

*Wilhelm Schmeisser, Thomas R. Hummel (Hrsg.):*  
**Globalkompetenz durch Länderstudien**

*Schriften zum Internationalen Management*, hrsg. von Thomas R. Hummel, Band 22  
ISBN 978-3-86618-355-1, ISBN 978-3-86618-356-8 (e-book pdf),  
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2009, 135 S., €19.80

Länderstudien gehören zum festen Bestandteil des Internationalen Managements. Gerade kleine und mittlere Unternehmen, die ausländische Märkte betreten wollen, benötigen Informationen über kulturelle Hintergründe, die mit für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse sorgen. Mit der Fremdsprache lernt man Land und Leute kennen. Die Länderstudien vertiefen die spezifischen Landeskenntnisse, und man erhält ein Verständnis für fremde Kulturen.

Länderstudien geben Hinweise darauf, wie vor Ort in diesen Ländern Managementverhandlungen geführt werden, in welche Fettnäpfchen man geraten kann und wie Personalführung in den internationalen Niederlassungen von Unternehmen angegangen werden kann.

Man erkennt aber auch, wie sehr Unternehmen von den Gastländern und Heimatländern beeinflusst werden, z.B. bei der Ausbildung ihres Personalmanagements und in ihrer eigenen Unternehmenskultur.

Länderstudien vermitteln Mitarbeitern, Managern und Studenten/innen ein Erfahrungswissen, wie man mit fremden Ländern, Kulturen und Menschen umgehen kann und muss.

**Schlüsselwörter:** Interkulturelles Management, Länderstudien, Israel, Marokko, Polen, Russland, Südafrika

*Prof. Dr. Thomas R. Hummel*, Professor am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Fulda mit den Schwerpunkten Allgemeine Betriebswirtschaft und Internationales Management.

*Prof. Dr. habil. Wilhelm Schmeisser*, Professor an der HTW-Berlin für Betriebswirtschaft und Direktor des Kompetenzzentrums Internationale Innovations- und Mittelstandsforschung, Berlin, Direktor der Forschungsstelle „Europäisches Personalmanagement und Arbeitsrecht (EPAR)“ an der Universität Paderborn.  
[www.mittelstandsforschung-berlin.de](http://www.mittelstandsforschung-berlin.de).

# Schriften zum Internationalen Management

herausgegeben von

Prof. Dr. Thomas R. Hummel,

Hochschule Fulda – University of Applied Sciences

Band 22

Wilhelm Schmeisser, Thomas R. Hummel (Hrsg.)

# Globalkompetenz durch Länderstudien

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-355-1 (print)

ISBN 978-3-86618-356-8 (e-book)

Schriften zum Internationalen Management: ISSN 1612-2690

DOI 10.1688/9783866183568

1. Auflage, 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

All rights preserved. No part of this publication may be reprinted or reproduced or utilized in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

## **Vorwort des Herausgebers**

In der Reihe SCHRIFTEN ZUM INTERNATIONALEN MANAGEMENT erscheinen Arbeiten, die im Wesentlichen aus Forschungsprojekten im nationalen und internationalen Kontext entstanden sind. Dies gilt sowohl für Qualifizierungsarbeiten aus dem Hochschulbereich als auch für internationale Kooperationsprojekte. Eine international vergleichende Sichtweise ist dabei die handlungsleitende Charakteristik für diese Schriftenreihe. Die einzelnen Bände der Reihe lösen sich dabei bewusst von einer klassisch-funktionalen Sichtweise des Managements und bieten damit auch eine Plattform für „Grenzthemen“ an. Die Schriftenreihe wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende des Internationalen Managements sowie den interessierten Praktiker in Wirtschaft und Verwaltung.

Die Verfasser behandeln im vorliegenden Band ein insbesondere für deutsche Unternehmen äußerst aktuelles Thema. Die Internationalisierung und Globalisierung sozialer, ökonomischer und politischer Aktivitäten gewinnen seit vielen Jahren an zunehmender Bedeutung. Interkulturelles Management stellt sich so als Herausforderung für die Unternehmensführung dar.

Dabei zeichnet sich in wirtschaftlicher Hinsicht immer mehr ab, dass ein erfolgreiches Agieren im internationalen Umfeld besondere Anforderungen an die betroffenen Manager stellt. Diese Anforderungen beziehen sich dabei nicht nur auf „harte“ betriebswirtschaftliche Faktoren, sondern insbesondere auf die immer wichtiger werdenden „weichen“ Faktoren. Hierzu zählen vor allem die kulturellen Rahmenbedingungen, unter denen wirtschaftliches Handeln stattfindet.

Die hier vorgestellten Länderstudien geben dabei einen vertiefenden Einblick in fremde Kulturen. Sie ermöglicht bei Bedarf eine intensive Auseinandersetzung mit kulturspezifischen Besonderheiten.

Interkultureller Personalarbeit kommt vor diesem Hintergrund zukünftig verstärkte Bedeutung zu.

Insgesamt bietet der Band damit eine fundierte Auseinandersetzung zur Beantwortung wichtiger Fragen interkultureller Differenzen von Managementhandeln.

Fulda/Hamburg, im Mai 2009

Der Herausgeber



# **Südafrika: Geschichte, Bevölkerung und Kultur**

*Wilhelm Schmeisser / Susan Burghardt*

<b>1 Frühgeschichte.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ankunft der Europäer und Herausbildung der Landaufteilung .....	2
1.2 Bevölkerungsgruppen.....	3
1.2.1 Weiße.....	4
1.2.2 Farbige.....	5
1.2.3 Inder/Asiaten .....	5
1.2.4 Schwarze.....	6
1.3 Religion .....	6
1.4 Kultur.....	6
<b>2 Gesellschaftspolitische Aspekte.....</b>	<b>8</b>
2.1 Konzept der Apartheid .....	8
2.2 Reservats- und Homeland-Politik .....	9
2.3 Demokratisierung .....	10
<b>3 Demographische und soziale Aspekte .....</b>	<b>11</b>
3.1 Bevölkerungswachstum .....	11
3.1.1 Bevölkerungsentwicklung unter dem Einfluss von AIDS .....	12
3.1.2 Familienplanung und Geburtenrückgang.....	12
3.2 Altersstruktur und zukünftiges Wachstum.....	13
3.3 Bildungsdefizit .....	14
<b>4 Wirtschaftliche und arbeitspolitische Aspekte.....</b>	<b>15</b>
4.1 Arbeitslosigkeit .....	15
4.2 Arbeitsbeziehungen und Black Economic Empowerment.....	17
4.3 Ursachen der Benachteiligung von Frauen .....	17
<b>5 Südafrika: Automobilindustrie als Arbeitgeber und Change Agent für die Gesellschaft .....</b>	<b>18</b>
5.1 Internationale Automobilhersteller in Südafrika.....	19
5.2 Motor Industry Development Programme .....	19
5.3 Einfluss der Gewerkschaften auf die Automobilhersteller .....	20
5.4 Zukunft der Automobilindustrie.....	21
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>22</b>

## **Marokko: Land, Menschen und Kultur**

*Wilhelm Schmeisser / O. Zinedine*

<b>1 Grundsätzliches zu Marokko: Marokkanische Bevölkerung</b> .....	<b>25</b>
<b>2 Kurzer Abriss der Geschichte Marokkos</b> .....	<b>27</b>
<b>3 Marokkanische Kultur und die konstitutionelle Monarchie</b> .....	<b>28</b>
3.1 Religionen .....	29
3.2 Feiertage .....	29
3.3 Grundprinzipien der marokkanischen Kultur.....	32
3.4 Besonderheiten der Islamischen Kultur .....	32
3.5 Auswirkung der islamischen Prinzipien auf das Verhalten und die Mentalität der Muslime.....	33
3.5.1 Im Bereich des Glaubens.....	34
3.5.2 Im Bereich der menschlichen Beziehungen .....	34
3.6 Beziehungen in der Familie.....	35
3.7 Die Nachbarschaft .....	35
3.8 Das Wissen .....	36
<b>4 Marokko Heute</b> .....	<b>36</b>
4.1 Heutige marokkanische Sozialstruktur .....	36
4.2 Die Auswirkung der materialistischen Zivilisation auf die Denkart der Marokkaner. ....	37
4.3 Das Respektprinzip.....	38
4.4 Verpflichtungen.....	39
4.5 Kontakt aufnehmen .....	39
4.6 Konfliktvermeidung .....	40
<b>5 Ausgewählte Bereiche des gesellschaftlichen Lebens in Marokko</b> .....	<b>41</b>
5.1 Die marokkanische Frau zwischen Moderne und Tradition .....	41
5.2 Bekleidung.....	42
5.3 Begrüßung und Höflichkeit als Pflicht.....	43
5.4 Geschäftsmeeting .....	44
5.5 Verhandeln im Alltag .....	44
5.6 Wirtschaft und Handel.....	45
5.7 Handwerk .....	46

5.8	Industrie.....	46
5.9	Handel.....	46
5.10	Währung.....	46
5.11	Geschäftszeiten.....	47
5.12	Mitarbeiterführung in Unternehmensorganisationen und Behörden .....	47

## **Polen: Unser unbekannter Nachbar**

*Wilhelm Schmeisser / Beata Natalia Wegrzyn*

<b>1</b>	<b>“Andere Länder andere Sitten”.....</b>	<b>49</b>
<b>2</b>	<b>Grundlegende Werte der polnischen Kultur.....</b>	<b>50</b>
<b>3</b>	<b>Sensibilität.....</b>	<b>51</b>
3.1	Würdegefühl.....	51
3.2	Sittlichkeit, Religiosität.....	51
3.3	Stammes – und Symbolgemeinschaft .....	52
3.4	Eingeschränkte Weltoffenheit.....	52
<b>4</b>	<b>Polnische Kulturstandards und ihre Auswirkungen für das Verhalten im Business und Management.....</b>	<b>52</b>
4.1	Experimentieren, Provisorium, Behelfslösungen.....	53
4.2	Zum Zeitgefühl.....	53
4.3	Gestreute Aufmerksamkeiten.....	53
4.4	Vernetzung des Privaten mit dem Beruflichen .....	53
4.5	Personenbezug.....	54
4.6	Unterschiedliche Distanzdifferenzierungen.....	54
4.7	Kommunikation.....	54
4.8	Konfliktvermeidung .....	54
<b>5</b>	<b>Polen als Geschäftsleute.....</b>	<b>55</b>
5.1	Typische polnische Eigenschaften .....	55
5.1.1	Energie.....	55
5.1.2	Konzentrationsfähigkeit .....	56
5.1.3	Spielregelfähigkeit.....	56
5.1.4	Kreativität .....	56
5.2	Raum und Zeit.....	57
5.3	Unter welchen Bedingungen Polen Geschäfte machen .....	58

<b>6 Der erste Kontakt</b> .....	<b>58</b>
6.1 Namen und Anrede.....	58
6.2 Begrüßung und Handkuss .....	59
6.3 Grußformeln .....	60
6.4 Höflichkeiten .....	60
6.5 “Danke Schön!“ .....	60
6.6 Umgangsformen .....	60
<b>7 Kontakte</b> .....	<b>60</b>
7.1 Zufällige Kontaktaufnahmen.....	61
7.2 Telefonate .....	61
7.3 Briefe .....	61
7.4 Besuche.....	61
7.5 Arbeitstreffen.....	61
7.6 Protokolle .....	62
7.7 Feierliche Vertragsunterzeichnungen.....	62
<b>8 Verhandlungsführung/Willensbildung</b> .....	<b>62</b>
8.1 Abschluss der Verhandlung, der Vertrag .....	64
8.2 Umsetzung der Kooperation.....	64
<b>9 Soziales Umfeld und Freizeitgestaltung</b> .....	<b>65</b>
9.1 Freizeit.....	65
9.1.1 Nach der Arbeit .....	66
9.1.2 Im Urlaub.....	66
9.1.3 Feste.....	66
9.2 Privatbereiche .....	67
9.3 Worauf man bei Einladungen achten sollte .....	67
9.4 Wie sollte man sich präsentieren.....	67
9.5 Blumen sind Kult.....	67
9.6 Kleiderordnungen.....	68
9.7 Pünktlichkeit.....	68
9.8 Essen und Trinken .....	68
9.9 Gastfreundschaft.....	69
<b>10 Tabus und Fettnäpfchen</b> .....	<b>69</b>

<b>11 Schlusswort.....</b>	<b>70</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>71</b>

## **Kulturelle Besonderheiten im russischen Geschäftsleben**

*Gerfried Hannemann / Wilhelm Schmeisser*

<b>Kulturelle Besonderheiten im russischen Geschäftsleben.....</b>	<b>72</b>
<b>1 Russischer Volks- oder Nationalcharakter.....</b>	<b>72</b>
<b>2 Kollektiv vs. Individuum .....</b>	<b>73</b>
<b>3 Religiosität und russisch-orthodoxe Kirche .....</b>	<b>74</b>
<b>4 Beamtschaft und Korruption .....</b>	<b>75</b>
<b>5 Begrüßung/Anrede/Kommunikation.....</b>	<b>76</b>
<b>6 Verhandlungsablauf.....</b>	<b>77</b>
<b>7 Zeit und Pünktlichkeit .....</b>	<b>78</b>
<b>8 Essen/ Trinken/ Gastgeschenke .....</b>	<b>78</b>
<b>9 Übersicht: Ausgewählte Merkmale der Verhandlungsführung.....</b>	<b>79</b>

## **Arbeitnehmer - und Arbeitgeberbeziehungen in Russland**

*Thomas R. Hummel / Ernst Zander*

<b>1 Vorbemerkung - Ein kleiner Rückblick.....</b>	<b>80</b>
<b>2 Allgemeines .....</b>	<b>81</b>
2.1 Rechtliche Grundlagen.....	81
2.2 Individual- und Kollektivarbeitsrecht .....	82
2.3 Formen von Beschäftigungsverhältnissen.....	82
2.4 Der Arbeitsvertrag: Varianten und Gestaltung .....	82
2.5 Beendigung von Arbeitsverhältnissen und Kündigung .....	84
2.6 Arbeitnehmerrechte und Arbeitsschutz.....	85
2.7 Sozial- und Rentenversicherung in Russland.....	87
2.8 Lohnsteuer .....	88
2.9 Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte in Russland.....	88
2.10 Personalmanagement in Russland : Arbeitsmarkt und Personalsuche in Russland .....	88
2.11 Lohnentwicklung in Russland.....	89

2.12 Vergütungstrends.....	91
2.13 Zusatzleistungen.....	91
2.14 Vergütungsvergleich mit MOE –Ländern und mit Deutschland.....	91
2.15 Prognose.....	92
2.16 Mitarbeiterführung und Kommunikation im betrieblichen Alltag.....	92
2.17 Hierarchie – oder „Natchal’nik“ - Denken.....	93
2.18 Verhältnis zur Zeit.....	93
2.19 Bindung russischer Mitarbeiter an das Unternehmen.....	94
2.20 Aus- und Weiterbildung: Wo sehen ausländische Unternehmen Bedarf?.....	94
<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>95</b>
<b>Interkulturelles Management als Voraussetzung für globale Personal-</b>	
<b>führung in Russland: Die russische Seele - Mythos oder Wahrheit</b>	
<i>Wilhelm Schmeisser / Ernst Zander / Thomas R. Hummel</i>	
<b>1 Die russische Seele.....</b>	<b>97</b>
<b>2 Russland 2007: Ausgewählte wirtschaftliche und soziale Themen .....</b>	<b>98</b>
2.1 Korruption.....	98
2.2 Armut.....	100
<b>Literatur .....</b>	<b>103</b>
<b>Israel: Interkulturelles Management, Land und Kultur</b>	
<i>Wilhelm Schmeisser / Larisa Yablukov / Marleen Wackwitz</i>	
<b>1 Historischer Abriss Israels .....</b>	<b>104</b>
<b>2 Geografische Rahmenbedingungen Israels .....</b>	<b>106</b>
<b>3 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>108</b>
3.1 Staatspräsident.....	108
3.2 Knesset.....	109
3.3 Regierung.....	109
3.4 Parteien.....	109
<b>4 Gerichtsbarkeit.....</b>	<b>110</b>
4.1 Staatskontrolleur.....	110
4.2 Einwanderungswellen und Bevölkerungsgruppen in Israel.....	110
<b>5 Religion.....</b>	<b>112</b>

---

5.1 Wer ist Jude? .....	113
5.2 Trennung zwischen Religion und Staat.....	113
<b>6 Sprache .....</b>	<b>114</b>
<b>7 Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz.....</b>	<b>115</b>
<b>8 Verhandlungsablauf und – führung.....</b>	<b>118</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>120</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>120</b>

## **Autorenverzeichnis**

**Burghardt, Susan**, Dipl.-Kffr. (FH), ist freie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Internationale Innovations- und Mittelstandsforschung, Forschungsschwerpunkte: Internationales Management und Personalwirtschaft

**Hannemann, Gerfried**, Prof. Dr. sc., (em.), ist Lehrbeauftragter an der HTW-Berlin. Forschungsschwerpunkte: Internationales Finanzmanagement, Marketing und Handel. [www.mittelstandsforschung-berlin.de](http://www.mittelstandsforschung-berlin.de)

**Hummel, Thomas R.**, Dr., ist Professor am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Fulda mit den Schwerpunkten Allgemeine Betriebswirtschaft und Internationales Management

**Schmeisser, Wilhelm**, Dr. habil., ist Professor an der HTW-Berlin für Betriebswirtschaft und Direktor des Kompetenzzentrums Internationale Innovations- und Mittelstandsforschung, Berlin, Direktor der Forschungsstelle „Europäisches Personalmanagement und Arbeitsrecht (EPAR)“ an der Universität Paderborn. [www.mittelstandsforschung-berlin.de](http://www.mittelstandsforschung-berlin.de)

**Wackwitz, Marleen**, Dipl.-Kffr. (FH), ist freie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Internationale Innovations- und Mittelstandsforschung, Forschungsschwerpunkte: Internationales Management und Marketing

**Wegrzyn, Beata Natalia**, Dipl.-Kffr. (FH), ist freie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Internationale Innovations- und Mittelstandsforschung, Forschungsschwerpunkte: Internationales Management und Marketing

**Yablukov, Larisa**, Dipl.-Kffr. (FH), ist freie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Internationale Innovations- und Mittelstandsforschung, Forschungsschwerpunkte: Internationales Management und Marketing

**Zander, Ernst**, Prof. Dr., ist Ehrenherausgeber der Zeitschrift Personal

**Zinedine, O.**, cand. rer. oec., HTW-Berlin, Kompetenzzentrum Internationale Innovations- und Mittelstandsforschung