



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Kulturunterschiede und ihre Relevanz
im interkulturellen Marketing“

verfasst von / submitted by

Daniela Schmid, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, im März 2017 / Vienna, March 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 060 342 348

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Übersetzen Englisch Italienisch

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Gerhard Budin

Danksagung

Zur Entstehung dieser Arbeit haben viele Menschen unterstützend beigetragen, bei denen ich mich herzlich bedanken möchte. Zuallererst gilt mein Dank meiner Familie – meinen Eltern und meinem Bruder, die mich immer unterstützt und außerdem die vorliegende Arbeit Korrektur gelesen haben. Insbesondere bedanken möchte ich mich außerdem bei meinem Freund Paul und meinen MitbewohnerInnen Benji und Maria für ihren Beistand und bei allen anderen FreundInnen, die immer ein offenes Ohr für mich hatten. Schließlich gilt mein Dank meinem Betreuer Herrn Professor Budin, der mir von der Themenfindung an helfend zur Seite stand und es mir damit ermöglicht hat, die vorliegende Arbeit in dieser Form zu verfassen.

Inhaltsverzeichnis

0 Einleitung.....	1
1 Kultur.....	5
1.1 Kultur als mentale Programmierung.....	5
1.2 Explizite und implizite Elemente von Kultur.....	6
1.3 Kulturelle Universalien und Kulturunterschiede.....	8
1.4 Entstehung und Dynamik von Kultur.....	9
1.5 Individuum und kollektive Kultur.....	10
1.6 Kommunikation und Kultur.....	11
1.7 Nation und Kultur.....	12
2 Kultur im Zeitalter der Globalisierung.....	14
2.1 Merkmale der Globalisierung.....	14
2.2 Konvergenz und Homogenisierung.....	15
2.3 Divergenz und Heterogenisierung.....	16
2.4 Globalisierung – oberflächliche Konvergenz und tiefgreifende Divergenz.....	18
3 Kulturunterschiede.....	20
3.1 Kulturunterschiede als Forschungsgegenstand.....	20
3.2 Auswahl geeigneter Konzepte zur Untersuchung von Kulturunterschieden im Kontext des interkulturellen Marketing.....	21
3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede.....	22
3.3.1 Machtdistanz.....	23
3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus.....	24
3.3.3 Exkurs: Individualismus und Kollektivismus aus der Sicht der Psychologie.....	26
3.3.4 Maskulinität versus Femininität.....	28
3.3.5 Unsicherheitsvermeidung.....	29
3.3.6 Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung.....	30
3.3.7 Beherrschung versus Nachgiebigkeit.....	31
3.3.8 Kritik an Hofstedes Kulturdimensionen.....	31
3.4 Kulturdimensionen nach Hall.....	33
3.4.1 Monochrones versus polychrones Zeitverständnis.....	33
3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation.....	34
4 Interkulturelles Marketing.....	36
4.1 Grundlagen.....	36
4.1.1 Definition Marketing.....	36
4.1.2 Der Marketing-Mix.....	37
4.1.2.1 Produktpolitik.....	38
4.1.2.2 Kommunikationspolitik.....	38
4.1.2.3 Kontrahierungspolitik.....	40
4.1.2.4 Distributionspolitik.....	40
4.2 Marketing im Wandel der Zeit.....	41
4.2.1 Internationales Marketing.....	41
4.2.2 Globales Marketing.....	42
4.2.2.1 Definition.....	43
4.2.2.2 Kulturelle Homogenisierung und globales Marketing.....	43
4.2.2.3 Standardisierte Marketingansätze.....	44
4.2.3 Der Kulturschock im Marketing.....	47
4.2.4 Interkulturelles Marketing.....	49
4.2.4.1 Definition und Begriffsabgrenzung.....	49

4.2.4.2 Kulturelle Heterogenisierung und interkulturelles Marketing.....	50
4.2.4.3 Differenzierte Marketingansätze.....	51
4.2.4.4 Interkulturelles Marketing – eine Kombination aus Standardisierung und Differenzierung.....	54
4.3 Interkulturelles Marketing: Allgemeines und interkulturelle Marketingmaßnahmen...	55
4.3.1 Kulturelle Faktoren, die im Marketing grundsätzlich beachtet werden müssen...	56
4.3.1.1 Kommunikation.....	56
4.3.1.2 Werte und Gewohnheiten.....	57
4.3.1.3 Soziale Institutionen und Bildung.....	58
4.3.1.4 Konsummuster.....	59
4.3.1.5 Ästhetik, Farben und Zahlen.....	59
4.3.1.6 Religion.....	60
4.3.1.7 Ziellandspezifische Kriterien.....	60
4.3.1.8 Unternehmensspezifische Kriterien.....	61
4.3.2 Interkulturelle Marketingmaßnahmen.....	62
4.3.2.1 Interkulturelle Produktpolitik.....	62
4.3.2.2 Interkulturelle Markenpolitik.....	63
4.3.2.3 Interkulturelle Kommunikationspolitik.....	65
4.3.2.4 Interkulturelle Kontrahierungspolitik.....	70
4.3.2.5 Interkulturelle Distributionspolitik.....	71
4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing.....	72
4.3.4 Interkulturelles Marketing im Internet.....	73
4.3.4.1 Allgemeines zum interkulturellen Marketing im Internet.....	73
4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing.....	74
4.3.4.3 Interkulturelles Marketing mittels Online-Katalog.....	75
4.4 Die Zukunft des Marketings – das Individuum als neue Orientierungsgröße?.....	76
5 Analyse und Diskussion.....	77
5.1 Methodik.....	77
5.2 Fallbeispiel IKEA.....	79
5.2.1 Allgemeines.....	79
5.2.2 Marketingstrategie.....	80
5.2.3 IKEA-Online-Katalog.....	82
5.2.3.1 Allgemeines und Produktion des IKEA-(Online-)Katalogs.....	82
5.2.3.2 Kulturelle Anpassung des IKEA-(Online-)Katalogs.....	84
5.2.4 Ausgewähltes Analysematerial aus dem IKEA-Online-Katalog 2017.....	85
5.3 Kategorisierung der zu analysierenden Nationalkulturen Österreich, Deutschland, Italien und Großbritannien.....	87
5.3.1 Österreich.....	87
5.3.2 Deutschland.....	91
5.3.3 Großbritannien.....	94
5.3.4 Italien.....	97
5.4 Analyse.....	101
5.5 Zusammenfassung der Analyse und Ergebnisse.....	142
6 Schluss.....	145
Bibliographie.....	148
Abbildungsverzeichnis.....	159
Abstracts.....	160
Anhang.....	i
Dimension Data Matrix.....	i

0 Einleitung

Globalisierung ist ein Stichwort, das seit geraumer Zeit in aller Munde ist. Globalisierung bedeutet, dass unsere Welt durch die Konnektivität, die uns vor allem das Internet bietet, ein Stück weit kleiner wird – dadurch verändern sich unsere Lebensrealitäten, und Menschen aus unterschiedlichsten kulturellen Kontexten treffen aufeinander und tragen weiter dazu bei, dass sich unser Alltag verändert. Zugleich werden wir uns aber auch immer wieder unserer kulturellen Unterschiede und Grenzen bewusst. Und auch in anderen Bereichen sorgt Globalisierung für tiefgreifende Veränderungen: Global tätige Unternehmen gewinnen immer mehr an Einfluss und verändern unseren Alltag weiter. Wir sind ständig von Werbung und Marketing umgeben und werden dadurch – meist sehr gezielt – beeinflusst. Betrachtet man diese unterschiedlichen Entwicklungen, ergeben sich interessante Zusammenhänge: Globalisierung, Kultur und Kulturunterschiede aber auch Marketing beeinflussen unser aller Leben und bieten damit interessante Themenbereiche, die auch für TranslatorInnen neue Erkenntnisse, Tätigkeitsbereiche und interessante Berufsfelder eröffnen können.

Der Themenkomplex Globalisierung, Kulturunterschiede und Marketing ist aus unterschiedlichen Blickwinkeln interessant. Zum einen nehmen Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung eine bedeutende Rolle ein: Sie sind weltweit tätig und erreichen damit im Zuge ihres Marketing eine große Anzahl unterschiedlicher Menschen. Die Beschäftigung mit dem Themenbereich Marketing bleibt damit nicht theoretisch, sondern lässt sich praktisch verorten: Wir alle sind ständig vom Einfluss globaler Unternehmen umgeben. Ein weiterer Themenbereich, der im Kontext der Globalisierung eine wichtige Rolle spielt, sind Kulturunterschiede – und gleichzeitig deren Einfluss auf das Marketing. Obwohl es scheint, als würden sich Kulturen mit durch den Einfluss global tätiger Unternehmen immer ähnlicher, sind wir doch Produkte unserer Kultur und bewegen uns immer im Rahmen unserer kulturellen Grenzen – vor allem im Kontakt mit Individuen anderer Kulturen wird deutlich, dass noch immer gravierende Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen bestehen. Die Bereiche Globalisierung, Kulturunterschiede und Marketing treffen im interkulturellen Marketing aufeinander, das aufgrund des vielseitigen Umfeldes und vor allem im Hinblick auf die Kommunikation mit potentiellen KonsumentInnen auch für TranslatorInnen interessant ist.

Im Rahmen dieser Arbeit soll aufgezeigt werden, dass Kulturunterschiede im Allgemeinen und besonders im interkulturellen Marketing eine wichtige Rolle spielen – und, dass Wissen um interkulturelle Unterschiede TranslatorInnen helfen kann, den Bereich des interkulturellen Marketings als Berufsfeld zu erschließen, dieses Wissen aber aufgrund des dabei bestehenden Fokus auf zielkulturgerechte Kommunikation auch grundsätzlich für erfolgreiches translatorisches Handeln relevant ist. Dabei wird ein besonderer Fokus darauf gelegt, wie theoretische Konzepte zu Kulturunterschieden im Bereich der Kommunikation im Rah-

men des interkulturellen Marketing eingesetzt werden können, um zielkulturgerecht mit unterschiedlichen EmpfängerInnen kommunizieren zu können. Dazu soll basierend auf marketingtheoretischen Grundsätzen sowie Konzepten zu Kulturunterschieden im Rahmen der Analyse ausgewählter Beispielseiten aus verschiedenen Länderversionen des IKEA-Online-Katalogs untersucht werden, inwiefern Kulturunterschiede im Marketing von IKEA eine Rolle spielen, um damit Rückschlüsse auf die Relevanz von Kulturunterschieden im Marketing allgemein und darauf, wie zielgerichtete kulturspezifische Kommunikation funktionieren kann, ziehen zu können.

Im ersten Kapitel erfolgt zunächst eine Definition des Konzeptes Kultur für diese Arbeit. Darauf folgt im zweiten Kapitel eine Betrachtung der Kultur im Zeitalter der Globalisierung, wobei der Frage, ob und warum kulturelle Unterschiede trotz der weltweiten wirtschaftlichen und kommunikativen Konnektivität weiterhin bestehen, nachgegangen wird. Im Anschluss erfolgt im dritten Kapitel ein Überblick über wichtige theoretische Konzepte zu Kulturunterschieden, wobei besonders auf deren Eignung für Untersuchungen im interkulturellen Marketing eingegangen wird – woraufhin schließlich ein besonderer Fokus auf die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall gelegt wird. Um die heutige Realität des interkulturellen Marketings zu verstehen, wird im vierten Kapitel auf die Entwicklung des Marketingbegriffs vom internationalen über das globale hin zum interkulturellen Marketing eingegangen. Daraufhin wird ein besonderer Fokus auf das interkulturelle Marketing gelegt und aufgezeigt, in welchen Bereichen kulturelle Faktoren eine Rolle spielen. Im Hinblick auf die Analyse im praktischen Teil folgt zudem ein kurzer Überblick über Besonderheiten des interkulturellen Marketings im Internet. Im Rahmen der praktischen Analyse soll der IKEA-Online-Katalog in der deutschen, österreichischen, italienischen und britischen Version mithilfe der Methode der vergleichenden qualitativen Inhaltsanalyse im Hinblick auf Kulturunterschiede und deren Relevanz im interkulturellen Marketing untersucht werden. Zunächst erfolgt daher eine kurze Definition der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse sowie ein Überblick über das Unternehmen IKEA im Allgemeinen und im Besonderen im Hinblick auf die Marketingstrategie des Konzerns und das Marketing-Instrument IKEA-Online-Katalog. Basierend auf den Ergebnissen der betrachteten theoretischen Konzepte zu Kulturunterschieden wird außerdem eine Kategorisierung der vier zur Analyse gewählten Länder – Österreich, Deutschland, Italien und Großbritannien – nach den existierenden Kulturunterschieden vorgenommen. Auf der Grundlage der Kategorisierung der Beispielkulturen sowie basierend auf theoretischen Ansätzen zum interkulturellen Marketing soll im Anschluss anhand ausgewählter Beispielseiten der unterschiedlichen Versionen des IKEA-Online-Katalogs analysiert werden, in welchen Bereichen Kulturunterschiede im Marketing Berücksichtigung finden und inwiefern die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall geeignet sind, um zielkulturgerecht zu kommunizieren. Dazu sollen folgende Hypothesen untersucht werden:

1. **Die Marketingstrategie von IKEA ist ein typisches Beispiel für interkulturelles Marketing.**

Im Rahmen der Untersuchung der ersten Hypothese soll zunächst nachgewiesen werden, dass IKEA ein typisches Beispiel für ein Unternehmen mit einer interkulturellen Marketingstrategie und damit für die Untersuchung der Relevanz von Kulturunterschieden im interkulturellen Marketing geeignet ist.

2. **Auf kulturelle Faktoren, die im Marketing grundsätzlich beachtet werden müssen, wird im Marketing von IKEA Rücksicht genommen.**

Im Rahmen der Untersuchung dieser Hypothese soll verdeutlicht werden, dass kulturelle Faktoren, die laut marketingtheoretischer Vorgaben in allen Bereichen des Marketings besonders berücksichtigt werden sollten, auch im IKEA-Online-Katalog beachtet werden. Dabei soll zudem versucht werden, herauszuarbeiten, welche kulturellen Faktoren von besonderer Bedeutung sind.

3. **Der wichtigste Bereich, der Einfluss auf die Marketingstrategie von Niederlassungen eines Unternehmens in unterschiedlichen Zielkulturen hat, ist die Kommunikation. Daraus lässt sich schließen, dass das interkulturelle Marketing ein interessantes Berufsfeld für TranslatorInnen darstellen kann.**

Es wird vermutet, dass die Kommunikation der wichtigste Bereich ist, in dem im interkulturellen Marketing in jedem Fall auf Kulturunterschiede Rücksicht genommen werden muss – dies soll im Rahmen der Untersuchung dieser Hypothese bestätigt werden. Damit soll zudem aufgezeigt werden, dass das interkulturelle Marketing ein interessantes Berufsfeld für TranslatorInnen darstellen kann.

4. **Wichtige Aspekte der Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall und deren Auswirkungen spiegeln sich im IKEA-Online-Katalog wieder.**

Im Zuge der Analyse dieser Hypothese soll untersucht werden, ob sich wichtige Aspekte der Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall in der Gestaltung der unterschiedlichen IKEA-Online-Katalogversionen widerspiegeln.

5. **Die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall sind geeignete Konzepte, um die Kommunikation im Bereich Marketing gezielt an verschiedene Zielkulturen anzupassen. Sie sind damit sowohl für MarketingexpertInnen als auch für TranslatorInnen relevant.**

Zusammenfassend soll der Frage nachgegangen werden, ob die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall geeignete Konzepte sind, um die Kommunikation im Marketing gezielt an

verschiedene Zielkulturen anzupassen. Außerdem soll aufgezeigt werden, welche Kulturdimensionen dabei besonders relevant und zielführend sein könnten. Dieses praktische Wissen im Hinblick auf zielkulturgerechte Kommunikation ist nicht nur für TranslatorInnen, die das interkulturelle Marketing als potenzielles Berufsfeld erschließen möchten, sondern für translatorisches Handeln generell relevant.

1 Kultur

Für die Beschäftigung mit Kulturunterschieden ist es zunächst notwendig, sich mit den wichtigsten Merkmalen von Kultur auseinanderzusetzen. Im alltäglichen Sprachgebrauch gibt es nur wenige Begriffe, die mit so vielen unterschiedlichen Bedeutungen behaftet sind (vgl. Hess-Lüttich 1999:83) und beschäftigt man sich wissenschaftlich mit dem Begriff Kultur, trifft man auf eine fast unüberschaubare Menge Literatur aus verschiedensten Disziplinen (vgl. Andres 2004:99). Eine verbindliche Definition von Kultur findet man allerdings nicht – es gibt zahlreiche verschiedene Definitionen, Konzepte und Klassifikationsversuche (vgl. Müller/Gelbrich 2004:41, 44). Das liegt vor allem daran, dass Kultur ein sehr komplexes Konzept ist, das nicht einfach zu greifen ist (vgl. Usunier 1993:21, 24). Im Folgenden soll daher, anstatt auf eine Definition zurückzugreifen, auf einige wesentliche Merkmale von Kultur, die für die vorliegende Arbeit besonders relevant sind, eingegangen werden.

1.1 Kultur als mentale Programmierung

Kultur wird in der Anthropologie als „[...] the way of life of a people, [...] the sum of their learned behavior patterns, attitudes, and material things“ (Hall 1959:42) beschrieben. Kultur ist damit die bestimmende Größe, die alles, was unser Leben ausmacht, wie wir handeln und was wir tun, lenkt. Ein weiteres grundlegendes Merkmal von Kultur ist ihre Kollektivität. Diese beiden Hauptmerkmale werden in Hofstedes Definition von Kultur als „[...] the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another“ (2002²:9) zusammengefasst. Kultur kann damit als mentale Programmierung verstanden werden, die dazu da ist, grundsätzliche Probleme zu lösen, mit denen sich alle Individuen gleichermaßen konfrontiert sehen – Unterschiede in der mentalen Programmierung und damit in der Kultur lassen sich auf unterschiedliche Lösungsansätze oder Handlungsprinzipien für dieselben universellen Probleme zurückführen (vgl. Usunier 1993:37, Hofstede 2002²:1-3; Hofstede/Hofstede 2005²:2ff., 10f.).

Laut Hofstede lassen sich dabei drei Ebenen mentaler Programmierung unterscheiden: Erstens die menschliche Natur, die biologische Grundausrüstung, die allen Menschen gemein ist, beispielsweise in Form von expressivem Verhalten wie Lachen oder Weinen; zweitens die Kultur, in die Individuen hineingeboren werden, beziehungsweise die kulturell akzeptierten Verhaltensweisen, die im Laufe des Lebens innerhalb bestimmter sozialer Strukturen erlernt werden, wie etwa die Sprache, die Rolle der Person innerhalb der Gesellschaft und die Beziehungen von Individuen zueinander – sozusagen die ungeschriebenen Regeln des sozialen Zusammenlebens; und drittens die Persönlichkeit, also die individuelle Programmierung, die dafür sorgt, dass auch innerhalb einer Kultur unterschiedliche Verhaltensweisen auftreten können (vgl. Hofstede 2002²:1-3). Die individuelle Programmierung ist damit ein wichtiger

Faktor im Hinblick auf die Beschäftigung mit Kulturunterschieden, denn das Konzept Kultur ist auch deshalb so schwer zu greifen, weil es zu einem großen Teil im individuellen Bereich verankert ist:

„The individual level of human programming is the truly unique part: No two people are programmed exactly alike, not even identical twins reared together. This is the level of individual personality, and it provides for a wide range of alternative behaviors within the same collective culture.“ (Hofstede 2002²:1)

Als Individuum nimmt man die eigene mentale Programmierung und damit Kultur nicht bewusst wahr – erst wenn man mit anderen Ansichten konfrontiert wird, wird man sich bewusst, dass Kultur und damit auch Kulturunterschiede existieren müssen (vgl. Hoeklin 1993:15-18, 26), dass es unterschiedliche Möglichkeiten geben muss, wie Individuen ihr Leben und ihre Denkweise organisieren (vgl. Hall 1959:46), und, dass kulturelle Grundannahmen zur Lösung universeller Probleme eben nicht universell sind (vgl. Triandis 1995:4f.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kultur die bestimmende Größe in unser aller Leben ist. Sie kann als kollektive mentale Programmierung verstanden werden, die Individuen dabei hilft, universelle menschliche Probleme zu lösen. Dabei ergeben sich Kulturunterschiede aus unterschiedlichen Lösungsprinzipien für dieselben Probleme. Kultur an sich ist unbewusst und lässt sich nur im Kontakt mit anderen Individuen, deren mentale Programmierung sich von der eigenen grundsätzlich unterscheidet, erfahren. Damit lassen sich auch Kulturunterschiede nur im Kontakt mit anderen Kulturen erfahren.

1.2 Explizite und implizite Elemente von Kultur

Kultur wird oft in zwei Ebenen unterteilt. Die eine Ebene ist sichtbar und leicht zu beschreiben: Sie wird auch „explicit culture“ (Hall 1983:6) oder „overt culture“ (Hall 1983:6) genannt und umfasst die erlebten, expliziten Elemente von Kultur. Die andere Ebene liegt unter der Oberfläche, ist nicht auf den ersten Blick erkennbar und schwieriger zu beschreiben: Sie wird auch „covert culture“ (Hall 1983:6) oder „implicit culture“ (Hall 1983:6) genannt. Um die Bedeutung von Kultur zu verstehen, ist es notwendig, sowohl ihre impliziten Elemente als auch deren explizite Manifestationen zu betrachten.

Die explizite Ebene von Kultur beinhaltet alles, worüber man sprechen und was man beschreiben kann (vgl. Hall 1983:6). Müller und Gelbrich nennen diese Ebene daher auch „Percepta“ (2004:341) – das Erfahrbare. Der Bereich der expliziten Manifestationen von Kultur wird wiederum in die Teilbereiche Symbole, Helden und Rituale unterteilt (vgl. Müller/Gelbrich 2004:358-364). Symbole sind dabei oft das Erste, was man von einer anderen Kultur wahrnimmt – etwa in Form von Wörtern, Gestik, Bildern oder Objekten, wie Kleidung, Denkmäler oder Gebäude, die die nicht sichtbare Ebene von Kultur visualisieren (vgl. Müller/Gelbrich 2004:342, 357). Symbole drücken damit als Sinnbilder begrifflich nicht Erfassbares aus – und sie sind zudem soziale Phänomene, denn ihre Bedeutung erschließt sich

nur den Mitgliedern einer Kultur (vgl. Müller/Gelbrich 2004:341, 357). Helden sind tote oder lebendige, reale oder imaginative Persönlichkeiten, deren Charaktereigenschaften in einer Kultur besonders geschätzt werden und die dadurch zu moralischen Vorbildern werden (vgl. Hofstede 2002²:10; Hofstede/Hofstede 2005²:6ff.). Rituale sind kollektive Aktivitäten, die zwar nicht zur Erfüllung eines Ziels notwendig sind, aber innerhalb einer Kultur als sozial notwendig angesehen werden, wie etwa religiöse Zeremonien, Grußformeln oder Respektbekundungen (vgl. Hofstede 2002²:10; Hofstede/Hofstede 2005²:6ff.). Hofstede fasst Rituale, Helden und Symbole – also die expliziten Elemente von Kultur – unter dem Überbegriff „Praktiken“ (2002²:10) zusammen.

Kultur definiert sich aber hauptsächlich durch ihre impliziten Elemente – die nicht-sichtbaren Grundannahmen oder „Concepta“ (Müller/Gelbrich 2004:292). Die implizite Ebene besteht aus zahlreichen, unausgesprochenen Verhaltensregeln, die vorgeben, wie man die Welt sieht und in welchem Rhythmus man sein Leben führt (vgl. Hall 1983:6). Dabei sind die impliziten Elemente viel stabiler als die expliziten Elemente, denn sie sind tief im kognitiven System der Menschen verwurzelt (vgl. Prime 2003:5). Zu den impliziten Grundannahmen gehören dabei Werte, Normen und Einstellungen (vgl. Müller/Gelbrich 2004:301-340; Triandis 1995:4), die grundlegenden Lösungsstrategien für universelle Probleme, die allen Mitgliedern einer Kultur gemein sind (vgl. Müller/Gelbrich 2004:292), und Tabus (vgl. Müller/Gelbrich 2004:296). Grundsätzlich besteht Kultur aus geteilten Wertvorstellungen, die beeinflussen, wie die Welt wahrgenommen wird, was man denkt und wie das Zusammenleben und das Leben generell organisiert werden (vgl. Mooij 2010³:63). Werte nehmen damit unter den impliziten Elementen von Kultur eine besondere Rolle ein, denn auch Lösungsstrategien für universelle Probleme, Normen, Einstellungen und Tabus zeichnen sich durch eine Wertkomponente aus: Werten wird von unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Priorität zugewiesen (vgl. Mooij 2010³:46), woraus sich abweichende Lösungsprinzipien für universelle Probleme ergeben; Normen werden aus Werten abgeleitet, wenn sie die geteilten ethisch-moralischen Vorstellungen einer Gruppe von Menschen darstellen (vgl. Hofstede 2002²:4-6; Hofstede/Hofstede 2005²:8); und Werte bestimmen, was in einer Kultur wichtig, wünschenswert und angebracht ist (vgl. Darley/Luethge 2003:144), und haben damit Einfluss darauf, was als Tabu gesehen wird.

Zusammenfassend lässt sich das Konzept Kultur mit seinen expliziten und impliziten Elementen vereinfacht anhand des Zwiebelmodells von Hofstede darstellen, wobei die geteilten Wertvorstellungen den Mittelpunkt jeder Kultur darstellen:

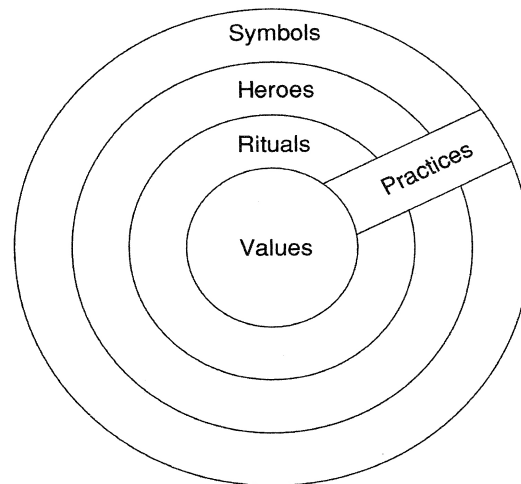


Abbildung 1: Zwiebelmodell (Hofstede 2002:11)

1.3 Kulturelle Universalien und Kulturunterschiede

Im Hinblick auf Kulturunterschiede ist es besonders interessant, dass es Konzepte gibt, die in verschiedenen Kulturen bestehen und von allen Individuen unterschiedlicher Kulturen ähnlich wahrgenommen werden (vgl. Mooij 2010³:49). Diese kulturellen Universalien sind grundlegende Konzepte, die in jeder Kultur existieren, wie etwa Familienmodelle, Erziehungspraktiken, das Verhältnis des Individuums zur Gruppe, Zeitempfinden, die Bedeutung materieller Güter, Pflichterfüllung, Ästhetik, Liebe und Glück (vgl. Usunier 1993:vi).

Kulturelle Universalien werden allerdings je nach Kultur unterschiedlich hervorgerufen und zum Ausdruck gebracht (vgl. Mooij 2010³:49) und sie nehmen in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Stellenwerte ein (vgl. Usunier 1993:vi). Kulturunterschiede ergeben sich damit vor allem daraus, welche Bedeutung den kulturellen Universalien von verschiedenen Kulturen zugewiesen wird (vgl. Prime 2003:5f.) und wie diese kulturellen Universalien zum Ausdruck gebracht und hervorgerufen werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass kulturelle Universalien existieren – also Konzepte, die in fast jeder Kultur bestehen. Allerdings wird den kulturellen Universalien von Individuen verschiedener Kulturen unterschiedliche Bedeutung zugewiesen und sie werden auf unterschiedliche Art und Weise zum Ausdruck gebracht. Diese Unterschiede im Ausdruck und der Bewertung kultureller Universalien werden oft herangezogen, um Kulturunterschiede zu erklären (vgl. Prime 2003:7-21), denn kulturelle Universalien stehen in engem Zusammenhang mit den universellen Problemen, die von verschiedenen Kulturen auf unterschiedliche Weise gelöst werden (vgl. Prime 2003:5f.).

1.4 Entstehung und Dynamik von Kultur

Eine wichtige Frage, die sich im Zusammenhang mit Kultur und Kulturunterschieden ergibt, ist die Frage nach der Entstehung von Kultur. Grundsätzlich ist dabei festzuhalten, dass sich Kultur über lange Zeit hinweg entwickelt und, dass das, was wir heute unter Kultur verstehen, weit in die Vergangenheit zurückreicht (vgl. Hoeklin 1993:15-18, 26).

Kultur entsteht dabei im sozialen Kontext und wird vor allem im Rahmen sozialer Interaktionen weitergegeben (vgl. Hoeklin 1993:15-18, 26). Eine besonders wichtige Rolle nimmt dabei die Familie und die Erziehung ein, denn grundlegende Werte – beispielsweise was gut und was böse ist – werden während der Kindheit vermittelt und erlernt (vgl. Hoeklin 1993:15-18, 26). Erziehung steht mit Kultur in einer komplexen Wechselwirkung, denn über die Erziehung werden Werte vermittelt, wodurch Kultur entsteht, und zugleich beeinflusst Kultur aber auch die Erziehung (vgl. Minkov 2011:28-35). Weitere Werte erlernt man im Laufe seines Lebens in anderen sozialen Kontexten, wie etwa in der Schule oder in der Arbeit (vgl. Hoeklin 1993:15-18, 26). Kultur entsteht also im sozialen Kontext und wird zugleich durch soziale Interaktionen weitergegeben und reproduziert – aber auch materielle und symbolische Erzeugnisse, wie Werkzeuge, Maschinen oder Bücher, reproduzieren und vermitteln das Wissen und die Fähigkeiten einer Kultur und machen sie somit anderen Individuen zugänglich (vgl. Usunier 1993:25, 28f.).

Zudem wird Kultur in ihrer Entstehung von grundlegenden externen Faktoren, wie etwa dem vorherrschenden politischen System und der – historischen – wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes, beeinflusst (vgl. Minkov 2011:28-35). Aber auch die physikalische Umwelt, wie etwa das Klima, und technologische Innovationen, haben Einfluss auf die Entstehung und Entwicklung von Kultur und schließlich sind auch Religionen und Ideologien Produkte von Kultur und können wiederum Werte und Normen entstehen lassen und damit die Entwicklung von Kultur beeinflussen (vgl. Minkov 2011:28-35).

Eine besondere Eigenschaft von Kultur, die auch in ihrem Entstehungsprozess eine wichtige Rolle spielt, ist ihre Dynamik: Kulturen sind höchst veränderungs- und anpassungsfähig (vgl. Mennicken 2000:56), wobei Veränderungen auf der kollektiven Ebene in Form von Evolution und Diffusion und auf individueller Ebene im Zuge der Enkulturation (Erlernen in der Kindheit) und der Akkulturation (Erlernen im Kontakt mit anderen Mitgliedern einer Kultur) stattfinden (vgl. Mennicken 2000:56). Veränderungen und dynamische Anpassungen sind vor allem an der Oberfläche – also im Bereich der Percepta – möglich, tiefgreifende Veränderungen auf der Ebene der Werte sind eher unwahrscheinlich und wenn, dann dauert es sehr lange, bis sie sich merklich durchsetzen (vgl. Hofstede/Hofstede 2005²:12f.). Trotz ihrer Dynamik bleiben Kulturen damit im Kern relativ stabile Konstrukte (vgl. Minkov 2011:11-16).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Kultur über lange Zeit hinweg entwi-

ckelt. Sie entsteht dabei im sozialen Kontext und wird im Rahmen sozialer Kontexte vermittelt, wobei die Familie und die Erziehung eine besonders wichtige Rolle einnehmen. Zudem sind externe Faktoren, wie das politische System, die wirtschaftliche Entwicklung, die physikalische Umwelt und die Religion, für die Entstehung von Kultur verantwortlich und stehen mit ihr in komplexer Wechselwirkung. Kulturen sind zudem dynamische, anpassungsfähige Systeme, die von ständiger Veränderung geprägt sind. Anpassungen erfolgen dabei vor allem im Bereich der Percepta, Werte hingegen verändern sich – wenn überhaupt – nur sehr langsam.

1.5 Individuum und kollektive Kultur

Individuen sind immer Produkte ihres sozialen Umfeldes und ihrer kollektiven Kultur (vgl. Mooij 2004:26, 2010³:48). Sie können niemals isoliert von ihrer Kultur betrachtet werden, denn Kultur ist kein System abstrakter Werte, das unabhängig vom Menschen existiert (vgl. Mooij 2004:26, 2010³:48): Bestehende kulturelle Muster, die aus historisch gewachsenen Bedeutungssystemen entstanden sind, lenken zum einen das Verhalten von Individuen, zugleich definiert Kultur aber auch menschliche Gesellschaften und deren soziale Organisation (vgl. Mooij 2004:184, Mooij 2010³:48) – Kultur besteht also immer aus dem Zusammenspiel von individuellem und kollektivem Verhalten.

Kultur bietet zudem ein Instrument, das Individuen und Gesellschaften hilft, sich an ihre physische und soziale Umwelt anzupassen (vgl. Mennicken 2000:56). Institutionen wie die Familie oder politische oder soziale Organisationen sind grundlegende Elemente von Kultur, denn sie geben Individuen einen Platz innerhalb der Gesellschaft und helfen ihnen, sich in ihre sozialen Umwelt einzufügen (vgl. Usunier 1993:25, 28f.). Kultur organisiert damit nicht nur individuelles sondern vor allem kollektives Verhalten – sie besteht aus Verhaltensmustern, die das Verhalten Einzelner beeinflussen und die zugleich einer Gesellschaft Identität und Zusammenhalt garantieren, indem sie gemeinsame soziale Realitäten konstruieren (vgl. Müller/Gelbrich 2004:61).

Der Begriff Kultur wird daher immer auf eine Gruppe, deren Mitglieder bestimmte Werte oder einen bestimmten Wissensvorrat teilen (vgl. Minkov 2011:11-16), wodurch sie sich von Mitgliedern anderer Kulturen unterscheiden (vgl. Müller/Gelbrich 2004:61), angewendet. Aber auch innerhalb einer Kultur kann es Unterschiede und unterschiedliches individuelles Verhalten geben (vgl. Hoeklin 1993:15), denn dieses besteht immer aus dem Zusammenspiel der Persönlichkeit des Individuums und der Interaktion des Individuums mit der Kultur, in der es lebt (vgl. Keegan/Green 2013⁷:147).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Individuen von bestehenden kulturellen Mustern gelenkt werden und immer im Kontext ihrer erlernten und ihrer sie umgebenden Kultur wahrnehmen und handeln. Kultur ermöglicht es Individuen und Gesellschaften, sich

an ihre physische und soziale Umwelt anzupassen – sie organisiert damit nicht nur individuelles, sondern auch kollektives Verhalten. Kultur ist damit ein Gruppenphänomen, das eine Gesellschaft definiert und zusammenhält und den Platz des Individuums innerhalb der Gesellschaft bestimmt. Man kann Kultur auch als geteilten Wissensvorrat verstehen – wobei jede Kultur über einen eigenen Wissensvorrat verfügt.

1.6 Kommunikation und Kultur

Zwischen Kultur und Kommunikation besteht ein enger Zusammenhang, da Individuen genauso wie Gesellschaften ständig miteinander kommunizieren (vgl. Hall 1959:51-52).

Im Hinblick auf die Kommunikation ist die Sprache besonders hervorzuheben: Sie ist ein Kernelement von Kultur und steht mit ihr in einer komplexen Wechselwirkung (vgl. Usunier 1993:24, 61ff.). Im Hinblick auf Kulturunterschiede ist festzuhalten, dass die Sprache oft der offensichtlichste Unterschied zwischen Kulturen ist (vgl. Müller/Gelbrich 2004:367)¹. Dies wird meist mit der Sapir-Whorf-Hypothese belegt, derzufolge die Sprache, die man in der Gemeinschaft, in der man aufwächst, lernt, die Weltanschauung und das Verhalten von Individuen strukturiert (vgl. Spektrum Akademischer Verlag 2000)². Sprache legt demnach Denkkategorien fest, die bestimmen, wie die Welt betrachtet und bewertet wird – womit die Struktur der Sprache Auswirkung auf die Wahrnehmung und das Denken der Sprechenden hat (vgl. Usunier 1993:24, 61ff.; Hofstede 2002²:21). Andererseits kann Sprache nie ohne den kulturellen Kontext verstanden werden, denn was in einer Kultur von besonderer Bedeutung ist, spiegelt sich auch in der Sprache wieder – so kommt es etwa, dass es in der japanischen Sprache zahlreiche unterschiedliche Bezeichnungen für Reis gibt (vgl. Mennicken 2000:60). Sprache ist damit zugleich eine Manifestation von Kultur (vgl. Mooij 2004:188). Zusammenfassend kann man sagen, dass Sprache Kultur beeinflusst und Kultur zugleich durch Sprache zum Ausdruck gebracht wird – damit wird die Sapir-Whorf-Hypothese erweitert, denn „[t]he view that language reflects culture is opposed to the Sapir-Whorf hypothesis, which states that the structure of language influences culture via perception and categorization“ (Mooij 2004:189).

Allerdings finden nur etwa zehn Prozent der Kommunikation über gesprochene Wörter statt, der Rest ist nonverbales Verhalten – dieser Teil der Kommunikation ist also nicht zu vernachlässigen, wenn man Kultur verstehen möchte (vgl. Hall 1983:4). Zur nonverbalen Kommunikation gehören Gesten, Berührungen und Körpersprache (vgl. Keegan/Green 2013⁷:131ff.), aber auch Faktoren wie der Sinn für den richtigen Körperabstand, Symbole so-

1 Unterschiedliche Dialekte, Slangs und Umgangssprachen kennzeichnen wiederum Subkulturen innerhalb einer Kultur (vgl. Mennicken 2000:60).

2 Die Sapir-Whorf-Hypothese ist nach den amerikanischen Linguisten und Ethnologen Edward Sapir und Benjamin Whorf benannt. Sie besagt, dass das Denken von Individuen und Kulturen durch die Struktur ihrer Sprache bestimmt wird, woraus sich ableiten lässt, dass unterschiedliche Sprachen unterschiedlichen Denkweisen und Weltanschauungen bedingen (vgl. Spektrum Akademischer Verlag 2000).

wie Zeit- und Statushinweise (vgl. Darley/Luethge 2003:146f.; Hollensen 2013⁶:251). Auch die nonverbale Kommunikation variiert dabei von Kultur zu Kultur (vgl. Müller/Gelbrich 2004:419). Hall versteht sogar Kultur selbst als eine Form der Kommunikation, wobei diese Art der Kommunikation unbewusst erfolgt – er nennt dies „silent language“ (1959:51). Diese nonverbale Art der Sprache tritt zum Vorschein, wann immer Menschen aufeinander treffen, und ist in allem präsent – sie ist ein unbewusstes System, das den Umgang mit Zeit, Raum, Gesellschaft, Arbeit, Freizeit und Lernen bestimmt (1959:51-52). Zusätzlich zu dem, was mit Worten kommuniziert wird, kommuniziert man also auch immer in der *Silent Language*. Vor allem im Umgang mit Mitgliedern anderer Kulturen und im Hinblick auf kulturelle Unterschiede stellt sich die Frage, inwieweit diese Sprache korrekt interpretiert werden kann (vgl. Hall 1959:14, 24).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zwischen Kommunikation und Kultur ein enger Zusammenhang besteht. Besonders wichtig ist dabei die Sprache, denn diese beeinflusst einerseits die Entwicklung von Kultur, indem sie Denkkategorien festlegt, andererseits wird sie aber auch durch die jeweilige Kultur beeinflusst, denn Sprache kann nie ohne kulturellen Kontext verstanden werden – womit Sprache zugleich eine Manifestation von Kultur darstellt. Auch die nonverbale Kommunikation darf in diesem Kontext nicht vernachlässigt werden, denn sie ist Teil jeder Kommunikation und auch sie variiert von Kultur zu Kultur.

1.7 Nation und Kultur

Ein oft verwendetes Kriterium, um Kulturen voneinander abzugrenzen, besteht im Gleichsetzen von Kultur und Nationalität (vgl. Usunier 1993:28-30). Allerdings stellt sich vor allem im Kontext der Globalisierung die Frage, ob man Kulturen wirklich mit Nationen gleichsetzen kann, denn Kulturen sind dynamische Konstrukte, die sich heutzutage immer weniger innerhalb von geografischen Grenzen festmachen lassen (vgl. Burton 2009:4-7, 14). Hinzu kommt, dass es auch innerhalb von Nationen kulturelle Verschiedenheiten und unterschiedliche Quellen von Kultur, wie etwa religiöse Zugehörigkeit, ethnische Gruppen, Unternehmenskulturen oder Gesellschaftsschichten, gibt (vgl. Usunier 1993:28-30). Es stellt sich also mehr und mehr die Frage, ob Kultur wirklich mit Nationalität gleichgesetzt werden kann.

Obwohl Kulturen in sich nicht absolut homogen sind, erscheint die Betrachtung von Nationen als Kulturen dennoch als bisher bester Ansatz (vgl. Hofstede 2002²:11f., 2005²:18f.; Mooij 2010³:62). Kultur kann mit Gesellschaft, also einer historisch und organisch entwickelten sozialen Struktur gleichgesetzt werden – und Gesellschaft kann wiederum mit Nation gleichgesetzt werden, denn die sozialen Verhaltensmuster und Denkstrukturen entwickelten sich über lange Zeit innerhalb früher noch deutlich abgegrenzter nationaler Gebiete (vgl. Hofstede 2002²:11f., 2005²:18f.). Den Mittelpunkt jeder Kultur bilden allgemein akzeptierte Werte, deren Grundlage wiederum Umweltfaktoren wie Geographie, Klima, Wirtschaft oder

Ernährung darstellen – Faktoren, die sich meist von Nation zu Nation unterscheiden (vgl. Hofstede 2002²:11f., 2005²:18f.). Im Laufe der Zeit entwickelten sich zudem in verschiedenen Kulturen Institutionen, die für die Aufrechterhaltung des jeweiligen vorherrschenden kulturellen Normensystems sorgen – wobei sich in verschiedenen Nationen unterschiedliche Institutionen, beispielsweise Regierungen, Gesetze, Schulsysteme oder Familienstrukturen, entwickelten, die dazu beigetragen haben, dass kulturell spezifische Ähnlichkeiten innerhalb nationaler Grenzen gefestigt wurden (vgl. Hofstede 2002²:11f., 2005²:18f.). Außerdem fallen Landesgrenzen meist auch mit Sprachgrenzen zusammen – der enge Zusammenhang von Kommunikation und Kultur bestätigt wiederum die Gleichsetzung von Nationen und Kulturen (vgl. Curry 2000:48; Antunes et al. 2013:38).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich, obwohl viele WissenschaftlerInnen die Gleichsetzung von Kultur und Nation kritisieren, da Kulturen keine starren Konstrukte sind und es auch innerhalb von Nationen kulturelle Unterschiede gibt, die Gleichsetzung von Nation und Kultur als praktikable Vorgehensweise zur Untersuchung von Kulturunterschieden herauskristallisiert hat. Dafür sprechen folgende Merkmale von Kultur: Kultur entwickelte sich über lange Zeit innerhalb früher noch deutlicher abgegrenzten nationalstaatlichen Grenzen; die Grundlage vieler kultureller Werte sind Umweltfaktoren, die sich von Nation zu Nation unterscheiden; nationale Institutionen sorgen für die Aufrechterhaltung kultureller Werte; und Kultur ist mit Gesellschaft gleichzusetzen, also einer historisch gewachsenen sozialen Struktur, die meist innerhalb einer Nation besteht.

2 Kultur im Zeitalter der Globalisierung

Die letzten Jahrzehnte waren von einer Vielzahl an Veränderungen geprägt, die meist unter dem Stichwort der Globalisierung zusammengefasst werden. Untersuchungen zur Globalisierung und deren Zusammenhang mit Kultur – besonders im Hinblick darauf, welchen Einfluss die Globalisierung auf Kultur hat – finden sich in erster Linie in der Betriebswirtschaftslehre und der Soziologie, zum Teil wird diese Thematik auch von KulturtheoretikerInnen und AnthropologInnen aufgegriffen (vgl. Andres 2004:110). Dabei werden im wissenschaftlichen Diskurs hauptsächlich zwei Entwicklungsströmungen diskutiert: die Konvergenz beziehungsweise die Homogenisierung und die Divergenz beziehungsweise die Heterogenisierung von Kultur im Zeitalter der Globalisierung (vgl. Andres 2004:81). Im Folgenden sollen zunächst die wichtigsten Merkmale der Globalisierung zusammengefasst werden, woraufhin eine nähere Beschäftigung mit den Konzepten der Konvergenz und der Divergenz von Kulturen erfolgt. Abschließend wird auf den Begriff der Glokalisierung eingegangen, der die Entwicklungen im Hinblick auf Kultur in der globalisierten Welt am besten in sich vereint.

2.1 Merkmale der Globalisierung

Das Zeitalter der Globalisierung wird oft als Informations- und Internetzeitalter bezeichnet: Durch technologische Entwicklungen und hauptsächlich durch das Internet wird die Kommunikation immer mehr vereinfacht und Menschen haben die Möglichkeit, unabhängig von Zeit und Raum miteinander in Kontakt zu treten und sich Informationen zu beschaffen – der technologische Fortschritt ist damit ein wesentlicher, wenn nicht sogar der zentrale Aspekt der Globalisierung (vgl. Andres 2004:18, 27).

Globalisierung bedeutet vor dem Hintergrund des Begriffs des Internetzeitalters außerdem, dass alles zusammenhängt: Die Welt ist von Interdependenzen geprägt, die immer unmittelbarer werden (vgl. Münch 1998:14, 37). Das macht sich in der Wirtschaft – vor allem im voranschreitenden ökonomischen Austausch und der Arbeitsteilung –, in der Politik, im Rahmen der Kommunikation und im Sozialleben bemerkbar (vgl. Münch 1998:14, 37). So werden beispielsweise Handelsschranken aufgehoben, wirtschaftliche Verflechtungen werden sichtbarer und in Europa lässt sich vor allem die Einführung der gemeinsamen Währung als Merkmal der Globalisierung sehen (vgl. Andres 2004:28f., 79). Diese Veränderungen führen zudem dazu, dass traditionelle Grenzen innerhalb der Gesellschaft in den Hintergrund treten, global tätige Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnen und Nationalkulturen – scheinbar – an Bedeutung verlieren (vgl. Steger 2001:26; Marcuse 2009:24).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich im Zuge der Globalisierung eine Vielzahl von Veränderungen in unterschiedlichsten Bereichen des Lebens bemerkbar macht. Ein Hauptfaktor ist dabei die Konnektivität, die vor allem das Internet bringt, und die auch damit

in Zusammenhang stehenden immer stärker zunehmenden Interdependenzen: Alles ist mit allem verbunden und jede/r steht mit jeder/m in Verbindung. Das hat nicht nur Einfluss auf Wirtschaft, Politik und Sozialleben sondern vor allem auch auf Kulturen.

2.2 Konvergenz und Homogenisierung

Mit der Globalisierung und den mit ihr einhergehenden Veränderungen in unterschiedlichen Bereichen – wie der Wirtschaft aber auch im Alltag vieler Menschen – sind immer mehr Länder mit den Produkten des wissenschaftlichen und technologischen Fortschritts konfrontiert, wobei das Internet und die neuen Kommunikationstechnologien eine besonders einflussreiche Rolle einnehmen (vgl. Hofstede 2002²:34; Breidenbach/Zukrigl 1998:41). Durch technologische, wirtschaftliche und politische Veränderungen in einer immer globaleren Welt wird außerdem der Erfahrungsaustausch zwischen Mitgliedern verschiedener Kulturen einfacher – Bedeutungen und soziale Konzepte werden sich dadurch angeblich immer ähnlicher, was schließlich dazu führt, dass sich Erfahrungen, Lebensstile und Lebensbedingungen von Menschen in unterschiedlichen Kulturen immer ähnlicher werden (vgl. Müller 1997:6f., 215).

Viele WissenschaftlerInnen argumentieren daher, dass sich Gesellschaften und damit Kulturen im Zeitalter der Globalisierung immer ähnlicher werden müssten – ein Verständnis, das mit dem Begriff der Konvergenz zusammengefasst wird. Die Konvergenztheorie besagt, dass die Menschheit durch die Verbreitung des Fortschritts und die neuen Kommunikationstechnologien immer mehr zusammenwächst und früher oder später in einem globalen Dorf leben wird, in dem kulturelle Unterschiede nicht mehr existieren – die Globalisierung der Wirtschaft und der Kommunikation wird damit mit der Homogenisierung der Kulturen gleichgesetzt (vgl. Hofstede 2002²:34; Breidenbach/Zukrigl 1998:41). Der Urheber und zugleich bekannteste Vertreter dieser Theorie ist Theodore Levitt, der in seinem 1983 publizierten Beitrag *The globalization of markets* argumentierte, dass sich Kulturen immer ähnlicher werden müssten, wobei er den Trend zur Konvergenz durch die weltweite Verfügbarkeit von Produkten und neuen Technologien belegte. Seiner Meinung nach würden sich die Menschen überall auf der Welt durch die Globalisierung in ihren Bedürfnissen und Wünschen immer ähnlicher, wodurch kulturelle Unterschiede zwangsläufig verschwinden müssten (vgl. Levitt 1983).

Andere WissenschaftlerInnen – unter anderem aus dem Bereich der Soziologie – gehen in diesem Kontext der Frage nach, ob die Globalisierung somit zur Entstehung einer einzigen globalen Weltkultur führen könnte, die wiederum eine auf ihr aufbauende Weltgesellschaft zur Folge hätte (vgl. Reimann 1997:9). Da die Globalisierung durch den weitreichenden Einfluss der amerikanischen (Populär-)Kultur oft als westliches Produkt angesehen wird, wird oft von einer Amerikanisierung beziehungsweise der Entstehung einer McWorld-Kultur ausgegangen (vgl. Handschuh-Heiß 1997:62; Breidenbach/Zukrigl 1998:9; Burton 2009:8; Marcuse 2009:24). Die kulturelle Globalisierung wird damit auf eine weltweit existierende Popu-

lärkultur reduziert (vgl. Breidenbach/Zukrigl 1998:15ff.) – allerdings ist die Existenz einer in irgendeiner derartigen Weise existierenden, alles überschattenden globalen Kultur nicht nachweisbar (vgl. Featherstone 1992:1, Smith 1992:171).

Was sich allerdings nicht leugnen lässt ist, dass geographische Räume heutzutage immer mehr an Bedeutung verlieren und damit immer weniger die primären Bezugspunkte der Identität und des Alltagslebens darstellen, und, dass zeitgleich kulturelle und soziale Bündnisse über Nationalgrenzen hinweg entstehen, die wiederum länderübergreifende Subkulturen, wie Internet-Gemeinden, Jugendkulturen oder spirituelle Lebensgemeinschaften, entstehen lassen (vgl. Breidenbach/Zukrigl 1998:36; Münch 1998:14, 37).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es zwar keine Beweise für eine fortschreitende Konvergenz oder Homogenisierung der Kulturen oder für die Entstehung einer Weltkultur gibt, man aber zugleich nicht leugnen kann, dass sich die Welt durch die Globalisierung grundlegend verändert hat und sich weiter verändern wird.

2.3 Divergenz und Heterogenisierung

Die Mehrheit der WissenschaftlerInnen ist mittlerweile der Meinung, dass die Homogenisierung der Kulturen eine Illusion gewesen sein muss: Auf der Makroebene lasse sich zwar ein gewisser Grad an Konvergenz nicht abstreiten, da weltweit mehr und mehr die gleichen Produkte angeboten und folglich auch konsumiert werden (vgl. Mooij 2004:5, 65), allerdings ändere dies nichts daran, wie die Menschen diese Informationen verwerten und welche Wertesysteme dem menschlichen Verhalten zugrunde liegen: So ändert beispielsweise das Internet die Art und Weise wie, aber nicht was wir kommunizieren – Hofstede und Hofstede meinen dazu: „The software of the machines may be globalized, but the software of the minds that use them is not.” (2005²:330) Es ändern sich die Praktiken, die Manifestationen kulturell unterschiedlicher Werte, aber nicht die Werte an sich, denn neue Produkte und Entwicklungen erweitern nur die Tätigkeiten, die schon immer da waren – und die Unterschiede, die es schon immer gab, werden verstärkt (vgl. Hofstede 2002²:34, 453; Hofstede/Hofstede 2005²:17, 330; Smith 1992:179; Mooij 2004:1, 2010³:7f.). Die Globalisierung führt damit auch nicht dazu, dass das gefühlt übermächtige amerikanische beziehungsweise westliche Kulturangebot von Menschen unterschiedlicher Kulturen gleich rezipiert wird (vgl. Handschuh-Heiß 1997 64ff.).

Nationen konvergieren zwar immer mehr im Hinblick auf technologischen Fortschritt, Bildungsstand und nationalen Wohlstand, allerdings nur insofern, als dass die meisten Menschen – zumindest in den Industriestaaten – genug Geld haben, um ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen, und ihnen zugleich zusätzliches Einkommen zur Verfügung steht, dass sie anderweitig investieren können – aber wie dieses Einkommen verwendet wird, ist kulturell bedingt (vgl. Mooij 2004:2, 57, 59). Ein höherer Bildungsstand und mehr Wohlstand führen außerdem dazu, dass die Menschen immer unterschiedlicher werden, denn je größer der Wohl-

stand, desto mehr rückt die eigene kulturelle Identität in den Vordergrund (vgl. Mooij 2004:5). Schließlich wird die Bevölkerung durch die erhöhte Mobilität, den Tourismus und die Tatsache, dass viele Menschen in anderen Ländern als in ihren Geburtsländern leben oder zwei Staatsbürgerschaften haben, immer heterogener und kulturell diverser (vgl. Burton 2009:15). Mooij fasst diese Entwicklung wie folgt zusammen: „On the one hand, globalization is expected to destroy local cultures; on the other hand, it is the reason for the revival of local cultural identities in different parts of the world.“ (2010³:7) Nicht zuletzt durch den Kontakt mit anderen Kulturen wächst die Kenntnis alternativer Lebensformen, Werte und Weltanschauungen und weltweit haben Menschen die Möglichkeit, die Werte und Vorstellungen ihrer Kultur auszudrücken und sich von anderen Meinungen und Ansichten abzugrenzen (vgl. Breidenbach/Zukrigl 1998:35).

Es gibt mittlerweile zahlreiche Studien, die belegen, dass es mit der Globalisierung zu einer Rückbesinnung auf lokale Werte und Produkte kommt (vgl. Mooij 2010³:6). Breidenbach/Zukrigl fassen dieses Phänomen unter dem Begriff der „kulturellen Pluralisierung“³ (1998:217) zusammen. Durch die Globalisierung, die technologischen Entwicklungen, den wirtschaftlichen Fortschritt und die wirtschaftliche Verflechtung berufen sich die Menschen wieder mehr auf ihre Ursprünge, konzentrieren sich sozusagen wieder auf ihre kulturelle Basis, was dazu führt, dass sich Kulturen voneinander entfernen – anstatt, dass die Globalisierung also dazu führt, dass es nur noch eine globale Kultur gibt, kommt es zur Divergenz der Kulturen (vgl. Hoecklin 1993:2; Hofstede 2002²:453; Hofstede/Hofstede 2005²:12, 366).

Das liegt mit auch daran, dass die Essenz von Kultur nicht sicht- oder greifbar ist, es handelt sich um unterschiedliche Interpretationen der Umwelt, die die Menschen und ihr Verhalten nachhaltig beeinflussen (vgl. Hoecklin 1993:2). Aus kognitiven und emotionalen Elementen entsteht kulturelle Bedeutung, die sich auf eine direkt erfahrene Wirklichkeit stützt – und diese Bedeutungssysteme sind nicht homogen (vgl. Müller 1997:215). Außerdem ist der Vergangenheitsbezug von Kulturen hervorzuheben: Kulturen entwickeln sich über lange Zeit hinweg und werden folglich nicht in Kürze zugunsten einer globalen Kultur verschwinden (vgl. Müller 1997:215). Individuen interpretieren globale Ideen und global verfügbare Informationen noch immer auf unterschiedliche Weise, geprägt von der sozialen Struktur der Gesellschaft, in der sie leben, und ihrer historisch entwickelten Kultur, und integrieren die verfügbaren Ideen und Informationen auf unterschiedliche Weise in ihr Weltbild – das bedeutet, die Referenzsysteme mögen global geworden sein (es gibt universell akzeptierte Kategorien, Konzepte und Standards), durch die Nutzung dieser Referenzsysteme werden aber nicht alle Menschen gleich, sondern es ist ihnen lediglich möglich, ihre Unterschiede auf ähnliche Weise zu präsentieren (vgl. Breidenbach/Zukrigl 1998:35, 36f., 49, 209). Das globale Referenzsystem hilft damit, kulturelle Unterschiede zu benennen (vgl. Breidenbach/Zukrigl 1998:36).

3 Dailey/Carley nenne diese Entwicklung „tribalization“ (2003:323). Dieser Prozess wird außerdem auch „kulturelle Abgrenzung“ (Backhaus et al. 2000³:69) genannt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Globalisierung jede Menge Veränderungen mit sich bringt, die allerdings schlussendlich nicht dazu führen, dass Kulturen homogen werden. Es stimmt, dass mehr Menschen Zugang zu Informationen bekommen, was zu einer gesteigerten Konnektivität führt, diese Verbundenheit unterstützt aber zugleich die kulturelle Differenzierung, da Individuen ihre Interessen, Ziele und Perspektiven nun überall auf der Welt kommunizieren und sich so von anderen Menschen abgrenzen können (vgl. Dailey/Carley 2003:323-325). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Globalisierung der Kulturen lediglich ein Mythos war – die Konvergenztheorie wurde damit von der Divergenztheorie abgelöst (vgl. Arnold 2004:25).

2.4 Glokalisierung – oberflächliche Konvergenz und tiefgreifende Divergenz

Die Feststellung, dass nicht kulturelle Konvergenz sondern kulturelle Divergenz stattfindet, führte dazu, dass man sich der Abhängigkeiten der Kulturen bewusst wurde und gleichzeitig ihr Bedürfnis nach Eigenständigkeit und Differenzierung erkannte (vgl. Hess-Lüttich 1999²:67). Kulturen versuchen heutzutage innerhalb der „gesichtslosen und homogenen globalen Kultur einerseits und traditioneller nationaler Systeme, die noch immer wichtige Teile unseres Lebens bestimmen, andererseits eine eigenständige Identität zu behaupten“ (Stevenson 2001:90).

Die von vielen so gefürchtete globale Kultur bleibt dabei weitgehend oberflächlich, denn wirkliche Kultur ist nach wie vor ein bedeutender, sich nur langsam verändernder Faktor (vgl. Stevenson 2001:92). In gewisser Weise sind damit durch die Globalisierung zwar tatsächlich auch Veränderungen und Angleichungen im Hinblick auf die Praktiken verschiedener Kulturen möglich, aber es dauert lange, bis sich die grundlegenden Werte und Normen ändern (vgl. Hofstede 2002²:454; Minkov 2011:42). Unterschiedliche Bedeutungsinhalte und Wertvorstellungen bleiben also bestehen – gleichzeitig treten sie aber immer mehr miteinander in Verbindung und in Wechselbeziehungen, und es ist möglich, dass sie sich so doch langsam annähern (vgl. Hannerz 1992:249).

Meist wird im Zeitalter der Globalisierung entweder eine weltweit einheitliche Kultur oder die Fragmentierung in voneinander abgegrenzte Gesellschaften postuliert (vgl. Breidenbach/Zukrigl 1998:14). Diese beiden Ansichten lassen sich allerdings miteinander in Einklang bringen, wenn man anerkennt, dass es durch die Globalisierung auf gewissen Ebenen zu Homogenisierung beziehungsweise zu Konvergenz kommt, dass aber zugleich mehr und mehr kulturelle Differenzierung beziehungsweise Divergenz stattfindet – Globalisierung und kulturelle Einzigartigkeit sind damit keine konträren Konzepte (vgl. Veltman 1998:76ff): Anstatt zwei unterschiedliche Pole stellen Konvergenz und Divergenz vielmehr wesentliche Bestandteile der globalen Realität dar (vgl. Friedman 1992:311). Die bestehende kulturelle Viel-

falt wird durch eine neue Vielfalt ersetzt, wobei Homogenisierung und Differenzierung miteinander einhergehen und sich gegenseitig bedingen – die Kulturen werden sich dadurch immer ähnlicher und zugleich immer verschiedener (Breidenbach/Zukrigl 1998:77, 93). Ein Konzept, dem diese Erkenntnisse zu Grunde liegen, ist das Konzept der Glokalisierung: Die Kombination aus *global* und *lokal* spiegelt dabei wider, dass Globales ständig mit Lokalem in Berührung kommt, was zugleich dazu führt, dass Lokales stärker betont und ausdifferenziert wird (vgl. Burton 2009:11).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kultur im Zeitalter der Globalisierung zugleich von Konvergenz und Divergenz charakterisiert ist: Einerseits werden die Lebensrealitäten durch die globale Verfügbarkeit von Informationen und die wirtschaftlichen Veränderungen immer ähnlicher, andererseits führt gerade das dazu, dass kulturelle Unterschiede deutlicher hervortreten. Im Zeitalter der Globalisierung lassen sich die Entwicklungen im Bereich Kultur damit am ehesten mit dem Begriff der Glokalisierung zusammenfassen, der das Verständnis von Konvergenz und Divergenz als wesentliche Bestandteile der Globalisierung veranschaulicht.

3 Kulturunterschiede

Auch in der globalisierten Welt bestimmen kulturell verschiedene Werte, Normen und Vorstellungen das Handeln von Individuen und Gesellschaften. Diesen Kulturunterschieden auf den Grund zu gehen, ist ein Thema, das WissenschaftlerInnen schon lange beschäftigt und heutzutage präsenter ist als je zuvor.

3.1 Kulturunterschiede als Forschungsgegenstand

Schon als Menschen die Meere bereisten und die Kontinente erforschten, gab es Berichte über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede menschlicher Gemeinschaften. In den vergangenen Jahrzehnten wurde – aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens – eine Vielzahl an kultur- und ländervergleichenden Studien veröffentlicht (vgl. Müller/Gelbrich 2004:12), wobei sich die Untersuchungen kultureller Unterschiede zunächst vor allem auf die Bereiche Management und Unternehmenskultur beschränkten (vgl. Müller/Gelbrich 2004:35ff.).

Dabei wurde deutlich, dass die Untersuchung des Konstruktes Kultur nicht einfach ist, da Kultur aus zahlreichen Subsystemen besteht, die unterschiedlichste Variablen umfassen, die sich zudem wechselseitig beeinflussen (vgl. Dmoch 1999:182). Eine weitere Schwierigkeit, die sich bei der Untersuchung von Kulturunterschieden herauskristallisierte, ist der Ethnozentrismus, mit dem WissenschaftlerInnen im Kontext der Untersuchung von Kulturunterschieden konfrontiert sind: Jede/r sieht andere Menschen und Kulturen immer nur aus der eigenen kulturellen Sichtweise und ist damit Gefangene/r der eigenen Kultur (vgl. Mooij 2010³:61) – womit sich zugleich generell die Frage stellt, inwieweit Kulturen und Kulturunterschiede überhaupt objektiv untersucht werden können (vgl. Mooij 2010³:61).

Dennoch gibt es mittlerweile wissenschaftliche Ansätze, die zur Untersuchung von Kulturunterschieden herangezogen werden können. Eine Möglichkeit, ist die deskriptive Betrachtung einzelner Kulturen, dabei ist es allerdings nicht einfach, Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und Kulturen miteinander zu vergleichen (vgl. Mooij 2010³:67). Als praktikablere Methode zum Vergleich verschiedener Kulturen haben sich Ansätze mit Wertekategorien beziehungsweise Kulturdimensionen erwiesen (vgl. Mooij 2010³:67).⁴

4 Hier lässt sich auch die Unterscheidung von *emic* und *etic* heranziehen: „Two different ways to compare cultures are from the *emic* or from the *etic* [Hervorhebungen im Original] point of view. The terms 'emic' and 'etic' are derived from the 'phonemic' and 'phonetic' classification in linguistics. The phonemic is the specific, the phonetic is the general.“ (Mooij 2004:27) Das heißt in einem Fall (*emic*) wird eine Kultur im Detail untersucht und im anderen (*etic*) können verschiedene Kulturen anhand von generalisierenden Faktoren verglichen werden – beispielsweise anhand von Kulturdimensionen.

3.2 Auswahl geeigneter Konzepte zur Untersuchung von Kulturunterschieden im Kontext des interkulturellen Marketing

Zu den wichtigsten Konzepten zur Untersuchung von Kulturunterschieden zählen Wertestudien wie Ingleharts World Value Survey, die European Value Study und das Wertemodell von Kluckhohn und Strodtbeck (1961) sowie – hauptsächlich auf Wertemodellen aufbauend – die Unterscheidung mithilfe von Kulturdimensionen wie etwa bei Hall, Hofstede oder Trompenaars (vgl. Mooij 2010³:67ff., 131-134). Jedes dieser theoretischen Konzepte stellt eine Möglichkeit dar, das Verständnis für kulturelle Unterschiede aber auch kulturübergreifende Gemeinsamkeiten zu verbessern (vgl. Keegan et al. 2002:117).

Das erste theoretische Modell, das für diese Arbeit herangezogen werden soll, sind die Kulturdimensionen nach Hofstede – ein Konzept, das auch grundsätzlich das wahrscheinlich wichtigste und beliebteste Modell zur Untersuchung von Kulturunterschieden darstellt (vgl. Keegan et al. 2002:117; McSweeney 2002:89; Nakata 2009a:3). Das liegt mit daran, dass die Klassifikation von Kulturen mithilfe von Kulturdimensionen bisher als geeignetste Methode gilt, da es damit möglich ist, kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu beschreiben und bestimmten Kategorien zuzuordnen (vgl. Hollensen 2013⁶:263). Außerdem stützen sich auch viele neuere Forschungsansätze, wie etwa die Kulturdimensionen nach Trompenaars (vgl. Trompenaars/Hampden-Turner 1998²) oder die des GLOBE-Projekts, auf die Erkenntnisse von Hofstede (vgl. z. B. Shi/Wang 2011:95). Hinzu kommt, dass Hofstedes Studie mittlerweile zahllose Male repliziert wurde – und das meist mit ähnlichen Ergebnissen (vgl. Müller/Gelbrich 2004:159)⁵, womit von einer gewissen Gültigkeit ausgegangen werden kann. Zwar gab es auch vor Hofstedes Studie Versuche, Kulturunterschiede zu definieren und zu messen, aber erst durch seine Definition von Kulturdimensionen wurde die Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zu einem nachvollziehbaren Konstrukt, das empirisch untersucht werden konnte und Ansätze aus verschiedenen Forschungsbereichen wie Anthropologie, Soziologie und Psychologie vereint (vgl. Nakata 2009a:3f.).

Hofstedes Modell ist zudem eines der wenigen, das als unabhängige Variable für die Analyse von interkulturellem KonsumentInnenverhalten geeignet ist (vgl. Mooij 2010³:67ff., 131-134). Wahrscheinlich mit aus diesem Grund wird Hofstedes Modell am häufigsten für die Analyse und Vorhersage von marketingrelevanten Prozessen verwendet (vgl. Mooij 2010³:149) – denn anhand der Kulturdimensionen nach Hofstede können einzelne Länder zum Zweck der weiteren Untersuchung und der Analyse von spezifischem Marketingmaterial klassifiziert werden, wodurch es möglich ist, interkulturelles KonsumentInnenverhalten zu verstehen und Marketingstrategien zu entwickeln (vgl. Mooij 2010³:88). Hinzu kommt, dass zahlreiche WissenschaftlerInnen die Kulturdimensionen nach Hofstede im Kontext des Mar-

5 Siehe Hofstede 2002²:505-520 für eine Zusammenfassung signifikanter Korrelationen der Punktwerte der einzelnen Länder in Hofstedes Ergebnissen mit Daten aus anderen Quellen.

keting für ihre Forschung verwenden: Dazu gehören etwa Thieme (2000:152), Strunz und Dorsch (2001:323ff.), Keegan et al. (2002:117ff.), Mooij (2002:63ff., 2004:33ff., 2010³:71), Darley und Luethge (2003:14), Prime (2003:7-21), Lindner (2004:40ff.), Hollensen (2013⁶:263ff.) sowie Keegan und Green (2013⁷:137-141). Damit ist anzunehmen, dass die Kulturdimensionen nach Hofstede auch für die vorliegende Arbeit besonders geeignet sind.

Als weiteres theoretisches Konzept wurden die Kulturdimensionen nach Edward T. Hall für diese Arbeit herangezogen, da auch diese Dimensionen besonders häufig zur Beschreibung von Kulturunterschieden im Kontext des Marketing herangezogen werden: Zu den WissenschaftlerInnen, die die Kulturdimensionen nach Hall für ihre Forschung im Marketing verwenden, gehören etwa Thieme (2000:152), Keegan et al. (2002:99ff), Darley und Luethge (2003:143), Prime (2003:7-21), Lindner (2004:40ff.), Mooij (2010³:71), Hollensen (2013⁶:247) und Keegan und Green (2013⁷:136f.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Kulturdimensionen nach Hofstede und die Kulturdimensionen nach Hall zusammen ein geeignetes Instrument zur Betrachtung und Untersuchung von Kulturen und Kulturunterschieden darstellen können, weshalb diese beiden Konzepte für die vorliegende Arbeit Anwendung finden sollen. Die wichtigsten Grundsätze dieser beiden Konzepte sollen im Folgenden zusammengefasst werden.

3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede

Zwischen 1967 und 1973 führte Geert Hofstede unter mehr als 116.000 IBM-Angestellten aus 72 Ländern die bis dahin umfassendste Studie zur Erforschung von Kulturunterschieden aus organisationstheoretischer Sicht durch (vgl. Hofstede 2002²:41; Schmid 1996:255). Ausgehend von den Ergebnissen dieser Studien definierte er vier Kulturdimensionen, die er im Anschluss an die in den 1980er Jahren durchgeführte Chinese Value Survey um eine fünfte und basierend auf Minkovs Erkenntnissen schließlich um eine sechste Dimension erweiterte (vgl. Hofstede 2002²:41; Hofstede 2011:14f.).

Eine Herangehensweise zur Definition von Kulturunterschieden besteht darin, zu untersuchen, welche Bedeutung verschiedene Gruppen sogenannten kulturellen Universalien zuweisen beziehungsweise wie universelle menschliche Probleme von verschiedenen Kulturen gelöst werden (vgl. Prime 2003:5f., 2003:7-21). Dieser Ansatz bildet auch den Ausgangspunkt von Hofstedes Kulturdimensionen: Jede Kulturdimension hat ihren Ursprung in einer der grundsätzlichen Problemstellungen, mit denen sich alle Menschen innerhalb einer Gesellschaft konfrontiert sehen – wobei die Lösung dieser Probleme je nach Kultur variiert (vgl. Hofstede 2002²:29; Hofstede/Hofstede 2005²:22; siehe dazu auch Kapitel 1.1 Kultur als mentale Programmierung sowie Kapitel 1.3 Kulturelle Universalien und Kulturunterschiede).

Jede von Hofstede definierte Kulturdimension stellt dabei ein Kontinuum dar, in dem die einzelnen Kulturen angesiedelt sind – das heißt, es gibt unterschiedlichste Abstufungen

im Hinblick darauf, welche Bedeutung den kulturellen Universalien von unterschiedlichen Kulturen zugewiesen wird und wie universelle Probleme gelöst werden.⁶ Hinzu kommt, dass auch innerhalb verschiedener Kulturen auf individueller Ebene Variationen und Abweichungen möglich sind, diese bewegen sich allerdings weitgehend im Rahmen der in der jeweiligen Gesellschaft sozial akzeptierten Werte und Normen (vgl. Hofstede 2002²:96, 159). Im Anschluss folgt ein Überblick über die von Hofstede definierten Kulturdimensionen, ihre Ursprünge und die Folgen ihrer Existenz.

3.3.1 Machtdistanz

Die erste von Hofstede benannte Kulturdimension ist die Machtdistanz (Power Distance, PDI), die er folgendermaßen definiert:

„Power distance can [...] be defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally. Institutions are the basic elements of society, such as the family, the school, and the community; organizations are the places where people work.” (Hofstede/Hofstede 2005²:46)

Diese Dimension bietet Lösungsansätze für die grundsätzlichen Probleme der sozialen Ungleichheit und des Verhaltens gegenüber Autoritäten, die unterschiedliche Kulturen auf verschiedene Art und Weise zu lösen versuchen (vgl. Hofstede 2002²:29, 79f.; Hofstede/Hofstede 2005²:22, 40).

In Kulturen mit geringer Machtdistanz wird Ungleichheit innerhalb der Gesellschaft als notwendiges Übel gesehen, das soweit wie möglich minimiert werden sollte (vgl. Hofstede 2002²:97f.). Alle Mitglieder der Gesellschaft sind gleich gestellt und leben in Harmonie miteinander (vgl. Hofstede 2002²:97f.). In Kulturen mit größerer Machtdistanz hingegen wird Ungleichheit als Grundlage der sozialen Ordnung gesehen – Macht muss damit nicht legitimiert werden, denn Ungleichheiten sind in der etablierten Hierarchie begründet, weshalb beispielsweise Individuen, die hierarchisch eine höhere Stellung einnehmen, wie etwa ältere Menschen, ungefragt respektiert werden (vgl. Hofstede 2002²:97f.).

Wie die anderen Kulturdimensionen ist auch die Machtdistanz in der Kindheit, vor allem im Umgang innerhalb der Familie, begründet, denn Kinder ahmen das Verhalten der Erwachsenen nach und übernehmen dabei unbewusst deren mentale Programmierung: Kindern in Gesellschaften mit großer Machtdistanz wird vorgelebt, dass harte Arbeit und Unterordnung wichtige Eigenschaften sind, außerdem sind Individuen, die mehr Macht innehaben, wie Eltern oder Lehrer, automatisch höher gestellt und ihnen muss Respekt entgegengebracht werden (vgl. Hofstede 2002²:98-108, Hofstede/Hofstede 2005²:51ff.). In Kulturen mit geringer Machtdistanz wird die Unabhängigkeit der Individuen auch innerhalb und von der Familie betont und Kinder sind Erwachsenen mehr oder weniger gleichgestellt und dürfen sich ih-

6 Eine Übersicht der Indexwerte aller bisher analysierten Kulturen bietet die von Hofstede erstellte Dimension Data Matrix (siehe Anhang – Dimension Data Matrix, i-iii).

rer Autorität widersetzen (vgl. Hofstede 2002²:98-108, Hofstede/Hofstede 2005²:51ff.).

Diese früh etablierten Denkmuster, werden in Institutionen wie der Schule und schließlich im Arbeitsleben verstärkt: In Kulturen mit geringer Machtdistanz werden Ungleichheiten nur akzeptiert, wenn sie sinnvoll sind, sie können verändert werden und es herrschen flache Strukturen vor, in Gesellschaften mit großer Machtdistanz hingegen sind Macht und Autorität konzentriert, das heißt es gibt eine klar vorgegebene Hierarchie, der man sich ohne Widerspruch unterordnet (vgl. Hofstede 2002²:98-108, Hofstede/Hofstede 2005²:51ff.). Die Unterschiede setzen sich auch im Zusammenleben innerhalb der Gesellschaft sowie im politischen System fort: In Kulturen mit hoher Machtdistanz wird Macht hauptsächlich durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe, wie der Familie oder dem Freundeskreis, verliehen, Status ist wichtig und Macht führt zu Privilegien, damit herrschen elitäre Denkweisen vor – in Gesellschaften mit geringer Machtdistanz hingegen sind Macht, Wohlstand und Status nicht voneinander abhängig, sondern Macht haben diejenigen, die Wissen haben und generell herrschen pluralistische Denkweisen und Systeme vor (vgl. Hofstede 2002²:110-112, 116; Hofstede/ Hofstede 2005²:66).

Bevölkerungsreiche, weniger wohlhabende Nationen neigen zu deutlicheren Unterschieden in der Machtverteilung, wohlhabende Länder mit geringeren Bevölkerungszahlen tendieren zu geringerer Machtdistanz (vgl. Hofstede 2002²:117; Hofstede/Hofstede 2005²:69). Und tendenziell weisen romanische Länder eine höhere Machtdistanz auf, was zum Teil auf die geschichtliche Entwicklung – vor allem den Einfluss des römischen Reichs, in dem der Imperator die absolute Macht innehatte – zurückzuführen ist, und germanische Länder, zu denen auch die englischsprachigen Kulturen zählen, die historisch nicht geeint, sondern von verschiedenen Klans besiedelt waren, zeichnen sich meist durch geringere Machtdistanz aus (vgl. Hofstede 2002²:119-120; Hofstede/Hofstede 2005²:66).

3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus

Die zweite Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus (Individualism versus Collectivism, IDV) definiert Hofstede folgendermaßen:

„Individualism stands for a society in which the ties between individuals are loose: Everyone is expected to look after him/herself and her/his immediate family only. Collectivism stands for a society in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty.“ (Hofstede 2002²:225)

Das dieser Kulturdimension zugrundeliegende Problem ist die Frage, wie sich Menschen in einer Gesellschaft verhalten und welche Rolle das Individuum gegenüber der Gruppe einnimmt (vgl. Hofstede 2002²:29, 209f.; Hofstede/Hofstede 2005²:74). Diese Kulturdimension beeinflusst die mentale Programmierung besonders stark, da hier die Selbstwahrnehmung der Individuen betroffen ist (vgl. Hofstede 2002²:210).

Die erste wichtige Gruppe, innerhalb der jeder Mensch seinen Platz finden muss, ist die

Familie, denn hier lernen Kinder, wie das Zusammenleben in einer Gruppe funktioniert: Dabei lebt in kollektivistischen Kulturen meist eine Großfamilie unter einem Dach, und die erweiterte Familie und andere nahe Vertraute, wie NachbarInnen oder FreundInnen, spielen eine wichtige Rolle – Kinder lernen somit schon früh, dass sie Teil einer Gruppe sind, in der sie einen festen Platz einnehmen, die für die Identität des Individuums ausschlaggebend ist und vor den Problemen des Lebens schützt (vgl. Hofstede 2002²:225ff.; Hofstede/Hofstede:2005²:75ff.). Mitglieder kollektivistischer Gesellschaften sind den Mitgliedern ihrer In-group gegenüber sehr loyal, die In-group bleibt ein Leben lang die moralische Instanz, die das individuelle Verhalten beeinflusst, und Verstöße gegen die von ihr vorgegebenen Regeln und Normen führen zum Gesichtsverlust (vgl. Hofstede 2002²:225ff.; Hofstede/Hofstede 2005²:75ff.). In individualistischen Gesellschaften sind die Interessen des Individuums wichtiger als die der Gruppe: Kinder, die in individualistisch geprägten Gesellschaften aufwachsen, lernen, sich als Individuum wahrzunehmen, sind eigenständiger und lösen sich schneller von ihrer Familie; außerdem ist in individualistischen Kulturen die moralische Instanz das Individuum, was schlussendlich dazu führt, dass hier Freizeit, persönliche Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung besonders geschätzt werden (vgl. Hofstede 2002²:225ff.; Hofstede/Hofstede:2005²:75ff.). Auch die Ausprägungen dieser Kulturdimension werden durch Institutionen wie die Schule, das Bildungssystem, die Arbeitswelt, das politische System, die Gesetzgebung und die Religion aufrechterhalten und verstärkt (vgl. Hofstede 2002²:234ff.).

Diese Kulturdimension spiegelt sich außerdem auch in der Sprache wider: Im Sprachgebrauch individualistisch geprägter Kulturen ist die Verwendung des Ich-Pronomens üblich (beispielsweise im Deutschen: *Ich liebe dich*), wohingegen in vielen Sprachen kollektivistisch geprägter Kulturen das Weglassen dieses Pronomens möglich ist (beispielsweise bei der italienische Entsprechung zum deutschen *Ich liebe dich* – *Ti amo*) (vgl. Hofstede 2002²:233; Hofstede/Hofstede 2005²:92; Mooij 2004:217). Hofstede zieht hier außerdem eine Verbindung zur Low- und High-Context-Kommunikation nach Hall (siehe dazu auch Kapitel 3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation): Individualistisch geprägte Kulturen tendieren zur expliziten Low-Context-Kommunikation, ihr Kommunikationsstil ist eher direkt und die Information liegt in den Worten (vgl. Hofstede 2002²:212, 228; Hofstede/Hofstede 2005²:89; Mooij 2004:188, 211f.). In kollektivistisch geprägten Kulturen hingegen kann Vieles unausgesprochen bleiben, da die Mitglieder des Kollektivs wissen, um was es geht, der Kommunikationsstil ist indirekt und implizit, die Information liegt in den Symbolen und Assoziationen, die hinter den Worten stehen, und man bleibt oft absichtlich vage, da direkte Konfrontation zum Gesichtsverlust führen kann und als unhöflich angesehen wird (vgl. Hofstede 2002²:212, 228; Hofstede/Hofstede 2005²:89; Mooij 2004:188, 211f.). Es gibt verschiedene Kulturdimensionen, die herangezogen werden können, um Unterschiede im Kommunikationsstil zu beschreiben, allerdings ist die Dimension, die sich am besten dazu eignet – sowohl in inter-

personeller als auch in Massenkommunikation – Individualismus versus Kollektivismus, denn Kommunikationsstile variieren hauptsächlich aufgrund der unterschiedlichen Selbstwahrnehmung der Individuen (vgl. Mooij 2004:211).

Je wohlhabender und wirtschaftlich weiterentwickelter ein Land ist und je kälter das Klima ist – früher mussten die Menschen hier als Individuen ums Überleben kämpfen –, desto individualistischer geprägt ist eine Kultur (vgl. Hofstede 2002²:251-254, 269, 272). Auch Kulturen, deren Vorfahren Jäger-und-Sammler-Gemeinschaften oder Nomadenstämme waren, tendieren zum Individualismus, da Individuen hier früher in kleinen Familien lebten und für sich selbst verantwortlich waren, Kulturen mit Vorfahren innerhalb sesshafter Agrargeinschaften weisen hingegen noch heute komplexe erweiterte Familienstrukturen und kollektivistische Werte auf (vgl. Hofstede 2002²:253, Hofstede/Hofstede 2005²:110ff.).

Während Hofstede die anderen von ihm definierten Kulturdimensionen als relativ beständig ansieht, sieht er bei dieser Kulturdimension eher das Potenzial zur Angleichung von Kulturen in Richtung Individualismus, denn je größer der Wohlstand – wie es heutzutage in vielen Ländern aufgrund der Globalisierung der Fall ist –, desto wichtiger werden individualistische Werte (vgl. Hofstede 2002²:254f.; Hofstede/Hofstede 2005²:114, 366).

3.3.3 Exkurs: Individualismus und Kollektivismus aus der Sicht der Psychologie

Wie bereits dargelegt, beeinflusst die Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus das menschliche Verhalten grundlegend, da hier die Selbstwahrnehmung der Individuen besonders stark betroffen ist. Auch aus der Sicht der Psychologie kommt dem Kontinuum Individualismus–Kollektivismus im Hinblick auf die Selbstwahrnehmung eine besondere Rolle zu. Der Psychologe Harry C. Triandis, der sich in seiner Forschung vor allem auf interkulturelle Psychologie – beziehungsweise auf die kognitiven Aspekte von Werten, Normen, Einstellungen und Selbstwahrnehmung und Abweichungen in diesen Bereichen in unterschiedlichen Kulturen – konzentriert, widmete diesem Bereich einen Großteil seiner Forschung. Grundsätzlich stellte er dabei fest, dass die Selbstwahrnehmung innerhalb kollektivistisch geprägter Kulturen vom Kollektiv abhängt, während sie in individualistisch geprägten Kulturen unabhängig stattfindet (vgl. Triandis 1995:43). Basierend darauf definiert Triandis Individualismus und Kollektivismus wie folgt:

„*Collectivism* [Hervorhebung im Original] may be initially defined as a social pattern consisting of closely linked individuals who see themselves as parts of one or more collectives (family, co-workers, tribe nation); are primarily motivated by the norms of, and duties imposed by, those collectives; are willing to give priority to the goals of these collectives over their own personal goals; and emphasize their connectedness to members of these collectives. A preliminary definition of *individualism* [Hervorhebung im Original] is a social pattern that consists of loosely linked individuals who view themselves as independent of collectives; are primarily motivated by their own preferences, needs, rights, and the contracts they have established with others; give priority to their personal goals over the goals of others; and emphasize rational analyses of the advantages and disadvantages to associating with others.“

(Triandis 1995:2)

Mitglieder individualistisch geprägter Kulturen sehen sich als eigenständige Personen, die innerhalb einer Gesellschaft keiner bestimmten Rolle entsprechen müssen (vgl. Triandis 1995:10), außerdem liegt der Fokus in individualistischen Kulturen ganz natürlich auf den Zielen und Vorteilen des Individuums und nicht auf denen des Kollektivs (vgl. Triandis 1995:11). Zudem liegt bei individualistisch geprägten Individuen ein besonderes Augenmerk auf dem (persönlichen) Vergnügen (vgl. Triandis 1995:12). Bei Mitgliedern kollektivistisch geprägter Kulturen hingegen setzt sich das Ich aus vielen Attributen, die aus der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Kollektiven oder Gruppen entstehen, zusammen (vgl. Triandis 1995:10). Mitglieder kollektivistisch geprägter Kulturen sind sich darüber im Klaren, dass sie tun müssen, was das Kollektiv von Ihnen erwartet, und meist haben sie sogar Freude daran, ihre Pflicht zu erfüllen (vgl. Triandis 1995:11). Dabei ist innerhalb kollektivistischer Kulturen allerdings auch die Unterscheidung zwischen In- und Out-group wichtig: Die In-group definiert sich durch bestimmte Gemeinsamkeiten aller Individuen, die ihr angehören, wohingegen Out-groups eher als schädlich angesehen werden, da sie in bestimmten Aspekten nicht mit den Vorstellungen und Werten der In-group übereinstimmen (vgl. Triandis 1995:9).

Im Zusammenspiel lassen diese grundlegenden Attribute soziale Verhaltensweisen entstehen, die eher individualistisch oder eher kollektivistisch geprägt sind (vgl. Triandis 1995:12). Als typisch kollektivistische Kulturen bezeichnet Triandis Japan, China, die Philippinen, Griechenland, Italien und Lateinamerika, Individualismus herrscht hingegen in Kulturen wie Deutschland, Frankreich, den USA und Skandinavien vor (vgl. 1995:89ff., 95ff.)

Triandis betont dabei auch, dass jedes Individuum grundsätzlich eher kollektivistisch oder eher individualistisch eingestellt sein kann (vgl. 1995:5). Faktoren, die die persönliche Tendenz zum Individualismus oder zum Kollektivismus beeinflussen, beinhalten das Alter (je älter man wird, desto mehr soziale Kontakte hat man und desto kollektivistischer wird man dadurch), die soziale Schicht (die oberen Schichten sind individualistischer geprägt), die Erziehung, wie gebildet man ist (je gebildeter, umso individualistischer, da man mehr Diversität ausgesetzt ist) und der Beruf, den man ausübt (arbeitet man viel im Team, ist der Kollektivismus stärker ausgeprägt) (vgl. Triandis 1995:62-66).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Erkenntnisse von Triandis größtenteils mit denen von Hofstede decken. Auch Triandis hebt dabei die besondere Wichtigkeit der Selbstwahrnehmung der Individuen hervor – die Dimension Individualismus versus Kollektivismus spielt damit im Hinblick auf Kulturunterschiede eine besonders wichtige Rolle.

3.3.4 Maskulinität versus Femininität

Die vierte Kulturdimension nennt Hofstede Maskulinität versus Femininität (Masculinity versus Femininity, MAS). Definiert wird diese Dimension wie folgt:

„Masculinity stands for a society in which social gender roles are clearly distinct: Men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success; women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life. Femininity stands for a society in which social gender roles overlap: Both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.“ (Hofstede 2002²:297)

Die Dualität der Geschlechter ist zwar ein grundsätzlicher Gegensatz in allen Gesellschaften, aber wie die Geschlechterrollen in verschiedenen Kulturen definiert werden, unterscheidet sich (vgl. Hofstede 2002²:29, 279f.; Hofstede/Hofstede 2005²:22, 117f.). Das grundlegende Problem, das dieser Dimension zugrunde liegt, besteht darin, welche Auswirkungen die biologischen Unterschiede zwischen den Geschlechtern auf das soziale und emotionale Verhalten der Mitglieder einer Gesellschaft haben, wobei jede Gesellschaft bestimmte Verhaltensweisen als eher männlich und andere als eher weiblich ansieht – welche Verhaltensweisen wo eingeordnet werden, hängt von kulturellen Normen und besonders von geschichtlichen Entwicklungen und Traditionen ab (vgl. Hofstede 2002²:29, 279f.; Hofstede/Hofstede 2005²:22, 117f.). Grundsätzlich werden wirtschaftlicher Erfolg, Leistung, Anerkennung, Herausforderung und Fortkommen mit typisch männlichem Verhalten assoziiert, typisch weibliches Verhalten hingegen stellt eher die Mitmenschen und die soziale Komponente in den Vordergrund (vgl. Hofstede 2002²:29, 279f.; Hofstede/Hofstede 2005²:22, 117f.). Hofstede definiert dabei die Begriffe Maskulinität – männliches Verhalten – und Femininität – weibliches Verhalten – wie folgt:

„Masculinity and femininity, in the sense in which I shall use these terms, refer to the dominant gender role patterns in the vast majority of both traditional and modern societies [...]: the patterns of male assertiveness and female nurturance. [However, t]hese words should not be taken to imply that men always actually behave in a more masculine manner than do women or that women behave in more feminine ways than do men.“ (Hofstede 2002²:284)

Maskulin geprägte Kulturen legen Wert auf Leistung und wirtschaftlichen Erfolg, Geld und Status sind wichtig, Leistung wird honoriert, Schwäche wird bestraft und wirtschaftlicher Wohlstand ist besonders erstrebenswert (vgl. Hofstede 2002²:293). Außerdem sind die Geschlechterrollen klar getrennt und es wird Wert auf eine traditionelle Rollenverteilung gelegt (vgl. Hofstede 2002²:299ff.; Hofstede/Hofstede 2005²:147ff.). In feminin geprägten Gesellschaften sind hingegen Beziehungen und Solidarität – vor allem mit schwächeren Mitgliedern der Gemeinschaft – wichtig, bedeutender als wirtschaftlicher Erfolg sind Freizeit, Lebensqualität und Umweltschutz und Frauen und Männer sind gleichermaßen für wirtschaftlichen Wohlstand und soziale Beziehungen verantwortlich – es herrschen also moderne Geschlechterrollen und Rollenverteilungen vor (vgl. Hofstede 2002²:299ff.; Hofstede/Hofstede 2005²:

147ff.). Auch diese Dimension hat ihren Ursprung in der Familie und wird in anderen sozialen Institutionen und heutzutage vor allem durch die Medien gefestigt und verstärkt (vgl. Hofstede 2002²:280, 298, 313; Hofstede/Hofstede 2005²:128)

Historisch gesehen mussten Männer und Frauen in kälteren, bevölkerungsarmen Ländern zusammen komplexe Aufgaben lösen, um das Überleben der Gesellschaft zu sichern, eine allzu strikte Trennung der Geschlechter wäre daher hier nicht zielführend gewesen – tatsächlich weisen viele skandinavische Länder auffallend niedrige MAS-Werte auf. Zudem ist festzuhalten, dass feminine Werte wichtiger werden, je wohlhabender eine Gesellschaft wird (vgl. Hofstede 2002²:331f.; Hofstede/Hofstede 2005²:158ff.).

3.3.5 Unsicherheitsvermeidung

Die vierte Kulturdimension nennt Hofstede Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance, UAI) und definiert sie wie folgt:

„Uncertainty avoidance can [...] be defined as the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations. This feeling is, among other things, expressed through nervous stress and in a need for predictability: a need for written and unwritten rules.“
(Hofstede/Hofstede 2005²:167)

Bei dieser Dimension geht es um das grundsätzliche Problem der unvorhersehbaren Zukunft, für das Kulturen unterschiedliche Lösungsansätze entwickelt haben, die die Mitglieder der Gesellschaft vor dieser Unsicherheit schützen sollen – von Technologien, die vor der Willkür der Natur schützen, über Gesetze, die vor anderen schützen und das Zusammenleben organisieren, bis hin zum Glauben beziehungsweise zur Religion, die dem Unvermeidbaren den Schrecken nimmt (vgl. Hofstede 2002²:29, 145ff., 159; Hofstede/Hofstede 2005²:22).

Individuen aus Kulturen, die zur Unsicherheitsvermeidung neigen, tendieren dazu, sich mehr um die Zukunft zu sorgen: Sie sind dadurch grundsätzlich ängstlicher, konservativer und Veränderungen und Neuem oder Fremdem gegenüber abgeneigt und brauchen Klarheit, Ordnung, Regeln und Struktur (vgl. Hofstede 2002²:157; Hofstede 2002²:147, 148, 160ff.; Hofstede/Hofstede 2005²:171ff.). In Kulturen mit geringerer Unsicherheitsvermeidung sind die Menschen weniger ängstlich, subjektiv glücklicher und Veränderungen gegenüber positiv eingestellt, sie tolerieren Diversität und sind neuen Ideen, Innovationen und auch fremden Menschen gegenüber offener (vgl. Hofstede 2002²:147, 148, 160ff.; Hofstede/Hofstede 2005²:171ff.). Kinder lernen schon früh, was in ihrer Kultur als gut beziehungsweise schlecht angesehen wird und es gibt in jeder Kultur ein komplexes System an Regeln und Normen – Kinder in Kulturen mit niedrigerer Unsicherheitsvermeidung lernen zwar, sich diesen Regeln unterzuordnen, aber sie sind dabei flexibler als Kinder aus Kulturen, die zur Unsicherheitsvermeidung neigen, und die Normen und Regeln sind hier nicht so starr (vgl. Hofstede 2002²:161f.). Das trägt mit dazu bei, dass sie später neuen Situationen und Ideen gegenüber positiv eingestellt sind (vgl. Hofstede 2002²:161f.). Institutionen wie die Schule, die Arbeit,

das politische System und die Gesetzgebung festigen diese Tendenzen (vgl. Hofstede 2002²:162-174; Hofstede/Hofstede 2005²:171ff.).

In ärmeren, bevölkerungsreichen, wärmeren Ländern ist die Unsicherheitsvermeidung höher als in wohlhabenden, bevölkerungsärmeren, kälteren Ländern und auch hier liegen die romanischen Länder sehr nah beieinander und tendieren zu höherer Unsicherheitsvermeidung, was wieder auf die starke Prägung durch das römische Reich zurückzuführen ist: Hier galten seit jeher komplexe Regelsysteme und ein kodifiziertes Gesetzeswerk, deren Auswirkungen bis in die modernen romanischen Gesellschaften deutlich sind (vgl. Hofstede 2002²:179, 181; Hofstede/Hofstede 2005²:202).

3.3.6 Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung

Die Kulturdimension Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung (Long-term Orientation versus Short-term Orientation, LTO) wurde nach der Chinese Value Survey (CVS, 1985 durchgeführt unter der Leitung von Michael Harris Bond) von Hofstede in sein Modell übernommen. Die IBM-Studie wurde von westlichen WissenschaftlerInnen entwickelt und war daher von deren subjektiven kulturellen Ansichten verzerrt (vgl. Hofstede 2002²:351f., Hofstede/Hofstede 2005²:29f.), daher konnten im Rahmen der CVS zwar die ersten vier von Hofstede definierten Dimensionen bestätigt werden, es fehlte aber eine Dimension, die konfuzianische Werte widerspiegelte: die Zeitorientierung, die entweder auf die Zukunft oder auf die Gegenwart und die Vergangenheit ausgerichtet ist (vgl. Hofstede 2002²:29, 353ff.; Hofstede/Hofstede 2005²:208). In Anlehnung an die Ergebnisse der CVS definierte Hofstede diese Kulturdimension schließlich wie folgt:

„Long Term Orientation stands for the fostering of virtues oriented towards future rewards, in particular, perseverance and thrift. Its opposite pole, Short Term Orientation, stands for the fostering of virtues related to the past and present, in particular, respect for tradition, preservation of 'face' and fulfilling social obligations.“ (Hofstede 2002²:356)

In kurzzeitorientierten Kulturen lernen Kinder, dass Gegenwart und Vergangenheit wichtiger sind als künftige Ereignisse, es wird großer Wert auf Traditionen und das Familienleben gelegt die unmittelbare Befriedigung von Bedürfnissen und Freizeit sind wichtig (vgl. Hofstede 2002²:360ff.; Hofstede/Hofstede 2005²:212ff.). In langzeitorientierten Kulturen hingegen werden künftige Ereignisse in den Vordergrund gestellt, Bescheidenheit und Sparsamkeit werden geschätzt und die Erfüllung von Bedürfnissen muss nicht unmittelbar geschehen (vgl. Hofstede 2002²:360ff.; Hofstede/Hofstede 2005²:212ff.). Auch die kulturellen Unterschiede in diesem Bereich werden den Mitgliedern einer Gesellschaft bereits in der Kindheit mit auf den Weg gegeben und durch Institutionen, wie Schule, Arbeit und das politische System, verstärkt (vgl. Hofstede 2002²:360ff.; Hofstede/Hofstede 2005²:212ff.).

3.3.7 Beherrschung versus Nachgiebigkeit

Minkov analysierte die Ergebnisse der World Value Survey (WVS, Durchführung seit 1981 unter der Leitung von Ronald Inglehart) und anderer Studien, um aus anthropologischer und praktischer Sicht Kulturdimensionen zu definieren, beziehungsweise existierende Konzepte zu erweitern. Hofstede selbst meinte dazu: „His analysis represents a blend of established theories and novel interpretations [...]“ (Minkov 2011:xii) Auch Minkov definierte schließlich Kontinuen, in die sich verschiedene Kulturen einordnen lassen – seine Kulturdimensionen decken sich größtenteils mit denen von Hofstede, allerdings definierte Minkov eine weitere Dimension, die mit keiner von Hofstedes Dimensionen übereinstimmte: Selbstbeherrschung versus Genussorientierung. Diese Dimension wurde schließlich in Zusammenarbeit mit Hofstede als Nachgiebigkeit versus Beherrschung (Restraint versus Indulgence, IVR) in Hofstedes Modell aufgenommen (vgl. Hofstede 2011:14f.).

Die Dimension Nachgiebigkeit versus Beherrschung beschäftigt sich mit der grundsätzlichen Frage, warum manche Länder reicher sind als andere – wobei kulturelle Faktoren eine wichtige Rolle spielen (vgl. Minkov 2011:51-60). Nach eingehender Beschäftigung mit den Ergebnissen der WVS, definierte Minkov diese Dimension, der die gegensätzliche Wichtigkeit von Sparsamkeit, harter Arbeit und sozialen Normen – Beherrschung – beziehungsweise Freizeit und Genuss – Genussorientierung oder Nachgiebigkeit – zugrunde liegt, wie folgt:

„Industry [Restraint, Anmerkung der Verfasserin] is a cultural syndrome that stands for a specific personal and societal discipline necessary nowadays for the achievement of economic prosperity in poor countries. It consists mainly of a high prioritization of hard work and thrift versus a low prioritization of leisure. Indulgence stands for the opposite of industry: a relaxed attitude toward hard work and thrift and a prioritization of leisure.“ (Minkov 2011:86)

In Kulturen, in denen Werte wie Sparsamkeit, harte Arbeit und soziale Normen als wichtig angesehen werden, ist das wirtschaftliche Wachstum höher; Kulturen, in denen mehr Wert auf Freizeit und Genuss gelegt wird, verzeichnen langsames wirtschaftliches Wachstum, da das Erreichen eines Zustands des Glückseins hier wichtiger ist als der wirtschaftliche Wohlstand (vgl. Minkov 2011:62, 65, 70). Je reicher eine Nation allerdings wird, desto wahrscheinlicher ist eine Verschiebung der Wichtigkeit in Richtung Nachgiebigkeit beziehungsweise Genussorientierung, da nun genug finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und Sparsamkeit damit als nicht so wichtig angesehen wird (vgl. Minkov 2011:87).

3.3.8 Kritik an Hofstedes Kulturdimensionen

Im Laufe der Zeit wurden Hofstedes Studien häufig kritisiert. Die wichtigsten Kritikpunkte lassen sich wie folgt zusammenfassen: Quantitative Studien seien ungeeignet zur Erforschung von Kulturunterschieden; Kulturen seien keine stabilen Konstrukte und ließen sich damit nicht kategorisieren; Nationen und Kulturen könnten nicht gleichgesetzt werden; die gewählte Stichprobe sei ungeeignet, um einen landesweiten Durchschnitt zu erhalten; Aussagen von

Individuen eigneten sich nicht, um Rückschlüsse auf Gruppen zu ziehen; in den teilnehmenden Ländern wurden unterschiedlich viele Personen befragt; die Daten seien veraltet; sechs Dimensionen würden nicht ausreichen, um Kulturunterschiede zu definieren; und vielfach würden die Ergebnisse bereits im Vorhinein belegt, was nicht Grundlage für eine wissenschaftliche Theoriebildung sein dürfe (vgl. Schmid 1996:259ff.; McSweeney 2002:93 ff.; Taras/Steel 2009:40-54). Hofstede selbst griff einige Kritikpunkte auf und hielt fest, dass es natürlich zusätzliche Studien brauche; Nationen in Ermangelung anderer sinnvoller Kategorien zureichend seien (siehe dazu auch Kapitel 1.7 Nation und Kultur); zahlreiche weitere Studien seine Ergebnisse bekräftigen; die Daten nicht veraltet seien, da Kulturen über Jahrhunderte angewachsene Systeme seien, die sich nicht so schnell verändern; und dass zusätzliche Dimensionen beziehungsweise Erweiterungen der vorliegenden Dimensionen durchaus möglich seien (vgl. Hofstede 2002²:73). Auch andere WissenschaftlerInnen bekräftigen seine Argumentation (vgl. etwa Soares et al. 2007).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es zwar viel Kritik an Hofstedes Kulturdimensionen gibt, die Studie aber im Laufe der Zeit so oft repliziert wurde – und das immer mit ähnlichen Ergebnissen –, dass von einer gewissen Gültigkeit ausgegangen werden kann (vgl. Mooij 2010³:149).

Was allerdings heute und vor allem im Kontext des Marketing immer öfter gefordert wird, ist eine Erweiterung des Kulturmodells von Hofstede, denn da Kulturen in Zeiten der Globalisierung immer mehr nationale Grenzen verlassen, kommen sie verstärkt mit anderen Kulturen in Kontakt – durch die erhöhte Konnektivität und das Internet sowie durch engere wirtschaftliche Verbundenheit werden sie damit immer mehr zu fließenden Konstrukten, deren Veränderung nicht mehr so abwegig erscheint (vgl. Nakata 2009a:4-5, 12-13; Askegaard et al. 2009:107f.). Das heißt allerdings nicht, dass Hofstedes Modell nutzlos ist, es stellt sich nur die Frage, inwieweit es sinnvoll erweitert und der aktuellen globalen Realität angepasst werden kann (vgl. Nakata 2009a:4-5, 12-13; Askegaard et al. 2009:107f.):

„[...] Hofstede's works have been instrumental in bringing academic attention to globalization and cultural difference [...]. However, we have to get beyond these 'truths' in order to establish a framework for understanding the relationship between marketing and culture in an age of globalization.“ (Askegaard et al. 2009:112)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Hinblick auf Kulturunterschiede noch weiterer Forschungsbedarf besteht, um das komplexe Konstrukt Kultur in unserer globalisierten, immer mehr von Konnektivität geprägten Welt zu verstehen.

3.4 Kulturdimensionen nach Hall

Der Anthropologe Edward T. Hall entwickelte verschiedene Kulturdimensionen und stellte diese in mehreren Werken vor. Im Folgenden sollen diejenigen seiner Dimensionen herausgegriffen werden, die vor allem im Hinblick auf das Marketing – und damit für die vorliegende Arbeit – von besonderer Bedeutung sind.

3.4.1 Monochrones versus polychrones Zeitverständnis

Die erste von Hall definierte Kulturdimension ist das Zeitverständnis. Nach Hall ist Zeit ein wichtiger Aspekt von Kultur, da Zeit je nach Kultur unterschiedlich formuliert, genutzt und gestaltet wird: „[This dimension] deals with the most personal of all experiences: how people are tied together and yet isolated from each other by invisible threads of rhythm and hidden walls of time.“ (Hall 1983:3)

Zeit ist nicht nur eine abstrakte, unveränderliche Konstante, sondern ein Zusammenspiel unzähliger verschiedener Konzepte und Rhythmen, mit denen eine Vielzahl unterschiedlicher Phänomene beschrieben werden kann (vgl. Hall 1983:13). Mit durch seine Arbeit in Navajo- und Hopi-Reservaten in den 30er Jahren wurde Hall klar, dass Zeit nicht für alle Menschen gleich ist (vgl. 1983:29, 33-35): „Since the beginning, mankind has been submerged in a sea of time. The sea is characterized by many diverse currents and countercurrents, fed by rivers from different lands. The rivers alter the mix and produce a unique chemistry of time for each location.“ (Hall 1983:127)

Hall stellte schließlich fest, dass soziale Gemeinschaften Zeit auf zumindest zwei verschiedene Arten organisieren. Das monochrome Zeitverständnis – „monochronic time“ (Hall 1989:17) – beschreibt die Wahrnehmung von Zeit als aufeinanderfolgende Ereignisse, man beschäftigt sich immer nur mit einer Aufgabe, für deren Erledigung eine bestimmte Zeitspanne eingeplant ist, und Zeit kann verschwendet oder gespart werden und besitzt damit einen ökonomischen Charakter (vgl. Hall 1989:17). Beispiele für Gesellschaften mit monochronem Zeitverständnis sind etwa die Kulturen Nordeuropas und Amerikas (vgl. Hall 1989:17). Das polychrone Zeitverständnis – „polychronic time“ (Hall 1989:17) –, das vor allem im Mittelmeerraum, in Lateinamerika und im mittleren Osten vorherrscht, besteht darin, Zeit nicht als lineare Abfolge von Ereignissen zu betrachten, vielmehr können mehrere Dinge gleichzeitig ablaufen und erledigt werden (vgl. Hall 1983:45-54, 1989:17, 20, Usunier 1993:37-40). Der Fokus liegt in polychronen Kulturen auf dem Fertigstellen von Aufgaben, ohne dass es dafür einen Zeitplan gäbe, hier werden Verabredungen und Zeitangaben nicht besonders ernst genommen, da Zeit keine endliche Größe darstellt und damit nicht verschwendet werden kann und man sich mehr am Menschen und an Beziehungen zwischen Menschen orientiert: Wenn man jemanden wirklich schätzt, kann man ihn/sie nicht unterbrechen, nur weil der Zeitplan etwas anderes vorgibt (vgl. Hall 1983:45-54, 1989:17, 20, Usunier 1993:37-40).

Heutzutage entsteht durch den weltweiten Handel zudem eine Weltzeit, die sich meist an westlichen Werten beziehungsweise Standardzeitzone orientiert, und Zeit wird immer mehr in den Dienst der Ökonomie gestellt – allerdings stehen dieser Weltzeit verschiedene Zeitkulturen gegenüber, die sich nicht ähnlicher werden, denn Zeit ist eben nicht überall gleich, sondern bleibt ein gesellschaftliches Orientierungssystem, das sich in kulturellen Ausprägungen manifestiert (vgl. Maurer 1997:26-30, 34).

3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation

Hall stellte außerdem fest, dass der Kommunikationsstil ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Kulturen darstellt. Dabei spielt der Kontext eine grundlegende Rolle, denn je nach Kontext haben Wörter und Sätze unterschiedliche Bedeutungen (vgl. Hall 1983:59). Bei allem was wir tun, wie wir uns verhalten und wie wir kommunizieren, spielt der Kontext daher eine bedeutende Rolle, denn was man sagt und tut, macht nur vor einem bestimmten Kontext Sinn (vgl. Hall 1989:86ff.). Bedeutung setzt sich damit immer aus der Kommunikation an sich, dem erwarteten, vorprogrammierten Verhalten der RezipientInnen und der Situation, die als interner beziehungsweise externer Kontext definiert wird, zusammen (vgl. Hall 1989:100): „Ultimately, what makes sense (or not) is irrevocably culturally determined and depends heavily on the context [...]“ (Hall 1989:214)

Laut Hall lassen sich im Hinblick auf den Kommunikationsstil Low- und High-Context-Kulturen⁷ unterscheiden:

„High context or low context refers to the amount of information that is in a given communication as a function of the context in which it occurs. A highly contexted communication is one in which most of the meaning is in the context while very little is in the transmitted message. A low context communication is similar to interacting with a computer – if the information is not explicitly stated, and the program followed religiously, the meaning is distorted. In the Western world, the law is low context, in comparison with daily transactions of an informal nature. People who know each other over a long period of years will tend to use high context communication.“ (Hall 1983:229)

Im Rahmen der Low-Context-Kommunikation werden alle wichtigen Informationen explizit ausgesprochen (vgl. Hall 1989:91, 109ff.; Darley/Luethge 2003:143). Zu den Low-Context-Kulturen gehören die USA, die Schweiz, Deutschland, Skandinavien und andere nordeuropäische Kulturen, wie etwa Großbritannien (vgl. Hall 1989:91, 109, 112; Hall/Hall 1990:6–8). High-Context-Kommunikation zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass die Information im Kontext liegt und nicht direkt mit Worten kommuniziert wird (vgl. Hall 1989:91, 109, 112). In High-Context-Kulturen enthält die verbale Äußerung der Botschaft damit weniger Information und die Bedeutung der Botschaft ergibt sich immer aus dem Kontext (vgl. Darley/Luethge 2003:143), weshalb auch die nonverbale Kommunikation in High-Context-Kulturen wichtiger ist (vgl. Hollensen 2013⁶:251). China, Japan, Frankreich und arabische sowie

⁷ Keegan et al. unterscheiden hier zwischen Kulturen mit niedrigem (High-Context-Kulturen) und Kulturen mit hohem Formalisierungsgrad (Low-Context-Kulturen) (2002:99)

mediterrane Länder, wie etwa Italien, stellen High-Context-Kulturen dar (vgl. Hall 1989:91, 109, 112; Hall/Hall 1990:6–8).

Hall identifiziert zudem einen Zusammenhang zwischen der Zeitwahrnehmung und dem Kontext: Individuen, die High-Context-Kulturen angehören, tendieren dazu, ein polychrones Zeitverhalten an den Tag zu legen: Sie sind es gewohnt, verschiedenen Aktivitäten mit verschiedenen Personen gleichzeitig nachzugehen (vgl. Hall 1989:150). Low-Context-enkulturierte Individuen planen ihre Zeit und tendieren dazu, sich wohler zu fühlen, wenn sie eine Sache nach der anderen erledigen können – sie haben ein monochrones Zeitverständnis (vgl. Hall 1989:150).

4 Interkulturelles Marketing

Im Folgenden soll der Themenbereich Marketing näher betrachtet werden. Ausgehend von wichtigen Marketinggrundlagen und einem kurzen Überblick über die Entwicklung des Marketings – vor allem im Hinblick auf die Relevanz kultureller Faktoren –, erfolgt eine nähere Betrachtung des interkulturellen Marketings und jener Bereiche, in denen Kultur im interkulturellen Marketing von besonderer Bedeutung ist. Abschließend – und im Hinblick auf die im praktischen Teil durchzuführende Analyse des IKEA-Online-Katalogs – erfolgt eine kurze Betrachtung des interkulturellen Marketings im Internet.

4.1 Grundlagen

Zunächst erfolgt ein kurzer Überblick über das Konzept Marketing und die zur Erreichung der Marketingziele zur Verfügung stehenden Instrumente, die wichtigsten Bestandteile des Marketing-Mix.

4.1.1 Definition Marketing

Marketing wird im betriebswirtschaftlichen Kontext zunächst mit Absatz gleichgesetzt. Dabei bezeichnet Absatz „in einer arbeitsteiligen Wirtschaft die physische und dispositive Weiterleitung von Gütern an andere Institutionen, in der Regel an andere Wirtschaftspartner, d.h. eine entgeltliche Güterübertragung“ (Zentes/Swoboda 2001⁵:346). Allerdings hat „[d]er Begriff Marketing [...] darüber hinaus eine Bedeutung, die üblicherweise gemeint ist: die aktive Gestaltung von Märkten. In diesem Sinne umfasst Marketing nicht nur die Deckung von Nachfrage, sondern auch die Produktion von Nachfrage.“ (Zentes/Swoboda 2001⁵:346) Unter Marketing versteht man damit auch den kommunikativen Prozess, der bei potenziellen KonsumentInnen Kaufinteresse weckt und durch den KundInnenbindung geschaffen wird (vgl. Curry 2000:1f., 4).⁸

Die grundlegende Aufgabe des Marketings ist es, für KonsumentInnen einen Nutzen zu generieren, den sie als größer empfinden, als den, den ihnen die Konkurrenz bietet (vgl. Keegan et al. 2002:7). Heutzutage stehen potenzielle KäuferInnen einer Angebotsvielfalt gegenüber und wählen das Angebot, das ihre Bedürfnisse am besten erfüllt – Marketing wird dadurch zum Management komparativer Konkurrenzvorteile⁹ (vgl. Vollert 2006:3). Um diese Vorteile zu schaffen, muss Marketing zur Unternehmensphilosophie werden: Um gelungenes Marketing zu betreiben, sollten alle Bereiche eines Unternehmens involviert werden (vgl.

8 Marketing als Forschungsbereich aber auch als praktisches Anwendungsfeld umfasst damit Einflüsse, Theorien und Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen wie etwa Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaften, Soziologie, Psychologie sowie Verhaltenspsychologie (vgl. Thieme 2000:25).

9 Komparative Konkurrenzvorteile werden oft auch „Unique Selling Propositions“ (USP) (Curry 2000:2, 5; Lindner 2004:31) genannt.

Vollert 2006:8-12). Besonders wichtig ist zudem die Fokussierung aller Unternehmensaktivitäten auf die Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen (vgl. Keegan et al. 2002:8). Damit wird Marketing immer mehr funktionsübergreifend interpretiert: Dem Marketing kommt die Aufgabe zu, „alle Funktionen eines Unternehmens produktspezifisch auf die Markterfordernisse auszurichten“ (Backhaus et al. 2000³:33). Marketing umfasst somit den gesamten Prozess der Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle aller externen und internen Unternehmensaktivitäten zum Aufbau und Erhalt komparativer Konkurrenzvorteile (vgl. Vollert 2006:12). Die Instrumente, die Unternehmen dafür zur Verfügung stehen, werden unter dem Begriff Marketing-Mix zusammengefasst.

4.1.2 Der Marketing-Mix

Der Marketing-Mix umfasst alle Instrumente, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um seine absatzpolitischen Ziele zu erreichen und die Nachfrage nach seinen Produkten zu steigern (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:355; Lindner 2004:31). Der Marketing-Mix lässt sich dabei wie folgt definieren:

„Unter Marketing-Mix versteht man aufeinander abgestimmte strategische Entscheidungen in Bezug auf Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation mit dem Ziel, die Bedürfnisse der Kunden einer ausgewählten Zielgruppe möglichst optimal in Hinblick auf ihre Kaufentscheidungen anzusprechen.“ (Strunz/Dorsch 2001:101)

Bei der Planung des Marketingkonzeptes werden dabei Maßnahmen in den Bereichen Produkt-, Distributions-, Kontrahierungs- und Kommunikationspolitik festgelegt, wobei diese Instrumente auf verschiedene Art und Weise, aber immer in Kombination, eingesetzt werden (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:355; Lindner 2004:31). Ziel ist es, den KonsumentInnen komparative Konkurrenzvorteile oder Unique Selling Propositions (USP) zu bieten (vgl. Curry 2000:2, 5; Lindner 2004:31). Die effektivste USP kann dabei in verschiedenen Märkten aufgrund kultureller, sozialer und ökonomischer Unterschiede differieren (vgl. Keegan et al. 2002:533).

Im besten Fall erleben KonsumentInnen aufgrund der Marketingmaßnahmen im Prozess der Kaufentscheidung verschiedene Phasen. Das bekannteste Modell zur Darstellung dieser Phasen ist die AIDA-Regel – demnach durchlaufen VerbraucherInnen in einer gelungenen Marketingsituation die Phasen Aufmerksamkeit (attention), Interesse (interest), Wunsch (desire) und Aktion (action) (vgl. Curry 2000:7), womit auch das Ziel des Marketing-Mix eindeutig festgelegt ist, nämlich die Kaufentscheidung der KundInnen positiv zu beeinflussen.

Der Marketing-Mix lässt sich in die vier Teilbereiche Produkt-, Kommunikations-, Kontrahierungs- und Distributionspolitik unterteilen, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

4.1.2.1 Produktpolitik

Der Bereich der Produktpolitik (auch Leistungs- oder Angebotspolitik genannt) beschäftigt sich mit der Festlegung des Sortiments – also des Designs von Produkten oder der Gestaltung von Dienstleistungen –, dem Verpackungsdesign, der Produktqualität und der Markenpolitik (vgl. Curry 2000:5; Bruns 2003³:141). Es werden zudem Entscheidungen im Hinblick auf die Positionierung – die Verankerung des Produkts im Gedächtnis der KonsumentInnen – getroffen (vgl. Mennicken 2000:265f.; Keegan et al. 2002:261). Dabei werden bestimmte Eigenschaften und Nutzen eines Produktes verwendet, um es positiv in der Wahrnehmung der KonsumentInnen zu positionieren (vgl. Keegan et al. 2002:418). Auf diesen Aspekten basierend lässt sich folgende Definition der Produktpolitik festlegen:

„Die Produktpolitik, als Element des absatzpolitischen Instrumentariums von Unternehmen [...], umfasst alle Entscheidungen und Maßnahmen, die sich auf die Einführung neuer Produkte (Leistungsprogramme) sowie auf die Veränderung bereits eingeführter Produkte bzw. Programme beziehen.“ (Zentes/Swoboda 2001⁵:452)

Ein wichtiger Bereich der Produktpolitik ist die Markenpolitik. Eine Marke besteht aus einem komplexen Zusammenspiel aus Bildern und Erfahrungen, die sich in den Gedanken der KonsumentInnen festsetzen – aus einer Marke entsteht damit das Image, das KonsumentInnen im Kopf haben, wenn sie an ein Unternehmen denken (vgl. Keegan/Green 2013⁷:313). Das Logo stellt die visuelle Repräsentation einer Marke dar (vgl. Keegan/Green 2013⁷:314). Die Markenpolitik ist dafür verantwortlich, Produkte in der Wahrnehmung der KonsumentInnen als einzigartig zu positionieren und die Loyalität sowie das Vertrauen der KonsumentInnen sicherzustellen. Der Fokus liegt dabei vor allem auf emotionalen Vorteilen und Werten und darauf, Assoziationen bei den KonsumentInnen zu schaffen, Identifizierungsmöglichkeiten mit dem Produkt zu kreieren und Qualität und Zufriedenheit zu garantieren (vgl. Ekwulugo 2003:91ff.; Mooij 2010³:23f., 40f.; Hollensen 2013⁶:499-503). Die Markenpolitik übernimmt damit die Aufgabe, Normen und Werte zu verkörpern und Persönlichkeit zu schaffen (vgl. Ekwulugo 2003:93ff.; Mooij 2010³:40ff.) – „A brand is not merely a product, it's the feeling a product evokes.“ (Mooij 2010³:24)

Dabei ist besonders hervorzuheben, dass die Bereiche Produkt- – und damit auch die Markenpolitik – und Kommunikationspolitik heutzutage immer mehr verschmelzen, da Unternehmen aufgrund der Angebotsvielfalt dazu gezwungen sind, ihren Produkten über die Kommunikationspolitik einen emotionalen Zusatzwert hinzuzufügen (vgl. Hollensen 2013⁶:499-503).

4.1.2.2 Kommunikationspolitik

Im Rahmen der Kommunikationspolitik sollen KonsumentInnen durch die Vermittlung von Botschaften in ihrem Kaufverhalten dem Produkt gegenüber positiv beeinflusst werden (vgl. Lindner 2004:38). Ebenso in diesen Bereich fallen Maßnahmen, die die positive Einstellung

zu einem Produkt fördern, die dazu führen, dass der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens und der Produkte steigt, und die den Aufbau eines bestimmten Unternehmensimages unterstützen (vgl. Curry 2000:107; Müller/Gelbrich 2004:622), was wiederum die enge Verbindung zur Markenpolitik belegt.

Das Ziel der Kommunikationspolitik ist die Beeinflussung der Einstellungen der KonsumentInnen zu einem Produkt und das gezielte Steuern der KonsumentInnenaktionen im Hinblick auf den Kauf (vgl. Strunz/Dorsch 2001:139). Grundsätzlich soll die Kommunikationspolitik die für die Zielgruppe relevanten Eigenschaften eines Produktes hervorheben, wodurch sich das Produkt von Konkurrenzprodukten abheben soll – dies führt im besten Fall zu einer Alleinstellung und damit Verkaufsvorteilen (vgl. Bruns 2003³:304). Die Kommunikationspolitik nimmt damit eine besonders wichtige Rolle ein, denn sie umfasst alle Entscheidungen hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung der Marketingbotschaft (vgl. Mennicken 2000:265f.).

Zur Kommunikationspolitik werden klassischerweise die Instrumente Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung oder Sales Promotion sowie persönlicher Verkauf gezählt (vgl. Curry 2000:6, 161; Thieme 2000:116; Strunz/Dorsch 2001:139). Aber auch andere Instrumente wie Sponsoring, Product Placement und Direktwerbung fallen in den Bereich der Kommunikationspolitik (vgl. Bruns 2003³:299; Lindner 2004:38; Müller/Gelbrich 2004:637). Eine besondere Rolle nimmt dabei die Werbung ein: Sie ist omnipräsent, unglaublich komplex und hat unterschiedlichste Erscheinungsformen¹⁰ (vgl. Siegert/Brecheis 2010²:17, 19). Mittels Werbung sollen die Zielgruppen über ein bestimmtes Produkt möglichst fokussiert und überzeugend mithilfe des Einsatzes von Massenmedien informiert werden, wodurch eine positive Einstellung zum Produkt geschaffen werden soll, um potenzielle KonsumentInnen im Hinblick auf künftige Kaufentscheidungen positiv zu beeinflussen (vgl. Thieme 2000:130; Strunz/Dorsch 2001:148; Curry 2000:161; Darley/Luethge 2003:155-158; Siegert/Brecheis 2010²:24, 25f., 28). Die Aufgabe der Public Relations ist es, auf externe Medienberichte zu reagieren und mittels der Veröffentlichung von Nachrichten oder Pressemeldungen, Interviews, Artikeln in Fachjournalen, Firmenbroschüren, Fernseh- und Radioauftritten, Events und der Website des Unternehmens die Sichtweise des Unternehmens zu erläutern (vgl. Keegan et al. 2002:514; Darley/Luethge 2003:155ff.). Bei der Verkaufsförderung oder Sales Promotion handelt es sich um zeitlich gebundene Programme oder Projekte mit dem Ziel, den Verkauf anzukurbeln (vgl. Darley/Luethge 2003:155ff.). Beim persönlichen Verkauf geht es um die direkte persönliche Kommunikation mit KundInnen im Geschäft (vgl. Darley/Luethge

10 Dabei werden unterschiedliche Formen von Werbung unterschieden: die klassische Above-the-Line-Werbung, etwa Werbeanzeigen in Zeitungen oder im Fernsehen; die Below-the-Line-Werbung, zu der alle von klassischer Werbung abweichende Formen, wie etwa Warenproben, Preisausschreiben und Sponsoring, gezählt werden; die Direktwerbung, bei der die Adresse des Absenders Teil der Werbung ist, etwa Werbespots mit Hotline; und hybride Werbeformen, bei denen die zu bewerbenden Objekte in redaktionellen Inhalt integriert werden, etwa in Form von Infomercials oder Advertorials (vgl. Siegert/Brecheis 2010²:32-45).

2003:155-158).

Besonders hervorzuheben ist, dass kommunikationspolitische Maßnahmen heutzutage immer mehr miteinander in Verbindung stehen und nicht mehr klar voneinander abgegrenzt werden können: Werbung entfernt sich beispielsweise oft von der reinen Absatzwerbung und bewirbt das Unternehmen oder eine Marke als Ganzes – damit verschwimmen die Grenzen zwischen Werbung und Public Relations, da in beiden Bereichen versucht wird, das Unternehmen in ein positives Licht zu rücken (vgl. Siegert/Brecheis 2010²:48ff.). So kann auch der im praktischen Teil untersuchte IKEA-Online-Katalog nicht eindeutig einer bestimmten Kategorie kommunikationspolitischer Instrumente zugeordnet werden, da er Merkmale verschiedener Bereiche vereint (etwa Werbung im klassischen Sinne, aber auch Public Relations und sogar Verkaufsförderung). Diese Form der multifunktionalen kommunikationspolitischen Marketingmaßnahmen wird vor allem im Zeitalter der Globalisierung durch das Internet immer üblicher.

4.1.2.3 Kontrahierungspolitik

Die Kontrahierungspolitik umfasst die Bereiche Preis-, Konditionen- (beispielsweise Rabatte, Gewährleistung oder die Festlegung von Lieferungs- und Zahlungsbedingungen) und Absatzkreditpolitik (vgl. Strunz/Dorsch 2001:230; Zentes/Swoboda 2001⁵:281; Bruns 2003³:197). Im Rahmen der Kontrahierungspolitik wird folglich festgelegt, zu welchen Bedingungen Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden. Im Mittelpunkt steht dabei meist die Frage nach dem Verkaufspreis, denn damit einhergehend wird auch eine weitere wichtige Entscheidung für das Unternehmen getroffen, nämlich in welcher Preisklasse das Produkt positioniert werden soll (vgl. Curry 2000:6; Mennicken 2000:265f.).

4.1.2.4 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beschäftigt sich mit der Frage, an wen und wie das Produkt verkauft werden soll – in diesen Bereich fallen damit die Absatzkanäle und -wege, die Logistik und die Lagerung sowie der Transport von Produkten (vgl. Curry 2000:5; Mennicken 2000:265f.). Meist sind Produktions-, Weiterverarbeitungsstandorte und Verkaufsorte nicht identisch, viele Unternehmen müssen also räumliche und zeitliche Distanzen überwinden, um ihre Produkte an ihre Zielorte zu bringen (vgl. Strunz/Dorsch 2001:184) – die Distributionspolitik umfasst dabei alle Entscheidungen und Maßnahmen, die getroffen werden müssen, um den Weg der Produkte zu den KonsumentInnen sicherzustellen (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:105) und sie sorgt dafür, dass die Produkte zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, im richtigen Zustand und in der erforderlichen Menge vorhanden sind (vgl. Bruns 2003³:256).

4.2 Marketing im Wandel der Zeit

Um die heutige Rolle von Kulturunterschieden im Marketing zu verstehen, ist es notwendig, sich mit der historischen Entwicklung des Marketingbegriffs zu beschäftigen. Daher folgt nun ein Überblick über die Entwicklung des Marketings von der industriellen Revolution bis zur heutigen Zeit, wobei ein besonderer Fokus auf Entwicklungen und Bereiche gelegt werden soll, in denen Kultur und damit auch Kulturunterschiede eine Rolle spielen.

4.2.1 Internationales Marketing

Internationale Wirtschaftsbestrebungen sind kein Phänomen des 20. Jahrhunderts, denn schon zu Zeiten der Kolonialisierung herrschte reger Handel mit Waren, Kapital und Rohstoffen (vgl. Lindner 2004:15). Der Beginn der Internationalisierung des Wettbewerbs und damit auch des Marketings ist schließlich spätestens auf die industrielle Revolution Ende des 18. Jahrhunderts zurückzuführen – dabei lag der Fokus der Unternehmen allerdings mehr auf der Produktion als auf den Wünschen der KonsumentInnen, da der Markt zu dieser Zeit noch nicht gesättigt war (vgl. Bruns 2003³:16-19). Nach dem ersten Weltkrieg erlebte der internationale Handel ein deutliches Wachstum: Die Produktivität wurde weiter gesteigert, was schließlich zur Aufnahme internationaler Handelsbeziehungen führte (vgl. Lindner 2004:15). In den 60er und 70er Jahren übertraf das Angebot schließlich die Nachfrage und der Markt wandelte sich vom VerkäuferInnen- zum KäuferInnenmarkt: Die Unternehmen wurden gezwungen, konsumentInnenorientiert zu denken, potenzielle KäuferInnen wurden zum Schlüssel des Erfolgs für Unternehmen (vgl. Bruns 2003³:16-19) und das Marketing damit zu einem wichtigen Themenbereich.

Die marktorientierte Einstellung der Unternehmen beschränkte sich schließlich nicht mehr nur auf nationale Tätigkeit, sondern Unternehmen wurden international tätig – zunächst durch Exporte und Direktinvestitionen, dann durch Tochterunternehmen und schließlich durch eigenständiges Tätigwerden auf ausländischen Märkten (vgl. Bruns 2003³:21-23). Seit den 70er und 80er Jahren wurde dadurch der weltweite Warenaustausch weiter gefördert (vgl. Müller/Gelbrich 2004:2). Die Gründe für die Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten von Unternehmen sind dabei – abgesehen von der KonsumentInnenorientierung – sehr vielfältig (vgl. Müller/Gelbrich 2004:10). Hervorzuheben sind vor allem die Chance auf Profit, Wachstum, Kostenvorteile, die sich aus Economies of Scale¹¹ ergeben, und steuerliche Vorteile sowie der ungedeckte Bedarf im Hinblick auf ein Produkt in anderen Ländern. Grob lassen sich dabei absatzorientierte Motive (neue Absatzmärkte, gesteigerte Gewinnchancen,

¹¹ Als Economies of Scale bezeichnet man „Kostenersparnisse, die bei gegebener Produktionsfunktion (Produktionstechnik) infolge konstanter Fixkosten auftreten, wenn die Ausbringungsmenge wächst, da bei wachsender Betriebsgröße die durchschnittlichen totalen Kosten (DTK) bis zur sog. mindestoptimalen technischen Betriebs- bzw. Unternehmensgröße (MOS) sinken (der Anteil der fixen Kosten je produzierter Einheit wird immer kleiner). Economies of Scale sind daher eine Ursache für Unternehmenskonzentration.“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2016)

Ausweichen auf nichtgesättigte Märkte) und kostenorientierte Motive (Economies of Scale und Kostenreduzierung) unterscheiden (vgl. Strunz/Dorsch 2001:14f., 26ff.). Hinzu kommen reaktive Gründe wie Konkurrenzdruck, ein gesättigter Heimmarkt, Überproduktion, freie Kapazitäten, ausländische Nachfrage sowie die Nähe zu internationalen KonsumentInnen, etwa innerhalb Europas (vgl. Curry 2000:69-72; Steger 2001:27; Hollensen 2013⁶:54ff.).

Durch die internationalen Unternehmensaktivitäten wurde auch die betriebswirtschaftliche Beschäftigung mit dem Bereich Marketing wichtiger (vgl. Mennicken 2000:12). Dabei sprach man, wenn Unternehmen international tätig wurden, zunächst einfach vom internationalen Marketing, wobei das Überschreiten nationaler Grenzen in den Vordergrund gestellt wurde und man sich sonst an herkömmlichen Marketingdefinitionen orientierte (vgl. Mennicken 2000:14; Backhaus et al. 2000³:34f.): „Im Allgemeinen wird das nationale Marketing vom internationalen abgegrenzt, sobald sich die Marketingaktivitäten mit mindestens einem zweiten Land neben dem Stammland befassen.“ (Lindner 2004:22) Zwischen nationalem und internationalem Marketing wurde folglich hauptsächlich nach geographischen Kriterien unterschieden (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:238). Das internationale Marketing umfasst damit die Erschließung und Bearbeitung anderer Märkte, wobei mindestens zwei Ländermärkte bearbeitet werden und sich ein differenziertes Unternehmensumfeld ergibt (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:238). Die Marketingentscheidungen sind damit komplexer, müssen erweitert und verändert werden und aufgrund der Bearbeitung mehrere Märkte müssen alle Entscheidungen international koordiniert werden (vgl. Mennicken 2000:17).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmen spätestens seit der industriellen Revolution international tätig waren, wobei sich die internationalen Tätigkeiten zunächst auf die Produktion konzentrierten. Mit dem Übertreffen des Angebots der Nachfrage in den 60er und 70er Jahren wandelte sich der Markt vom VerkäuferInnen- zum KäuferInnenmarkt und das Marketing rückte in den Vordergrund. Zunächst orientierte man sich dabei im Rahmen des sogenannten internationalen Marketings an herkömmlichen Definitionen des nationalen Marketings – mit dem einfachen Unterschied, dass Marketing nun über Landesgrenzen hinweg und damit international stattfand.

4.2.2 Globales Marketing

In den 80er und 90er Jahren war der internationale Wettbewerb von einer zunehmenden Dynamik geprägt, die zu einer gesteigerten, nicht mehr nur internationalen, sondern globalen Verflechtung der Wirtschaft führte (vgl. Mennicken 2000:1; Strunz/Dorsch 2001:13). Durch globale Veränderungen, wie neue Technologien und Kommunikationsmittel (wie das Internet und die damit einhergehende weltweite Verfügbarkeit), multilaterale Handelsabkommen, wie die NAFTA (North American Free Trade Area), die WTO (World Trade Organisation – als Nachfolger des GATT) oder die ASEAN (Association of Southeast Asian Nations), Verbes-

serungen im Bereich Transport, feste Wechselkurse, freie Märkte, die ökonomische Integration, gesteigerte internationale Konkurrenz und in Europa die Integration in Form der EU wurde die Globalisierung weiter vorangetrieben (vgl. Mennicken 2000:1; Keegan et al. 2002:25-32, 85; Lindner 2004:11; Keegan/Green 2013⁷:44-49; siehe dazu auch Kapitel 2.1 Merkmale der Globalisierung).

Damit wurde außerdem die Macht der AkteurInnen auf dem internationalen Wirtschaftsmarkt verschoben: So verlor beispielsweise die nationale Politik an Bedeutung und Unternehmen wurden zu immer mächtigeren Faktoren (vgl. Steger 2001:21). Heute ist es unumstritten, dass global tätige Unternehmen zu den HauptakteurInnen der wirtschaftlichen Globalisierung zählen (vgl. Andres 2004:17). Diese Veränderungen erforderten eine Erweiterung und Neuausrichtung der bisher verwendeten internationalen Marketinginstrumente hin zur globalen Realität (vgl. Lindner 2004:15-19).

4.2.2.1 Definition

Vor dem Hintergrund dieser neuen globalen Realität wurde eine globale Marketingausrichtung für Unternehmen mehr und mehr von Interesse. Die Dynamik im Außenhandel, die Veränderungen in der Weltpolitik und das geringe Wachstum auf nationalen Märkten brachte Unternehmen schließlich dazu, den Weltmarkt als Zielmarkt zu sehen (vgl. Lindner 2004:11). In der Wissenschaft und in der Praxis wurde daher verstärkt diskutiert, wie das internationale Marketing angesichts der Globalisierung der Märkte gestaltet werden könne (vgl. Mennicken 2000:1). Das Tätigsein auf dem Weltmarkt erforderte auch die Globalisierung des Marketings und damit die Orientierung aller Entscheidungen und Aktivitäten im Marketing hin zu den Bedürfnissen des globalen Marktes (vgl. Johanssen 2001:53; Keegan et al. 2002:2). Dadurch entwickelte sich schließlich das Verständnis des globalen Marketings als Variante des internationalen Marketings, das auf die Bearbeitung des Weltmarktes – im Gegensatz zur Bearbeitung von Ländermärkten – abzielt, wobei grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass die Globalisierung zur kulturellen Homogenisierung und damit zu global einheitlichen Bedürfnissen führt (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:183). Das globale Marketing lässt sich damit wie folgt definiert:

„Globales Marketing bedeutet somit eine Bearbeitung des Weltmarktes mit hoch standardisierten Produkten und standardisiertem Marketinginstrumentarium ohne Berücksichtigung länderspezifischer Bedürfnisse.“ (Zentes/Swoboda 2001⁵:183)

4.2.2.2 Kulturelle Homogenisierung und globales Marketing

Ausgangspunkt des globalen Marketings ist die These, dass Märkte und damit auch Kulturen zunehmend homogen werden (vgl. Mennicken 2000:2, 87). Anstoßgeber und bekanntester Vertreter dieser These war, wie bereits erwähnt, Theodor Levitt: Ihm zufolge würden die Bedürfnisse und Wünsche der KonsumentInnen konvergieren, denn jede/r möchte das, was

ihm/ihr durch die neuen Technologien präsentiert wird (vgl. 1983:92 ff.). Da nationale Märkte global und homogen würden, würden auch die Bedürfnisse und Wünsche der Menschen global homogen und unterschiedliche kulturelle Präferenzen und Geschmäcker würden damit bald der Vergangenheit angehören (vgl. Levitt 1983:92 ff.). Die logische Schlussfolgerung bestand für Levitt darin, dass es Unternehmen somit möglich sein müsste, die Welt als uniformen Markt zu betrachten und die gleichen Produkte überall auf gleiche Art und Weise zu verkaufen (vgl. 1983:92 ff.; siehe dazu auch Kapitel 2.2 Konvergenz und Homogenisierung).

Tatsächlich schienen sich die Bedürfnisse der VerbraucherInnen, ihr Lebensstil und ihr Verhalten zunächst anzunähern, wofür vor allem neue Kommunikationstechnologien und das Internet verantwortlich waren: Es entstand eine globale Massenkultur, die über die Medien verbreitet wurde und den Gesetzen der Massenproduktion und des Massenkonsums folgte (vgl. Reimann 1997:10). Neue Technologien und wirtschaftliche Verflechtungen führten damit vermeintlich dazu, dass sich Kulturen immer mehr annäherten (vgl. Andres 2004:81). Darauf basierend nahm man an, dass kulturelle und wirtschaftliche Vielfalt früher oder später ganz verloren und kulturelle Unterschiede aufgrund der Macht globaler Unternehmen und ihrer globalen Tätigkeiten unwichtig werden würden (vgl. Andres 2004:17f.).¹²

Dieses Konzept von Marketing, Konsum und Globalität wird unter dem Begriff Homogenisierung zusammengefasst. Globalisierung bedeutet demnach die Homogenisierung der Bedürfnisse: Immer mehr Menschen konsumieren die gleichen Produkte und Dienstleistungen und damit müssen alle Menschen diese Produkte und die dahinterstehenden Werte und Ideen auch auf gleiche Art und Weise rezipieren – wodurch eine homogene globale Kultur entsteht (vgl. Breidenbach/Zukrigl 1998:41-44; siehe dazu auch Kapitel 2.2 Konvergenz und Homogenisierung).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die wirtschaftliche Konvergenz angeblich global einheitliche Kundinnen entstanden (vgl. Mooij 2010³:7), wodurch Unternehmen annahmen, ihre Produkte und Dienstleistungen einheitlich anbieten zu können (vgl. Lindner 2004:11). Im Rahmen des globalen Marketings schloss man vor dem Hintergrund der vermeintlichen kulturellen Homogenisierung, dass der Weltmarkt mit global einheitlichen standardisierten Marketinginstrumenten bearbeitet werden könne.

4.2.2.3 Standardisierte Marketingansätze

Im Zuge des globalen Marketings geht man davon aus, dass aufgrund der Homogenisierung von Märkten, Bedürfnissen und Produkten alle Bereiche des Marketing-Mix standardisiert behandelt werden können (vgl. Mennicken 2000:2, 87; Zentes/Swoboda 2001⁵:183). Unter Standardisierung versteht man dabei die einheitliche Durchführung aller Marketingmaßnahmen in allen Ländern, in denen ein Unternehmen tätig ist, wodurch bedeutende Kostenvorteile

¹² Dem Marketing kommt also im Hinblick auf Veränderungen der Kulturen eine besondere Rolle zu, denn es trägt selbst maßgeblich zur Globalisierung bei (vgl. Askegaard et al. 2009:112-117).

le erzielt werden können (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:504; Mennicken 2000:2, 87; Lindner 2004:32; Berndt et al. 2005³:173). Die Anhänger des standardisierten Marketings bevorzugen prototypische, einheitlich konzipierte Marketingkampagnen, in deren Rahmen keine lokalen Anpassungen vorgesehen sind (vgl. Werner 1995:26). Oft herangezogene Beispiele für Unternehmen mit standardisierten Marketingstrategien sind Coca Cola, Levi's und Benetton (vgl. Berndt et al. 2005³:173).

Die wichtigsten Argumente für die Standardisierung sind, wie bereits erwähnt, die Angleichung der Bedürfnisse der KonsumentInnen zusammen mit der Entwicklung transnationaler Marktsegmente, der verstärkten internationalen Mobilität, den Entwicklungen im Bereich der Kommunikation, der internationalen Diffusion von Produkten sowie dem Abbau von Handelsbarrieren und der Integration der Volkswirtschaften (vgl. Müller/Gelbrich 2004:464). Aber vor allem die „Ubiquität der Wünsche“ (Müller/Gelbrich 2004:465) ermöglicht es vermeintlich, Produkte weltweit mit der gleichen Botschaft zu vertreiben (vgl. Hollensen 2013⁶:24f.). Die weltweite Standardisierung des Marketing-Mix bringt dabei zahlreiche Vorteile mit sich, wie etwa Kosteneinsparungen durch Economies of Scales, die Möglichkeit einheitlicher Qualitätskontrollen, der Aufbau eines global konsistenten Unternehmens-images und der Aufbau einer globalen Marke (vgl. Müller/Gelbrich 2004:461, 463; Mooij 2004:16; Vollert 2006:72-74; Mooij 2010³:11). Zugleich würde das weltweite Angebot standardisierter Produkte und die damit einhergehende Weitergabe von Preisvorteilen an die KonsumentInnen dafür sorgen, dass die Nachfrage weiter homogenisiert würde (vgl. Mennicken 2000:87).

Standardisierte Marketingkampagnen bringen vor dem Hintergrund der vermeintlichen kulturellen Homogenisierung zahlreiche Vorteile mit sich. Im Folgenden sollen einige Fälle erläutert werden, in denen standardisiertes Marketing tatsächlich funktionieren kann.

Fälle, in denen standardisiertes Marketing funktioniert

Ein Fall, in dem standardisiertes Marketing tatsächlich funktionieren kann, sind sogenannte globale oder kulturfreie Produkte, wie Luxusgüter oder Produkte für eine jugendliche Zielgruppe, wie etwa Coca Cola, Fast Food oder technische Produkte – diese tatsächlich globalen Produkte können ohne Einschränkungen mit einer global standardisierten Strategie vertrieben werden (vgl. Hoecklin 1993:57, 69; Dmoch 1999:179; Mooij 2010³:11f.).

Standardisiertes Marketing ist zudem von Vorteil, wenn der Aspekt Globalität Teil des Markenkonzepts eines Unternehmens oder eines Produkts ist, was wiederum häufig bei globalen Produkten der Fall ist: Bei Luxusgütern erweckt dies etwa den Anschein von Kosmopolitismus und auch im Bereich von Produkten für eine jugendliche Zielgruppe ist dieser Ansatz erfolgversprechend (vgl. Arnold 2004:17-19). Globale Marken zeichnen sich dadurch aus, dass sie in jedem Land denselben Namen und dasselbe Image tragen, eine globale Marke ist also immer ein globales Produkt – andersherum sind globale Produkte nicht immer auto-

matisch globale Marken, da sie auf verschiedenen Märkten unterschiedlich positioniert werden und unterschiedliche Namen haben können (vgl. Keegan et al. 2002:405).

Auch Produkte, die universelle Gefühle ansprechen, können mit standardisierten Marketingansätzen beworben werden (vgl. Usunier 1993:129). Die weltweit mehr oder weniger uniforme Nachfrage nach Fertiggerichten, Elektroprodukten, Softdrinks und Luxusgütern zeigt, dass es Güter gibt, die universelle Bedürfnisse und Wünsche ansprechen (vgl. Keegan et al. 2002:97). Geht man von der Existenz einer globalen Kultur aus, dann existiert durch den vermehrten Erfahrungsaustausch von Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen auch eine interkulturell ähnliche Erfahrungswelt, auf die man im Bereich des globalen Marketing Bezug nehmen kann (vgl. Müller 1997:6f.). Wenn man es dadurch schafft, universelle Bedürfnisse und Werte anzusprechen, ist standardisiertes Marketing möglich (vgl. Mooij 2010³:14).

Des weiteren können global universelle Konsummuster (vgl. Schuh 1997:78; Keegan et al. 2002:97), Bereiche, in denen Konsumentinnen geringes Involvement erleben, beziehungsweise Produkte, die nicht erlebnisorientiert beworben werden müssen (vgl. Dmoch 1999:179), und Produkte, die sich für den Country-of-Origin-Ansatz (beispielsweise Mode aus Italien) eignen, mit standardisierten Marketingkampagnen beworben werden (vgl. Usunier 1993:100; Meissner 1997:7f.; Mooij 2010³:17, 239).

In einigen Fällen kann es also tatsächlich zielführend sein, mit standardisierten Marketingstrategien zu arbeiten. Seit den 1990er Jahren versuchten daher viele große Unternehmen, grundsätzlich mit standardisierten Marketingmaßnahmen zu arbeiten – dabei wurde allerdings deutlich, dass ein in allen Aspekten standardisierter Ansatz nicht wirklich funktioniert (vgl. Mooij 2004:17, 19), denn standardisiertes Marketing kann auch gravierende Nachteile haben.

Nachteile standardisierter Marketingansätze

Der größte Nachteil standardisierter Marketingstrategien liegt in der Nichtberücksichtigung länderspezifischer KonsumentInnenbedürfnisse, was dazu führt, dass die Zielgruppe nicht erreicht wird (vgl. Berndt et al. 2005³:175; Vollert 2006:72-74).

Als Beispiel lassen sich hier etwa globale Produkte heranziehen: Deren Potenzial ist klein, da es nur sehr wenige echte kulturfreie Produkte gibt (vgl. Hoecklin 1993:57, 69; Mooij 2010³:11f.). Viele angeblich globale Produkte, von denen man annahm, sie seien kulturfrei, werden in unterschiedlichen Kulturen aus unterschiedlichen Gründen gekauft (vgl. Mooij 2004:138). Damit sind selbst für diese vermeintlich globalen Produkte und Marken standardisierte Marketingansätze nicht zielführend, denn: „There may be global products but there are no global people. There may be global brands, but there are no global motivations for buying those brands.“ (Mooij 2010³:5)

Sind die Zielmärkte kulturell verschieden, fehlen außerdem Zielgruppen mit vergleichbaren Konsummustern (vgl. Berndt et al. 2005³:201). Bis zu einem gewissen Grad ist Kon-

vergenz im Kaufverhalten zwar Realität – vor allem bei Produkten wie Fernsehern, Autos, Reinigungsmitteln oder Soft Drinks (vgl. Burton 2009:27) –, aber dennoch stellt sich die Frage, wie sinnvoll es ist, im Marketing auf kulturelle Universalien und globale Konsummuster zu setzen, wenn man davon ausgeht, dass es zwar Universalien gibt, diese aber von Kultur zu Kultur unterschiedlich wahrgenommen werden (vgl. Mooij 2010³:49f.; siehe dazu auch Kapitel 1.3 Kulturelle Universalien und Kulturunterschiede). Selbst wenn die Bedürfnisse der KonsumentInnen global einheitlicher werden, variieren ihre Einstellungen, Motivationen und wie sie ihre Bedürfnisse zum Ausdruck bringen, interkulturell (vgl. Mooij 2010³:11): „Global homogenous markets exist only in the minds of international marketing managers and advertising people. Even people with similar lifestyles do not behave as a consistent group of purchasers because they do not share the same values.” (Mooij 2004:9) Selbst, wenn also durch die Globalisierung überall die gleichen Produkte verfügbar sind, heißt das nicht, dass die Menschen überall gleich sind und Produkte auf gleiche Art und Weise konsumieren (vgl. Arnold 2004:1f.; siehe dazu auch Kapitel 2.3 Divergenz und Heterogenisierung).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass standardisierte Marketingansätze nur funktionieren können, wenn es tatsächlich globale KonsumentInnen mit universellen Werten und Konsummustern gibt – ist dies nicht der Fall, ist ein global standardisierter Ansatz nicht effektiv (vgl. Mooij 2004:16).

Eines der größten Mythen des globalen Marketing war das Bild global homogener KonsumentInnen: Zwar stimmt es, dass die neuen Technologien die Welt ein Stück weit zu einem globalen Dorf gemacht haben, da allen Menschen die gleichen Informationen zur Verfügung stehen – die Frage, die allerdings außer Acht gelassen wurde, war, ob sich die Menschen dadurch wirklich immer ähnlicher werden (vgl. Mooij 2004:2). Die Pro- und Kontra-Argumente der Standardisierung im Marketing lassen sich damit auf die Frage reduzieren, ob durch die Globalisierung der Wirtschaft auch eine Globalisierung beziehungsweise eine Homogenisierung der Bedürfnisse und Wünsche der KonsumentInnen erfolgt ist und kulturelle Unterschiede verschwunden sind (vgl. Müller 1997:6).

Schlussendlich erkannten Unternehmen, die auf standardisierte Marketingansätze zurückgriffen, dass die KonsumentInnen in ihrem Verhalten noch immer von kulturellen Faktoren beeinflusst wurden. Ihnen wurde klar, dass die Welt nach wie vor „ein Mosaik vieler Kulturen“ (Lindner 2004:11) ist. Damit wurde deutlich, dass es an der Zeit war, neue Marketingansätze in Betracht zu ziehen.

4.2.3 Der Kulturschock im Marketing

Kulturelle Einflussfaktoren wurden im Marketing bis zur Jahrtausendwende wenig bis nicht thematisiert – sie hatten damit auch keinen Einfluss auf die Formulierung von Strategien im internationalen oder im globalen Marketing (vgl. Mennicken 2000:36). Die vorherrschende

Ansicht, dass globales Marketing betrieben werden könne, vermittelte lange Zeit den Eindruck, dass kulturelle Unterschiede grundsätzlich vernachlässigbar seien (vgl. Schuh 1997:90).

Auch im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Thema Marketing fanden sich nur wenige Bereiche, die den Zusammenhang von Kultur und internationalen Unternehmensaktivitäten untersuchten (vgl. Mennicken 2000:3). Das betriebswirtschaftliche Denken im Allgemeinen ebenso wie die Theorieentwicklung fanden damit lange Zeit im kulturfreien Raum statt (vgl. Müller/Gelbrich 2004:194). Der wichtigste Grund dafür lag vermutlich darin, dass das Konzept Kultur so schwer zu fassen ist (siehe dazu auch Kapitel 1 Kultur): Da es schwierig ist, genau zu definieren, wie sich Kultur auf das Verhalten auswirkt, nahm man einfach an, dass kulturelle Unterschiede im Zeitalter der Globalisierung von selbst verschwinden würden (vgl. Usunier 1993:v) – und man standardisiertes Marketing betreiben könnte.

Spätestens zu Beginn des 21. Jahrhunderts wurde aber deutlich, dass die Berücksichtigung kultureller Unterschiede im Marketing unumgänglich ist (vgl. Mooij 2002:61). Der Faktor Kultur gewann schlussendlich auch in der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Marketing an Bedeutung – eine Entwicklung die unter dem Begriff des Kulturschocks in der Betriebswirtschaftslehre bekannt ist (vgl. Meissner 1997:1). Der Kulturschock beeinflusste schnell weite Bereiche des betriebswirtschaftlichen Denkens und führte dazu, dass die Komplexität und das Konfliktpotenzial unterschiedlicher Kulturen im Marketing berücksichtigt wurden (vgl. Müller/Gelbrich 2004:197).

Im Laufe der Zeit beschäftigten sich immer mehr ForscherInnen mit diesem Thema und es gab mehr wissenschaftliche Literatur, die sich mit der komplexen Beziehung zwischen Kultur und Konsum auseinandersetzte – wobei schließlich der grundlegende Konsens bestand, dass kulturelle Besonderheiten einen bedeutenden Einfluss darauf haben, wie VerbraucherInnen die Welt sehen und wie sie sich verhalten (vgl. Odgen et al. 2004:1). Da es im Marketing hauptsächlich darum geht, bestehende Präferenzen zu identifizieren und zu verstärken oder Präferenzen zu schaffen (vgl. Müller/Gelbrich 2004:199), wurde die Beschäftigung mit kulturellen Faktoren im Marketing einfach unerlässlich (vgl. Mennicken 2000:40). Unternehmen hatten keine andere Möglichkeit mehr, als kulturelle Aspekte zu berücksichtigen, um erfolgreiches Marketing zu betreiben (vgl. Usunier 1993:3), denn wie sich Menschen verhalten, was sie kaufen, was sie motiviert, wie Emotionen ausgedrückt werden und welche wie wann warum entstehen ist kulturabhängig (vgl. Mooij 2010³:93, 124). Vor allem im Bereich der Konsumgüter (besonders in der Nahrungsmittel-, Kleidungs- und Möbelbranche) wurde deutlich, dass kulturelle Faktoren alle Elemente des Marketing-Mix nachhaltig beeinflussen (vgl. Schuh 1997:76).

Heute besteht kein Zweifel mehr an der Wichtigkeit des Faktors Kultur im internationalen und globalen Umfeld, denn Kultur bildet die Grundlage für soziales Verhalten und jegli-

che soziale Interaktion, sie manifestiert sich in den Objekten, die wir Tag für Tag benutzen, ebenso wie in den Kommunikationsmodi einer Gesellschaft (vgl. Hollensen 2013⁶:244): „Somit ist Marketing in der heutigen Zeit nicht mehr ausschließlich von einer markt- und wettbewerbsbezogenen Denkweise geprägt. Vielmehr spielt in zunehmendem Maße auch die kulturelle Orientierung eine wesentliche Rolle.“ (Lindner 2004:123)

Da die Globalisierung der Märkte nicht dazu führte, dass Zielgruppen global homogen wurden, wurde eine Beschäftigung mit kulturellen Werten, die nach wie vor die Grundlage des KonsumentInnenverhaltens und der Konsumgewohnheiten bilden, unerlässlich (vgl. Douglas/Wind 1987:21f.; Schuh 1997:90; Usunier 1993:99; Mennicken 2000:272; Mooij 2004:2). Der Kulturschock in der Betriebswirtschaftslehre führte zu einem Umdenken im Hinblick auf vorhandene Marketingdefinitionen und -ansätze – und schlussendlich zur Entwicklung des interkulturellen Marketings.

4.2.4 Interkulturelles Marketing

Der Kulturschock führte dazu, dass Unternehmen Kultur zunächst zumindest als Störfaktor oder Problem wahrnahmen. Nach und nach wurde man sich aber bewusst, dass eine Beachtung kultureller Faktoren auch Vorteile haben kann: Es wurde deutlich, dass nicht globales, sondern auf die kulturellen Besonderheiten Rücksicht nehmendes Marketing in der heutigen globalisierten Welt zum Erfolg führt (vgl. Douglas/Wind 1987:27-29; Usunier 1993:116).

4.2.4.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Diese Erkenntnis führte schließlich zur Entwicklung eines neuen Marketing-Begriffs:

„Immer dann, wenn die zu bearbeitenden Märkte kulturell heterogen sind, wenn kultursensible Leistungen vermarktet werden sollen und die Vorzugsstrategie ein Kompromiss zwischen Standardisierungs- und Differenzierungsvorteilen nahe legt, ist **Interkulturelles Marketing** [Hervorhebung im Original] gefordert.“ (Müller/Gelbrich 2004:11)

Die Grundvoraussetzung für interkulturelles Marketing sind Unternehmen, die in mehreren Ländern agieren, und dort auf Institutionen und Individuen treffen, deren Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen in bestimmten Kulturen verwurzelt sind (vgl. Müller/Gelbrich 2004:206). Dabei setzt das interkulturelle Marketing genau an der Schnittstelle zwischen Standardisierung und Differenzierung an, das bedeutet, nationale Gemeinsamkeiten werden mit standardisierten Ansätzen genutzt und zugleich werden nationale Unterschiede mit einer differenzierten Herangehensweise berücksichtigt (vgl. Müller/Gelbrich 2004:208; Lindner 2004:12). Damit lässt sich folgende Zielsetzung des interkulturellen Marketings festhalten:

„Interkulturelles Marketing versucht, nationale Unterschiede zu berücksichtigen und nationale Gemeinsamkeiten auszunutzen. Dort, wo kulturelle Unterschiede einen einheitlichen Ansatz unmöglich machen, werden die Marketingstrategien angepaßt; dort, wo die kulturelle Basis für länderübergreifende Strategien gegeben sind, wird das Marketing standardisiert.“ (Usunier 1993:119)

Die Aufgabe des interkulturellen Marketing ist es folglich, Marketingstrategien zu entwickeln, die zwar Kulturunterschiede berücksichtigen, aber zugleich auch Gemeinsamkeiten nutzen (vgl. Müller/Gelbrich 2004:488). Das interkulturelle Marketing ist damit ebenfalls eine Sonderform des internationalen Marketings, wobei hier ein besonderes Augenmerk auf den Zusammenhang von Kultur, internationaler Unternehmenstätigkeit und interkulturellem KonsumentInnenverhalten gelegt wird (vgl. Mennicken 2000:3, 84f.). Dabei steht das interkulturelle Marketing thematisch, methodologisch und konzeptionell mit einer Vielzahl von Disziplinen in Wechselwirkung – besonders hervorzuheben sind dabei die Bereiche (kulturvergleichende) Psychologie, Anthropologie, Ethnologie, Kulturwissenschaften, Politologie und Soziologie (vgl. Müller/Gelbrich 2004:15f.). Diese Marketingform kann damit auf eine Vielzahl unterschiedlicher Erkenntnisse zurückgreifen (vgl. Müller/Gelbrich 2004:35).

Im englischsprachigen Raum ist, auch wenn interkulturelles Marketing gemeint ist, oft vom „global marketing“ (Hollensen 2013⁶:20) die Rede, wobei man damit zugleich die Rücksichtnahme auf KonsumentInnen und ihre Bedürfnisse meint. Auch globales Marketing enthält in diesem Verständnis meist eine Kombination aus standardisierten und differenzierten Ansätzen (vgl. Keegan/Green 2013⁷:36). Teilweise wird auch der Begriff des internationalen Marketing mit dem des interkulturellen Marketing gleichgesetzt: Verschiedenen Definitionen zufolge beschäftigt sich auch das internationale Marketing mit der Anpassung der Marketingstrategie an länderspezifische Gegebenheiten (vgl. dazu etwa Zentes/Swoboda 2001⁵:238f.; Bruns 2003³:28; Lindner 2004:22; Berndt et al. 2005³:6), denn wenn man mehrere Länder gleichzeitig im Rahmen des internationalen Marketings bearbeitet, sind Unternehmen mit länderspezifisch unterschiedlichen Ausgangssituationen für die unternehmerische Betätigung konfrontiert (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:504; Berndt et al. 2005³:6), was dazu führt, dass gutes internationales Marketing immer interkulturelles Marketing sein muss (Lindner 2004:123). Im Zuge dieser Arbeit soll allerdings der Begriff des interkulturellen Marketings verwendet werden, da er die besondere Bedeutung von Kultur und Kulturunterschieden am besten zum Ausdruck bringt.

4.2.4.2 Kulturelle Heterogenisierung und interkulturelles Marketing

Das interkulturelle Marketing steht definitionsgemäß am Schnittpunkt zwischen Standardisierung und Differenzierung – und erkennt damit zugleich die Homogenisierung aber auch die Heterogenisierung von Kulturen an.

Die Wahl zwischen den wirtschaftlichen Vorteilen der Standardisierung und den Vorteilen der Anpassung an lokale KonsumentInnenbedürfnisse ist seit jeher ein viel diskutiertes Thema (vgl. Berndt et al. 2005³:173; Vollert 2006:72-74; Mooij 2010³:5, 11): „The issue of standardization versus adaptation in [...] marketing has been at the center of a long-standing controversy among both academicians and business practitioners.“ (Keegan/Green 2013⁷:35)

Denn bereits kurz nachdem Levitt sein Konzept des standardisierten Marketings veröffentlichte, meldeten sich KritikerInnen zu Wort: Entgegengesetzt der Behauptung, standardisiertes Marketing wäre die einzige Lösung, wurde argumentiert, dass es zwar notwendig sei, eine globale Perspektive einzunehmen, diese aber nicht mit global standardisierten Marketingansätzen gleichzusetzen sei (vgl. Douglas/Wind 1987:19, 27; Keegan et al. 2002:11). Den GegnerInnen der Standardisierungsthese zufolge machten die BefürworterInnen einen grundlegenden Fehler: Sie sahen die Konvergenzthese als Axiom, das heißt als unanzweifelbar wahr, an, während die GegnerInnen davon ausgehen, dass kulturelle Unterschiede bestehen und damit auch einen bedeutenden Einfluss auf das Marketing haben (vgl. Müller/Gelbrich 2004:473).

Mittlerweile ist man sich einig, dass es keine empirischen Beweise für konvergierendes KonsumentInnenverhalten gibt (vgl. Mooij 2002:62). Durch die Globalisierung sind keine global uniformen KonsumentInnen entstanden: Zwar konvergieren Entwicklungen in den Bereichen Technologie, Medien und Finanzsysteme sowie dahingehend, dass bestimmte Grundbedürfnisse erfüllt sind, und man sich nun Luxusprodukte leisten kann, weltweit, das gilt aber nicht für die Wünsche und das Verhalten der KonsumentInnen, denn besonders, wenn Grundbedürfnisse erfüllt sind, werden kulturelle Werte und Einstellungen wichtig, denn was und warum weitgehend befriedigte KonsumentInnen kaufen, ist interkulturell unterschiedlich (vgl. Mennicken 2000:2; Mooij 2010³:2, 9f.). Hinzu kommt, dass sich die Menschen den technologischen Fortschritt zu Nutze machen, um das zu tun, was sie sowieso tun würden – geprägt von ihrer Kultur und ihren Werten (vgl. Mooij 2010³:4).

Dieses Konzept von Marketing, Konsum und Globalität wird unter dem Begriff Heterogenisierung zusammengefasst. Globalisierung bedeutet demnach zugleich auch die Differenzierung der Konsumbedürfnisse: Die Menschen konsumieren zwar die gleichen Dinge, rezipieren die dahinterstehenden Werte und Ideen aber kulturbedingt unterschiedlich – und anstatt einer globalen Kultur gibt es nach wie vor differenzierte Kulturen (siehe dazu auch Kapitel 2.3 Divergenz und Heterogenisierung), wodurch im Marketing eine differenzierte Herangehensweise notwendig ist.

4.2.4.3 Differenzierte Marketingansätze

Anstatt einer vollkommenen Standardisierung der Marketingstrategie, die nur in den seltensten Fällen umsetzbar ist (vgl. Strunz/Dorsch 2001:98), werden daher im Rahmen des interkulturellen Marketing differenzierte Marketingansätze verfolgt (vgl. Müller/Gelbrich 2004:463). Diese bringen Wettbewerbsvorteile mit sich, da auf potenzielle KundInnen und ihre Bedürfnisse eingegangen wird (vgl. Keegan et al. 2002:7; Vollert 2006:72-74). Unter differenziertem Marketing versteht man folglich

„die Anpassung des Marketing an die einzelnen Ländermärkte [...] und damit ein Abweichen von einem

international einheitlichen Marketing. Ziel der Differenzierung ist ein besseres Abstimmen des Marketing-Mix auf die Bedürfnisse bzw. Gegebenheiten der einzelnen Länder und daraus resultierend eine Erhöhung des Wertes der Leistungen des Unternehmens für die Abnehmer.“ (Zentes/Swoboda 2001⁵:97).

Differenzierung bedeutet, dass Unternehmen ihre Leistungen vor dem Hintergrund wichtiger länderspezifischer Faktoren den Bedürfnissen der Zielgruppen anpassen und ihnen somit Einzigartigkeit verleihen, wodurch zudem höhere Umsätze realisiert werden können (vgl. Müller/Gelbrich 2004:461; Berndt et al. 2005³:175).¹³

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass neben standardisierten Ansätzen – in Bereichen, in denen dies zielführend ist – differenzierte Marketingansätze heutzutage im interkulturellen Marketing als wirksame Herangehensweise gelten. Im Folgenden sollen einige Bereiche aufgezeigt werden, in denen differenzierte Ansätze vor dem Hintergrund kultureller Besonderheiten standardisierten Ansätzen vorzuziehen sind.

Kulturgebundenheit globaler Produkte und Marken

Es gibt zwar global verfügbare Produkte, was aber wichtiger ist als die globale Verfügbarkeit, ist die Frage, was Produkte vor dem Hintergrund verschiedener Kulturen bedeuten: Tatsächlich ist das Potenzial globaler Produkte sehr klein, denn absolut kulturfreie Produkte gibt es kaum (vgl. Hoecklin 1993:57, 69; Mooij 2010³:11f.). Oft ist es sogar bei als global wahrgenommenen Produkten der Fall, dass die VerbraucherInnen die Identität eines Produkts aufgrund ihrer eigenen lokalen Kultur gestalten, und selbst die Paradebeispiele des global standardisierten Marketings, wie etwa McDonalds, sind nicht wirklich global uniform – es gibt fast immer Unterschiede im Produktsortiment, in der Zusammensetzung des KundInnenkreises und im Hinblick auf die Motivation und Bedürfnisse der KonsumentInnen (vgl. Usunier 1993:103, 106). Grundsätzlich lässt sich damit festhalten, dass globale Produkte zwar in nationale Kulturkreise eindringen, sie dort allerdings aufgrund unterschiedlicher Gründe gekauft und je nach Kultur adaptiert werden (vgl. Johanssen 2001:58; Mooij 2010³:12f.). Selbst bei globalen Produkten ist die Vereinheitlichung des Marketing-Mix also durch bestimmte Faktoren begrenzt (vgl. Lindner 2004:78).

Auch globale Marken ermöglichen nicht zwingend standardisiertes Marketing – vom Kostenstandpunkt her ist zwar hier standardisiertes Marketing vielversprechend, doch inzwischen wird immer mehr klar, dass absolut globale Marken nicht existieren können (vgl. Breidenbach/Zukrigl 1998:41-44), denn:

„Abgesehen von einer kleinen Anzahl wirklich globaler Marken, die ihre Bedeutung oft gerade aus ihrem Bezug zum Globalen herleiten (Coca-Cola zelebriert die Einheit der Welt, Benetton wirbt mit den United Colours of the World), sind die meisten Produkte aber nicht international, sondern national oder regional ausgerichtet.“ (Breidenbach/Zukrigl 1998:46)

¹³ Als Nachteile werden oft die höheren Kosten und der höhere Koordinationsaufwand sowie die Gefahr, dass ein nicht einheitliches Firmenimage entsteht, genannt (vgl. Berndt et al. 2005³:175; Vollert 2006:72-74).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass selbst Produkte und Marken, die als global wahrgenommen werden in den seltensten Fällen wirklich kulturfrei sind, denn sie werden immer vor dem jeweiligen kulturellen Hintergrund wahrgenommen. Damit können in diesen Fällen differenzierte Marketingmaßnahmen vorzuziehen sein.

Kulturgebundene Produkte

Kulturgebundene Produkte sind Produkte, deren Kauf oder Verwendung in einen bestimmten kulturellen Kontext eingebunden ist oder die mit traditionellen Gewohnheiten und Verbrauchsmustern in Zusammenhang stehen (vgl. Usunier 1993:100): „Güter, deren Eigenschaften und Nutzen mit bestehenden länderspezifischen Lebensgewohnheiten, Verhaltensnormen und Konsummustern im Einklang stehen, werden als ‚Culture-bound‘ bezeichnet.“ (Lindner 2004:83) Beispiele für kulturgebundene Güter sind Konsumgüter des regelmäßigen Gebrauchs, die einer starken Bindung an den kulturellen Kontext unterliegen (vgl. Lindner 2004:83), wie etwa Nahrungsmittel, Kleidung, Hygieneartikel und Möbel (vgl. Usunier 1993:100; Mennicken 2000:134ff.). Diese Produkte können zwar überall gleich aussehen, allerdings werden bei einer standardisierten Herangehensweise kulturelle Interpretationsmuster ignoriert: So kann beispielsweise ein Möbelstück zwar überall gleich aussehen, das heißt aber nicht, dass es überall aus dem gleichen Grund gekauft und auf die gleiche Art benutzt werden muss (vgl. Mennicken 2000:134ff.).

Produkte sind außerdem kulturgebunden, wenn VerbraucherInnen ihre kulturelle Identität oder ihren Nationalstolz in den Kauf eines Produktes mit einbringen, womit der Verbrauch mehr ist als die bloße Befriedigung von Bedürfnissen – so lässt sich etwa eine Bevorzugung von Produkten, die im eigenen Land hergestellt werden, erklären (vgl. Usunier 1993:100).

Besonders im Fall von kulturgebundenen Produkten ist es wichtig, differenzierte Marketingmaßnahmen einzusetzen, um die KonsumentInnen zu erreichen. Derartige Produkte sind stark in einen kulturellen Kontext eingebunden und stehen mit kulturspezifischen Gewohnheiten, Normen und Konsummustern im Zusammenhang.

Kulturell geprägte Konsummuster

Des weiteren gibt es kulturell geprägte Konsummuster, das heißt Konsummuster, die eng mit Gewohnheiten und gesellschaftlich verankerten Verhaltensnormen in Zusammenhang stehen (vgl. Schuh 1997:78). Auch in diesem Fall muss im Hinblick auf das potenziell unterschiedliche KonsumentInnenverhalten eine differenzierte Marketingstrategie verfolgt werden (vgl. Schuh 1997:78).

Kulturell geprägte Verhaltensmuster verschiedener Gruppen sind für das Marketing insofern von Bedeutung, als dass sie eine grundsätzliche Ausrichtung individueller Verhaltensweisen darstellen (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:84). Untersucht und analysiert man diese kulturgebundenen Konsummuster, lassen sich Bezüge zu den Produkten herstellen, die Objekte

dieser Verhaltensweisen sind (vgl. Mennicken 2000:137).

Es lässt sich daher zusammenfassend feststellen, dass nicht nur Produkte mehr oder weniger kulturgebunden sein können, sondern dass auch Konsummuster, die wiederum in engem Zusammenhang mit den angebotenen beziehungsweise nachgefragten Produkten stehen, mehr oder weniger stark kulturell geprägt sein können (vgl. Mennicken 2000:137). Auch in diese Fällen ist damit differenziertes Marketing vorzuziehen.

4.2.4.4 Interkulturelles Marketing – eine Kombination aus Standardisierung und Differenzierung

Das interkulturelle Marketing erkennt an, dass Standardisierung alleine nicht zielführend ist, denn es mag sich zwar ein globaler Markt entwickelt haben, aber die Kulturen sind nach wie vor verschieden und unterschiedliche Wertvorstellungen, Normen und Verhaltensweisen erfordern eine differenzierte Bearbeitung (vgl. Lindner 2004: 123). Kulturelle Unterschiede beeinflussen das Verhalten von KonsumentInnen und während das Angebot immer mehr von der Globalisierung geprägt ist, beschränkt sich die Nachfrage immer noch auf differenzierte Produkte: Der globale Wettbewerb zwingt Unternehmen, sich in ihrer Organisationsstruktur der Annahme der globalisierten Welt anzupassen, aber zugleich ändert dies nichts an den immer noch kulturell geprägten Verhaltensmustern und Werten der KonsumentInnen (vgl. Usunier 1993:104, 110, 115). Unternehmen müssen sich also zwangsläufig auf unterschiedlichen Ebenen mit Kultur und Kulturunterschieden befassen. Keegan et al. halten sogar fest, dass die „Sensibilität für kulturelle Spezifika [...] den entscheidenden Unterschied für globalen Erfolg oder Mißerfolg aus[macht]“ (2002:97).

In der Praxis des interkulturellen Marketings gewinnt daher meist eine Kombination aus Standardisierung und Differenzierung (vgl. Müller/Gelbrich 2004:472f.; Vollert 2006:72-74). Müller und Gelbrich sowie Lindner sprechen dabei von der differenzierten Standardisierung, die einerseits die Besonderheiten unterschiedlicher Märkte berücksichtigt und zugleich durch selektive Standardisierung Kostenvorteile ermöglicht (vgl. 2004:478; 2004:77f.). Lindner meint hierzu:

„Die Form der Mischstrategie scheint am profitabelsten. Die Unternehmen nutzen bei dieser Strategie die Vorteile der Standardisierung und der Differenzierung gleichermaßen. Die daraus resultierenden Synergien können effizient genutzt werden.“ (2004:77)

Zu bevorzugen ist also eine Hybridlösung, wobei manche Elemente des Marketing-Mix standardisiert und manche differenziert werden – ein Ansatz, der auch unter dem Stichwort „soviel Standardisierung wie möglich, soviel Differenzierung wie nötig“ (Lindner 2004:123) zusammengefasst werden kann. Je mehr unterschiedliche Interpretationen ein Marketinginhalt haben kann und je konsumentenorientierter das Geschäft ist, desto mehr ist es notwendig, die Botschaft auf die jeweilige Kultur zugeschnitten zu konzipieren, denn die intendierte Bedeutung einer Marketingmaßnahme und die von den KonsumentInnen wahrgenommene Bot-

schaft muss übereinstimmen – dies ist wiederum nur möglich, wenn man zwar standardisierte Marketingkonzepte anbietet, die Botschaft und die Umsetzung dieser Konzepte aber an lokale Gegebenheiten anpasst (vgl. Hoecklin 1993:59, 61ff.). Eine typische Hybridlösung wäre beispielsweise eine Dachkampagne, bei der eine Musterkampagne entwickelt wird, die in der Ausführung lokale Anpassungen erlaubt (vgl. Werner 1995:26).

Im Marketing im Zeitalter der Globalisierung ist damit auch der oft verfolgte Ansatz „Think global, act local“ (Mooij 2010³:2) an sich bereits ein Paradoxon, denn auch Denken und Handeln sind kulturell beeinflusst, daher kann man nicht global denken und lokal handeln (vgl. Mooij 2010³:2) – es könnte also eher heißen „Think locally, act globally“ (Hofstede 2002²:454). Unternehmen müssen allerdings auch eine globale Vision und Strategie haben, denn nur so können sie auf Chancen und Gefahren im globalen Marketingumfeld reagieren (vgl. Keegan et al. 2002:591). Das bedeutet, dass global erfolgreiches Marketing nur in einer Kombination aus gleichzeitigem globalem und lokalem Denken funktioniert (vgl. Keegan et al. 2002:12f.). Johanssen betont daher, dass aus *Think global, act local*. „Think global, act local and [Hervorhebung im Original] global“ (2001:74) werden müsse, denn nur so könne man der generellen globalen Ausrichtung von Unternehmen sowie der Notwendigkeit, lokale Maßnahmen zu treffen, gerecht werden (vgl. 2001:74). Oft erfolgt auch eine Kombination der beiden Adjektive global und local, was etwa im Bereich der Werbung zum Begriff des „global advertising“ (Bruns 2003³:306) geführt hat (siehe dazu auch Kapitel 2.4 Glokalisierung – oberflächliche Konvergenz und tiefgreifende Divergenz). Hier wird die Botschaft in ihrer Grundaussage beibehalten, zusätzlich erfolgt aber auch eine Anpassung an die Werte des Ziellandes (vgl. Bruns 2003³:306). Ziel ist es dabei, die Vorteile der Globalisierung so gut wie möglich auszunutzen und dabei aber nicht auf die lokalen Bedürfnisse des Marktes zu vergessen (vgl. Arnold 2004:3f., 95, 221f.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass standardisierte und differenzierte Marketingansätze, genau wie Konvergenz und Divergenz, lange Zeit oft als gegensätzliche, sich ausschließende Pole angesehen wurden – die Realität ist aber, dass in der Praxis nur wenige Marketingansätze wirklich absolut standardisiert oder differenziert sind, sondern dass es sich fast immer um Mischstrategien handelt (vgl. Hollensen 2013⁶:474). Dabei muss jedes Unternehmen in allen Bereichen des interkulturellen Marketing-Mix festlegen, inwieweit differenziert oder standardisiert werden kann (vgl. Backhaus et al. 2000³:157).

4.3 Interkulturelles Marketing: Allgemeines und interkulturelle Marketingmaßnahmen

In diesem Kapitel erfolgt zunächst ein Überblick über kulturelle Faktoren, die in allen Bereichen des Marketings berücksichtigt werden sollten. Daraufhin folgt eine Betrachtung des interkulturellen Marketing-Mix und die dabei zur Verfügung stehenden Instrumente der inter-

kulturellen Produkt-, Kommunikations-, Kontrahierungs- und Distributionspolitik sowie eine Zusammenfassung der Bedeutung der Kulturdimensionen nach Hofstede auf das Marketing. Im Hinblick auf den im praktischen Teil dieser Arbeit zu analysierenden IKEA-Online-Katalog erfolgt außerdem ein Überblick über die Besonderheiten des interkulturellen Marketings im Internet, die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Internet sowie das Marketing mittels Online-Katalog.

4.3.1 Kulturelle Faktoren, die im Marketing grundsätzlich beachtet werden müssen

Es gibt zahlreiche kulturell differierende Faktoren, die in allen Bereichen des Marketings eine Rolle spielen (vgl. Thieme 2000:316-318). Die wichtigsten Faktoren, aufgrund derer im Marketing auf Kulturunterschiede Rücksicht genommen werden muss, sind Kommunikation, Werte und Gewohnheiten, soziale Institutionen, Erziehung und Bildung, Ästhetik sowie Religion (vgl. Leppälä 1999²:129). Hinzu kommen zielland- und unternehmensspezifische Kriterien (vgl. etwa Lindner 2004:61ff.).

4.3.1.1 Kommunikation

In allen Bereichen des interkulturellen Marketing nimmt die Kommunikation eine besondere Rolle ein, denn Kommunikation ist immer komplex und von Kultur zu Kultur verschieden (vgl. Lindner 2004:54). Grundlegend ist es dabei wichtig, sich bewusst zu machen, dass jede Kommunikation im Kontext stattfindet – und dass andere Kulturen in anderen Kontexten stattfinden (vgl. Lindner 2004:54).

Im Kontext der Kommunikation nimmt die Sprache eine besondere Rolle ein, denn Sprache ist eine Grunddimension von Kultur (vgl. Darley/Luethge 2003:146). Die Sprache eines Landes ist damit der Schlüssel zu seiner Kultur, sie beeinflusst Kultur und ist gleichzeitig Ausdruck von Kultur (vgl. Mooij 2010³:59f.; Hollensen 2013⁶:250; siehe dazu auch Kapitel 1.6 Kommunikation und Kultur). Worte haben je nach Kultur unterschiedliche Bedeutung, (vgl. Lindner 2004:54) und Menschen, die aus unterschiedlichen Kulturen stammen, kommunizieren auf unterschiedliche Weise, nehmen Dinge anders wahr und schreiben Emotionen unterschiedliche Bedeutungen zu (vgl. Usunier 1993:63f.).

Dies führt wiederum dazu, dass jeder Kommunikationsinhalt kulturell unterschiedlich aufgenommen wird. Ein oft herangezogenes Beispiel dafür ist etwa Humor: Er ist an sich universal willkommen und mit ihm lässt sich das Interesse der Menschen gewinnen, allerdings ist auch Humor – genauso wie jeder andere Kommunikationsinhalt – stark kulturabhängig (vgl. Lindner 2004:108ff.). So können beispielsweise humoristische Marketingmaßnahmen auf anderen Zielmärkten falsche Reaktionen hervorrufen, da es in jeder Kultur unterschiedliche Themen gibt, die sich für humorvolle Anspielungen eignen (vgl. Curry 2000:51). Humor ist immer kulturspezifisch, denn dabei geht es meist darum, Tabus und mit (kulturellen)

Konventionen – also grundlegenden impliziten Elementen von Kultur, die stark variieren können – zu brechen (vgl. Mooij 2010³:240f.).

Auch grundlegende Einstellungen und Erwartungshaltungen im Hinblick auf die Kommunikation sind kulturell geprägt, besitzen in einer Kultur generelle Gültigkeit, werden im Kindesalter unbewusst gelernt und meist nur interpretativ wahrgenommen – diese kulturspezifischen Kommunikationsnormen sind auch in geographischer Nähe, etwa innerhalb Europas nachzuweisen (vgl. Bungarten 1999²:27f.).

Abgesehen von Unterschieden im Bereich des Miteinander-Sprechens gibt es zudem auch kulturell unterschiedliche Konventionen der schriftlichen Kommunikation – angefangen von Gattungen und Textsorten, bis hin zu was als Witz oder was als Anleitung verstanden wird, variiert kulturspezifisch (vgl. Hess-Lüttich 1999²:72).

Im interkulturellen Marketing nimmt damit der Bereich der Übersetzung eine besonders wichtige Rolle ein, in dem in jedem Fall auf kulturelle Unterschiede Rücksicht genommen werden muss (vgl. Hoecklin 1993:56): Es genügt im interkulturellen Umfeld nie, einfach nur Worte von einer Sprache in die andere zu übertragen, denn Worte lassen nicht automatisch die gleiche Interpretation entstehen (vgl. Usunier 1993:63f.; Dmoch 1999:184f.) und viele Konzepte sind nur deshalb so bedeutungsvoll, weil sie das kollektive Gedächtnis der Mitglieder einer Kultur ansprechen (vgl. Mooij 2010³:59f.).

Sprache allein ist aber nicht alles, denn Kommunikation findet immer in der Verbindung von Sprache und nonverbaler Kommunikation, wie beispielsweise Gesten, Berührungen und Körpersprache statt – auch dieser Bereich darf damit im Marketing nicht vernachlässigt werden (vgl. Keegan/Green 2013⁷:131ff.). Auch Faktoren wie der Sinn für den richtigen Körperabstand, Symbole sowie Zeit- und Statushinweise sind Teil der nonverbalen Kommunikation (vgl. Darley/Luethge 2003:146f.; Hollensen 2013⁶:251). Alle diese Bereiche variieren kulturspezifisch und müssen dementsprechend in allen Bereichen des Marketing beachtet werden (vgl. Müller/Gelbrich 2004:419).

4.3.1.2 Werte und Gewohnheiten

Werte bestimmen, wie Individuen denken und was sie für angemessen, wichtig und wünschenswert halten und Werte können von Kultur zu Kultur grundlegend variieren (vgl. Hollensen 2013⁶:254; siehe dazu auch Kapitel 1.2 Explizite und implizite Elemente von Kultur). Werte bilden damit eigentlich die Grundlage für jegliche Entscheidungen im interkulturellen Marketing, denn nur wenn man kulturell spezifische Werte und deren Auswirkungen in allen Bereichen des Marketings beachtet, kann zielgerichtetes und erfolgreiches Marketing betrieben werden.

Gewohnheiten sind die „offenkundige[n] Modi des Verhaltens, welche die kulturell anerkannten oder annehmbaren Arten des Benehmens in spezifischen Situationen festlegen“

(Lindner 2004:72). Gewohnheiten geben damit Anleitung für das innerhalb einer Kultur anerkannte Handeln in unterschiedlichsten Situationen. Gewohnheiten haben damit zudem auch Einfluss auf das Einkaufsverhalten (vgl. Lindner 2004:72) und darauf, wie Produkte verwendet werden (vgl. Curry 2000:52), was im Hinblick auf das Marketing von besonderer Bedeutung ist. Auch Gewohnheiten sind damit im Marketing in allen Bereichen zu berücksichtigen.

Werte bestimmen grundsätzlich jegliches Verhalten von in verschiedenen Kulturen enkulturierten Individuen und zwischen den Werten und Gewohnheiten einer Kultur und dem Einkaufsverhalten und dem Gebrauch bestimmter Produkte besteht ein enger Zusammenhang – sie sind damit bedeutende Faktoren, auf die im interkulturellen Umfeld in jedem Bereich des Marketings Rücksicht genommen werden muss (vgl. Curry 2000:52).

4.3.1.3 Soziale Institutionen und Bildung

Soziale Institutionen, wie die Familie oder die Schule, stellen Referenzgruppen dar, die Werte und Einstellungen bereitstellen und das Verhalten der Mitglieder unterschiedlicher Kulturen beeinflussen (vgl. Hollensen 2013⁶:254; siehe dazu auch Kapitel 1.5 Individuum und kollektive Kultur).

Die wichtigste soziale Institution ist dabei die Familie, ihre Größe, ihre Zusammensetzung und welche Rolle die Mitglieder innerhalb dieser Struktur einnehmen (vgl. Berndt et al. 2005³:31f.). Familien und damit auch die Erziehung bilden die Grundlage jeder Kultur und sind wichtige Faktoren im Hinblick auf Entscheidungen jeder Art – daher können sich wertvolle Marketinginformationen aus der Struktur der Familie und vorherrschenden Familienmodellen in unterschiedlichen Kulturen ableiten lassen: Manche Kulturen sind beispielsweise eher patriarchalisch geprägt, das heißt die Familie wird von Männern dominiert, die praktisch alle Entscheidungen, etwa auch alle Kaufentscheidungen, die über den Nahrungsmittelkauf hinausgehen, treffen – daher sind in patriarchalischen Gesellschaften eher Marketingmaßnahmen erfolgreich, die männliche Themen präsentieren (vgl. Curry 2000:57f.); in matriarchalisch geprägten Gesellschaften hingegen richten sich Konsumgüter an Frauen, aber auch hier bleiben Luxusgüter, wie etwa Autos, oft männlich orientiert (vgl. Curry 2000:57f.). Dazwischen gibt es zudem zahlreiche Mischformen wie etwa Großfamilien, in denen die Beziehungen innerhalb der Familie sehr wichtig sind (vgl. Curry 2000:57f.).

Im Kontext sozialer Institutionen spielt auch Bildung eine wichtige Rolle, denn diese wird meist im Rahmen der sozialen Institution Schule vermittelt. Abgesehen von extremen Unterschieden im Hinblick auf Bildung (etwa keine Bildung für Mädchen) gibt es auch graduelle Unterschiede zwischen unterschiedlichen Kulturen, die sich auf das Marketing auswirken können, denn dadurch versteht nicht jede/r das Angebot auf gleiche Art und Weise (vgl. Curry 2000:54). Das Bildungsniveau der KonsumentInnen hat zudem direkten Einfluss auf den Inhalt von Marketing: Ist der Wissensstand höher, sind Marketingmaßnahmen erfolgrei-

cher, in denen ein Schwerpunkt auf Informationen und Text gelegt wird (vgl. Lindner 2004:67). Wissensstand und Bildungsniveau haben zudem Einfluss auf Konsumgewohnheiten – beispielsweise führt eine bessere Allgemeinbildung zu einer vermehrten Nachfrage nach Büchern (vgl. Lindner 2004:67; Berndt et al. 2005³:31).

Soziale Institutionen, deren Rolle innerhalb einer Kultur und deren Zusammensetzung beeinflussen Individuen in ihrem Verhalten und in ihrem Weltbild – die hier bestehenden kulturellen Unterschiede müssen daher in jedem Bereich des Marketings beachtet werden.

4.3.1.4 Konsummuster

Grundsätzlich ist das Verhalten potenzieller KonsumentInnen in unterschiedlichen Kulturen die Grundlage aller Überlegungen im Marketing: Da alle VerbraucherInnen unterschiedliche Bedürfnisse haben, sind Anpassungen im Hinblick auf das KonsumentInnenverhalten in allen Bereichen des Marketings unumgänglich (vgl. Usunier 1993:8).

Im Hinblick auf das Marketing sind dabei das Kaufverhalten beziehungsweise die Konsummuster der KonsumentInnen wichtige Faktoren, die von Kultur beeinflusst werden können (vgl. Keegan et al. 2002:108): So können beispielsweise Bedürfnisse von Kultur zu Kultur als unterschiedlich wichtig angesehen und demnach auf unterschiedliche Art und Weise oder früher oder später erfüllt werden, oder ähnliche Bedürfnisse werden in unterschiedlichen Kulturen durch unterschiedliche Produkte oder Tätigkeiten erfüllt (vgl. Usunier 1993:8).

Auch soziale Institutionen, Sitten, Rituale und Bräuche prägen den Alltag der Menschen und haben damit Einfluss auf die Konsummuster – in diesem Kontext sind etwa Feiertage, Öffnungszeiten, die durch Kirche oder Staat geprägt sind, sowie Sitten und Gebräuche im Hinblick auf die Mahlzeiten, beispielsweise im Hinblick auf Anzahl, Dauer, Funktion und Zubereitung, von Bedeutung (vgl. Usunier 1993:10f.).

Die Konsummuster unterschiedlicher KonsumentInnen werden von kulturellen Faktoren beeinflusst – auf kulturell abweichende Konsummuster muss damit in allen Bereichen des Marketings Rücksicht genommen werden.

4.3.1.5 Ästhetik, Farben und Zahlen

Die kulturell unterschiedliche Ästhetik bestimmt die Wahrnehmung einzelner Wörter, Objekte und Symbole (vgl. Berndt et al. 2005³:31). Dabei gibt es in jeder Kultur unterschiedliche Vorstellungen darüber, was ästhetisch beziehungsweise was schön und was hässlich ist: „The aesthetics of a particular culture can be important in the interpretation of symbolic meanings [...]. What is and what is not acceptable may very dramatically, even in otherwise highly similar markets.“ (Hollensen 2013⁶:255) Die Ästhetik kann damit beispielsweise Auswirkungen auf das Design von Produkten, Logos und Verpackungen haben (vgl. Keegan/Green 2013⁷:128-130) und sie kann die Akzeptanz von Marketingmaßnahmen im Rahmen der Kommunikationspolitik beeinflussen. Kulturell unterschiedliches Ästhetikempfinden muss dem-

nach im interkulturellen Marketing in allen Bereichen berücksichtigt werden.

Auch Zeichen, Formen, Symbolen und Farben können in verschiedenen Kulturkreisen unterschiedliche Bedeutungen haben, kulturbedingt wahrgenommen werden und unterschiedlichste Assoziationen hervorrufen können (vgl. Lindner 2004:39, 69; Mooij 2010³:54 ; Keegan/Green 2013⁷:128-130).

Damit ist auch im Hinblick auf die Ästhetik sowie Zeichen, Formen, Symbole und Farben in allen Bereichen des Marketings auf kulturelle Unterschiede zu achten.

4.3.1.6 Religion

Religiöse Unterschiede können die Ursache für kulturell unterschiedliche Konsummuster sein – dies wird etwa im Kontext der Öffnungszeiten von Geschäften in Europa und den USA mit dem Sonntag als Ruhetag, was auf die christliche Sicht des Sonntags als Tag des Herrn zurückzuführen ist, deutlich (vgl. Burton 2009:44f.). Religiöse Feiertage können außerdem direkten Einfluss auf die Konsummuster von KonsumentInnen haben und beispielsweise die Nachfrage steigern, wie etwa zu Weihnachten, oder senken, beispielsweise während des Ramadan (vgl. Curry 2000:54ff.).

Zugleich kann Religion Einfluss darauf haben, welche Produkte und Dienstleistungen akzeptiert werden (vgl. Burton 2009:44f.), denn Religion spielt auch im Hinblick auf Tabus und Gebräuche eine wichtige Rolle – so kommt es, dass in manchen Kulturen bestimmte Waren oder Dienstleistungen, wie etwa Finanzdienstleistungen oder Kinderbetreuung, aufgrund religiöser Prinzipien abgelehnt werden (vgl. Curry 2000:54ff.). Noch wichtiger sind religiöse Tabus oder Anforderungen, wie beispielsweise das Verbot von Schweinefleisch für Moslems oder von Rindfleisch für Hindus (vgl. Hollensen 2013⁶:256).

Auch im Timing von Produkteinführungen oder Werbeaktionen kann es notwendig sein, auf Feiertage und sogar die religiöse Bedeutung bestimmter Zahlen Rücksicht zu nehmen: Bestimmte Wochentage, Tage des Monats und sogar bestimmte Jahre können als ungünstig oder günstig für ein bestimmtes Vorhaben eingestuft werden (vgl. Curry 2000:56).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in allen Bereichen des Marketings beachtet werden muss, ob das Angebot eines Unternehmens auf dem Zielmarkt Auswirkungen auf religiöse Gruppen hat oder mit religiösen Gebräuchen in Konflikt steht, denn nur so kann sichergestellt werden, dass potenziellen KundInnen keine unerwünschten Botschaften vermittelt werden (vgl. Curry 2000:57).

4.3.1.7 Ziellandspezifische Kriterien

Auch länderspezifische Kriterien wie Klima, Topographie, die wirtschaftliche Stellung, infrastrukturelle Bedingungen und das Ressourcenvorkommen eines Landes haben einen wichtigen Einfluss auf die Kultur eines Landes (vgl. Curry 2000:59; Lindner 2004:63; Berndt et al. 2005³:32f.) und müssen daher im Marketing beachtet werden. Klimatische Bedingungen kön-

nen etwa direkten Einfluss auf Produkte – beispielsweise ist die Funktionsfähigkeit technischer Geräte in den Tropen aufgrund des Klimas problematisch (vgl. Lindner 2004:68).

Die internationalen Aktivitäten von Unternehmen werden zudem durch ziellandspezifische politische und rechtliche Faktoren beeinflusst (vgl. Keegan et al. 2002:144; Keegan/Green 2013⁷:151-159). Vor allem das rechtliche Umfeld spielt im Marketing für andere Ländermärkte eine große Rolle: Gesetze, Rechts- und Wirtschaftsordnung sowie steuerliche Unterschiede und die staatliche Kontrolle der Wirtschaft sind wichtige Faktoren (vgl. Usunier 1993:3, 18; Thieme 2000:17; Strunz/Dorsch 2001:35), die in allen Bereichen des Marketings beachtet werden müssen.

Schließlich hat auch die demographische und gesellschaftliche Struktur in Form von Faktoren wie Einwohnerzahl, Altersstruktur, Kaufkraft, Anteil der erwerbstätigen Frauen und der Status der Familie in der Gesellschaft Einfluss auf die Kultur eines Landes (vgl. Lindner 2004:64). Auch diese Faktoren sollten im Marketing für unterschiedliche Kulturen in allen Bereichen besonders beachtet werden.

4.3.1.8 Unternehmensspezifische Kriterien

Schließlich gibt es unternehmensspezifische Kriterien, die die Entscheidungen potenzieller, kulturell verschiedener KonsumentInnen beeinflussen können. Dabei handelt es sich vor allem um Kriterien, die die unterschiedliche Wahrnehmung des Images oder der Herkunft eines Unternehmens bestimmen.

In vielen Ländern lässt sich die Tendenz erkennen, dass fremde Produkte entweder komplett abgelehnt werden oder zwar gewünscht werden, dabei aber die Angst vor schlechten Einflüssen auf die eigene Kultur besteht (vgl. Curry 2000:60f., 164) – dies kann dazu führen, dass Produkte von potenziellen KonsumentInnen aufgrund der Herkunft des Unternehmens nicht oder nur verhalten nachgefragt und gekauft werden. In diesem Kontext ist es besonders wichtig, die richtige Positionierung der Produkte zu wählen.

In diesem Zusammenhang spielt außerdem die Buy-National-Mentalität eine wichtige Rolle (vgl. Lindner 2004:62). Fremde Produkte können abgelehnt werden, da man lieber heimischen Unternehmen den Vorzug lassen will – so wird es beispielsweise in Großbritannien als unpatriotisch angesehen, Produkte aus anderen Ländern zu kaufen (vgl. Berndt et al. 2005³:28).

Auch das Image eines Unternehmens spielt hierbei eine wichtige Rolle und es stellt sich die Frage nach der kulturellen Anpassung, um den Wünschen der potenziellen KonsumentInnen zu entsprechen. Als Beispiel wäre hier etwa die Corporate Social Responsibility zu nennen, die entweder standardisiert oder lokal angepasst auslegt werden kann (vgl. Burton 2009:227), je nachdem welche Ausrichtung als erfolgsversprechender angesehen wird.

4.3.2 Interkulturelle Marketingmaßnahmen

Jede Komponente von Kultur beeinflusst jedes Element des Marketing-Mix (vgl. Lindner 2004:74) – Unternehmen müssen also in allen Bereichen des interkulturellen Marketing-Mix festlegen, inwieweit differenziert oder standardisiert werden soll (vgl. Backhaus et al. 2000³:157). Im Folgenden sollen die Instrumente des interkulturellen Marketing-Mix dargestellt werden, wobei ein besonderes Augenmerk darauf gelegt wird, in welchen Bereichen warum standardisiert werden kann oder differenziert werden sollte.

4.3.2.1 Interkulturelle Produktpolitik

Die Produktpolitik ist ein wichtiger Bereich im interkulturellen Marketing, da vom Produkt alle anderen Marketingmaßnahmen abhängen (vgl. Elliott/Acharya 2003:108). Grundsätzlich ist es die Aufgabe der interkulturellen Produktpolitik, ein auf die verschiedenen Bedürfnisse der KonsumentInnen zugeschnittenes Angebot bereitzustellen (vgl. Bruns 2003³:141). Allerdings gibt es besonders in diesem Bereich des Marketing-Mix Standardisierungspotenziale (vgl. Lindner 2004:33; Müller/Gelbrich 2004:636; Lindner 2004:80f.), denn hier kann eine Standardisierung erhebliche Kostensenkung und Economies of Scale freisetzen, da einheitliche Produkte in größeren Produktionseinheiten realisiert werden können und die Produktion zentralisiert stattfinden kann (vgl. Backhaus et al. 2000³:176). Voraussetzungen für eine standardisierte Produktpolitik sind die Existenz ähnlicher VerbraucherInnenbedürfnisse in den unterschiedlichen Zielmärkten, die geringe Kulturgebundenheit des Produkts sowie eine universelle Markenbekanntheit (vgl. Berndt et al. 2005³:176).

Der Kern eines Produktes ist sein Grundnutzen (vgl. Berndt et al. 2005³:206). Dabei ist zu beachten, ob die Bedürfnisse der KonsumentInnen in verschiedenen Kulturen im Hinblick auf den grundsätzlichen Gebrauch und die Funktion eines Produkts übereinstimmen (vgl. Berndt et al. 2005³:206). Da diese Bedürfnisse für viele Produktkategorien weltweit gleich sind, kann der Produktkern meist standardisiert angeboten werden (vgl. Backhaus et al. 2000³:160f.).

Trotz des Standardisierungspotenzials gibt es allerdings auch innerhalb der Produktpolitik Bereiche, in denen Differenzierungen notwendig sein können. Beispielsweise kommen zum Grundnutzen eines Produkts meist Zusatznutzen oder ergänzende Produktattribute, die das Produkt von anderen Produkten abheben sollen, wie etwa die Marke, das Design oder die Qualität – Bereiche, in denen es sinnvoll sein kann, länderspezifische Anpassungen vorzunehmen (vgl. Berndt et al. 2005³:206), um die Produkte gezielt an die Bedürfnisse der KonsumentInnen anzupassen. Zudem müssen Produkte möglicherweise an kulturell unterschiedliches Verhalten und unterschiedliche Verwendungsrituale angepasst werden (vgl. Hoecklin 1993:56). Auch im Hinblick auf symbolische Produkteigenschaften, wie etwa die Verpackung (vgl. Lindner 2004:84-86), kann es notwendig sein, differenzierte Marketingmaßnah-

men zu verfolgen, denn länderspezifische gesetzliche Vorgaben und Verordnungen können die Standardisierung hier schwierig machen (vgl. Backhaus et al. 2000³:164). Weitere wichtige Einflussfaktoren, die für eine differenzierte Produktpolitik sprechen können, sind weitere notwendige Übereinstimmung im Hinblick auf die externen Anforderungen an ein Produkt, etwa durch Restriktionen rechtlicher Art (vgl. Lindner 2004:84-86), wie Vorschriften oder Normen (vgl. Backhaus et al. 2000³:160f.; Bruns 2003³:154), oder unterschiedliche Maß-, Gewichts- und Normensysteme (vgl. Lindner 2004:84-86). Diese Faktoren unterscheiden sich meist von Land zu Land und müssen demnach differenziert behandelt werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass im Rahmen der interkulturellen Produktpolitik folglich nicht ausschließlich Standardisierung oder Differenzierung wirkungsvoll sind, sondern eine Mischform, wobei ob und inwieweit standardisiert werden kann beziehungsweise differenziert werden muss, hauptsächlich von den Wünschen und Bedürfnissen der KonsumentInnen (vgl. Elliott/Acharya 2003:109) sowie von rechtlichen Restriktionen abhängt.

Es gibt im Rahmen des interkulturellen Marketings unterschiedliche Produktpolitikstrategien, die meist in engem Zusammenhang mit der Kommunikationspolitik stehen, denn ein standardisiertes Produkt kann über gezielte Kommunikation an unterschiedliche Zielkulturen angepasst werden. Die erste Strategie besteht in der „straight extension“ (Hollensen 2013⁶:496), wobei ein gänzlich standardisiertes Produkt mit einer standardisierten Werbestrategie auf dem Weltmarkt angeboten wird; ein weiterer Ansatz ist die „promotion adaptation“ (Hollensen 2013⁶:497), wobei ein standardisiertes Produkt angeboten und die Werbestrategie an unterschiedliche Zielkulturen angepasst wird; ein dritter Ansatz besteht in der „product adaptation“ (Hollensen 2013⁶:497), wobei das Produkt an die Marktbedürfnisse angepasst wird, beispielsweise im Hinblick auf Restriktionen rechtlicher Art, die die Standardisierung des Produkts unmöglich machen; und schließlich gibt es die „dual adaptation“ (Hollensen 2013⁶:497), wobei sowohl die Produkt- als auch die Kommunikationspolitik in unterschiedlichen Märkten differenziert stattfindet (vgl. Hollensen 2013⁶:496f.).

4.3.2.2 Interkulturelle Markenpolitik

Die Markenpolitik stellt eigentlich einen Teilbereich der Produktpolitik dar, aber da Marken und Markenpersönlichkeiten in der heutigen globalisierten Zeit eine besonders wichtige Rolle einnehmen – Untersuchungen zeigen sogar, dass die VerbraucherInnen bei ihren Kaufentscheidungen zunehmend nach dem Image und dem Ansehen des Unternehmens handeln (vgl. Johanssen 2001:53-56) –, soll dieser Bereich gesondert betrachtet werden.

Auch im Hinblick auf die Markenpolitik stehen Unternehmen vor der Entscheidung, ob sie diese global standardisiert oder länderspezifisch differenziert auslegen. Eine standardisierte Markenpolitik zeichnet sich durch ein global einheitliches Konzept im Hinblick auf Markenname, Logo, Verpackung, Qualität und einheitlich gestaltete Marketinginstrumente (etwa

im Hinblick auf Farben) aus (vgl. Bruns 2003³:171). Meist ist ein global standardisiertes Markenkonzept von Vorteil (vgl. Bruns 2003³:171), denn ein globaler Auftritt spricht für Zuverlässigkeit (vgl. Arnold 2004:93). Die Vorteile einer globalen Markenstrategie machen sich zudem bemerkbar, wenn ausländische Qualität mit höherer Qualität gleichgesetzt wird (vgl. Arnold 2004:103f). Hier kommt meist der Country-of-Origin-Effekt zum Tragen (vgl. Elliott/Acharya 2003:110), denn die Assoziation *Made in ...* kann je nachdem, welches Image das Herkunftsland verkörpert, vorteilhaft sein (vgl. Lindner 2004:96; Hollensen 2013⁶:500).

Je nachdem, welcher dieser Vorteile genutzt werden soll, gibt es unterschiedliche globale Markenstrategien. Eine davon folgt dem Prinzip „global concept, local adaptations“ (Mooij 2010³:34) – dabei gibt es ein globales Markenkonzept, in dessen Rahmen allerdings auch zielmarktspezifische Anpassungen vorgenommen werden können, wodurch ein einheitliches und zuverlässiges Markenimage vermittelt wird und zugleich kulturelle Unterschiede berücksichtigt werden können. Ein klassisches Beispiel für diese Art der globalen Markenstrategie ist McDonald's. Eine andere Strategie wäre eine „established local brand“ (Mooij 2010³:34), also eine nationale Marke, die zu einer internationalen Marke weiterentwickelt wird, wodurch der Country-of-Origin-Effekt genutzt werden kann. Als klassisches Beispiel wird hier meist Coca Cola herangezogen (vgl. Mooij 2010³:34).

Da die Markenpolitik für ein Unternehmen die Aufgabe übernimmt, Normen und Werte zu verkörpern und Kultur zu kommunizieren (vgl. Mooij 2010³:45), sind aber teilweise auch im Hinblick auf die Markierung Differenzierungen unumgänglich. Im Hinblick auf den Markennamen ist es etwa notwendig, zu überprüfen, ob dieser in allen Zielmärkten leicht auszusprechen ist, ob es negative Assoziationen mit dem Namen in anderen Sprachen gibt und ob er dennoch so aussagekräftig ist, dass er in allen Zielkulturen in Erinnerung bleibt (vgl. Backhaus et al. 2000³:167-173; Curry 2000:56; Lindner 2004:88, 94f.). Außerdem spielt im Hinblick auf die Marke auch das Verpackungsdesign eine wichtige Rolle, denn einer länderübergreifenden einheitlichen Verpackungsgestaltung sind viele Grenzen gesetzt, wie etwa rechtliche Restriktionen im Hinblick auf Verpackung und Recycling sowie kulturell unterschiedliche Wahrnehmungen von Farben und Symbolen (vgl. Lindner 2004:88, 94f.). Marken können zudem bei KonsumentInnen unterschiedlicher Kulturen unterschiedliche Resonanzen hervorrufen, wenn sie diese auf einer tiefen, emotionalen Ebene anzusprechen versuchen (vgl. Arnold 2004:93). Der Fokus der Markenpolitik liegt meist auf emotionalen Vorteilen und Werten und darauf, Assoziationen bei den KonsumentInnen zu schaffen, daher können hier im Hinblick auf die unterschiedliche Interpretation von Markeneigenschaften Differenzierung für unterschiedliche kulturelle Zielgruppen notwendig sein (vgl. Mooij 2010³:23f., 40f.):

„Typically global brands are designed for the domestic market and then exported worldwide to provide a uniform marketing image. However, it is possible that consumers can interpret brands in ways not

intended by marketers. It is important that brands are viewed through the lens of cultural values in different markets.“ (Burton 2009:63)

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die beste Lösung für eine gelungene Markenpolitik ein global einheitlicher Name und eine einheitliche visuelle Identität ist – also ein standardisiertes Logo, einheitliche Unternehmensfarben und Einheitlichkeit bei anderen formalen Elementen –, die mit adaptierten Produkten (im Rahmen einer differenzierten Produktpolitik) oder differenzierten Produktpositionierungen (durch differenzierte Kommunikationspolitik) kombiniert wird, um die Marke so an die unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse der KonsumentInnen anzupassen (vgl. Arnold 2004:110, 113, 219f.).

4.3.2.3 Interkulturelle Kommunikationspolitik

Der Kommunikationspolitik kommt im interkulturellen Marketing eine besonders wichtige Bedeutung zu, denn von allen Bereichen eines Unternehmens ist das Marketing, in dem es um die funktionale Kommunikation mit potenziellen KonsumentInnen geht, ganz besonders durch die Probleme und Herausforderungen der interkulturellen Kommunikation geprägt (vgl. Thieme 2000:11; Berndt et al. 2005³:223f.). Durch die dynamischen Rahmenbedingungen und die Vielzahl an beeinflussenden Faktoren ist die Unternehmenskommunikation in Zeiten der Globalisierung besonders wichtig (vgl. Steger 2001:41; Johanssen 2001:44), denn da die Märkte gesättigt sind und die Konkurrenz immer schärfer wird, spielt vor allem die Art und Weise, wie man kommuniziert, eine wichtige Rolle: Wird etwa das gleiche Produkte mit geringen Qualitätsunterschieden von unterschiedlichen Unternehmen angeboten, müssen diese sich durch die richtige Kommunikation von ihren KonkurrentInnen abheben (vgl. Thieme 2000:31). Je mehr Märkte bearbeitet werden, desto mehr steigt dabei die Komplexität der Kommunikation – vor allem aufgrund von Unterschieden hinsichtlich der einsetzbaren Instrumente, der verfügbaren Medien, der rechtlichen Rahmenbedingungen und besonders aufgrund soziokultureller Unterschiede (vgl. Bruns 2003³:299f.; Berndt et al. 2005³:223f.).

Zunächst ist abermals hervorzuheben, dass ein enger Zusammenhang zwischen Kommunikations-, Produkt- und Markenpolitik besteht: Zum einen können Produkte über die Kommunikationspolitik an die Bedürfnisse der jeweiligen Zielkultur angepasst werden (siehe dazu auch Kapitel 4.3.2.1 Interkulturelle Produktpolitik); und zum anderen „ist der Aufbau einer erfolgreichen Marke mit intensiver Bewerbung der jeweiligen Produkte verbunden [... und o]hne eine intensive Kommunikation kann [folglich] keine erfolgreiche Marke entstehen“ (Lindner 2004:99), denn mittels der Kommunikationspolitik wird aus einem Produkt eine Marke und die Corporate Identity eines Unternehmens vermittelt (vgl. Vollert 2006:155f.; siehe dazu auch Kapitel 4.3.2.2 Interkulturelle Markenpolitik). Wichtig ist im Zusammenhang mit der Markenpolitik die Festlegung einer Corporate Communication: Überall dort, wo es um die Darstellung des Unternehmens als Ganzes geht, braucht es einen mög-

lichst einheitlichen Corporate-Communication-Auftritt (vgl. Johanssen 2001:53-56), denn hier vermittelt globale Einheitlichkeit Zuverlässigkeit.

Abgesehen von einer möglichst einheitlichen Corporate Communication stellt sich aber auch im Hinblick auf die interkulturelle Kommunikationspolitik die Frage, ob bestehende Kommunikationskonzepte ohne Veränderungen in neuen Zielkulturen funktionieren können oder ob kulturspezifische Differenzierungen vorgenommen werden müssen. Ein standardisiertes Kommunikationskonzept kann auf den ersten Blick Vorteile bringen (vgl. Keller 1999²:106; Backhaus et al. 2000³:207), wenn man die immer noch bestehenden kulturellen Unterschiede bedenkt, ist eine absolut standardisierte globale Kommunikationspolitik nicht von Vorteil (vgl. Keller 1999²:108). Global standardisierte Kommunikationspolitik muss, um zu funktionieren, auf global verständliche Symbole zurückgreifen (beispielsweise Kinder als Sinnbild für die Zukunft) (vgl. Müller/Gelbrich 2004:665), allerdings sollte die Marketingkommunikation in den einzelnen Ländern zugleich der vorherrschenden Wertorientierung angepasst werden, um die Menschen gezielt anzusprechen (vgl. Lindner 2004:99), wodurch eine wirklich absolut standardisierte Kommunikation eher unwahrscheinlich ist. Auch gesellschaftliche, technologische, ökologische, wirtschaftliche und globale Veränderungen bilden wichtige Rahmenbedingungen, die für die Differenzierung der Marketingkommunikation sprechen (vgl. Lindner 2004:40), denn je besser Marketing nationale Gegebenheiten und die Bedürfnisse der KonsumentInnen berücksichtigt, desto besser funktioniert es (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:280; Mooij 2010³:217).

Im Rahmen der interkulturellen Kommunikationspolitik ist das Wichtigste die Botschaft – oder was wird wie gesagt. Im Hinblick darauf was gesagt wird, ist die inhaltliche Gestaltung der Botschaft wichtig (vgl. Mooij 2010³:51). In der Marketingkommunikation sind dabei vor allem universell verständliche emotionale Erlebniswerte wie Liebe, Glück, Geborgenheit, Frische, Natur und Entspannung beliebt – wie man diese Gefühle hervorruft, ist allerdings kulturabhängig, denn sie sind meist das Ergebnis bestimmter Ereignisse, die eine bestimmte Emotion hervorrufen, und diese sind kulturell unterschiedlich (vgl. Lindner 2004:110; Mooij 2004:154). Ergebnisse aus der Emotionsforschung weisen darauf hin, dass Menschen emotionale Botschaften nur dann ähnlich bewerten, wenn sie das jeweilige Erlebnis normalerweise in ähnlichen Situationen erleben – ist dies nicht der Fall, muss in der Kommunikation darauf Rücksicht genommen werden, denn nur so wird sichergestellt, dass die intendierte Bedeutung auch von kulturell unterschiedlichen Gruppen verstanden wird (vgl. Dmoch 1999:183). Daher muss im Hinblick auf die inhaltliche Gestaltung meist ein differenzierter Ansatz gewählt werden, auch wenn eine Fokussierung auf universell verständliche Erlebniswerte erfolgreich sein kann.

Auch im Hinblick darauf wie etwas gesagt wird, gibt es unterschiedliche Ansätze, die von unterschiedlichen Kulturen bevorzugt werden und damit in der interkulturellen Kommu-

nikationspolitik beachtet werden müssen: Der rationale Appeal basiert auf Logik, spricht den Intellekt der Zielgruppe an und erfüllt das Bedürfnis der KonsumentInnen nach Information; der emotionale Appeal spricht die Emotionen der KonsumentInnen an, um ein Gefühl zu erwecken, das schließlich zum Kaufimpuls führt (vgl. Keegan/Green 2013⁷:417). Auch der Werbe- und Kommunikationsstil spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle (vgl. Mooij 2010³:163, siehe dazu auch Kapitel 3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation). In der italienischen Werbung werden beispielsweise oft Traum motive verwendet – diese sogenannte onirische Werbung regt die Fantasie der VerbraucherInnen an und bringt das Produkt mit Vorstellungen von Zufriedenheit und Genuss in Zusammenhang (vgl. Usunier 1993:209). Weitere Merkmale des italienischen Werbestils sind die Betonung von Technologie, Design, Qualität, Konzept-Denken, Gefühlen sowie die künstlerische Gestaltung der Werbung (vgl. Keegan et al. 2002:533). Im Gegensatz dazu ist der Werbestil in Deutschland viel informationsbetonter (vgl. Usunier 1993:209) und zeichnet sich durch das Bedürfnis nach Struktur und expliziter Sprache aus, wobei Qualität, Technologie, Design, Geschichte und Tradition wichtige Argumente darstellen (vgl. Keegan et al. 2002:533). Im Hinblick auf den britischen Werbestil hingegen sind direkte Kommunikation sowie Humor und Parodie besonders erfolgreich (vgl. Keegan et al. 2002:533).

Differenzierungen können im Rahmen der interkulturellen Kommunikationspolitik außerdem aufgrund rechtlicher Vorschriften notwendig sein (vgl. Curry 2000:163), denn im Hinblick auf erlaubte Werbeobjekte und die Gestaltung der Werbebotschaft kann es kulturell bedingte politisch-rechtliche Einschränkungen geben (vgl. Thieme 2000:316-318). Viele Regierungen und Werbeaufsichten haben beispielsweise strikte Vorgaben hinsichtlich Inhalt, Sprache und Sexismus in Werbemaßnahmen (vgl. Hollensen 2013⁶:609).

Als zweiter Teilbereich der Botschaft ist die bildliche Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen hervorzuheben (vgl. Schuh 1997:88). Wenn man davon ausgeht, dass die Märkte gesättigt sind, ist es zur Alleinstellung von Produkten hilfreich, einen psychologischen Zusatznutzen zu kommunizieren – dies lässt sich am besten durch Bildkommunikation erreichen, denn Bilder eignen sich besonders zum Transport emotionaler Inhalte (Keller 1999²:109), vor allem, wenn sie aktivierende Gedächtnisbilder oder Erlebniswelten entstehen lassen, sogenannte „Imagery“ (Keller 1999²:109), die zu einer besonders starken emotionalen Bindung führen (vgl. Keller 1999²:110-111). Wird ein Produkt mit emotionalen Bildern Verknüpft, kann dieses schneller wieder abgerufen werden – und wird das Bild noch mit einem passenden Text kombiniert, ist die Wirkung noch nachhaltiger (vgl. Leppälä 1999²:127f.). Allerdings ist die durch Bilder kommunizierte Bedeutung kulturell verschieden (vgl. Müller 1997:33, 71; Mooij 2010³:57; 181). So kann ein Bild, das in einer Kultur besonders aussagekräftig ist, da es bestimmte in dieser Kultur wichtige Werte transportiert, für die Mitglieder anderer Kulturen bedeutungslos sein (vgl. Mooij 2004:207). Bisher ist allerdings über die

kulturell unterschiedliche Verarbeitung von Bildern wenig bekannt (vgl. Mooij 2010³:181), daher werden Bilder meist weltweit standardisiert verwendet, da man davon ausgeht, dass KonsumentInnen überall auf der Welt Bilder gleichermaßen lesen können (vgl. Mooij 2010³:181). Möchte man im Rahmen der interkulturellen Kommunikation mit standardisierten Bildern arbeiten, muss man allerdings sicherstellen, dass die Zielgruppe diese ähnlich wahrnimmt – daher sollten Bilder immer von universell verständlichen Kernbotschaften abgeleitet werden (vgl. Dmoch 1999:179). Allerdings können kulturelle Unterschiede die Ähnlichkeit im Hinblick auf die wahrgenommenen Bedeutungsinhalte emotionaler Kernbotschaften beschränken (vgl. Dmoch 1999:179). Nur, wenn also sichergestellt ist, dass die Kernbotschaft von allen Individuen in den jeweiligen Zielkulturen wie gewollt verstanden wird, kann standardisiert werden (vgl. Dmoch 1999:180). Emotionale Kernbotschaften, die sich auf Eigenschaften bestimmter Länder oder Gebiete beziehen – wie die deutsche Qualität oder die schwedische Natürlichkeit – können hingegen standardisiert werden, da allgemein verbreitete Bilder von bestimmten Ländern beziehungsweise Kulturen fast überall auf der Welt gleich sind (vgl. Dmoch 1999:190f.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Rahmen standardisierter Werbemaßnahmen nur sehr allgemeine Bilder verwendet werden können, wobei auch die dazu passenden Werbebotschaft verändert werden muss, damit diese in unterschiedlichen Ländern gleich aufgefasst werden kann (vgl. Curry 2000:167; Mooij 2004:155).

Im Rahmen der interkulturellen Kommunikationspolitik werden aufgrund der soeben dargelegten Gründe grundsätzlich differenzierte Kommunikationskonzepte umgesetzt, wobei es allerdings zahlreiche Abstufungen gibt, denn eine komplette Differenzierung ist nicht immer notwendig. Den beliebtesten Ansatz stellt die internationale Dachkampagne, die länderspezifisch konkretisiert werden kann, dar (vgl. Berndt et al. 2005³:177). Dabei wird ein zentrales Thema oder Konzept gewählt, das in unterschiedlichen Märkten mit unterschiedlichen Maßnahmen aufgebaut und mit unterschiedlichen Mitteln umgesetzt werden kann – das zentrale Konzept ist dabei so beschaffen, dass kulturelle Besonderheiten grundsätzlich berücksichtigt werden können (vgl. Zentes/Swoboda 2001⁵:280f.)¹⁴. Seit kurzem verfolgen daher immer mehr Firmen eine Strategie, die als „pattern advertising“ (Keegan/Green 2013⁷:411) bekannt ist. Dabei handelt es sich um eine Mischform aus absoluter Standardisierung und absoluter Differenzierung: Es gibt ein globales Kommunikationskonzept, Texte, Artwork und andere Elemente können allerdings je nach Anforderungen an die unterschiedlichen Ländermärkte angepasst werden (vgl. Keegan/Green 2013⁷:411).

Die Übersetzung nimmt im Rahmen der interkulturellen Kommunikationspolitik eine besonders wichtige Rolle ein, denn meist wird bei interkulturellen Kommunikationskonzepten

¹⁴ Im interkulturellen Bereich muss heute auch zusätzlich berücksichtigt werden, dass auch innerhalb unserer Gesellschaften multikulturelle Prägungen möglich sind – was die Kommunikation im Hinblick auf das Marketing zusätzlich erschwert (vgl. Keller 1999²:106).

ten ein grundsätzliches Konzept vorgegeben, das über die Übersetzung der Kommunikationsinhalte an die jeweiligen Zielkulturen angepasst wird – mit dem Vorgang der Übersetzung geht also immer auch eine Adaption an die Zielgruppe einher (vgl. Hollensen 2013⁶:609). Daher ist es notwendig, perfekt ausgebildete ÜbersetzerInnen sowie genügend Zeit zu haben, um Kommunikationsinhalte optimal in andere Sprachen und damit andere Kulturkreise zu übertragen (vgl. Strunz/Dorsch 2001:156-163). Dabei gibt es im Rahmen der Übersetzung zahlreiche Faktoren zu beachten:

„In promotional material, the success of a translation is a function of the relationship the text has with its context, the visuals accompanying it, and the preparation of the market. Going global successfully means taking control of the final product, researching the cultural and marketing aspects, and making sure the translation conforms to the legal constraints.“ (Séguinot 1995:69)

Da nicht nur der kulturelle Hintergrund der AdressatInnen die Kommunikation beeinflusst, sondern auch der spezifische kulturelle Hintergrund des/der KommunikatorIn in die Bedeutung und Interpretation der Botschaft einfließt, ist es für AkteurInnen der interkulturellen Marketingkommunikation notwendig, die eigenen soziokulturellen Bezugssysteme zu reflektieren und diese Einflüsse zu relativieren – dies ist im Rahmen der eigenen Kultur am einfachsten, daher wird meist empfohlen im Hinblick auf die Übersetzung auf in der Zielkultur enkulturierte MarketingexpertInnen zurückzugreifen (vgl. Keller 1999²:106, 112). Aber auch professionell ausgebildete ÜbersetzerInnen sind für die Umsetzung interkultureller Marketingkommunikation geeignet (vgl. Strunz/Dorsch 2001:156-163). Vor allem die funktionale Übersetzung nach Nord (1993) sowie die Skopostheorie nach Reiß und Vermeer (1984) spielen in diesem Kontext eine Rolle: Die zielgruppenspezifische Betonung dieser Übersetzungstheorien zeigt, dass sich ÜbersetzerInnen der Wichtigkeit angepasster Übersetzungen für verschiedene Zielkulturen bewusst sind – damit sind TranslatorInnen besonders geeignet, Aufgaben im Rahmen der interkulturellen Kommunikationspolitik zu übernehmen. Hinzu kommt, dass ÜbersetzerInnen im Zuge ihrer Ausbildung wichtiges Kulturwissen über die Kulturen all ihrer Arbeitssprachen erwerben und damit auch diesen Bereich abdecken können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Bereich der interkulturellen Kommunikationspolitik für Unternehmen besonders wichtig ist. Sowohl inhaltlich als auch im Hinblick auf die Bildkommunikation sowie den Werbe- und Kommunikationsstil ist hier besondere Aufmerksamkeit notwendig, um die richtige Kombination aus Standardisierung und Differenzierung zu finden. Im interkulturellen Marketing spielt die Übersetzung eine wichtige Rolle, denn im Rahmen der interkulturellen Kommunikationspolitik geht mit der Übersetzung immer auch eine Adaption an die Zielkultur einher. Aufgrund ihres Wissens um funktionale Übersetzungsstrategien sowie ihres Kulturwissens sind TranslatorInnen geeignet, im Marketing im Rahmen der interkulturellen Kommunikationspolitik tätig zu werden.

4.3.2.4 Interkulturelle Kontrahierungspolitik

Im Rahmen der interkulturellen Kontrahierungspolitik wird die Preisstrategie für unterschiedliche Länder sowie die Präsentation der Preise festgelegt. Auch hier stellt sich die Frage, ob ein standardisierter oder ein differenzierter Ansatz gewählt werden soll. Dabei ist es grundsätzlich sehr komplex, eine Preisstrategie für ein Unternehmen, das in unterschiedlichen Ländern tätig ist, zu entwerfen – zugleich ist dieser Bereich aber von besonderer Wichtigkeit, da er direkte Auswirkungen auf den Erfolg und vor allem auf den Gewinn eines Unternehmens hat (vgl. Callow/Lerman 2003a:117f.). Bisher wurde angenommen, dass Kultur im Kontext der Kontrahierungspolitik keine Rolle spielt, sondern dass der Preis vor allem durch die wirtschaftliche Situation beeinflusst wird, nach und nach wird aber immer deutlicher, dass Kultur auch hier einen maßgeblichen Einfluss hat (vgl. Callow/Lerman 2003a:117f.).

Bei einer standardisierten Preisstrategie wird ein Preis für das Produkt festgelegt und, abgesehen von Wechselkursanpassungen und Anpassungen hinsichtlich gesetzlicher Bestimmungen, unverändert in allen Märkten standardisiert verwendet (vgl. Hollensen 2013⁶:547). Bei einer differenzierten Preisstrategie können lokale Tochterunternehmen einen Preis für das Produkt festsetzen, der den lokalen Preiskonditionen entspricht (vgl. Hollensen 2013⁶:547). Diese Strategie ist vorzuziehen, denn die Bildung und Akzeptanz des Preises ist kulturellen Einschätzungen unterworfen – besonders bei Konsumgütern müssen Kaufkraftniveau und kulturell bedingte Verwendungsgewohnheiten im Hinblick auf das Einkommen in diesem Kontext beachtet werden (vgl. Lindner 2004:97).

Auch die Preiswahrnehmung der KonsumentInnen – die wiederum von der Preisauszeichnung, der Preishöhe, der Höhe des Einkommens sowie der Dringlichkeit des Bedarfs abhängt – differiert interkulturell (vgl. Bruns 2003³:198, 218). Ein besonders wichtiger Bereich in diesem Kontext ist die Preispräsentation, wobei sich auch hier die Frage stellt, ob man einen standardisierten oder einen angepassten Preis präsentieren soll (vgl. Burton 2009:195-197). Zudem ist zu beachten, dass die Preisendung -99 grundsätzlich als eher billig und qualitativ nicht sehr hochwertig angesehen wird, wohingegen die Preisendungen -0 und -5 den Eindruck von Hochwertigkeit vermitteln (vgl. Burton 2009:195-197).

Die Kontrahierungspolitik wird zudem durch Faktoren wie Transportkosten, Steuern, Zölle, Wechselkursschwankungen, Inflation, Wettbewerb und Nachfrage sowie Produktions- und Vertriebskosten beeinflusst (vgl. Keegan et al. 2002:448, 467; Lindner 2004:36). Hinzu kommt, dass alle Preise auf lokale und regionale Anforderungen und Gesetze abgestimmt sein müssen (vgl. Keegan et al. 2002:448, 467) – etwa gibt es bei Gesundheitsartikeln, Bildung, Nahrungsmitteln und anderen Gegenständen des täglichen Gebrauchs oft gesetzliche Bestimmungen hinsichtlich des Preises (vgl. Hollensen 2013⁶:536-539).

Was Unternehmen unabhängig von der tatsächlichen Höhe der Preise in unterschiedlichen Zielmärkten erreichen können ist ein global standardisiertes Preis-Leistungs-Image (vgl.

Lindner 2004:36). Dies ist vor allem innerhalb Europas vorteilhaft, denn hier ermöglicht der Euro die unmittelbare Vergleichbarkeit von Preisen innerhalb der EU (vgl. Callow/Lerman 2003b:173f.) – durch die einheitliche Währung sind Unternehmen mit einer erhöhten Preistransparenz und einem gesteigerten Wettbewerbsdruck konfrontiert (vgl. Lindner 2004:36). Sind die Preise in unterschiedlichen Ländern nicht homogen, stellen sich KonsumentInnen die Frage, warum Produkte in verschiedenen Ländern unterschiedlich viel kosten, was zu einem Imageschaden für das Unternehmen führen kann (vgl. Backhaus et al. 2000³:184-189).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Hinblick auf die interkulturelle Kontrahierungspolitik aufgrund verschiedener wirtschaftlicher Faktoren Differenzierungen notwendig sind. Was Unternehmen aber erreichen können, ist ein standardisiertes Preis-Leistungs-Image, was vor allem im Hinblick auf das Vertrauen der KonsumentInnen in ein Unternehmen vorteilhaft sein kann.

4.3.2.5 Interkulturelle Distributionspolitik

Im Bereich der Distributionspolitik stellt sich im Hinblick auf Differenzierung und Standardisierung hauptsächlich die Frage, welche Absatzkanäle genutzt werden können und ob hier kulturspezifisch unterschiedliche Maßnahmen in verschiedenen Ländern notwendig sind (vgl. Backhaus et al. 2000³:217).

Aufgrund der unterschiedlichen Systematik der Warenverteilung in unterschiedlichen Ländern gestaltet sich eine Standardisierung der Distributionspolitik allerdings sehr schwierig (vgl. Lindner 2004:37). Die interkulturelle Distributionspolitik ist eigentlich immer zwingend interkulturell, da nationalen Vertriebsstrukturen im Hinblick auf Absatzkanäle, Absatzorganisation und Logistik in verschiedenen Ländern differieren (vgl. Lindner 2004:98). Unterschiedliche KonsumentInnenzahlen, geographische Verteilung, Einkommen, Kaufverhalten und Akzeptanz von Verkaufsmethoden variieren außerdem von Kultur zu Kultur (vgl. Keegan et al. 2002:491, 497).

Heute ist zudem zu beachten, dass das Internet immer mehr klassische Distributionskanäle ablöst und daher im Kontext des interkulturellen Marketings eine besondere Stellung einnimmt (vgl. Keegan et al. 2002:504, siehe dazu auch Kapitel 4.3.4. Interkulturelles Marketing im Internet).

Zusammenfassend lässt sich damit festhalten, dass die interkulturelle Distributionspolitik aufgrund der zahlreichen Einschränkungen in unterschiedlichsten Bereichen grundsätzlich immer differenziert stattfinden sollte.

4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing

Zahlreiche WissenschaftlerInnen haben sich mit den Auswirkungen der Kulturdimensionen – hauptsächlich nach Hofstede – auf Maßnahmen im interkulturellen Marketing beschäftigt. Im Folgenden findet sich eine kurze Zusammenfassung der Motive, die im interkulturellen Marketing für die unterschiedlichen Kulturen besonders gut funktionieren – dies ist vor allem im Hinblick auf die im praktischen Teil durchzuführende Analyse von Bedeutung.

Im Marketing für Kulturen mit hoher Machtdistanz funktionieren Reize wie Statussymbole, Prestige und der Wert des angebotenen Produkts (vgl. Müller/Gelbrich 2004:653-655; Mooij 2010³:221-223). WerbeträgerInnen sind oft ältere Personen, die als Vorbilder dargestellt werden, und wirksam sind Bekräftigungen, dass bereits Großeltern oder Eltern das gleiche Produkt gekauft haben, denn in Kulturen mit hoher Machtdistanz wird das Alter besonders respektiert (vgl. Müller/Gelbrich 2004:653-655; Mooij 2010³:221-223). In Kulturen mit geringer Machtdistanz hingegen können auch jüngere Personen älteren Rat geben und humoristische Ansätze und Parodien sind willkommene Marketinginstrumente (vgl. Müller/Gelbrich 2004:653-655; Mooij 2010³:221-223).

In kollektivistisch geprägten Kulturen funktionieren Reize wie Harmonie, Geselligkeit, Familie, Teilen, Gruppen, Gäste, indirekte Ansprache und Metaphern; in individualistischen Kulturen hingegen funktioniert die direkte personalisierte Ansprache (siehe dazu auch Kapitel 3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation), wobei oft die Worte Ich, Du und Wir und der Imperativ verwendet werden, sowie Reize wie individuelle Vorteile, Leistung, persönlicher Erfolg, Unabhängigkeit, schöne Dinge für sich selbst, Hedonismus, Ruhe und Abgeschiedenheit als Luxus und Zeit für sich (vgl. Müller/Gelbrich 2004:653-655; Mooij 2010³: 118, 170, 223-227). Auch im Hinblick auf Werbemaßnahmen gibt es Erkenntnisse zu den Unterschieden zwischen individualistisch und kollektivistisch geprägten Kulturen: Der Zweck von Werbung in individualistisch geprägten Kulturen ist es, zu überzeugen; in kollektivistisch geprägten Kulturen hingegen ist es wichtig, Vertrauen zwischen VerkäuferIn und KäuferIn zu erzeugen – dementsprechend haben sich unterschiedliche Werbestile entwickelt, wobei im einen Fall (Individualismus) direkte Ansprachen und im anderen (Kollektivismus) unterhaltende Elemente besonders gut funktionieren (vgl. Mooij 2004:274).

In maskulin geprägten Kulturen funktionieren Reize wie Gewinnen, Erfolg, aggressives Layout und Typografie und hohe Erwartungen; in feminin geprägten Kulturen hingegen sollte man eher Reize wie Umsorgen, Sanftheit, Understatement, Sicherheit, Schutz der Familie und Beziehungen verwenden (vgl. Mooij 2010³:227-232).

Kulturen mit einer stärkeren Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung bevorzugen Details wie Erklärungen, Struktur, Tests, Testreports, wissenschaftliche Beweise, Expertenmeinungen, Technologie und Design, in Kulturen mit geringerer Unsicherheitsvermeidung ist es hingegen wichtiger, dass das Produkt schön, glücklich und zufrieden macht – die technischen

Details sind nicht so wichtig, sondern das Ergebnis zählt (vgl. Mooij 2010³:118, 232-236).

Langzeitorientierte Kulturen reagieren auf Motive wie Zukunft und Sparsamkeit, Beharrlichkeit, Natur und Mensch im Miteinander, kurzzeitorientierte Kulturen hingegen reagieren besser auf Dringlichkeit, Modernität, Zukunft und unmittelbares Vergnügen (vgl. Müller/Gelbrich 2004:653-655; Mooij 2010³:236-237).

Im Hinblick auf die Kulturdimension Nachgiebigkeit versus Beherrschung konnten leider keine Informationen im Hinblick darauf, welche Reize für diese Dimension im Marketing im Internet besonders funktionieren, gefunden werden.

Im Hinblick auf die Kulturdimensionen nach Hall ist zu betonen, dass hier meist auf die unterschiedliche Wichtigkeit des Kontext im Hinblick auf die Kommunikation im Rahmen des Marketings hingewiesen wird, weiterführende Informationen konnten leider nicht gefunden werden.

Generell ist im Hinblick auf die Auswirkungen von Kulturdimensionen auf Marketingmaßnahmen zu sagen, dass die Wissenschaft diesem Bereich bisher wenig Aufmerksamkeit zukommen ließ. Es ist noch immer mehr Forschung notwendig, um herauszuarbeiten, wie kulturelle Aspekte im Hinblick auf die Marketingstrategie eines Unternehmens gezielt eingesetzt werden können (vgl. Antunes et al. 2013:38).

4.3.4 Interkulturelles Marketing im Internet

Abgesehen von den im interkulturellen Marketing zu berücksichtigenden Besonderheiten im Hinblick auf Kultur und die Balance aus Standardisierung und Differenzierung, wird dem interkulturellen Marketing durch das Medium Internet eine weitere komplexe Dimension hinzugefügt, die neue Möglichkeiten und Problemfelder mit sich bringt. Im Hinblick auf die im praktischen Teil durchzuführende Analyse des IKEA-Online-Katalogs sollen im Folgenden die Besonderheiten des interkulturellen Marketings im Internets kurz umrissen werden.

4.3.4.1 Allgemeines zum interkulturellen Marketing im Internet

Die Geschwindigkeit der technologischen Veränderungen nimmt ständig zu und unsere Umwelt ist heutzutage von zunehmender technologischer Konvergenz geprägt, wobei das Internet die treibende Kraft darstellt (vgl. Keegan et al. 2002:181).

Marketing- und vor allem Marketingkommunikation sind in der Online-Welt ganz anders als in der realen Welt, denn das Internet ermöglicht es, mit einer großen Anzahl von Menschen zeitgleich zu kommunizieren (vgl. Hollensen 2013⁶:630): „As a means of distributing information and products the Internet has meant increased global exposure for businesses and consumers alike.“ (Rugimbana/Keating 2003a:135) Die Vorteile des Internets als interkulturelles Marketingtool liegen vor allem in der globalen Präsenz, besserer Konkurrenzfähigkeit, kürzeren Supply Chains und neuen Geschäftsmöglichkeiten, für die KonsumentIn-

nen stellen das globale Angebot, bessere Qualität, Personalisierungen, die schnelle Reaktion von Seiten der Unternehmen auf ihre Bedürfnisse und die ständige Verfügbarkeit aller Inhalte besondere Vorteile dar (vgl. Rugimbana/Keating 2003b:272; Bruns 2003³:313f.).

Besonders hervorzuheben ist dabei, dass die Massenkommunikation im Internet in der heutigen Zeit zusätzlich nicht mehr einseitig stattfindet: Sie ist multimedial und interaktiv geworden (vgl. Thieme 2000:19). Um das Potenzial des Internets auszuschöpfen, wird es daher immer wichtiger, interaktive Tools und Medien in den Marketing-Mix einzubauen (vgl. Keegan/Green 2013⁷:477). Diese Interaktivität ist eine neue Herausforderung für das Marketing in der Medien- und Informationsgesellschaft, daher nimmt heute die technische Komponente eine immer wichtigere Rolle im Kommunikationsprozess ein: Durch technische Lösungen ergeben sich einfaches Handling und Synchronizität, die es erlauben, dass die Kommunikation zwischen Unternehmen und KonsumentInnen unmittelbar in Kauf oder Bestellungen münden kann (vgl. Siegert/Brecheis 2010²:58f.). Das Internet ist außerdem das Marketinginstrument, das neue Interaktions- und Kommunikationswege mit potenziellen KundInnen erschließt, denn es kann in besonderem Maße zur individuellen KundInnenkommunikation eingesetzt werden (vgl. Backhaus et al. 2000³:147). Hinzu kommt, dass sich klassische Werbeformen und Marketingmaßnahmen mit dem Erfolg des Web 2.0 weiterentwickeln und zugleich neue Marketingformen, wie beispielsweise soziale Medien, Blogs oder virales Marketing, entstehen, die sich der Potenziale des Internets bedienen (vgl. Siegert/Brecheis 2010²:30ff., 85f.).

Das Internet bietet damit einen relativ neuen Ansatz für Marketingkommunikation und Produktdistribution und es ist mehr als wahrscheinlich, dass es den Markt und die Abläufe für immer verändern wird (vgl. Vijayasarathy/Jones 2000:29): „The Internet is a powerful business tool that has transformed the fundamental dynamics of many social and commercial interactions. The barriers and obstacles that often accompanied traditional commerce are giving way to new business approaches.“ (Rugimbana/Keating 2003b:271)

4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing

Kulturelle Faktoren, die im Hinblick auf das Marketing im Internet wichtig sind, wurden von Singh und Pereira (2005:53ff.) untersucht. Sie beziehen sich dabei auf die Kulturdimensionen nach Hofstede sowie die High- beziehungsweise Low-Context-Kommunikation nach Hall und darauf, welche Auswirkungen diese Kulturdimensionen auf die Kommunikation im Internet haben. Im Hinblick auf die Analyse im praktischen Teil dieser Arbeit, werden ihre Erkenntnisse hier kurz zusammengefasst.

Je höher die Machtdistanz in einer Kultur ist, desto wichtiger sind Werte wie Autorität und Hierarchie. Auf den Websites dieser Kultur wird dies durch die Betonung von Qualitätssicherung oder Auflistung von Preisen, Informationen über die Hierarchie einer Firma und Bilder wichtiger MitarbeiterInnen deutlich (vgl. Singh/Pereira 2005:126ff.).

Ist eine Kultur eher kollektivistisch geprägt, finden sich auf den Websites dieser Kultur vermehrt Symbole und Motive nationaler Identität und es wird mehr Wert gelegt auf soziale Verantwortung und das Zurückgeben an die Gesellschaft (vgl. Singh/Pereira 2005:53ff.). Ist eine Kultur hingegen eher individualistisch geprägt, wird dies durch die Betonung von Datenschutz, Bildern und Symbolen, die Leistung und Ehrgeiz vermitteln, Betonung der Produkteinzigkeit und Personalisierungen deutlich (vgl. Singh/Pereira 2005:53ff.).

Je mehr eine Kultur Wert auf Maskulinität legt, desto eher finden sich auf der Website Informationen über die Haltbarkeit und Qualität der Produkte, außerdem zeichnet sich die Website durch weniger Bilder aus, die Fantasie wird weniger angesprochen und die Darstellung klarer Geschlechterrollen wird bevorzugt (vgl. Singh/Pereira 2005:126ff.). Je mehr eine Kultur Wert auf Femininität legt, desto eher findet man auf den Websites den Soft-Sell Approach und die ästhetische Gestaltung der Website ist wichtiger (vgl. Singh/Pereira 2005:126ff.).

Je wichtiger die Unsicherheitsvermeidung in einer Kultur ist, desto wichtiger sind Werte wie Vorhersehbarkeit, Struktur und Ordnung – auf Websites wird dies durch Betonung von Traditionen, lokale Terminologie, Betonung von Transaktionssicherheit und Zeugnissen widergespiegelt (vgl. Singh/Pereira 2005:93ff.).

Hinsichtlich der Kulturdimensionen Langzeit- versus Kurzzeitorientierung beziehungsweise Nachgiebigkeit versus Beherrschung konnten leider keine Informationen hinsichtlich Besonderheiten im Hinblick auf das Marketing im Internet gefunden werden.

Bei High-Context-Kulturen wird auf die enge Verbindung von Gruppenmitgliedern sowie implizite Informationen Wert gelegt – dies macht sich auf Websites durch Höflichkeit und Indirektheit, den Soft-Sell Approach und die Wichtigkeit der ästhetischen Gestaltung der Website bemerkbar (vgl. Singh/Pereira 2005:140 ff.). Low-Context-Kulturen sind linear und logisch strukturiert, die Informationen sind explizit – auf Websites wird dies durch den Hard-Sell Approach, die Verwendung von vielen Superlativen und die Darstellung des Prestige der Firma deutlich (vgl. Singh/Pereira 2005:140 ff.).

4.3.4.3 Interkulturelles Marketing mittels Online-Katalog

Im Hinblick auf die im praktischen Teil durchzuführende Analyse des IKEA-Online-Katalogs ist festzuhalten, dass sich die Forschung im Bereich interkulturelles Marketing bis jetzt hauptsächlich auf traditionelle Printkataloge bezog – die Vielzahl an heute verfügbaren Online-Katalogen macht diesen Bereich allerdings zu einem wichtigen Tool des interkulturellen Marketings (vgl. Vijayasarathy/Jones 2000:29). Viele Firmen können ihr Internetseiten auch heute noch nicht gewinnbringend einsetzen, es häufen sich damit die Forderungen nach mehr Aufmerksamkeit auf Online-Kataloge und die Präferenzen von KonsumentInnen im Hinblick auf Online-Produktangebote (vgl. Vijayasarathy/Jones 2000:30).

4.4 Die Zukunft des Marketings – das Individuum als neue Orientierungsgröße?

Da sich immer mehr die Meinung festigt, kaum eine Gesellschaft könne wirklich in sich kulturell homogen sein, rücken Marketingformen, die diesen Aspekt in den Vordergrund stellen, in den Fokus. Im Folgenden soll kurz auf einige dieser neuen Marketingformen eingegangen werden.

Eine Form des Marketings, die den Aspekt der Multikulturalität innerhalb von Kulturen in den Vordergrund stellt, ist das Ethno-Marketing (vgl. Müller/Gelbrich 2004:11f.), wobei kulturelle Unterschiede, die innerhalb eines Landes auftreten, im Mittelpunkt stehen (vgl. Müller/Gelbrich 2004:207). Dem liegt folgende Entwicklung zugrunde: „A further challenge to the concept of national culture is multiculturalism, referring to a greater ethnic mix within cultures.“ (Burton 2009:14) Ethnische Minderheiten stellen heute in vielen Ländern einen großen Teil der Bevölkerung dar, daher lohnt es sich, auf sie einzugehen – vor allem, da die kulturelle Diversität innerhalb von multikulturellen Gesellschaften im Marketing bisher eher vernachlässigt wurde (vgl. Burton 2003:25-44).

Auch im Hinblick auf die immer stärkere Fragmentierung und Tribalization (siehe dazu auch Kapitel 2.3 Divergenz und Heterogenisierung), ergeben sich neue Möglichkeiten für das Marketing. Demnach könnte auch eine gezieltere Marktbearbeitung dieser sogenannten „tribal markets“ (Dailey/Carley 2003:326) als neue Marketingform interessant sein.

Die Entwicklung und Existenz von Ethnizitäten, Kulturen, Subkulturen und dergleichen ist beispielhaft für die globalisierte Welt – vielleicht ist es allerdings aufgrund der Vielzahl und relativen Fluidität dieser Konzepte notwendig, eine neue Orientierungsgröße einzuführen. Es wird daher immer öfter gefordert, sich mehr auf das Individuum zu besinnen (vgl. Askegaard et al. 2009:118), wobei vor allem technologische Entwicklungen und das Internet diese Entwicklung unterstützen können:

„Advances in information technology (IT) and communication technologies are enabling marketers to resort to more direct marketing. Historically, mass marketing was replaced by segmentation marketing. But contemporary marketing practice is moving in the direction of replacing segmentation marketing by direct marketing.“ (Rao 2003:337)

Die Orientierung im Marketing geht damit vom Transaktionsmarketing noch stärker hin zum Beziehungsmarketing, dabei geht man immer mehr zum Mikro- beziehungsweise Direktmarketing über, bei dem es um KonsumentInnen als Individuen geht (vgl. Rao 2003:328, 337).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Zukunft des Marketing in einer noch stärkeren Anpassung an individuelle Bedürfnisse und die Wünsche der KonsumentInnen liegt. Dabei werden schließlich nicht mehr nur interkulturelle Unterschiede von Bedeutung sein, sondern die Tendenz geht dazu, auf die Wünsche von Einzelpersonen einzugehen und das Marketing auf Individuen als neue Orientierungsgrößen auszurichten.

5 Analyse und Diskussion

Für die Analyse von Kulturunterschieden und deren Relevanz im interkulturellen Marketing wird der IKEA-Online-Katalog in der deutschen, österreichischen, italienischen und britischen Version herangezogen. Mithilfe der Methode der vergleichenden qualitativen Inhaltsanalyse sollen ausgewählte Beispielseiten aus den vier Katalogversionen im Hinblick auf Kulturunterschiede und deren Relevanz im interkulturellen Marketing untersucht werden.

5.1 Methodik

Zur Analyse des ausgewählten Materials wurde die Methode der vergleichenden qualitativen Inhaltsanalyse interessanter Textstellen sowie auffälliger inhaltlicher und gestalterischer Aspekte – beispielsweise Bilder, Layout, Typografie und sonstige gestalterische Merkmale – gewählt. Im Folgenden sollen die wichtigsten Merkmale der qualitativen Inhaltsanalyse zusammengefasst werden, wobei ein besonderer Fokus auf die Eignung dieser Methode für die vorliegende Arbeit gelegt werden soll.

Inhaltsanalyse an sich wird wie folgt definiert: „Content analysis is a systematic technique for analyzing message content and message handling – it is a tool for observing and analyzing the overt communication behavior of selected communicators.“ (Budd et al. 1967:2) Untersuchenden ist es folglich mithilfe dieser Methode möglich, den Inhalt öffentlich gemachter Kommunikation zu analysieren, ohne dass der/dem Kommunizierenden bewusst ist, dass er/sie analysiert wird, wodurch die Untersuchung weniger anfällig für Störungen oder Verzerrungen ist (vgl. Budd et al. 1967:2).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll die Inhaltsanalyse als qualitative Methode verwendet werden, da sich qualitative Ansätze am besten eignen, um die Pluralität kultureller Kontexte zu verstehen und zu interpretieren (vgl. Antunes et al. 2013:39). Qualitative Inhaltsanalyse wird dabei wie folgt definiert: „QCA [Qualitative Content Analysis, Qualitative Inhaltsanalyse, Anmerkung der Verfasserin] is a method for systematically describing the meaning of qualitative material.“ (Schreier 2012:1) Das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die Bedeutung von ausgewähltem qualitativem Material systematisch zu beschreiben und zu analysieren (vgl. Schreier 2012:3), um schließlich Rückschlüsse auf soziale Realitäten außerhalb des analysierten Materials zu ziehen (vgl. Schreier 2012:4), dabei kommt als Material jedes kommunikative Material in Frage (vgl. Mayring 2010¹¹:11f.):

„The content analyst views data not as physical events but as texts, images and expressions that are created to be seen, read interpreted, and acted on for their meanings, and must therefore be analyzed with such uses in mind. Analyzing texts in the contexts of their uses distinguishes content analysis from other methods of inquiry.“ (Krippendorff 2013³:xii)

Das Material wird dabei – nicht zuletzt aufgrund der kommunikationswissenschaftlichen Ver-

ankerung dieser Methode – immer in seinem Kommunikationszusammenhang untersucht, das heißt, es wird im Hinblick auf seine Entstehung und Wirkung betrachtet und innerhalb seines Kontextes analysiert (vgl. Mayring 2010¹¹:48). Zudem eignet sich diese Methode vor allem für Material, das in gewisser Weise interpretiert werden muss, um auf bestimmte, durch die Forschungsfragen im Vorfeld festgelegte Aspekte untersucht werden zu können (vgl. Schreiber 2012:3, 8), was sowohl auf das gewählt Material als auch auf die für diese Arbeit gewählte Vorgehensweise zutrifft.

Die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse umfasst grob folgende fünf Arbeitsschritte: die Formulierung der Forschungsfragen beziehungsweise der Hypothesen, die Definition von Kategorien, die Auswahl des Analysematerials, die Analyse der Inhalte und die Formulierung sowie die Interpretation der Ergebnisse (vgl. Budd et al. 1967:6; Mayring 2010¹¹:52f.). Das gewählte Material wird dabei mithilfe von Kategorien analysiert, wobei im Fall der vorliegenden Arbeit eine deduktive Kategorienbildung vorgenommen wurde – den Kategorien liegen damit theoretische Ansätze zugrunde (vgl. Mayring 2010¹¹:83). Dabei handelt es sich konkret um marketingtheoretische Grundsätze zum interkulturellen Marketing sowie um die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse eine geringe Menge an qualitativem Material basierend auf vorher festgelegten Kategorien analysiert und anschließend interpretiert wird, wobei zudem beachtet werden muss, dass die Bedeutung des Materials nur im Kontext Sinn ergibt (vgl. Krippendorff 2013³:23).

Im Hinblick auf die durchzuführende Inhaltsanalyse erfolgt zunächst ein kurzer Überblick über das Unternehmen IKEA im Allgemeinen und im Besonderen im Hinblick auf die Marketingstrategie des Konzerns sowie die Bedeutung, Entstehung und inhaltliche Besonderheiten des Marketing-Instruments IKEA-Online-Katalog, um das Material in seinem Kontext darzustellen. Außerdem wird basierend auf den Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall eine Kategorisierung der vier zur Analyse gewählten Kulturen Österreich, Deutschland, Italien und Großbritannien vorgenommen, wobei ein besonderer Fokus auf die möglichen Auswirkungen von Kulturunterschieden auf das Marketing gelegt wird. Auf der Grundlage der vorgenommenen Kategorisierung sowie theoretischer Ansätze zum interkulturellen Marketing wird im Anschluss anhand der ausgewählten Beispielseiten des IKEA-Online-Katalogs analysiert, inwiefern und in welchen Bereichen Kulturunterschiede tatsächlich im Marketing Berücksichtigung finden – und welche Rückschlüsse sich damit auf das Marketing in der globalisierten Welt, den Bereich Marketing als potenzielles Berufsfeld für TranslatorInnen und generell zielkulturspezifische Kommunikation ziehen lassen.

5.2 Fallbeispiel IKEA

Im Folgenden soll in Vorbereitung auf die Analyse zunächst ein Überblick über das Unternehmen IKEA im Allgemeinen, seine Marketingstrategie sowie die Bedeutung, Herstellung und die Besonderheiten des IKEA-(Online-)Katalogs gegeben werden.

5.2.1 Allgemeines

IKEA ist ein klassisches Beispiel für ein global tätiges Unternehmen (vgl. Keegan/Green 2013⁷:390). Der vor mehr als 70 Jahren gegründete schwedische Möbelkonzern zählt heute zu den weltweit erfolgreichsten Unternehmen – wobei hervorzuheben ist, dass sein Erfolg auf einen globalen Kundenbestand zurückzuführen ist (vgl. Yunker 2007), denn seit 1973 ist der schwedische Möbelkonzern schwerpunktmäßig in internationalen Märkten tätig. Heute gibt es IKEA-Niederlassungen in unterschiedlichsten Märkten sowie 340 Einrichtungshäuser in 28 Ländern (vgl. Burt et al. 2011:183; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016a).

Der IKEA-Konzern – dazu zählt die INGKA Holding B.V., die Muttergesellschaft, und deren dazugehörige Unternehmen – verfügt über eine besondere EigentümerInnenstruktur, die Sicherheit und Unabhängigkeit garantiert (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016b). Dabei ist die Stiftung Stichting INGKA Foundation Eigentümerin des IKEA-Konzerns und alle erwirtschafteten Mittel werden entweder wieder direkt in den Konzern investiert oder als Spende für wohltätige Zwecke durch die Stiftung verwertet (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016b). Der IKEA-Konzern entscheidet über die gesamte Wertschöpfungskette von der Sortimentsstrategie und der Produktentwicklung bis hin zu Produktion, Distribution und Einzelhandel und betreibt dabei Produktionsstätten, Einkaufsbüros, Kundendistributionscenter und 340 Einrichtungshäuser in 28 Ländern – insgesamt ist der IKEA-Konzern sogar in 43 Ländern tätig (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016a; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016c). Bedeutend ist auch die Unternehmensstruktur im Hinblick auf die IKEA-Einrichtungshäuser in den verschiedenen Ländermärkten: IKEA ist ein Franchise-Unternehmen, wobei Inter IKEA Systems B.V. Eigentümerin des IKEA-Konzepts und zugleich internationale Franchisegeberin ist: Die meisten Einrichtungshäuser werden vom IKEA-Konzern mittels Franchise-Vereinbarungen mit Inter IKEA Systems B.V. betrieben (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016b).

In den Ländern, in denen IKEA tätig ist, hält das Unternehmen nur einen Marktanteil von etwa 5–10% – was allerdings für den Erfolg von IKEA viel wichtiger ist, ist die Tatsache, dass die Marke IKEA so erfolgreich ist: IKEA verkauft nicht nur Möbel, sondern den skandinavischen Lebensstil, den sich KundInnen auf der ganzen Welt wünschen (vgl. Hollensen 2013⁶:452).

5.2.2 Marketingstrategie

Eine wichtige Rolle für das Marketing von IKEA nimmt IKEA of Sweden ein – das ist der Geschäftsbereich des IKEA-Konzerns, der nicht nur die Produktpalette managt und überwacht, sondern das gesamte Unternehmen beaufsichtigt und langfristige Marketing-, Logistik- und Kaufstrategien entwickelt (vgl. Hollensen 2013⁶:452). IKEA of Sweden ist damit für die großteils standardisierte Marketingstrategie von IKEA verantwortlich, die dafür sorgt, dass IKEA in jedem Land scheinbar identisch agiert – weshalb IKEA oft als bestes Beispiel für ein tatsächlich globales Unternehmens gehandelt wird (vgl. Burt et al. 2011:183). Was die an sich global standardisierte Marketingstrategie von IKEA allerdings so besonders und erfolgreich macht, ist die gleichzeitige Berücksichtigung kultureller Unterschiede, von der man sich Vorteile erhofft: „Ikea recognises that cultural differences can lead to barriers and misunderstandings, but that, on the other hand, they can be a tremendous source of advantage.“ (Hoecklin 1993:33)

IKEA verfolgt eine Marketingstrategie, bei der es bestimmte Grundprinzipien gibt, die in allen vom Unternehmen bearbeiteten Märkten gleichermaßen gelten, was dazu führt, dass ein einheitliches Unternehmensimage vermittelt wird und sich Kostenvorteile ergeben, die direkt an die KonsumentInnen weitergegeben werden können (vgl. Burt et al. 2011:185). Basierend auf diesem allgemeinen Konzept ist es den Länderniederlassungen aber möglich, die Details der Kommunikation und besondere Angebote dem jeweiligen Zielland beziehungsweise der jeweiligen Zielkultur anzupassen, um den Bedürfnissen der KundInnen sowie der realen Marktsituation gerecht zu werden (vgl. Burt et al. 2011:186).

Im Hinblick auf die Produktpolitik vertritt IKEA mehr als viele andere globale Unternehmen die Philosophie der Produktstandardisierung: „[IKEA] standardisiert mit wenigen Ausnahmen Marktauftritt sowie Sortiment ungeachtet etwaiger Besonderheiten der einzelnen Zielmärkte.“ (Müller/Gelbrich 2004:553) Das bedeutet allerdings nicht, dass vollkommen auf kulturelle Besonderheiten vergessen wird:

„In the case of IKEA a standardized product strategy does not mean complete cultural insensitivity. Rather, the company responds to globally emerging consumer tastes and preferences. Retail outlets all over the world carry the basic product range, which is universally accepted, but also place great emphasis on those product lines that appeal to local customer preferences.“ (Hollensen 2013⁶:454)

Global ansprechende Produkte werden also – soweit auf den ersten Blick ersichtlich – weltweit standardisiert angeboten, während es zugleich Produktlinien gibt, die lokalen Bedürfnissen entsprechen. Interessant ist dabei vor allem, wie die global einheitlichen Produkte über die Kommunikationspolitik positioniert und dadurch an lokale Gegebenheiten angepasst werden: Es werden im Zuge des Marketings immer die Eigenschaften und emotionalen Werte eines Produktes in den Vordergrund gestellt, die für die jeweilige Kultur besonders interessant und passend erscheinen.

Im Rahmen der Marketingstrategie von IKEA wird ein besonderer Fokus auf die Markenpolitik und auf das Unternehmensimage gelegt, wobei IKEA in diesem Bereich großen Wert darauf legt, ein global möglichst einheitliches Bild aufzubauen (vgl. Keegan/Green 2013⁷:390). Der Erfolg der globalen Markenstrategie von IKEA basiert dabei vor allem auf nationalen schwedischen Werten: „[...] [T]he reasons for it's success with this strategy seem to have more to do with the national cultural values of Sweden than with the strategy itself.“ (Hoecklin 1993:31) Beispielgebend ist hier ein Zitat aus dem IKEA-Jahresbericht 2016:

„IKEA was founded seven decades ago in the rugged landscape of Småland in southern Sweden. Life here wasn't always easy. To make ends meet, people had to be resourceful, work hard together and make a lot out of a little. This heritage formed our business, and although IKEA is now made up of many different companies – including IKEA Group which has stores in 28 markets around the world – our values remain the same. Wherever we are. It's our culture of togetherness, simplicity and giving as well as taking responsibility that drives us to constantly improve our way of working.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016d:3)

Die Marke IKEA und damit auch die wichtigsten Werte, die das Unternehmen IKEA vermitteln will, stützen sich demnach vor allem auf Werte, die in Schweden wichtig sind, wie Egalitarismus, harte Arbeit, Einfachheit und Individualismus (vgl. Hoecklin 1993:31). Diese Werte existieren zugleich auf einer tieferliegenden Ebene der menschlichen Natur – sie sind universell verständlich – und sprechen vermutlich gerade deshalb so viele verschiedene Menschen weltweit an (vgl. Hoecklin 1993:31).

Die größten Anpassungsmöglichkeiten erlaubt IKEA im Bereich der Kommunikationspolitik: IKEA soll zwar überall als einzigartiges Möbelhaus erlebt werden, die Maßnahmen, die nötig sind, um dieses Image aufzubauen, werden aber an zielland- beziehungsweise zielkulturspezifische Gegebenheiten angepasst (vgl. Burt et al. 2011:192). Das bedeutet, alle Botschaften sollen ein ähnliches Thema (IKEA ist einzigartig) vermitteln, aber wie dies ausgedrückt wird, reflektiert lokale Kontexte und Verhaltensnormen der VerbraucherInnen in den unterschiedlichen Zielmärkten (vgl. Burt et al. 2011:192). IKEA setzt im Rahmen der Kommunikationspolitik gleichzeitig auf standardisierte Kampagnen mit einer eindrücklichen visuellen Botschaft – so gibt es beispielsweise in den Bauanleitungen für IKEA-Möbel keinen Text: Auf Bildern basierende Anleitungen können so weltweit verwendet werden, ohne dass Übersetzungen notwendig sind (vgl. Keegan/Green 2013⁷:413). Das wichtigste Element der globalen Kommunikationspolitik ist allerdings der IKEA-Katalog (vgl. Hollensen 2013⁶:267): Er ist mit Abstand die auflagenstärkste Verkaufspublikation der Welt und zugleich das wichtigste Marketingmittel des Konzerns (vgl. Jungbluth 2006:10, 204; siehe Kapitel 5.2.3 IKEA-Online-Katalog). Ob im Hinblick auf dieses wichtige Kommunikationsinstrument ein standardisierter oder ein differenzierter Ansatz verfolgt wird, soll im Zuge der Analyse näher betrachtet werden.

Im Hinblick auf die Kontrahierungspolitik verfolgt IKEA einen differenzierten Ansatz:

Es ist zwar erklärtes Unternehmensprinzip, für vergleichbare Produkte einen möglichst niedrigen Preis anzubieten, allerdings kann das Management jedes Ländermarktes unterschiedliche Preise festsetzen, die auf lokalen Faktoren wie Preise von Konkurrenzunternehmen, Löhnen, Steuern und Werbeausgaben beruhen (vgl. Keegan/Green 2013⁷:360).¹⁵

Im Hinblick auf die Marketingstrategie von IKEA lässt sich abschließend festhalten, dass IKEA – wo immer möglich – Gemeinsamkeiten und Skaleneffekte nutzt, beispielsweise in Form standardisierter Produkte, und damit zugleich das globale Markenimage aufrechterhält. Dabei wird gleichzeitig – vor allem im Hinblick auf die Kommunikationspolitik – ein Fokus auf die Wichtigkeit lokaler und kultureller Besonderheiten und Unterschiede gelegt. Diese Marketingstrategie hat IKEA im Laufe der Jahre zu einem sehr erfolgreichen globalen Unternehmen gemacht.

5.2.3 IKEA-Online-Katalog

Der IKEA-Katalog ist das wichtigste Marketingtool des IKEA-Konzerns und zugleich mit Abstand die auflagenstärkste Verkaufspublikation weltweit (vgl. Jungbluth 2006:10, 204; Hollensen 2013⁶:267): Jährlich werden etwa 213 Millionen Kataloge in 32 Sprachen ausgeschickt (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016a), hinzu kommen etwa 110 Millionen Aufrufe des IKEA-Online-Katalogs (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016d:8).

5.2.3.1 Allgemeines und Produktion des IKEA-(Online-)Katalogs

Etwa 70% des Marketing-Jahresbudgets werden für die Produktion des Katalogs, der in einer Auflage von über 200 Millionen gedruckten Exemplaren in 56 verschiedenen Versionen erscheint (vgl. Burt et al. 2011:185) und auf den unterschiedlichen Länder-Websites von IKEA in der Online-Version abgerufen werden kann, verwendet. In den internationalen Medien bekommt der Katalog mehr Beachtung als jede andere Werbepublikation und durch die Darstellung von neuen Lebensgemeinschaften, wie etwa Patchworkfamilien, Geschiedenen und multikulturellen Konstellationen, könnte der Katalog als Gradmesser sozialen Wandels sogar „kommenden Forschergenerationen mehr Aufschluss über die Alltagskultur unserer Epoche geben als so manches anderes Dokument“ (Jungbluth 2006:209). Das wichtigste Thema im IKEA-Katalog ist dabei gleichzeitig immer „[d]er Rückzug ins Private in einer sich immer schneller drehenden Welt“ (Álvarez 2016).

Die AuftraggeberInnen für den Katalog sind die Landesgesellschaften beziehungsweise die FranchisepartnerInnen des IKEA-Konzerns, die den Katalog von Inter Ikea Systems, dem Unternehmensbereich, der die gesamte Produktion des Katalogs verantwortet, kaufen (vgl. www.x-media.at, 2016).

¹⁵ Die niedrigsten Preise bietet IKEA dabei in den USA an, wo das Unternehmen mit anderen großen Ketten konkurrieren muss; in Italien, wo die Konkurrenz eher aus kleineren hochwertigeren Möbelhäusern besteht, sind auch die Preise von IKEA höher; und allgemein kann man sagen, dass die Preise in Ländern, in denen die Marke IKEA besonders stark ist, höher sind (vgl. Keegan/Green 2013⁷:360)

Bei Inter Ikea Systems beginnt jeweils im Mai des Vorjahres die Konzeptionsphase für den Katalog des Folgejahres, die etwa bis September dauert (vgl. www.x-media.at 2016). Dabei wird in einem ersten Schritt das grundsätzliche Thema, die Struktur, das Konzept der Titelseite, der Stil der Fotografien sowie die Tonalität der Texte bestimmt (vgl. www.x-media.at 2016). Anschließend werden von Ikea Catalogue Services, dem internen Dienstleister, der für die Fotos und das Artwork zuständig ist (vgl. www.x-media.at 2016), etwa 4000 Fotos geschossen (vgl. www.establishinc.com 2014). Grundsätzlich unterscheidet sich der IKEA-Katalog von anderen Katalogen in erster Linie vor allem durch diese aufwändig inszenierten Fotografien – man sieht keine sterilen Möbelansammlungen, sondern komplette, scheinbar bewohnte oder zumindest scheinbar bewohnbare Räume (vgl. Jungbluth 2006:206). Eine weitere Eigenheit ist, dass der IKEA-Katalog nicht nur Möbel, sondern auch Menschen zeigt, die zudem keinem besonderen Schönheitsideal entsprechen – sie sind wie du und ich (vgl. Jungbluth 2006:207). Parallel zur Erstellung der Fotos werden die Texte, die schließlich auch an die FranchisepartnerInnen geschickt werden, auf Basic English erstellt (vgl. www.establishinc.com 2014). Dies geschieht mithilfe von zahlreichen Manuals und Guidelines, die sicherstellen, dass das gewünschte IKEA-Gefühl transportiert wird (vgl. www.establishinc.com 2014).

Die FranchisepartnerInnen in den unterschiedlichen Zielländern übernehmen anschließend die Übersetzung der Texte sowie die Preisbildung (vgl. www.establishinc.com 2014). Der Basic-English-Katalog dient dabei als Orientierungsmuster für die Übersetzung in die jeweilige Landessprache, es wird allerdings nicht wörtlich übersetzt, sondern es geht darum, den Sinn des auf Basic English verfassten Textes in die jeweilige Zielsprache zu übertragen – es sind also durchaus Abweichungen von der standardisierten Norm erlaubt, solange damit das gewünschte Unternehmensimage vermittelt wird (vgl. Burt et al. 2011:192; Petkova-Kessanlis 2014:134). Zuständig für die sprachliche Gestaltung der Texte für die verschiedenen Ländergesellschaften sind meist muttersprachliche interne WerbetexterInnen (vgl. Petkova-Kessanlis 2014:134). Der Katalog soll, soweit möglich, in allen Länderniederlassungen gleich aussehen, es werden also grundsätzlich nur die Texte angepasst – allerdings sind teilweise auch lokale Anpassungen im Hinblick auf die Fotos notwendig, etwa bei unterschiedlichen Farbpräferenzen oder Bettgrößen (vgl. www.establishinc.com 2014). Auch das Cover kann abgewandelt werden und in neuen Märkten gibt es mehr Informationen über das Unternehmen IKEA, das IKEA-Konzept und das Einkaufserlebnis bei IKEA – aber auch das erfordert nur minimale (textliche) Abweichungen von der generischen Vorlage des Katalogs (vgl. Burt et al. 2011:185).

Der Katalog erscheint schließlich jedes Jahr im Herbst – ein bewusst gewählter Zeitpunkt, da sich die Menschen zu dieser Jahreszeit wieder stärker auf das Leben drinnen und damit auch die Einrichtung konzentrieren (vgl. Jungbluth 2006:204).

Ein wichtiges Merkmal des IKEA-Katalogs ist vor allem seine Funktionenvielfalt. Primär erfüllt er eine Werbefunktion: Er dient dazu, potenzielle KundInnen zum Einkaufen in den IKEA-Einrichtungshäusern zu animieren, daher wird das Sortiment im Katalog auch nur teilweise präsentiert (vgl. Jungbluth 2006:205). Der Katalog hat aber auch zusätzliche Funktionen: Er soll als Quelle für Einrichtungsideen dienen und die Firmenphilosophie, also das IKEA-Konzept, mit dem Leitmotiv des Rückzugs in das eigene Zuhause vermitteln (vgl. Jungbluth 2006:205). Damit ist der Katalog eine Mischung aus Werbung, Verkaufsförderung (zusätzliche Maßnahmen zur Werbung, die dafür sorgen, dass KonsumentInnen kaufen, wie etwa Aktionen) und Public Relations (in Form der Aufwertung des Unternehmensbildes) (siehe dazu auch Kapitel 4.1.2.2 Kommunikationspolitik). Die Funktionenvielfalt spiegelt sich auch im Hinblick auf die verschiedenen im Katalog enthaltenen Teiltex-te – Headlines, Imagetexte und Produktbeschreibungen – wieder (vgl. Petkova-Kessanlis 2014:136). Diese Teiltex-te können nicht eindeutig bestimmten kommunikativen Funktionen zugeordnet werden, da zum informativen Aspekt (etwa Preis und Abmessungen eines Produktes) fast immer auch ein emotionaler beziehungsweise imageaufbauender Charakter hinzukommt (vgl. Petkova-Kessanlis 2014:137). Auch Burkhart betont den Werbe-Charakter aller Katalogtexte und unterscheidet ähnlich wie Petkova-Kessanlis zwischen drei Bausteinen: den Schlagzeilen, den Fließtexten, in denen die „Philosophie der Firma und ihre kultur-/landesspezifische Nuancierung/Ausprägung zum Ausdruck kommen“ (2009:215) und den Produktnamen mit entsprechenden produktspezifischen Beschreibungen (vgl. 2009:215). Diese Besonderheiten machen den IKEA-Online-Katalog zu einem für unsere globalisierte Zeit typischen Marketinginstrument, das damit für die Untersuchung von Kulturunterschieden und deren Relevanz im (interkulturellen) Marketing besonders geeignet ist.

5.2.3.2 Kulturelle Anpassung des IKEA-(Online-)Katalogs

Auf den ersten Blick unterscheiden sich die in den verschiedenen europäischen Ländern erscheinenden IKEA-Kataloge kaum voneinander: Die Cover-Gestaltung ist meist dieselbe, die Produktpalette ist, soweit ersichtlich, identisch und die Gestaltung einheitlich. Die RezipientInnen sehen eingerichtete, bewohnte Räume und Menschen in realitätsnahen Situationen (vgl. Petkova-Kessanlis 2014:134).

Lediglich die Landessprache unterscheidet die unterschiedlichen Katalogversionen voneinander. Allerdings sind auch für die sprachliche Gestaltung in den verschiedenen Sprachen die gleichen Stilelemente charakteristisch, die zusammen den typischen IKEA-Stil ausmachen (vgl. Petkova-Kessanlis 2014:133) – dabei zeigen die Texte ganz deutlich „das Bemühen, die Firmenphilosophie auch im Sprachgebrauch konsequent umzusetzen“ (Petkova-Kessanlis 2014:139), wobei die Verwendung des informellen Anredepronomens „Du“ in diesem Kontext besonders hervorzuheben ist (vgl. Petkova-Kessanlis 2014:139).

Grundsätzlich lässt sich aber feststellen, dass die Texte dennoch auch in kultureller Hinsicht an die Zielmärkte angepasst werden. Die Unterschiede, die sich dabei feststellen lassen, resultieren vermutlich aus Annahmen der TextproduzentInnen über die Kultur des Zielmarktes und betreffen vor allem die Darstellung und Gestaltung der Unternehmen-KundInnen-Beziehung, die Art der Sachverhaltsdarstellung und die inhaltliche Gestaltung der Texte (vgl. Petkova-Kessanlis 2014:135, 150/151). Petkova-Kessanlis stellte beispielsweise in einer vergleichenden Analyse verschiedensprachiger IKEA-Kataloge fest, dass im Deutschen hauptsächlich kurze Sätze, die nur die relevanten Informationen enthalten, verwendet werden – dies illustriert die Sachverhaltsdarstellung, die für die deutsche Sprache typisch ist, wobei zudem Funktionalität und Preis besonders hervorgehoben werden (vgl. 2014:144). Außerdem stellte Petkova-Kessanlis auch Adaptionen an die Lebensumstände und -gewohnheiten im Zielland und an die Bedürfnisse der AdressatInnen fest (vgl. 2014:147).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass IKEA im Hinblick auf sein wichtigstes Marketinginstrument, den IKEA-(Online-)Katalog, einen interessanten Ansatz verfolgt: Soweit möglich, werden Teilbereiche standardisiert (etwa die Produktpalette, die Gestaltung und damit auch die Bilder, und typische den IKEA-Stil ausmachende Formulierungen), zugleich werden aber auch Anpassungen an kulturelle und zielmarktspezifische Gegebenheiten vorgenommen (etwa im Hinblick auf die inhaltliche Gestaltung der Texte) – ein Ansatz, der den Katalog zu einem besonders wirksamen Marketinginstrument macht.

5.2.4 Ausgewähltes Analysematerial aus dem IKEA-Online-Katalog 2017

Der IKEA-Online-Katalog 2017 besteht in jeder seiner unterschiedlichen Versionen aus zehn Kapiteln, die in den für die Analyse ausgewählten Katalogversionen wie folgt heißen:

IKEA-Online-Katalog Österreich: Einleitung, Neuheiten, Reportagen, Essen, Kochen, Entspannen, Aufräumen, Schlafen, Badezimmer, Das ist IKEA (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016)

IKEA-Online-Katalog Deutschland: Start, Neu, Spezielles, Essen, Küche, Entspannen, Organisieren, Schlafen, Badezimmer, Über IKEA (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016)

IKEA-Online-Katalog Großbritannien: Intro, News, Features, Dining, Kitchen, Relaxing, Organising, Sleeping, Bathroom, This is IKEA (vgl. IKEA Limited 2016)

IKEA-Online-Katalog Italien: Introduzione, Novità, Approfondimenti, Pranzare, Cucinare, Rilassarsi e stare insieme, Organizzare, Dormire, Il mondo del bagno, Tutto su IKEA (vgl. IKEA Retail S.r.l. 2016)¹⁶

Im Rahmen der Analyse soll aus jedem Kapitel der ausgewählten Katalogversionen

¹⁶ Etwas aus der Reihe fällt dabei das dritte Kapitel Reportagen/Spezielles/Features/Approfondimenti: In dieser Kategorien finden sich über den gesamten Katalog verteilt Artikel und Interviews zu verschiedenen aktuellen Themen, die das Unternehmensimage von IKEA vermitteln sollen.

eine Doppelseite und, sofern vorhanden, die dazugehörigen Unterbereiche und Detailansichten untersucht werden. Folgende Doppelseiten wurden aus den zehn Kapiteln des österreichischen, deutschen, britischen beziehungsweise italienischen IKEA-Online-Katalogs für die Analyse ausgewählt (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016; IKEA Limited 2016; IKEA Retail S.r.l. 2016):

1. Einleitung/Start/Intro/Introduzione: Seite 1 – Cover und Einleitung
2. Neuheiten/Neu/News/Novità: Seite 8 – SÄLLSKAP
3. Reportagen/Spezielles/Features/Approfondimenti: Seite 43/43/43/44 – Es geht um so viel mehr als Fleischbällchen/Es geht um so viel mehr als Fleischbällchen/It's so much more than meatballs/Ricerca appassionata. Anche in cucina.
4. Essen/Essen/Dining/Pranzare: Seite 9 – Essen/Essen/Dining/Pranzare.
5. Kochen/Küche/Kitchen/Cucinare: Seite 41 – Je persönlicher, desto schöner/Preiswert und individuell/It's the thought that counts/Gioca con la tua immaginazione.
6. Entspannen/Entspannen/Relaxing/Rilassarsi e stare insieme: Seite 53/53/53/54 – Familienleben – ganz ohne Chaos/Familienleben – ganz ohne Chaos/Chaos-free company/Tutti insieme in armonia.
7. Aufräumen/Organisieren/Organising/Organizzare: Seite 77/77/77/78 – Ein aufgeräumtes Kinderzimmer? Vielleicht damit/Mit diesen vier Möbeln wird Aufräumen zum Kinderspiel/Could your room use some more room?/Lo spazio si moltiplica come per magia.
8. Schlafen/Schlafen/Sleeping/Dormire: Seite 93/93/93/94 – Ordnung kommt nie aus der Mode/Kommt so schnell nicht aus der Mode/Dressed to thrill/Tutto in ordine, con il tuo stile.
9. Badezimmer/Badezimmer/Bathroom/Il mondo del bagno: Seite 99/99/99/100 – Mit gutem Gewissen duschen/Jede Veränderung kann etwas bewirken/The green bathroom/Un bagno di consapevolezza.
10. Das ist IKEA/Über IKEA/This is IKEA/Tutto su IKEA: Seite 105/105/105/106 – Das ist IKEA/Einkaufen bei IKEA/This is IKEA/Tutto su IKEA

Die Besonderheit der zur Analyse herangezogenen Katalogseiten des IKEA-Online-Katalogs 2017 liegt auf jeden Fall mit in ihrer Multimedialität und Interaktivität (siehe dazu auch Kapitel 4.3.4.1 Allgemeines zum interkulturellen Marketing im Internet). So kann man über Pfeile in untergeordnete Bereiche des Katalogs mit Interviews und Videos, die veranschaulichen, was auf der Hauptseite gezeigt wird, oder, die Übersicht über die Produkte in dem jeweiligen Bereich geben, navigieren (vgl. beispielsweise IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:24_1). Zudem können über Icons (in Falle des Kapitels Küche etwa die schematische Darstellung eines Kochtopfes) Informationen über die gezeigten Produkte aufgerufen werden, wobei gleichzeitig die Möglichkeit besteht, das Produkt zur Favoritenliste hinzuzufügen beziehungsweise es

über verschiedene soziale Kanäle (wie Twitter oder Facebook) zu teilen (vgl. beispielsweise IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:26_1). Weitere Icons führen in die 360°-Ansicht des jeweiligen Raumes (360°) oder enthalten Informationen zur Gesamteinrichtung des Raumes (Raumschema) (vgl. beispielsweise IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:26_1). Bei den Kapitelaufmachern sind zudem sogar bewegte Sequenzen eingebaut, wie beispielsweise eine sich öffnende Tür (vgl. beispielsweise IKEA Limited 2016:32_1), und beim Umblättern auf die Kapitelaufmacher sind Tonsequenzen hörbar, beispielsweise das Klappern von Geschirr (vgl. beispielsweise IKEA Retail S.r.l. 2016:9_1).

5.3 Kategorisierung der zu analysierenden Nationalkulturen Österreich, Deutschland, Italien und Großbritannien

Ausgehend von den im Theorieteil dargelegten Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall sollen nun die im praktischen Teil zu analysierenden Kulturen näher beschreiben werden. Ausgewählt wurden für die Analyse die österreichische und die deutsche Kultur – um deutlich zu machen, dass trotz gleicher Sprache kulturelle Unterschiede bestehen – sowie die italienische und die britische Kultur.

5.3.1 Österreich

Österreich im Kulturmodell von Hofstede

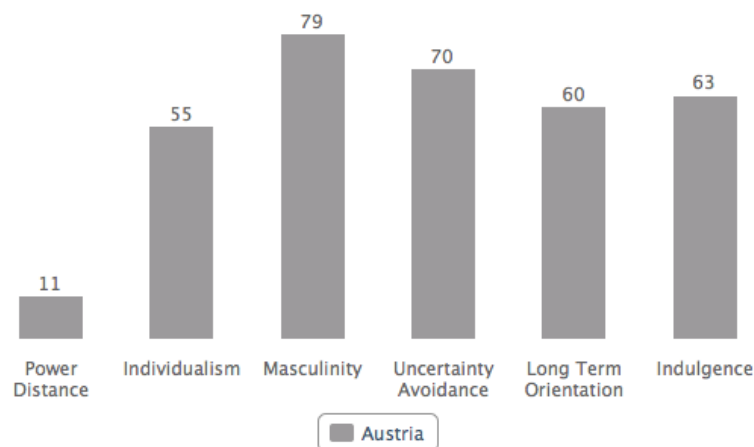


Abbildung 2: Kulturdimensionen Österreich (Itim International 2016a)

Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen ist die österreichische Kultur die mit der geringsten Machtdistanz – es ist also davon auszugehen, dass die Werte und Charakteristika einer Kultur mit geringer Machtdistanz in Österreich am deutlichsten hervortreten (vgl. Itim International 2016a). In der österreichischen Kultur sind damit Werte wie Unabhängigkeit, Gleichberechtigung und Harmonie im Zusammenleben wichtig, Hierarchien gibt es nur, wenn es notwendig ist, und generell herrschen flache Strukturen vor. Die Kommunikation ist direkt und partizipativ. Macht, Wohlstand und Status sind nicht unmittelbar voneinander ab-

hängig, sondern Macht haben diejenigen, die Wissen haben, und es herrschen pluralistische Denkweisen und Systeme vor (vgl. Itim International 2016a; siehe dazu auch Kapitel 3.3.1 Machtdistanz). Im Marketing für Österreich sind daher, abgesehen von den bereits angesprochenen Werten, humoristische Ansätze und Parodien willkommene Instrumente; in Kulturen mit größerer Machtdistanz stehen hingegen Reize wie Statussymbole, Prestige und der Wert eines Produktes stärker im Vordergrund (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Hinblick auf das Marketing im Internet ist festzuhalten, dass auf Websites, die an ein Publikum aus einer Kultur mit geringerer Machtdistanz gerichtet sind, weniger Informationen über die Hierarchie innerhalb der Firma, zu finden sind, und weniger Betonung auf die Qualität der Produkte und die Preisdarstellung gelegt wird (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Im Hinblick auf die Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus ist Österreich, obwohl es sich grundsätzlich um eine individualistisch geprägte Kultur handelt (vgl. Itim International 2016a), verglichen mit Deutschland und Großbritannien weniger individualistisch. Das heißt, in der österreichischen Kultur sind möglicherweise auch Tendenzen zu kollektivistischen Charakteristika zu finden. Besonders hervorzuheben ist in diesem Kontext allerdings auch die Tendenz zu immer individualistischerem Verhalten generell, denn da der Wohlstand wächst, werden individualistische Werte in allen Kulturen wichtiger (siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus). Grundsätzlich ist Österreich also eine eher individualistisch geprägte Kultur, das heißt, das soziale Netzwerk ist lose, Individuen sind für ihr Leben selbst verantwortlich und die Familie nimmt eine weniger bedeutende Rolle ein. Auch im Hinblick auf die Sprache sind in Österreich eher individualistische Charakteristika zu erkennen, wie beispielsweise die Verwendung des Ich-Pronomen und die Tendenz zur Low-Context-Kommunikation (vgl. Itim International 2016a; siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus sowie Kapitel 3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation). Wie bereits festgestellt, ist Österreich im Vergleich zu Deutschland und Großbritannien allerdings weniger individualistisch eingestellt, es könnte also durchaus sein, dass sich hier engere Verbundenheit mit der Familie oder anderen In-groups feststellen lässt (siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus). Im Marketing für Österreich funktionieren basierend auf dieser Tendenz grundsätzlich Reize wie individuelle Vorteile, Leistung, persönlicher Erfolg, Unabhängigkeit, Hedonismus und die direkte Ansprache, allerdings können – aufgrund der Tendenz zum Kollektivismus verglichen mit den anderen analysierten Kulturen – auch Reize wie Harmonie, Geselligkeit, Familie, Teilen sowie unterhaltende Elemente funktionieren (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Hinblick auf das Marketing im Internet ist festzuhalten, dass hier vermehrt Symbole und Motive nationaler Identität zu finden sein soll-

ten, zudem sollte besonders auf soziale Verantwortung und das Zurückgeben an die Gesellschaft Wert gelegt werden (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Die österreichische Kultur weist von allen hier analysierten Kulturen die höchsten Werte für Maskulinität auf – sie ist damit besonders von typisch maskulinen Charakteristika geprägt: Individuen sind erfolgsorientiert, ehrgeizig und legen Wert auf Leistung und wirtschaftlichen Erfolg und traditionelle Rollenverteilungen herrschen vor (vgl. Itim International 2016a; siehe dazu auch Kapitel 3.3.4 Maskulinität versus Femininität). Im Marketing funktionieren in Österreich basierend auf der Tendenz zur Maskulinität Reize wie Gewinnen, hohe Erwartungen und Erfolg sowie aggressives Layout und Typografie (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Hinblick auf das Marketing im Internet ist festzuhalten, dass daher Informationen über die Haltbarkeit und Qualität der Produkte sowie klare Rollenverteilungen gut funktionieren (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Die österreichische Kultur schneidet bei der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung sehr hoch ab – verglichen mit den anderen hier analysierten Ländern erreicht nur Italien bei dieser Kulturdimension einen höheren Wert. Das heißt, in der österreichischen Kultur sind Struktur, Ordnung, Normen und Verhaltensregeln gewünscht und strikt, Fremdem und neuen Ideen gegenüber ist man kritisch eingestellt, Individuen sind ängstlicher, konservativer und subjektiv weniger glücklich und Informationen, Expertise und Fakten sind besonders gewünscht (vgl. Itim International 2016a; siehe dazu auch Kapitel 3.3.5 Unsicherheitsvermeidung). Für das Marketing in Österreich lässt sich festhalten, dass Details wie Erklärungen, Struktur, Testreports, wissenschaftliche Beweise, Expertenmeinungen, Technologie und Design damit gut funktionieren (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Je wichtiger die Unsicherheitsvermeidung in einer Kultur ist, desto eher findet man in Übereinstimmung damit im Marketing im Internet klare Strukturen und Ordnung, die Betonung von Traditionen und Sicherheit und lokale Terminologie, weniger wichtig sind Bilder und Fantasie (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Österreich ist eine eher langzeitorientierte Kultur: Zukünftige Ereignisse werden hier in den Vordergrund gestellt, Bescheidenheit und Sparsamkeit hoch geschätzt und Bedürfnisse müssen nicht unmittelbar erfüllt werden (vgl. Itim International 2016a; siehe dazu auch Kapitel 3.3.6 Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung). Im Hinblick auf die Langzeitorientierung erreicht die österreichische Kultur verglichen mit den anderen analysierten Kulturen hinter der deutschen und der italienischen Kultur den dritten Platz – daher ist davon auszugehen, dass die Merkmale langzeitorientierter Kulturen in diesen beiden Ländern deutlicher sein dürften. Im Hinblick auf das Marketing ist für die österreichische Kultur davon aus-

zugehen, dass zwar grundsätzlich Motive wie Sparsamkeit, Beharrlichkeit sowie Natur und Mensch im Miteinander verwendet werden können, allerdings auch Reize wie Modernität, Zukunft, unmittelbares Vergnügen und Dringlichkeit funktionieren können (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing).

Die österreichische Kultur ist eher nachgiebig – Freizeit wird hoch geschätzt und das Erreichen eines Zustands des Glücklichen ist wichtig (vgl. Itim International 2016a; siehe dazu auch Kapitel 3.3.7 Beherrschung versus Nachgiebigkeit). Von den hier analysierten Kulturen ist nur Großbritannien noch nachgiebiger. Im Hinblick auf das Marketing gibt es für diese Dimension leider noch keine aussagekräftigen Untersuchungen, allerdings ist generell davon auszugehen, dass Reize wie Freizeit und das Erreichen eines Zustands des Glücklichen in nachgiebigen Kulturen funktionieren.

Österreich im Kulturmodell von Hall

Im Hinblick auf das Zeitverständnis herrscht in Österreich, wie in Deutschland und Großbritannien, das monochrome Zeitverständnis vor: Zeit wird in aufeinanderfolgende Einzelereignisse eingeteilt und man beschäftigt sich immer nur mit einer Aufgabe, für deren Erledigung eine bestimmte Zeitspanne eingeplant wird. Zeit ist außerdem greifbar und kann verschwendet oder gespart werden (vgl. Kapitel 3.4.1 Monochrones versus polychrones Zeitverständnis). Diese Reize sollten auch im Marketing für monochrome Kulturen funktionieren.

Nach Hall sowie in Übereinstimmung mit den Forschungsergebnissen von Hofstede im Zusammenhang mit der Wichtigkeit von Individualismus in einer Kultur lässt sich im Hinblick auf die Kommunikation festhalten, dass die österreichische Kultur von expliziter Low-Context-Kommunikation geprägt ist: Wichtige Informationen werden grundsätzlich explizit gemacht und es ist kaum Information im Kontext versteckt (vgl. Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus; Kapitel 3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation). Im Hinblick auf das Marketing ist davon auszugehen, dass die direkte Low-Context-Kommunikation in Österreich besonders gut funktioniert. Das Marketing im Internet für Low-Context-geprägte Kulturen sollte linear und logisch strukturiert sein und hauptsächlich explizite Informationen enthalten. Hier funktioniert der Hard-Sell Approach, die Verwendung von Superlativen und die Darstellung des Prestige der Firma (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing). Da Österreich verglichen mit den anderen analysierten Kulturen allerdings am wenigsten individualistisch eingestellt ist, und ein enger Zusammenhang zwischen Low-Context-Kommunikation und dieser Kulturdimension besteht, ist davon auszugehen, dass prinzipiell auch High-Context-Kommunikation im Marketing für Österreich Anwendung finden könnte.

5.3.2 Deutschland

Deutschland im Kulturmodell von Hofstede

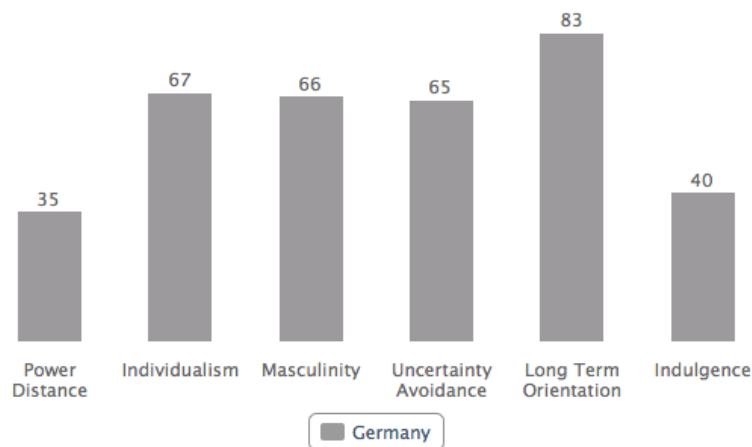


Abbildung 3: Kulturdimensionen Deutschland (Itim International 2016b)

Deutschland ist grundsätzlich eine Kultur mit geringer Machtdistanz: Ungleichheit innerhalb der Gesellschaft wird als notwendiges Übel gesehen, alle Mitglieder der Gesellschaft sind gleich gestellt, Autorität wird als negativ eingestuft und Hierarchien gibt es nur, wenn sie notwendig sind – es herrschen also flache Strukturen vor, grundsätzlich sind alle Menschen gleich und leben in Harmonie miteinander und die Kommunikation ist direkt und partizipativ (vgl. Itim International 2016b). Macht, Wohlstand und Status sind nicht unmittelbar voneinander abhängig, sondern Macht haben diejenigen, die Wissen haben und pluralistische Denkweisen und Systeme herrschen vor (vgl. Itim International 2016b; siehe dazu auch Kapitel 3.3.1 Machtdistanz). Von den analysierten Kulturen erreicht nur die italienische Kultur im Hinblick auf diese Dimension einen höheren Wert, während Deutschland und Großbritannien sich den zweiten Platz teilen. Verglichen mit Österreich ist Deutschland also von größerer Machtdistanz geprägt – damit ist davon auszugehen, dass im Marketing für Deutschland eher Reize wie Statussymbole, Prestige und der Wert der angebotenen Produkte funktionieren und humoristische Ansätze und Parodien eher nicht zielführend sind (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Hinblick auf Marketing im Internet ist hervorzuheben, dass Informationen über die Hierarchie innerhalb der Firma und die Betonung von Qualität sowie die Preisauszeichnung zwar wichtig sind, allerdings nicht so wichtig wie in der italienischen Kultur (siehe dazu auch Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Die deutsche Kultur ist grundsätzlich individualistisch geprägt: Selbstverwirklichung wird über das Wohl der Familie gestellt, lose soziale Netzwerke herrschen vor und die Kommunikation ist – im Einklang mit Halls Definition einer Low-Context-Kultur – direkt und explizit, wobei großer Wert auf Fakten, Details und technische Informationen gelegt wird (vgl.

Itim International 2016b; siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus). Abermals ist hier hervorzuheben, dass Kulturen generell immer mehr zu individualistischem Verhalten tendieren, da individualistische Werte wichtiger werden, wenn der Wohlstand wächst (siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus). Die deutsche Kultur erreicht bei dieser Dimension verglichen mit den anderen analysierten Kulturen den zweiten Platz. Im Marketing für die deutsche Kultur sollten daher die direkte personalisierte Ansprache und Reize wie individuelle Vorteile und Leistung besonders gut funktionieren (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Hinblick auf das Marketing im Internet sollte auf die Betonung von Leistung, Ehrgeiz, Produkteinzigartigkeit und Personalisierungen Wert gelegt werden (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online Marketing).

Deutschland wird als eher maskuline Kultur definiert: Leistung und wirtschaftlicher Erfolg werden hoch geschätzt und es ist wichtig, Status durch Statussymbole zur Schau zu stellen (vgl. Itim International 2016b; siehe dazu auch Kapitel 3.3.4 Maskulinität versus Femininität). Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen sind Deutschland und Großbritannien allerdings die am wenigsten maskulin geprägten Kulturen, das heißt, hier können auch feminine Eigenschaften, wie die Wichtigkeit von Beziehungen und Solidarität sowie weniger streng definierte Geschlechterrollen deutlich werden. Im Hinblick auf das Marketing ist davon auszugehen, dass daher auch Reize wie Sicherheit, Schutz der Familie und Beziehungen funktionieren können (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Marketing im Internet kann in Deutschland auch der Soft-Sell Approach funktionieren und die ästhetische Gestaltung der Marketingmaßnahmen ist wichtig (Siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Generell versuchen deutsch enkulturierte Individuen Unsicherheit zu vermeiden. Sie sind konservativ, Veränderungen, Neuem und Fremdem gegenüber abgeneigt und brauchen Klarheit, Ordnung, Strukturen, Expertise und Fakten (vgl. Itim International 2016b). Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen erreicht die deutsche Kultur bei dieser Kulturdimension allerdings nur den dritten Platz, das heißt, hier lässt sich vor allem im Vergleich mit der italienischen sowie der österreichischen Kultur eine geringere Unsicherheitsvermeidung feststellen. Das bedeutet, Individuen sind hier im Vergleich weniger ängstlich und konservativ und unorthodoxem Verhalten, Neuem, Fremdem und innovativen Ideen gegenüber weniger ablehnend eingestellt (siehe dazu auch Kapitel 3.3.5 Unsicherheitsvermeidung). Im Hinblick auf das Marketing lässt sich daher darauf schließen, dass zwar Erklärungen, Expertenmeinungen, Technologie und Design wichtig sind, aber auch Reize wie die Schönheit und das Design eines Produkts hier funktionieren (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Hinblick auf das Marketing im Internet wird hier

im Vergleich zur italienischen oder österreichischen Kultur weniger Wert auf Struktur und Ordnung gelegt, wobei diese Faktoren dennoch nicht außer Acht gelassen werden dürfen (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Deutschland ist eine besonders stark langzeitorientierte Kultur: Künftige Ergebnisse werden in den Vordergrund gestellt und Bescheidenheit und Sparsamkeit sind wichtig, um Bedürfnisse in der Zukunft erfüllen zu können (vgl. Itim International 2016b; siehe dazu auch Kapitel 3.3.6 Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung). Im Vergleich zu den anderen analysierten Kulturen ist Deutschland die am deutlichsten langzeitorientierte Kultur, daher ist davon auszugehen, dass hier die Merkmale dieser Dimension besonders wichtig sind. Im Marketing funktionieren dementsprechend Reize wie Sparsamkeit, Beharrlichkeit und Natur und Mensch im Miteinander, unmittelbares Vergnügen sollte hingegen nicht im Vordergrund stehen (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing).

In Einklang damit steht auch die nächste Dimension: Deutschland wird als eher beherrscht eingestuft – das heißt, von sozialen Normen gesteuerte Sparsamkeit und Selbstbeherrschung sind gewünscht und Freizeit wird als nicht besonders wichtig angesehen (vgl. Itim International 2016b; siehe dazu auch Kapitel 3.3.7 Beherrschung versus Nachgiebigkeit). Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen ist nur die italienische noch beherrschter, es ist also davon auszugehen, dass die Merkmale der Beherrschung hier besonders deutlich sind. Im Hinblick auf das Marketing gibt es für diese Dimension leider noch keine aussagekräftigen Untersuchungen, allerdings ist davon auszugehen, dass Reize wie Sparsamkeit und Selbstbeherrschung auch im Marketing gut funktionieren.

Im Hinblick auf den Werbestil lässt sich festhalten, dass dieser in Deutschland sehr informationsbetont ist: Struktur, explizite Sprache, Fakten und Informationen sind wichtig und beliebte Argumente sind Qualität, Technologie, Design, Geschichte und Traditionen (siehe dazu Kapitel 4.3.2.3 Interkulturelle Kommunikationspolitik).

Deutschland im Kulturmodell von Hall

Im Hinblick auf das Zeitverständnis nach Hall herrscht in Deutschland – wie in Österreich und Großbritannien – ein monochrones Zeitverständnis vor. Zeit wird in aufeinanderfolgende Einzelereignisse eingeteilt, man beschäftigt sich nur mit einer Aufgabe, für deren Erledigung eine bestimmte Zeitspanne eingeplant wird, und Zeit ist greifbar und kann verschwendet oder gespart werden (vgl. Kapitel 3.4.1 Monochrones versus polychrones Zeitverständnis). Es ist anzunehmen, dass diese Reize auch im Marketing für monochrome Kulturen funktionieren.

Nach Hall sowie in Übereinstimmung mit den Forschungsergebnissen von Hofstede im Zusammenhang mit der Wichtigkeit von Individualismus kann im Hinblick auf die Kommunikation festgestellt werden, dass Deutschland zur expliziten Low-Context-Kommunikation tendiert: Wichtige Informationen werden direkt geäußert und nichts bleibt im Kontext ver-

steckt (vgl. Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus; Kapitel 3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation). Auch im Hinblick auf das Marketing ist davon auszugehen, dass in Deutschland die direkte Low-Context-Kommunikation vorzuziehen ist. Das Marketing im Internet für Low-Context-geprägte Kulturen sollte linear und logisch strukturiert sein und es sollte besonderer Wert auf Informationen gelegt werden. Hier funktioniert der Hard-Sell Approach, die Verwendung vieler Superlative und die Darstellung des Prestige der Firma (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

5.3.3 Großbritannien

Großbritannien im Kulturmodell von Hofstede

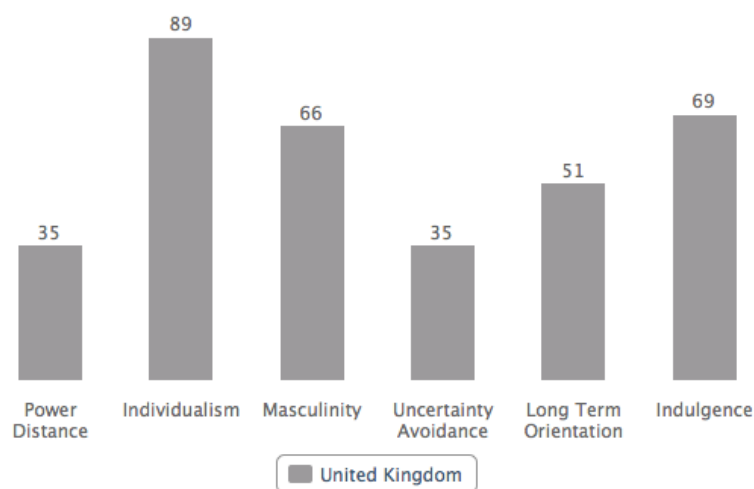


Abbildung 4: Kulturdimensionen Großbritannien (Itim International 2016c)

Großbritannien zeichnet sich durch eine geringe Machtdistanz aus. Das heißt Ungleichheiten werden so weit wie möglich beseitigt, Hierarchien sind flach, die Kommunikation ist direkt und partizipativ und die Unabhängigkeit der Individuen ist wichtig (vgl. Itim International 2016c). Macht, Wohlstand und Status stehen nicht unmittelbar miteinander in Verbindung, sondern Macht haben diejenigen, die Wissen haben und generell herrschen pluralistische Denkweisen und Systeme vor (vgl. Itim International 2016c; siehe dazu auch Kapitel 3.3.1 Machtdistanz). Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen weist nur die österreichische eine geringere Machtdistanz auf. Im Hinblick auf das Marketing lässt sich folglich darauf schließen, dass humoristische Ansätze und Parodien für ein britisches Zielpublikum besonders gut funktionieren, auf Prestige und den Wert der Produkte muss hingegen nicht unbedingt Wert gelegt werden (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Hinblick auf das Marketing im Internet bedeutet dies, dass Informationen über die Hierarchien in der Firma, die Betonung von Qualitätssicherung sowie die Auflistung und Betonung von Preisen weniger geeignete Motive sind (siehe dazu Kapitel

4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Großbritannien ist die individualistischste aller analysierten Kulturen – Selbstverwirklichung und Privatsphäre sind hier besonders wichtig (darauf zurückzuführen ist auch die oft beschriebene britische Reserviertheit) (vgl. Itim International 2016c; siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus). Es ist anzunehmen, dass hier Charakteristika wie Eigenständigkeit, Freizeit, persönliche Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung besonders wichtig sind. Auch im Zusammenhang mit der Sprache lässt sich bestätigen, dass Großbritannien individualistisch geprägt ist: Das Ich-Pronomen („I“) ist von besonderer Bedeutung und die Kommunikation generell ist von direkter, expliziter Low-Context-Kommunikation geprägt (siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus; 3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation). Im Marketing funktionieren daher Reize wie individuelle Vorteile, Leistung, persönlicher Erfolg, Unabhängigkeit, Hedonismus, Ruhe, Abgeschiedenheit und Zeit für sich sowie die direkte Ansprache (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Hinblick auf das Marketing im Internet sollten für die britische Kultur Motive wie Datenschutz, Leistung und Ehrgeiz verwendet werden. Außerdem sollte die Produkteinzigartigkeit hervorgehoben werden und Personalisierungen sind von Vorteil (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Großbritannien ist eine eher maskulin geprägte Kultur. Wirtschaftlicher Erfolg und Leistung sind wichtig, die Geschlechterrollen sind klar abgegrenzt und traditionelle Rollenbilder herrschen vor (vgl. Itim International 2016c; siehe dazu auch Kapitel 3.3.4 Maskulinität versus Femininität). Allerdings nimmt die britische Kultur im Hinblick auf diese Dimension nach Österreich und Italien zusammen mit Deutschland nur den dritten Platz ein, das heißt, hier können auch feminine Werte wichtig sein. Im Hinblick auf das Marketing ist damit davon auszugehen, dass Werte wie Erfolg und Gewinnen funktionieren, aber auch Motive wie Sicherheit, Familie und Beziehungen funktionieren können (siehe dazu Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Hinblick auf das Marketing im Internet funktioniert hier eher der Soft-Sell Approach und die ästhetische Gestaltung der Marketingmaßnahmen ist wichtig (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Großbritannien ist generell von geringer Unsicherheitsvermeidung charakterisiert und verglichen mit den anderen analysierten Kulturen ist die Unsicherheitsvermeidung in Großbritannien sogar besonders niedrig. Neuen Situationen und Ideen begegnet man mit Neugier, Regeln und Normen werden relativ flexibel ausgelegt und generell sind die Menschen weniger ängstlich und subjektiv glücklicher (vgl. Itim International 2016c, siehe dazu auch Kapitel 3.3.5 Unsicherheitsvermeidung). Im Hinblick auf das Marketing ist es hier besonders wichtig, dass das beworbene Produkt schön und glücklich macht, während die technischen

Details eher vernachlässigbar sind (siehe dazu Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Hinblick auf das Marketing im Internet sind hier Struktur, Ordnung und Vorhersehbarkeit nicht von besonderer Bedeutung (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Bei der Langzeitorientierung liegt Großbritannien grundsätzlich im Mittelfeld – es lässt sich hier keine eindeutige Präferenz feststellen (vgl. Itim International 2016c). Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen ist Großbritannien allerdings die am wenigsten langzeitorientierte Kultur, es also davon auszugehen ist, dass hier am ehesten Charakteristika einer kurzzeitorientierten Kultur deutlich werden. Im Vergleich könnten also eher die Bevorzugung der Gegenwart und der Vergangenheit, größerer Wert auf Traditionen und Familienleben sowie eine unmittelbare Befriedigung von Bedürfnissen wichtig sein (siehe dazu auch Kapitel 3.3.6 Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung). Im Hinblick auf das Marketing für die britische Kultur ist davon auszugehen, dass eine Konzentration auf Modernität, Zukunft und unmittelbares Vergnügen besonders gut funktioniert (siehe dazu Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing).

Großbritannien ist eine nachgiebige, genussorientierte Kultur – Freizeit und Privatsphäre sind hier besonders wichtig (vgl. Itim International 2016c; siehe dazu auch Kapitel 3.3.7 Beherrschung versus Nachgiebigkeit). Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen nimmt Großbritannien hier den ersten Platz ein, das bedeutet, hier werden Sparsamkeit, harte Arbeit und soziale Normen am ehesten für Freizeit und Privatsphäre zurückgestellt. Im Hinblick auf das Marketing gibt es für diese Dimension leider noch keine aussagekräftigen Untersuchungen, allerdings ist davon auszugehen, dass Reize wie Freizeit und Privatsphäre auch im Marketing gut funktionieren.

Im Hinblick auf den Werbestil lässt sich festhalten, dass in Großbritannien die direkte Kommunikation und Humor und Parodien besonders beliebt sind (siehe dazu Kapitel 4.3.2.3 Interkulturelle Kommunikationspolitik).

Großbritannien im Kulturmodell von Hall

Im Hinblick auf das Zeitverständnis nach Hall herrscht in Großbritannien, wie in Deutschland und Österreich, – das monochrome Zeitverständnis vor. Zeit wird in aufeinanderfolgende Einzelereignisse eingeteilt, man beschäftigt sich nur mit einer Aufgabe, für deren Erledigung eine bestimmte Zeitspanne eingeplant wird, und Zeit ist greifbar und kann verschwendet oder gespart werden (vgl. Kapitel 3.4.1 Monochrones versus polychrones Zeitverständnis). Es ist anzunehmen, dass diese Reize auch im Marketing zielführend sein können.

Nach Hall sowie in Übereinstimmung mit den Forschungsergebnissen Hofstedes im Zusammenhang mit der Wichtigkeit von Individualismus innerhalb einer Kultur kann im Hinblick auf die Kommunikation festgestellt werden, dass die britische Kultur zur expliziten Low-Context-Kommunikation tendiert, wobei wichtige Informationen grundsätzlich direkt

geäußert werden und nichts im Kontext versteckt bleibt (vgl. Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus; 3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation). Auch im Hinblick auf das Marketing ist daher davon auszugehen, dass in Großbritannien die direkte Low-Context-Kommunikation gut funktioniert. Das Marketing im Internet für Low-Context-geprägte Kulturen sollte linear und logisch strukturiert sein und explizite Informationen enthalten. Hier funktionieren Superlative und die Darstellung des Prestige der Firma (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

5.3.4 Italien

Italien im Kulturmodell von Hofstede

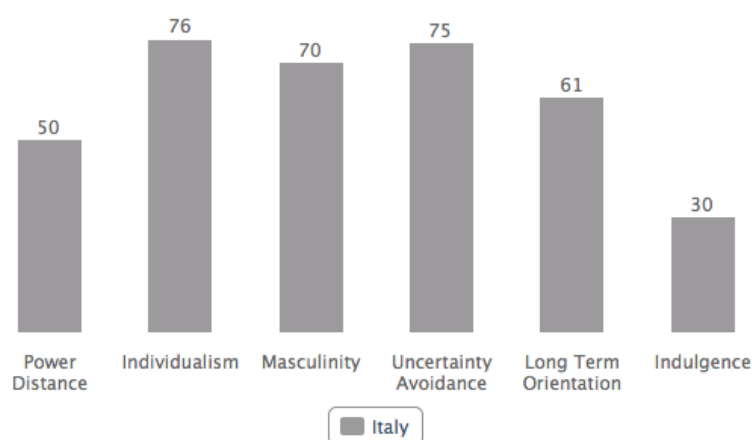


Abbildung 5: Kulturdimensionen Italien (Itim International 2016d)

Grundsätzlich ist hervorzuheben, dass es nicht einfach ist, die italienische Kultur im Hinblick auf die Kulturdimensionen nach Hofstede eindeutig einzuordnen, da zwischen Süd- und Norditalien teilweise gravierende Unterschiede festzustellen sind (vgl. Itim International 2016d).

In Norditalien tendiert man beispielsweise im Hinblick auf die Machtdistanz eher zu Gleichheit und zur Dezentralisierung von Macht, in Süditalien hingegen werden Machtungleichheiten und strikte Hierarchien akzeptiert und der Respekt gegenüber Älteren ist besonders wichtig – obwohl Italien bei dieser Kulturdimension also grundsätzlich im mittleren Teil des Kontinuums angesiedelt ist, lassen sich innerhalb des Landes gravierende Unterschiede feststellen (vgl. Itim International 2016d; siehe dazu auch Kapitel 3.3.1 Machtdistanz). Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen schneidet die italienische Kultur bei dieser Dimension allerdings am höchsten ab, es ist daher anzunehmen, dass im Vergleich in der italienischen Kultur Charakteristika wie Hierarchie und Unterordnung sowie Respekt Älteren oder höhergestellten Individuen gegenüber besonders wichtig sind (siehe dazu auch Kapitel 3.3.1 Machtdistanz). Im Hinblick auf das Marketing lässt sich schließen, dass damit Reize wie Statussymbole, Prestige, der Wert des angebotenen Produkts besonders gut funktionieren sollten (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im

Hinblick auf das Marketing im Internet ist festzuhalten, dass Informationen über die Hierarchie innerhalb der Firma, die Betonung von Qualität und die Auflistung von Preisen hier besonders wichtig sein dürften (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Italien scheint als eher individualistische Kultur auf, das heißt, Selbstverwirklichung und das Individuum sind hier auf den ersten Blick besonders wichtig. Diese Tendenz ist allerdings vor allem in den großen Städten in Norditalien zu beobachten, wodurch sich viele Menschen wiederum einsam fühlen und die Familie und der Freundeskreis wieder wichtiger werden – es lässt sich also zugleich eine Tendenz in Richtung kollektivistisches Verhalten feststellen. Der Süden Italiens hingegen ist deutlich kollektivistisch geprägt: Familienbande sind wichtig und die Gruppe, der man angehört, definiert die soziale Stellung des Individuums (vgl. Itim International 2016d; siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus). Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen landet Italien im Hinblick auf Individualismus zwar auf dem zweiten Platz, allerdings ist dies nicht aussagekräftig, da innerhalb Italiens ein großes Gefälle festzustellen ist. Kollektivistische Charakteristika, wie etwa die wichtige Rolle der Familie, sind tief in der italienischen Kultur verankert und auch im Hinblick auf die Sprache lässt sich feststellen, dass hier eher kollektivistische Tendenzen vorherrschen, wie etwa der mögliche Wegfall des Ich-Pronomens im Italienischen und die Tendenz zur High-Context-Kommunikation (siehe auch dazu auch Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus; 3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation). Auch Triandis beschreibt Italien als kollektivistische Kultur (siehe dazu auch 3.3.3 Exkurs: Individualismus und Kollektivismus aus der Sicht der Psychologie). Aus diesen Gründen wird Italien für die vorliegende Arbeit als grundsätzlich kollektivistisch geprägte Kultur eingeordnet. Im Marketing sollten daher Reize wie Harmonie, Geselligkeit, die Familie, Teilen, Gruppen und Gäste besonders gut funktionieren, außerdem kann auf Metaphern und indirekte Kommunikation zurückgegriffen werden (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Im Marketing im Internet sollten Symbole und Motive nationaler Identität funktionieren und viel Wert sollte auf soziale Verantwortung und das Zurückgeben an die Gesellschaft gelegt werden (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Italien ist eine maskulin geprägte Kultur: Statussymbole sind wichtig und werden offen gezeigt, wirtschaftlicher Erfolg steht nach außen hin im Vordergrund, die Geschlechterrollen sind klar getrennt und traditionelle Rollenverteilungen herrschen vor (vgl. Itim International 2016d; siehe dazu auch 3.3.4 Maskulinität versus Femininität). Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen ist nur die österreichische Kultur noch maskuliner, es ist also davon auszugehen, dass auch hier tendenziell eher maskuline Charakteristika wichtig sind. Im Hinblick auf das Marketing lässt sich daher schließen, dass Reize wie Gewinnen, Erfolg, hohe

Erwartungen sowie aggressives Layout und Typografie funktionieren (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Auch hier sollte im Marketing im Internet ein Fokus auf Informationen über die Haltbarkeit und Qualität der Produkte und die Darstellung klarer Geschlechterrollen gelegt werden (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

Die italienische Kultur ist im Hinblick auf die Unsicherheitsvermeidung von einem besonders hohen Wert charakterisiert – dem höchsten aller hier analysierten Kulturen. Italienisch enkulturierte Individuen sind unentspannt in uneindeutigen Situationen, daher sind Förmlichkeiten in der italienischen Gesellschaft besonders wichtig, außerdem sind die Menschen in Italien generell ängstlicher, konservativer und Veränderungen sowie Neuem gegenüber kritisch eingestellt (vgl. Itim International 2016d; siehe dazu auch 3.3.5 Unsicherheitsvermeidung). Im Marketing funktionieren aufgrund der hohen Unsicherheitsvermeidung besonders Details wie Erklärungen, Struktur, Testreports und wissenschaftliche Beweise (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing). Beim Marketing im Internet sind Vorhersehbarkeit, Struktur, Ordnung und Traditionen sowie lokale Terminologie besonders wichtig (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing). Die Kombination aus maskulin geprägter Gesellschaft und der Vermeidung von Unsicherheit macht das Leben in Italien oft schwierig – um hier Druck abzubauen, wird besonderer Wert auf Freizeit, etwa in Form von ausgedehnten Mahlzeiten, Kaffeepausen und der Betonung der Wichtigkeit der Familie, gelegt (vgl. Itim International 2016d). Auch die ungehemmte Äußerung von Emotionen – etwa in Form von lautem Reden, leidenschaftlichem Gestikulieren und ausgeprägter Körpersprache – ist auf die hohe Unsicherheitsvermeidung zurückzuführen (vgl. Itim International 2016d).

Die italienische Kultur ist eher langzeitorientiert. Das heißt, zukünftige Ereignisse werden in den Vordergrund gestellt, Bescheidenheit und Sparsamkeit werden hoch geschätzt und Bedürfnisse müssen nicht unmittelbar erfüllt werden (vgl. Itim International 2016d; siehe dazu auch 3.3.6 Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung). Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen liegt Italien hier an zweiter Stelle. Im Marketing funktionieren dementsprechend Motive wie Zukunft im Zusammenhang mit Sparsamkeit, Beharrlichkeit und Mensch und Natur im Einklang (siehe dazu auch Kapitel 4.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Marketing).

Dies steht in Einklang mit der nächsten Dimension, Nachgiebigkeit versus Beherrschung. Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen ist Italien am beherrschtesten, das heißt, die hier wichtigen Merkmale dürften besonders deutlich erkennbar sein. Das Verhalten wird daher in Italien besonders stark von sozialen Faktoren eingeschränkt und harte Arbeit ist wichtig (vgl. Itim International 2016d; siehe dazu auch Kapitel 3.3.7 Beherrschung versus Nachgiebigkeit). Im Hinblick auf das Marketing gibt es für diese Dimension leider noch kei-

ne aussagekräftigen Untersuchungen, allerdings ist davon auszugehen, dass Reize wie im Einklang mit sozialen Normen stehen und harte Arbeit hier im Marketing besonders gut funktionieren.

Im Hinblick auf den Werbestil lässt sich feststellen, dass in der italienischen Werbung oft Traumotive verwendet werden. Wichtig ist es, die Fantasie der VerbraucherInnen anzuregen und die Produkte mit Zufriedenheit und Genuss in Zusammenhang zu bringen. Weitere Merkmale sind die Betonung von Technologie, Design und Qualität und großen Ideen sowie ein Hang zum Theatralischen. Außerdem werden Sinnlichkeit und Gefühle betont und die künstlerische Gestaltung der Marketingmaßnahmen ist wichtig (siehe dazu Kapitel 4.3.2.3 Interkulturelle Kommunikationspolitik).

Italien im Kulturmodell von Hall

Im Hinblick auf das Zeitverständnis nach Hall herrscht in Italien – im Gegensatz zu Deutschland, Österreich und Großbritannien – ein polichrones Zeitverständnis vor. Das heißt, Zeit wird nicht in aufeinanderfolgende Einzelereignisse eingeteilt und es können mehrere Dinge gleichzeitig ablaufen und erledigt werden. Verabredungen und Zeitangaben werden weniger streng gesehen und Zeit für Beziehungen und die Familie aufzuwenden ist hier wichtiger, als sich an Zeitpläne zu halten, denn wenn einem jemand wichtig ist, kann man Zeit nicht messen (vgl. Kapitel 3.4.1 Monochrones versus polichrones Zeitverständnis). Im Kontext des Zeitverständnisses ist davon auszugehen, dass die für polichrone Kulturen wichtigen Reize auch im Marketing funktionieren.

Nach Hall sowie in Übereinstimmung mit den Forschungsergebnissen von Hofstede im Zusammenhang mit der Wichtigkeit von Kollektivismus innerhalb einer Kultur lässt sich im Hinblick auf die Kommunikation feststellen, dass die italienische Kultur zur indirekten High-Context-Kommunikation tendiert: Die verbale Botschaft enthält wenig Information, denn die Bedeutung der Botschaft ergibt sich aus dem Kontext, weshalb hier zudem die nonverbale Kommunikation, beispielsweise in Form von Gesten und Körpersprache, besonders wichtig ist (vgl. Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus; 3.4.2 Low- versus High-Context-Kommunikation). Im Hinblick auf das Marketing ist davon auszugehen, dass in Italien indirekte High-Context-Kommunikation besonders gut funktioniert, die Bedeutung der Botschaft sollte eher im Kontext liegen und nonverbale Elemente sollten besonders beachtet werden. Im Hinblick auf das Marketing im Internet ist festzuhalten, dass Höflichkeit, Indirektheit, der Soft-Sell Approach und die ästhetische Gestaltung der Marketingmaßnahmen besonders wichtig sind (siehe dazu Kapitel 4.3.4.2 Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall im Online-Marketing).

5.4 Analyse

Das ausgewählte Material soll nun basierend auf den theoretisch ausgearbeiteten Marketinggrundsätzen (siehe dazu Kapitel 4 Interkulturelles Marketing) und der Kategorisierung der Beispielkulturen auf Basis der Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall (siehe dazu Kapitel 5.3 Kategorisierung der zu analysierenden Nationalkulturen Österreich, Deutschland, Italien und Großbritannien) im Hinblick auf die aufgestellten Hypothesen analysiert werden.

1. Die Marketingstrategie von IKEA ist ein typisches Beispiel für interkulturelles Marketing.

Um diese Hypothese zu untersuchen, sollen basierend auf der Analyse der Beispielseiten die Instrumente des IKEA-Marketing-Mix im Hinblick auf die jeweils verfolgte Marketingstrategie analysiert werden. Dabei gilt die grundsätzliche Annahme, dass Unternehmen vor dem Hintergrund des interkulturellen Marketing in allen Bereichen des Marketing-Mix festlegen müssen, inwieweit differenziert oder standardisiert werden soll, um die Vorteile der Ausnutzung möglicher Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Zielmärkten möglichst gut für sich zu verwerten, und, um zugleich auf bestehende kulturelle Unterschiede zwischen den Zielmärkten einzugehen, um so im Sinne des interkulturellen Marketings möglichst zielgerichtetes und erfolgreiches Marketing zu betreiben (siehe dazu auch Kapitel 4.2.4.4 Interkulturelles Marketing – eine Kombination aus Standardisierung und Differenzierung). Es wird vermutet, dass das Marketing von IKEA nach genau diesen Prinzipien erfolgt. Im Zuge der Analyse der ausgewählten Beispielseiten des IKEA-Online-Katalogs soll daher den Fragestellungen nachgegangen werden, wie die Produkt-, die Marken-, die Kommunikations-, die Kontrahierungs- beziehungsweise die Distributionspolitik bei IKEA gestaltet ist.

Wie ist die Produktpolitik bei IKEA gestaltet? (Siehe dazu auch Kapitel 4.3.2.1 Interkulturelle Produktpolitik.)

Im Hinblick auf die Produktpolitik ist festzustellen, dass diese bei IKEA grundsätzlich standardisiert erfolgt. Das heißt, das Sortiment wird weitgehend ohne Rücksicht auf eventuell bestehende kulturelle Besonderheiten der Zielmärkte überall einheitlich angeboten (vgl. beispielsweise IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:1_1, 1_2, 8_1, 8_2; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_1, 1_2, 8_1, 8_2; IKEA Limited 2016:1_1, 1_2, 8_1, 8_2; IKEA Retail S.r.l. 2016:1_1, 1_2, 8_1, 8_2). Dies ist darauf zurückzuführen, dass die IKEA-Produkte grundsätzlich eine globale Zielgruppe ansprechen sollen, von der man ausgeht, dass sie diesen Produkten grundsätzlich positiv gegenüber eingestellt ist. Da damit die Bedürfnisse der KonsumentInnen auch im Hinblick auf Gebrauch und Funktionen der IKEA-Produkte überall grundsätzlich übereinstimmen, ist es möglich, den Produktkern standardisiert anzubieten.

Auch im Hinblick auf Produktnamen werden keine Anpassungen vorgenommen. Die

Produkte haben alle schwedische Namen, wie etwa *Råskog*, *Norden* oder *Vardagen* (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:1_1, 1_2; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_1, 1_2; IKEA Limited 2016:1_1, 1_2; IKEA Retail S.r.l. 2016:1_1, 1_2). Die Produktnamen werden von einem eigenen Team gewählt, wobei dabei immer untersucht wird, ob es mit den Produktnamen in anderen Sprachen negative Assoziationen gibt – wenn dies der Fall ist, sind auch Änderungen möglich (vgl. ze.tt 2017). Dies war allerdings auf den analysierten Beispielseiten nicht der Fall. Die Standardisierung im Bereich der Produktnamen ist vermutlich vor allem auf die Bemühung, die Produkte als *Made in Sweden* zu positionieren, zurückzuführen – das heißt, hier greift der Country-of-Origin-Effekt: IKEA positioniert sich als typisch schwedisches Möbelhaus, da schwedisches Design in allen Zielmärkten als hochwertig und erstrebenswert angesehen wird. Dies steht zudem in Zusammenhang mit der von IKEA verfolgten Markenstrategie, die im Anschluss auf die Produktpolitik näher betrachtet werden soll.

Auch der Zusatznutzen und ergänzende Produktattribute, die das Produkt von anderen Produkten abheben sollen, etwa symbolische oder ästhetische Produkteigenschaften, wie Design oder Qualität, werden grundsätzlich standardisiert angeboten. So sieht beispielsweise der *SÄLLSKAP Stuhl mit Aufbewahrung* in allen Katalogversionen im Bezug auf das Design gleich aus und besteht aus „massiver Kiefer, gebeizt und klar lackiert“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:8_2) (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:8_2; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:8_2; IKEA Limited 2016:8_2; IKEA Retail S.r.l. 2016:8_2). Generell fällt auf, dass auch im Hinblick auf das Design immer Wert darauf gelegt wird, dieses als typisch schwedisch hervorzuheben, so wird etwa die neue Kollektion *SÄLLSKAP* in allen analysierten Katalogversionen als „[i]nspiziert von traditionellem schwedischem Möbeldesign [...]“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:8_1) beschrieben (vgl. auch IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:8_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:8_1; IKEA Limited 2016:8_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:8_1).

Es wird zwar angenommen, dass bei IKEA auch Anpassungen im Hinblick auf externe Anforderungen an physikalische Produkteigenschaften, wie rechtliche Vorschriften oder Normen, vorgenommen werden, dies ist im Katalog allerdings nicht ersichtlich, denn meist finden sich im Katalog nur generische Informationen zu den Produkten – für weiterführende Informationen findet man meist Links zu lokalen Websites. So wird etwa im Hinblick auf die Montage von Badmöbeln beziehungsweise den Wasseranschluss – bei dem es möglicherweise im Hinblick auf Ventile oder Ähnliches Unterschiede geben könnte – im deutschen Katalog in der Detailansicht Raumschema für „[m]ehr Infos über Badmöbelmontage und Wasseranschluss“ auf die Website von IKEA Deutschland verwiesen (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:99_1). In den anderen Katalogen sind keine Links zu weiterführenden Informationen zu finden (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:99_1, IKEA Limited 2016:99_1;

IKEA Retail S.r.l. 2016:100_1). Das Gleiche gilt für Elektrogeräte: Im deutschen Katalog sind Elektrogeräte enthalten und man gelangt über einen Link – „Was ist im Preis drin?“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1) – in der Detailansicht Raumschema auf weiterführende Informationen dazu, welche Geräte in welchen Energieeffizienzklassen verfügbar sind (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1). Auch im britischen Katalog wird die Küche in der Detailansicht Raumschema zwar mit erhältlichen Elektrogeräten beschrieben, allerdings gibt es hier keinen Link mit weiterführenden Informationen zu Elektrogeräten (vgl. IKEA Limited 2016:41_1), in der italienischen Version wird in der Detailansicht Raumschema lediglich darauf verwiesen, dass die Elektrogeräte wie abgebildet erhältlich sind (vgl. IKEA Retail S.r.l. 2016:41_1) und im österreichischen Katalog sind Elektrogeräte grundsätzlich ausgenommen (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:41_1). Wenn es um funktionale Besonderheiten, wie Wasseranschlüsse oder Elektrogeräte mit eventuell von Land zu Land unterschiedlichen funktionalen Eigenschaften geht, wird im IKEA-Online-Katalog also entweder auf weiterführende Informationen verwiesen oder dieser Bereich wird generell ausgeklammert. Das liegt vermutlich daran, dass sich KonsumentInnen bei näherem Interesse an einen IKEA-Standort in ihrem Land wenden, wo nur die auf die jeweiligen landspezifischen Bedürfnisse zugeschnittenen Produkte angeboten werden.

Weitere wichtige Faktoren, die grundsätzlich Einfluss auf die interkulturelle Produktpolitik haben, sind funktionale Produkteigenschaften, wie beispielsweise verschiedene Maß-, Gewichts- und Normensysteme. In allen Katalogversionen werden beispielsweise Abmessungen immer in Zentimeter angegeben – beispielsweise die Maßangaben zur *SILVERÅN Banktruhe*, in der österreichischen – „54,4x35 cm, 46,6 cm hoch“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:99_2) –, deutschen – „54,4x35 cm, 46,6 cm hoch“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:99_2) –, britischen – „54.4x35, H46.6cm“ (IKEA Limited 2016:99_2) – und italienischen Version – „54,4x35 cm, h 46,6 cm“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:100_2). Dabei wird auch in der britischen Version die Längeneinheit Zentimeter, also eine Angabe im Einklang mit dem metrischen System verwendet, obwohl Maßangaben in Großbritannien eigentlich nach dem angloamerikanischen System erfolgen sollten. Aufgrund der Analyse der Beispielseiten ist darauf zu schließen, dass IKEA auch hier eine grundsätzlich standardisierte Vorgehensweise verfolgt.

Im Hinblick auf die Produktpolitik fällt lediglich auf, dass einige Male für die gleichen Katalogseiten unterschiedliche Möbel ausgewählt wurden: Beispielsweise wird in der deutschen, österreichischen und britischen Version des Katalogs der Kleiderschrank *ASKVOLL* beworben, in der italienischen Version allerdings der Kleiderschrank *BRIMNES* (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:93_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:93_1; IKEA Limited 2016:93_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:94_1). Das liegt vermutlich daran, dass der Kleiderschrank *ASKVOLL* in der im Katalog gezeigten Farbe in Italien nicht verfügbar ist (vgl.

IKEA Retail S.r.l. 2016a). In diesem Fall ist es logischerweise notwendig, auch im Katalog Änderungen vorzunehmen. Zusätzlich werden auch im Hinblick auf besondere Angebote, die für die jeweiligen Länderniederlassungen gelten, Anpassungen in den unterschiedlichen Katalogversionen vorgenommen. So wird etwa im fünften Kapitel Kochen in der Detailansicht in der österreichischen und britischen Version der Wandschrank *KNOXHULT* beworben (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:41_1; IKEA Limited 2016:41_1), während in den anderen Katalogversionen andere Produkte ausgewählt wurden, bei denen dezidiert auf einen niedrigeren Preis hingewiesen wird: in der deutschen Version das Keramikkochfeld *LAGAN HG-C3K*, bei dem der niedrigere Preis durch eine gelbe Hinterlegung besonders hervorgehoben wird (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1), und in der italienischen Version der Wandschrank *IVAR*, der mit der Zusatzinformation „Prezzo ancora più basso“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:41_1) versehen ist. Dies deutet darauf hin, dass hier auf den deutschen und italienischen Zielmarkt zugeschnittene Sonderangebote in den Katalog aufgenommen wurden. Diese beiden Fälle, in denen Anpassungen vorgenommen werden, sprechen allerdings nicht dafür, dass die nicht gezeigten Produkten in anderen Zielmärkten nicht vorhanden sind.

Zugleich gibt es bei IKEA auch Produktlinien, die an lokale Bedürfnisse angepasst und gezielt beworben werden – Beispiele dafür sind allerdings nicht im Katalog zu finden. Das liegt vermutlich daran, dass basierend auf der generischen Katalogvorlage grundsätzlich nur textliche Änderungen vorgesehen sind (siehe dazu auch Kapitel 5.2.3.1 Allgemeines und Produktion des IKEA-(Online-)Katalogs) – der Katalog wird also nur im Ausnahmefall auch in anderer Hinsicht verändert, wie etwa bei den beiden Beispielen im vorhergehenden Absatz. Länderspezifische Produktlinien werden vermutlich entweder direkt in den Möbelhäusern oder durch eigene Prospekte der Länderniederlassungen beworben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Produktpolitik bei IKEA grundsätzlich standardisiert erfolgt. Die verfolgte Strategie kann dabei wohl am besten mit der Strategie der *Promotion Adaptation* beschrieben werden, bei der standardisierte Produkte angeboten werden, während die Werbestrategie an kulturelle Unterschiede angepasst wird. Damit ist es im Kontext der standardisierten Produktpolitik wichtig, wie die global einheitlichen Produkte durch die interkulturelle Kommunikationspolitik positioniert und dadurch an lokale Gegebenheiten angepasst werden – darauf soll im Zuge der Analyse der Gestaltung der Kommunikationspolitik bei IKEA näher eingegangen werden.

Wie ist die Markenpolitik bei IKEA gestaltet? (Siehe dazu auch Kapitel 4.3.2.2 Interkulturelle Markenpolitik.)

Bei IKEA wird ein besonderer Fokus auf das Unternehmensimage beziehungsweise die Marke IKEA gelegt, wobei versucht wird, ein global möglichst einheitliches Bild aufzubauen – damit ist davon auszugehen, dass die Markenpolitik bei IKEA grundsätzlich standardisiert erfolgt.

Im Kontext der Markenpolitik spielen vor allem der Name und das Logo eine wichtige Rolle. Hier positioniert sich IKEA mit dem überall gleichen Unternehmensnamen IKEA sowie mit dem typischen IKEA-Schriftzug/Logo als typisch globales Unternehmen (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:1_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_1, IKEA Limited 2016:1_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:1_1). Eine wichtige Rolle spielen in diesem Kontext auch die Unternehmensfarben Blau und Gelb, die den Farben der schwedischen Flagge entsprechen. Die Farben sind im Katalog vor allem im letzten Kapitel, in dem es um das Unternehmen IKEA geht, präsent (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG:105_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:105_1; IKEA Limited 2016:105_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:106_1) und unterstützen das Markenimage von IKEA als typisch schwedisches Unternehmen. Schließlich spielt im Kontext der Markenpolitik auch die Verpackung eine wichtige Rolle. Das einzigartige Verpackungskonzept von IKEA – die flachen Pakete – ist perfekt für den Selbsttransport der Möbel durch die KonsumentInnen. Dahingehend finden sich allerdings auf den analysierten Beispielseiten keine Hinweise.

IKEA verfolgt in allen Märkten das Ziel, die beworbenen Produkte in der Wahrnehmung der KonsumentInnen als einzigartig zu positionieren und das Vertrauen der KonsumentInnen zu gewinnen. Dabei liegt der Fokus auf emotionalen Vorteilen und Werten und darauf, Identifizierungsmöglichkeiten zu kreieren, Qualität und Zufriedenheit zu garantieren und damit zugleich die Kommunikationspolitik zu unterstützen. Bezeichnend dafür ist etwa die konsequente Verwendung des Personalpronomens „Wir“, immer wenn vom Unternehmen IKEA gesprochen wird (vgl. beispielsweise IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:105_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:105_1; IKEA Limited 2016:105_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:106_1). Damit ist es den KonsumentInnen möglich, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, das damit nicht als seelenloser Großkonzern erscheint, sondern als Gruppe von Menschen, wie du und ich, die direkt mit den KonsumentInnen in Kontakt treten. Zugleich wird großer Wert darauf gelegt hervorzuheben, dass Möbel bei IKEA nicht nur basierend auf den Unternehmensvorstellungen designt werden, sondern dass diese den Wünschen und Bedürfnissen der KundInnen entsprechend designt werden. Dies ermöglicht abermals Identifizierungsmöglichkeiten mit dem Unternehmen IKEA. Besonders die Bemühung IKEAs, nah an den „ganz normalen Menschen“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_1) und an ihrem Alltag zu sein und Möbel „für Menschen wie dich“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_1) anzubieten, unterstützt das auf emotionalen Werten aufbauende Markenimage von IKEA. Im Folgenden finden sich einige Beispiele, die zeigen, wie IKEA deutlich macht, dass man sich an den Wünschen der KonsumentInnen orientiert, und wie damit Identifizierungspotenziale ausgeschöpft werden, um das Vertrauen der KonsumentInnen zu gewinnen:

IKEA-Online-Katalog Österreich:

„Beheimatet im richtigen Leben, wo es Menschen gibt und keine Zielgruppen. Genau dort holen sich die Designer von IKEA ihre Ideen und Anregungen. Viele der Produkte, die so entstanden sind, findest du in diesem Katalog. Vielleicht sagst du bei dem einen oder anderen: Das ist wie für mich gemacht! Und genau genommen ist es auch so.“ (IKEA Möbelvertrieb 2016:1_2)

„Bei IKEA haben wir uns gefragt: Gehen wir genug darauf ein? Haben sich unsere Gerichte und Lebensmittel genauso weiterentwickelt wie die Leidenschaft für gutes Essen und die Erwartungen unserer Kunden?“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:43_2)

„Ein Ort ganz nach deinem Geschmack.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:9_1)

IKEA-Online-Katalog Deutschland:

„Entworfen für dich, nicht für irgendwen“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_1)

„Darum entwerfen wir Produkte für ganz normale Menschen. Für Kinder, die es lieben zu kochen, für beste Freundinnen, [...] – für Menschen wie dich. Wir treffen uns sogar mit Ihnen in ihrem Zuhause, um mehr über Ihren Alltag zu erfahren und dann bessere Einrichtungsgegenstände zu entwickeln, die das Leben leichter machen.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_2)

„Schon vor einiger Zeit haben wir bei IKEA uns gefragt: Gehen wir genug darauf ein? Haben sich unsere Gerichte und Lebensmittel genauso weiterentwickelt wie die Leidenschaft für gutes Essen und die Erwartungen unserer Kunden?“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:43_2)

IKEA-Online-Katalog Großbritannien:

„At IKEA we asked ourselves: have we kept up with this development? Has the food we serve and the experience we offer also changed at the same pace as people's passion, interest and awareness in food?“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:43_2)

IKEA-Online-Katalog Italien:

„Ci ispiriamo alle persone, disegniamo soluzioni.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:1_1)

„Noi disegniamo soluzioni per le persone. Per i bambini che amano cucinare, per le fidanzate a cui piace farsi portare la colazione a letto [...]. Ma vogliamo anche essere sicuri di fare sempre meglio e, così, continuiamo a trascorrere del tempo nelle case delle persone per comprendere le esigenze della vita di tutti i giorni.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:1_2).

„In IKEA ci domandiamo se siamo stati all'altezza di questo cambiamento: il cibo che serviamo e l'esperienza che offriamo si sono evoluti allo stesso ritmo della passione, dell'interesse e della consapevolezza che le persone hanno nei confronti dell'alimentazione?“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:44_2)

Zudem werden in den unterschiedlichen Katalogversionen auch immer wieder Themen wie Umweltschutz oder gesunde Ernährung (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:43_1, 43_2, 99_1, 99_2; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:43_1, 43_2, 99_1, 99_2; IKEA Limited 2016:43_1, 43_2, 99_1, 99_2; IKEA Retail S.r.l. 2016:44_1, 44_2, 100_1, 100_2) aufgegriffen, die für viele Menschen aktuell und relevant sind. Aus der Marke IKEA entsteht so ein ganzheitliches Image mit vielen positiven Eigenschaften, das KonsumentInnen im Kopf haben, wenn sie an IKEA denken.

Ein weiterer Faktor, der im Hinblick auf die Markenpersönlichkeit von IKEA eine besonders wichtige Rolle spielt, ist der Country-of-Origin-Effekt des Design *Made in Sweden*, das in vielen Zielmärkten als hochwertig und innovativ angesehen wird. Dies wird auch im IKEA-Online-Katalog deutlich: Immer wieder wird auf die ursprünglich schwedische Identität des Unternehmens IKEA und auf nationale schwedische Werte, wie Egalitarismus, harte Arbeit, Einfachheit und Individualismus hingewiesen. Im Folgenden sollen einige Beispiele aufzeigen, wie Informationen zur schwedischen Identität und Bezugnahmen auf typisch schwedische Werte im IKEA-Online-Katalog eingesetzt werden, um das Unternehmensimage und die Marke IKEA aufzubauen:

IKEA-Online-Katalog Österreich:

„Unsere schwedische Herkunft ist ein wichtiger Teil unsere Identität [...].“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:43_2)

„Die IKEA Vision nahm ihren Anfang im ländlichen Schweden. Die Menschen arbeiteten hart und mussten sich mit viel Kreativität der rauen Umgebung anpassen, doch genau das machte sie erfolgreich.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:105_1)

IKEA-Online-Katalog Deutschland:

„Unsere schwedische Herkunft ist ein wichtiger Teil unsere Identität [...].“ (IKEA Deutschland GmbH & Co.KG 2016:43_2)

IKEA-Online-Katalog Großbritannien:

„'Swedishness' is an essential part of who we are [...].“ (IKEA Limited 2016:43_2)

„The IKEA idea began in rural Sweden, where thrift and creativity helped the people to succeed.“ (IKEA Limited 2016:105_1)

IKEA-Online-Katalog Italien:

„La 'svedesità' è una parte essenziale di noi [...].“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:44_2)

„IKEA è nata nella Svezia rurale, dove parsimonia e creatività hanno contribuito al successo della gente.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:106_1)

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Art und Weise, wie bei IKEA Markenpolitik betrieben wird, auch in der Marketingliteratur als beste Lösung für eine gelungene Markenpolitik angeführt wird: Sie zeichnet sich durch einen global einheitlichen Namen und eine einheitliche visuelle Identität – gleicher Name beziehungsweise gleiches Logo (IKEA) und gleiche Farbgebung (Blau/Gelb) – und Einheitlichkeit im Hinblick auf andere formale Elemente aus; zugleich können differenzierte Produktpositionierungen über die Kommunikationspolitik erfolgen, um die Marke IKEA an die unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse

der KonsumentInnen anzupassen (vgl. dazu etwa Arnold 2004:110, 113, 219f.). Dabei sorgt das globale Markenkonzept von IKEA als typisch schwedisches Unternehmen dafür, dass bei den KonsumentInnen ein Gefühl der Zuverlässigkeit hervorgerufen wird und dass typisch schwedische Werte, die in vielen Zielmärkten als positiv angesehen werden, mit dem Markenimage von IKEA verknüpft werden. Es gibt in der Marketingliteratur verschiedene Ansätze globaler Markenstrategien, etwa „global concept, local adaptations“ (Mooij 2010³:34) oder „established local brands“ (Mooij 2010³:34) (vgl. dazu auch Kapitel 4.3.2.1 Interkulturelle Produktpolitik). IKEA verfolgt dabei hauptsächlich die zweite globale Markenstrategie: IKEA ist eine nationale, typisch schwedische Marke, die erfolgreich zu einer globalen Marke weiterentwickelt wurde, wobei noch immer Wert darauf gelegt wird, im Hinblick auf das Unternehmensimage schwedische Werte in den Vordergrund zu stellen.

Wie ist die Kommunikationspolitik bei IKEA gestaltet? (Siehe dazu auch Kapitel 4.3.2.3 Interkulturelle Kommunikationspolitik.)

Zunächst ist festzuhalten, dass zwischen den Marketinginstrumenten Kommunikations- und Markenpolitik ein enger Zusammenhang besteht, denn der Aufbau einer erfolgreichen Marke immer von der Kommunikationspolitik abhängig: KonsumentInnen sollen mittels der Kommunikationspolitik nicht nur über Produkte informiert werden – zugleich wird durch gezielte Kommunikation aus Produkten eine Marke und die Corporate Identity eines Unternehmens wird vermittelt. Vor diesem Hintergrund ist die Festlegung einer konsistenten Corporate Communication wichtig, bei der überall dort, wo es um die Darstellung des Unternehmens als Ganzes geht, ein möglichst einheitlicher Auftritt verfolgt wird. Charakteristisch für die sprachliche Gestaltung des IKEA-Online-Katalogs in allen unterschiedlichen Sprachen sind in diesem Kontext Elemente, die zusammen den typischen IKEA-Stil bilden und die Firmenphilosophie von IKEA widerspiegeln. Das wichtigste Stilelement und gleichzeitig Markenzeichen von IKEA ist dabei das informelle Anredepronomen *Du*, das Vertrautheit und Nähe zwischen dem Unternehmen und den KonsumentInnen erzeugen soll. Einige exemplarisch ausgewählte Beispiele zeigen im Folgenden, wie sich IKEA mit dieser Strategie von einem Unternehmen zu einer Persönlichkeit verwandelt, die direkt mit den KonsumentInnen in Kontakt treten und sogar Tipps geben kann:

IKEA-Online-Katalog Österreich

„Eine Küche muss nicht viel Geld kosten. Manchmal genügen ein wenig Zeit und Kreativität, um sich seine Traumküche einzurichten. Mit einer praktischen Kücheninsel, zusätzlichen Wandschränken oder Schränken aus unbehandeltem Holz, die du in deinen Lieblingsfarben streichst. So schaffst du dir deine Traumküche, die es nur in deinem Zuhause gibt.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:41_1)

IKEA-Online-Katalog Deutschland

„Eine preiswerte Küchenzeile bietet die wichtigsten Funktionen. Ein Servierwagen eignet sich als Kücheninsel, eine Wand voll Schränke schafft Staufläche. Und unbehandeltes Holz kannst du ganz nach deinem Geschmack mit Farbe streichen. Mit ein bisschen Liebe und Spaß am Selbermachen entsteht

daraus etwas, das es nur bei dir gibt – dein ganz eigener Küchentraum.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co.KG 2016:41_1)

IKEA-Online-Katalog Großbritannien

„On a low budget, you can achieve wonders by investing your time and creativity. Construct an alternative style kitchen island, smarten up a wall with cabinets, or paint untreated wood surfaces any colour you like. With a little bit of love, the result is as personal as it gets, with an inexpensive kitchen that's really right up your street.“ (IKEA Limited 2016:41_1)

IKEA-Online-Katalog Italien

„A volte basta investire in tempo e creatività per divertirti a creare la cucina che immaginavi, ad un prezzo inimmaginabile. Realizza una zona tutta per la cucina, rivesti una parete di mobili con ante in legno grezzo e dipingile del colore che vuoi. Senza mai dimenticare dosi massicce degli ingredienti fondamentali: la tua personalità e la tua immaginazione.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:42_1)

Zugleich besteht aber auch ein enger Zusammenhang zwischen Produkt- und der Kommunikationspolitik, denn über die Kommunikationspolitik können global standardisierte Produkte an die Bedürfnisse der Zielkultur angepasst werden. Daher verfolgt IKEA – abgesehen von grundsätzlichen Corporate-Communication-Standards, die die Markenpolitik unterstützen – eine differenzierte Kommunikationspolitik. Die Aufgabe der Kommunikationspolitik ist es, die Produkte für die jeweiligen Zielmärkte passend zu positionieren – die Strategie, die IKEA hier verfolgt, kann, wie bereits bei der Analyse der Produktpolitik erwähnt, am besten mit der Strategie der *Promotion Adaptation* beschrieben werden, bei der standardisierte Produkte angeboten werden und die Kommunikationsstrategie an kulturelle Unterschiede angepasst wird.

Im Hinblick auf die inhaltliche Gestaltung von interkulturellen Kommunikationsmaßnahmen ist das Wichtigste die Botschaft, beziehungsweise der Kommunikationsinhalt. Dabei wird im gesamten IKEA-Online-Katalog oft auf global verständliche Motive beziehungsweise emotionale Erlebniswerte wie Liebe, Glück, Geborgenheit, Natur und Entspannung zurückgegriffen. Ein oft verwendetes universelles Motiv ist dabei das Familienleben und das Zusammensein, was durch Formulierungen wie „gemütliches Beisammensein“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:8_1), „joy of being together“ (IKEA Limited 2016:8_1), „la gioia di stare insieme“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:8_1), „Zeit mit seinen Lieben [...] verbringen.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:9_1), „gemeinsam ein gutes Essen [...] genießen“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:9_1), „bring us together“ (IKEA Limited 2016:9_1) und „stare insieme“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:9_1) deutlich wird (vgl. dazu etwa auch IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:53_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:53_1; IKEA Limited 2016:53_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:54_1). Weitere universelle Motive sind Zuhause, eine gemütliche Atmosphäre und Entspannung, was anhand von Formulierungen wie „Zuhause ist ein Gefühl.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:1_2), „[...] einladende Atmosphäre, in der sich die ganze Familie wohlfühlt.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:9_1), „eine gemütliche und gesellige Atmosphäre“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:8_1), „creating an inviting space where there's room for everyone“ (IKEA Limited 2016:8_1), „uno spazio ac-

cogliente, dove c'è posto per tutti.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:8_1), „gemütlich entspannen“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:53_1 und IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:53_1), „relaxing“ (IKEA Limited 2016:53_1) und „rilassarsi“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:54_1) deutlich wird. Ein weiteres wichtiges Motiv ist Natur und damit zusammenhängend die Themen Umweltschutz und Nachhaltigkeit. Dieses Motiv findet sich vor allem auf der Beispieldoppelseite mit Tipps für Nachhaltigkeit im Badezimmer (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:99_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:99_1; IKEA Limited 2016:99_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:100_1) sowie in der Reportage wieder, wo auf die nachhaltige Herkunft aller bei IKEA angebotener Lebensmittel hingewiesen wird (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:43_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:43_1; IKEA Limited 2016:43_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:44_1). Auch das Thema Essen und dabei besonders das Motiv des gemeinsamen Essens wird in allen Katalogversionen immer wieder aufgegriffen (vgl. beispielsweise IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:9_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:9_1, IKEA Limited 2016:9_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:9_1). Diese mit einem standardisierten Kommunikationskonzept in Einklang stehenden universell ansprechenden Motive sind zwar in allen Katalogversionen zu finden, im Hinblick darauf, wie diese Grundmotive dargestellt werden, wird allerdings ein differenzierter Ansatz gewählt, um die universellen Motive für die verschiedenen Zielkulturen anzupassen – darauf, wie die Anpassung der Grundmotive an verschiedene Zielkulturen erfolgt, soll im Zuge der Analyse im Rahmen der Untersuchung der vierten Hypothese eingegangen werden.

Zugleich lassen sich im Rahmen der inhaltlichen Gestaltung der Texte Adaptionen an die Lebensumstände und -gewohnheiten in den unterschiedlichen Zielkulturen und damit an die Bedürfnisse der AdressatInnen feststellen. So wird etwa in der österreichischen, deutschen und britischen Version in der analysierten Reportage dezidiert auf die typisch schwedischen Fleischbällchen Bezug genommen – „Es geht um so viel mehr als Fleischbällchen“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:43_1 und IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:43_1) und „It's so much more than meatballs“ (IKEA Limited 2016:43_1) – während in der italienischen Version eine allgemeinere Überschrift gewählt wird, nämlich „Ricerca appassionata. Anche in cucina.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:44_1). Dies kann möglicherweise auf unterschiedliche Essgewohnheiten und den Stellenwert von ausländischem Essen in den Zielkulturen zurückgeführt werden: Während dies in Deutschland, Österreich und Großbritannien akzeptiert wird, ist in Italien noch immer typisch italienisches Essen und die traditionelle Küche beliebt, daher könnte in diesem Fall davon Abstand genommen worden sein, dezidiert auf ein schwedisches Gericht hinzuweisen, dem gegenüber die italienischen KonsumentInnen vielleicht nicht unbedingt positiv eingestellt wären.¹⁷

¹⁷ Dies lässt sich auch durch die größere Auswahl an typisch italienischen Gerichten generell im Angebot von IKEA bestätigen (vgl. dazu etwa IKEA Retail S.r.l. 2016b).

Auch im Hinblick auf die stilistische Gestaltung der Botschaft, also darauf wie etwas gesagt wird, können Unternehmen unterschiedliche Kommunikationsansätze wählen, wobei meist entweder der rationale Appeal, der auf Logik basiert und den Intellekt der Zielgruppe anspricht, oder der emotionale Appeal, der die Emotionen der KonsumentInnen anspricht, verfolgt wird. So wird beispielsweise bei der Beschreibung der Küche zum Selbstzusammenstellen in allen Katalogversion im Beschreibungstext betont, dass dies preiswert ist, allerdings wird zugleich in der Überschrift in der österreichischen – „Je persönlicher, desto schöner“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:41_1) –, der britischen – „It's the thought that counts“ (IKEA Limited 2016:41_1) – und der italienischen Version – „Gioca con la tua immaginazione.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:41_1) – der gestalterische und persönliche Aspekt, also emotionale Aspekte, in den Vordergrund gestellt. In der deutschen Version – „Preiswert und individuell“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1) – wird zwar auch der individuelle Aspekt angesprochen, aber zugleich wird bereits in der Überschrift der Kostenaspekt, also ein rationaler Aspekt, stärker hervorgehoben. Anzunehmen ist, dass dieser Aspekt aufgrund der besonderen Wichtigkeit von Sparsamkeit in der deutschen Kultur hervorgehoben wurde. Welcher Appeal in den unterschiedlichen Kulturen verfolgt werden sollte, soll im Zuge der Analyse im Rahmen der Untersuchung der vierten Hypothese näher betrachtet werden.

Zugleich lassen sich im Hinblick auf die stilistische Gestaltung Anpassungen finden, die im Einklang mit den unterschiedlichen Werbestilen, die in verschiedenen Zielkulturen bevorzugt werden, stehen. So ist der italienische Werbestil durch Metaphern und Motive, die die Fantasie der VerbraucherInnen anregen, charakterisiert. Dies spiegelt sich auch im IKEA-Online-Katalog wieder: So wird beispielsweise die Hochbettkombination *STUVA* im Italienischen mit der Überschrift „Lo spazio si moltiplica come per magia.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:78_1) beschrieben, wodurch die Fantasie der VerbraucherInnen angesprochen wird, da man sich vorstellen kann, wie dieses Hochbett wie durch Zauberei mehr Platz schafft. In den anderen Katalogversionen liegt die Betonung nicht auf der Fantasie der KonsumentInnen – hier finden sich Überschriften wie „Ein aufgeräumtes Kinderzimmer? Vielleicht damit“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:77_1), „Mit diesen vier Möbeln wird Aufräumen zum Kinderspiel“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:77_1) und „Could your room use some more room?“ (IKEA Limited 2016:77_1), die eher praktische Aspekte in den Vordergrund stellen. Der Werbestil für deutsche Zielmärkte zeichnet sich hingegen durch seine Orientierung an Informationen und Fakten, Qualität, Technologie und Design aus. Auch dies spiegelt sich im IKEA-Online-Katalog wieder. So finden sich beispielsweise in der Detailansicht der Hochbettkombination *STUVA* in der österreichischen – „Dieses Hochbett wird zur Komplettlösung fürs Kinderzimmer – mit Schreibtisch, Regal und Kleiderschrank.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:77_1) –, in der britischen – „With this loft bed you get a complete solution for your child's room – including desk, wardrobe and open shelf unit.“ (IKEA Limited

2016:77_1) – und italienischen Version – „Questo letto a soppalco ti offre una soluzione completa per la cameretta del tuo bambino, con scrivania, guardaroba e scaffale.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:78_1) – eine eher allgemeine, wenig detaillierte Beschreibung des Produkts sowie ein Link, der zur Beschreibung des Produktes auf der jeweiligen Website führt. Im deutschen Katalog hingegen finden sich bereits im Katalog eine Vielzahl an technischen Informationen sowie die gesamte Produktbeschreibung und alle Maße (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:77_1). Dies reflektiert die Wichtigkeit von Informationen und Fakten für das deutsche Zielpublikum, wobei zusätzlich meist Funktionalität und Preis hervorgehoben werden – dies wird etwa beim Küchenbeispiel, bei dem im deutschen Katalog die Preiswertigkeit der individuell zusammenstellbaren Küchen bei IKEA mit der Überschrift „Preiswert und individuell“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1) hervorgehoben wird, deutlich. Der Werbestil für das britische Zielpublikum ist oft von Humor und Parodien gekennzeichnet. Dies spiegelt sich im britischen IKEA-Online-Katalog durch humoristische Aussagen wie „Most of us are more aware now than ever of the importance of reducing our footprint, and not just on the bathroom floor.“ (IKEA Limited 2016:99_1) und Wortspiele wie „But for others, it can often feel like a chore, maybe even a bit of a bore.“ (IKEA Limited 2016:1_2) und „Be that host with the most.“ (IKEA Limited 2016:1_2) wieder. Zudem wird Humor indirekt angesprochen. So wird in der britischen Version beim Kapitelaufmacher Essen auf schlechte Witze Bezug genommen: „The dining space you create is where you celebrate, talk, catch up, make plans, and laugh at bad jokes together [...].“ (IKEA Limited 2016:9_1). In den anderen Katalogversionen wird hier nicht direkt auf Witze – vor allem nicht auf schlechte – Bezug genommen, sondern es geht darum, Spaß zu haben – „Wie auch immer dein Essbereich aussieht: Es ist ein Ort zum Feiern, für Gespräche, großartige Pläne und vor allem viel Spaß.“ (IKEA Möbelertrieb OHG 2016:9_1) und „Spazi in cui festeggiare, parlare, discutere, fare progetti e ridere insieme.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:9_1) – oder dieser Aspekt kommt nicht vor, wie in der deutschen Version: „Wie auch immer dein Essplatz aussieht: Er ist ein Ort zum Feiern, für Gespräche und großartige Pläne.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:9_1).

Im Hinblick auf die Bildkommunikation setzt IKEA auch im Hinblick auf den Online-Katalog auf eine standardisierte Kampagne mit einer eindrücklichen visuellen Botschaft: Die KonsumentInnen sehen eingerichtete, bewohnte Räume und Menschen in realitätsnahen Situationen. Dabei werden die Bilder, die in der standardisierten Kampagne verwendet werden, meist von denselben universell verständlichen Kernbotschaften, die auch in den Texten immer wieder betont werden, abgeleitet. Ein Beispiel hierfür sind etwa die Kernbotschaften Zusammensein und gemeinsames Essens – ein Motiv, das als das gleiche Bild auf jedem Cover zu finden ist (vgl. IKEA Möbelertrieb OHG 2016:1_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_1; IKEA Limited 2016:1_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:1_1). Zusätzlich wird im

Rahmen der Bildkommunikation von IKEA Wert darauf gelegt, möglichst unterschiedliche Personen und Personenkonstellationen abzubilden, vermutlich um möglichst unterschiedliche Zielpersonen anzusprechen. Auch dies wird auf dem Cover deutlich, wo Menschen unterschiedlicher Herkunft gemeinsam an einem Tisch sitzen (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:1_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_1; IKEA Limited 2016:1_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:1_1). Außerdem ist im Hinblick auf die Bildkommunikation hervorzuheben, dass die beworbenen Produkte in allen Katalogversionen in den Kontext einer „Erlebnis-Situation“ (Keller 1999²:111), wie im Falle des Covers das gemeinsame Essen, gestellt werden, wodurch der Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen den Produkten, dem Unternehmen IKEA und den KonsumentInnen unterstützt wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass IKEA eine typisch interkulturelle Kommunikationsstrategie verfolgt: Dabei wird im Sinne einer internationalen Dachkampagne ein zentrales Konzept erstellt, das länderspezifisch konkretisiert und in den Zielmärkten mit unterschiedlichen Mitteln umgesetzt werden kann – im Falle des IKEA-Online-Katalogs geschieht dies basierend auf der generischen Katalogvorlage (siehe dazu auch Kapitel 5.2.3.1 Allgemeines und Produktion des IKEA-(Online-)Katalogs). Grundsätzlich lässt sich dabei feststellen, dass die kulturelle Anpassung vor allem über die Texte erfolgt: Im Hinblick auf den Kommunikationsinhalt und die Gestaltung der Kommunikation lässt sich feststellen, dass bei IKEA ein differenzierter Ansatz verfolgt wird, der durch Anpassungen an die Bedürfnisse und den Lebensalltag der KonsumentInnen in unterschiedlichen Zielkulturen charakterisiert ist. Gleichzeitig wird aber im gesamten IKEA-Online-Katalog im Sinne eines global einheitlichen Kommunikationskonzepts oft auf global verständliche Motive und emotionale Erlebniswerte zurückgegriffen. Im Rahmen der Bildkommunikation, die grundsätzlich standardisiert ist, werden meist allgemeine, universell ansprechende Bilder verwendet.

Wie ist die Kontrahierungspolitik bei IKEA gestaltet? (Siehe dazu auch Kapitel 4.3.2.4 Interkulturelle Kontrahierungspolitik.)

Im Hinblick auf die Kontrahierungspolitik verfolgt IKEA einen differenzierten Ansatz. Das bedeutet, lokale Tochterunternehmen setzen Preise für die Produkte fest, die den lokalen Preiskonditionen entsprechen. Im IKEA-Online-Katalog wird das insofern deutlich, als dass die Möbel in allen Katalogversionen unterschiedliche Preise haben, wie beispielsweise im Falle der Sofakombination *VALLENTUNA*, deren Preis in Österreich bei EUR 740,-- (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:53_1), in Deutschland bei EUR 710,-- (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:53_1), in Großbritannien bei GBP 665.00 (vgl. IKEA Limited 2016:53_1; etwa EUR 770,--) und in Italien bei EUR 735,-- (vgl. IKEA Retail S.r.l. 2016:54_1) liegt. Der Grund für die unterschiedlichen Preise liegt vermutlich darin, dass damit externen Faktoren, wie Wechselkursschwankungen, Inflation, Subventionen, Wettbewerb und Nachfrage, und internen Faktoren, wie Produktions- und Vertriebskosten, Rechnung ge-

tragen werden kann. Außerdem werden die Preise im britischen Katalog in Pfund angegeben – eine notwendige Anpassung an lokale Anforderungen und Gesetze.

Im Hinblick auf die Preiswahrnehmung der KonsumentInnen fällt zudem die Bemühung auf, ein standardisiertes Preis-Leistungs-Image zu vermitteln – also im Vergleich mit anderen gleichwertigen Produkten auf unterschiedlichen Märkten überall einen möglichst niedrigen und zugleich familienfreundlichen Preis anzubieten. Dies spiegelt sich in Aussagen wie „und das zu einem attraktiven Preis“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:93_1), „leistbare Preise für dich und deine Familie“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:43_2), „zu einem Preis, bei dem noch genug für neue Kleidung übrig bleibt“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:93_1), „Preiswert und individuell“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 41_1), „zu familienfreundlichen Preisen“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:43_2), „A new kitchen doesn't always require a major investment with your wallet. On a low budget you can achieve wonders [...]“ (IKEA Limited 2016:41_1), „affordable prices for you and your family“ (IKEA Limited 2016:43_2), „Una cucina nuova non sempre richiede un grosso investimento economico.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:41_1) und „prezzo accessibile, per te e per la tua famiglia“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:44_2) wider.

Was im Hinblick auf die Kontrahierungspolitik außerdem wichtig ist, ist der Aspekt der Preispräsentation. In den analysierten IKEA-Online-Katalogversionen werden die Preise folgendermaßen ausgezeichnet:

IKEA-Online-Katalog Österreich:

€349,-

Abbildung 7:
Preisdarstellung Österreich (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016: 41_1)

IKEA-Online-Katalog Deutschland:

796.-

Abbildung 6:
Preisdarstellung Deutschland (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016: 41_1)

IKEA-Online-Katalog Großbritannien:

£480

Abbildung 9:
Preisdarstellung Großbritannien (IKEA Limited 2016: 41_1)

IKEA-Online-Katalog Italien:

€39,99

Abbildung 8:
Preisdarstellung Italien (IKEA Retail S.r.l. 2016:42_1)

Grundsätzlich ist dabei hervorzuheben, dass in der deutschen Katalogversion – anders als in allen anderen Katalogversionen – kein Währungssymbol angegeben wird. Im österreichi-

schen und britischen Katalog wird das jeweilige Währungssymbol eher klein dargestellt und nur im italienischen Online-Katalog wird das Währungssymbol in der gleichen Schriftgröße wie der Preis dargestellt. Dies lässt vermuten, dass hier im Kontext der Preispräsentation kulturelle Überlegungen mit einfließen, die die Wichtigkeit und Beschaffenheit von Preispräsentationen in den unterschiedlichen Kulturen widerspiegeln. Woher genau diese Unterschiede in der Preispräsentation liegen könnten, darauf soll in der Analyse im Zuge der Untersuchung der vierten Hypothese näher eingegangen werden.

Im Kontext der Kontrahierungspolitik sind außerdem Preisendungen interessant, wobei IKEA auch hier einen weitgehend einheitlichen Ansatz verfolgt. Die Preisendung -99 wird meist grundsätzlich als billig und qualitativ nicht besonders hochwertig angesehen, wohingegen die Preisendungen -0 und -5 den Eindruck von Hochwertigkeit vermitteln. Auf den analysierten Seiten des österreichischen, deutschen und italienischen IKEA-Online-Katalogs finden sich zwar Produkte mit einem Preis mit der Preisendung -99, allerdings handelt es sich dabei meist um Accessoires, wie beispielsweise den Lampenschirm aus der neuen *SÄLLSKAP* Kollektion (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:8_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:8_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:8_1). Bei teureren Produkten, wie etwa der *SÄLLSKAP Bank mit Aufbewahrung*, wird in allen Katalogversionen entweder ein Preis ohne Kommastellen (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:8_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:8_1) oder ein Preis mit einer anderen Preisendung, wie etwa -0, gewählt (vgl. IKEA Retail S.r.l. 2016:8_1). Im britischen IKEA-Online-Katalog hingegen finden sich grundsätzlich nur Preisangaben ohne Kommastellen (vgl. IKEA Limited 2016:8_1). Dies ist möglicherweise auf die unterschiedliche Wahrnehmung wie wichtig Wertigkeit und Sparsamkeit in unterschiedlichen Kulturen sind, zurückzuführen (siehe dazu auch Analyse im Zuge der Untersuchung der vierten Hypothese).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Kontrahierungspolitik bei IKEA grundsätzlich differenziert erfolgt: Die Preise werden von den jeweiligen Länderniederlassungen festgesetzt, wodurch Anpassungen an lokale Gegebenheiten möglich sind. Auch im Hinblick auf die Preispräsentation und die Preisendungen wird ein differenzierter Ansatz verfolgt. Gleichzeitig wird aber auch Wert darauf gelegt, ein standardisiertes Preis-Leistungs-Image zu verkörpern, was wiederum Vertrauen bei den KonsumentInnen erzeugt.

Wie ist die Distributionspolitik bei IKEA gestaltet? (Siehe dazu auch Kapitel 4.3.2.5 Interkulturelle Distributionspolitik.)

Grundsätzlich ist die Standardisierung der Distributionspolitik aufgrund der unterschiedlichen Systematik der Warenverteilung in verschiedenen Ländern schwierig. Internationale Distributionspolitik erfolgt daher immer differenziert, da nationale Vertriebsstrukturen im Hinblick auf Absatzkanäle, Absatzorganisation und Logistik in verschiedenen Ländern, unterschiedliche KonsumentInnenanzahl, geographische Verteilung, Einkommen, Kaufverhalten und Ak-

zeptanz von Verkaufsmethoden von Kultur zu Kultur variieren.

Auf den analysierten Seiten findet sich zwar immer wieder der Hinweis zu Leistungen hinsichtlich der Lieferung von Produkten, allerdings keine genaueren Angaben. Exemplarisch ist hier die Detailansicht Raumschema bei der Küche *KNOXHULT* im Kapitel Kochen zu nennen. Hier finden sich im österreichischen – „Speditionslieferungen ab €39,-“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:41_1) und britischen Katalog – „For additional optional services“ (IKEA Limited 2016:41_1) – Links, die auf andere Bereiche im Katalog mit länderspezifisch unterschiedlichen Lieferungsangeboten führen. Im deutschen und italienischen Katalog sind keine derartigen Links zu finden (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:42_1). Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass der Katalog hauptsächlich als Inspirationsquelle und Werbeinstrument dienen soll – wenn es um spezifischere Details wie die Lieferung geht, gibt es entweder Links auf entsprechende differenzierte Infobereiche der jeweiligen Länderniederlassungen, oder es wird davon ausgegangen, dass KonsumentInnen zum Einkauf in ein Möbelhaus in ihrer Nähe gehen und damit die Frage nach der Distribution sowieso ausgeklammert werden kann, da KonsumentInnen die Möbel selbst transportieren, oder vor Ort einen Transport veranlassen können.

Es ist grundsätzlich davon auszugehen, dass der Katalog nicht primär die Aufgabe hat, die Distributionspolitik von IKEA zu zeigen, da es hier mehr darum geht, die potenziellen KonsumentInnen in ein IKEA-Möbelhaus zu locken, wo sie ihre Einkäufe tätigen sollen. Das Marketinginstrument der Distributionspolitik im Hinblick auf den Transport der Möbel vom Möbelhaus zu den VerbraucherInnen nach Hause wird in diesem Fall zudem durch die allseits bekannte Selbsttransport-Politik von IKEA mehr oder weniger ausgehebelt. In diesem Zusammenhang könnte allerdings die Frage nach der Akzeptanz dieser Art der Distribution in unterschiedlichen Kulturen von Interesse sein. Da hierzu auf den analysierten Beispielseiten allerdings nichts vorliegt, muss dieser Punkt offen bleiben.

Zusammenfassung: Welche Art der Marketingstrategie verfolgt IKEA?

Eine Mischung aus standardisierten und differenzierten Elementen sorgt dafür, dass IKEA in jedem Land scheinbar absolut identisch agiert und es zugleich schafft, auf kulturelle Unterschiede einzugehen. Dabei werden die Produktpolitik und die Markenpolitik grundsätzlich standardisiert betrieben, was einerseits zu Kosteneinsparungen und zugleich dazu führt, dass ein einheitliches, Zuverlässigkeit vermittelndes Markenimage aufgebaut wird. Die Kommunikationspolitik hingegen findet grundsätzlich differenziert statt – wobei hier von einem global standardisierten Kommunikationskonzept ausgehend Anpassungen an die Zielkulturen möglich sind, wodurch die standardisierten Produkte an die Bedürfnisse der KonsumentInnen angepasst werden können und das Markenimage gezielt aufgebaut werden kann. Anpassungen werden dabei vor allem im Hinblick auf die sprachliche und inhaltliche Gestaltung vorgenommen: IKEA soll überall als einzigartiges, typisch schwedisches Möbelhaus erlebt werden –

die Maßnahmen, die nötig sind, um dieses Image aufzubauen, sind aber an lokale Gegebenheiten angepasst. Auch im Hinblick auf die Kontrahierungspolitik wird ein differenzierter Ansatz verfolgt, der sich vor allem im Hinblick auf die Preispräsentation sowie auf die Preisendungen erkennen lässt, zugleich wird aber im Hinblick auf eine einheitliche Wahrnehmung der Marke IKEA auf ein standardisiertes Preis-Leistungs-Image in allen Zielmärkten Wert gelegt. Die Distributionspolitik findet vermutlich grundsätzlich differenziert statt, allerdings sind hierzu auf den Beispielseiten kaum Informationen zu finden.

Entspricht die Marketingstrategie von IKEA den Grundsätzen des interkulturellen Marketing, wie sie in der marketingtheoretischen Literatur dargelegt werden?

In der Praxis des interkulturellen Marketings wird im Hinblick auf den Marketingansatz meist eine Kombination aus Standardisierung und Differenzierung gefordert (vgl. beispielsweise Müller/Gelbrich 2004:472f.; Vollert 2006:72-74, siehe dazu Kapitel 4.2.4.4 Interkulturelles Marketing – eine Kombination aus Standardisierung und Differenzierung). Das interkulturelle Marketing verschreibt sich dabei der Kombination aus Berücksichtigung kultureller Unterschiede und Ausnutzung globaler Gemeinsamkeiten. Diese Herangehensweise wird vor allem in der heutigen globalisierten Zeit in der Marketingtheorie als vorteilhafteste Marketingstrategie angesehen.

IKEA verfolgt mit seiner Marketingstrategie grundsätzlich einen klassisch interkulturellen Marketingansatz mit einer Dachkampagne, bei der ein globales Konzept entwickelt wird, das in der Ausführung lokale Anpassungen erlaubt. Grundsätzlich gibt es laut Marketingtheorie insbesondere im Bereich der Produktpolitik und der Markenpolitik Vorteile durch Standardisierung, differenziert erfolgen sollten Kommunikations-, Kontrahierungs- und Distributionspolitik – dies spiegelt sich auch in der Marketingstrategie von IKEA wider. IKEA ist damit in allen Teilbereichen des Marketing-Mix ein klassisches Beispiel für interkulturelles Marketing: Wo immer möglich werden Gemeinsamkeiten genutzt – etwa im Hinblick auf standardisierte Produkte – und das globale Markenimage wird aufrechterhalten, dabei wird zugleich ein Fokus auf die Wichtigkeit lokaler und kultureller Besonderheiten und Unterschiede gelegt, denen vor allem mittels der Kommunikationspolitik Rechnung getragen wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass diese Art der Hybridlösung, in deren Rahmen manche Elemente des Marketing-Mix standardisiert (Produkt- und Markenpolitik) und manche differenziert (Kommunikations-, Kontrahierungs- und Distributionspolitik) werden, allen Grundsätzen des interkulturellen Marketings entspricht, womit die erste Hypothese als bewiesen angesehen werden kann.

2. Auf kulturelle Faktoren, die im Marketing grundsätzlich beachtet werden müssen, wird im Marketing von IKEA Rücksicht genommen.

Im Folgenden sollen die ausgewählten Beispielseiten hinsichtlich kultureller Anpassungen im Hinblick auf kulturelle Faktoren, auf die laut marketingtheoretischer Ansätze in allen Bereichen des Marketing-Mix Rücksicht genommen werden sollte, untersucht werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass in allen Bereichen des Marketings von IKEA auf kulturelle Faktoren Rücksicht genommen wird. Zu den grundsätzlichen kulturellen Faktoren zählen Kommunikation, Werte und Gewohnheiten, soziale Institutionen, Erziehung und Bildung, Konsummuster, Ästhetik, Farben und Zahlen, Religion sowie ziellandspezifische und unternehmensspezifische Kriterien.

Auf welche grundsätzlichen kulturellen Faktoren wird im Ikea-Online-Katalog Rücksicht genommen? (Siehe dazu auch Kapitel 4.3.1 Kulturelle Faktoren, die im Marketing grundsätzlich beachtet werden müssen.)

Kommunikation

Kommunikation ist ein wichtiger Bereich, in dem Kulturunterschiede im Marketing unbedingt berücksichtigt werden sollten. Unternehmen kommunizieren in allem, was sie tun, und müssen daher in allen Bereichen der Kommunikation – von Sprache über nonverbale und schriftliche Kommunikation bis hin zum Inhalt der Kommunikation – auf kulturelle Unterschiede achten.

Ein Unternehmen muss zunächst die Sprache des Zielmarktes sprechen, um Produkte zielgruppengerecht zu präsentieren. Wie bereits im Zuge der Analyse der Kommunikationspolitik bei IKEA festgestellt, werden die verschiedenen Versionen des IKEA-Online-Katalogs spezifisch für die jeweilige Zielsprache erstellt und vor allem im Hinblick auf die Kommunikation sind dabei kulturelle Anpassungen festzustellen. Dies betrifft sowohl was kommuniziert wird – den Kommunikationsinhalt – als auch die Art und Weise, wie kommuniziert wird, einzig im Hinblick auf die Bildkommunikation wurden keine Anpassungen festgestellt, was allerdings vermutlich daher rührt, dass die Bilder meist von allgemein verständlichen Kernbotschaften abgeleitet werden (siehe dazu Analyse zur Untersuchung der ersten Hypothese). Grundsätzlich wurde dabei festgestellt, dass die kulturelle Adaption vor allem über die Texte erfolgt, die an die jeweilige Kultur des Zielmarktes angepasst werden. Wie genau die kulturelle Anpassung erfolgt, soll – abgesehen von den bereits getroffenen Erkenntnissen im Zuge der Analyse für die Untersuchung der ersten Hypothese – in der Analyse im Rahmen der Untersuchung der vierten Hypothese untersucht werden.

Für die Bestätigung der zweiten Hypothese genügen allerdings vorerst die Erkenntnisse aus der Analyse im Zuge der Untersuchung der ersten Hypothese: Im Bereich Kommunikation im Allgemeinen werden auf den Beispielseiten aus dem IKEA-Online-Katalog die jeweili-

gen Zielkulturen berücksichtigt und der gesamte Kommunikationsauftritt wird angepasst.

Werte und Gewohnheiten

Werte bestimmen, wie wir denken und was wir für angemessen, wichtig und wünschenswert halten – dabei können sich Werte von Kultur zu Kultur unterscheiden und ihnen kann unterschiedliche Wichtigkeit zugewiesen werden. Grundsätzlich wurde bereits im Zuge der Analyse der Kommunikationspolitik von IKEA im Rahmen der Untersuchung der ersten Hypothese festgestellt, dass im Hinblick auf Werte und Einstellungen – basierend auf dem global einheitlichen grundsätzlichen Kommunikationskonzept von IKEA – oft auf universell verständliche Werte und Motive, wie etwa Familie, Zusammensein, gemeinsames Essen, Zuhause, gemütliche Atmosphäre und Natur, zurückgegriffen wird. Diese universell verständlichen Werte sind in allen Katalogversionen zu finden – daher scheint es auf den ersten Blick, als würden hier keine kulturell bedingten Anpassungen vorgenommen. Allerdings werden diese Grundmotive für unterschiedliche Kulturen über die sprachliche Gestaltung der Texte an die jeweiligen Zielkulturen angepasst. Wie genau diese kulturellen Universalien an verschiedene Zielkulturen angepasst werden, soll im Zuge der Analyse im Rahmen der Untersuchung der vierten Hypothese näher betrachtet werden.

Gewohnheiten haben Einfluss darauf, wie Produkte verwendet werden, und auf das Einkaufsverhalten. In diesem Bereich finden sich im IKEA-Online-Katalog vor allem im Hinblick auf Essgewohnheiten und die damit zusammenhängende Verwendung von Produkten Anpassungen. So finden sich etwa bei der Schüssel *VARDAGEN* unterschiedliche Vorschläge, wofür man die Schüssel verwenden kann: Im österreichischen Katalog wird in der Beschreibung „Palatschinkenteig“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:1_2), in der deutschen Version „Pfannkuchenteig“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_2), in der britischen Version „pancake batter“ (IKEA Limited 2016:1_2) und in der italienischen Version „l'impasto della torta“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:1_2) als Beispiel angegeben. Dies lässt sich auf unterschiedliche Essgewohnheiten zurückführen: In Österreich, Deutschland und Großbritannien kennt man unterschiedliche Versionen des Pfannkuchens, die allerdings jeweils anders heißen und sich auch im Hinblick auf die Zutaten unterscheiden können; in Italien hingegen wird hier auf Kuchenteig verwiesen, da es hier keine Pfannkuchenversion gibt. Auch beim Rezept für den Lachsburger wird auf unterschiedliche Essgewohnheiten Rücksicht genommen: Während im deutschen – „Sandwichbrötchen“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:43_2) –, britischen – „burger buns“ (IKEA Limited 2016:43_2) – und italienischen Katalog – „panini per hamburger“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:44_2) – beim Rezept für den Lachsburger jeweils amerikanische Brötchen gewählt werden, wird in der österreichischen Version die lokale Zutat „Weckerl“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:43_2) verwendet, obwohl Weckerl eigentlich nicht als Burgerzutat im klassischen Sinn verwendet werden. Zurückzuführen sind diese Anpassungen vermutlich auf kulturspezifische Unterschiede im

Hinblick auf Gewohnheiten im Zusammenhang mit Essen – und auf die Ablehnung von Fremdem in der italienischen und österreichischen Kultur (siehe dazu Analyse im Zuge der Untersuchung der vierten Hypothese).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Hinblick auf kulturell unterschiedliche Werte und Gewohnheiten Anpassungen im IKEA-Online-Katalog festzustellen sind. Dabei werden meist universell verständliche Grundwerte, wie etwa Familie und Natur, aufgegriffen und über die textliche Gestaltung an die verschiedenen Zielkulturen angepasst. Im Hinblick auf Gewohnheiten lässt sich vor allem eine Berücksichtigung von Unterschieden im Bereich der Essgewohnheiten feststellen.

Soziale Institutionen und Bildung

Soziale Institutionen stellen Referenzgruppen dar, die Werte und Einstellungen bereitstellen und das Verhalten der Gruppenmitglieder beeinflussen. Die wichtigste soziale Institution ist dabei die Familie. Wie bereits mehrfach dargelegt, ist die soziale Institution Familie ein wichtiges Motiv, auf das in allen Katalogversionen immer wieder verwiesen wird. Unterschiede lassen sich vor allem im Hinblick darauf, welche Wichtigkeit der Familie als soziale Institution in den analysierten Kulturen zugeschrieben wird, feststellen. Wie genau dies geschieht, soll im Zuge der Analyse im Rahmen der Untersuchung der vierten Hypothese anhand einiger Beispiele exemplarisch dargestellt werden.

Bildung ist ein weiterer wichtiger kultureller Faktor: Sie hat beispielsweise direkten Einfluss auf den Inhalt von Marketing und auf Konsumgewohnheiten. Vermutlich aufgrund der geographischen Nähe und den relativ ähnlichen grundsätzlichen Voraussetzungen für Bildung in den analysierten Ländern lassen sich hier allerdings keine Unterschiede feststellen. Der einzige Fall, in dem merklich ein deutlicherer Schwerpunkt auf mehr Informationen gelegt wird, sind die Produktbeschreibungen im deutschen Katalog, etwa bei der Detailansicht *STUVA* (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:77_1), die grundsätzlich deutlich mehr Informationen und Text beinhalten als die Produktbeschreibungen in den anderen Versionen (vgl. beispielsweise Detailansichten IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:77_1; IKEA Limited 2016:77_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:77_1). Dies ist allerdings nicht auf unterschiedliche Bildungsniveaus zurückzuführen, sondern hängt vielmehr mit den unterschiedlichen Kommunikationsstilen in den analysierten Kulturen zusammen (siehe dazu Abschnitt *Wie ist die Kommunikationspolitik bei IKEA gestaltet?* im Zuge der Untersuchung der ersten Hypothese sowie Analyse im Zuge der Untersuchung der vierten Hypothese).

Im Hinblick auf die kulturell unterschiedlichen Faktoren soziale Institutionen und Bildung ist festzuhalten, dass es hinsichtlich sozialer Institutionen vor allem Unterschiede dahingehend gibt, wie die Familie in unterschiedlichen Kulturen gesehen wird und welche Wichtigkeit ihr zuteil wird, und im Hinblick auf Bildung lässt sich festhalten, dass dieser kulturell potenziell unterschiedliche Faktor im Kontext des IKEA-Online-Katalogs eher keine Rolle

spielen dürfte, vor allem da es zwischen den analysierten Kulturen – vermutlich auch bedingt durch ihre geographische Nähe – kaum Unterschiede im Hinblick auf die Bildung geben dürfte.

Konsummuster

Auch Konsummuster unterscheiden sich kulturell, denn Bedürfnisse werden in unterschiedlichen Kulturen als unterschiedlich wichtig angesehen und dementsprechend auf unterschiedliche Art und Weise erfüllt.

Anpassungen im Hinblick auf unterschiedliche Konsummuster lassen sich allerdings im IKEA-Online-Katalog nicht feststellen, vielmehr wird ein Schwerpunkt darauf gelegt, Menschen in allen Kulturen gleichermaßen deutlich zu machen, dass die IKEA-Produkte ein wichtiger Beitrag für gemütliches Zusammensein und Zuhause sind, und dass damit in allen Kulturen das gleiche Bedürfnis für IKEA-Produkte besteht. Dies wird in den unterschiedlichen Katalogversionen in Äußerungen über die Produkte wie „Vielleicht sagst du bei dem einen oder anderen: Das ist wie für mich gemacht! Und genau genommen ist es auch so.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:1_2), „[...] [D]u hast hoffentlich nicht das Gefühl, dass wir etwas entwerfen, was du gar nicht brauchst.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_2), „The result is as personal as it gets, [...] really up your street.“ (IKEA Limited 2016:41_1) oder „Ora e il momento di sfogliare questo catalogo e scoprire prodotti e soluzioni pensati per la tua vita quotidiana.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:1_2) deutlich. Es wird also im Sinne eines erfolgreichen Marketings Wert darauf gelegt, ein universelles Bedürfnis für die IKEA-Produkte zu schaffen, wodurch Einfluss auf das Kaufverhalten genommen wird. Auf eventuelle Unterschiede im Hinblick auf Konsummuster sind keine Anpassungen ersichtlich.

Institutionen und Gewohnheiten prägen den Alltag der Menschen in unterschiedlichen Kulturen und haben damit Einfluss auf die Konsummuster. Wichtige Faktoren in diesem Kontext sind beispielsweise Feiertage, Öffnungszeiten sowie Gewohnheiten im Hinblick auf Mahlzeiten. Hinsichtlich Feiertagen und Öffnungszeiten finden sich auf den analysierten Beispielseiten keine Informationen, was vermutlich darauf zurückzuführen ist, dass die IKEA-Online-Kataloge für Länderzielmärkte erstellt werden, wobei es selbst innerhalb der Zielmärkte Unterschiede im Hinblick auf diese Faktoren geben kann – beispielsweise im Hinblick auf Feiertage in unterschiedlichen deutschen Bundesländern –, wodurch nicht nur kulturelle Anpassungen, sondern regionale Anpassungen erfolgen müssten. Da der IKEA-Online-Katalog primär als Inspirationsquelle dienen soll, finden sich derartig spezifische Informationen vermutlich eher auf den kulturspezifischen Websites.

Eine Berücksichtigung abweichender Konsummuster lässt sich allerdings im Hinblick auf Essgewohnheiten in verschiedenen Ländern feststellen. Dabei wurde bereits im Zuge der Analyse der Gestaltung der Kommunikationspolitik bei IKEA sowie im Zuge der Analyse der allgemeinen kulturellen Faktoren Werte und Gewohnheiten festgestellt, dass es hier vermut-

lich kulturell bedingte Anpassungen gibt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Hinblick auf Konsummuster keine kulturellen Anpassungen vorgenommen werden, vielmehr wird versucht, universelle Bedürfnisse zu nutzen, um damit kulturspezifische Konsummuster auszuklammern. Im Hinblick auf durch Institutionen geprägte Konsummuster lassen sich im Katalog keine Anpassungen feststellen und im Hinblick auf Konsummuster aufgrund abweichender Gewohnheiten spielen hauptsächlich Essgewohnheiten eine Rolle.

Ästhetik, Farben und Zahlen

Ästhetik, Farben und Zahlen sind kulturelle Faktoren, die in allen Bereichen des Marketings eine wichtige Rolle spielen können, da sie in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Bedeutungen haben können. Damit sind hier grundsätzlich Anpassungen erforderlich.

As auf den analysierten Beispielseiten gibt es sowohl im Hinblick auf die Produkte als auch im Hinblick auf die Gestaltung der Texte und des Katalogs an sich keine kulturbedingten Anpassungen im Hinblick auf Farben, Zahlen und Ästhetik. Im Hinblick auf die Produkte ist dies darauf zurückzuführen, dass diese bei IKEA grundsätzlich standardisiert angeboten werden, wobei die Vorteile der Standardisierung vermutlich die eventuell bestehenden Nachteile durch unterschiedliches Ästhetikempfinden oder die kulturell unterschiedliche Wahrnehmung von Farben und Zahlen in den Hintergrund rücken. Auch im Hinblick auf die Ästhetik und die farbliche Gestaltung des Katalogs an sich lassen sich keine kulturell bedingten Anpassungen feststellen – dies ist zum einen auf die generische Katalogvorlage zurückzuführen, zum anderen spielt hierbei aber auch sicherlich die geographische Nähe der analysierten Kulturen eine Rolle, da dadurch keine so großen Unterschiede im Hinblick auf das Ästhetikempfinden oder die Farbwahrnehmung anzunehmen sind, wie dies beispielsweise im Vergleich mit afrikanischen, arabischen oder asiatischen Kulturen der Fall sein könnte.

Der einzige Bereich, der im Hinblick auf die Farbgebung besonders hervorzuheben ist, ist die typische IKEA-Farbgebung Blau/Gelb, die vor allem im letzten Kapitel, in dem es um das Unternehmen IKEA geht, präsent ist (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:105_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:105_1; IKEA Limited 2016:105_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:106_1). Durch die Verwendung der Farben der schwedischen Flagge wird die schwedische Herkunft des Unternehmens hervorgehoben, was ein wichtiger Teil der Markenpolitik von IKEA ist. Daher ist es nur logisch, dass hier aufgrund des globalen Markenimages keine kulturell bedingten Anpassungen vorgenommen werden.

Zusammenfassend lässt sich im Kontext von Ästhetik, Farben und Zahlen feststellen, dass auf den analysierten Beispielseiten keine kulturell bedingten Anpassungen vorgenommen wurden. Dies liegt größtenteils daran, dass eine standardisierte Produktpolitik sowie im Hinblick auf die Unternehmensfarben ein einheitliches Markenimage in allen Zielkulturen verfolgt wird.

Religion

Religiöse Unterschiede können beispielsweise im Hinblick auf Konsummuster in unterschiedlichen kulturellen Kontexten vor allem im Zusammenhang mit Öffnungszeiten (etwa dem Sonntag als Ruhetag) eine Rolle spielen. Hierzu finden sich auf den analysierten Beispielseiten allerdings keine Informationen, da die unterschiedlichen Katalogversionen keine derartig spezifisch lokalen Informationen enthalten (siehe dazu auch Abschnitt *Konsummuster*).

Auch im Timing von Produkteinführungen oder Werbeaktionen muss Rücksicht auf Feiertage und sogar die religiöse Bedeutung bestimmter Zahlen gelegt werden: Bestimmte Wochen- oder Monatstage und sogar bestimmte Jahre können aufgrund religiöser Faktoren als ungünstig oder günstig eingestuft werden. Da allerdings lokale Werbeaktionen nicht im IKEA-Online-Katalog enthalten sind, spielt auch dieser Bereich hier keine Rolle.

Grundsätzlich sind zudem in allen Versionen des IKEA-Online-Katalogs im Inhalt der Texte keine religiöse Themen zu finden. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass sich die VerfasserInnen des Katalogs bewusst sind, dass dies ein tabureicher Bereich ist, der demnach bewusst ausgeklammert wurde.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass auf den analysierten Doppelseiten keine Anpassungen im Hinblick auf religiöse Unterschiede festzustellen sind. Dies liegt daran, dass Bereiche, in denen religiös begründete kulturelle Unterschiede eine Rolle spielen könnten, nicht im Katalog enthalten sind und auch in den Texten und Bildern nicht auf religiöse Motive zurückgegriffen wird.

Ziellandspezifische Kriterien

Im Hinblick auf ziellandspezifische Kriterien wie Klima, Topographie, wirtschaftliche Stellung eines Landes, infrastrukturelle Bedingungen, Ressourcenvorkommen und demographische Strukturen lassen sich auf den analysierten Beispielseiten keine Informationen finden.

Im Kontext des rechtlichen Umfelds, etwa im Hinblick auf Gesetze, Rechts- und Wirtschaftsordnung sowie steuerliche Unterschiede, lassen sich kulturelle Anpassungen finden. So werden etwa Preise im britischen Katalog in Pfund angegeben und es wird bei der Schreibweise der Preise im britischen Katalog anstatt des Kommas ein Punkt verwendet – die Schreibweise von Geldbeträgen wird also an die jeweilige Kultur angepasst (vgl. IKEA Möbelertrieb OHG 2016:53_1; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:53_1; IKEA Limited 2016:53_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:54_1). Dies ist ein wichtiger Bereich, denn andernfalls könnte sich aus einer anderen Schreibweise eine andere Preisbedeutung für britische KonsumentInnen ergeben, was wiederum zu rechtlichen Problemen führen könnte.

Unterschiede im Hinblick auf gesellschaftliche Strukturen wie etwa den Status der Familie oder der Geschlechter innerhalb der unterschiedlichen Kulturen lassen sich vermutlich im Rahmen der inhaltlichen Anpassung der Texte an die unterschiedlichen Zielmärkte erken-

nen. Dieser Bereich soll im Zuge der Analyse der vierten Hypothese näher betrachtet werden, allerdings wird davon ausgegangen, dass hier Anpassungen vorgenommen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Hinblick auf Kriterien wie Klima, Topographie, wirtschaftliche Stellung, infrastrukturelle Bedingungen, Ressourcenvorkommen und demographische Strukturen in den unterschiedlichen Katalogversionen keine Anpassungen deutlich werden. Im Hinblick auf rechtliche Unterschiede lassen sich Anpassungen vor allem hinsichtlich der unterschiedlichen Preisdarstellung feststellen und im Hinblick auf gesellschaftliche Strukturen, wie etwa die Familie oder die unterschiedlichen Geschlechterrollen, gibt es vermutlich textliche Anpassungen, auf die im Rahmen der Analyse im Zuge der Untersuchung der vierten Hypothese näher eingegangen werden soll.

Unternehmensspezifische Kriterien

Schließlich gibt es auch unternehmensspezifische Kriterien, die die Entscheidungen kulturell verschiedener KonsumentInnen beeinflussen können. Dabei handelt es sich vor allem um Kriterien, die die unterschiedliche Wahrnehmung des Images oder der Herkunft eines Unternehmens bestimmen.

Beispielhaft ist in diesem Zusammenhang etwa die Buy-National-Mentalität zu nennen, die dazu führt, dass Produkte abgelehnt werden können, nur weil das Unternehmen aus einem anderen Land kommt. Da IKEA grundsätzlich großen Wert darauf legt, als typisch schwedisches Unternehmen angesehen zu werden, lässt sich hier keine Anpassung im Hinblick auf eine etwaig bestehende Buy-National-Mentalität in unterschiedlichen Kulturen finden. Auch in der Katalogversion für den britischen Zielmarkt, in dem es eine stärkere Tendenz zur Buy-National-Mentalität gibt, wird wie in allen anderen Katalogversionen immer wieder auf das typisch schwedische an den IKEA-Produkten hingewiesen. Deutlich wird dies beispielsweise in der Beschreibung der *SÄLLSKAP* Kollektion:

IKEA-Online-Katalog Österreich:

„Inspiriert von traditionellem schwedischem Design, ist die *SÄLLSKAP* Kollektion wie geschaffen für gemütliches Beisammensein.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:8_1)

IKEA-Online-Katalog Deutschland:

„Inspiriert von traditionellem schwedischem Möbeldesign schafft *SÄLLSKAP* eine gemütliche und gesellige Atmosphäre.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:8_1)

IKEA-Online-Katalog Großbritannien:

„Inspired by traditional Swedish design, new *SÄLLSKAP* collection celebrates the joy of being together.“ (IKEA Limited 2016:8_1)

IKEA-Online-Katalog Italien:

„Ispirata al tradizionale stile svedese, la collezione *SÄLLSKAP* celebra la gioia di stare

insieme.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:8_1).

Auch das Image eines Unternehmens spielt hierbei eine wichtige Rolle und es stellt sich die Frage nach der kulturellen Anpassung, um den Wünschen der potenziellen KonsumentInnen zu entsprechen. So ist dies etwa im Hinblick auf die Corporate Social Responsibility der Fall: Hier stellt sich die Frage, ob man diese standardisiert oder differenziert auslegt. Auf den analysierten Beispielseiten findet sich lediglich in der Reportage ein Hinweis auf einen Bereich der Corporate Social Responsibility von IKEA: Es wird in allen Katalogversionen betont, dass nur MSC- beziehungsweise ASC-zertifizierte Fischprodukte verwendet werden (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:43_2; IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:43_2; IKEA Limited 2016:43_2; IKEA Retail S.r.l. 2016:44_2). Hier lässt sich basierend auf den analysierten Beispielseiten folglich lediglich ein standardisierter nicht auf die verschiedenen Zielkulturen angepasster CSR-Ansatz vermuten.¹⁸

Im Hinblick auf eine eventuell bestehende Ablehnung von Produkten aufgrund des Unternehmensimages lassen sich keine kulturellen Anpassungen finden, vielmehr wird hier – im Einklang mit der Markenpolitik – der schwedische Ursprung von IKEA hervorgehoben. Im Hinblick auf den Bereich Corporate Social Responsibility lassen sich in den verschiedenen Katalogversionen keine Anpassungen feststellen.

Zusammenfassung: Wird auf kulturelle Faktoren, die in allen Bereichen des Marketings zu berücksichtigen sind, im Marketing von IKEA Rücksicht genommen?

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass diese Hypothese nur teilweise bewiesen werden konnte. Die wichtigsten kulturellen Faktoren, auf die im Marketing von IKEA in allen Bereichen Rücksicht genommen wird, sind die Kommunikation sowie Werte und Gewohnheiten. In anderen Bereichen sind nur teilweise Anpassungen ersichtlich, was mit auf die standardisierte Produktpolitik sowie die global einheitliche Markenpolitik zurückzuführen ist. Schließlich gibt es kulturelle Faktoren, zu denen keine Informationen in den Katalogen gefunden werden konnten, wodurch offen bleiben muss, ob hier kulturelle Anpassungen vorgenommen werden – allerdings ist davon auszugehen, dass grundsätzlich zumindest hinsichtlich der kulturellen Faktoren Ästhetik, Farben und Zahlen und der Corporate Social Responsibility auch Anpassungen vorgenommen werden, dies ist lediglich auf den analysierten Beispielseiten nicht ersichtlich.

¹⁸ Auf einer nicht zur Analyse ausgewählten Doppelseite, bei der es um die Stärkung von Kinderrechten geht, werden in der österreichischen, deutschen und britischen Version globale CSR-Projekte vorgestellt (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:57_2; IKEA Deutschland GmbH & Co.KG 2016:57_2; IKEA Limited 2016:57_2), wohingegen in der italienischen Version ein lokales italienisches Programm ausgewählt wurde (vgl. IKEA Retail S.r.l. 2016:58_2). Dies lässt vermuten, dass auch im Hinblick auf Corporate Social Responsibility bei IKEA lokale Projekte hervorgehoben werden, um den Beitrag, den IKEA in einem Zielland leistet, hervorzuheben.

3. **Der wichtigste Bereich, der Einfluss auf die Marketingstrategie von Niederlassungen eines Unternehmens in unterschiedlichen Zielkulturen hat, ist die Kommunikation. Daraus lässt sich schließen, dass das interkulturelle Marketing ein interessantes Berufsfeld für TranslatorInnen darstellen kann.**

Grundsätzlich sehen die für die verschiedenen Länder erstellten IKEA-Online-Kataloge auf den ersten Blick vollkommen gleich aus, das Einzige, was die Katalogversionen auf den ersten Blick unterscheidet, sind die unterschiedlichen Landessprachen. Selbst, wenn man sich also nicht näher mit diesem Thema beschäftigt, wird sofort deutlich, dass die Kommunikation ein besonders wichtiger – wenn nicht sogar der wichtigste – Bereich sein muss, der Einfluss auf die Marketingstrategie von IKEA und damit vermutlich auch auf die von Niederlassungen anderer Unternehmen in unterschiedlichen Zielkulturen hat. Basierend auf den Aspekten, auf die im Marketing bei IKEA ausgehend von den bereits analysierten Hypothesen besonders Wert gelegt wird, soll untersucht werden, ob sich diese Hypothese bestätigen lässt.

Zunächst ist festzuhalten, dass die Kommunikationspolitik im Hinblick auf Kulturunterschiede der wichtigste Bereich des Marketing-Mix ist – hier sind im IKEA-Online-Katalog die meisten Anpassungen für unterschiedliche Zielgruppen ersichtlich. Das liegt daran, dass sich alles über zielgerichtete Kommunikation an unterschiedliche Bedürfnisse und Zielgruppen anpassen lässt, egal wie etwa Produkte aussehen oder welche universellen Grundwerte im Marketing besonders hervorgehoben werden sollen (siehe dazu Abschnitte *Wie ist die Produktpolitik bei IKEA gestaltet?* sowie *Wie ist die Kommunikationspolitik bei IKEA gestaltet?* im Rahmen der Untersuchung der ersten Hypothese).

Auch der enge Zusammenhang von Marken- und Kommunikationspolitik macht deutlich, dass die Kommunikationspolitik ein wichtiger Bereich für global tätige Unternehmen ist, denn mithilfe der Kommunikationspolitik werden aus Produkten Marken und aus Unternehmen Persönlichkeiten – dies lässt sich am Beispiel IKEA besonders deutlich belegen (siehe dazu Abschnitte *Wie ist die Markenpolitik bei IKEA gestaltet?* sowie *Wie ist die Kommunikationspolitik bei IKEA gestaltet?* im Rahmen der Untersuchung der ersten Hypothese).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass, egal welche Instrumente des Marketing-Mix und welche Faktoren und Bereiche, in denen Kulturunterschiede generell eine Rolle spielen, man betrachtet, die Anpassung an die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielkulturen immer über die Kommunikation erfolgt. Dieser Bereich ist damit der wichtigste Bereich des (interkulturellen) Marketings – was sich zudem auch in der allgemein üblichen Marketingdefinition zeigt, wobei man unter Marketing, den **kommunikativen** Prozess versteht, der bei potenziellen KonsumentInnen Kaufinteresse weckt und durch den KundInnenbindung geschaffen wird (siehe dazu auch Kapitel 4.1.1 Definition Marketing). Da potenzielle KäuferInnen heutzutage einer Angebotsvielfalt gegenüber stehen, müssen Unternehmen ihre Produkte gegenüber der Konkurrenz abgrenzen – und dies geschieht über die Kommunikation, wobei zu-

gleich Anpassungen an die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielkulturen erfolgen können.

Die Übersetzung nimmt dabei eine besonders wichtige Rolle ein, denn im interkulturellen Marketing wird im Rahmen der interkulturellen Kommunikationspolitik meist ein grundsätzliches Konzept vorgegeben, dass über die Übersetzung der Kommunikationsinhalte an die jeweiligen Zielkulturen angepasst wird – mit dem Vorgang der Übersetzung geht also immer auch eine Adaption an die Zielgruppe einher. Zwar werden die Marketingtexte bei IKEA meist von muttersprachlichen und zielkulturell enkulturierten WerbetexterInnen erstellt, aber auch TranslatorInnen können als KommunikationsexpertInnen, sofern sie über Marketingwissen und Wissen über die verschiedenen Kulturen verfügen, die Übersetzung und zugleich zielkulturelle Anpassung von Kommunikationsmaßnahmen übernehmen. Vor allem die funktionale Übersetzung nach Nord (1993) sowie die Skopostheorie nach Reiß und Vermeer (1984) spielen vor diesem Hintergrund eine Rolle: Die zielgruppenspezifische Betonung dieser Übersetzungstheorien zeigt, dass sich ÜbersetzerInnen der Wichtigkeit funktionaler, zielgerichteter und gezielt angepasster Übersetzungen für verschiedene Zielgruppen beziehungsweise -kulturen grundsätzlich bewusst sind.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Kommunikation der wichtigste Bereich ist, der Einfluss auf die Marketingstrategie von Unternehmen in unterschiedlichen Zielkulturen hat. Aufgrund der Wichtigkeit der Kommunikation mit potentiellen KonsumentInnen sowie aufgrund des interkulturellen und sprachlich vielseitigen Umfeldes ist der Bereich des interkulturellen Marketings damit auch für TranslatorInnen interessant und kann ein mögliches Berufsfeld darstellen. Dabei sind besonders Marketingwissen, Kulturwissen, Wissen um kulturelle Unterschiede sowie zielgerichtetes translatorisches Handeln wichtig.

4. Wichtige Aspekte der Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall und deren Auswirkungen spiegeln sich im IKEA-Online-Katalog wieder.

Im Zuge der Analyse zur Untersuchung der vorhergehenden Hypothesen wurde bereits deutlich, dass im IKEA-Online-Katalog vor allem im Rahmen der Kommunikation Anpassungen aufgrund kultureller Unterschiede vorgenommen werden. Im Folgenden soll näher analysiert werden, wie diese Anpassungen auf den Beispielseiten deutlich werden, und ob sich wichtige Aspekte der Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall dabei widerspiegeln. Zu diesem Zweck werden die Beispielseiten unter den Aspekten der auf den Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall basierenden Kategorisierung der Zielkulturen untersucht. Es wird davon ausgegangen, dass sich diese Kategorisierung in der textlichen Gestaltung der IKEA-Online-Kataloge widerspiegelt. Dazu sollen exemplarisch Textstellen dargestellt werden, bei denen eine Berücksichtigung der Kulturdimensionen besonders deutlich wird, dabei wird allerdings kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Spiegeln sich die Kulturdimensionen nach Hofstede und die darauf basierende Kategorisierung der zu untersuchenden Zielkulturen im IKEA-Online-Katalog wider? (Siehe dazu Kapitel 5.3 Kategorisierung der zu analysierenden Nationalkulturen Österreich, Deutschland, Italien und Großbritannien.)

Machtdimension

Im Vergleich zu den anderen analysierten Kulturen weist die italienische Kultur die größte Machtdistanz auf. Dies spiegelt sich zum einen in der indirekten High-Context-Kommunikation wieder – Beispiele hierfür finden sich im Rahmen der Untersuchung der zweiten Fragestellung im Hinblick auf Kulturdimensionen nach Hall im IKEA-Online-Katalog. Im Marketing funktionieren aufgrund der größeren Machtdistanz zudem Reize wie Prestige, Exklusivität und der Wert der angebotenen Produkte. Dies wird an folgenden Beispielen deutlich. Beim Schaukelstuhl *PÖANG* findet sich im österreichischen Katalog die Beschreibung „Schaukelstuhl mit Lederbezug ‚Seglora‘, naturfarben“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:53_2), im deutschen „Schaukelstuhl“ (IKEA Deutschland 2016:53_2), im englischen „rocking chair“ (IKEA Limited 2016:53_2) und im italienischen „sedia a dondola in vera pelle“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:54_2). Dabei fällt auf, dass in der italienischen Version die Qualität und damit auch der Wert des angebotenen Produkts durch die Information, dass das Produkt aus echtem Leder gefertigt ist, besonders betont wird. Ein weiteres Beispiel findet sich bei der Beschreibung der Schale aus der Kollektion *IKEA 365+*. Hier wird in der italienischen Katalogversion folgende Zusatzinformation gegeben, die in allen anderen Katalogversionen nicht enthalten ist: „Il nostro obiettivo è quello di semplificarvi la vita quotidiana, rendendola anche un po' più esclusiva.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:1_2) Hier wird besonders betont, dass IKEA bemüht ist, durch das Leben der KonsumentInnen seine Produkte ein Stück weit exklusiver zu machen. In Kombination mit dem ersten Satz der Beschreibung, indem hervorgehoben wird, dass sich diese Schale zum Servieren eignet, was man vermutlich eher macht, wenn man Gäste hat, könnte dies ein Hinweis darauf sein, dass man seinen Gästen etwas Exklusives zeigt und damit Prestige gewinnt.

Die deutsche sowie die britische Kultur sind grundsätzlich von größerer Machtdistanz geprägt – deutlich wird dies durch die direkte Kommunikation, was mit der Low-Context-Kommunikation nach Hall in Zusammenhang steht (Beispiele hierfür finden sich im Rahmen der Untersuchung der zweiten Fragestellung im Hinblick auf Kulturdimensionen nach Hall im IKEA-Online-Katalog). Im Gegensatz zur italienischen Kultur sind diese beiden Kulturen allerdings gleichermaßen von geringerer Machtdistanz geprägt. Daher kann beispielsweise davon ausgegangen werden, dass die Unabhängigkeit der Individuen in Großbritannien und Deutschland wichtiger ist. Das spiegelt sich im Fall Großbritanniens auch in der Betonung der Wichtigkeit von Freizeit und Privatsphäre im Kontext der Kulturdimension Nachgiebigkeit versus Beherrschung sowie in der besonders individualistischen Ausprägung der briti-

schen und deutschen Kultur wider (siehe dazu Abschnitte *Individualismus versus Kollektivismus* beziehungsweise *Nachgiebigkeit versus Beherrschung*). Für das Marketing bedeutet dies, dass nicht unbedingt Prestige und der Wert des angebotenen Produkts betont werden müssen, sondern dass auch humoristische Ansätze und Parodien funktionieren. Dies wiederum steht in engem Zusammenhang mit den in Großbritannien üblichen Werbestilkonventionen und wird daher im britischen Katalog besonders deutlich – etwa durch humoristische Aussagen wie „Most of us are more aware now than ever of the importance of reducing our footprint, and not just on the bathroom floor.“ (IKEA Limited 2016:99_1) oder Wortspiele wie „But for others, it can often feel like a chore, maybe even a bit of a bore.“ (IKEA Limited 2016:1_2) und „Be that host with the most.“ (IKEA Limited 2016:1_2). In den entsprechenden Textstellen der anderen Katalogversionen lassen sich keine vergleichbar humoristischen Ansätze finden. Ein weiteres Beispiel findet sich in der Reportage: Im englischen Katalog beginnt die Einleitung gleich mit einem Wortspiel, nämlich „[...] [F]ood seems to be at the top of the agenda. Or should we say menu.“ (IKEA Limited 2016:43_2), wohingegen im österreichischen, deutschen und italienischen Katalog hier sachlicher formuliert wird: „Essen scheint heute überall ganz oben auf der Tagesordnung zu stehen.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:43_2 und IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:43_2) und „[...] [I]l cibo sembra essere diventato il tema dominante [...].“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:44_2). Auch im deutschen Katalog werden teilweise humoristisch angehauchte Passagen gewählt, wie beispielsweise bei der Beschreibung des Klapptischs *Norden*: „Er bietet Platz für 1, 2, 3 oder 4 Personen und hat ... 3, 4, 5, sogar 6 praktische Schubladen.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_2).

Die österreichische Kultur ist verglichen mit den anderen analysierten Kulturen, die mit der geringsten Machtdistanz, was sich hauptsächlich in der direkten Low-Context-Kommunikation widerspiegelt, auf die im Zuge der Beantwortung der zweiten Fragestellung im Kontext dieser Hypothese näher eingegangen werden soll.

Individualismus versus Kollektivismus

Im Kontext der Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus ist die Tendenz zu immer individualistischerem Verhalten generell besonders hervorzuheben (siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 Individualismus versus Kollektivismus). Es wird vermutet, dass aufgrund dessen in allen Katalogversionen immer wieder Werte wie Individualismus und schöne Dinge für sich selbst betont werden. Deutlich wird dies etwa am Beispiel der selbst zusammenstellbaren Küche *KNOXHULT*: Im österreichischen Katalog wird die Beschreibung mit dem Satz „So schaffst du dir deine Traumküche, die es nur in deinem Zuhause gibt.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:41_1), im deutschen Katalog mit der Formulierung „[...] entsteht draus etwas, das es nur bei dir gibt – dein ganz eigener Küchentraum.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1), im britischen Katalog mit der Formulierung „[...] the result is as personal as it gets, with an inexpensive kitchen that's really right up your street.“ (IKEA Limited

2016:41_1) und im italienischen Katalog mit dem Satz „Senza mai dimenticare dosi massicce degli ingredienti fondamentali: la tua personalità e la tua immaginazione.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:41_1) abgeschlossen – dabei wird in allen Katalogversionen gleichermaßen ein Fokus auf Persönlichkeit und Individualität gelegt, gleichzeitig wird derselbe universell verständliche Grundwert, nämlich Individualismus, auf ganz unterschiedliche Art und Weise zum Ausdruck gebracht (siehe dazu Abschnitt *Wie ist die Kommunikationspolitik bei IKEA gestaltet?* im Rahmen der Untersuchung der ersten Hypothese).

Großbritannien ist die individualistischste aller analysierten Kulturen, damit sind Reize wie individuelle Vorteile, Leistung und Unabhängigkeit von der Familie hier besonders wichtig. Die Unabhängigkeit von der Familie wird etwa an der unterschiedlichen Formulierung folgender Überschrift deutlich: Im britischen Katalog lautet die Überschrift „Chaos-free company“ (IKEA Limited 2016:53_1), in den anderen Katalogversionen wird hier viel deutlicher der Fokus auf Harmonie – „Tutti insieme in armonia.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:54_1) – beziehungsweise sogar deutlich Familienleben – „Familienleben – ganz ohne Chaos“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:53_1 und IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:53_1) – gelegt. Dieses Beispiel zeigt zudem, wie der universell verständliche Grundwert Zusammensein je nach Kultur anders zum Ausdruck gebracht wird (siehe dazu Abschnitt *Wie ist die Kommunikationspolitik bei IKEA gestaltet?* im Rahmen der Untersuchung der ersten Hypothese) – es ist zwar überall das Gleiche gemeint, aber der Fokus wird auf für die jeweilige Kultur passenden Aspekte des Grundwertes gelegt: Im Italienischen besonders auf Harmonie, im deutschen und österreichischen Katalog zumindest noch auf das Familienleben, wobei hier eher die Abwesenheit von Chaos im Vordergrund steht, und im britischen Katalog fällt die Betonung der Familie ganz weg und es wird lediglich auf unchaotisches Zusammensein hingewiesen.

Auch die deutsche Kultur ist grundsätzlich individualistisch geprägt. Dies wird etwa an folgendem Beispiel deutlich: In der deutschen Version wird im Vergleich zur österreichischen – „Je persönlicher, desto schöner“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:41_1) –, britischen – „It's the thought that counts“ (IKEA Limited 2016:41_1) – und italienischen Version – „Gioca con la tua immaginazione.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:41_1) – mit der Überschrift „Preiswert und individuell“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1) zum einen der individuelle Aspekt und gleichzeitig auch der Kostenaspekt, also ein rationaler Aspekt, der individuelle Vorteile mit sich bringt, hervorgehoben. Außerdem ist die Kommunikation in Deutschland im Einklang mit Halls Definition einer Low-Context-Kultur direkt und explizit (Beispiele hierfür finden sich im Rahmen der Untersuchung der zweiten Fragestellung im Hinblick auf Kulturdimensionen nach Hall im IKEA-Online-Katalog) und es wird großer Wert auf Fakten, Details und technische Informationen gelegt. Diese Art der Darstellung, die zudem mit den in Deutschland üblichen Werbestilkonventionen übereinstimmt, lässt sich vor

allem bei den Detailansichten der IKEA-Produkte im deutschen Katalog feststellen: Bei den Produktbeschreibungen im deutschen Katalog (vgl. beispielsweise IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:53_1) wird im Vergleich zu den Produktbeschreibungen in den anderen Versionen (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:53_1; IKEA Limited 2016:53_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:54_1) ein deutlich Schwerpunkt auf mehr Informationen, Fakten und Details, wie Maßangaben, gelegt.

Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen nimmt Österreich bei dieser Kulturdimension nur den dritten Platz ein, das bedeutet, hier sind möglicherweise auch Tendenzen zu kollektivistischen Charakteristika erkenntlich – damit können auch Reize wie Harmonie, Geselligkeit, Familie, Teilen sowie unterhaltende Elemente funktionieren. Dies wird beispielsweise in der Beschreibung der neuen Kollektion *SÄLLSKAP* deutlich. Im österreichischen Katalog wird hier abschließend eine „einladende Atmosphäre, in der sich die ganze Familie wohlfühlt“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:8_1) betont – wobei ein Fokus auf das Familienleben gelegt wird. Im deutschen – „[...] fühlen sich garantiert alle deine Gäste wohl“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:8_1) –, britischen – „[...] an inviting space where there's room for everyone“ (IKEA Limited 2016:8_1) – und im italienischen Katalog – „[...] uno spazio accogliente, dove c'è posto per tutti.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:8_1) – wird hier nicht dezidiert auf die Familie, sondern entweder auf das Zusammensein im Allgemeinen beziehungsweise mit Gästen Bezug genommen.

Die italienische Kultur wird grundsätzlich als kollektivistische Kultur eingeordnet. Im Marketing sind daher Reize wie Harmonie, Geselligkeit, Familie, Teilen, Gruppen und Gäste besonders wichtig, was sich auch auf den analysierten Beispielseiten widerspiegelt. Beispielsweise wird an der unterschiedlichen Formulierung der folgenden Überschrift deutlich, dass im italienischen Kulturraum Harmonie besonders wichtig ist: Im italienischen Katalog lautet diese „Tutti insieme in armonia.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:54_1), es wird damit ein besonderer Fokus auf Harmonie gelegt; in den anderen Katalogversionen wird dabei eher die Abwesenheit von Chaos betont: „Familienleben – ganz ohne Chaos“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:53_1 und IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:53_1) und „Chaos-free company“ (IKEA Limited 2016:53_1). Auch Metaphern, und Elemente, die die Fantasie anregen, funktionieren im Marketing für italienische Zielgruppen aufgrund der Tendenz zum Kollektivismus besonders gut – auch dies spiegelt sich im IKEA-Online-Katalog wider. So wird beispielsweise die Hochbettkombination *STUVA* im Italienischen mit der Überschrift „Lo spazio si moltiplica come per magia.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:78_1) beschrieben, wodurch die Fantasie der VerbraucherInnen angesprochen wird, da KonsumentInnen dazu angeregt werden, sich vorzustellen, wie dieses Hochbett wie durch Magie mehr Platz schafft. In den anderen Katalogversionen liegt die Betonung nicht auf der Fantasie der KonsumentInnen – hier finden sich Überschriften wie „Ein aufgeräumtes Kinderzimmer? Vielleicht damit“ (IKEA Möbel-

vertrieb OHG 2016:77_1), „Mit diesen vier Möbeln wird Aufräumen zum Kinderspiel“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:77_1) und „Could your room use some more room?“ (IKEA Limited 2016:77_1), die eher praktische Aspekte in den Vordergrund stellen. Ein weiteres Beispiel findet sich in der Beschreibung des Kleiderschranks *ASKVOLL/BRIMNES*: Im österreichischen – „Der frei stehende ASKVOLL Kleiderschrank sieht gut aus und sorgt für mehr Ordnung in deinem Zuhause“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:93_1) – und deutschen Katalog – „Dieser Kleiderschrank hat ein zeitloses Design und sorgt für mehr Ordnung.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:93_1) – wird der Fokus auf Ordnung und Design gelegt, es werden also praktische Aspekte in den Vordergrund gestellt, und im englischen Katalog – „You'll be delighted with ASKVOLL wardrobe.“ (IKEA Limited 2016:93_1) – wird die direkte Ansprache gewählt. Im italienischen Katalog hingegen wird hier eine spielerische Umsetzung, die die Fantasie anregt, gewählt: „Vesti la tua casa con il guardaroba BRIMNES [...]“. (IKEA Retail S.r.l. 2016:94_1)

Auch im Hinblick auf Sprache und Individualismus lässt sich ein Zusammenhang feststellen: In den drei Ländern Großbritannien, Deutschland und Österreich, die eher individualistisch geprägt sind, ist die Kommunikation direkter und partizipativ – dies steht vor allem mit der direkten Low-Context-Kommunikation, die in diesen Ländern laut Hall bevorzugt wird, in Zusammenhang. Im eher kollektivistisch geprägten Italien hingegen ist die Sprache besonders durch indirekte, metaphorreiche High-Context-Kommunikation geprägt. Beispiele für die explizite Low-Context-Kommunikation in Großbritannien, Deutschland und Österreich und die indirekte High-Context-Kommunikation in Italien werden im Zuge der Beantwortung der zweiten Fragestellung im Hinblick auf die Kulturdimensionen nach Hall im IKEA-Online-Katalog aufgezeigt.

Maskulinität versus Femininität

Österreich ist verglichen mit den anderen analysierten Kulturen durch den höchsten Wert an Maskulinität geprägt. Im Marketing für maskulin geprägte Kulturen funktionieren besonders Reize wie Gewinnen, hohe Erwartungen und Erfolg und aggressives Layout und Typografie. Dies wird beispielsweise auf dem Cover des österreichischen Katalogs deutlich: Hier wurden für den Titel sowie für den Untertitel Großbuchstaben gewählt – „IKEA. FÜR MEIN LEBEN GERN ZUHAUSE“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:1_1) –, in den anderen Katalogversionen ist dies nicht der Fall, was das Layout des Covers weniger aggressiv erscheinen lässt (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_1, IKEA Limited 2016:1_1, IKEA Retail S.r.l. 2016:1_1). Ein weiteres Mittel, das im Marketing aufgrund einer eher maskulinen Ausprägung funktionieren kann, ist der Hard-Sell Approach. Auch dies spiegelt sich im IKEA-Online Katalog wieder. Im neunten Kapitel werden KonsumentInnen am Ende des Imagetextes direkt aufgefordert, IKEA-Produkte zu kaufen: „Probier es aus!“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:99_1), in den anderen Katalogversionen wurde diese direkte Aufforderung weg-

gelassen, wodurch eher ein Fokus auf den Soft-Sell Approach zu vermuten ist.

Italien ist grundsätzlich eine eher maskulin geprägte Kultur. Im Marketing funktionieren daher auch hier Reize wie Gewinnen, Erfolg und hohe Erwartungen und Informationen über die Haltbarkeit und Qualität der Produkte. Dies steht in direktem Zusammenhang mit der Kulturdimension Machtdistanz – auch hier wird aufgrund der größeren Machtdistanz in Italien ein besonderer Fokus auf den Wert und die Qualität der angebotenen Produkte gelegt. Deutlich wird dies etwa am Beispiel des Schaukelstuhls *PÖANG*, bei dem im italienischen Katalog die Produktbeschreibung „sedia a dondola in vera pelle“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:54_2) gewählt wurde, wodurch die Qualität und die Haltbarkeit des angebotenen Produkts durch die Information, dass der Stuhl aus echtem Leder ist, besonders betont wird.

Großbritannien und Deutschland sind im Vergleich gleichermaßen von eher geringerer Maskulinität gekennzeichnet. Allerdings ließen sich auf den analysierten Doppelseiten nicht wirklich Beispiele für für feminine Kulturen typische Reize im Marketing finden.

Unsicherheitsvermeidung

Die italienische Kultur ist verglichen mit den anderen analysierten Kulturen vom höchsten Wert im Bereich Unsicherheitsvermeidung charakterisiert. Im Marketing sind daher Details wie Erklärungen, Struktur und detaillierte Informationen besonders wichtig. Deutlich wird dieser Fokus für die italienische Zielkultur an folgenden Beispielen. Die Information über die Verfügbarkeit der neuen Kollektion *SÄLLSKAP* ist in der österreichischen – „Neu ab Herbst 2016 – und nur für kurze Zeit“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:8_1) –, deutschen – „Ab 8. Oktober 2016 und nur für kurze Zeit!“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:8_1) – und britischen Version – „Available from autumn 2016 see IKEA.co.uk“ (IKEA Limited 2016:8_1) – deutlich vager als in der italienischen Version, in der ganz genau erklärt wird, worauf sich dieser Satz bezieht, und sogar zusätzliche Information zur Dauer des Verkaufs gegeben wird: „SÄLLSKAP è una collezione in edizione limitata, in vendita da ottobre 2016 fino a esaurimento scorte.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:8_1) Ein weiteres Beispiel für einen deutlicheren Fokus auf Unsicherheitsvermeidung findet sich bei der Produktbeschreibung der Schüssel aus der Kollektion *IKEA 365+*. Hier wird in der italienischen Katalogversion genau erklärt, wofür sich die Schüssel eignet: „Adatta anche a servire in tavola, si può usare per l'insalata, i cereali della colazione o il dessert.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:1_2) In allen anderen Katalogversion ist diese Zusatzinformation nicht gegeben. Ein weiteres Beispiel ist die Preispräsentation: Nur im italienischen Online-Katalog wird das Währungssymbol in der gleichen Schriftgröße wie der Preis dargestellt (vgl. beispielsweise IKEA Retail S.r.l. 2016:9_1), wodurch Unsicherheit vermieden wird – in der britischen und österreichischen Version ist das Währungssymbol zwar vorhanden, wird aber kleiner dargestellt als der Preis, und in der deutschen Version erfolgt die Preisauszeichnung ohne Währungssymbole (siehe dazu Abschnitt *Wie ist die Kontrahierungspolitik bei IKEA gestaltet?* im Rahmen der Untersuchung der ers-

ten Hypothese).

Auch die österreichische Kultur ist als eher unsicherheitsvermeidend einzustufen. Dementsprechend funktionieren auch hier Informationen, Fakten und Details wie Erklärungen, Technologie und Design besonders gut. Deutlich wird dies etwa in der Detailansicht im achten Kapitel mit der Information über die im Katalog angegebenen Preise. Hier wird im österreichischen Katalog genau erklärt, wie lange und unter welchen Umständen die Preise bei IKEA gelten: „Die Preise sind bis 1. August 2016 gültig und werden bis zu diesem Zeitpunkt garantiert nicht erhöht (Ausnahme: eventuell gesetzlich vorgeschriebene Mehrwertsteuer-Erhöhungen).“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:93_1) In den anderen Katalogversionen wird dies nicht so deutlich ausgeführt (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:93_1, IKEA Limited 2016:93_1, IKEA Retail S.r.l. 2016:94_1). Außerdem wird nur in der österreichischen Version bei der Schale aus der Kollektion *IKEA 365+* und der Schüssel *VARDAGEN* darauf hingewiesen, dass diese spülmaschinenfest und mikrowellengeeignet sind (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:1_2) – auch dies zeigt die Bemühung, Unsicherheit für das österreichische Zielpublikum zu vermeiden. Auch die Betonung von Traditionen und lokaler Terminologie ist ein Kennzeichen von Kulturen mit höherer Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung. Dies wird im österreichischen Katalog an folgenden Beispielen deutlich. Während im deutschen – „Sandwichbrötchen“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:43_2) –, britischen – „burger buns“ (IKEA Limited 2016:43_2) – und italienischen Katalog – „panini per hamburger“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:44_2) beim Rezept für den Lachsburger jeweils typisch „amerikanische“ Brötchen gewählt werden, wird hier in der österreichischen Version der lokale Ausdruck „Weckerl“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:43_2) verwendet, obwohl Weckerl eigentlich nicht Burgerzutaten im klassischen Sinn sind. Damit wird auch die Ablehnung von Fremdem deutlich, die im Zusammenhang mit dieser Kulturdimension eine wichtige Rolle spielt.

Im neunten Kapitel findet sich ein weiteres Beispiel, das für die Berücksichtigung der höheren Unsicherheitsvermeidung in Österreich sowie in Italien spricht: Während in der deutschen Version die englische Berufsbezeichnung „Sustainability Specialist“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:99_2) – ebenso wie logischerweise in der englischen Version (vgl. IKEA Limited 2016:99_2) – beibehalten wird, wird diese im österreichischen – „Spezialistin für Nachhaltigkeit“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:99_2) – und italienischen Katalog – „Specialista Sostenibilità“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:100_2) – übersetzt. Damit spiegelt sich die Ablehnung von Fremdem in der Sprache wider, was wiederum in engem Zusammenhang mit der Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung gesehen werden kann.

Verglichen mit den anderen analysierten Ländern nimmt Deutschland bei dieser Dimension den dritten Platz ein, das heißt, hier lässt sich im Vergleich mit der italienischen sowie der österreichischen Kultur eine geringere Unsicherheitsvermeidung feststellen. Auf-

grund der in Deutschland wichtigen Low-Context-Kommunikation, den Werbestilkonventionen in Deutschland, aufgrund derer Werbung generell mehr Information enthält, und der eher individualistischen Kultur sind im Marketing für ein deutsches Zielpublikum dennoch Erklärungen, Details, Technologie und Fakten wichtig – was in den Detailansichten an den besonders ausführlichen Produktbeschreibungen der Möbel deutlich wird (vgl. etwa IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:93_1). Allerdings wird aus den beiden Beispielen oben deutlich, dass man hier Fremdem nicht so kritisch gegenüber eingestellt ist: Man hat hier kein Problem, typisch amerikanische Bezeichnungen zu verwenden „Sandwichbrötchen“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:43_2), obwohl hier ja analog zu Österreich die Zutaten Brötchen oder Semmel möglich gewesen wären, und auch die Berufsbezeichnung bleibt Englisch, was darauf hindeutet, dass man nicht alles, was neu ist, ablehnen beziehungsweise – in diesem Fall – übersetzen muss.

Die britische Kultur ist von der geringsten Unsicherheitsvermeidung charakterisiert. Neuen Situationen und Ideen begegnet man hier mit Neugier und weniger mit Ablehnung. Dies wird etwa anhand der Beschreibung der IKEA Kollektionen deutlich. Im britischen Katalog wird dabei der Fokus darauf gelegt, dass sich IKEA um neue und unerwartete Angebote bemüht – „[...] [O]ur collections are all about offering a new and unexpected side of IKEA.“ (IKEA Limited 2016:8_2) – eine Bemühung, die zudem positiv dargestellt wird. In der österreichischen – „Unsere limitierten Kollektionen [...] sind vielleicht ein bisschen verrückt, aber immer etwas ganz Besonderes.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:8_2) – und deutschen Version – „[...] [U]nsere limitierten Kollektionen [...] sind [...] ein bisschen verrückt, aber immer etwas ganz Besonderes.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:8_2) – wird dies relativiert, indem die neue, innovative, untypische Seite von IKEA als etwas verrückt dargestellt wird und indem dann darauf hingewiesen wird, dass dies auch etwas Besonderes und Einzigartiges und damit Positives sein kann. In der italienischen Version – „Edizioni limitati [...] presentano l'aspetto innovativo e sorprendente di IKEA.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:8_2) – wird zwar auch ein Fokus auf Innovation und Überraschung gelegt, allerdings wird hier betont, dass Innovation und Überraschung ausschließlich bei neuen Kollektionen zu erwarten sind. Damit wird das Auftreten von Neuem beziehungsweise Fremdem im italienischen Katalog auf die limitierten Kollektionen beschränkt, was die Unsicherheit auf diesen Bereich eingrenzt und dem Bedürfnis der italienischen Kultur nach Sicherheit entspricht. Die geringere Unsicherheitsvermeidung spiegelt sich zudem in der in Großbritannien üblichen Low-Context-Kommunikation wider (siehe dazu auch Analyse im Zuge der zweiten Fragestellung im Hinblick auf die Kulturdimensionen nach Hall).

Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung

Deutschland ist im Vergleich zu den anderen analysierten Kulturen eher langzeitorientiert, das bedeutet, künftige Ergebnisse stehen hier besonders im Vordergrund und Bescheidenheit

und Sparsamkeit sind wichtig, um Bedürfnisse in der Zukunft erfüllen zu können. Im Marketing funktionieren daher besonders Reize wie Zukunft und Sparsamkeit, Beharrlichkeit und Natur und Mensch im Miteinander. Dies wird an folgenden Beispielen deutlich. Im deutschen Katalog wird die Dauerhaftigkeit und das zeitlose Design des Kleiderschranks *ASKVOLL/BRIMNES* besonders hervorgehoben: „Kommt so schnell nicht aus der Mode“ und „Dieser Kleiderschrank hat ein zeitloses Design und sorgt für mehr Ordnung.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:93_1). Im österreichischen – „Der frei stehende ASKVOLL Kleiderschrank sieht gut aus und sorgt für mehr Ordnung in deinem Zuhause“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:93_1) – englischen – „You'll be delighted with ASKVOLL wardrobe.“ (IKEA Limited 2016:93_1) – und italienischen Katalog – „Vesti la tua casa con il guardaroba BRIMNES [...]“. (IKEA Retail S.r.l. 2016:94_1) – wird nicht die Langlebigkeit des Möbelstücks in den Vordergrund gestellt, sondern es werden andere Reize gewählt, wie etwa die direkte Anrede in der britischen oder die Metapher in der italienischen Version. Bei der Küche zum Selbstzusammenstellen wird zwar in allen Katalogversionen im Beschreibungstext betont, dass dies besonders preiswert ist, allerdings wird der Kostenaspekt in der deutschen Version mit der Überschrift „Preiswert und individuell“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1) zusätzlich hervorgehoben. In der österreichischen – „Je persönlicher, desto schöner“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:41_1) –, britischen – „It's the thought that counts“ (IKEA Limited 2016:41_1) – und italienischen Version – „Gioca con la tua immaginazione.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:41_1) – werden eher gestalterische und persönliche Aspekt und nicht die Preiswertigkeit in der Vordergrund gestellt. Auch auf der letzten analysierten Doppelseite wird die Wichtigkeit von günstigen Preisen für die deutsche Zielkultur nochmals deutlich. Während hier in allen anderen Katalogversionen die Betonung eher auf die schwedische Herkunft von IKEA gelegt wird, wird der Aspekt des typisch schwedischen Unternehmens in der deutschen Version nicht als Aufhänger für die Beschreibung von IKEA gewählt, stattdessen wird mit folgender Formulierung die Preiswertigkeit der IKEA-Produkte besonders betont: „In deinem IKEA Einrichtungshaus und auf IKEA.de findest du viele Ideen und eine große Auswahl an schönen und praktischen Einrichtungsgegenständen zu Preisen, die so niedrig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:105_1)

Verglichen mit Deutschland sind die österreichische, britische und italienische Kultur eher kurzzeitorientiert, allerdings konnten hierfür auf den untersuchten Beispielseiten keine aussagekräftigen Beispiele gefunden werden.

Beherrschung versus Nachgiebigkeit

Verglichen mit den anderen analysierten Kulturen sind Großbritannien und Österreich sehr nachgiebig, dass heißt, hier werden Sparsamkeit, harte Arbeit und soziale Normen am ehesten für Freizeit und Privatsphäre zurückgestellt. Für diese Dimension ist besonders die Einlei-

tung interessant.

Im britischen Katalog ist die Einleitung anders gestaltet als in den anderen Katalogversionen: Hier wurde als generelles Thema das miteinander Kochen gewählt und die Einleitung weicht inhaltlich komplett von den anderen drei Versionen ab – es sieht so aus, als wäre hier gänzlich von der generischen Textvorlage abgewichen worden. Damit wird für das britische Publikum bereits in der ganzen Einleitung ein besonderer Fokus auf Freizeit und Privatsphäre gelegt, denn hier zeigen Formulierungen wie „Simply making and sharing any meal with friends and family can quickly turn an ordinary moment into something special [...].“ (IKEA Limited 2016:1_2) und „It's a chance to spend time with the people who matter most in our lives.“ (IKEA Limited 2016:1_2) bereits in der Einleitung eine besondere Betonung von Freizeit und Privatsphäre – Reize, die in eher nachgiebigen Kulturen funktionieren.

Aber auch in den anderen Katalogversionen ist die Einleitung interessant: Hier wird deutlich, wie die Konformität mit sozialen Normen und Erwartungen unterschiedlich ausgelegt wird. Die Textstelle „Zuhause musst du niemandem etwas beweisen. Hier gelten deine Regeln. Da ist es auch einmal erlaubt, mit vollem Mund zu lachen oder mit dem Sessel zu schaukeln.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:1_2) aus der österreichischen Version lässt darauf schließen, dass es hier durchaus erlaubt ist, mit sozialen Normen und Erwartungen zu brechen – es ist erlaubt, mit vollem Mund zu lachen. Auch im deutschen Katalog wird dieses Thema aufgegriffen, hier wird allerdings etwas anders formuliert: „Bestimmt gibt es irgendwo jemanden, bei dem immer alles genauso läuft wie geplant. Jemand, der perfekt ist. Der niemals mit vollem Mund spricht. [...] Ist dir so jemand schon mal begegnet? Uns jedenfalls noch nicht.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:1_2) Deutschland ist grundsätzlich eine eher beherrschte Kultur und sozialen Normen zu entsprechen, also nicht mit vollem Mund zu sprechen, wird hier als perfekt angesehen – auch, wenn gleichzeitig betont wird, dass niemand perfekt ist, ist Konformität mit sozialen Normen grundsätzlich erstrebenswert. Im italienischen Katalog wird ähnlich wie im deutschen ersichtlich, dass Konformität mit sozialen Normen wichtig ist, zugleich wird aber betont, dass dies quasi unmöglich ist, denn niemand sei „[...] un immaginario consumatore che riesce sempre in tutto ... non fa mai scuocere la pasta“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:1_2). Hier wird das nicht überkochen Lassen der Nudeln als perfekter Zustand angesehen, den man erreichen möchte, aber auch hier liegt der Fokus darauf, dass man nicht perfekt sein kann: „[N]on preoccuparti se fai scuocere la pasta. Capita a tutti.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:1_2). Damit wird ein Fokus auf die Existenz sozialer Normen, denen man eigentlich entsprechen sollte, gelegt, ein Faktor, der im Zusammenhang mit der eher zur Beherrschtheit tendierenden Ausrichtung Deutschlands und Italiens steht.

Die deutsche und italienische Kultur sind, wie bereits erwähnt, grundsätzlich eher beherrscht, das bedeutet, Selbstbeherrschung und Konformität mit sozialen Normen sind wichtig, was bereits an vorangehendem Beispiel deutlich wurde. Außerdem ist Sparsamkeit ein

Wert, der im Marketing für beherrschte Kulturen gut funktioniert – dies spiegelt sich besonders in der deutschen Version des IKEA-Online-Katalogs wider. Bei der Beschreibung der Küche zum Selbstzusammenstellen wird zwar in allen Katalogversionen betont, dass dies besonders preiswert ist, allerdings wird der Kostenaspekt in der deutschen Version zudem mit der Überschrift „Preiswert und individuell“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1) besonders hervorgehoben. In der österreichischen – „Je persönlicher, desto schöner“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:41_1) –, britischen – „It's the thought that counts“ (IKEA Limited 2016:41_1) – und italienischen Version – „Gioca con la tua immaginazione.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:41_1) – werden eher gestalterische und persönliche Aspekt und nicht die Preiswertigkeit in der Vordergrund gestellt. Außerdem werden in der deutschen Version billigere Preise besonders deutlich hervorgehoben: So wird etwa beim Keramikfeld *LAGAN HGC3K*, der günstigere Preis durch eine gelbe Hinterlegung hervorgehoben (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1), diese Art der Hervorhebung findet man in keiner der anderen Katalogversionen.

Spiegeln sich die Kulturdimensionen nach Hall und die darauf basierende Kategorisierung der zu untersuchenden Zielkulturen im IKEA-Online-Katalog wider (siehe dazu Kapitel 5.3 Kategorisierung der zu analysierenden Nationalkulturen Österreich, Deutschland, Italien und Großbritannien)?

Monochrones versus polychrones Zeitverständnis

Die österreichische, deutsche und britische Kultur sind durch monochrones, die italienische Kultur hingegen durch polychrones Zeitverständnis geprägt. Auf den ausgewählten Katalogseiten konnten allerdings keine Beispiele gefunden werden, die die Bevorzugung von entweder polychronem oder monochromem Zeitverständnis aussagekräftig illustriert hätten. Dies liegt möglicherweise mit daran, dass diese Dimension vermutlich eher im direkten persönlichen Kontakt – etwa im Hinblick auf Geschäftstermine zwischen Individuen mit monochromem beziehungsweise polychronem Zeitverständnis – eine Rolle spielt.

High-Context-Kommunikation versus Low-Context-Kommunikation

Die österreichische, deutsche und britische Kulturen sind durch explizite Low-Context-Kommunikation geprägt. Für das Marketing bedeutet dies, dass die Botschaft klar formuliert werden und nichts im Kontext versteckt bleiben sollte. Die italienische Kultur hingegen bevorzugt High-Context-Kommunikation, was zudem mit ihrer kollektivistischen Tendenz in Zusammenhang steht – hier enthalten Botschaften meist weniger direkte Information und die Bedeutung der Botschaft liegt im und ergibt sich aus dem Kontext.

Vor allem Werbung in Großbritannien zeichnet sich oft durch direkte Kommunikation und direkte Ansprachen aus. So werden KonsumentInnen beispielsweise in der britischen Version mit der Überschrift „Could your room use some more room?“ (IKEA Limited

2016:77_1) direkt angesprochen, während in den anderen Katalogversionen in der Überschrift keine direkte Ansprache erfolgt: „Ein aufgeräumtes Kinderzimmer? Vielleicht damit“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:77_1), „Mit diesen vier Möbeln wird Aufräumen zum Kinderspiel“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:77_1) und „Lo spazio si moltiplica come per magia.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:78_1). Gleichzeitig wird hier deutlich, dass in der italienischen Version mehr auf indirekte Kommunikation gesetzt wird: Die Bedeutung der verbalen Botschaft – die Vorteile, die sich durch die angebotenen Möbel ergeben – wird nicht klar geäußert. In der britischen Version wird auf den Vorteil von mehr Stauraum direkt Bezug genommen und in der deutschen und österreichischen Version wird ein Fokus darauf gelegt, dass durch den verfügbaren Stauraum das Aufräumen einfacher wird – in der italienischen Version hingegen wird eher indirekt angedeutet, dass diese Möbel viel Stauraum und damit auch leichteres Aufräumen ermöglichen, indem geäußert wird, dass sich der Raum wie durch Magie vervielfältigt. Die tatsächliche Information, dass damit also mehr Stauraum entsteht oder dass damit das Aufräumen einfacher wird, wird dabei nicht direkt geäußert. Stattdessen wird hier als Stilmittel eine Metapher gewählt, was zugleich die in der italienischen Kultur übliche High-Context-Kommunikation veranschaulicht.

Ein weiteres Beispiel findet sich bei der Beschreibung der Küche *KNOXHULT*. Diese lautet im österreichischen Katalog „Mit einer praktischen Kücheninsel, zusätzlichen Wandschränken oder Schränken aus unbehandeltem Holz, die du in deinen Lieblingsfarben streichst. So schaffst du dir deine Traumküche, die es nur in deinem Zuhause gibt.“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:41_1), im deutschen Katalog „Eine preiswerte Küchenzeile bietet die wichtigsten Funktionen. Ein Servierwagen eignet sich als Kücheninsel, eine Wand voll Schränke schafft Staufläche. Und unbehandeltes Holz kannst du ganz nach deinem Geschmack mit Farbe streichen. [So] [...] entsteht draus etwas, das es nur bei dir gibt – dein ganz eigener Küchentraum.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:41_1), im britischen Katalog „Construct an alternative style kitchen island, smarten up a wall with cabinets, or paint untreated wood surfaces any colour you like. [...] [T]he result is as personal as it gets, with an inexpensive kitchen that's really right up your street.“ (IKEA Limited 2016:41_1) und im italienischen Katalog „Realizza una zona tutta per cucina, rivesti una parete di mobili con ante in legno grezzo e dipingile del colore che vuoi. Senza mai dimenticare dosi massicce degli ingredienti fondamentali: la tua personalità e la tua immaginazione.“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:41_1). Dabei fällt auf, dass im italienischen Katalog einerseits nicht so genau beschrieben wird, wie man die Küche zusammenstellen kann, und zudem wird abschließend ein besonderer Fokus auf die Fantasie und Vorstellungskraft der KonsumentInnen gelegt, was mit der Tendenz der italienischen Kultur zum Kollektivismus sowie zur High-Context-Kommunikation in Verbindung steht. In allen anderen Katalogversionen wird viel genauer beschreiben, was mit den Möbeln möglich ist, und abschließend wird das Resultat

betont, nämlich, dass es darum geht, sich eine Traumküche, einen Küchentraum beziehungsweise eine preiswerte Küche zusammenzustellen, im italienischen Katalog wird hingegen nicht nochmals auf praktische Aspekte und das Resultat hingewiesen.

Ein weiteres Beispiel findet sich in der Beschreibung des Kleiderschranks *ASKVOLL/BRIMNES*: Im österreichischen – „Der frei stehende ASKVOLL Kleiderschrank sieht gut aus und sorgt für mehr Ordnung in deinem Zuhause“ (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:93_1) – und deutschen Katalog – „Dieser Kleiderschrank hat ein zeitloses Design und sorgt für mehr Ordnung.“ (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:93_1) – wird der Fokus auf Ordnung und Design gelegt, es werden also praktische Aspekte in den Vordergrund gestellt. Im englischen Katalog – „You'll be delighted with ASKVOLL wardrobe.“ (IKEA Limited 2016:93_1) – wird die direkte Ansprache gewählt, was mit der Low-Context-Kommunikation in Zusammenhang gebracht werden kann. Im italienischen Katalog wird hier eine Metapher als Stilmittel gewählt: „Vesti la tua casa con il guardaroba BRIMNES [...]“ (IKEA Retail S.r.l. 2016:94_1) Es wird also nicht wirklich gesagt, welche Vorteile der Kleiderschrank hat, sondern es wird sehr bildsprachlich gearbeitet. Die eigentliche Information, nämlich dass der Kleiderschrank Ordnung schafft, durch sein Design überzeugt oder einen glücklich macht wird nicht direkt geäußert. Dies steht abermals mit der Kulturdimension Kollektivismus sowie mit der in Italien üblichen indirekten Kommunikation in Zusammenhang.

Der Zusammenhang von expliziter Low-Context-Kommunikation und der Wichtigkeit von informationsbezogener Darstellung wird in der deutschen Katalogversion besonders deutlich. Dies hängt vermutlich auch mit den Werbestilkonventionen der deutschen Kultur zusammen, gemäß derer explizite Informationen und Fakten sowie die Sachverhaltsdarstellung besonders wichtig sind, und lässt sich vor allem bei den Detailansichten der IKEA-Produkte im deutschen Katalog feststellen. Hier wird bei den Produktbeschreibungen (vgl. beispielsweise IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016:93_1) im Vergleich zu den Produktbeschreibungen in den anderen Katalogversionen (vgl. IKEA Möbelvertrieb OHG 2016:93_1; IKEA Limited 2016:93_1; IKEA Retail S.r.l. 2016:94_1) ein deutlicher Schwerpunkt auf mehr Informationen, Fakten und Details, wie beispielsweise Maßangaben, gelegt.

Zusammenfassung: Spiegeln sich die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall in der textlichen Gestaltung der verschiedenen Versionen des IKEA-Online-Katalogs wider?

Anhand zahlreicher exemplarisch ausgewählter Textstellen wurde deutlich, dass sich alle Kulturdimensionen nach Hofstede sowie die Low- und High-Context-Unterscheidung nach Hall in der textlichen Gestaltung der unterschiedlichen Versionen des IKEA-Online-Katalogs widerspiegeln. Lediglich im Hinblick auf die Unterscheidung monochrones beziehungsweise polychrones Zeitverständnis ließen sich keine Beispieltextstellen finden, was vermutlich darauf zurückzuführen ist, dass diese Kulturdimension eher im persönlichen Zusammentreffen von unterschiedlich enkulturierten Individuen zum Tragen kommt. Grundsätzlich lässt sich

aber bestätigen, dass sich wichtige Merkmale der theoretischen Konzepte zur Unterscheidung von Kulturen auch in der textlichen Gestaltung der verschiedenen Versionen des IKEA-Online-Katalogs widerspiegeln.

5. Die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall sind geeignete Konzepte, um die Kommunikation im Bereich Marketing gezielt an verschiedene Zielkulturen anzupassen. Sie sind damit sowohl für MarketingexpertInnen als auch für TranslatorInnen relevant.

Im Zuge der Untersuchung der vierten Hypothese wurde deutlich, dass sich unterschiedliche Aspekte der Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall in der Marketingkommunikation von IKEA widerspiegeln. Da das Marketing von IKEA global gesehen besonders erfolgreich ist – und sich in der Praxis bereits bewährt hat – lässt sich davon ausgehen, dass Marketingmaßnahmen mithilfe dieser Konzepte an verschiedene kulturelle Zielgruppen angepasst werden können.

Im Rahmen der Untersuchung der vierten Hypothese wurde deutlich, dass sich vor allem die Kulturdimensionen Individualismus versus Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung sowie Low- und High-Context-Kommunikation deutlich in den unterschiedlichen Katalogversionen widerspiegeln. Es ist damit davon auszugehen, dass besonders diese Dimensionen wichtige Hinweise darauf liefern können, wie man die Kommunikation im Bereich Marketing an verschiedene Zielkulturen anpassen könnte.

Im Rahmen der Analyse im Zuge der Untersuchung der vierten Hypothese wurde außerdem deutlich, dass sich einige Reize vermutlich besonderes dazu eignen, die Marketingkommunikation an unterschiedliche Zielkulturen anzupassen – es ist damit davon auszugehen, dass diese für die Marketingkommunikation aber auch grundsätzlich für zielgerichtete Kommunikation mit verschiedenen Zielkulturen relevant sein können. Für ein österreichisches Zielpublikum funktionieren besonders lokalbezogene Informationen und die direkte Low-Context-Kommunikation. Die deutsche Zielkultur kann durch explizite Low-Context-Kommunikation, die Information, Daten und Fakten, Sparen und die Preiswertigkeit der Produkte hervorhebt, am besten erreicht werden und Individualismus hier grundsätzlich ein beliebtes und wirksames Motiv. Für das britische Zielpublikum funktionieren vor allem Reize wie Humor, Individualismus, Privatsphäre und die explizite Low-Context-Kommunikation. Das italienische Zielpublikum lässt sich am besten mit metaphernreicher High-Context-Kommunikation, die die Fantasie anregt, erreichen, aber auch die Kulturdimensionen Kollektivismus und Unsicherheitsvermeidung stellen wichtige Referenzpunkte für zielgerichtete Kommunikation mit einem italienischen Zielpublikum dar. Zudem funktionieren hier Reize, die die Qualität der Produkte in den Vordergrund stellen.

Außerdem gibt es Motive, die in allen analysierten Kulturen gleichermaßen gut funk-

tionieren: Zum einen handelt es sich dabei um universell verständliche Werte, wie etwa Familie und Zusammensein, die allerdings je nach Kultur unterschiedlich zum Ausdruck gebracht und hervorgerufen werden können, worauf im Rahmen der Marketingkommunikation unbedingt Rücksicht genommen werden sollte; andererseits handelt es sich dabei um typisch individualistische Motive – eine Tendenz, die vermutlich auf die grundsätzliche Tendenz aller Kulturen hin zum Individualismus zurückzuführen ist.

Das Wissen um Kulturunterschiede und die theoretischen Konzepte zu Kulturunterschieden nach Hofstede und Hall sind damit sowohl für MarketingexpertInnen als auch für TranslatorInnen von besonderer Bedeutung, denn mithilfe dieses Wissens ist es möglich, Kommunikationsmaßnahmen gezielt an unterschiedliche Zielgruppen anzupassen – was nicht nur im Rahmen der Marketingkommunikation sondern auch grundsätzlich im Rahmen zielkulturgerechter Kommunikation von besonderer Relevanz ist.

5.5 Zusammenfassung der Analyse und Ergebnisse

Im Rahmen der Untersuchung der ersten Hypothese konnte nachgewiesen werden, dass die Marketingstrategie von IKEA ein typisches Beispiel für erfolgreiches interkulturelles Marketing ist. Es wurde deutlich, dass IKEA mit seiner Marketingstrategie grundsätzlich einen klassisch interkulturellen Marketingansatz mit einer Dachkampagne, die in der Ausführung lokale Anpassungen erlaubt, verfolgt. Damit ist der IKEA-Online-Katalog ein geeignetes Beispiel für die Untersuchung der Relevanz von Kulturunterschieden im interkulturellen Marketing.

Das Ziel der Untersuchung der zweiten Hypothese war es, festzustellen, ob kulturelle Faktoren, die in allen Bereichen des Marketings besonders berücksichtigt werden sollten, auch im IKEA-Online-Katalog berücksichtigt werden. Dabei wurde deutlich, dass die kulturellen Faktoren Kommunikation – ein Bereich, der sich bereits im Zuge der Untersuchung der ersten Hypothese im Hinblick auf Kulturunterschiede als besonders wichtig darstellte – sowie Werte und Gewohnheiten besonders wichtige Faktoren sind, da hier in den unterschiedlichen IKEA-Online-Katalogversionen Anpassungen an kulturelle Unterschiede besonders deutlich ersichtlich wurden. In anderen Bereichen, wie etwa im Hinblick auf Konsummuster und unternehmensspezifische Kriterien, waren nur teilweise Anpassungen ersichtlich, was zum einen auf die standardisierte Produktpolitik und zum anderen auf die global einheitliche Markenpolitik von IKEA zurückzuführen ist. Schließlich gibt es kulturelle Faktoren, wie etwa Religion oder bestimmte ziellandspezifische Kriterien, zu denen auf den untersuchten Beispielseiten keine Informationen gefunden werden konnten, wodurch offen bleiben muss, ob hier kulturelle Anpassungen vorgenommen werden. Allerdings ist davon auszugehen, dass zumindest in den Bereichen Ästhetik, Farben und Zahlen sowie Corporate Social Responsibility Anpassungen kultureller Art vorgenommen werden, was lediglich auf den analysierten Beispielseiten nicht ersichtlich war.

Basierend auf den Ergebnissen der Untersuchungen der ersten beiden Hypothesen konnte schließlich darauf geschlossen werden, dass die Kommunikation der wichtigste Bereich ist, der Einfluss auf die Marketingstrategie von Unternehmen in unterschiedlichen Zielkulturen hat, da hier in den unterschiedlichen Versionen des IKEA-Online-Katalogs die meisten Anpassungen an kulturelle Unterschiede deutlich wurden. Das liegt vor allem daran, dass sich über zielgerichtete Kommunikation alles an unterschiedliche Bedürfnisse und Zielgruppen anpassen lässt – egal wie etwa ein Produkt aussieht oder welche universell verständlichen Grundwerte im Marketing besonders hervorgehoben werden. Auch der wichtige Zusammenhang von Marken- und Kommunikationspolitik spielt hier eine Rolle, denn über die Kommunikation wird ein Unternehmen zur Markenpersönlichkeit und hebt sich so von der Konkurrenz ab. Da Marketing allgemein als kommunikativer Prozess verstanden wird, kann bestätigt werden, dass die Kommunikation besonders wichtig sein muss. Damit konnte zudem festgestellt werden, dass die Übersetzung im Kontext des interkulturellen Marketings eine besondere Rolle einnimmt: Im Zuge der Übersetzung muss immer auch eine Anpassung an die Bedürfnisse der KonsumentInnen und damit an unterschiedliche Zielkulturen erfolgen, um Produkte und Unternehmen in der Wahrnehmung der KonsumentInnen zielgerichtet zu positionieren. TranslatorInnen sind sich dessen durch die funktionale Grundausrichtung des Übersetzungsberufs bewusst und sind damit und aufgrund des interkulturellen und sprachlich vielseitigen Umfeldes des interkulturellen Marketing vor allem im Hinblick auf die Kommunikation mit potentiellen KonsumentInnen geeignet, um Maßnahmen im interkulturellen Marketing zu gestalten. Damit stellt das interkulturelle Marketing für TranslatorInnen ein mögliches Tätigkeitsfeld dar.

Im Zuge der Analyse der folgenden Hypothese wurde untersucht, ob sich wichtige Merkmale der Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall und deren Auswirkungen im IKEA-Online-Katalog widerspiegeln. Dabei wurde anhand exemplarisch ausgewählter Textstellen deutlich, dass sich die Kulturdimensionen nach Hofstede sowie die Low- und High-Context-Unterscheidung nach Hall in der textlichen Gestaltung der unterschiedlichen Versionen des IKEA-Online-Katalogs widerspiegeln.

Basierend auf der Analyse der vorhergehenden Hypothese wurde im Zuge der Untersuchung der letzten Hypothese zusammenfassend dargestellt, dass die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall damit geeignete Konzepte darstellen können, um die Kommunikation im Marketing gezielt an verschiedene Kulturen anzupassen. Außerdem wurde aufgezeigt, welche Kulturdimensionen und Aspekte basierend auf der durchgeführten Analyse der Beispielseiten im Rahmen der Kommunikation im interkulturellen Marketing besonders wichtig sein dürfen. Dieses praktische Wissen ist für TranslatorInnen, die im Bereich interkulturelles Marketing tätig werden möchten, aber auch für Translation generell relevant, denn dieses Wissen kann helfen, jede Kommunikation kulturspezifisch anzupassen.

Im Zuge der Analyse ergaben sich auch einige Probleme. Dabei ist zunächst die begrenzte Anzahl an Beispielseiten zu nennen, was dazu führte, dass nicht alle Hypothesen eindeutig belegt beziehungsweise widerlegt werden konnten. Ein weiterer Punkt, der sich als problematisch herausstellte, war die subjektive Interpretation des Beispielmaterials durch die Verfasserin. Diese Probleme ließen sich vermutlich durch einen größeren Umfang an Beispielmateriale – auch aus unterschiedlichen Quellen – und die Analyse durch mehrere Untersuchende verringern.

6 Schluss

Abschließend lassen sich die wichtigsten Erkenntnisse, die im Rahmen der Erstellung der vorliegenden Arbeit getroffen werden konnten, folgendermaßen zusammenfassen. Kulturunterschiede spielen heutzutage vor allem vor dem Hintergrund des interkulturellen Ansatzes im Marketing eine bedeutende Rolle, wobei der Bereich Kommunikation im Zusammenhang mit Kulturunterschieden eine Sonderstellung einnimmt – weshalb in diesem Kontext auch der Bereich Translation von besonderer Wichtigkeit ist. Interkulturelles Marketing kann damit ein interessantes Berufsfeld für TranslatorInnen darstellen, da sie nicht nur Kommunikations-expertInnen sind, sondern ihnen auch die Kulturspezifik und die notwendige funktionale Zielgerichtetheit von Kommunikation bewusst ist. Die Kulturdimensionen nach Hall und Hofstede können dabei geeignete Konzepte darstellen, um Marketingmaßnahmen – aber auch Kommunikation grundsätzlich – an die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielkulturen anzupassen, wobei besonders die wichtigsten Grundsätze der Kulturdimensionen Individualismus versus Kollektivismus und Unsicherheitsvermeidung sowie die Unterscheidung Low- beziehungsweise High-Context-Kommunikation relevant sind. Dieses praktische Wissen ist für TranslatorInnen, die im interkulturelle Marketing tätig werden möchten, interessant – diese Erkenntnisse sind aber auch grundsätzlich für den Bereich Translation relevant, da so zielkulturgerechte Kommunikation erfolgen kann. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kenntnisse der kulturellen Besonderheiten unterschiedlichster Zielgruppen sowie das Wissen um deren spezifischen Einsatz in der Kommunikation in unterschiedlichsten Bereichen, wie beispielsweise in der Wirtschaft im Marketing, für TranslatorInnen vorteilhaft sind.

Beim Verfassen der vorliegenden Arbeit wurde deutlich, dass es einige Bereiche gibt, in denen noch weiterer Forschungsbedarf besteht. Zum einen betrifft dies den Forschungsbereich Kulturunterschiede. So wird hier beispielsweise oft nur auf die Unterschiede zwischen Westen (etwa Amerika) und Osten (asiatische Kulturen) eingegangen, beziehungsweise, es werden Beispiele aus diesen extrem gegensätzlichen Kulturräumen herangezogen, da die Unterschiede damit besonders deutlich werden. Es wird nicht genug beachtet, dass es auch im Kleineren viele Unterschiede gibt, die vielleicht nicht so offensichtlich, aber trotzdem relevant sind. Ein weiterer Aspekt, der im Hinblick auf Kulturunterschiede im Zusammenhang mit dem Fortschreiten der Globalisierung von Bedeutung ist, ist die Frage, wie sich durch das Zusammenwachsen der Weltgesellschaft einzelne Kulturen verändern – vielleicht kommt es nicht zur absoluten Konvergenz, es sollte aber dennoch näher untersucht werden, welchen Einfluss es auf Kulturen hat, dass die Welt immer mehr zusammenrückt und immer mehr Wissen über unterschiedliche Kulturen abrufbar ist. Im Hinblick auf die Kulturdimensionen nach Hofstede wird immer wieder eine Erweiterung seines Kulturmodells gefordert. In Zeiten der Globalisierung kommen Kulturen verstärkt mit anderen Kulturen in Kontakt, da sie natio-

nale Grenzen verlassen und durch die erhöhte Konnektivität und das Internet sowie durch engere wirtschaftliche Verbundenheit immer mehr zu fließenden Konstrukten werden, deren Veränderung nicht mehr so abwegig erscheint. Das heißt nicht, dass Hofstede's Modell nutzlos ist, es stellt sich nur die Frage, inwieweit es sinnvoll erweitert und der aktuellen Situation angepasst werden kann, da Kultur ein viel komplexeres Konstrukt ist, als bisher angenommen (vgl. dazu beispielsweise Nakata 2009a:4-5, 12-13; Askegaard et al. 2009:107f.). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Bereich Kulturunterschiede durchaus noch weiterer Forschungsbedarf besteht, um das komplexe Konstrukt Kultur in unserer immer mehr von Konnektivität geprägten Welt zu verstehen und zu definieren und die zwischen verschiedenen Kulturen bestehenden Unterschiede wissenschaftlich begründet zu beschreiben.

Auch im Bereich Marketing gibt es weiteren Forschungsbedarf. Vor allem durch das Internet ergibt sich ein Wandel der Kommunikation aber auch generell des KonsumentInnenverhaltens, wodurch sich neue Möglichkeiten für Unternehmen ergeben – dadurch sind beispielsweise Untersuchungen im Hinblick darauf, wie man mit neuen Kommunikationsmedien zielgerichtetes interkulturelles Marketing betreiben kann, notwendig. Zudem gibt es vor allem im Hinblick auf das interkulturelle Marketing mittels Online-Katalog noch Forschungsbedarf, da sich Untersuchungen bisher meist nur auf Printkataloge beziehen und viele Firmen ihre Internetseiten auch heute noch nicht gewinnbringend einsetzen können. Daher häufen sich die Forderungen nach mehr Aufmerksamkeit auf Online-Kataloge und die Präferenzen von KonsumentInnen im Hinblick auf Online-Produktangebote (vgl. etwa Vijayasarathy/Jones 2000:30). Eine weiterer Aspekt, der hier interessant ist, ist die Frage, wer dabei die Zielgruppen sein sollten – beziehungsweise, ob damit schlussendlich die Zukunft des Marketings in der Berücksichtigung von Individuen als neuen Orientierungsgrößen liegt.

Im Hinblick auf die Auswirkungen von Kultur und Kulturdimensionen auf Marketingmaßnahmen ist zu sagen, dass die Wissenschaft diesem Bereich bisher wenig Aufmerksamkeit zukommen ließ. Es ist daher auch in diesem Bereich noch mehr Forschung notwendig, um genauer herauszuarbeiten, welche kulturellen Aspekte im Hinblick auf die Marketingstrategie eines Unternehmens besonders zu beachten sind (vgl. etwa Antunes et al. 2013:38). Teilweise wird gefordert, dass es eine bessere Verbindung und kontrastive sowie interdisziplinäre Betrachtungen von Kultur und Marketing geben müsse, die über die klassischen Konzepte von Hofstede und Hall hinausgehen (vgl. Nakata 2009b:272).

Damit im Einklang und abschließend lässt sich festhalten, dass es grundsätzlich von Vorteil wäre, Verknüpfungen zwischen den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zu schaffen und interdisziplinär tätig zu werden, denn

„[w]as die inhaltliche Auseinandersetzung der Kommunikations- und der Marketingwissenschaft mit den [...] Problemfeldern der interkulturellen und internationalen Kommunikation betrifft, so zeigt sich ein besonderer Bedarf an interdisziplinärer Zusammenarbeit. Kommunikations- und Marketingwissenschaftler[Innen] sind demnach gefordert, verstärkt die Themenfelder aufzugreifen, die im

Schnittpunkt der beiden Wissenschaftsgebiete erkenntnisbringende und praktisch verwertbare Lösungsansätze versprechen.“ (Thieme 2000:396f.)

Wichtig wären dabei vor allem interdisziplinäre Ansätze, die die Bereiche Kulturunterschiede, Marketing und Kommunikations- beziehungsweise Translationswissenschaften umfassen, um so wertvolle Erkenntnisse im Hinblick auf die Bereiche Kultur und Kulturunterschiede, interkulturelles Marketing, Kommunikation und Translation im Zeitalter der Globalisierung zu erlangen und miteinander in Verbindung zu bringen.

Bibliographie

Primärliteratur

- IKEA Möbelvertrieb OHG. 2016. IKEA-Online-Katalog 2017 Österreich. In:
http://onlinecatalogue.ikea.com/AT/de/IKEA_Catalogue/, Stand: 19.01.2017.
- IKEA Deutschland GmbH & Co. KG. 2016. IKEA-Online-Katalog 2017 Deutschland. In:
http://onlinecatalogue.ikea.com/DE/de/IKEA_Catalogue/, Stand: 19.01.2017.
- IKEA Limited. 2016. IKEA-Online-Katalog 2017 Großbritannien. In:
http://onlinecatalogue.ikea.com/GB/en/IKEA_Catalogue/, Stand: 19.01.2017.
- IKEA Retail S.r.l. 2016. IKEA-Online-Katalog 2017 Italien. In:
http://onlinecatalogue.ikea.com/IT/it/IKEA_Catalogue/, Stand: 19.01.2017.
- IKEA Retail S.r.l. 2016a. ASKVOLL. In:
<http://www.ikea.com/it/it/catalog/products/70270809/>, Stand: 30.01.2017.
- IKEA Retail S.r.l. 2016b. Ristorante e bottega. In:
<http://www.ikea.com/it/it/catalog/categories/departments/food/>, Stand 4.02.2017.

Sekundärliteratur

- Álvarez, Sonja. 2016. Willkommen im Multikulti-Småland. In: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/ikea-katalog-willkommen-im-multikulti-smaland/14432506.html>, Stand: 6.11.2016.
- Andres, Susanne. 2004. *Internationale Unternehmenskommunikation im Globalisierungsprozess. Eine Studie zum Einfluss der Globalisierung auf die 250 größten in Deutschland ansässigen Unternehmen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Antunes, Isabel/Barandas-Karl, Hortênsia/Martins, Francisco V. 2013. The Impact Of National Cultures On International Marketing Strategy And Subsidiary Performance Of Portuguese Sme's. *The International Journal of Management* 2:3, 38-45.
- Arnold, David. 2004. *The mirage of global markets. How globalizing companies can succeed*

- as markets localize*. Upper Saddle River: FT Prentice Hall.
- Askegaard, Søren/Kjeldgaard, Dannie/Arnould, Eric J. 2009. Reflexive Culture's Consequences. In: Nakata, Cheryl (Hrsg.), 101-122.
- Backhaus, Klaus/Büschken, Joachim/Voeth, Markus. 2000³. *Internationales Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht.
- Berndt, Ralph/Fantapié Altobelli, Claudia/Sander, Matthias. 2005³. *Internationales Marketing-Management*. Berlin: Springer.
- Breidenbach, Joana/Zukrigl, Ina. 1998. *Tanz der Kulturen. Kulturelle Identität in einer globalisierten Welt*. München: Kunstmann.
- Bruns, Jürgen. 2003³. *Internationales Marketing*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Budd, Richard W./Thorp, Robert K./Donohew, Lewis. 1967. *Content Analysis of Communications*. New York: The Macmillan Company.
- Bungarten, Theo. 1999². Kommunikationspsychologische Barrieren in interkulturellen Managementkontakten. In: Bungarten, Theo (Hrsg.), 26-35.
- Bungarten, Theo (Hrsg.). 1999². *Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketingkommunikation. Mit 1000 aktuellen Literaturhinweisen zur Theorie und Praxis der Marketingkommunikation*. Tostedt: Attikon-Verlag.
- Burkhart, Hanna. 2009. Xenismen in der Übersetzung. Kulturelle Fremdheit vs. Vertrautheit (IKEA-Katalog 2007). In: Voß, Christian/Nagótko Alicja (Hrsg.), *Die Europäizität der Slawia oder die Slawizität Europas. Ein Beitrag der kultur- und sprachrelativistischen Linguistik. (Studies on Language and Culture in Central and Eastern Europe; 2)*. München/Berlin: Otto Sagner, 215-224.
- Burt, Steve/Johansson, Ulf/Thelander Asa. 2011. Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China. *Journal of Retailing and Consumer Services* 18:3, 183-193.
- Burton, Dawn. 2003. Multicultural marketing. In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny

(Hrsg.), 25-44.

Burton, Dawn. 2009. *Cross-cultural marketing. Theory, practice and relevance*. London: Routledge.

Callow, Michael/Lerman, Dawn. 2003a. Cross-cultural pricing issues. In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.), 117-128.

Callow, Michael/Lerman, Dawn. 2003b. The Euro: a cultural shock to shopping. In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.), 173-179.

Curry, Jeffrey. 2000. *Internationales Marketing. Neue Märkte erschließen*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Dailey, Michael/Carley Susan. 2003. The future of global consumer cultures. In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.), 322-327.

Darley, William/Luethge, Denise. 2003. Cross-cultural communications and promotion. In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.), 141-160.

Dmoch, Thomas. 1999. Der Einfluss der Kultur auf die Standardisierbarkeit erlebnisbetonter Werbung. *Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis* 21:3, 179-195.

Douglas, Susan P./Wind, Yoram. 1987. The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business* 22:4, 19-29.

Ekwulugo, Frances. 2003. Branding in cross-cultural marketing. In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.), 91-107.

Elliott, Greg/Acharya, Chandrama. 2003. Cross-cultural product strategy. In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.), 108-116.

Engelhard, Johann (Hrsg.). 1997. *Interkulturelles Management*. Wiesbaden: Gabler.

Featherstone, Mike. 1992. Global culture: An Introduction. In: Featherstone, Mike (Hrsg.), 1-14.

- Featherstone, Mike (Hrsg.). 1992. *Global culture. Nationalism, Globalization, and Modernity*. London: Sage Publishing.
- Friedman, Jonathan. 1992. Being in the World: Globalization and Localization. In: Featherstone, Mike (Hrsg.), 311-328.
- Gabler Wirtschaftslexikon. 2016. Economies of Scale. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/economies-of-scale.html>, Stand: 31.12.2016.
- Hall, Edward T. 1959. *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hall, Edward T. 1983. *The Dance of Life: The other Dimension of Time*. New York: Anchor Books.
- Hall, Edward T. 1989. *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- Hall, Edward T./Hall, Mildred Reed. 1990. *Understanding Cultural Differences*. Boston: Intercultural Press.
- Handschuh-Heiß, Stefanie. 1997. Auf dem Weg zur Mc-World-Culture? Betrachtungen zur Globalisierung von populärer Kultur. In: Reimann, Helga (Hrsg.), 44-78.
- Hannerz, Ulf. 1992. Cosmopolitans and Locals in World Culture. In: Featherstone, Mike (Hrsg.), 237-251.
- Hess-Lüttich, Ernest W. B. 1999². Sprache und Kultur: Probleme interkultureller Kommunikation in Wirtschaft und Gesellschaft aus germanistischer Sicht. In: Bungarten, Theo (Hrsg.), 67-92.
- Hoecklin, Lisa. 1993. *Managing cultural differences for competitive advantage*. London: Economist Intelligence Unit.
- Hofstede, Geert. 2002². *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations across Nation*. Thousand Oaks: Sage Publishers.
- Hofstede, Geert. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *The Berkeley Electronic Press: Online Readings in Psychology and Culture* 2:1. In:

- <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>, Stand: 18.03.2016.
- Hofstede, Geert. 2015. Dimension Data Matrix. In: <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>, Stand: 22.12.2016.
- Hofstede, Geert/Hofstede Gert Jan. 2005². *Cultures and Organizations. Software of the mind*. New York/London: McGraw-Hill.
- Hollensen, Svend. 2013⁶. *Global Marketing. A decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- IKEA Deutschland GmbH & Co. KG. 2016a. Über den IKEA-Konzern. In: http://www.ikea.com/ms/de_DE/this-isikea/about-the-ikea-group/index.html, Stand: 15.01.2016.
- IKEA Deutschland GmbH & Co. KG. 2016b. Organisationsstruktur. In: http://www.ikea.com/ms/de_DE/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html, Stand: 6.11.2016
- IKEA Deutschland GmbH & Co. KG. 2016c. Kennzahlen. In: http://www.ikea.com/ms/de_DE/this-is-ikea/about-the-ikeagroup/index.html, Stand: 6.11.2016
- IKEA Deutschland GmbH & Co. KG. 2016d. Yearly Summary FY 2016. In: http://www.ikea.com/ms/de_DE/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_2016.pdf, Stand: 16.01.2016.
- Itim International. 2016a. What about Austria? In: <http://geert-hofstede.com/austria.html>, Stand: 16.12.2016.
- Itim International. 2016b. What about Germany? In: <http://geert-hofstede.com/germany.html>, Stand: 16.12.2016.
- Itim International. 2016c. What about the UK? In: <http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>, Stand: 16.12.2016.

Itim International. 2016d. What about Italy? In: <http://geert-hofstede.com/italy.html>, Stand: 16.12.2016.

Johanssen, Klaus-Peter. 2001. Lokal oder global – ist das die Frage? In: Johanssen, Klaus-Peter/Steger Ulrich (Hrsg.), 42-75.

Johanssen, Klaus-Peter/Steger Ulrich (Hrsg.). 2001. *Lokal oder global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte*. Frankfurt am Main: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.

Jungbluth, Rüdiger. 2006. *Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs*. Bergisch Gladbach: Bastei Lübbe.

Keegan, Warren J./Green, Mark C. 2013⁷. *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education.

Keegan, Warren J./Schlegelmilch Bodo B./ Stöttinger Barbara. 2002. *Globales Marketing-Management. Eine europäische Perspektive*. München/Wien: Oldenburg.

Keller, René. 1999². Interkulturelle Marketingkommunikation in Theorie und Praxis. In: Bungarten, Theo (Hrsg.), 106-112.

Kluckhohn, Florence R./Strodtbeck, Fred L. 1961. *Variations in Value Orientations*. Evanston: Row, Peterson.

Krippendorff, Klaus. 2013³. *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage Publishing.

Leppälä, Kirsi. 1999². Kulturelles Wissen in der Werbung. In: Bungarten, Theo (Hrsg.), 126-131.

Levitt, Theodore. 1983. The globalization of markets. *Harvard Business Review* 61: May/June, 92-102.

Lindner, Doris. 2004. *Interkulturelles Marketing. Grundlagen, Strategien, Chancen, Risiken*. Düsseldorf: VDM-Verlag Dr. Müller.

Marcuse, Peter. 2009. The Production of Regime Culture and Instrumentalized Art in a

- Globalizing State. In: Archer, Kevin/Bosman, Martin M./Amen, Mark M./Schmidt, Ella (Hrsg.), *Cultures of globalization. Coherence, hybridity, contestation*. London: Routledge, 15-28.
- Maurer, Andrea. 1997. Zeit im Widerspruch. Über Zeit-Mißverständnisse, Umgleichzeitigkeiten und die Dominanz der Weltzeit. In: Reimann, Helga (Hrsg.), 26-43.
- Mayring, Philipp. 2010¹¹. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim/Basel: Beltz.
- McSweeney, Brendan. 2002. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations* 55:1, 89-118.
- Meissner, Hans G. 1997. Der Kulturschock in der Betriebswirtschaftslehre. In: Engelhard, Johann (Hrsg.), 1-14.
- Mennicken, Claudia. 2000. *Interkulturelles Marketing. Wirkungszusammenhänge zwischen Kultur, Konsumverhalten und Marketing*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Minkov, Michael. 2011. *Cultural Differences in a Globalizing World*. Bingley: Emerald.
- Mooij, Marieke K. 2002. Convergence and Divergence in Consumer Behaviour: Implications for global advertising. *Journal of Retailing* 78:1, 61-69.
- Mooij, Marieke K. 2004. *Consumer behaviour and culture. Consequences for global marketing and advertising*. Thousand Oaks: Sage Publishers.
- Mooij, Marieke K. 2010³. *Global marketing and advertising. Understanding cultural paradoxes*. Thousand Oaks: Sage Publishers.
- Müller, Stefan/Gelbrich Katja. 2004. *Interkulturelles Marketing*. München: Vahlen.
- Müller, Wendelin. 1997. *Interkulturelle Werbung*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Münch, Richard. 1998. *Globale Dynamik, lokale Lebenswelten. Der schwierige Weg in die*

Weltgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Nakata, Cheryl. 2009a. Going Beyond Hofstede: Why We Need to and How. In: Nakata, Cheryl (Hrsg.), 3-15.

Nakata, Cheryl. 2009b. Reflexive Considerations of Culture Theories in Global Marketing. In: Nakata, Cheryl (Hrsg.), 247-277.

Nakata, Cheryl (Hrsg.). 2009. *Beyond Hofstede. Culture frameworks for global marketing and management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Nord, Christiane. 1993. *Einführung in das funktionale Übersetzen*. Tübingen: Francke.

Odgen, Denise/Odgen, James/Schau, Hope Jensen. 2004. Exploring the Impact of Culture and Acculturation on Consumer Purchase Decisions: Toward a Microcultural Perspective. *Academy of Marketing Science Review* 2004:3, 1-26 (im Original ohne Seitenzahlen).

Petkova-Kessanlis, Mikaela. 2014. Den Interkulturellen Unterschieden auf der Spur: Produktwerbung und Produktpräsentationen in deutschen, griechischen und bulgarischen IKEA-Katalogen. In: Busch-Lauer, Ines-Andrea (Hg), *Kaleidoskop der Kulturen 2: Begegnungen mit Sprachen und Kulturen*. Berlin: Frank & Timme, 133-150.

Prime, Nathalie. 2003. Cultural value. In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.), 1-24.

Rao, C. P. 2003. The future and challenges of cross-cultural and multicultural marketing. In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.), 328-340.

Reimann, Helga. 1997. Einleitung. In: Reimann, Helga (Hrsg.), 9-14.

Reimann, Helga (Hrsg.). 1997. *Weltkultur und Weltgesellschaft. Aspekte globalen Wandels*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Reiß, Katharina/Vermeer, Hans J. 1984. *Grundlegung einer allgemeinen Translationstheorie*. Tübingen: Niemeyer.

- Rugimbana, Robert/Keating, Byron. 2003a. Cross-cultural marketing channels.
In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.), 129-140.
- Rugimbana, Robert/Keating, Byron. 2003b. Cross-cultural perspectives on e-business.
In: Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.), 269-281.
- Rugimbana, Robert/Nwankwo, Sonny (Hrsg.). 2003. *Cross-cultural marketing*. London: Thomson Learning.
- Schmid, Stefan. 1996. *Multikulturalität in der Internationalen Unternehmung. Konzepte – Reflexionen – Implikationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreier, Margrit. 2012. *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage Publications.
- Schuh, Arnold. 1997. Kulturgebundenheit als Bestimmungsfaktor internationaler Marketingstrategien im Konsumgüterbereich. In: Engelhard, Johann (Hrsg.), 75-94.
- Séguinot, Candance. 1995. Translation and Advertising: Going Global. In: Schäffner, Christina/Kelly-Holmes, Helen (Hrsg.), *Cultural functions of translation*. Clevedon: Multilingual Matters, 55-71.
- Shi, Xiumei/Wang, Jinying. 2011. Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research? *International Journal of Business and Management* 6: 5, 93-99.
- Siebert, Gabriele/Brecheis, Dieter. 2010². *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Singh, Nitish/Pereira, Arun. 2005. *The Culturally Customized Web Site. Customizing Web Sites for the Global Marketplace*. Burlington/Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Smith, Anthony D. 1992. Towards a Global Culture? In: Featherstone, Mike (Hrsg.), 171-191.
- Soares, Ana Maria/Farhangmehr, Minoo/Shoham, Aviv. 2007. Hofstede's dimensions of

- culture in international marketing studies. *Journal of Business Research* 60: 3, 277-284.
- Spektrum Akademischer Verlag. 2000. Sapir-Whorf-Hypothese. In:
<http://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/sapir-whorf-hypothese/11281>,
 Stand: 17.12.2016.
- Steger, Ulrich. 2001. Globalisierte Unternehmenskommunikation: Rahmenbedingungen und Voraussetzungen. In: Johanssen, Klaus-Peter/Steger Ulrich (Hrsg.), 20-41.
- Stevenson, Robert L. 2001. Globale Kommunikation im 21. Jahrhundert. In: Johanssen, Klaus-Peter/Steger Ulrich (Hrsg.), 78-94.
- Strunz, Herbert/ Dorsch, Monique. 2001. *Internationale Märkte*. München/Wien: Oldenburg.
- Taras, Vas/Steel, Piers. 2009. Beyond Hofstede: Challenging the Ten Commandments of Cross-cultural Research. In: Nakata, Cheryl (Hrsg.), 40-60.
- Thieme, Werner M. 2000. *Interkulturelle Kommunikation und Internationales Marketing*. Frankfurt am Main: Lang.
- Triandis, Harry C. 1995. *Individualism and Collectivism*. Boulder: Westview Press.
- Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles. 1998². *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. New York: McGraw-Hill.
- Usunier, Jean-Claude. 1993. *Interkulturelles Marketing. Mehr Erfolg im internationalen Geschäft*. Wiesbaden: Gabler.
- Veltman, Kim H. 1998. Why Culture is Important. *Informatik Forum* 12:2, 76-82.
- Vijayasathy, Leo R./Jones, Joseph M. 2000. Intentions to shop using Internet catalogues: Exploring the effects of product types, shopping orientations, and attitudes towards computer. *Electronic Markets* 10:1, 29-38.
- Vollert, Klaus. 2006. *Marketing: eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung*. Bayreuth: P.C.O.-Verlag.

Werner, Brigitte. 1995. *Grundlagen der internationalen Werbung. Mit einer empirischen Fallstudie über den Einsatz von Werten in der Werbung am Beispiel von „Der Spiegel“ und „Time“ 1972, 1982, 1992.* Frankfurt am Main/Wien: Lang.

Yunker, John. 2007. IKEA: Hinter der besten globalen Händler-Website. In:
http://www.tekom.de/artikel/artikel_2191.html, Stand: 18.08.2016.

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard. 2001⁵. *Grundbegriffe des Marketing. Marktorientiertes globales Management-Wissen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

ze.tt. 2017. Billy, Leksvik, Fixa: So kommt IKEA auf seine skurrilen Möbelnamen, In:
http://ze.tt/billy-leksvik-fixa-so-kommt-ikea-auf-seine-skurrilen-moebel-namen/?utm_campaign=zonparkett&utm_medium=parkett&utm_source=zon, Stand: 2.02.2017

Internetquellen

http://www.establishinc.com/pdfs/Est_08_12_IKEA.pdf, Stand: 20.12.2016.

<http://www.x-media.at/heft42003/14,15,16%20ikea.pdf>, Stand: 6.11.2016.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zwiebelmodell (Hofstede 2002:11).....	8
Abbildung 2: Kulturdimensionen Österreich (Itim International 2016a).....	87
Abbildung 3: Kulturdimensionen Deutschland (Itim International 2016b).....	91
Abbildung 4: Kulturdimensionen Großbritannien (Itim International 2016c).....	94
Abbildung 5: Kulturdimensionen Italien (Itim International 2016d).....	97
Abbildung 6: Preisdarstellung Deutschland (IKEA Deutschland GmbH & Co. KG 2016: 41_1).....	114
Abbildung 7: Preisdarstellung Österreich (IKEA Möbelvertrieb OHG 2016: 41_1).....	114
Abbildung 8: Preisdarstellung Italien (IKEA Retail S.r.l. 2016:42_1).....	114
Abbildung 9: Preisdarstellung Großbritannien (IKEA Limited 2016: 41_1).....	114

Abstracts

Deutsch

Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, dass Kulturunterschiede im interkulturellen Marketing von besonderer Bedeutung sind – und, dass Wissen um Kulturunterschiede TranslatorInnen einerseits helfen kann, das interkulturelle Marketing als Berufsfeld zu erschließen, und andererseits aufgrund der Wichtigkeit zielkulturgerechter Kommunikation grundsätzlich für erfolgreiches translatorisches Handeln relevant ist. Dabei wird ein besonderer Fokus darauf gelegt, wie theoretische Konzepte zu Kulturunterschieden in der Kommunikation im interkulturellen Marketing eingesetzt werden können, um kulturell unterschiedliche EmpfängerInnen gezielt anzusprechen. Auf Grundlage theoretischer Grundsätze zum interkulturellen Marketing sowie theoretischer Konzepte zu Kulturunterschieden wird mithilfe der Methode der vergleichenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewählter Beispielseiten des österreichischen, deutschen, britischen und italienischen IKEA-Online-Katalogs analysiert, in welchen Bereichen kulturelle Unterschiede im Marketing Berücksichtigung finden und inwiefern die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall geeignet sind, um im Rahmen des interkulturellen Marketings zielkulturgerecht zu kommunizieren. Dabei wird zum einen die besondere Rolle der Kommunikation im interkulturellen Marketing deutlich, das damit ein interessantes Berufsfeld für TranslatorInnen darstellen kann. Zum anderen wird aufgezeigt, dass die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall, insbesondere Individualismus versus Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung und Low- und High-Context-Kommunikation, geeignete Konzepte sind, um die Kommunikation im interkulturellen Marketing an unterschiedliche Zielkulturen anzupassen – dieses Wissen ist nicht nur für den Bereich Marketing, sondern auch grundsätzlich für erfolgreiches translatorisches Handeln relevant.

English

This thesis aims to show that cultural differences are of special interest in the context of intercultural marketing – and that knowledge about cultural differences can, on the one hand, help translators to exploit intercultural marketing as a potential occupational field, and that it is, on the other hand, due to the importance of culturally appropriate communication in general, at the same time relevant for every act of translation. Thereby, special focus is drawn on how theoretical concepts dealing with cultural differences can be applied in the context of communication in intercultural marketing to specifically address culturally differing target groups. Based on theoretical approaches to intercultural marketing as well as theoretical concepts dealing with cultural differences, the method of comparative qualitative content analysis is used to analyse selected pages of the IKEA online catalogue in its Austrian,

German, British, and Italian version with regard to the questions in which areas cultural differences are taken into account in marketing and if the concepts on cultural differences by Hofstede and Hall are suitable to communicate with culturally differing target groups. In doing so, the importance of communication in intercultural marketing is highlighted which makes this area an interesting occupational area for translators. Furthermore, it is demonstrated that the cultural dimensions by Hofstede and Hall, especially Individualism versus Collectivism, Uncertainty Avoidance and Low- respectively High-context communication, are suitable concepts to adapt intercultural marketing communication to differing target cultures – this knowledge isn't only relevant in the context of marketing but also in the context of successful translatorial action in general.

Anhang

Dimension Data Matrix

ctr	country	pdi	idv	mas	uai	ltowvs	ivr	
AFE	Africa East		64	27	41	52	32	40
AFW	Africa West		77	20	46	54	9	78
ALB	Albania	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		61	15
ALG	Algeria	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		26	32
AND	Andorra	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		65
ARA	Arab countries		80	38	53	68	23	34
ARG	Argentina		49	46	56	86	20	62
ARM	Armenia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		61	#NULL!
AUL	Australia		38	90	61	51	21	71
AUT	Austria		11	55	79	70	60	63
AZE	Azerbaijan	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		61	22
BAN	Bangladesh		80	20	55	60	47	20
BLR	Belarus	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		81	15
BEL	Belgium		65	75	54	94	82	57
BEF	Belgium French		67	72	60	93	#NULL!	#NULL!
BEN	Belgium Netherl		61	78	43	97	#NULL!	#NULL!
BOS	Bosnia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		70	44
BRA	Brazil		69	38	49	76	44	59
BUL	Bulgaria		70	30	40	85	69	16
BUF	Burkina Faso	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		27	18
CAN	Canada		39	80	52	48	36	68
CAF	Canada French		54	73	45	60	#NULL!	#NULL!
CHL	Chile		63	23	28	86	31	68
CHI	China		80	20	66	30	87	24
COL	Colombia		67	13	64	80	13	83
COS	Costa Rica		35	15	21	86	#NULL!	#NULL!
CRO	Croatia		73	33	40	80	58	33
CYP	Cyprus	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		70
CZE	Czech Rep		57	58	57	74	70	29
DEN	Denmark		18	74	16	23	35	70
DOM	Dominican Rep	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		13	54
ECA	Ecuador		78	8	63	67	#NULL!	#NULL!
EGY	Egypt	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		7	4
ETH	Ethiopia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		46
SAL	El Salvador		66	19	40	94	20	89
EST	Estonia		40	60	30	60	82	16
FIN	Finland		33	63	26	59	38	57
FRA	France		68	71	43	86	63	48
GEO	Georgia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!		38	32
GER	Germany		35	67	66	65	83	40

GEE Germany East	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	78	34
GHA Ghana	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	4	72
GBR Great Britain	35	89	66	35	51	69
GRE Greece	60	35	57	112	45	50
GUA Guatemala	95	6	37	101	#NULL!	#NULL!
HOK Hong Kong	68	25	57	29	61	17
HUN Hungary	46	80	88	82	58	31
ICE Iceland	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	28	67
IND India	77	48	56	40	51	26
IDO Indonesia	78	14	46	48	62	38
IRA Iran	58	41	43	59	14	40
IRQ Iraq	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	25	17
IRE Ireland	28	70	68	35	24	65
ISR Israel	13	54	47	81	38	#NULL!
ITA Italy	50	76	70	75	61	30
JAM Jamaica	45	39	68	13	#NULL!	#NULL!
JPN Japan	54	46	95	92	88	42
JOR Jordan	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	16	43
KOR Korea South	60	18	39	85	100	29
KYR Kyrgyz Rep	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	66	39
LAT Latvia	44	70	9	63	69	13
LIT Lithuania	42	60	19	65	82	16
LUX Luxembourg	40	60	50	70	64	56
MAC Macedonia Rep	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	62	35
MAL Malaysia	104	26	50	36	41	57
MLI Mali	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	20	43
MLT Malta	56	59	47	96	47	66
MEX Mexico	81	30	69	82	24	97
MOL Moldova	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	71	19
MNG Montenegro	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	75	20
MOR Morocco	70	46	53	68	14	25
NET Netherlands	38	80	14	53	67	68
NZL New Zealand	22	79	58	49	33	75
NIG Nigeria	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	13	84
NOR Norway	31	69	8	50	35	55
PAK Pakistan	55	14	50	70	50	0
PAN Panama	95	11	44	86	#NULL!	#NULL!
PER Peru	64	16	42	87	25	46
PHI Philippines	94	32	64	44	27	42
POL Poland	68	60	64	93	38	29
POR Portugal	63	27	31	104	28	33
PUE Puerto Rico	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	0	90
ROM Romania	90	30	42	90	52	20
RUS Russia	93	39	36	95	81	20
RWA Rwanda	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	18	37
SAU Saudi Arabia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	36	52
SER Serbia	86	25	43	92	52	28
SIN Singapore	74	20	48	8	72	46

SLK	Slovak Rep	104	52	110	51	77	28
SLV	Slovenia	71	27	19	88	49	48
SAF	South Africa	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	34	63
SAW	South Africa white	49	65	63	49	#NULL!	#NULL!
SPA	Spain	57	51	42	86	48	44
SUR	Suriname	85	47	37	92	#NULL!	#NULL!
SWE	Sweden	31	71	5	29	53	78
SWI	Switzerland	34	68	70	58	74	66
SWF	Switzerland French	70	64	58	70	#NULL!	#NULL!
SWG	Switzerland German	26	69	72	56	#NULL!	#NULL!
TAI	Taiwan	58	17	45	69	93	49
TAN	Tanzania	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	34	38
THA	Thailand	64	20	34	64	32	45
TRI	Trinidad and Tobago	47	16	58	55	13	80
TUR	Turkey	66	37	45	85	46	49
USA	U.S.A.	40	91	62	46	26	68
UGA	Uganda	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	24	52
UKR	Ukraine	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	86	14
URU	Uruguay	61	36	38	100	26	53
VEN	Venezuela	81	12	73	76	16	100
VIE	Vietnam	70	20	40	30	57	35
ZAM	Zambia	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	30	42
ZIM	Zimbabwe	#NULL!	#NULL!	#NULL!	#NULL!	15	28

Tabelle 1: Dimension Data Matrix (Hofstede 2015)