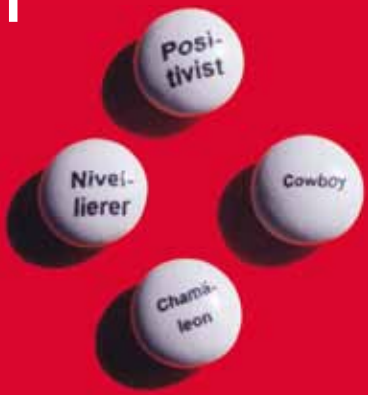
Christian Scholz
Volker Stein

Interkulturelle Wettbewerbsstrategien



Vandenhoeck
& Ruprecht
UTB

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas.wuv · Wien
Wilhelm Fink · München
A. Francke Verlag · Tübingen und Basel
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Nomos Verlagsgesellschaft · Baden-Baden
Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel
Ferdinand Schöningh · Paderborn · München · Wien · Zürich
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz, mit UVK / Lucius · München
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen · Bristol
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Christian Scholz / Volker Stein

Interkulturelle Wettbewerbsstrategien

Vandenhoeck & Ruprecht

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz ist seit 1986 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und Direktor des dortigen Europa-Instituts mit seinem internationalen MBA-Programm.

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein ist seit 2006 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation, an der Universität Siegen sowie Vorstand der Südwestfälischen Akademie für den Mittelstand – Universität Siegen Business School.

Gemeinsam erforschen sie seit 1993 internationales Management und präsentieren ihre Erkenntnisse im Rahmen der universitären Lehre, der Führungskräfteweiterbildung und auf internationalen Konferenzen.

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.

© 2013 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen/
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. – Printed in Germany.

Umschlaggestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart
Satz: Ruhrstadt Medien AG, Castrop-Rauxel
Druck und Bindung: Friedrich Pustet KG, Regensburg

UTB-Band-Nr. 3993
ISBN 978-3-8252-3993-0

Inhalt

1 Zehn Fragen vorneweg 9

2 Katastrophen und offene Fragen 19

3 Traditionelles Kulturmanagement als Basis 28
3.1 Das Kultur-Chamäleon 28
3.1.1 ... assimiliert Kultur 28
3.1.2 ... denkt multinational 33
3.1.3 ... generiert Varietät 35
3.1.4 ... lernt Anpassung 37
3.1.5 ... agiert problembewusst 41
3.2 Der Kultur-Cowboy 44
3.2.1 ... kolonialisiert Kultur 44
3.2.2 ... denkt national 46
3.2.3 ... reduziert Varietät 47
3.2.4 ... lernt Symbolisierung 48
3.2.5 ... agiert konfrontativ 49
3.3 Der Kultur-Nivellierer 50
3.3.1 ... ignoriert Kultur 50
3.3.2 ... denkt universal 54
3.3.3 ... negiert Varietät 55
3.3.4 ... lernt Tabubruchvermeidung 56
3.3.5 ... agiert sachbezogen 58

4 Neues Denken als Alternative 60
4.1 Die Ausgangslage: Unbewusste Ratlosigkeit 60
4.1.1 Wo stehen wir? 60
4.1.2 Was bedeutet das? 60
4.1.3 Wie geht es jetzt weiter? 62
4.2 Der Kultur-Positivist 63
4.2.1 ... differenziert Kultur 63
4.2.2 ... denkt international 65
4.2.3 ... optimiert Varietät 68

4.2.4 ... lernt Instrumentalisierung. 69
4.2.5 ... agiert wettbewerbsstrategisch 76
4.3 Gegenüberstellung 78

5 Länder 82
5.1 Australien: Regeln selbst für Crocodile Dundee . . 83
5.2 China: Nichts muss so sein, wie es scheint 87
5.3 Dänemark: Gemeinsam sind wir stark 92
5.4 Frankreich: Zentralisierte Freiräume. 95
5.5 Großbritannien: Humor ist, wenn man trotzdem lacht. 99
5.6 Indien: Wechselspiel der Verhaltensmuster. 103
5.7 Italien: Bloß nicht vom Durcheinander täuschen lassen 105
5.8 Japan: Auf der Suche nach Flexibilität. 108
5.9 Kanada: Der Eindruck zählt. 111
5.10 Mexiko: Im Hier und Jetzt 114
5.11 Österreich: Pessimismus mit Schmäh 118
5.12 Polen: Harmonie durch Autorität 120
5.13 Schweiz: Der regeltreue Sonderfall 123
5.14 Spanien: Selbst der Teufel macht Siesta. 126
5.15 Südafrika: Personenkult in der Gruppe. 129
5.16 Süd-Korea: Han oder Nicht-Han? 131
5.17 USA: Zelebrieren des Selbstbildes 134

6 Übungen 139
6.1 Total leicht: »Das Fähnchen am Anzugrevers« . . . 139
6.1.1 Die Frage. 139
6.1.2 Die Lösung 139
6.1.3 Die Pointe 140
6.2 Ganz leicht: »Interkulturelles Verhandeln« 140
6.2.1 Die Frage. 140
6.2.2 Die Lösung 141
6.2.3 Die Pointe 142
6.3 Leicht und verblüffend: »Deutschland und Frankreich und zusätzlich USA« 142
6.3.1 Die Frage. 142

6.3.2 Die Lösung 143
6.3.3 Die Pointe 144
6.4 Mittelschwer: »Die Verhandlung mit Mrs. Wang« 145
6.4.1 Die Frage 145
6.4.2 Die Lösung 145
6.4.3 Die Pointe 146
6.5 Noch nicht ganz schwer: »Psychologische Verträge« 147
6.5.1 Die Frage 147
6.5.2 Die Lösung 148
6.5.3 Die Pointe 151
6.6 Schwer: »Das internationale virtuelle Team« 151
6.6.1 Die Frage 151
6.6.2 Die Lösung 152
6.6.3 Die Pointe 152
6.7 Sehr schwer: »Die Transaktionsanalyse« 153
6.7.1 Die Frage 153
6.7.2 Die Lösung 153
6.7.3 Die Pointe 155

7 Ergebnis 157

Literatur 161

Stichworte 175

1 Zehn Fragen vorneweg

1. Warum ein Buch über interkulturelle Wettbewerbsstrategien?

Das Wichtigste gleich an den Anfang: Interkulturelles Management ist nichts Nebensächliches, kein Hobby irgendwelcher unausgelasteter Manager oder reiselustiger Forscher und schon gar nicht etwas Überflüssiges für Unternehmen. Es wird dringend gebraucht in einem Wirtschaftssystem, in dem die Akteure im Weltmaßstab denken und handeln wollen. Wenn interkulturelles Management misslingt, müssen Unternehmen dafür teuer bezahlen: mit enttäuschten Mitarbeitern, mit verprellten Kunden, mit ratlosen Politikern und letztlich mit viel Geld.

Die mit dem Namen DaimlerChrysler verbundene Utopie der Welt-AG ist nur eines der vielen prominenten Beispiele, bei denen die interkulturellen Wettbewerbsstrategien versagt haben. Die Liste der Einzelpersonen, Unternehmen und Staaten, die sich trotz vollmundiger Bekenntnisse zu ihren interkulturellen Managementkompetenzen als in dieser Hinsicht absolut unfähig erwiesen haben, ist beeindruckend lang. »Wer kennt die Fehler, die hier gemacht wurden? Schließlich hat das Abenteuer rund 40 Milliarden Euro gekostet. Viel Geld, das wir zukünftig besser in die Wissenschaft und Forschung rund um das Thema Interkulturelles Management stecken sollten«, so Franz Langecker (2007, 3), Chefredakteur mehrerer personalwirtschaftlicher Zeitschriften.

Interkulturelles Management ist notwendig und hilfreich, um im internationalen Maßstab eine tragfähige Wettbewerbsposition zu erreichen und zu erhalten. Wollen Unternehmen langfristig überleben, benötigen sie Wettbewerbsstrategien, die ihnen den Erfolg sichern.

Für Forscher ist interkulturelles Management ein faszinierendes Feld: Hier gibt es weitreichende Defizite zu erforschen, ob-

wohl viele meinen, alles sei schon gesagt. Hier gibt es viele dankbare Abnehmer neuer Erkenntnisse, die bislang vergeblich nach differenzierten, gleichzeitig aber praktikablen Antworten gesucht haben. Hier gibt es die Möglichkeit, sich die Wirkung der Handlungsalternativen vor Ort anzuschauen, also etwa selbst ins Ausland zu reisen.

Interkulturelles Management ist wie kaum eine andere Managementherausforderung in Unternehmen mit hohen Risiken behaftet. Es erfordert einen hohen Einsatz: zur Erschließung und Bearbeitung von Auslandsmärkten, zum Aufbau von Auslandsniederlassungen und Produktionsstandorten, zur Mitarbeiterentsendung ins Ausland und zur begleitenden Personal- und Organisationsentwicklung. Gleichzeitig resultiert interkulturelles Management zu häufig in sehr großer Enttäuschung: Wenn sowohl Manager als auch Auslandsentsandte, wenn interkulturelle Verhandlungsführer wie auch Mitglieder internationaler Arbeitsteams gegenwärtig eher frustriert als zufrieden mit ihrer interkulturellen Situation sind, dann ist dies Anlass genug, über Lösungen nachzudenken. Die zu suchenden Lösungen sind also interkulturelle Wettbewerbsstrategien.

2. Was wollen wir mit diesem Buch?

Wir wollen erklären und gestalten. Diese beiden klassischen Ziele von Wissenschaft haben es in sich:

Bezogen auf das interkulturelle Management erscheint vieles erklärt, doch bilden diese Erklärungen die Realität wirklich zutreffend ab? Lernen die Studenten und wissen letztlich die Manager wirklich, was sie konkret im interkulturellen Management tun sollen, oder reduziert sich ihr Gestalten auf pure Intuition? Wir möchten Problembewusstsein schärfen – also Muster des interkulturellen Handelns erkennen und dahingehend untersuchen, wo sie schaden – sowie alternative Muster des interkulturellen Handelns anbieten und ihren Nutzen verdeutlichen. Kurz: Wir

möchten Sie als Leser bewegen, und zwar dorthin, wo sich im interkulturellen Management die realen Probleme abspielen.

Gleichzeitig möchten wir Angst abbauen, die in Unternehmen mit interkulturellem Management verbunden ist. International tätige Mitarbeiter, die für ihre dortige Arbeit oder ihre dortigen Geschäftsabschlüsse verantwortlich gemacht werden, verspüren von vornherein genügend wirtschaftlichen Druck. Wenn dann noch der Druck hinzukommt, im anderskulturellen Umfeld mit allen Unterschiedlichkeiten bloß nicht als Person versagen zu dürfen, erzeugt dies noch mehr Stress und Angst. Wir wollen die Unsicherheit vor Unbekanntem vermindern helfen, indem wir zur interkulturellen Sozialkompetenz der international tätigen Personen beitragen und hierfür bereits im Studium die Basis legen: und zwar nicht mit einer simplifizierenden Standard-Handlungsanweisung, sondern mit dem Erklären möglicher Handlungsmuster und Konsequenzen. Auf dieser Grundlage mag sich jeder Leser selbst aussuchen, wie souverän er den interkulturellen Kontakt im Unternehmenskontext gestalten will und wie offen und neugierig er den anderen Kulturen entgegentritt.

3. Was wollen wir nicht mit diesem Buch?

Unser Buch ist kein Ratgeber für Business-Etikette in verschiedenen Ländern. Wir wollen also nicht erklären, ob man als Geschäftsreisender Gastgeschenke austauscht und sie in Anwesenheit oder Abwesenheit der Schenkenden öffnet oder wie man sich am elegantesten um das Essen lokaler Spezialitäten wie Ameiseneier drücken kann. Dazu gibt es genug profunde Experten und beim Leser zudem häufig bereits ausreichend gesunden Menschenverstand.

Wir wollen definitiv nicht die Kompetenz zum Bewältigen anderer Kulturen auf ein reines Anpassen beschränken: Das ist inzwischen nicht mehr zeitgemäß und es ist zudem gefährlich für den angestrebten Geschäftserfolg, wenn ohne Differenzierung

nach wettbewerbsstrategischen Kategorien und ohne Bezug zu theoretischen Modellen die Vielschichtigkeit der Interkulturalität ignoriert wird.

4. An wen richtet sich dieses Buch?

Wir sprechen Leser an, die sich mit interkulturellem Management befassen wollen oder aber auch befassen müssen. Dies sind inzwischen recht viele.

Zuallererst sind es Studenten aller internationalisierungsnahen Fächer. Differenziert nach Ebenen des Studiums zielt das Buch auf drei Ausbildungsstufen: Studenten im Bachelorstudium lernen die grundlegende Logik des interkulturellen Managements aus wettbewerbsstrategischer Sicht auf der Basis eines international als innovativ wahrgenommenen Ansatzes kennen. Studenten in Masterstudiengängen lernen Spezifika verschiedener Länder kennen und damit den konkreten Umgang mit den interkulturellen Wettbewerbsstrategien. Studenten in MBA-Studiengängen lernen durch Anwendungsbeispiele das Management in verschiedenen Ländern und die interkulturelle Managementpraxis kritisch zu durchdenken und strategisch umzusetzen.

Als weitere Zielgruppe des Buches sehen wir Praktiker aus Unternehmen, und zwar nicht nur Manager international tätiger Unternehmen in ihrer Erfolgsverantwortung des Auslandsgeschäftes und nicht nur die in die Welt geschickten Expatriates, sondern alle Mitarbeiter, die in internationalen Team- und Projektstrukturen mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenarbeiten. Denn in Zeiten globalen Wirtschaftens begegnet im Grunde jeder von uns ständig Personen mit anderen kulturellen Hintergründen als seinem eigenen. Zudem ist interkulturelles Management ein Führungsthema. Angesprochen sind damit die Führungskräfte, die im Ausland arbeiten oder Mitarbeiter ins Ausland entsenden. Mindestens genauso adressiert sind die Personalpraktiker, die sich in der Personalabteilung mit dem Thema

»Ausland« befassen. Die Personalentwicklung beispielsweise entscheidet über die Trainingsprogramme, die Führungskräfte und Mitarbeiter auf einen Auslandseinsatz wirksam vorbereiten sollen. Damit besitzt sie einen wichtigen Stellhebel zur Festlegung der Richtung des interkulturellen Handelns im Unternehmen.

Schließlich sprechen wir externe Berater, Trainer und Coaches an. Als wichtige Multiplikatoren des aktuellen interkulturellen Managementwissens für die Praxis und insbesondere vor dem Hintergrund ihrer Verantwortung gegenüber den von ihnen Beratenen müssen sie sich bewusst sein, welcher interkulturellen Wettbewerbsstrategie sie folgen. Dazu können sie anhand dieses Buches ihr zugrunde gelegtes Paradigma reflektieren.

5. Was ist neu an diesem Buch?

Unser Buch will einen Paradigmenwechsel im interkulturellen Management unterstützen, der sich in vielen wissenschaftlichen und unternehmenspraktischen Diskussionen bereits abzeichnet:

Erstens verabschieden wir uns von der Idee, dass interkulturelles Handeln ausschließlich aus dem reinen Anpassen an fremde Kulturen besteht.

Zweitens argumentieren wir bewusst nicht normativ, geben also nicht vor, wie ein Unternehmen interkulturell mit einem anderen Land umgehen muss. Wir sehen vielmehr, dass interkulturelles Management von der jeweiligen Situation abhängig ist, also die Definition von Wettbewerbsstrategien nicht nur das Zielland, sondern auch den Markt mit seinen Branchenbedingungen berücksichtigen muss. Daher erklären wir die wettbewerbsstrategische Logik, die dem interkulturellen Managementhandeln zugrunde liegt.

Drittens ist unsere Botschaft nicht altruistisch, harmoniesuchend oder humanistisch. Als Teil ihrer Managementstrategie müssen Unternehmen im Wettbewerb bestehen und langfristig

überleben und ihre eigene Wettbewerbsposition im Extremfall auch »gegen« andere Akteure optimieren.

Deshalb entwickeln wir für Studenten und Manager einen wettbewerbsstrategischen Ansatz für interkulturelles Verhalten, der zur harten – aber interessanten – Realität der globalen Wirtschaft passt. Diese Wirklichkeit wird in ihrer Dynamik auch in Anbetracht der immer stärker werdenden Länder wie China und Indien noch herausfordernder werden, als sie heute bereits ist. Unser neu verstandenes wettbewerbsstrategisches interkulturelles Handeln kann es Unternehmen ermöglichen, bewusste Leitlinien zur Erzielung von Geschäftserfolg im Ausland zu entwickeln – ein Anliegen, das die betriebswirtschaftliche mit der interkulturellen Forschung teilt.

6. Woraus leiten wir unsere Überlegungen ab?

Seit 1993 beschäftigen wir uns gemeinsam mit der internationalen Managementforschung. Ergebnisse sind die intensive Aneignung der Management-, Kultur- und Interkulturtheorien und die Durchführung größerer empirischer Studien. So haben wir mit unserem Team (vgl. Scholz et al. 1997) im Global Performance Project 242 Unternehmen in insgesamt 11 Ländern mittels mehrstündiger Tiefeninterviews und Fragebogen zu ihren Management- und Führungspraktiken untersucht. Es folgten Projekte zu internationalen Stereotypen, Arbeiten im Rahmen des Projekts »Globally Distant Multicultural Teams«, unsere Forschungsreihe zu internationalen virtuellen Teams und eine internationale Vergleichsforschung zur Steuerung von Universitäten. Auf diesem empirischen Fundament hat sich viel Wissen angesammelt, das uns hilft, unsere daten- und theoriebasierten Befunde in einem weiteren Erfahrungskontext zu interpretieren.

Dabei ist uns durchaus bewusst, dass nicht jeder im interkulturellen Management auftretende Konflikt mit der Landeskultur zu tun hat. Doch selbst wenn nur wenige der auftretenden Probleme

tatsächlich auf interkulturell unangemessenes Verhalten beziehungsweise auf Defizite in der Wettbewerbsstrategie zurückzuführen sind, ist dies bereits mehr als ausreichend Grund dafür, über die thematisierte Problematik ernsthaft nachzudenken.

7. Was ist die Logik dieses Buches?

Wir werden zunächst belegen, wo und in welchem Ausmaß interkulturelles Management in der Praxis – trotz bester Absichten der Akteure – nicht funktioniert. Dann erklären wir die drei Verhaltensmuster Kultur-Chamäleon, Kultur-Cowboy und Kultur-Nivellierer und zeigen die mit ihnen verbundenen Chancen und Risiken auf. Danach entwerfen wir mit dem Kultur-Positivisten eine Kombination aus den Stärken dieser Muster und damit verbunden gleichzeitig eine neue, positive Denkwelt für den Umgang mit Interkulturalität im strategischen Management: Sie manifestiert sich in der Competitive Acceptance-Matrix, die als Grundmodell die interkulturelle Sicht mit der wettbewerbsstrategischen Sicht verbindet. Um schließlich zu sehen, was diese Denkwelt für das interkulturelle Management in der Praxis bedeutet, wird zudem das Verständnis für ausgewählte Länder geschärft: Wir zeigen, wie durch Anwendung von Wettbewerbsstrategien Erfolg im Ausland erzielt werden kann.

Obwohl wir ein Lehrbuch geschrieben haben, ist es nicht unser Ziel, alle möglichen Begriffe der Interkulturalität und der internationalen Strategielehre detailliert einzuführen, wie dies bereits andere Kompendien und Lexika tun. Unser Lehrbuch bezieht sich primär auf das Verständlichmachen der neuen wettbewerbsstrategischen Logik. Sie verlässt die Oberflächenebene der allgemein bekannten Interkulturalität, auf der man erfährt, wie man sich in verschiedenen Ländern verhält. Studenten begreifen mit unserem Buch, wie Unternehmen strategische Grundsatzentscheidungen treffen können, um im Wettbewerb mit Unternehmen anderer Länder zu bestehen, und wie diese Grundsatzentscheidungen zur

Leitlinie persönlichen Rollenverhaltens der Mitarbeiter gemacht werden können.

8. Warum sprechen wir von Chamäleons?

Chamäleons sind faszinierende Tiere: Sie verändern bei Gefahr ihre Farbe, können sich tarnen, vermeiden so das Kämpfen und sichern sich trotzdem ihre Beute. Dies lässt sich passend auf viele angebotene interkulturelle Trainings übertragen, deren Teilnehmer dort zum Kultur-Chamäleon erzogen werden: Wie Chamäleons sollen sich die dort Trainierten an fremde Kulturen anpassen und möglichst unauffällig ihre Ziele erreichen.

Im interkulturellen Management kann es aber kontraproduktiv sein, das Unternehmen auf dem Auslandsmarkt wie auch das Verhalten als Mitarbeiter im Ausland bis zur eigenen Unsichtbarkeit an andere Kulturen anzupassen. Kultur-Chamäleons sind also unsere Metapher für uneingeschränktes Anpassen. Gerade weil dies ein verbreiteter Ansatz ist, der seine Vor- und Nachteile hat, orientieren wir uns an ihm im Sinne eines Ausgangspunkts für unsere Argumentation.

9. Wie ist dieses Buch entstanden?

Dieses Buch ist das Ergebnis erlebter internationaler Forschung. Bis auf Dänemark, Indien und Süd-Korea, die nur einer der beiden Autoren besucht hat, haben wir gemeinsam in den beschriebenen Ländern geforscht. Unsere internationale Erfahrung ist damit nicht rein theoretischer Natur, sondern auch gemeinsames Erleben, Interpretieren und Erklären.

In 20 Jahren gemeinsamer Forschung, vor allem auch in unserem von der Europäischen Kommission finanziell geförderten

»Global Performance Project«, sind von vielen Seiten wichtige Impulse auf uns zugekommen. Zu nennen sind hier Borja Arrieta, Christoph I. Barmeyer, Emanuela Becker, Allan Bird, Lisa Bradley, Tony Fang, Sabine Glatt, Peter Hartz, Susanne Hildebrand, Mark A. Huselid, Ariane Husson, Susan E. Jackson, Michael J. Kavanagh, Annette Kirstein, Andreas Kislinger, Hans-Jürgen Lüsebrink, Dominik Ludwig, Mark E. Mendenhall, Stefanie Müller, Joyce S. Osland, Derek S. Pugh, Matthias Reinagl, Tobias Scholz, Randall S. Schuler und Yolanda Vargas. Ihnen möchten wir an dieser Stelle ausdrücklich danken, ebenso Maria Scholz, die über die gesamten 20 Jahre hinweg konstruktiv-kritische Korrekturinstanz jedes Manuskripts war. Das Schreiben des Buches konnten wir im Herbst 2007 in Brisbane an der Queensland University of Technology, die uns exzellente Arbeitsbedingungen bereitstellte, beginnen; beendet haben wir es in konzentrierter Arbeitsatmosphäre im Herbst 2012 in Montréal sowie im Frühjahr 2013 in New York.

10. Was ist der Stellenwert dieses Buches?

Dieses Lehrbuch stellt erstens verschiedene theoretische Ansätze aus dem interkulturellen Management vor. Hier erfüllt es eine Vermittlungsfunktion. Zweitens entwickelt es ein neues Denkmodell für wettbewerbsstrategisches Handeln. Hier liegt ein innovativer Beitrag zur Interkulturforschung und -praxis. Und drittens trägt es zur Gestaltung der interkulturellen Wettbewerbsstrategien bei, indem es präskriptiv auf exemplarische Länder eingeht.

Ein Hinweis zum Umgang mit Geschlechterbezeichnungen: Wir differenzieren bewusst nicht in die weibliche und die männliche Form der Leseransprache, weil wir uns mit einer solchen Pseudo-Korrektheit nicht an Konventionen anpassen wollen, die wir für verkehrt halten, und weil wir die Rolle von Frauen gerade im Rahmen dieses Themas nicht durch derartige Oberflächlich-