

## INDIVIDUALISMUS VERSUS KOLLEKTIVISMUS IN DER DEUTSCHEN UND IN DER RUMÄNISCHEN WERBUNG. EINE VERGLEICHENDE STUDIE

Patrick LAVRITS

West University of Timișoara, Romania

**Abstract:** Die Dimension Individualismus vs. Kollektivismus gehört zu den wichtigsten Differenzierungsmerkmalen der Kulturen. Im Vordergrund dabei steht die Einordnung der Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaft. Diese Dimension ist wegen ihrer Allgegenwart und Offensichtlichkeit eine der am besten erforschten. Individualismus kann als ein Wertesystem in einer Gesellschaft oder Organisation betrachtet werden, in dem eine Einzelperson im Mittelpunkt steht. Kollektivismus, also das Gruppenverhalten, ist kein höhergestelltes Werteverständnis zum Individualismus. Grundsätzlich kann aber das Ergebnis eine Gruppenentscheidung besser sein, als das eines Einzelnen. Auch in der Werbung wurde diese Kulturdimension herangezogen, um kulturell unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen und die verschiedenen Kulturmerkmale der Werbebotschaften hervorzuheben.

**Schlüsselwörter:** Interkulturalität, interkulturelle Wahrnehmung, kulturelle Dimensionen, individualistische versus kollektivistische Kulturen, Werbung

### 1. Einleitung

Moderne, wie auch traditionelle Gesellschaften, sind mit den gleichen Grundproblemen konfrontiert. Sie unterscheiden sich vor allem in den Antworten und Reaktionen auf diese Herausforderungen und wie sie diese Probleme lösen können. Diese These war vor allem in der Sozialanthropologie der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts verbreitet (Ruth Benedict, Margaret Mead). Um diese Unterschiede zwischen Kulturen zu erklären, entwickelten Ethnologen wie Edward T. Hall und Sozialwissenschaftler wie Geert Hofstede und Fons Trompenaars sogenannte Kulturdimensionen.

Mit Hilfe dieser Kulturdimensionen lassen sich kulturelle Denk-, Handlungs- und Wahrnehmungsmuster charakterisieren, schematisieren und abgrenzen. Sie widerspiegeln Grundbereiche möglicher kultureller Unterschiede. Eine Dimension stellt aber immer nur ein Aspekt einer Kultur dar. Sie sind Durchschnittswerte und treffen nie auf alle Mitglieder einer Kultur zu. Auch innerhalb nationaler Kulturen sind unterschiedliche Orientierungen zu finden.

Geert Hofstede verbindet Kultur mit einer „mentalen Software“: Kultur ist die „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“<sup>1</sup>. In seinem Buch *Lokales Denken, globales Handeln* bezieht Hofstede sich auf Befragungsergebnisse einer der umfangreichsten empirischen Studien über kulturelle Unterschiede: In den Jahren 1968 und 1972 wurden in 53 Ländern etwa 116.000 IBM-Mitarbeitende befragt. IBM wollte mit Hilfe der Studie die idealen Arbeitsbedingungen für seine Mitarbeiter herausfinden. Das Ergebnis allerdings zeigte, dass die Ansichten darüber, was ideale Arbeitsbedingungen sind, von Land zu Land unterschiedlich waren. Auch das Verhalten am Arbeitsplatz und die Einstellung gegenüber Arbeit unterliegen nationalen Unterschieden.

Hofstedes Ziel bei der Analyse der Fragebögen war die Erstellung von Dimensionen, mit deren Hilfe Werte und Einstellungen der Bewohner einzelner Länder verglichen

werden können. Die statistische Auswertung brachte in den verschiedenen Ländern gemeinsame Probleme zutage, aber von Land zu Land unterschiedliche Lösungen. Diese ließen sich in große Bereiche zusammenfassen, aus welchen Hofstede seine vier Dimensionen für Kulturen definierte. Die fünfte Dimension fügte er 1980 hinzu. Folgende fünf Dimensionen sind Aspekte einer Kultur, welche sich im Verhältnis zu anderen messen und vergleichen lassen:

- *Machtdistanz*: Wie wird in einer Kultur mit Macht und mit Ungleichheit umgegangen?
- *Kollektivismus versus Individualismus*: Wird Individualismus oder Kollektivismus in einer Kultur bevorzugt?
- *Maskulinität versus Feminität*: Ist die Kultur eher maskulin oder eher feminin geprägt?
- *Unsicherheitsvermeidung*: Wie wird mit Unsicherheit umgegangen?
- *Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung*: Gibt es eine kurzfristige oder eine langfristige Orientierung?

## 2. Hauptteil

### 2.1. Die Merkmale der Dimension Individualismus versus Kollektivismus

Die allgemein am häufigsten diskutierte und untersuchte Kulturdimension, die zuerst von Geert Hofstede herausgearbeitet wurde, bezieht sich auf die Unterscheidung von individualistisch und kollektivistisch ausgerichteten Kulturen. Die überwiegende Mehrheit der Menschen lebt in Gesellschaften, in denen das Interesse der Gruppe dem Interesse des Individuums übergeordnet ist. Diese sind *kollektivistische* Gesellschaften. Typisch für kollektivistische Familienstrukturen ist die *Großfamilie*, die nicht nur die Eltern und weitere Kinder umfasst, sondern beispielsweise Großeltern, Onkeln, Tanten oder andere Mitbewohner<sup>ii</sup>. Kinder lernen, sich selbst als Teil einer „Wir“-Gruppe zu begreifen, die sich von anderen Menschen in der Gesellschaft unterscheidet. Die „Wir“-Gruppe bildet die Hauptquelle der Identität des Menschen und dessen einzigen Schutz gegen die Gefahren des Lebens. Deshalb schuldet man dieser Gruppe lebenslange Loyalität. Zwischen dem Einzelnen und der Wir-Gruppe entwickelt sich ein Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit.

Eine Minderheit der Menschen lebt in Gesellschaften, in denen das Interesse des Individuums vor dem Interesse der Gruppe steht; diese Gesellschaften werden als *individualistisch* bezeichnet. Hier werden die meisten Kinder in Familien hineingeboren, die aus zwei Elternteilen und eventuell weiteren Kindern bestehen. Man bezeichnet diesen Typ als Kleinfamilie oder *Kernfamilie*. Kinder lernen sehr schnell, sich selbst als „Ich“ zu begreifen. Dieses „Ich“, ihre persönliche Identität, unterscheidet sich vom „Ich“ anderer Menschen, und diese anderen werden nicht nach ihrer Gruppenzugehörigkeit klassifiziert, sondern nach individuellen Merkmalen. Die Dimension des Individualismus wird wie folgt von Hofstede bestimmt:

Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind; man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt.<sup>iii</sup>

Kollektivismus hingegen bezieht sich auf Gesellschaften, in denen die Menschen von Geburt an in stark zusammenhaltenden Gruppen einbezogen sind, die ihnen das ganze Leben lang Schutz gewähren. Hofstede beschreibt die Dimension des Kollektivismus wie folgt:

Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.<sup>iv</sup>

Geert Hofstede geht davon aus, dass geographische, wirtschaftliche und historische Abhängigkeiten die Dimension Kollektivismus gegenüber Individualismus prägen. Die Werte der IBM-Studie zeigen, dass beinahe alle wohlhabenden Länder wie die USA, Irland, Großbritannien, die Schweiz usw. hohe Individualismuskwerte erreichen, während fast alle armen Länder niedrige Punktwerte haben. Es herrscht also eine enge Beziehung zwischen dem nationalen Reichtum eines Landes und dem Grad an Individualismus. In reichen Ländern können Fortbildung, physische Bedingungen und der Einsatz von Fertigkeiten als selbstverständlich gelten, in armen Ländern sind sie jedoch keineswegs selbstverständlich<sup>v</sup>.

Wenn der Wohlstand eines Landes steigt, erhalten die Bürger Zugang zu mehr Ressourcen. Der Marktschreier im Dorf wird durch das Fernsehgerät ersetzt. In wohlhabenden Familien hat jedes Familienmitglied einen eigenen Fernseher oder Laptop. Die Wüstenkarawane wird durch eine Reihe von Bussen ersetzt, diese wiederum durch eine größere Anzahl von Autos, bis schließlich jedes Familienmitglied ein eigenes Auto besitzt. An die Stelle des kollektiven Lebens rückt ein individuelles Leben. Personen aus stark individualistischen Kulturen haben meist mehr finanzielle Mittel. Die persönliche Freiheit, die persönliche Entfaltung, Menschenrechte oder Wettbewerb stehen hier im Vordergrund.

Von Bedeutung ist, dass Wohlstand Ursache für Individualismus ist, hingegen Individualismus nicht zwingend zu Wohlstand und wirtschaftlichem Aufschwung führt<sup>vi</sup>. Hat der Wohlstand ein Niveau erreicht, wo sich die meisten Bürger ein Leben nach ihren eigenen Bedürfnissen und Wünschen leisten können und somit unabhängig sind, wächst die nationale Wirtschaft weniger stark.

Gesellschaften mit ausgeprägter ländlicher Tradition sind meist kollektivistisch und moderne Industriegesellschaften eher individualistisch. Ausnahmen gibt es besonders in Ostasien, in Japan, Südkorea, Taiwan, Hongkong und Singapur, wo sich trotz Industrialisierung ein erhebliches Maß an Kollektivismus bewahrt hat<sup>vii</sup>.

Demokratie und freie Marktwirtschaft stellen eine auf Individualismus gestützte politisch-ökonomische Ideologie dar. Deswegen herrscht meistens in kollektivistischen Ländern eine „unfreie“ Marktwirtschaft vor, wie auch undemokratische Regierungsformen. Als Beispiel ließe sich hier auch der Kommunismus angeben.

Die nächste Größe ist die geographische Breite, d. h. die Entfernung eines Landes vom Äquator. Das Überleben von Menschen ist in Ländern mit gemäßigttem oder kaltem Klima stärker abhängig von der Fähigkeit, für sich selbst zu sorgen. Dies fördert die Erziehung von Kindern zur Unabhängigkeit, also zum Individualismus.

Ein weiterer bedeutender Begriff in Zusammenhang mit der kollektivistischen Familie ist die *Scham*. Individualistische Gesellschaften bezeichnet man dagegen als *Schuldskulturen*: Menschen, die gegen die Regeln der Gesellschaft verstoßen, haben häufig Schuldgefühle und werden von einem individuellen Gewissen geplagt. Dagegen handelt es sich bei kollektivistischen Gesellschaften um *Schamkulturen*: Menschen, die einer Gruppe angehören, von der ein Mitglied gegen die Regeln der Gesellschaft verstoßen hat, sind beschämt. Scham ist gesellschaftlich, Schuld ist individuell<sup>viii</sup>.

Die Ausprägung des Individualismuskwertes widerspiegelt sich auch in der Kommunikation<sup>ix</sup>. So wird die kommunikative Konfrontation in individualistisch orientierten Kulturen durchaus als völlig normal angesehen. Das explizite und direkte Artikulieren der eigenen Meinung und der eigenen Gefühle gilt als Merkmal für

Ehrlichkeit und Offenheit. In kollektivistisch ausgerichteten Kulturen hingegen werden direkte Konfrontationen gerne vermieden zugunsten einer sozialen Harmonie.

Wenn Menschen in einer individualistischen Kultur einander begegnen, haben sie das Bedürfnis, verbal zu kommunizieren. Schweigen gilt als unnormal. Eine Unterhaltung kann noch so banal sein, aber sie ist verpflichtend. In einer kollektivistischen Kultur ist die Tatsache des Zusammenseins emotional ausreichend; es gibt keinen Zwang zu sprechen, sofern keine Informationen übermittelt werden sollen<sup>x</sup>.

In individualistischen Kulturen wird normalerweise das Pronomen für die erste Person Singular nicht weggelassen. Wenn ein US-Amerikaner oder ein Deutscher von sich selbst spricht, so verwendet er auch das Pronomen „I“ bzw. „ich“. Man muss hervorheben, dass die englische Sprache die einzige ist, die das Pronomen für die erste Person Singular mit einem großen Buchstaben schreibt. In eher kollektivistischen Kulturen kann das Pronomen entfallen, wie etwa das „yo“ im Spanischen oder das „eu“ im Rumänischen. Im kollektivistisch geprägten arabischen Raum existiert sogar das Sprichwort: „Das satanische „Ich“ sei verdammt!“<sup>xi</sup>. Interessant ist auch ein besonderes Merkmal der vietnamesischen Sprache, in der 12 verschiedene Wörter für „ich“ alternativ verfügbar sind. Die Verwendung der unterschiedlichen Wörter muss vom jeweiligen Kontext abhängig gemacht werden.

## **2.2. Kollektivismus der rumänischen Gesellschaft vs. Individualismus der deutschen Gesellschaft**

Die Rumänen sind wie die Mehrheit der Völker kollektivistisch, also beziehungsorientiert. Der Individualismuswert Rumäniens beträgt nur 30 Punkte, somit befindet sich das Land auf den Positionen 46/48, neben Bulgarien und Mexiko.

Angehörigen der rumänischen Kultur kann ein großes Harmoniebedürfnis zugesprochen werden. Ihr Harmoniebedürfnis spiegelt sich auch in dem Tatbestand wider, dass rumänische Bürger viele Handlungen und Aktionen so ausführen, wie es von Autoritäten und übergeordneten Institutionen gewünscht wird, um „in Ruhe gelassen zu werden“<sup>xii</sup>. Dieser Konformismus weist darauf hin, dass die persönliche Meinung meist zugunsten eines Stärkeren, mit dem sich das betreffende Individuum identifiziert, aufgegeben wird. Rumänen streben demnach nicht nur mit übergeordneten Instanzen, sondern auch mit ihren Mitmenschen bzw. der sozialen Gruppe, der sie angehören, ein harmonisches Verhältnis an. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass sie sich bei der Meinungsfindung an ihre Mitmenschen anpassen und dass sie Konflikten eher abgeneigt sind.

Der Philosoph und Soziologe Constantin Rădulescu-Motru unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen dem Begriff der „Geselligkeit“ und der „Solidarität“. Rumänen zeichnen sich seiner Ansicht nach eher durch ihre Geselligkeit aus, d.h. ihren Drang, einer bestimmten Gemeinschaft oder Gruppe anzugehören und sich dieser in ihren Sitten und Gewohnheiten anzupassen. Ihr Solidaritätsgefühl ist hingegen relativ gering ausgebildet, da diese nicht bereit sind, zugunsten des Gemeinschaftswohls auf die Verfolgung ihrer persönlichen Ziele zu verzichten<sup>xiii</sup>.

Der Kollektivismus zeichnet sich durch eine landwirtschaftliche Ansicht aus, in der die Bezugsquelle – der Boden – als Fläche begrenzt ist. In Rumänien gibt es eine traditionelle Kultur der Zusammenarbeit, der gegenseitigen Hilfe, was spezifische ländliche Verhaltensweisen hervorgerufen hat: Bearbeitung des Bodens im gemeinsamen Besitz, der Rat der Alten, die Nachbarschaft, Frondienst, die Schar der Jungen usw. Die Planwirtschaft, der Zentralismus und die erlogenen Berichte der kollektiven Ergebnisse haben mit der Zeit einen Zustand der Apathie geschaffen, ein Verzicht auf die persönliche Eigeninitiative. Bewusst, dass die individuellen kreativen

Bemühungen nicht belohnt, sondern gemeinschaftlich verteilt werden, gab sich das Individuum auf.

Nach fast 50 Jahren, in denen die Rumänen an kollektivistischen Verhältnissen gewohnt waren, haben sie noch immer das starke Bedürfnis nach einem gütigen Vater als Anführer, der die Verantwortung übernehmen soll, sie leiten soll und die Erträge verteilen soll. Die Anhänger der rumänischen Kultur, die unter diesen Bedingungen ausgebildet wurden, fällt es schwer einen individualistischen Stil anzunehmen, der Initiative, Kreativität, viel Arbeitsvermögen und Hingabe voraussetzt. Auch die durch die rumänisch-orthodoxe Kirche gepredigte fatalistische Schicksalsbedingtheit förderte den patriarchalischen und autoritären Führungsstil.

In Rumänien wohnen häufig zwei-drei Generationen in einem Lebensraum zusammen, was in Deutschland eher die Ausnahme bildet. Dementsprechend wird auch das Wort Familie anders definiert. Die Großfamilie, die gegenseitige Abhängigkeit der Familienmitglieder, das Zusammenwohnen mit einem der Kinder, in der Regel mit dem jüngsten, die kollektivistische Schamkultur sind kennzeichnend für die rumänische Kultur.

Ein weiteres Charakteristikum der Rumänen ist ihre verbale Indirektheit, das auf den starken Kontextbezug der kollektivistischen Gesellschaften zurückzuführen ist. Dies hat auch eine historische Erklärung. Vor 1989 war in Rumänien Meinungsfreiheit verboten, weshalb sich viele nicht trauten frei ihre Meinung zu äußern. In dieser Zeit konnten unüberlegte Worte einen die Freiheit kosten. Man musste lernen, mit seinen Worten behutsam umzugehen. Diese Zurückhaltung und Vorsicht mit Worten ist in der Bevölkerung anscheinend noch immer so stark verwurzelt, dass viele Rumänen ihre Ausdrucksweise abwägen, bevor sie etwas aussprechen. Diese indirekte, von den individualistischen Mitgliedern als „unklar“ gedeutete Ausdrucksweise, zeigt die Bemühungen der Rumänen, stets Harmonie aufrechtzuerhalten und ihren Gegenüber nicht verletzen zu machen oder ihn nicht zu kränken.

In individualistischen Kulturen, wie in Deutschland, liegt die Identität jedes Einzelnen in der Person, die Menschen sind „ich-bezogen“ und die Selbstdarstellung ist wichtig. Deutschland befindet sich auf Position 18 mit 67 Punkten auf der Individualismus-Skala.

Historische Wurzeln für den deutschen Individualismus liegen in der Reformation des Katholizismus durch Martin Luther. Der Protestantismus bevorzugt die Selbstbestimmtheit menschlichen Handelns, sachbetontes und rationales Denken. Durch das Verständnis der vom Lateinischen ins Deutsche übersetzten Bibeltexte wurde die gefühlsbetonte Religiosität auf eine intellektuelle Ebene verschoben<sup>xiv</sup>. Ein anderer Grund ist die Jahrhunderte dauernde Kleinstaaterei. Auch Kulturstandards wie Disziplin und regelorientierte, internalisierte Kontrolle lassen sich bis auf das kaiserlich-militaristische Preußen zurückverfolgen.

Die Deutschen bevorzugen ein relativ loses zusammengehaltenes soziales Netzwerk bzw. das eigene Wohlergehen und das der nahen Familienangehörigen. Dies lässt sich an der großen Singleanzahl und der niedrigen Kinderzahl, sowie der kleinen Haushaltsgrößen erkennen. Sie legen Wert auf einen hohen Grad an persönlicher Freiheit und Ich-Bewusstsein, auf emotionale Unabhängigkeit sowie auf Privatsphäre. Gleichzeitig zeigen sie ein starkes Streben nach Vergnügen und schätzen in besonderem Maße Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung.

Mitglieder individualistischer Kulturen gehören vielen spezifischen Gruppen an, deshalb empfindet man Deutsche oft als vereinsmeierisch. Während der Industrialisierung entwickelten sich neue Gemeinschaften, z. B. Vereine, mit der Möglichkeit, die individuellen Interessen zusammen mit gleich Interessierten auszuüben. Unter diesem Aspekt wachsen Individualität und Gemeinschaft paradoxerweise

zusammen. Trotzdem bleibt der Gegensatz zum Kollektiv, dass Vereine sich aufgrund individueller Interessen frei bilden können<sup>xv</sup>. Diese Mitgliedschaft zu Gruppen ist freiwillig und kann sich ständig verändern. Daher haben diese Gruppen auch keinen Einfluss auf den Einzelnen.

Kontroverse und argumentative Sprache, sowie kontroverse Behauptungen und Themen, werden akzeptiert. Die Kommunikation ist eine der direktesten in der Welt nach dem idealen „ehrllich, auch wenn es weh tut“ zu sein und mit einer Tendenz zum schwachen Kontextbezug, d.h. die Mitglieder der deutschen Kultur verwenden eine explizite verbale Kommunikation.

### 2.3. Individualismus vs. Kollektivismus in der deutschen bzw. rumänischen Werbung

Es besteht ein bedeutender Unterschied zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen in der Kommunikation mit schwachem oder starkem Kontextbezug. Zum Werbestil individualistischer Kulturen gehört der schwache Kontextstil, d.h. der Kommunikationsstil ist explizit und direkt. Die Zielgruppe wird dabei personalisiert und direkt angesprochen, Wörter wie „ich“, „du“ oder „wir“ werden häufig verwendet, sowie der Imperativ und die Rhetorik. Daten und Fakten sind wichtig und Leistungsmerkmale des Produktes werden betont. Auch die Darstellung von Egoismus in der Werbung wird akzeptiert<sup>xvi</sup>.

Werbeappelle in individualistischen Kulturen beziehen sich explizit auf das unabhängige Selbst. Beispiele individualistischer Slogans sind: „Designed for the individual“ (*Mitsubishi*), „Private concert“ für *Privatzigaretten* (Dänemark), *Tchibo Privat Kaffee* (Deutschland), „Go your own way“ (*Ford*)<sup>xvii</sup>. Beispiele aus den USA sind: „You flip a switch and...“ („Sie betätigen den Schalter und...“) (*Detroit Edison*), „Treat yourself right“ („Gehen Sie gut mit sich um“) (*Crystal Light*), „You have a dream, make a wish...“ („Sie haben einen Traum, wünschen Sie sich etwas“) (*Reebok*)<sup>xviii</sup>. Auch in der deutschen Werbung sind diese Formen des Personalpronomens, sowie Imperative sehr häufig in Slogans und Werbesprüche anzutreffen, wie folgende Beispiele beweisen: „Und was haben Sie morgen vor?“ (*A1*), „Abonnieren Sie eine gute Zeit“ (*Premiere*), „Seien Sie vernünftig. Hören Sie auch mal auf Ihren Bauch“ (*Skoda*), „Sind sie zu stark, bist du zu schwach.“ (*Fisherman's Friend*), „Sie lieben Filme? - Wir auch!“ (*TV Spielfilm*), „Wir bringen Sie weiter.“ (*Michelin*), „Wir verbinden, was Sie verbindet“ (*A1.net*), „Wir geben ihrer Zukunft ein Zuhause - LBS.“ (*LBS*), „Wir hassen teuer!“ (*Saturn*), „Wir machen den Weg frei.“ (*Volksbanken-Raiffeisenbanken*), „Wir spielen: was wir wollen.“ (*Radio 21*), „Auf diese Steine können Sie bauen.“ (*Bausparkasse Schwäbisch Hall*), „Bezahlen Sie einfach mit Ihrem guten Namen.“ (*American Express*), „Da werden Sie geholfen“ (*11880.com Auskunft*), „Genießen Sie die Zeit“ (*Die Zeit*), „Lassen Sie Ihre Füße atmen.“ (*Geox*), „Nichts bewegt Sie wie ein Citroën.“ (*Citroën*), „Alle reden vom Wetter. Wir nicht. Fahr lieber mit der Bundesbahn.“ (*DeutscheBahn*), „An meine Haut lasse ich nur Wasser und CD.“ (*Elida Gibbs*), „Balisto, natürlich nasch' ich.“ (*Balisto*), „Bild Dir Deine Meinung!“ (*Bild*), „Billig will ich.“ (*Plus*), „Die Freiheit nehm' ich mir!“ (*VISA*), „Drei... zwei... eins... meins!“ (*Ebay*), „Du bist Deutschland!“ (Werbung des Internetprojektes *DuBistDeutschland.de*), „Du bist, was du isst.“ (*Wasa*), „Willst du viel, spül' mit Pril.“ (*Pril*), „Wohnst du noch oder lebst du schon?“ (*IKEA*), „Du willst es. Du kriegst es.“ (*Congstar*), „Einzigartig sein.“ (*Trilogy Media*), „Gut, dass wir verglichen haben!“ (*Mediamarkt*), „Gutfried ist gut für mich.“ (*Gutfried*), „Hotels wie ich sie liebe“ (*ibis Hotel*), „Ich liebe es.“ (*McDonald's*), „Ich bin doch nicht blöd.“ (*Media Markt*), „Ich leb' online-mit T-Online.“ (*T-Online*), „Ich und mein Magnum.“ (*Magnum*), „Ich will so bleiben, wie ich bin.“ (*Du darfst*), „Otto... find' ich gut.“ (*Otto*).

Der Werbestil in kollektivistischen Kulturen richtet sich dagegen nach einem starken Kontextstil, besteht somit aus indirekter Kommunikation. Das Verwenden von Symbolen und der Unterhaltungswert der Werbung stehen im Vordergrund. Eine direkte Ansprache würde den Einzelnen von seiner Gruppe trennen und somit entfernen. Aus diesem Grund werden normalerweise keine einzelnen Personen in der Werbung gezeigt, denn dies würde bedeuten, dass jemand keine Freunde hat. In kollektivistischen Kulturen kann demnach das Personalpronomen ausfallen, wie etwa das „yo“ im Spanischen oder das „eu“, „tu“, „Dumneavoastră“ und „noi“ im Rumänischen. Auch in den rumänischen Werbesprüchen fehlen die Personalpronomen häufig oder es werden Werte wie die Familie und die Ausgeglichenheit hervorgehoben: „Ador savoarea Bonduelle“ (*Bonduelle*), „Pentru armonie în familie“ (*Giusto*), „Una bună împreună“ (*Golden Bräu*), „Simte. Descoperă. Deschide-ți inima“ (*Nescafe Red Cup*), „Credem în vise realizabile.“ (*Banca Românească*), „Reușim împreună“ (*Raiffeisen Bank*), „Gândim la fel.“ (*BCRS*), „Unește familia.“ (*Spornic*), „5 minute perfecte în familie“ (*Yoplait*), „Împreună la bine și la rău“ (*Bucegi*), „Prietenii știu de ce“ (*Bergenbier*), „De la un prieten“ (*Alexandria*), „Să auzim de bine.“ (*Romtelecom*), „Te conectează cu tehnologia“ (*Germanos*) „Întotdeauna împreună cu tine“ (*Nutline*).

Die Werbeanzeige für das Eis *Magnum* drückt sinnbildlich den Individualismus der Deutschen aus (Abb. 1). „Ich und mein Magnum“ - alles muss einzigartig und individuell sein. Das „ich“ wird ausgesprochen und kommt zuerst. Es genügt nicht mehr einfach nur ein Eis zu essen, es muss auch eine außergewöhnliche Erfahrung sein. Im Gegensatz zu den warmen Farbtönen steht die abweisende Hand- bzw. Armbewegung und der kühle Gesichtsausdruck der Frau. Der Blick der Frau lässt auf einen selbstbewussten und modernen Charakter schließen. Sie blickt nämlich nicht direkt in die Kamera, sondern sie scheint mit einem kritischen und sinnlichen Ausdruck etwas in der eigenen Umgebung zu suchen.

Der Betrachter fühlt sich durch die Schlagzeile „Ich teile vieles. Aber nicht alles.“ direkt angesprochen. Der erste Teil „Ich teile vieles“ vermittelt eine sehr gemeinschaftliche und soziale Botschaft, im zweiten Teil „Aber nicht alles“ wird dann doch klar der Gegensatz dargestellt. Als moderne und unabhängige Frau ist sie bereit, vieles zu teilen, aber den Genuss will sie für sich behalten.



**Abbildung 1.** Werbeanzeige für die Eismarke *Magnum* auf <https://www.google.com/search?q=werbeanzeige+magnum+individualismus&rls>

Ein anderes bekanntes Beispiel für den Individualismus in Deutschland ist der Werbespot der *Sparkasse* „Mein Haus, mein Auto, mein Boot“ (Abb. 2). Er prägte nicht nur eine Redensart, sondern regte auch eine Diskussion an, da der Spot eine oberflächliche Konsumgesellschaft und den Individualismus und den dazugehörigen Neid bildlich darstellte.

In dem Werbefilm treffen sich zwei Schulfreunde, beide Mitte dreißig, zufällig in einem Restaurant. Um zu beweisen, dass es ihm blendend geht, knallt der Mann dem

Schulfreund drei Fotos auf den Tisch. „Mein Haus, mein Auto, mein Boot!“ Alles ist sehr beeindruckend: ein schönes Haus, ein roter Sportwagen und ein schnelles Rennboot. Nun legt sein Gegenüber nach. „Mein Haus, mein Auto, mein Boot – meine Dusche, meine Badewanne, mein Schaukelpferdchen!“ Dabei untertreibt er gewaltig: Das Haus ist eine riesige Villa, das Auto ein historischer Sportwagen, das Boot ein Luxusrennboot, die Dusche entpuppt sich als riesiger Brunnen, die Badewanne als Swimmingpool und das Schaukelpferdchen als ein rassiger Zuchthengst. Er ist offensichtlich der Erfolgreichere von beiden, auch wenn er wohl in der Schule kein Musterschüler war. All das verdankt er offensichtlich seinem Anlageberater. Der Individualismus wird hauptsächlich durch zwei Eigenschaften ausgedrückt: erstens der Besitz, der Sicherheit gibt. Das gehört mir und niemand kann es mir wieder wegnehmen. Und zweitens der Stolz – das hat man erreicht. Es gelingt nicht jedem, aber ich habe etwas in meinem Leben erreicht.



**Abbildung 2.** Werbefilm für *Die Sparkasse – Mein Haus, mein Auto, mein Boot* (90er Jahre) auf [http://www.youtube.com/watch?v=U0MU-2\\_MuUE](http://www.youtube.com/watch?v=U0MU-2_MuUE)

Die Werbung für das rumänische Erfrischungsgetränk *Giusto* dagegen, die mit dem Slogan „Pentru armonie în familie“ („Für den Einklang in der Familie“) wirbt, stellt ein gutes Beispiel für die Werte einer kollektivistischen Gesellschaft dar (Abb. 3).

Ein heimisches Produkt wird anhand von kollektivistischen Werten dargestellt: Die Tochter sagt in dem Werbefilm kein Wort, sie äußert sich nicht zu den Ereignissen, widerspricht ihren Eltern nicht und fühlt sich fast immer bedrückt. Dasselbe gilt aber auch für den Sohn, trotz der nonkonformistischen Erziehung, die er sicherlich von seinen Eltern erhalten hat. Den Eltern wird nicht widersprochen und die Entscheidungen scheinen, auch durch die zwangsläufigen Umstände, die Elternpaare zu treffen. Die Eltern des Jungen stellen die für die kollektivistische Kultur typische Gastfreundschaft durch ihren herzlichen Empfang und durch die Nähe zu den künftigen Schwiegereltern ihrer Tochter dar. Die freudvolle Ankündigung „Wir werden ein Enkelkind haben“ besagt schon, dass sich die gesamte Familie um das Baby kümmern wird, sobald es auf der Welt ist. Verpflichtungen gegenüber der Familie sind in einer kollektivistischen Gesellschaft nicht nur finanzieller, sondern auch ritueller Art. Familienfeiern wie Taufen, Hochzeiten usw. sind von größter Bedeutung und man darf dabei nicht fehlen.

In dem Werbefilm findet auch sehr oft non-verbale Kommunikation statt, vor allem zwischen dem älteren Ehepaar, das immer wieder bedeutungsvolle oder vorwurfsvolle Blicke austauscht, was auch auf eine kollektivistische Gesellschaft deuten lässt, wo viel mehr non-verbal kommuniziert wird, sie also eine Kultur mit starkem Kontextbezug angehören. Die Darsteller erscheinen schließlich als vereinte Familie, als Großfamilie, in der die Harmonie und die Ausgeglichenheit die angestrebten Werte sind. Die versammelte Großfamilie im Schwimmbecken hat auch die für den Individualismus übliche große Distanz deutlich verringert und überbrückt, so dass sie dicht gedrängt zusammen Zukunftspläne schmieden können.





**Abbildung 3.** Werbefilm für das Erfrischungsgetränk *Giusto - Einklang in der Familie* (2009) auf <http://www.iqads.ro/creatie/4956/giusto-armonie-in-familie>

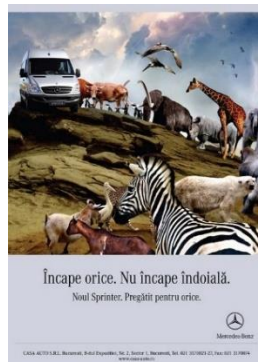
Auch der Einsatz des Raumes ist ein kulturspezifisch bedingter Aspekt und unterscheidet sich bei kollektivistischen und individualistischen Kulturen. Die Distanz zwischen den Personen ist in kollektivistischen Kulturen üblicherweise klein. In der Werbeanzeige für *Cosmote* sieht man eine junge Frau, die auf kleinstem Raum von unzähligen Freunden umgeben ist (Abb. 4). Diese wollen sie mit den ausgestreckten Armen berühren, was die Distanz wiederum verringert. Die soziale Distanz wird fast vollkommen aufgehoben und es wird auf eine Kontaktkultur hingewiesen. Die Schlagzeile der Werbeanzeige: „Ich bin unter 6.000.000 Freunden“ verstärkt noch das Gefühl des Zusammenseins und des Untergehens in der Masse. Man fühlt sich nur dann wohl, wenn man von unzähligen Freunden umgeben ist, die einem auch Schutz gewähren. Auch der Fließtext der Werbeanzeige: „Schließe dich uns an, dann kannst du auch deine Telefonnummer beibehalten“ steht in Verbindung zu dem Bild und zu der Schlagzeile der Werbeanzeige. Das gegenseitige Verhältnis zwischen Kunden und Unternehmen wird vom Slogan der Anzeige ebenfalls ausgedrückt: „Schließe dich uns an“, dann „sind wird auch an deiner Seite“. Die Werbeanzeige stellt ein kennzeichnendes Beispiel einer kollektivistischen Ausdrucksweise dar, in der jedes Element der Anzeige (Schlagzeile (viele Freunde), Bild (Kontaktkultur, kleine Raumdistanz), Fließtext (Zusammenarbeit, Anschluss finden) und Slogan (Stütze und Schutz)) die kollektivistischen Werte hervorhebt und der Zielgruppe näherbringt.



**Abbildung 4.** Werbeanzeige für *Cosmote – 6 Millionen* (2009) auf <http://www.iqads.ro/creatie/8212/cosmote-6-milioane>

Individualistische Kulturen zeichnen sich hingegen durch eine große Raumdistanz aus. Die Distanzonen werden größer und auch der Körperkontakt ist selten oder vollkommen abwesend. So kann es vorkommen, dass in deutschen Werbeanzeigen Darsteller oft alleine in weiten Räumen gezeigt werden. Ein Beispiel diesbezüglich sind die Printanzeigen des Unternehmens *Mercedes*, die hier im Vergleich dargestellt werden, um die unterschiedliche Raumdistanz zu beweisen. In der rumänischen Werbeanzeige des Unternehmens *Mercedes* wird das Modell *Mercedes Sprinter* als Arche Noah bildlich dargestellt (Abb. 5). Haustiere und wilde Tiere haben sich auf dem Berg versammelt und warten zusammen aneinander gereiht, um in dem Wagen Platz

zu finden, bevor das Unwetter beginnt. Das dies kein Problem sein würde, darauf verweist die Schlagzeile der Werbung: „Ohne Zweifel passt alles hinein“. Der Untertitel, der die Marke des Wagens noch einmal nennt, besagt, dass der Wagen für jede Situation vorbereitet ist. Auf kleinstem Raum, der ein Wagen bieten kann, werden alle Tiere, groß oder klein, Platz finden.



**Abbildung 5.** Werbeanzeige für *Mercedes Sprinter* (2007) auf <http://www.iqads.ro/creatie/6966/mercedes-sprinter>

In den deutschen Werbeanzeigen des Unternehmens *Mercedes* wird dieser weite Innenraum des Wagens von dem winzig erscheinenden Fahrer auf keinen Fall ausgefüllt (Abb. 6). Der Fahrer scheint sich in einem überdimensionalen Wagen aufzuhalten und fühlt sich dabei sehr wohl, wie das in einer individualistischen Kultur üblich ist. Er wirkt auf keinen Fall verloren, sondern kann in Ruhe, wie in seinem eigenen Haus entspannen. Er fühlt sich während der langen Fahrten so wohl wie in den eigenen vier Wänden. Der übergroße Raum wird nicht ausgefüllt, man präsentiert bloß einen Darsteller, der diesen großen Raum genüsslich für sich selber ausnutzen kann und sich über die private Atmosphäre und das ungestörte Dasein freuen kann.



**Abbildung 6.** Deutsche Werbeanzeigen für *Mercedes-Benz*

Kollektivistische Kulturen sind auch aufgeschlossener was die Nachahmungen und die Imitationen angeht. Das ist auch in der rumänischen Werbung ersichtlich, die oft auf bewährte und bekannte Kulturprodukte aus dem Westen zurückgreift, um die Produkte und Dienstleistungen anzupreisen.

Das rumänische Unternehmen *Romtelecom* zum Beispiel wirbt mit einer Werbeanzeige und mit einem –film, der stark an die Anfangsszene der amerikanischen Serie „Married with Children“ („Eine schrecklich nette Familie“) erinnert (Abb. 7).

Auf dem Sofa liegt neben dem Vater eine Rechnung für das Abonnement *Clicknet* des Unternehmens *Romtelecom*. Da der Betrag der Rechnung so niedrig ist, kann er es sich leisten, sein erspartes Geld an die Familienmitglieder zu verteilen. Die Ähnlichkeit

zur Anfangsszene der amerikanischen Serie ist verblüffend, nur der Familienhund wurde durch eine Schildkröte ersetzt.



**Abbildung 7.** Werbefilm für Romtelecom – Die Familie Telcu (2010) auf <http://www.iqads.ro/creatie/5574/romtelecom-clicknet-familia-telcu-3d>

Ein anderer rumänischer Werbefilm, der auf Nachahmung zurückgreift, ist jener für das Arzneimittel gegen Erkältung *Parasinus*, der auf den amerikanischen Film „Ghostbusters“ aus dem Jahre 1984 verweist und der die Idee der Geisterjäger und die Musik aus dem Film übernimmt (Abb. 8). Durch die Musik aus dem Film versucht man die Handlung der Werbung zu animieren. Die Jäger gegen die Erkältung greifen in das Leben der erkälteten Menschen ein und heilen diese durch eine bloße Berührung.



**Abbildung 8.** Werbefilm für das Arzneimittel *Parasinus* - Die Erkältungsjäger auf <http://www.iqads.ro/creatie/20875/parasinus-vanatorii-de-raceala>

Der Unterschied zwischen dem unabhängigen und dem abhängigen Individuum hat bedeutende Auswirkungen auf die Werbeappelle. In kollektivistischen Kulturen beziehen sich die Werbeappelle auf Gruppenvorteile, Harmonie, Ausgeglichenheit und Familie, während in individualistischen Kulturen diejenigen Werbeappelle wirkungsvoller sind, die auf individuelle Vorteile und Vorlieben, persönlichen Erfolg und Unabhängigkeit zielen. Eine Werbung, in der sich jemand von der Gruppe loslöst, um auf eigene Art und Weise ein Problem zu lösen, wird in individualistischen Kulturen als positiv gewertet, aber in kollektivistischen Kulturen eher als negativ aufgenommen.

Auch zahlreiche rumänische Werbeanzeigen unterstreichen den Gedanken des Kollektivismus, wie z.B. die Anzeige für *Yoplait Family Yoghurt*, die eine glückliche Familie zeigt, die die gemeinsame Zeit genießt, indem sie den Joghurt teilt. Die drei Kinder befinden sich zusammen mit dem Vater unter einer Decke, die ihnen zusätzlichen Schutz gewährt. Der Schutz, die Fürsorge, mit der sich die ältere Schwester um den jüngeren Bruder kümmert und die Harmonie zwischen den Familienmitgliedern werden im Blickfänger der Anzeige dargestellt. Auch die Schlagzeile „Fünf perfekte Minuten in der Familie“ drückt die kollektivistischen Werte aus. Auch hier verbinden sich kollektivistische und feminine Werbeappelle. Es ist üblich, dass in Werbeanzeigen der kollektivistischen Ländern oft verschiedene Generationen derselben Familie gezeigt werden, so wie in den Anzeigen der Werbung für das Arzneimittel *Taxofit*. Dabei werden

drei Generationen gezeigt, sei es der Großvater oder die Großmutter, welche die Eltern (unter)stützen und diese wiederum ihre Kinder, indem sie diese auf ihren Schultern halten und tragen (Abb. 9).



**Abbildung 9.** Beispiele von rumänischen Werbeanzeigen, die den Kollektivismus ausdrücken

In kollektivistischen Gesellschaften mögen es Menschen nicht, alleine zu sein oder alleine zu essen, während in individualistischen Kulturen die Menschen ihre Privatsphäre sehr schätzen und schützen. In kollektivistischen Kulturen bedeutet das Alleinsein, dass man keine Freunde und keine Identität hat; allein, auf sich gestellt, befindet man sich außerhalb der Gruppe, der man angehört<sup>xix</sup>. Während in individualistischen Kulturen die Mitglieder allein ein Bier genießen können und allein dabei auch entspannen können, ist dies nicht der Fall der kollektivistischen Kulturen, wo man das Bier zusammen unter Freunden trinkt. Werbspots und –anzeigen der deutschen Biermarke *Jever*, *Diebels* oder *Warsteiner* und der rumänischen Biermarke *Bucegi* oder *Silva* veranschaulichen diesen Unterschied.

In den deutschen Werbeanzeigen kann man immer nur einen einzigen Mann oder eine einzige Frau sehen, die nachdenkend ihr Bier genießen. In den Anzeigen ist Leistung, Erfolg, Errungenschaft und Entspannung des einzelnen Individuums bedeutend. Die Werbung für die deutsche Biermarke *Jever* aus dem Jahre 1996 drückt ebenfalls den Individualismus aus (Abb. 10). Die friesische Landschaft wird gezeigt und ein einsamer Mann der entlang der Küste spazieren geht. Die verlassenene Szenerie strahlt Ruhe und Sicherheit aus. Der Mann wandert durch die Dünen, freut sich des Lebens, lässt sich einfach fallen. Auch der Leuchtturm Westerheversand, der in der flachen Landschaft herausragt, versinnbildlicht diese Individualität. Der Mann kann allein am Strand entspannen, „loslassen“ wie er es nennt, sich einfach fallen lassen. Die Biermarke drückt nicht nur den Wunsch nach Autonomie „alleine am Strand sein“ aus, sondern auch das Sicherheitsbedürfnis – sich fallen lassen können.



**Abbildung 10.** Werbeanzeige für die deutsche Biermarke *Jever*

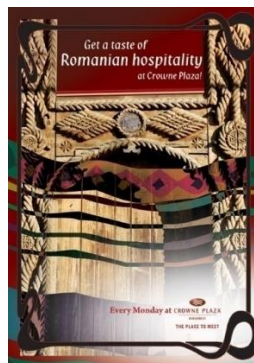
Im Unterschied dazu werden in rumänischen Bierwerbungen Werbeappelle wie Freundschaft, Zusammengehörigkeit, Zusammenarbeit und Familie hervorgehoben. Ein anderer Werbespot ist jener der Biermarke *Silva -Der Geist Siebenbürgens* (Abb. 11). Der Geist bedeutet Tradition, Raffinesse, Harmonie. In einer Szene sieht man eine Gemeinschaft, die zusammen an Seilen zieht, so dass 1677 der Stundturm in Schäßburg, eine der bekanntesten touristischen Sehenswürdigkeiten Siebenbürgens, in die Höhe gezogen wird. Die Gemeinschaft vermag dies nur zusammen als geschlossene Gemeinschaft zu verrichten. In kollektivistischen Kulturen werden in der Bierwerbung immer Gruppen von Freunden gezeigt, die zusammen eine Arbeit verrichten oder zusammen ihre Freizeit genießen.



**Abbildung 11.** Werbefilm für die Biermarke *Silva – Der Geist Siebenbürgens* (2012) auf <http://www.youtube.com/watch?v=X-R1VoGzKb8>

Mitglieder der kollektivistischen Kulturen haben auch eine unterschiedliche Auffassung gegenüber der Gastfreundschaft als die Mitglieder der individualistischen Kulturen. In diesen Kulturen wird einem unerwarteten Gast immer etwas zum Essen vorgelegt, so dass immer genug zu Essen im Haus vorhanden ist.

Auch *Crowne Plaza* wirbt mit der sprichwörtlichen rumänischen Gastfreundschaft und ein Symbol der rumänischen Kultur: ein geschnitztes Holztor aus dem Gebiet Maramuresch. Im Hintergrund ist ein geflochtener Teppich zu sehen. Der Slogan: „Probieren sie die rumänische Gastfreundschaft bei Crowne Plaza“ betont diese rumänische Eigenheit, die auch jenseits der Staatsgrenzen bekannt ist und in vielen kollektivistischen Gesellschaften anzutreffen ist (Abb. 12).



**Abbildung 12.** Werbeanzeige für *Crowne Plaza – Gastfreundschaft* (2008) auf <http://www.iqads.ro/creatie/7989/crowne-plaza-ospitalitate>

**Zusammenfassend** kann man sagen, dass keine allgemein gültigen Regeln für die Konzipierung einer Werbung existieren. Vielmehr müssten eine Vielzahl an Faktoren berücksichtigt werden, um ein bestimmtes Produkt erfolgreich zu bewerben. Neben

kulturellen Eigenheiten sind produktspezifische Faktoren sowie länderübergreifende Zielgruppen zu berücksichtigen.

## Literatur

1. Behrens, G. 1996. *Werbung. Entscheidung – Erklärung – Gestaltung*. München: Vahlen.
2. Bolten, J. 2007. *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vadenhoeck & Ruprecht.
3. Broszinsky-Schwabe, E. 2011. *Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse – Verständigung*. Wiesbaden: VS Verlag.
4. Buchegger, W. (Hrsg.). 2003. *Werbung in Theorie und Praxis*, Wien: Jugend & Volk.
5. Erll, A., und M. Gymnich. 2010. *Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich Kommunizieren zwischen den Kulturen*. Stuttgart: Klett.
6. Hilbert, K. 2002. *Interkulturelle Kommunikation als Herausforderung für globale Werbung*. Hamburg: Diplomica.
7. Hofstede, G. 2011. *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
8. Jonach, I. 1998. *Interkulturelle Kommunikation*. München, Basel: Ernst Reinhardt.
9. Kloss, I. 2007. *Werbung. Handbuch für Studium und Praxis*. München: Franz Vahlen.
10. Kroeber-Riel, W. 1993. *Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung*. München: Vahlen.
11. Lüsebrink, H.-J. 2008. *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart, Weimar: J. B. Metzler.
12. Maletzke, G. 1996. *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
13. Mooij, M. 2010. *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes*. Los Angeles, London: Sage Publications.
14. Schugk, M. 2004. *Interkulturelle Kommunikation. Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung*. München: Vahlen.
15. Schweiger, G., und G. Schrattenecker. 2005. *Werbung. Eine Einführung*. Stuttgart, Lucius & Lucius.
16. Treichel, D., und C.-H. Mayer. 2011. *Lehrbuch Kultur. Lehr- und Lernmaterialien zur Vermittlung kultureller Kompetenzen*. Münster: Waxmann.

<sup>i</sup> Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede (2011), *Lokales Denken, globales Handeln*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag., S. 4

<sup>ii</sup> Vgl. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede (2011), *Ebd.*, S. 96.

<sup>iii</sup> *Ebd.*, S. 97.

<sup>iv</sup> *Ebd.*

<sup>v</sup> *Ebd.*, S. 99.

<sup>vi</sup> Dietmar Treichel, Claude-Hélène Mayer (2011), *Lehrbuch Kultur. Lehr- und Lernmaterialien zur Vermittlung kultureller Kompetenzen*, Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, S. 245-246.

<sup>vii</sup> *Ebd.*, S. 144.

<sup>viii</sup> Vgl. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede (2011), *Ebd.*, S. 115.

<sup>ix</sup> Siehe Michael Schugk (2004), *Interkulturelle Kommunikation. Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung*, München: Vahlen, S. 121.

<sup>x</sup> Nach Edward T. Hall haben kollektivistische Kulturen einen starken Kontextbezug, während individualistische Kulturen einen schwachen Kontextbezug haben. Siehe in diesem Sinne die Differenzierung der Kulturen nach Edward T. Hall.

<sup>xi</sup> Vgl. Michael Schugk (2004), *Ebd.*, S. 122.

<sup>xii</sup> Vgl. *Kulturelle Prägung des organisatorischen Verhaltens rumänischer Führungskräfte* auf <http://www.ub.uni-bamberg.de/elib/volltexte/2000/5/Kapitel3.pdf> (abgerufen am 23. 03. 2014).

<sup>xiii</sup> *Ebd.*

<sup>xiv</sup> Vgl. Heidrun Igra, *Interkulturelle Kompetenz: deutsch-russische Kulturstandards im interkulturellen Management* auf [http://www.stic-deru.de/pdf/Kultur-und-Management\\_2010.pdf](http://www.stic-deru.de/pdf/Kultur-und-Management_2010.pdf) (abgerufen am 23. 03. 2014).

<sup>xv</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Individualismus> (abgerufen am 25. 03. 2014).

<sup>xvi</sup> Vgl. Marieke de Mooij (2010), *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes*, 3. Auflage, Los Angeles, London: Sage Publications, S. 79.

<sup>xvii</sup> *Ebd.*, S. 225-226.

<sup>xviii</sup> *Ebd.*, S. 223.

<sup>xix</sup> Vgl. *Ebd.*, S. 225.