

# **INTERKULTURELLES MARKETING**

## **EINE PROJEKTSKIZZE ZUM BEITRAG VON HERBERT FITZEK**

*STEPHANIE VON SPIES*

### **EINLEITUNG**

Eine eindeutige Definition des Begriffes »Kultur« ist im wissenschaftlichen Diskurs nicht vorhanden. Die Forscher, die sich theoretisch mit dem Kulturbegriff beschäftigen, sind sich jedoch einig, dass Kultur einen sehr weiten Bereich umfasst, »der von vom Menschen hergestellten Gegenständen, Werkzeugen, über Werte, Ideen, Weltbilder, Sprache, und Philosophien bis hin zur Art und Weise des Umgangs mit belebten und unbelebten Dingen, Subjekten wie Objekten, reicht« (Thomas/Kinast/Schroll-Machl 2003).

Analog zu dem Umfang der Begrifflichkeit von Kultur ist die Vielfalt der angewandten Forschungsmethoden in der Kulturpsychologie. Ob diese Mannigfaltigkeit an Methoden von Nutzen und sinnstiftend ist, ist fraglich, wird in diesem Aufsatz jedoch nicht weiter bearbeitet.

Im folgenden Text werde ich das Konzept des Kulturassimilators als eine Methode der Kulturpsychologie näher beleuchten, ein lohnenswertes Forschungsfeld ableiten sowie ein entsprechendes Forschungsdesign entwickeln.

### **DER KULTURASSIMILATOR ALS METHODE DER KULTURPSYCHOLOGIE**

In den 60er Jahren wurde in den USA an der Universität Illinois der Kulturassimilator entwickelt. Mit Hilfe des häufig benutzten Bausteins

interkultureller Trainingsprogramme kann das Wissen über andere Kulturen erhöht werden und das fremdkulturelle Verhalten besser verstanden und eingeordnet werden. Eine genaue Definition des Begriffs »Kultur« ist im Zusammenhang mit dem Kulturassimilator von grundlegender Wichtigkeit.

Alexander Thomas, Professor für interkulturelle Psychologie an der Universität Regensburg, definiert Kultur im Hinblick auf die Zusammenarbeit von Menschen sehr praktisch:

»Kultur ist ein universelles Phänomen. Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter. Kultur strukturiert ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und Werten reicht. Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen (z.B. Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Begrüßungsritualen) gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Organisation oder Gruppe tradiert, das heißt an die nachfolgende Generation weitergegeben. Das Orientierungssystem definiert für alle Mitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft oder Gruppe und ermöglicht ihnen ihre ganz eigene Umweltbewältigung. Kultur beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft. Das kulturspezifische Orientierungssystem schafft einerseits Handlungsmöglichkeiten, andererseits aber auch Handlungsbedingungen und setzt Handlungsgrenzen fest.«

Offensichtlich verfügen Menschen bei aller individuellen Einmaligkeit über ein Repertoire an Gemeinsamkeiten, das soziale Leistungen ermöglicht. Die Gemeinsamkeiten bilden die Kultur, welche Alexander Thomas als Orientierungssystem bezeichnet. Die Kultur als Orientierungssystem hilft dem Menschen, den ihn umgebenden Dingen, Gegenständen, Personen, Ereignisfolgen, Prozessabläufen sowie Verhaltenskonsequenzen Bedeutung und Sinn zu verleihen. Die Entwicklung der Kultur ist ein stetiger, nicht abzuschließender Prozess, in dem eine soziale Gemeinschaft ein gemeinsames, für alle verbindliches System von bedeutungshaltigen Zeichen schafft, das ihr erlaubt, die Welt und sich selbst in einer bestimmten, für sie verständlichen und akzeptablen Art und Weise wahrzunehmen, zu interpretieren und zu behandeln.

In interkulturellen Überschneidungssituationen treffen in unterschiedlichen Kulturen sozialisierte Menschen aufeinander, die sich, da sie die fremden Normen und Bewertungsmaßstäbe nicht kennen, zunächst an den eigenkulturellen Werten und Normen (dem eigenen Orientierungssystem) orientieren. Da das eigene Orientierungssystem jedoch von anderen Normen, Werten und Verhaltensregeln geprägt ist, lassen sich die Bedeutung und der Sinn des Verhaltens des Gegenübers nicht erschließen.

Unter anderem entwickelte Alexander Thomas Anfang der 90er Jahre in Deutschland eine Methode, welche sich insbesondere mit dieser interkulturellen Problematik auseinandersetzt. Da die Kultur einen übergeordneten Rahmen einer sozialen Gemeinschaft darstellt, lassen sich kulturspezifische Orientierungsmerkmale von Personen einer Kultur in bestimmten Begegnungssituationen und Problembehandlungen herausarbeiten. Diese kulturspezifischen Orientierungsmuster bezeichnet Alexander Thomas als Kulturstandards. Er unterteilte die Kulturstandards in zentrale, bereichsspezifische und kontextuelle Kulturstandards, welche sich durch folgende fünf Merkmale definieren:

- »Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.
- Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt.
- Kulturstandards besitzen Regulationsfunktionen in einem weiten Bereich der Situationsbewältigung und des Umgangs mit Personen.
- Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren.
- Verhaltensweisen, die sich außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert« (vgl. Thomas et al. 2003).

Es ist wenig verwunderlich, dass sich, wenn Menschen einer Kultur den Umgang und das Verhalten in einer bestimmten Situation mit Men-

schen einer anderen Kultur beschreiben, eine hohe Übereinstimmung in verhaltensrelevanten Merkmalen der beschriebenen Kultur zeigen. Überprüft man diese Ergebnisse mit den Ergebnissen anderer wissenschaftlicher Disziplinen, wie beispielsweise der Philosophie, der Soziologie, der Völkerkunde und der Literaturwissenschaft, und bestätigen sich die verhaltensrelevanten Merkmale dieser Nation, dann ist davon auszugehen, dass es sich um zentrale Kulturstandards der untersuchten Kultur handelt. Diese Kulturstandards sind nicht nur für die oben beschriebene bestimmte Situation wirksam, sondern lassen sich als bereichsübergreifende kulturspezifische Orientierung verstehen. Für das Handeln der Menschen in einer bestimmten Nation oder in einem bestimmten Kulturraum sind die zentralen Kulturstandards charakteristisch und unverwechselbar (vgl. Thomas 1999).

Neben den zentralen Kulturstandards existieren ebenso bereichsspezifische Kulturstandards, welche ziel-, aufgaben- und kontextgebunden sind und ihre Wirksamkeit erst im Zusammenhang mit bestimmten Handlungsfeldern entfalten. Hinweise auf kontextuelle Kulturstandards, welche eine kulturspezifische Basisorientierung bedeuten, geben einschlägige Forschungen von Thomas und Schenk (1996). Diese besagen, dass den Vertretern der jeweiligen Kultur ein Handlungszwang auferlegt wird, der sie verpflichtet, in bestimmten Situationen eine sehr genau spezifizierte und umgrenzte Grundorientierung einzunehmen, die dann auf allen drei psychologisch relevanten Ebenen wirksam wird.

Um Kulturstandards zu identifizieren, werden kritische Interaktionssituationen (*Critical Incident*) in Hinblick auf kulturelle Unterschiede und besondere Merkmale in der interkulturellen Begegnungssituation analysiert. Sehr verbreitet ist die Befragung einer großen Anzahl von Experten (Personen mit Erfahrungen in unterschiedlichen, interkulturellen Begegnungssituationen), welche immer wieder Probleme und Schwierigkeiten im Umgang mit ausländischen Partnern beobachtet haben. Es werden andersartige, unerwartete und unerklärliche Verhaltensweisen und Reaktionen erhoben, die sie mehrfach erfahren haben und als typisch für diese Kultur einstufen. Die Experten werden ebenso gebeten, ihre Erklärungen für das aus ihrer Sicht fremdartige und unerwartete Verhalten zu schildern. Aus der Befragung der Experten resultiert eine Ansammlung typischer kritischer Interaktionssituationen. Diese werden

von Personen, die nicht nur in beiden Kulturen beheimatet sind und sich somit in beiden Kulturen gut auskennen, sondern sich wissenschaftlich mit Problemstellungen kulturvergleichend beschäftigt haben, auf die in den Interaktionssituationen handlungswirksam werdenden Kulturstandards hin untersucht.

Im Vergleich mit den Erkenntnissen weiterer wissenschaftlicher Disziplinen lässt sich eine spezifische Anzahl von Kulturstandards, nicht aber die Gesamtheit einer Kultur beschreiben. Die Kulturstandards ermöglichen das Kennenlernen eines fremdkulturellen Orientierungssystems sowie die Erklärung fremdartig wirkenden Verhaltens. Außerdem können Kulturstandards eine Sensibilisierung auf das eigenkulturelle Orientierungssystem bewirken. Die Verbindung von Kulturstandards einer Kultur ermöglicht allerdings keine vollkommene Einsicht in das, was eine Kultur insgesamt ausmacht.

Die Vernetzung untereinander und die Einbindung in kulturhistorische Analysen und Entstehungskontexte lassen zentrale Kulturstandards in Verbindung mit prototypischen kritischen Interaktionssituationen als Ausgangspunkt zur Entwicklung interkultureller Trainings zur Sensibilisierung und Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit Personen einer fremden Kultur nutzen. Des Weiteren machen sie deutlich, dass jede Kultur eigene Orientierungssysteme geschaffen hat, welches die gegenseitige interkulturelle Wertschätzung fördert und damit die Basis zum Aufbau von interkulturellen Handlungskonzepten legt.

Kulturstandards lassen sich nicht nur für Nationalkulturen erheben, sondern auch für Subkulturen wie beispielsweise Unternehmens-, Organisations- oder dyadische Gruppenkulturen. Die Nationalkulturen beeinflussen zwangsläufig die Subkultur, aber auch die Subkulturen können Einfluss auf die Nationalkulturen haben. Auf diese Thematik kann ich in diesem Exposé jedoch nicht näher eingehen.

#### **FORSCHUNGSFELD DES KULTURASSIMILATORS: INTERKULTURELLES MARKETING**

»Go global, think local« ist ein verbreiteter Leitsatz in der Wirtschaft. Die Erschließung von neuen Zielmärkten sowie die Expansion auf

diesen Märkten entwickelt sich immer mehr zum Credo von Unternehmen. Der Vertrieb der Produkte innerhalb der eigenen Landesgrenze reicht meist längst nicht mehr aus. Die Öffnung neuer Märkte bietet für die Unternehmen zahlreiche Wachstumsmöglichkeiten. Jedoch bringt dies auch Gefahren mit sich (vgl. Meffert/Christoph/Burmann 2008).

Für die Wettbewerber ergeben sich die gleichen Chancen, sodass die eigenen Märkte nicht mehr geschützt sind. Dies bedeutet, dass Unternehmen besonders schnell handeln müssen, um sich auf diese Faktoren einzustellen. Leider hat dies oft zur Folge, dass die notwendigen Schritte und Konsequenzen einer geplanten Neueroberung eines Marktes zu wenig hinterfragt werden. Internationalisierung bedeutet zwangsweise die Begegnung und Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Kulturen. Probleme, welche aus Geschäftsaktivitäten im Ausland entstehen können, werden häufig von Unternehmen unterschätzt.

Auch die Globalisierung hat ihre Grenzen, welche Rücksicht auf die spezifische Kultur fordern. Eine globale Standardisierung des Verhaltens der Konsumenten hat noch nicht stattgefunden und es ist fraglich, ob es jemals soweit kommen wird. Eine Differenzierung der Absatzmärkte aufgrund kultureller Unterschiede ist daher unabdinglich.

In diesem Aufsatz werde ich mich auf die Probleme aus Marketing-sicht konzentrieren, wohl wissend, dass Globalisierung und Internationalisierung für jede Abteilung eine große Herausforderung darstellen. Hierbei werde ich meinen Schwerpunkt auf die psychologischen Seiten des Marketings legen, d.h. auf die Gesetzmäßigkeiten im Verhalten der Marktteilnehmer. Zu diesem Thema werde ich konkrete Beispiele einer Firma XY anführen, welche sich unter anderem auf den Vertrieb von Backartikeln auf mehreren Kontinenten spezialisiert hat.

Firma XY vertreibt seine Produkte in 35 Ländern der Welt. Das Sortiment in diesen Ländern unterscheidet sich in der Vielfalt des Angebotes, die Produkte sind aber nahezu identisch.

Die einheitliche Markenpolitik und die übergreifende Markenstrategie führen zu einer klaren internationalen Markenidentität. Nur in Italien werden die Produkte der Firma unter einem anderen Firmennamen geführt. In allen weiteren 34 Ländern werden alle Markenartikel unter dem Namen XY vertrieben. Auch die Werbespots der einzelnen Produkte

sind einheitlich und werden weltweit nur mit geringen Abweichungen in der jeweiligen Landessprache beworben.

Hierdurch tritt die Firma XY durch ihren deutschen Namen in vielen Ländern als »fremd« und »exotisch« in Erscheinung, welches eine besondere Anziehungskraft für die Verbraucher der anderen Kulturen darstellt. Ein weitgehend einheitlicher Markenauftritt im internationalen Markt ist aber besonders auch durch die enormen Kosteneinsparungen attraktiv. Jedoch kann Firma XY nicht auf alle aufwendigen Anpassungen an die jeweils fremde Kultur verzichten. So wie eine allzu starke Anpassung an den ausländischen Markt kontraindiziert sein kann, ist auch eine komplette Unterlassung einer Anpassung an den ausländischen Markt nicht zu empfehlen.

Betrachtet man beispielsweise den Versuch der Erschließung eines neuen Marktes der Firma XY in Indien vor einigen Jahren, so hätte hier sicherlich eine stärkere Anpassung und Auseinandersetzung mit dem indischen Markt stattfinden müssen. Manche Produkte sind eng an kulturelle Gebräuche und Traditionen geknüpft. In Deutschland ist der Konsum von Kuchen stark in der Kultur verankert. Jedes Kind in Deutschland wächst bereits damit auf, dass mindestens an Geburtstagen, wenn nicht sogar jeden Sonntagnachmittag Kuchen gegessen wird. Der Konsum von Kuchen ist demnach für die Deutschen alltäglich. Nicht verwunderlich ist daher der gute Absatz von Backmischungen der Marke XY auf dem deutschen Markt.

In Indien hingegen ist der Verzehr von Backwaren nur sehr wenig verbreitet. Eine Tradition wie beispielsweise den Geburtstagskuchen gibt es in der indischen Kultur nicht. Der Konsum von Kuchen ist für die Inder befremdlich und Kuchen ist dort nicht auf dem Speiseplan zu finden. Diese kulturellen Unterschiede erklären, warum der Absatz von Backmischungen der Firma XY in Indien im starken Kontrast zu Deutschland scheitern »musste«. Die Inder wussten schlicht und einfach nicht, was es mit einem Marmorkuchen auf sich hat, geschweige denn hatten sie die technischen Geräte, um diesen herzustellen.

Hieraus kann jedoch nicht gefolgert werden, dass allein die Vorliebe für Kuchen einer Kultur eine Erfolgsgarantie für den Vertrieb von Backmischungen ist. Beispielsweise ist der Genuss von Kuchen in der Türkei vergleichbar mit dem Kuchenkonsum der Deutschen, dennoch konnten

sich auch auf diesem Markt die Backmischungen von Firma XY nicht durchsetzten. Nicht zu unterschätzen ist der Einfluss der gesellschaftlichen Funktion der Mahlzeit – in diesem Beispiel des Kuchens. In der Türkei hat die Zubereitung eines Kuchens einen ganz anderen Stellenwert als hierzulande. In den deutschen Haushalten gewinnt die Praktikabilität und Geschwindigkeit der Zubereitung von Speisen immer mehr an Gewicht. Die Deutschen wollen einfache und schnelle Zubereitungen, aber nicht an der Qualität der Speisen einbüßen. Backmischungen der Firma XY sind eine gute Kombination dieser beiden Komponenten. Sie stellen die »kleine« Hilfe für die moderne Frau dar, die es ihr ermöglicht, ihren Beruf sowie die Aufgaben einer »perfekten« Hausfrau miteinander zu verbinden.

Ganz anders ist das Backen in der türkischen Kultur verwurzelt. In der Türkei wird das Backen von den Frauen regelrecht zelebriert. Eine einfache Zubereitung und die Zeitersparnis, die durch eine Backmischung entstehen, haben keinen Wert. Je komplizierter die Zubereitung ist, desto mehr können die Türkinnen ihre Aufgabe als Frau erfüllen und sich als gute Hausfrau und Ehefrau beweisen. Eine Backmischung stellt für eine türkische Frau vielmehr eine Beleidigung und Untergrabung ihrer Kompetenz dar als eine Hilfe.

Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass sich der erfolgreiche Absatz von Produkten hierzulande nicht ohne Weiteres auf andere Länder und Kulturen übertragen lässt. Hätte man zunächst einmal die Kulturstandards bezüglich des Lebensmittelkonsums, der Rolle des Kuchens und der (Haus)-Frau sowie der Bräuche in beiden Kulturen erhoben und näher betrachtet, so hätte die Firma XY sicherlich sehr viel Geld sparen können.

## **FORSCHUNGSDESIGN**

Mithilfe des Kulturassimilators als interkultureller Trainingsmethode hätte die Marketingabteilung der Firma XY das Orientierungssystem der Inder und Türken besser kennenlernen können. Ein konkretes Forschungsdesign für die Türkei hätte folgendermaßen aussehen können:

Zunächst hätte man mithilfe von Experten Critical Incidents zu



dem Thema »Rolle der Frau« und zu den Gewohnheiten bezüglich der Herstellung und des Konsums von Kuchen herausarbeiten müssen. Anschließend hätte man diese von in Deutschland lebenden türkischen Immigranten, die bereits mit kulturvergleichenden Methoden gearbeitet haben, auf die in den Interaktionssituationen handlungswirksam werdenden Kulturstandards hin analysieren lassen können.

Die hieraus resultierenden Critical Incidents, welche für das Marketingteam unverständliche Reaktionen der Türken beschreiben, hätte man der Marketingabteilung schildern können. Zu jedem dieser Interaktionssituationen hätte man ihnen mehrere Erklärungsmöglichkeiten für das Verhalten der Türken angeboten und sie hätten sich für eine entscheiden müssen. Die Rückmeldung der gewählten Antwort hätten sie einsehen können und bei falschen Antworten die Aufforderung erhalten, es noch einmal zu überdenken. Die zu vermittelnden Inhalte hätte man am Ende dem Marketingteam noch einmal zusammengefasst mitteilen können.

Mithilfe des Prinzips des programmierten Lernens hätten die Mitarbeiter der Marketingabteilung ihr Wissen über die türkische Kultur erhöhen können und wahrscheinlich auf die Markteinführung von Backmischungen in den türkischen Markt verzichtet. Dieses Praxisbeispiel der Firma XY zeigt, dass es für international tätige Unternehmen unausweichlich ist, Marketingbemühungen an die Verbraucherkultur anzupassen und die Absatzmärkte kulturspezifisch zu differenzieren. Kulturstandards können hierbei als Orientierungshilfe verwendet werden und das Wissen über das fremdkulturelle Orientierungssystem erhöhen.

## SCHLUSS

Der Kulturassimilator stellt eine leicht anzuwendende Methode der Kulturpsychologie dar. Dies hat den Vorteil, dass auch nicht ausgebildete Psychologen sich an ihm bedienen können und ihren Horizont über fremde Kulturen erweitern können. Somit eröffnet sich auch den Mitarbeitern der Marketingabteilung die Möglichkeit, sich sowohl kosten- als auch zeiteffektiv auf interkulturelle Interaktionen vorzubereiten.

Allerdings muss darauf geachtet werden, dass die Critical Incidents

marketingrelevante Situationen widerspiegeln, da ansonsten nur geringe Rückschlüsse für das Handeln der Marketingabteilung gezogen werden können. Ferner dürfen die festgelegten Kulturstandards nicht Stereotypen einer gewissen Kultur bedienen. Besonderer Sorgfalt bedarf die Kulturstandardidentifizierung. Fraglich ist, ob die oben dargestellte Methode von Alexander Thomas wirklich geeignet ist, um allgemeine Rahmen sozialer Gemeinschaften und Verhaltensmuster zu erheben. Ebenso ist die Kultur als Orientierungssystem nicht als starres, festgelegtes System zu verstehen, sondern als bewegliches, sich wandelndes Konstrukt.

Trotz dieser Einwände erweist sich der Kulturassimilator als gelungene Methode der Kulturpsychologie. Wird er im Zusammenhang mit interkulturellem Marketing verwendet, kann er Aufschluss geben über Verhaltensmuster in spezifischen Situationen von potenziellen Konsumenten neuer Märkte.

#### LITERATUR

- Meffert, Heribert; Christoph, Manfred & Burmann, Kirchgeorg (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden (Gabler).
- Thomas, Alexander (1999): Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile. IMIS-Beiträge 10, 91–132.
- Thomas, Alexander; Kinast, Eva-Ulrike & Schroll-Machl, Silvia (Hg.) (2003): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Thomas, Alexander & Schenk, Eberhard (1996): Interkulturelles Orientierungstraining für chinesische Fach- und Führungskräfte zum Umgang mit deutschen Partnern. Heidelberg (Asanger).
- <http://www.user.gwdg.de/~kflechs/iikdiaps1-93.htm>
- [http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelles\\_Lernen](http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelles_Lernen)
- [http://www.diplom.de/Diplomarbeit-3050/Entwicklung\\_eines\\_Culture\\_Assimilator\\_Trainings\\_zur\\_Vorbereitung\\_von\\_Expatriates\\_und\\_Praktikanten\\_auf\\_ihren\\_beruflichen\\_Einsatz\\_in\\_Argentinien.html](http://www.diplom.de/Diplomarbeit-3050/Entwicklung_eines_Culture_Assimilator_Trainings_zur_Vorbereitung_von_Expatriates_und_Praktikanten_auf_ihren_beruflichen_Einsatz_in_Argentinien.html)
- <http://www.grin.com/e-book/47932/das-kennenlernen-der-anderen-kultur-die-massnahme-des-culture-assimilator>