden.* Opladen / Wiesbaden.
- HORN, HANS-RUDOLF und HANS-JOACHIM LAUTH (1995): Das Bröckeln der Pyramide: Einführende Bemerkungen zu Mexiko im Wandel. In: Hans-Joachim Lauth und Hans-Rudolf Horn (Hrsg.): *Mexiko im Wandel.* Frankfurt am Main. S. 9-15.
- HUDSON, RAY (1997): Changing Gear? The Automobile Industry in Europe ion the 1990s. In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 88, Nr. 5, S. 481-487.
- HUGHES, ALEX (1999): Constructing economic geographies from corporate interviews: insights from a cross-country comparison of retailer-supplier relationships. In: *Geoforum* 30, S. 363-374.
- HUNTINGTON, SAMUEL P. (1996): *Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert.* München – Wien.
- HUSTED, BRYAN W. (1999): Wealth, Culture and Corruption. In: *Journal of International Business Studies* 2, S. 339 – 360.
- INEGI (2002): *La industria automotriz en México 2002.*

- INGRAM, PAUL und PEER W. ROBERTS (2000): Friendship among Competitors in the Sydney Hotel Industry. In: *AJS* 106, Nr. 2, S. 387-423.
- JOHANSON, JAN und JAN-ERIK VAHLNE (1994): The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: J. Johanson et al. (Hrsg.): *Internationalization, Relationships and Networks* (= *Studia Oeconomiae Negotiorum*, Bd. 36). Uppsala. S. 50-62.
- KADRITZKE, ULF (1999): Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. Vom Schwinden einer Kategorie in Theorie und Praxis. In: Jörg Sydow und Carsten Wirth (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München und Mehring. S. 63-98
- KALNINS, ARTURS und WILBUR CHUNG (2002): Ethnic Business Groups, Chain Affiliation and Survival of Geographically dispersed Service Firms. Best Paper Proceedings of the Academy of Management. Denver.
- KEEGAN, WARREN J. und MARK S. GREEN (2000): *Global Marketing*. Second Edition. Upper Saddle River. New Jersey.
- KILLE, UDO und CHRISTIAN ERZBERGER (2000): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung*. Ein Handbuch. Reinbek. S. 299-309.
- KELLER, E. V. (1982): *Management in fremden Kulturen: Ziele Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Bern, Stuttgart.
- KETTEL, CHRISTOPH WOLFGANG (2002): *Vertrauen als Organisationsprinzip zwischenmenschlicher Austauschbeziehungen*. (= Arbeitsbericht 02/03 Institut für Wirtschaftswissenschaften Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen).
- KLEMM, WOLFGANG (1997): *Wertschöpfungsnetzwerke international tätiger Unternehmen*.
- KNOX, PAUL L. und SALLIE A. MARSTON (2001): *Humangeographie*. Heidelberg, Berlin.
- KOCH, PATRICIA MARIA und KORNELIA GRETSCH (1994): *Qualitative Methodik in der Sozialgeographie*. In: *Standort*, Heft 2, S. 26-32.
- KOGUT, B. und H. SINGH (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. In: *Journal of International Business Studies* 19, Nr. 3, S. 411-432.
- KOHL, KARL-HEINZ (1993): *Ethnologie – die Wissenschaft vom kulturell Fremden: Eine Einführung*. München.
- KÖHLER, HOLM-DETLEV (1999): Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne. In: Jörg Sydow und Carsten Wirth (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München und Mehring. S. 365-381.

- KOSCHATZKY, KNUT (2001): Räumliche Aspekte im Innovationsprozess : Ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus der Sicht der regionalen Innovationsforschung. (= Wirtschaftsgeographie Band 19). Münster.
- KOTKIN, JOEL (1996): Stämme der Macht. Der Erfolg weltweiter Clans in Wirtschaft und Politik. Hamburg.
- KRANE, MICHAEL (2002): Konzerne schicken Euro-Marken ins Rennen. In: fvw dokumentation, Beilage zur fvw international Nr. 14. 14.6.2002. S. 1-5.
- KRÄTKE, STEFAN (2001): Institutionelle Ordnung und soziales Kapital der Wirtschaftsregionen: zur Bedeutung von Raumbindungen im Kontext der Globalisierung. In: Geographische Zeitschrift 89, Heft 2-3, S. 145-164.
- KREBS, MICHAEL und REINHARD ROCK (1994): Unternehmensnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform? In: Jörg Sydow und Arnold Windeler (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen. S. 322-345.
- KRIPPNER, GRETA R. (2001): The elusive market: Embeddedness and the paradigm of economic sociology. In: Theory and Society 30, S. 775-810.
- KRUP, GERHARD (1996): Religion, Kirche und Staat. In: Dietrich Briesemeister und Klaus Zimmermann (Hrsg.): Mexiko heute. Politik Wirtschaft Kultur. Frankfurt a. M. S. 292-310.
- KRYZDA, BILL F. (Hrsg. 1995): Mexico Business Opportunities and Legal Framework. Mexiko.
- KÜHLMANN, TORSTEN M. (2002): Vertrauen in interkulturellen Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein Vergleich zwischen Mexiko und Deutschland. In: FORAREA Arbeitspapiere Heft 18, S. 151-170.
- KÜHLMANN, TORSTEN M. und OLIVER SCHUMANN (2002): Trust in German-Mexican Business Relationships. URL: <http://www.sses.com/public/events/euram/> Abrufdatum: 07.01.2003.
- KUTSCHKER, MICHAEL (1994): Dynamische Internationalisierungsstrategie. In: Johann Engelhard und Heinz Rehkugler (Hrsg.): Strategien für nationale und internationale Märkte. Konzepte und praktische Gestaltung. Wiesbaden. S. 221 – 248.
- KUTSCHKER, MICHAEL und STEFAN SCHMID (2002): Internationales Management. München, Wien.

- KYLE, DAVID (2003): La Diáspora del comercio otavaleno: capital social y empresa transnacional. In: Ecuador Debate No. 54. URL: <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate324.htm>. Abrufdatum: 15.01.03.
- LAMBSDORFF, JOHANN GRAF (2002): 2002 Corruption Perception Index. In: Transparency International (Hrsg.): Global Corruption Report 2003. S. 262-265.
- LAMNEK, SIEGFRIED (2002): Qualitative Interviews. In: Eckard König und Peter Zedler (Hrsg.): Qualitative Forschung. 2. Auflage. Weinheim und Basel. S. 157-193.
- LANE, HENRY W. und JOSEPH J. DiSTEFANO (1997): International Management Behavior. Malden, Oxford.
- LANGHOFF, TINE (1996): The Influence of Cultural Differences on Internationalisation Process of Firms – An Introduction to a Semiotic and Intercultural Perspective. In: Ingmar Björkman & Mats Forsgren (Ed.): The Nature of the International Firm. Copenhagen. S. 135-164.
- LEIBA-O'SULLIVAN, SHARON (1999): The Distinction between Stable and Dynamic Cross-cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability. In: Journal of International Business Studies 30, Nr. 4, S. 709-725
- LENARTOWICZ, TOMASZ und KENDALL ROTH (1999): A Framework for Cultural Assessment. In: Journal of International Business Studies 30, Nr. 4, S. 781-798.
- LIN, NAN (2001): Social Capital. A Theory of Social Structure and Action. Cambridge.
- LOMNITZ, LARISSA (1996): Die unsichtbare Stadt: Familiäre Infrastruktur und soziale Netzwerke im urbanen Mexiko. In: Dietrich Briesemeister und Klaus Zimmermann (Hrsg.): Mexiko heute. Politik Wirtschaft Kultur, Frankfurt a. M. S. 374 – 387.
- LOOSE, ACHIM und JÖRG SYDOW (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In: Jörg Sydow und Arnold Windeler (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen. S. 160-193.
- LOVETT, STEVE; LEE C. SIMMONS und RAJA KALI (1999): Guanxi Versus The Market: Ethics and Efficiency. In: Journal of International Business Studies 30, Nr. 2, S. 231 – 248.
- LOWEY, STEFANIE (1999): Organisation und regionale Wirkungen von Unternehmenskooperationen. (= Wirtschaftsgeographie Band 16).
- LOZANO-ASCENSIJO, FERNANDO; BRIAN ROBERTS und FRANK BEAN (1997): The interconnectiveness of internal and international migration: The case of United States and Mexico. In: Ludger Pries (Hrsg.): Transnationale Migration. Baden-Baden. S. 163-178.

- LUSTIG, MYRON W. und BRIAN H. SPITZBERG (1993): Methodological Issues in the Study of Intercultural Communication Competence. In: Richard L. Wiseman und Jolene Koester (Hrsg.) Intercultural communication competence. Newbury Park. S. 153-167.
- LUTZ, HELMA (1990): Cultural/Ethnic Identity in the Safety Net of Cultural Hegemony. In: The European Journal of Intercultural Studies 1, Nr. 2, S. 5-13.
- MAMMAN, AMINU und DAVID RICHARDS (1996): Perceptions and Possibilities of Intercultural Adjustment: Some Neglected Characteristics of Expatriates. In: International Business Review 5, Nr. 3, S. 283-301.
- MARKUSEN, ANN R. (1996): Sticky Places in a Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. In: Economic Geography 72, Nr. 3, S. 293-313.
- MARKUSEN, ANN R. (1999): Studying Regions by Studying Firms. In: Ann R. Markusen et al. (Hrsg.): Second Tier Cities. Rapid Growth beyond the Metropolis. Minneapolis. S. 43-63.
- MARTIN, RON (2000): Institutional Approaches in Economic Geography. In: Eric Sheppard und Trevor Barnes (Hrsg.): A Companion to Economic Geography. Oxford. S. 77-94.
- MAURIER, NOEL (1999): Banks and Entrepreneurs in Porfirian Mexico: Inside Exploitation or Sound Business Strategy? In: Journal of Latin American Studies 31, S. 331-361.
- MAYRING, PHILIPP (1988): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim.
- MAYRING, PHILIPP (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Uwe Flick et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek. S. 468-475.
- MCCANN, PHILIP; ARITA, TOMOKAZU und IAN R. GORDON (2002): Industrial clusters, transaction costs and the institutional determinants of MNE location behaviour. In: International Business Review 11, S. 647-663.
- MEFFERT, HERIBERT und JOACHIM BOLZ (1998): Internationales Marketing-Management. 3. Auflage. Stuttgart Berlin Köln.
- MEISSNER, HANS G. (1997): Der Kulturschock in der Betriebswirtschaftslehre. In: Johann Engelhardt (Hrsg.): Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte. Wiesbaden. S. 1-14.
- MEISSNER, HANS GÜNTHER und HEIKE SIMMET (1994): Managing the Future: Changes in Values and Requirements of German Managers. In: Dan Voich und Lee P. Stepina (Hrsg.): Cross-Cultural Analysis of Values and Political Economy Issues. Westport. S. 67-77.
- MEUSBURGER, PETER ET AL. (2002, Hrsg.): Lexikon der Geographie in vier Bänden. Heidelberg, Berlin.

- MILHOUSE, VIRGINIA H. (1993): The Applicability of Interpersonal Communication Competence to the Intercultural Communication Context. In: Richard L. Wiseman und Jolene Koester (Hrsg.) Intercultural communication competence. Newbury Park. S. 184-247.
- MITCHELL, KATHARYNE (2000): Networks of Ethnicity. In: Eric Sheppard und Trevor Barnes (2000): A Companion to Economic Geography. Oxford. S. 377-391.
- MINK-ZAGHLOUL, ERIKA (1999): Fördermaßnahmen zur Erschließung von Auslandsmärkten. Ein Kursbuch für die deutsche Umweltindustrie. Berlin.
- MOHR, GEORG (1995): Umweltpolitik in Mexiko. In: Hans-Joachim Lauth und Hans-Rudolf Horn (Hrsg.): Mexiko im Wandel. Frankfurt am Main. S. 153-177.
- MOOSMÜLLER, ALOIS (2002): Einleitung: Diaspora – zwischen Reproduktion von „Heimat“, Assimilation und transnationaler Identität. In: Alois Moosmüller (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora. Die kulturelle Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten in der Fremde. (= Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, Band 13). S. 11-28.
- MOOSMÜLLER, ALOIS, INGRID DOBLER und THOMAS HUFNAGEL (2002): Die Bedeutung der Diaspora für die Unternehmenstätigkeit in Indonesien und Mexiko: deutsche und US-amerikanische Entsandte im Vergleich. In: FORAREA Arbeitspapiere Heft 18, S. 39-54
- MOOSMÜLLER, ALOIS (1996): Interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Kenntnisse. Überlegungen zu Ziel und Inhalt im auslandsvorbereitenden Training. In: Roth, Klaus (Hrsg.): Mit der Differenz leben. Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation. Münster et al. S. 271-290.
- MORRIS, STEPHEN D. (1999): Corruption and the Mexican political system: continuity and change. In: Third World Quarterly 20, Nr. 3, S. 623-643.
- MUDAMBI, RAM und PIETRO NAVARRA (2002): Institutions and internation business: a theoretical overview. In: International Business Review 11, S. 635-646.
- MÜLLER, HARALD (2001): Das Zusammenleben der Kulturen. Ein Gegenentwurf zu Huntington. 5. Auflage. Frankfurt a.M.
- MÜLLER, HARALD (1998): Der Mythos vom Kampf der Kulturen. Eine Kritik an Huntingtons kulturalistischer Globaltheorie. In: Entwicklung und Zusammenarbeit 39, Heft 10, S. 262-264.
- MULLINGS, BEVERLEY (1999): Insider or outsider, both or neither: some dilemmas of interviewing in a cross-cultural setting. In: Geoforum 30, S. 337-350.
- NEWIG, JÜRGEN (1986): Drei Welten oder eine Welt: Die Kulturerdteile. In: Geographische Rundschau 38, Heft 5, S. 262-267.

- NIEMINEN, JARMO AND JAN-AKE TÖRNROOS (1996): The Role of Learning in the Evolution of Business Networks in Estonia: Four Finnish Case Studies. In: Ingmar Björkman & Mats Forsgren (Ed.): *The Nature of the International Firm*. Copenhagen. S. 165-188.
- NUNNENKAMP, PETER (1998): Die deutsche Automobilindustrie im Prozeß der Globalisierung. In: *Die Weltwirtschaft* Heft 3, S. 294-315.
- NUNNENKAMP, PETER (2000): Globalisierung der Automobilindustrie: Neue Standorte auf dem Vormarsch, traditionelle Anbieter unter Druck? (= Kieler Arbeitspapier Nr. 1002).
- BERG, KALVERO (1960): Culture Shock: adjustment to new cultural environments. In *Practical Anthropologist* 7, S. 177-182.
- ONAS, PÄIVI (1997): On the socio-spatial embeddedness of business firms. In: *Erdkunde*. Band 51, S. 23-32.
- ONAS, PÄIVI (1999): Voices and Silences: the problem of access to embeddedness. In: *Geoforum* 30, S. 351-361.
- ONO, KENT A. (1998): Problematizing „Nation“ in Intercultural Communication Research. In D.V. Tanno und A. González (Hrsg.): *Communication and identity across cultures*. Thousand Oaks. S. 193 – 202.
- OSSENBRÜGGE, JÜRGEN und G. SANDNER (1994): Zum Status der politischen Geographie in einer unübersichtlichen Welt. In: *Geographische Rundschau* 46, Heft 12, S. 676-684.
- PAHLBERG, CECILIA (1996): Cultural Differences and Problems in HQ-Subsidiary Relationship in MNCs. In: Ingmar Björkman und Mats Forsgren (Hrsg.): *The Nature of the International Firm*. S. 451-473.
- PALLONI, ALBERTO; DOUGLAS S. MASSEY, MIGUEL CEBALLOS, KRISTIN ESPINOSA und MICHAEL SPITTH. (2001): Social capital and International Migration: A Test Using Information on Family Networks. In: *AJS* 106, Nr. 5, S. 1262-1298.
- PANSTERS, WILL (1997): Theorizing Political Culture in Modern Mexico. In: *Citizens of the Pyramid: Essays on Mexican Political Culture*. Will G. Pansters (Hrsg.) Amsterdam: Thela Publishers. S. 1 – 37.
- PAZ, OCTAVIO (1998): *Das Labyrinth der Einsamkeit*. Frankfurt a.M.
- PERLITZ, MANFRED (2000): *Internationales Management*. 4. Auflage. Stuttgart.
- PERLITZ, MANFRED und THORSTEN PESKE (2000): Die Konsequenzen der Globalisierung für internationale Unternehmensnetzwerke und deren strategische Führung. Die Notwendigkeit eines betriebswirtschaftliche-politologischen Ansatzes. In: *Dodo zu Knyphausen-*

- Aufseß (Hrsg.): Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, S. 49-65.
- PETERMANN, THOMAS (1998): Folgen des Tourismus. Band 1: Gesellschaftliche, ökologische und technische Dimensionen. Berlin.
- PETERMANN, THOMAS (1999): Folgen des Tourismus. Band 2: Tourismuspolitik im Zeitalter der Globalisierung. Berlin.
- PFÜTZER, STEPHANIE (1995): Strategische Allianzen in der Elektronikindustrie. Organisation und Standortstruktur. (= Wirtschaftsgeographie Band 9).
- PICOT, ARNOLD, HELMUT DIETL und EGON FRANCK (1999): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. 2. Auflage. Stuttgart.
- PICOT, ARNOLD; RALF REICHWALD und ROLF T. WIGAND (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Wiesbaden.
- PLOSS, DINA (2001): Die Bedeutung von Innovationsnetzwerken für den Strukturwandel von Regionen. Ein Konzept zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Region Mittelfranken aufbauend auf einer Stärken-Schwächenanalyse der Umwelttechnologie. In: Mitteilungen der Fränkischen Geographischen Gesellschaft. Band 48, S. 1-176.
- POHLE, FRITZ (1996): deutschsprachiges Exil in Mexiko. In: Dietrich Briesemeister und Klaus Zimmermann (Hrsg.): Mexiko heute. Politik Wirtschaft Kultur. Frankfurt a. M. S. 674-681.
- PORNPIITAHAPAN, CHANTHIKA (1999): The Effects of Cultural Adaption on Business Relationships: Americans Selling to Japanese and Thais. In: Journal of International Business Studies 30, Nr. 2, S. 317 – 338.
- PORTES, ALEJANDRO und JULIA SENSENBRENNER (1993): Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action. In: American Journal of Sociology 98, Nr. 6, S. 1320-1350.
- PREM, HANNS J. (1999): Die Azteken. Geschichte Kultur Religion. München.
- PRIES, LUDGER (1999): Die Globalisierung der deutschen Autohersteller und deren Sogeffekte für die Automobilzulieferer. In: Heiderose Kilper und Ludger Pries (Hrsg.): Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie. Hersteller-Zulieferer-Beziehungen als Herausforderung für Wirtschaft und Politik. München und Mering. S. 25-55.
- PRIES, LUDGER (1997): Neue Migration im transnationalen Raum. In: Ludger Pries (Hrsg.): Transnationale Migration. Baden-Baden. S. 15-44.
- PWC PRICEWATERHOUSECOOPERS (2002): Autofacts. Light Vehicle Assembly by Country.

- QUASTHOFF, UTA M. (1989): Ethnozentrische Verarbeitung von Informationen: Zur Ambivalenz der Funktionen von Stereotypen in der interkulturellen Kommunikation. In: Matusch, Petra (Hrsg.): *Wie verstehen wir Fremde? Aspekte zur Klärung von Verstehensprozessen*. München, S. 37-62.
- RALL, DIETRICH und MARLENE RALL (1996): Deutschland und Mexiko. In: Dietrich Briese-meister und Klaus Zimmermann (Hrsg.): *Mexiko heute, Politik Wirtschaft Kultur*. Frankfurt a. M. S. 651-673.
- RALSTON, DAVID A. ET AL. (1999): Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China. In: *Journal of International Business Studies* 30, Nr. 2, S. 415 – 430.
- RAMIREZ HUERTA, LESLI und HERMANN WOLLNER (2000): *Mexiko 2000 – Abfallentsorgung und Recycling*. Marketreport. Leipzig.
- RATAJCZYK, IRIS (2000): *Umweltschutz in Mexiko*. URL <http://www.pfalz.ihk24.de>
- REDMOND, MARK V. (2000): Cultural distance as a mediating factor between stress and inter-cultural communication competence. In: *International Journal of Intercultural Relations* 24, S. 151-159.
- REICHERTZ, JO (2000): *Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung*. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung*. Ein Handbuch. Reinbek. S. 276-286.
- REMY, JEAN (1990): The Cosmopolitan City and Interethnic Coexistence. In: *The European Journal of Intercultural Studies* Vol. 1, No. 2, S. 31-42.
- RIPPERGER, TANJA (1998): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen.
- RODAS-MARTINI, PABLO (2002): Central America, Mexico and the Caribbean. In: *Transparency International* (Hrsg.): *Global Corruption Report 2003*. S. 90-102.
- RODRÍGUEZ-COSS, ALFONSO (1994): A Profile of the Mexican. In: Dan Voich und Lee P. Stepina (Hrsg.): *Cross-Cultural Analysis of Values and Political Economy Issues*. Westport. S. 227-236.
- RODRÍGUEZ-POSE, ANDRÉS (2001): Killing economic geography by a 'cultural turn' overdose. A reply to Amin and Thrift. In: *Antipode* 33, Nr. 2, S 176-182.
- ROTH, KLAUS und ASKER KARTARI (2002): Deutsche Unternehmer und Firmenentsandte in der Türkei: ihre Handlungsstrategien und ihre Lebenswelt in der Diaspora. In: FORA-REA Arbeitspapiere Heft 18, S. 39-54.

- RUDNER, NICOLE (1996): Der mexikanische Wirtschaftsstil. (= Schriften zu Lateinamerika 7) München.
- SAHR, WOLF-DIETRICH (2002): New Cultural Geography. In: Peter Meusburger (Hrsg.): Lexikon der Geographie. Heidelberg, Berlin. S. 439-440.
- SAUER, DIETER und VOLKER DÖHL. (1994): Kontrolle durch Autonomie – Zum Formenwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: Jörg Sydow und Arnold Windeler (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen. S. 258-274.
- SCHAMP, EIKE (2000): Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt.
- SCHARRER, JOCHEN (2000): Internationalisierung und Länderselektion. Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern. (= Wirtschaft & Raum Band 7). München.
- SCHFOLD, BERTRAM (1994): Wirtschaftsstile. Band 1: Studien zum Verhältnis von Ökonomie und Kultur. Frankfurt am Main.
- SCHIRM, STEFAN A. (1995): Mexikos internationale Beziehungen und die NAFTA. In: Hans-Joachim Lauth und Hans-Rudolf Horn (Hrsg.): Mexiko im Wandel. Frankfurt am Main. S. 17-33.
- SCHLIE, ERIK und GEORGE YIP (2000): Regional follows Global: Strategy Mixes in the World Automotive Industry. In: European Management Journal 18, No. 4, S. 343-354.
- SCHLÖDER, BERND (1994): Vorurteile, Stereotype und die Verständigung zwischen Gruppen. In: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie und multikulturelle Gesellschaft, Problemanalysen und Problemlösungen. Göttingen, Stuttgart. S. 109-114.
- SCHMID, STEFAN (2002): Die Internationalisierung von Unternehmungen aus der Perspektive der Uppsala-Schule. In: WiSt Heft 7, S. 387-392.
- SCHNEIDEWIND, DIETER (1992): Rekrutierung und Heranbildung transnationalen Managements. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft 2 / 1992, S. 145-159.
- SCHOENBERGER, ERICA (1991): The corporate interview as a research method in economic geography. In: Professional Geographer 43, S. 180-189.
- SCHOENBERGER, ERICA (1997): The Cultural Crisis of the Firm. Oxford.
- SCHOENBERGER, ERICA (2000): Creating the Corporate World: Strategy and Culture, Time and Space. In: Eric Sheppard und Trevor Barnes (Hrsg.): A Companion to Economic Geography. Oxford. S. 377-391.

- SCOLLON, RON und SUZANNE WONG SCOLLON (1995): *Intercultural Communication. A Discourse Approach*. Oxford & Cambridge.
- SECTUR (2000): *Estudio de Gran Visión del Turismo en México: Perspectiva 2020. Reporte Analítico*. Ciudad de México.
- SECTUR (2001a): *Boletín cuatrimestral de Turismo. Numero I Enero-Abril 2001*. Ciudad de México.
- SECTUR (2001b): *Estudio estratégico de viabilidad del segmento de ecoturismo en México*. Ciudad de México.
- SECTUR (2002): *Resultados de la actividad Turística*. Junio 2002. Ciudad de México.
- SECTUR (2003): *Resultados de la actividad turística*. Diciembre 2002. Ciudad de México.
- SECTUR (2003b) : *Boletín de inversión turística*. URL <http://www.sectur.gob.mx>  
Abrufdatum 22. Feb. 2003.
- SELMER, JAN (1999): *Culture shock in China? Adjustment pattern of western expatriate business managers*. In: *International Business Review* 8, S. 515-534.
- SEMARNAT (2002): *Programa para Mejorar la Calidad del Aire de la Zona Metropolitana del Valle de México. 2002-2010*.
- SEMLINGER, KLAUS (2001): *Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – zum strategischen Gehalt von Kooperationen*. In: Jörg Sydow (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. 2. Auflage. S. 29-74.
- SHIFFNER, JON (2001): *Coalitions and Clientelism in Mexico*. In: *Theory and Society* 30, S. 593-628.
- SHENKAR, ODED (2001): *Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous conceptualization and Measurement of Cultural Differences*. In: *Journal of international Business Studies* 32, Nr. 3, S. 519-535.
- SIEBERT, HOLGER (2001): *Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken*. In: Jörg Sydow (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. 2. Auflage. S. 7-28.
- SOMMERHOFF, GERHARD und CHRISTIAN WEBER (1999): *Mexiko*. Darmstadt.
- STAHL, GÜNTER K. (1998): *Internationaler Einsatz von Führungskräften*. München; Wien.
- STAUDACHER, CHRISTIAN (1995): *„Fremdenverkehrs-/Freizeitdienstleistungen“*. Ansätze zu einer Geographie der Tourismus- und Freizeit-Unternehmungen. In: *Wirtschaftsgeographische Studien*, Heft 19/20, S. 1-23.

- SIEGMÜLLER, BRUNO (1995): Internationale Marktsegmentierung als Grundlage für internationale Marketing-Konzeptionen. Bergisch-Gladbach Köln.
- STEINKE, INES (2000): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek. S. 319-331.
- STEPHENS, GREGORY K. und CHARLES R. GREER (1997): Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences. In: Henry W. Lane, Joseph J. DiStefano und Martha L. Maznevski (Hrsg.): International Management Behavior. Malden, Oxford.
- STERNBERG, ROLF (2001): Perspektiven der wirtschaftsgeographischen Forschung in Deutschland im Lichte der „New Economic Geography“. (= Working Paper No. 2001-02). Köln.
- STÖRMER, ECKHARD (2001): Ökologieorientierte Netzwerke. Regionale Umweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke als Ansatz für eine ökologisch nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. (= Wirtschaft & Raum Band 8). München.
- STORPER, MICHAEL (2001): The Poverty of Radical Theory Today: From False Promises of Marxism to the Mirage of the Cultural Turn. In: International Journal of Urban and Regional Research 25, Nr.1, S. 155- 178.
- STORPER, MICHAEL und BENNETT HARRISON (1991): flexibility, hierarchy and regional development: The changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. Research Policy 20, Nr. 5, S. 407-422.
- STRAMBACH, SIMONE (1993): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen: Netzwerke und Interaktion. Am Beispiel des Rhein-Neckar-Raumes. (= Wirtschaftsgeographie Band 6). Münster.
- SWYNGEDOUW, ERIK (1992): The Mammon Quest. 'Glocalisation', interspatial competition and the monetary order: construction of new scales. In: Mick Dunford und Grigoris Kafkalas (Hrsg.): Cities and Regions in the New Europe. London.
- SYDOW, JÖRG (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung 100). Wiesbaden.
- SYDOW, JÖRG (2001): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Jörg Sydow (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 2. Auflage. S. 293-339.
- THOMAS, ALEXANDER und KATJA HAGEMANN (1992): Training interkultureller Kompetenz. In: Niels Bergemann und Andreas L.J. Sourisseaux (Hrsg.): Interkulturelles Management. Heidelberg. S. 173-200.

- THOMAS, ALEXANDER (1994): Können interkulturelle Begegnungen Vorurteile verstärken? In: Alexander Thomas (Hrsg.): *Psychologie und multikulturelle Gesellschaft. Problem-  
analysen und Problemlösungen*. Göttingen, Stuttgart. S. 227-237.
- TÖLÖLYAN, KHACHIG (1996): Rethinking Diaspora(s). Stateless Power in the Transnational  
Moment. In: *Diaspora* 5, Nr. 1, S. 3-36.
- TOMLINSON, JOHN (1998): Kulturelle Globalisierung und Deterritorialisierung. Die Bedro-  
hung der westlichen Hegemonie. In: *Entwicklung und Zusammenarbeit* 39, Heft 10, S.  
259-261.
- TRIMPOP, RÜDIGER M. und TIMO MEYNHARDT (2002): Interkulturelle Trainings und Einsätze:  
Psychische Kompetenzen und Wirkungsmessungen. In: Klaus Götz (Hrsg.): *Interkulturel-  
les Lernen / Interkulturelles Training*. 4. Auflage (= Managementkonzepte band 8). Mün-  
chen und Mering.
- TROMPENAARS, FONS (1993): *Handbuch globales Management. Wie man kulturelle Unter-  
schiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf.
- TSENG, C.-H., C-M. J. YU und D.H.W. SEETOO (2002): The relationship between types of  
network organization and adoption of management mechanisms: an empirical study of  
knowledge transactions of MNC's subsidiaries in Taiwan. In: *International Business Re-  
view* 11, S. 211-230.
- TUCHER, MATHIAS VON (1999): *Die Rolle der Auslandsmontage in den internationalen Wert-  
schöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller*. (= *Wirtschaft & Raum* Band 5).
- USUNIER, JEAN-CLAUDE und BJÖRN WALLISER (1993): *Interkulturelles Marketing. Mehr Er-  
folg im internationalen Geschäft*. Wiesbaden.
- UMWELTBUNDESAMT (2001): *Hintergrundinformation: Umweltschutz und Beschäftigung*.  
Berlin.
- VAN OUDENHOVEN, JAN PIETER (2001): Do organizations reflect national cultures? A 10-  
nation study. In: *International Journal of Intercultural Relations* 25, S. 89-107.
- VIEHÖVER, ULRICH (2001): Knecht und König zugleich. In: *Die Zeit* Nr. 50 vom 6. Dezember  
2001, S. 34.
- VOLKSWAGEN DE MÉXICO (2000): *Volkswagen de México*. Unveröffentlichte Präsentations-  
mappe.
- VOLKSWAGEN DE MÉXICO (2003): *Conociendo Volkswagen. Datos Estadísticos*. URL:  
[http://www.vw.com.mx/CWE/volkswagen/DatosEstadisticos/DES002DEstadisticos/0,16  
98,09020101,00.html](http://www.vw.com.mx/CWE/volkswagen/DatosEstadisticos/DES002DEstadisticos/0,1698,09020101,00.html)

- VORLAUFER, KARL (1993): Transnationale Reisekonzerne und die Globalisierung der Fremdenverkehrswirtschaft: Konzentrationsprozesse, Struktur- und Raummuster. In: *Erdkunde* Band 47, S. 267-281.
- VORLAUFER, KARL (1996): Mexiko: Regionale Disparitäten, Staat und Tourismus. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 40, Heft 4, S. 193-223.
- VORLAUFER, KARL (2001): Tourismus – ein Instrument zum Abbau regionaler Disparitäten in Entwicklungsländern? In: *Geographie und Schule* 23, Heft 133, S. 11-22.
- WANKEL, MATTHIAS (1994): Spiegelbild der Geschichte zweier Völker: Die deutsche Schule in Mexiko (1894-1942).
- WARDENGA, UTE (2000): Jenseits des Einheitsparadigmas? In: Hans. H. Blotevogel, Jürgen Ossenbrügge und Gerald Wood (Hrsg.): *Lokal verankert – weltweit vernetzt. Tagungsbericht und Wissenschaftlicher Abhandlungen*. Stuttgart.
- WEAVER, GARY R. (1996): Understanding and Coping with Cross-Cultural Adjustment Stress. In: Gary R. Weaver (Hrsg.): *Culture, Communication and Conflict: Readings in Intercultural Relations*.
- WEBER, BURKHARD (1994): Unternehmensnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht – Zum Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit in Interorganisationsbeziehungen. In: Jörg Sydow und Arnold Windeler (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen. S. 275-297.
- WERNECK, TILL (2003): Internationalisierung und Handelshemmnisse. CKD-Fertigung in der Automobilindustrie. In: Hans-Dieter Haas (Hrsg.): *Internationale Unternehmenstätigkeit. Rahmenbedingungen, Strukturen, Akteure*. München. (im Druck).
- WERNECK, TILL (1998): Deutsche Direktinvestitionen in den USA. Determinanten und Wirkungen am Beispiel der Bundesstaaten Georgia, North Carolina und South Carolina. (= *Wirtschaft & Raum* Band 1).
- WOMACK, JAMES P.; DANIEL T. JONES und DANIEL ROOS (1990): *The Machine that changed the World*. New York.
- WOOLCOCK, MICHAEL (1998): Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. In: *Theory and Society* 27, Nr 2, S. 151-208.
- WURCHE, SVEN (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Jörg Sydow und Arnold Windeler (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen. S. 142-159.

- YAN, AIMIN AND MING ZENG (1999): International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization and Directions for Future Research. In: *Journal of International Business Studies* 30, Nr. 2, S. 397 – 414.
- YEUNG, HENRY WAI-CHUNG (1998): Transnational Economic Synergy and Business Networks: The Case of Two-way Investment Between Malaysia and Singapore. In: *Regional Studies* 32, Nr. 8, S. 687 - 706.
- YEUNG, HENRY WAI-CHUNG (2002): Towards a Relational Economic Geography: Old Wine in New Bottles? Paper presented at the 98th Annual Meeting of the Association of American Geographers, Los Angeles, USA, 19-23 March 2002.
- YEUNG, HENRY WAI-CHUNG (2001): Does Economics Matter for/in Economic Geography?. In: *Antipode* 33, Nr. 2, S. 168-175.
- YLI-RENKO, HELENA; AUTIO, ERKKO und VESA TONITTI (2002): Social capital, knowledge and the international growth of technology-based new firms. In: *International Business Review* 11, S. 279-304.
- ZÜNDORF, LUTZ (1994): Manager- und Expertennetzwerke in innovativen Problemverarbeitungsprozessen. In: Jörg Sydow und Arnold Windeler (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen. S. 244-257.

## ANHANG

FORAREA-Projektverbund

## Chancen und Risiken interkultureller Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen

### Poolfragen der Projekte

Prof. Dr. Fricke / Löw (Universität Bayreuth)

Prof. Dr. Haas / Rehner (Universität München)

Prof. Dr. Hopfinger / Scherle (Universität Eichstätt)

Prof. Dr. Houben / Ruppert / Henkel (Universität Passau)

Prof. Dr. Kühlmann / Dr. Dolles / Schumann (Universität Bayreuth)

**1. In welcher Form arbeiten Sie mit Ihrem wichtigsten ausländischen Kooperationspartner zusammen? (Mehrfachnennung möglich)**

- Längerfristige nicht vertragliche Geschäftsbeziehung
- Lizenzvertrag
- Franchising
- Managementvertrag
- Auftragsfertigung
- Vertriebskooperation
- Joint Venture (Kapitalanteil ca.....%)
- Kapitalbeteiligung (Kapitalanteil ca.....%)
- Strategische Allianz
- Sonstige: \_\_\_\_\_

**2. Seit wann arbeiten Sie mit Ihrem ausländischen Kooperationspartner zusammen?**

\_\_\_\_\_ (Jahr angeben)

**3. Wie kam es zu der Kooperation mit dem ausländischen Partner? (Mehrfachnennung möglich).**

- Werbemittel
- Messekontakt
- Privater Kontakt
- Vermittlung durch eine Institution (z.B. AHK)
- Vermittlung durch ein drittes Unternehmen
- Anregung oder Vorgabe eines wichtigen Kunden
- Internet
- Sonstige: \_\_\_\_\_

**Von welcher Seite ging die Initiative zur Kontaktaufnahme aus?**

- Deutsche Seite
- Ausländische Seite
- Nicht eindeutig zuordenbar

4. (A) Welche **Gründe** sprachen für das **Eingehen der Kooperation** mit Ihrem ausländischen Partnerunternehmen gegenüber einem Alleingang? Bitte kennzeichnen Sie die nachfolgenden Gründe nach ihrer Wichtigkeit für Ihre Entscheidung zur Kooperation.

(B) In Frage (A) haben Sie mit Hilfe der Übersicht verschiedene Gründe nach deren Wichtigkeit für die Entscheidung Ihres Unternehmens zur Kooperation eingestuft. Welcher der von Ihnen angeführten Gründe war für das Eingehen der Kooperation ausschlaggebend?

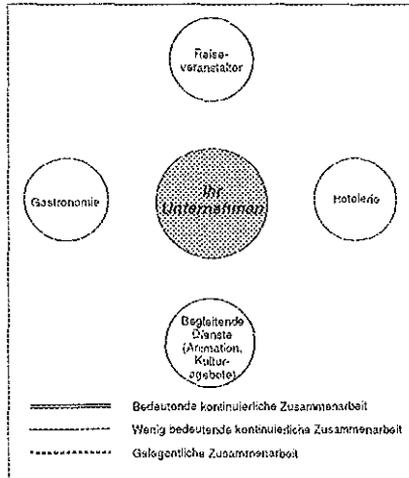
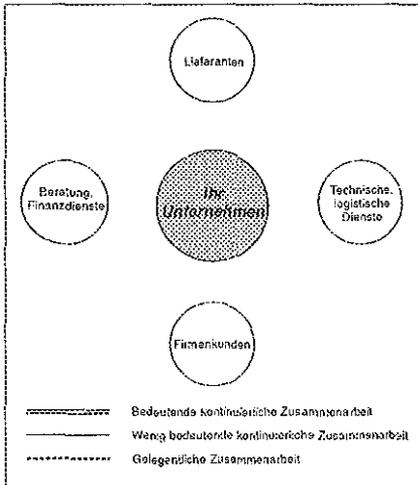
(C) Inwieweit haben sich die Erwartungen Ihres Unternehmens erfüllt, die hinter den Gründen zur Kooperation stehen?

Bewertung der unter (A) genannten sehr wichtigen und wichtigen Gründe zum Eingehen der Kooperation mit Ihrem ausländischen Partnerunternehmen nach ihrem Grad der Erfüllung. Bitte tragen Sie in Spalte „Frage (B)“ je nach Erfüllung folgende Symbole ein:

- ++ übertroffen, + erfüllt,
- o teilweise erfüllt, - nicht erfüllt.

Frage (A)	Wichtigkeit					Frage (B)
Warum würde die Partnerschaft gegenüber einem Alleingang bevorzugt?	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Nicht wichtig	Trifft nicht zu	Grad der Erfüllung der Erwartungen
Um leichter in den Markt zu kommen.						
Um allgemein ein stärkeres Unternehmenswachstum (Marktanteil, Umsatz etc.) zu erreichen.						
Weil gesetzliche Regelungen eine reine ausländische Unternehmung in wichtigen Bereichen benachteiligen (z.B. Importrestriktionen, „local content“-Auflagen, steuerliche Begünstigungen, Tender-Verfahren).						
Um die Finanzierungsmöglichkeiten zu verbessern.						
Um durch die Zusammenarbeit mit einem Partner Zugang zu Know-How (Technologie, Management) zu erlangen.						
Um die spezifischen Möglichkeiten des Partners auf den lokalen Arbeits- und Beschaffungsmärkten zu nutzen.						
Um das eigene Leistungsprogramm durch die Angebotspalette des Partners zu ergänzen/erweitern.						
Um das Risiko durch gemeinsame Risikotragung zu mindern.						
Um allgemeine Kostenersparnisse durch die Kooperation mit einem Partner zu realisieren, z.B. durch Skalenerträge oder niedrigere Investitionserfordernisse.						
Weitere, für Ihr Unternehmen wichtige Gründe, die hier nicht aufgelistet sind (bitte erläutern):						

5. Unterhalten Sie wichtige Geschäftsbeziehungen zu deutschen Unternehmen in Mexiko? Können Sie bitte die Gründe nennen, warum diese Geschäftsbeziehung für Sie eine besondere Bedeutung hat? (evtl. Nachfrage: Beschreiben Sie bitte kurz die Beziehung zu diesem Geschäftspartner).
6. In welchen Bereichen arbeiten Sie mit weiteren deutschen Unternehmen in Mexiko zusammen? Wie bedeutend ist diese Zusammenarbeit für Ihr Unternehmen? (Wir geben bewusst keinen Maßstab der Bedeutung, sondern wollen die Wahrnehmung des Befragten hören).



7. Wie bedeutend sind die folgenden persönlichen Kontakte für die Unterstützung ihres geschäftlichen Erfolges in Mexiko?

	Schr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Nicht wichtig	Trifft nicht zu
Verwandtschaftliche Beziehungen zu Mexikanern					
Persönliche Freundschaften mit Mexikanern					
Langfristige Bekanntschaften mit Mexikanern					
Gemeinsame Freizeitaktivitäten mit Geschäftspartnern					
Kontakte zu Vertretern der lokalen Verwaltung / Politik					
Persönliche Freundschaften mit Deutschen in Mexiko					
Treffen deutscher Organisationen in Mexiko					
Sonstiges _____					

8. (A) Welche Merkmale kennzeichnen die Zusammenarbeit mit Ihrem häufigsten Ansprechpartner in der Kooperation am besten? Ordnen Sie bitte die folgenden Merkmalskarten in die vier Felder „vollkommen zutreffend“, „teilweise zutreffend“, „unzutreffend“ und „ich weiß nicht“.

(B) Bitte wählen Sie in der Rangfolge 1, 2 und 3 aus den von Ihnen als „vollkommen zutreffend“ bezeichneten Merkmalen diejenigen drei Merkmale aus, die die Zusammenarbeit in der Kooperation am besten kennzeichnen. (Nationalität des häufigsten Ansprechpartners: \_\_\_\_\_)

Hinweis für die Einstufung: ++ = vollkommen zutreffend,  
 + = teilweise zutreffend,  
 - = unzutreffend,  
 o = ich weiß nicht.

Mein häufigster Ansprechpartner....	Einstufung:	Rang:
ist für die gemeinsam zu bearbeitenden Aufgaben qualifiziert.		
akzeptiert mich als gleichberechtigten Geschäftspartner.		
ist mit mir auch persönlich befreundet.		
teilt mit mir wichtige Wertvorstellungen.		
spricht mit mir offen über Schwierigkeiten.		
teilt wechselseitige interessierende Informationen offen mit.		
hält mir gegenüber seine Zusagen ein.		
ist gegenüber Dritten verschwiegen.		
ist in seinen Handlungen vorhersehbar.		
handelt für mich verständlich.		
spricht sich in Kooperationsfragen mit mir ab.		
Sonstiges:		

9. Was hat das Vertrauen zu Ihrem häufigsten Ansprechpartner in der Kooperation im Verlauf der Zusammenarbeit beeinflusst? Bitte beschreiben Sie einen konkreten Fall! Was haben Sie persönlich zu dieser Entwicklung beigetragen und was wurde von Ihrem häufigsten Ansprechpartner in der Kooperation zu dieser Entwicklung unternommen? (Hinweise für Interviewer: positives oder negatives Beispiel, Zeitpunkt des Ereignisses erfragen und seine Konsequenzen in Hinblick auf die interpersonelle und interorganisationalen Zusammenarbeit).

10. (A) Welche Merkmale kennzeichnen die Zusammenarbeit zwischen den kooperierenden Unternehmen am besten? Ordnen Sie bitte die folgenden Merkmalskarten in die vier Felder „vollkommen zutreffend“, „teilweise zutreffend“, „unzutreffend“ und „ich weiß nicht“.

(B) Bitte wählen Sie in der Rangfolge 1, 2 und 3 aus den von Ihnen als „vollkommen zutreffend“ bezeichneten Merkmalen diejenigen drei Merkmale aus, die die Zusammenarbeit zwischen den kooperierenden Unternehmen am besten kennzeichnen.

Hinweis für die Einstufung: ++ = vollkommen zutreffend,  
 + = teilweise zutreffend,  
 - = unzutreffend,  
 o = ich weiß nicht.

Das Partnerunternehmen...	Einstufung	Rang
ist auf unsere Produkte/Dienstleistungen angewiesen.		
ist ehrlich in finanziellen Dingen.		
ist für die gemeinsam zu bearbeitenden Aufgaben qualifiziert.		
hat einen guten Ruf.		
hat die gleichen Erwartungen in die Kooperation wie wir.		
hält uns gegenüber seine Zusagen ein.		
verfügt über transparente Unternehmensabläufe.		
trägt zusammen mit uns das Kooperationsrisiko.		
vertritt unsere Interessen gegenüber Dritten.		
Sonstiges:		

11. Unternehmenskooperationen werfen sehr häufig Probleme auf. (Hinweise für Interviewer: Sollte der Interviewpartner gleich unter (A) ein Beispiel bringen, dann die Frage damit fortsetzen).

(A) In welchen Bereichen treten bei Ihnen am häufigsten Probleme in der Zusammenarbeit mit Ihrem ausländischen Partnerunternehmen auf?

(B) Worin sehen Sie die Gründe für diese Probleme?

(C) Wie versuchen Sie, diese Probleme zu lösen, und wie erfolgreich sind diese Lösungsstrategien?

(D) Können Sie bitte eines dieser Probleme an einem konkreten Beispiel ausführen.

12. Abgesehen von der Unternehmensebene treten Probleme häufig auch zwischen den Ansprechpartnern der Kooperation auf. (Nationalität des häufigsten Ansprechpartners: \_\_\_\_\_)

(A) Welche Probleme ergeben sich in der Zusammenarbeit mit Ihrem häufigsten Ansprechpartner in der Kooperation?

(B) Worin sehen Sie die Gründe für diese Probleme?

(C) Wie versuchen Sie, diese Probleme zu lösen, und wie erfolgreich sind diese Lösungsstrategien?

(D) Können Sie bitte eines dieser Probleme an einem konkreten Beispiel ausführen.

13. Einer der wesentlichen Aspekte einer Kooperation ist es, gemeinsam zusätzliche Umsätze und Erträge (oder Kostensenkungen) zu erwirtschaften. Es ist zwar oftmals aufgrund von Zurechnungsproblemen schwer, genaue Daten bzgl. Umsatz und Gewinn/Verlust gerade einer Kooperation abzuschätzen, aber vielleicht könnten Sie es trotzdem versuchen.

(A) In welchem Jahr wurde aus der Kooperation erstmals ein Gewinn erzielt (Break Even Point) bzw. für welches Jahr ist dies geplant?

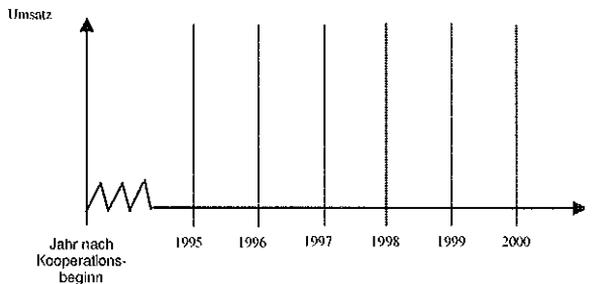
Im Jahr \_\_\_\_\_

(B) Liegt die Umsatzrendite aus der Kooperation (*Umsatzrendite vor Steuern, Durchschnitt der letzten 5 Jahre*) mit dem ausländischen Partnerunternehmen im Vergleich zu den anderen Geschäftsaktivitäten Ihres Unternehmens (außerhalb der Kooperation):

- Über dem Durchschnitt
- Im Durchschnitt
- Unter dem Durchschnitt?

(C) Können Sie die tendenzielle Entwicklung des Umsatzes aus der Kooperation in folgendes Diagramm einzeichnen? (Stark/schwach ansteigend; gleichbleibend; stark/schwach fallend) Bitte geben Sie eine grobe Schätzung des Ausgangs- oder Endniveaus an.

*(Interviewerhinweis: Bitte darauf verweisen, dass Umsatzsteigerungen, die durch Preissteigerungen hervorgerufen wurden, nicht einbezogen werden sollen; im Fall starker Preissteigerungen soll der Befragte eher an die Entwicklung des mengenmäßigen Umsatzes denken)*



(D) Sind die Gewinne aus der Kooperation in den letzten 5 Jahren bzw. - falls Ihre Kooperation jünger ist - seit Bestehen der Kooperation:

- Stark gestiegen
- Gestiegen
- Etwa gleich geblieben
- Gefallen
- Stark gefallen
- Keine Gewinne

(E) Die Entwicklung war dabei:

- in etwa gleichbleibend
- im Zeitablauf deutlich schwankend

#### **Zum Inhalt:**

Im Zuge der Globalisierung erhöht sich die Intensität internationaler Wirtschaftsbeziehungen sowie Anzahl und Qualität interkultureller Kontaktsituationen. Dies stellt im Ausland tätige Entscheidungsträger vor neue Herausforderungen, da sie dort nur über unzureichende Informationen verfügen und dem Risiko opportunistischen Verhaltens besonders ausgesetzt sind. Vorliegende Arbeit untersucht das Agieren deutscher Manager in Mexiko mit besonderem Blick auf den Beitrag der deutschen Community vor Ort für den unternehmerischen Erfolg. Gerade langfristig angelegte Netzwerke bieten die Möglichkeit, sich gegen opportunistisches Verhalten zu schützen. Voraussetzung hierfür ist das Vertrauen in die anderen Akteure, da vertragliche Vereinbarungen meist fehlen. Die Vertrauensgenese zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen ist aber ein langwieriger Prozess, der Rückschläge bringen kann und das meist auch tut. Deswegen wird in fremder Umgebung verstärkt auf die Kooperation mit Akteuren gleicher kultureller Herkunft zurückgegriffen. Dem Autor der vorliegenden Arbeit gelingt es, verschiedene Formen des Nutzens herauszuarbeiten, den eine solche Zusammenarbeit unter Deutschen im Ausland generieren kann. Er behält dabei im Blick, inwiefern deutsche Netzwerke eine Integration in die mexikanische Gesellschaft behindern und somit die Mobilisierung von Sozialkapital einschränken.

#### **Zum Autor:**

Johannes Rehner, geboren 1970, Studium der Wirtschaftsgeographie, Kommunikationswissenschaft und Raumplanung an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Abschluss zum Dipl.-Geogr. 1997, Promotion zum Dr. oec. publ. 2003. Seit 1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsgeographie der Universität München bei Prof. Dr. Hans-Dieter Haas. Veröffentlichungen zu Fragen internationaler Wirtschaftsbeziehungen mit den räumlichen Schwerpunkten Lateinamerika und China.