

RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

FAKULTÄT FÜR SOZIALWISSENSCHAFT
LEHRSTUHL FÜR SOZIALTHEORIE UND SOZIALPSYCHOLOGIE
SEMINAR: KULTURELLE DIFFERENZ, INTERKULTURELLE
KOMMUNIKATION UND KOOPERATION
DOZENT: PROF. DR. J. STRAUB
WS 08/09

Schriftliche Hausarbeit zum Thema:

**Standardisierung vs. Differenzierung –
Marketingentscheidungen unter dem Einfluss kultureller
Faktoren am Beispiel weltweiter Putzgewohnheiten.**

Vorgelegt von:
Anne Kathrin Leyendecker B.A.
Studiengang: MA Sozialwissenschaft
(Methoden der Sozialforschung)
3. Fachsemester
[REDACTED]
Email: ak.leyendecker@googlemail.com

I. Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Themenstellung dieser Arbeit.....	3
1.2	Hinführung zur Fragestellung.....	3
2	Grundlegende Definitionen	4
2.1	Zum Kulturbegriff	4
2.2	Zum Marketingbegriff	7
2.2.1	Internationales Marketing.....	7
2.2.2	Interkulturelles Marketing.....	8
3	Kulturdimensionen: Ist Kultur messbar?	9
3.1	Kulturstudie der mentalen Programmierung: Kulturdimensionen nach Hofstede 10	
3.2	„Software of the Mind“: Vorstellung der Studie	11
3.2.1	Individualismus vs. Kollektivismus (Individualism Index: IDV)	12
3.2.2	Akzeptanz von Machtdistanz (Power-Distance Index: PDI).....	13
3.2.3	Vermeidung von Unsicherheit (Uncertainty Avoidance Index: UAI)	14
3.2.4	Maskuline vs. feminine Orientierung (Masculinity Index: MAS)	14
3.2.5	Langfristige vs. kurzfristige Orientierung (Long Term Orientation-Index: LTO) 15	
3.3	Die Hofstede-Studie: Kritik und Stellenwert	16
4	Die Wahl der Marketingstrategie unter Berücksichtigung des Faktors ,Kultur‘	16
4.1	Standardisierung vs. Differenzierung und traditionelle Segmentierungsmöglichkeiten.....	16
4.2	Traditionelle Segmentierungskriterien	17
4.3	Die Methode der standardisierten Differenzierung	18
4.3.1	Identifikation von Kultur-Clustern	19
4.3.2	Segmentierung: Die Vorgehensweise.....	19
4.3.3	Möglichkeiten und Grenzen des Konzepts.....	22
5	Konsequenzen für den Marketing-Mix im Bezug auf die Produktpolitik – am Beispiel interkultureller Putzgewohnheiten	23
5.1.1	Ein Haushaltwarenhersteller erforscht: So putzt die Welt.....	24
5.2	Putzen als letzte Bastion kultureller Identität?	25
5.2.1	Putzen in Europa: Flachwischer und Fransenmops.....	25
5.2.2	Putzen in GB und den USA: heterogene Vorlieben	27
5.2.3	Putzen in Asien: Lappen am Stock.....	28
6	Fazit: Der Einfluss von Kultur auf das Marketing	29

1 Einleitung

1.1 Themenstellung dieser Arbeit

Die internationalen Verflechtungen und der weltweite Warenaustausch haben in den vergangenen Jahren rapide zugenommen. Auf der ganzen Welt werden Verbraucher mit einer wachsenden Menge von Produkten gelockt und umworben – von New York bis Berlin und von Los Angeles bis Johannesburg säumen die Werbeplakate bekannter Marken die Straßen, TV- und Kinospots preisen Waren mit wachsendem Bekanntheits- und Verbreitungsgrad an. Allorts isst man den Whopper und trinkt dazu Coca-Cola oder holt sich seinen Starbucks Kaffee an der nächsten Ecke, trendy gekleidet in Markenkleidung mit den bekannten Schriftzügen und Logos.

Die zunehmende weltweite Geschäftstätigkeit zwingt Unternehmen dazu, ihre bisherigen Marketingstrategien für den Weg über die eigene Landesgrenze hinaus zu überdenken und an die Anforderungen der ausländischen Zielmärkte anzupassen. Denn es zeigt sich, dass neben wirtschaftlichen, „harten“ Faktoren, wie zum Beispiel das Mikro- und Makroumfeld eines Zielgebietes, geografische Gegebenheiten oder die ökonomische Stärke eines Landes, insbesondere die Kultur einen starken Einfluss auf den Erfolg internationaler Marketingvorhaben besitzt. So ist immer dann, wenn Märkte kulturell besonders heterogen sind und kultursensible Leistungen vermarktet werden sollen, interkulturelles Marketing gefordert.

Für die strategische Ausrichtung von unternehmerischen Marketingentscheidungen ist zwischen zwei Optionen abzuwägen: Zwischen einer standardisierten Strategie, d.h. einer identischen Bearbeitung aller Zielmärkte und einer differenzierten Strategie, bei der landesspezifische Faktoren berücksichtigt werden. Standardisierung und Differenzierung markieren dabei die Pole eines Kontinuums, sodass Mischformen durchaus gängig sind.

1.2 Hinführung zur Fragestellung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Einfluss kultureller Faktoren auf Marketingentscheidungen von Unternehmen. In einem ersten Schritt werden einige begriffliche Definitionen vorgenommen, um einerseits den Kulturbegriff näher vorzustellen und andererseits die Entwicklung hin zum interkulturellen Marketing aufzuzeigen. Im nächsten Kapitel wird

die von Hofstede geführte Studie zur „Mentalen Programmierung“ als Grundlage vorgestellt, um dann im folgenden Kapitel auf die von Müller/Gelbrich entwickelte Strategie der „Standardisierten Differenzierung“ einzugehen, die auf der bekannten und viel zitierten Hofstede-Studie fußt. An dieser Stelle soll geklärt werden, wo Standardisierungspotentiale bestehen bzw. wo differenziert werden muss.

Anschließend wird der Bezug in die Praxis hergestellt – ausgehend von der Feststellung, dass einerseits sich weltweit angleichende Konsumgüter erhältlich sind, erscheint der Blick auf eine bestimmte Produktgruppe lohnenswert: So zeigen nämlich Haushalts- und insbesondere Reinigungsutensilien einen bemerkenswerten kulturellen Bezug. Während überall auf der Welt Möbel von IKEA die heimischen vier Wände schmücken oder Kleidung von H&M als „angesagt“ gilt, unterscheiden sich die unterschiedlichen Typen von Haushaltsschwämmen, Wischmops und Mikrofasertüchern in allen Regionen der Welt ganz erheblich. Putzen sei „die letzte Bastion kultureller Identität“, titeln sogar die Medien¹ und berufen sich auf die „Vileda-Studie“, die systematisch die Putzgewohnheiten dieser Welt erforscht hat und Marketingentscheidungen – sowie daraus resultierende Produktpolitik – auf die individuellen Bedürfnisse und Gewohnheiten der kulturell unterschiedlichen Zielmärkte angepasst hat.

2 Grundlegende Definitionen

Zunächst werden einige Begriffsdefinitionen aufgeführt und näher betrachtet. Der Kulturbegriff wird im Folgenden kurz skizziert, um dann näher auf das Marketing bzw. das interkulturelle Marketing, als Gegenstand dieser Arbeit, einzugehen.

2.1 Zum Kulturbegriff

Bei dem Begriff „Kultur“, so Müller/Gelbrich, handele es sich um einen mehrdeutigen Terminus, mit dem sich verschiedene wissenschaftliche Disziplinen und Denktraditionen in fachspezifischer und damit oft in unterschiedlicher Weise beschäftigen.² Als Synthese

¹ Stieber (2008): Vileda. Reine Erfahrungssache. in: Financial Times Deutschland. 1.April. / Kistler: (2008): Die hohe Schule des Putzens. In: Badische Zeitung. 26. Juli / Dierig (2008): So putzt die Welt. Marktforschung. Italiener haben es gern klatschnass. In: Die Welt. 14. Juni.

² Müller/Gelbrich (2004), S. 40

unterschiedlicher Definitionen – in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts wurden bereits über 160 Ansätze gezählt – schlagen beispielsweise Kutschker/Schmid vor:³

„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“

Funktionen von Kultur – eine kurze Übersicht:

- **Orientierungsfunktion:** Vermittlung dessen, was allgemein als falsch und richtig erachtet wird
- **Sinnstiftungsfunktion:** Verleihung einer tieferen Bedeutung von Handlungen
- **Motivationsfunktion:** Antrieb, hervorgerufen durch das Gefühl der Zugehörigkeit
- **Identitätsstiftungsfunktion:** Vermittlung von Einheit der In-Group und Abgrenzung nach außen (Out-Group)
- **Koordinations- und Integrationsfunktion:** Erleichtern des „Zusammenhaltens“ sozialer Einheiten
- **Ordnungsfunktion:** Orientierung in den Köpfen der Individuen und in den Zusammenhängen der sozialen Einheit
- **Komplexitätshandhabungsfunktion:** Erleichterung des Zusammenlebens; Handlungen werden erwartbar und durch kulturellen Filter kanalisiert
- **Legitimationsfunktion:** Tiefere Begründungszusammenhänge der sozialen Einheit rechtfertigen Handlungen nach innen und außen

Abb. 1: Funktionen von Kultur nach Kutschker/Schmid (2008), S. 675, eigene Darstellung

Als Concepta der Kultur werden tieferliegende Bestandteile bezeichnet, d.h. Werte, Normen oder Einstellungen. Percepta hingegen bezeichnet all diejenigen Phänomene, mit denen Kultur empirisch wahrnehmbar, greifbar oder beobachtbar wird, z.B. Verhaltensweisen oder Artefakte. Weiterhin werden eher statische und dynamische Kulturkonzepte unterschieden, die auf anthropologische und soziologische Forschungsansätze zurückgehen. So entwickeln Soziologen eine vergleichsweise dynamische Perspektive von Kultur und begreifen Gesellschaft als Sozialstruktur (= social structure), also als Netzwerk, bzw. als System sozialer Beziehungen, für das Kultur die Inhalte (= content) zur Verfügung stellt.⁴ Der niederländische Organisationswissenschaftler Geert Hofstede, auf dessen Studie in dieser Arbeit Bezug genommen vorgestellt wird, spricht von „software of the mind“ und meint damit die für eine Gesellschaft spezifische Kombination von Werten, grundlegenden Überzeugungen und Annahmen (über die Welt, die Menschen, etc.).⁵

³ Kutschker/Schmid (2008), S. 672

⁴ Müller/Gelbrich (2004), S. 42

⁵ Hofstede (2005), S. 3ff.

Ein weiterführendes Forschungsfeld eröffnen die Konsequenzen von Kultur sowie die Untersuchung unterschiedlicher Verhaltensbereiche, die durch kulturelle Faktoren beeinflusst werden, wie zum Beispiel⁶

- das Konsumentenverhalten (z.B. Markentreue, kleiner Einkauf, Vorratseinkauf)
- das Konfliktmanagement (z.B. Konsensorientierung, Konfliktvermeidung)
- das Entscheidungsverhalten (z.B. intuitive Entscheidungen)
- die Produktentwicklung (z.B. Imitation von Produkten oder Innovation).

Bezogen auf die Unternehmensumwelt – und diese Arbeit beschäftigt sich mit unternehmerischen Entscheidungen – spielt Kultur eine bedeutende Rolle: Terpstra/Sarathy entwickelten ein fünfdimensionales Konzept von Kultur vor dem Hintergrund kulturellen Einflusses auf strategische Management-Entscheidungen.⁷ So zeichnen sich Kulturen durch mehr oder weniger große Veränderlichkeit (1.) aus, was mit dem Grad der Ungewissheit zusammenhängt, den ihre Mitglieder tolerieren (s. Kap. 3.2.3). Es ist vorstellbar, dass Unternehmen in stabilen Kulturen ihre Strategie einmalig, beim Markteintritt aufstellen und beibehalten, während sie in Ländern, die kulturellem Wandel unterworfen sind, diese immer wieder anpassen bzw. überarbeiten müssen. Außerdem zeichnen sich nach Terpstra/Sarathy manche Kulturen durch Feindseligkeit (2.) gegenüber dem Engagement von Fremden aus, sodass es für fremde Unternehmen schwierig ist, sich zu etablieren. Ebenso ist die kulturelle Heterogenität (3.) (Subkulturen, Multi-Kulturalismus, Kultur-Pluralismus, usw.) von Auslandsmärkten ein wesentlicher Faktor, der bei Unternehmensentscheidungen berücksichtigt werden muss: So müssen unter Umständen kultursensible Güter und Leistungen diesen Heterogenitäten angepasst werden (s. Kap. 5). Mögliche kulturelle Interdependenzen (4.), wie beispielsweise die gegenseitige Beeinflussung, sowie die generelle kulturelle Komplexität (5.) auf Zielmärkten, die sich etwa durch vielschichtige, schwer zu deutende Rituale des Zusammenlebens, Gesten, Kommunikationsverhalten, usw. äußern können, stellen Unternehmen ebenfalls vor Herausforderungen.

Als Beispiel dafür wird im abschließenden Kapitel auf die besonderen Herausforderungen eingegangen, denen die Firma Vileda als der weltweit größte Hersteller von Putzbedarf ausgesetzt ist.

⁶ Müller/Gelbrich (2004), S. 42 und eigene Beispiele

⁷ Müller/Gelbrich (2004), S.52 zit. nach Terpstra/Sarathy (1991)

2.2 Zum Marketingbegriff

Marketing bezeichnet im weitesten Sinne „jegliche Form des Austauschs zwischen zwei Kontrahenten.“ Beide Parteien möchten durch den Austauschprozess ihre Bedürfnisse befriedigen, beschreibt Stender-Monhemius.⁸ Seit 1981 wird diese begriffliche Fassung in der Marketingdefinition der American Marketing Association (AMA) festgehalten:⁹

„Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.“

In den vergangenen Jahren hat die „zunehmende internationale Verflechtung der Weltwirtschaft [...] die Institutionalisierung des internationalen Marketings begünstigt.“¹⁰ Das interkulturelle Marketing jedoch steht als relativ neue Weiterentwicklung der Marketingforschung noch weitgehend am Anfang der wissenschaftlichen Diskussion.

Zwar werden mittlerweile „Aspekte der Internationalität und Interkulturalität [...] bei Marketingentscheidungen berücksichtigt“, dennoch gehen die begrifflichen Definitionen und Expertenmeinungen darüber, was einerseits internationales Marketing ausmacht und wodurch es sich andererseits vom interkulturellen Marketing unterscheidet, auseinander.¹¹ Im Folgenden wird der Weg vom internationalen zum interkulturellen Marketing aufgezeigt.

2.2.1 Internationales Marketing

Als Konsens der wissenschaftlichen Diskussion in den vergangenen Jahrzehnten und als heute zeitgemäße Definition wird Marketing verstanden als die „Planung und Gestaltung von Maßnahmen, durch welche gewünschte Austauschprozesse zwischen einem Unternehmen und seinen Auslandsmärkten realisiert werden“ sollen.¹² Dabei gelte offensichtlich, [...] dass ein systematisches und zielgerichtetes internationales Marketing um so [!] bedeutender ist, je stärker sich die Auslandsmärkte und die vom Unternehmen im Ausland angebotenen Produkte von den inländischen Produkten bzw. Marktsegmenten unterscheiden.

Die wachsende Bedeutung einer internationalen Marketingperspektive wird offensichtlich, wenn man Phänomene betrachtet, die sich heutzutage auf zahlreichen Märkten dieser Welt

⁸ Stender-Monhemius (2002), S.1

⁹ vgl. Meffert et. al. (2000), S.9

¹⁰ Schugk, S.595 in: Straub. et.al. (2007)

¹¹ Schugk, S.595 in: Straub et.al. (2007)

¹² Berndt et.al. (2005), S.6

bemerkbar machen, und sich in immer weiter verkürzende Produktlebenszyklen, einer weiter voranschreitenden Zersplitterung von Marktsegmenten oder hybridem Konsumentenverhalten äußern. „Jedes Phänomen an sich“, beschreiben Berndt et. al., „verlangt eine Antwort seitens des Unternehmens in Form adäquater Marketingentscheidungen.“¹³ Gerade bei multinationalen Konzernen, welche weltweit operieren und große Teile ihrer Wirtschaftsleistung auf Auslandsmärkten bzw. in verschiedenen Ländern erbringen, ist eine Anpassung als „Global Player“ an die Heterogenitäten der von ihnen bedienten Länder nötig. Gleichzeitig sollte eine Integration aller marketingtechnischen Unternehmensaktivitäten im Bereich der Produkt-, Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik in ein zusammenhängendes Gesamtsystem als Marketing-Mix erfolgen.

Die einzelnen Vorgehensweisen näher aufzuführen, würde den selbstgesetzten Rahmen dieser Arbeit übersteigen, da in erster Linie eine Vorstellung des internationalen Marketings beabsichtigt ist. Der Schwerpunkt liegt deshalb auf der sozialwissenschaftlichen Seite des Marketings und nicht auf der der logistischen Umsetzung des Marketing-Mix.

2.2.2 Interkulturelles Marketing

„Interkulturelles Marketing geht im Unterschied zum internationalen Marketing nicht von Ländern, sondern von Kulturen bzw. Kulturkreisen aus.“¹⁴ Als vergleichsweise junge wissenschaftliche Disziplin trägt das interkulturelle Marketing den bereits geschilderten Entwicklungen dahingehend in besonderem Maße Rechnung, indem es seinen Fokus konkret auf kulturelle Einflussfaktoren legt. In Abgrenzung zum internationalen Marketing ist das interkulturelle Marketing nämlich dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen, die auf „mehreren Ländermärkten agieren, [...] [dort] auf Institutionen und Individuen treffen, die einem bestimmten Kulturraum mit spezifischen Werten, Einstellungen, Verhaltensweisen, Denk- und Emotionsmustern etc. verhaftet sind.“¹⁵ Besonders vor diesem Hintergrund liegt es auf der Hand, dass die Marketingstrategie hinsichtlich dieser kulturellen Eigenheiten für die jeweils anvisierten Ländermärkte nicht identisch sein kann, sondern angepasst werden sollte.¹⁶ Schugk führt aus, dass kulturellen Besonderheiten – je nach Standardisierungspotenzial oder Differenzierungsbedarf Rechnung getragen werden muss.¹⁷ Demnach liege „das zentrale Anliegen des interkulturellen Marketings in der Übertragung von in bestimm-

¹³ Ebd.

¹⁴ Schugk, S.596 in: Straub et. al. (2007)

¹⁵ Schugk, S.596 in: Straub et. al. (2007)

¹⁶ vgl. Thomas et. al. (2003), S. 274

¹⁷ Schugk, S.596 in: Straub et. al. (2007)

ten Märkten bewährten Marketinginstrumenten auf kulturell vergleichbare Märkte zur Steigerung der Marketingeffizienz.“

Dies setzt voraus, dass beispielsweise Produkt- oder Kommunikationsstrategien an das jeweilige Zielgebiet angepasst werden müssen. Das kann durch eine einfache Änderung eines Produktnamens oder durch die komplette Neuentwicklung eines Produktes erfolgen, welches dann nur auf dem jeweiligen Zielmarkt vertrieben wird und genau auf die dortigen kulturellen Rahmenbedingungen abgestimmt ist. Als prominentes Beispiel ist einerseits sicherlich das Erfrischungsgetränk Coca-Cola zu nennen, das sich im Rahmen einer standardisierten Massenmarktstrategie als internationaler Markenname und einer weitgehend einheitlichen Kommunikationspolitik – wie in dem Claim „Always Coca-Cola“ – und einem weitgehend weltweit gleichen Geschmacksmuster etabliert hat¹⁸. Als Gegenbeispiel sind andererseits Putzbedarfshersteller zu nennen, die sich mit der Entwicklung spezieller Reinigungsgeräte sehr eng an den Bedürfnissen ihrer Zielgebiete orientieren.¹⁹ Für Kosmetikerhersteller gilt ähnliches: So sind Haut- und Haarpflegeprodukte im Bezug auf ihren Markennamen, ihre Werbebotschaft sowie den zugesagten Pflegeeigenschaften meist eng an die Zielregionen angepasst.²⁰

3 Kulturdimensionen: Ist Kultur messbar?

In diesem Kapitel wird der Einflussfaktor ‚Kultur‘ näher betrachtet. Ein Faktor, der – wie eingangs gezeigt wurde – die wesentliche Grundlage für die Ausrichtung eines effizienten und zeitgemäßen Marketings bildet.

Grundsätzlich stellen Haas und Neumair allerdings fest: „Auf keiner Maßstabsebene kann Kultur in ihrer Gänze gemessen werden.“²¹ Aus Sicht internationaler Unternehmen ist es auch nicht das Ziel, das Wertesystem der Individuen in irgendeiner Weise zu „messen“, sondern vielmehr die resultierenden Verhaltensmerkmale zu kennen und zu analysieren.

¹⁸ siehe auch: Thomas et.al. (2003), S. 274f: So wurde das Wort „Coca-Cola“ in die chinesische Sprache übersetzt und verdankte seinen Erfolg sicherlich auch der Tatsache, dass der chinesische Markenname soviel bedeutete wie „Es schmeckt gut und man trinkt es mit Behagen“.

¹⁹ Im letzten Abschnitt dieser Arbeit wird auf diesen Sachverhalt, der systematisch durch die Vileda-Studie erforscht wird, näher eingegangen.

²⁰ vgl. Bellmann (2007), S. 123 Bei der Entwicklung von Kosmetikprodukten zum Beispiel wird darauf geachtet, dass die weltweiten Verbrauchervorlieben Berücksichtigung finden. Während es in Europa als chic gilt, braungebrannt zu sein, sind in Asien so genannte Whitening Produkte auf dem Markt, die den Bräunungsprozess der Haut unterbinden – entsprechend dem dortigen Schönheitsideal.

²¹ Haas/Neumair (2006), S.361

Dabei sind im Hinblick auf das interkulturelle Marketing und die daraus abzuleitenden strategischen Entscheidungen Faktoren von besonderem Interesse, welche den Umgang mit Autorität, das Selbstverständnis, die Rollenverteilung etc. beinhalten. Haas und Neumair weisen darauf hin: „Untersuchungen, die einen möglichst umfassenden Vergleich von Nationalkulturen zum Ziel haben, setzen an Verhaltensmerkmalen an, die mit Hilfe psychologischer bzw. soziologischer Messinstrumente erfasst werden.“²²

Ziel solcher Untersuchungen ist es, das Durchschnittsverhalten in einem bestimmten Land zu erfassen, wobei natürlich die wenigsten Individuen exakte Durchschnittswerte in ihrem Verhalten aufweisen.²³ Vielmehr geht es um eine relative Positionierung von Verhaltensweisen, die kulturell bedingt sind, sowie um die Frage, ob Mitglieder zweier Kulturen im Falle eines gleichen Problems zu ähnlichen oder ganz unterschiedlichen Lösungen tendieren. Übertragen auf das interkulturelle Marketing konkretisiert sich die Fragestellung danach, ob Mitglieder zweier Kulturen eher ähnliche oder völlig verschiedene Produkte bevorzugen bzw. für ähnliche oder stark abweichende Ansprachekonzepte, wie beispielsweise Werbebotschaften, empfänglich sind.

3.1 Kulturstudie der mentalen Programmierung: Kulturdimensionen nach Hofstede

Die bekannte und viel zitierte „IBM-Studie“ des niederländischen Organisationswissenschaftlers Geert Hofstede mit dem Ziel, kulturelle Unterschiede in einem quantitativen Vorgehen aufzuzeigen, ist die bis heute bedeutendste – aber wohl auch umstrittenste – Untersuchung auf diesem Gebiet.²⁴ Theoretisch basiert Hofstedes Ansatz auf den Arbeiten der Sozialanthropologinnen Margaret Mead und Ruth Benedict, die von der Umweltdeterminiertheit menschlicher Entwicklungen ausgingen und nachzuweisen versuchten, dass in anderen Kulturen andere Entwicklungsprozesse ablaufen, die mit den europäischen nicht vergleichbar sind.²⁵ Nach Meads und Benedicts Beobachtungen sind alle Gesellschaften zwar mit ähnlichen Grundproblemen konfrontiert, begegnen diesen jedoch abhängig von ihren kulturspezifischen Besonderheiten mit unterschiedlichen Lösungsstrategien. Bereiche, in denen solche Probleme auftreten, sind zum Beispiel die Beziehung zwischen dem

²² Ebd.

²³ Ebenso sind Forschungsergebnisse bei solchen Vorhaben auch immer durch den persönlichen kulturellen Hintergrund des Forschenden beeinflusst. Was relevant gemacht wird, bestimmt der Forscher selbst und verleiht damit dem Forschungsverlauf schon eine gewisse Ausrichtung.

²⁴ vgl. Müller/Gelbrich (2004), S.107ff. sowie Haas/Neumair (2006), S.362ff.

²⁵ vgl. Behnken/Trommsdorf (1989), S.11

Individuum und der Gesellschaft, der Vorstellung des Individuums über Maskulinität und Femininität, das Verhältnis zur Autorität und die Art und Weise, mit Konflikten umzugehen.

3.2 „Software of the Mind“: Vorstellung der Studie

„Bei jedem Menschen kommt es zu einer einzigartigen Wechselwirkung zwischen genetischer Ausstattung und Umwelteinflüssen.“²⁶ Als Zusammenspiel dieser Faktoren formiert sich die Einzigartigkeit der Persönlichkeit eines jeden Individuums.

In der Pyramide der mentalen Programmierung stellt Hofstede seine Ansicht darüber dar, wie die jeweilige Landeskultur das menschliche Verhalten beeinflusst: Die unterste Ebene, die menschliche Natur, stellt nach Hofstedes Worten das „Betriebssystem“ dar, und damit all das, was Menschen aufgrund ihrer genetischen Ausstattung besitzen und gemein haben.

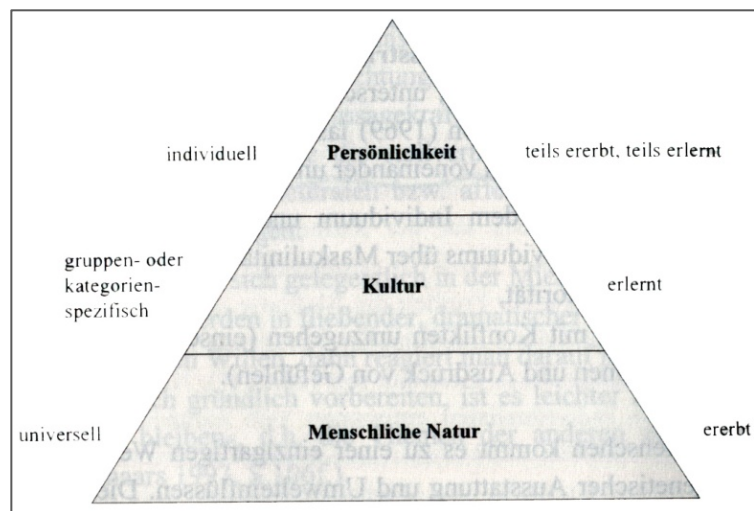


Abbildung 2: Pyramide der mentalen Programmierung, Quelle: Müller/Gelbrich (2004), S.108

Dagegen bildet die Kultur die in einem bestimmten sozialen Umfeld erlernte „Software“, welche „die kollektive Programmierung des Geistes ist, der die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von anderen unterscheidet“.²⁷

Seine Studie ist insofern bedeutend, als dass Hofstede damit den ersten Versuch anstellte, Kultur zu operationalisieren: Unter IBM Mitarbeitern bei insgesamt 72 Niederlassungen führte er Befragungen zu deren arbeitsbezogenen Wertvorstellungen und wertete diese aus.²⁸ In weiteren Erhebungswellen und Folgestudien nahmen von 1968 bis 1972 insgesamt 116.000 Personen aus 38 Berufssparten teil.

²⁶ Müller/Gelbrich (2004), S.107

²⁷ Hofstede (2005), S. 3f.

²⁸ Abgefragt wurden zum Beispiel die Zufriedenheit im Job, die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Auffassungen und Meinungen zur konkreten Arbeit und hierarchischen Strukturen, persönliche Ziele im Beruf und demografische Angaben. Die genauen Fragestellungen sind im Anhang als Kopie beigefügt. Für den

Die erhobenen Daten wurden zunächst korrelationsstatistisch ausgewertet und dann faktorenanalytisch auf vier Dimensionen heruntergebrochen. Diese vier Dimensionen, die zusammen 49% der Gesamtvarianz erklären, bezeichnete Hofstede als Kulturdimensionen und definierte sie als „kollektive mentale Programmierung der Bevölkerung einer geografisch und politisch abgrenzbaren Region.“²⁹ Es zeigte sich, dass die Ergebnisse Hofstedes signifikant mit geografischen, wirtschaftlichen und demografischen Indikatoren einzelner Länder korrelierten. Zum Beispiel stellten sich ein signifikant positiver Zusammenhang ($r=0,82$) zwischen der Kulturdimension Individualismus und der Höhe des nationalen Bruttozialprodukts pro Einwohner heraus.

Im Folgenden werden fünf Kulturdimensionen kurz skizziert, wobei anzumerken ist, dass im Rahmen weiterer Forschungsbemühungen u.a. die Kulturdimensionen „Langfrist- vs. Kurzfristorientierung (LTO)“ später hinzugekommen ist. Für den Fortgang dieser Arbeit sind jedoch die ursprünglichen vier Dimensionen ausreichend, denn diese bilden später die Grundlage für die Entwicklung so genannter Kultur-Cluster, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird.³⁰

3.2.1 Individualismus vs. Kollektivismus (Individualism Index: IDV)

„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: Man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“³¹

Die Dimension drückt aus, „in welchem Maße der Einzelne seine Identität aus sich selbst heraus entwickelt oder aber aus der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gemeinschaft ableitet.“³² In individualistischen Kulturen sieht sich der Mensch als Einzelperson und verfolgt Ziele wie Selbstbestimmung, Freiheit und persönliche Herausforderung. Menschen in kollektivistischen Kulturen hingegen sehen sich immer als Teil einer Gruppe, deren Interessen

Fortgang dieser Arbeit wurde davon abgesehen, auf die Fragestellungen näher einzugehen, da der Fokus eher auf einem weiterführenden Konzept dieser Studie liegen soll.

²⁹ vgl. Hofstede (1997), S. 364

³⁰ Eine Übersicht über die kompletten Kulturprofile der einzelnen Länder und Regionen, die von Hofstede untersucht wurden, sind aufgrund ihrer Größe ebenfalls im Anhang angefügt.

³¹ Huck (2004), S. 102 zit. nach Hofstede (1993a), S.67

³² Müller/Gelbrich (2004), S. 115

und Zielen die eigenen unterzuordnen sind. Zum Ausdruck kommt die kulturelle Orientierung vor allem in Familienformen und -größen, in der Bedeutung von Tradition und Religionszugehörigkeit für den Einzelnen.³³ Als weiterer Faktor kommt die verbale Kommunikation hinzu: Während in Gesellschaften mit individualistisch geprägter Werthaltung die Meinung meist offen gesagt wird, vermeiden kollektivistische Gesellschaften eher die offene Konfrontation um der Harmonie Willen und bedienen sich eher impliziter Informationsübermittlung. Beispiele für Länder mit hohem IDV-Index sind Großbritannien, USA, Österreich oder die Niederlande; einen niedrigen IDV-Index besitzen z.B. die afrikanischen Länder, Singapur, Korea oder Thailand.

3.2.2 Akzeptanz von Machtdistanz (Power-Distance Index: PDI)

Hofstede unterscheidet in der Kulturdimension „Akzeptanz von Machtdistanz“ Kulturen nach ihrem Ausmaß, in dem die Menschen erstens glauben, dass Macht und Status ungleich verteilt sind und zweitens vor allem die schwächeren Mitglieder bereit sind, dies zu akzeptieren oder eine soziale Schichtung gar zu erwarten, weil sie etwa die Hierarchie für die am besten geeignete Form halten, ein soziales System zu organisieren.³⁴ Konkret erfasst diese Kulturdimension die sozialen Beziehungen, wie sie beispielsweise am Arbeitsplatz, aber auch in der Familie und in der Gesellschaft insgesamt erkennbar werden. Dabei ist vor allem die Perspektive der Untergebenen im Bezug auf höher gestellte Personen interessant. Je mehr Untergebene diese Ungleichheit empfinden und andererseits das damit verbundene sozio-ökonomische Gefälle akzeptieren, desto größer ist der Machtdistanzindex (PDI). Machtdistanz „manifestiert sich auf vielfältige Weise im Verhalten der Bewohner eines Landes, aber auch in der Gestaltung und Führung von Unternehmen und anderen Institutionen.“³⁵

Länder, in denen Menschen den Anweisungen von Vorgesetzten wie blind gehorchen, Widerspruchsmöglichkeiten nicht wahrnehmen oder ein autokratischer Führungsstil herrscht, gehören zur Gruppe mit hoher Machtdistanzausprägung. Die meisten afrikanischen, asiatischen und lateinamerikanischen Länder, aber auch Frankreich, Belgien, Italien und Spanien gehören dazu. Niedrige Machtdistanz zeigt sich eher in einer dezentralisierten Organisation, hoch qualifizierten Mitarbeitern, die in Entscheidungsprozesse einbezogen werden

³³vgl. Huck (2004), S. 102

³⁴vgl. Müller/Gelbrich (2004), S. 128

³⁵ vgl. Müller/Gelbrich (2004), S. 128

und einem geringen Anteil an Überwachungsmechanismen und -personal. Beispiele hierfür sind die USA, Deutschland, Großbritannien und vor allem die skandinavischen Länder.³⁶

3.2.3 Vermeidung von Unsicherheit (Uncertainty Avoidance Index: UAI)

„The extent to which people feel threatened by ambiguous situations“ bezeichnet Hofstede als Unsicherheitsvermeidung.³⁷ Jede einzelne Kultur hat bestimmte Verfahren entwickelt, sich mit Unsicherheit zu arrangieren: Eine Gesellschaft mit starker Tendenz zur Vermeidung ungewisser Phänomene ist bemüht, die Zukunft zu kontrollieren oder sie über bestimmte schriftlich niedergelegte Regeln, Gesetze und Verhaltensvorschriften zu beeinflussen. Kulturen mit schwach ausgeprägter Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung erziehen ihre Mitglieder eher zu mehr Toleranz gegenüber anderen Meinungen. Sie leben mit wesentlich weniger Gesetzen und Kontrollen, besitzen eine höhere Risikobereitschaft und Motivationsbereitschaft und sind eher am Konsum neuer Produkte interessiert. Kennzeichnend für Länder mit schwacher Unsicherheitsvermeidung sind ferner flache Hierarchien in Organisationen, geringe Statusunterschiede, ein hoher Stellenwert für „gesunden Menschenverstand“ und Innovationsbereitschaft (z.B. Dänemark, Jamaika, Singapur). Kennzeichnend für eine starke Tendenz zur Ungewissheitsvermeidung sind dagegen starre Hierarchien, Statusdenken, ein hoher Stellenwert für Experten und Spezialisten, die Einhaltung des Dienstweges, Tendenz zur Formalisierung und Standardisierung sowie der generelle Widerstand gegen Veränderungen – auch bezogen auf das Konsumverhalten (z.B. Griechenland, Guatemala, Portugal).³⁸

3.2.4 Maskuline vs. feminine Orientierung (Masculinity Index: MAS)

„Diese Kulturdimension erfasst die Dualität der Geschlechterbeziehung.“ Allgemein lässt sich festhalten, dass eine Gesellschaft umso maskuliner ist, je unterschiedlicher sie die Geschlechterrollen definiert.³⁹ Maskulinität definiert Hofstede als „a situation, in which the dominant values in society are success, money and things“. Femininität hingegen als “a situation in which the dominant values in society are caring for others and the quality of

³⁶ vgl. Rothlauf (2006), S. 29ff.

³⁷ Hofstede (1980), S.418

³⁸ Vgl. Rothlauf (2006), S.32

³⁹ vgl. Müller/Gelbrich (2004), S. 145 zit. nach Hofstede (1994), S.125

life”.⁴⁰ Danach besitzt eine maskuline Gesellschaft den Hang zur Leistungsbezogenheit, zur Selbstbezogenheit und Selbstbewusstsein der einzelnen Individuen, während feminine Gesellschaften eher auf zwischenmenschliche Beziehungen Wert legen, auf die Bewahrung der Umwelt und Lebensqualität.⁴¹ Kompromissfindung oder Kooperation werden in femininen Gesellschaften als bevorzugte Problemlösungsstrategie gewählt, in maskulinen Gesellschaften Konflikte eher ausgetragen. Einen hohen MAS-Index besitzen z.B. Österreich, Italien, Irland und Großbritannien, einen niedrigen z.B. die skandinavischen Länder.

3.2.5 Langfristige vs. kurzfristige Orientierung (Long Term Orientation-Index: LTO)

Diese Dimension, die erst später im Zusammenhang mit der Berücksichtigung speziell chinesischer Wertvorstellungen und in Zusammenarbeit mit chinesischen Sozialwissenschaftlern entwickelt wurde, befasst sich mit Wertvorstellungen, die mit langfristiger Orientierung einhergehen.⁴² Damit wird der Grad beschrieben, in dem eine Gesellschaft eine pragmatisch-zukunftsorientierte Grundhaltung gegenüber einer dogmatisch-gegenwartsorientierten Perspektive aufweist.⁴³

Als Merkmale einer langfristigen Orientierung sind zum Beispiel eine große Ausdauer und Beharrlichkeit in der Erreichung von Zielen zu nennen, Rangordnungen, die am Status von Personen orientiert sind, Respektieren dieser Rangordnungen, eine hohe Sparquote und hohe Investitionstätigkeit sowie ein ausgeprägtes Schamgefühl.⁴⁴ Dagegen dominieren in Gesellschaften mit einer eher kurzfristigen Orientierung Merkmale, wie eine persönliche Ausdauer und Stabilität, die Wahrung des Gesichts, der Respekt gegenüber Traditionen sowie auf Gegenseitigkeit beruhendes Schenkverhalten, Grußformeln und Gefälligkeiten.⁴⁵ Kurzfristig orientierte Gesellschaften finden sich z.B. in Großbritannien, Kanada, Pakistan und USA, langfristig orientierte Gesellschaften in China, Hong Kong, Japan oder Taiwan.

⁴⁰ Ebd.

⁴¹ Rothlauf (2006), S.32

⁴² Müller/Gelbrich (2004), S. 152

⁴³ Rothlauf (2006), S.32

⁴⁴ vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 726

⁴⁵ Ebd. (K/S)

3.3 Die Hofstede-Studie: Kritik und Stellenwert

Zur Bedeutung der Hofstede-Studie ist zusammenfassend zu sagen, dass es sich um ein bedeutendes wissenschaftliches Werk handelt, welches in den 1980er Jahren so häufig rezensiert und zitiert wurde, wie kein anderes aus diesem Themenbereich.⁴⁶ Ungeachtet der Bedeutung der Studie, der das weltweit wachsende Interesse an Themen wie Kultur und Management zu verdanken ist, weist sie einige Schwächen auf, wie beispielsweise ihre relativ atheoretische Vorgehensweise sowie die Vermengung von Landes- und Unternehmenskultur durch die bewusst gewählte Stichprobenziehung nur unter IBM Mitarbeitern.⁴⁷ Hofstedes Studie bildet dennoch eine solide Ausgangsbasis für eine Vielzahl von Folgeuntersuchungen und ist die Basis für die Entwicklung der Kultur-Cluster nach Müller/Gelbrich, die im nächsten Kapitel vorgestellt werden.

4 Die Wahl der Marketingstrategie unter Berücksichtigung des Faktors ‚Kultur‘

Im Rahmen von Marketingentscheidungen gilt es für Unternehmen zu „erkennen, wo und auf welchem Weg sie langfristig Wettbewerbsvorteile erzielen können. [...] Sie benötigen eine Strategie.“ Im internationalen Kontext, führen Müller/Gelbrich aus, werden üblicherweise Standardisierungs- bzw. und Differenzierungsstrategien angewandt. So ermöglicht zum Beispiel die weltweite Standardisierung des Marketing-Mix über Ländergrenzen hinweg Kosteneinsparungen und damit Preisvorteile.

4.1 Standardisierung vs. Differenzierung und traditionelle Segmentierungsmöglichkeiten

Die Literatur zeigt bezüglich der Wahl einer passenden Strategie eine Vielzahl von Möglichkeiten bei Standardisierungs- oder Differenzierungsbestrebungen auf. So beschäftigt sich „die 1968 von Buzzell initiierte Standardisierungs-/ Differenzierungs-Diskussion [...] mit der grundsätzlich möglichen Wahl international agierender Unternehmen, verschiedene Auslandsmärkte mit Marketinginstrumenten standardisiert, also einheitlich, oder differenziert, d.h. angepasst, an die jeweils kulturell geprägten Marktbedingungen, zu bearbei-

⁴⁶ Müller/Gelbrich (2004), S.156

⁴⁷ Müller/Gelbrich (2004), S. 160

ten.“⁴⁸ Als wichtigste Argumente der Standardisierungsbefürworter sind neben Kosteneinsparungen und Preisvorteilen u.a. zu nennen:⁴⁹

- die weltweite Angleichung der Bedürfnisse und Verhaltensweise von Konsumenten und Entscheidungsträgern in unterschiedlichen Ländern (Konvergenzthese)
- die Entwicklung transnationaler Marktsegmente mit vergleichbaren Bedürfnissen und Präferenzen
- verbesserte Kommunikation, Transportwege und internationale Mobilität
- internationale Diffusion von Produkten
- die zunehmende Bedeutung zusammenwachsender Märkte (z.B. EU, NAFTA)

Die Gegenseite hingegen verbindet mit verstärkter Differenzierung Vorteile, wie z.B. Economies of Scale, die weltweite beschleunigte Einführung von Gütern, die Erleichterung der Steuerung internationaler Geschäftstätigkeit oder die Vereinheitlichung von Kommunikation und Unternehmensimage, und führt u.a. folgende Argumente an:⁵⁰

- Kulturell bedingte Unterschiede in Bedürfnissen und Verhaltensweisen der Konsumenten sowie rechtliche Rahmenbedingungen sorgen für Divergenz
- Mit Hilfe von CAD („Computer Aided Design“) und flexiblen Produktionssystemen ist „mass customization“ möglich
- Differenzierung ermöglicht die Schaffung eines Alleinstellungsmerkmals = USP (Unique Selling Proposition)
- Marktanteile in lokalen Märkten werden effizienter definiert und gesichert und können bei Bedarf flexibler bearbeitet werden

Emrich beispielsweise weist allerdings darauf hin, dass diese Grundsatzdebatte als Entweder-oder-Diskussion „aus neutraler Sicht nur ein akademisches Problem zu sein“ scheint.⁵¹ So gehe es bei der Frage nach Standardisierung oder Differenzierung keineswegs um einander ausschließende Alternativen. Vielmehr liege zwischen diesen Extrempositionen ein Kontinuum abgestufter Mischstrategien, die in der Praxis meist vorgezogen werden.

4.2 Traditionelle Segmentierungskriterien

Traditionell wird die dafür notwendige Segmentierung der anvisierten Ländermärkte anhand oberflächlicher Kriterien vorgenommen, u.a. durch einen gemeinsamen geografischen Raum, eine gemeinsame Sprache (Makroebene) oder durch gemeinsame Wertvorstellungen und gleiches Kommunikations- und Informationsverhalten (Mikroebene). „Viele international tätige Unternehmen begnügen sich mit einer Ad-hoc-Segmentierung“ mit dem Ziel, ähnliche Länder mit möglichst geringem Aufwand zu identifizieren und zu Clus-

⁴⁸ Schugk, S.596 in: Straub et. al. (2007)

⁴⁹ Emrich (2007), S.193

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Emrich (2007), S. 195

tern zusammenzufassen, die sich leicht bearbeiten lassen.⁵² Klassische Segmentierungskriterien sind in Abbildung 3 dargestellt.

Wenn allerdings Länder und Regionen anhand mehrerer dieser Kriterien gruppiert werden sollen, wird eine solche Art der Segmentierung schnell unübersichtlich oder ganz unmöglich.

Generell bestehe das Problem, so Müller/Gelbrich, dass diese traditionellen Strategien mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen meist ausschließlich einem rein wirtschaftlichen Kalkül entspringen. Es gehe um Gewinnmargen, Kosten oder Preise. Vielfach übersehen werde jedoch „der - je nachdem - fördernde oder hemmende Einfluss der jeweiligen Landeskultur“ für den Erfolg von Marketingmaßnahmen.⁵³

In kollektivistischen Ländern mit einer Tendenz zu Unsicherheitsvermeidung und damit verbundenen idealtypischen Tugenden, wie Sparsamkeit, Disziplin oder Genauigkeit biete sich beispielsweise eine gemeinsame, standardisierte – und damit kostensparende – Strategie an. Auf solche Aspekte kann jedoch ein traditioneller Segmentierungsansatz nicht eingehen.

<p>GEOGRAFISCHE NÄHE:</p> <p>Orientierung an der Distanz zwischen Ländern/Regionen. Vorteil: Nähe erleichtert zahlreiche Transaktionen, Transport und Kommunikation Nachteil: Gerade in benachbarte Länder besitzen Konsumenten oft gerade nicht dieselben Präferenzen, sondern wollen sich eher einander abheben.</p>	<p>ÖKONOMISCHER ENTWICKLUNGSSTAND:</p> <p>Orientierung an wirtschaftlicher Entwicklung, z.B. Bruttosozialprodukt, Verhältnis Arm-Reich, Wachstum. Vorteil: Objektive Fakten lassen Rückschlüsse auf Bedürfnisstruktur zu. Nachteil: Präferenzen können unabhängig vom wirtschaftlichen Stand eines Landes unterschiedlich ausgeprägt sein, z.B. demonstrativer Konsum, Luxus oder Kauf von einfachen, minderwertigen Waren.</p>
<p>VERHALTEN DER WETTBEWERBER:</p> <p>Orientierung daran, wie sich einheimische und ausländische Konkurrenten strategisch verhalten (= Me too Strategie). Vorteil: Wenn ein Konkurrent auf dem Zielmarkt „überlegt“, steigen die eigenen Chancen ebenso Nachteil: Im reinen Nachahmen sind kaum kulturelle Ausprägungen zu erkennen; ein Pionier findet auf einem neuen Markt keine Konkurrenten und die Strategie versagt</p>	<p>VERHALTEN DER KUNDEN:</p> <p>Orientierung an typischem Verbraucherverhalten (z.B. ob eher in großen oder kleinen Läden gekauft wird, ob Bedienung oder Self-Service bevorzugt wird, ob Vorratshaltung oder kleinere Verpackungen bevorzugt werden, usw.) Vorteil: enge, marktgerechte Positionierung ist möglich Nachteil: Einbeziehung des Lebensstils findet meist wenig Berücksichtigung.</p>

Abb. 3: Klassische Marktsegmentierungskriterien. Quelle: Müller/Gelbrich (2004), S. 494, eigene Ergänzungen

4.3 Die Methode der standardisierten Differenzierung

Eine innovative Abhilfe schaffen Müller/Gelbrich mit ihrer Methode der standardisierten Differenzierung als „Middle of the Road“- Lösung der Konvergenzthese über die weltweite Angleichung von Bedürfnissen. Kultur wird nach dieser Vorgehensweise zum entschei-

⁵² Müller/Gelbrich (2004), S.494

⁵³ Müller/Gelbrich (2004), S.459

denden Segmentierungskriterium. Die Methode umfasst sowohl die Identifikation von sogenannten Kultur-Clustern, die gemeinsam bearbeitet werden können, als auch die Identifikation transnationaler Zielgruppen. Im Rahmen dieser Arbeit soll erstere Vorgehensweise beschrieben werden, da andernfalls weitere Betrachtungen erforderlich wären, welche den hier angelegten Rahmen und das gesetzte Thema überschreiten würden.

4.3.1 Identifikation von Kultur-Clustern

Mittels der von Müller/Gelbrich entwickelten Strategie, als Kompromiss zwischen Vereinheitlichung und Anpassung, verfügen international agierende Unternehmen über die Möglichkeit, sich bezüglich kultureller Gegebenheiten ihrer Zielregionen exakt auszurichten. In diesem Sinne ist das interkulturelle Marketing in der Lage, einerseits relevanten kulturellen Unterschieden in den Zielmärkten Rechnung zu tragen, andererseits bestehende Gemeinsamkeiten im Sinne des größtmöglichen gemeinsamen kulturellen Nenners zu nutzen.⁵⁴

Hierzu sind zunächst die Ländermärkte oder Käufer nach Maßgabe ihrer kulturellen Ähnlichkeit zu bündeln. Ausgehend von den gefundenen Kultur-Clustern kann dann entschieden werden, inwieweit die Instrumente des Marketing-Mix standardisiert oder differenziert werden.⁵⁵ So lasse sich aus der Positionierung eines Auslandsmarktes im ‚Koordinatenkreuz der Kulturdimensionen‘ der Anpassungsbedarf der eigenen Strategie ablesen. Ob standardisiert oder differenziert werden soll, könne dann rational entschieden werden – und nicht nur dogmatisch oder intuitiv.

4.3.2 Segmentierung: Die Vorgehensweise

Die Identifikation der Kultur-Cluster nehmen Müller/Gelbrich mit Hilfe der Clusteranalyse vor. Dazu segmentieren die einzelnen Länder „unmittelbar anhand der kollektiven mentalen Programmierung, ihrer Angehörigen“ und greifen damit auf die Kulturdimensionen der kulturvergleichenden Studie von Hofstede zurück (siehe Abschn. 3.1). Allerdings wurden nur die vier ursprünglichen Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung einbezogen.

⁵⁴ Vgl. Schugk, S.601 in: Straub et. al. (2007)

⁵⁵ Müller/Gelbrich (2004), S.208 Vor diesem Hintergrund definieren Müller/Gelbrich interkulturelles Marketing auch als den „Versuch, kulturell homogene Cluster von Märkten zu identifizieren, die standardisiert bearbeitet werden können, sei es mit einzelnen Marketinginstrumenten oder sei es insgesamt.“

Die in der Studie ursprünglich bearbeiteten 53 Länder wurden im Nachhinein um 32 weitere ergänzt, sodass jetzt Indizes zu den Kulturdimensionen von insgesamt 85 Ländern vorliegen.⁵⁶ Für die Identifikation von Kultur-Clustern wurden – aus praktischen Erwägungen – jedoch nur 81 Länder berücksichtigt und in einem clusteranalytischen, dreistufigen Verfahren segmentiert.

4.3.2.1 Segmentierung der Industrieländer (4 Cluster)

Ausgehend von der Annahme, dass sich einige Unternehmen in ihren Aktivitäten nur auf die Industrienationen konzentrieren, wurden in einem ersten Schritt 22 Industrieländer erfasst. Für die Konzentration auf die Industrieländer spricht, nach Müller/Gelbrich, auch die ökonomische Stärke dieser Länder und die in vielen Lebensbereichen ähnlichen Standards mit ähnlichen Einkommensstrukturen.⁵⁷ Clusteranalytisch ergeben sich daraus vier so genannte Kultur-Cluster, aus deren Ergebnissen sich Konsequenzen für die gemeinsame Marktbearbeitung ableiten lassen:

Name	Beschreibung	Zugehörige Länder
Cluster 1	Hoher Individualismus (IDV = durchschn. 83), „kulturelles Band“ nicht geografischer Nähe, sondern aus englischer Sprache, Protestantismus und Commonwealth-Prägung	Kanada, USA, Australien, Großbritannien, Irland, Neuseeland
Cluster 2	Hohe Maskulinität (normaler Durchschnittswert = 47, hier: 67), „kulturelles Band“ aus vollständiger/partieller deutscher Sprache und historisch-politischer Vergangenheit (II. Weltkrieg)	Deutschland, Österreich, Schweiz, Italien
Cluster 3	Hohe Femininität, Geschlechterrollen werden weniger antagonistisch als in maskulinen Gesellschaften praktiziert, weibliche Führungskräfte, Frauen spielen in Werbespots weniger „dekorative“ Rollen; vor allem nordeuropäischer Raum	Schweden, Norwegen, Finnland, Niederlande, Dänemark, Belgien
Cluster 4	Ausgeprägte Machtdistanz und Ungewissheitsvermeidung, vor allem mediterrane Kulturen -> wallonisches Element als „kulturelles Band“ eher als das flämische.	Frankreich, Spanien, Türkei, Griechenland, Portugal

Abb 4: Die vier Kultur-Cluster der Industrienationen. Quelle: Müller/Gelbrich (2004), S. 512f., eigene Ergänzungen

4.3.2.2 Segmentierung der Industrie-, Schwellen- und vielversprechenden Entwicklungsländer (5 Cluster)

In einem zweiten Schritt clustern Müller/Gelbrich auch die Gruppe der Industrienationen gemeinsam mit Schwellen- und einigen Entwicklungsländern – vor dem Hintergrund, dass

⁵⁶ Drei Regionen, arabische Länder, Ostafrika und Westafrika sowie der in der damaligen Form nicht mehr bestehende Staat Jugoslawien, wurden ausgeschlossen. Vgl. Schugk, S.601 in: Straub et. al. (2007)

⁵⁷ Müller/Gelbrich (2004), S.510

beispielsweise Indien ein höheres Nachfragepotenzial besitzt als mancher europäische Staat und auch Brasilien oder China als neue Absatzmärkte Schritt für Schritt erschlossen werden. Daraus ergibt sich die folgende neue Verteilung:

Name	Bezeichnung/ Beschreibung	Zugehörige Länder	PDI	IDV	MAS	UAI
Cluster 1:	Kollektivistische Ungewissheitsvermeider: Kollektivistische Länder aus Lateinamerika, nur lockerer Zusammenhang zwischen räumlicher Nähe und Kultur, hohe Ungewissheitsvermeidung	Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Kolumbien, Mexico, Pakistan, Panama, Peru, Salvador, Südkorea, Taiwan, Thailand, Venezuela	69	16	46	81
Cluster 2:	Machtdistante Ungewissheitsvermeider: Hohe Unsicherheitsvermeidung, Mittelmeeranrainer finden sich im Kreise früherer Kolonien wieder (s. weitere Analyse), nachhaltige Prägung durch Kolonialzeit	Argentinien, Belgien, Brasilien, Frankreich, Griechenland, Portugal, Spanien, Türkei, Uruguay	62	46	46	92
Cluster 3:	Machtdistante Ungewissheitstolerierer: Moderat kollektivistisch, Akzeptanz von Ungewissheit und Machtdistanz, Asien ist jedoch keineswegs so homogen, wie es aus der ethnozentrischen Sicht Europas oder der USA erscheint,	Hong Kong, Indien, Indonesien, Iran, Jamaika, Malaysia, Philippinen, Singapur	75	31	54	35
Cluster 4:	Feminine Individualisten: Feminine Kulturen, zudem stark individualistisch	Dänemark, Finnland, Niederlande, Norwegen, Schweden	30	71	14	43
Cluster 5:	Maskuline Individualisten: Maskuline Kulturen, zudem stark individualistisch, deutsch- und englischsprachige Industriestaaten, die sich im größeren Kontext sehr ähnlich sind	Australien, Deutschland, Großbritannien, Irland, Israel, Italien, Kanada, Neuseeland, Österreich, Schweiz, Südafrika, USA	33	74	64	55
	<i>blau = stark unterdurchschn. rot = stark überdurchsch.</i>	<i>Mittelwert ges.:</i>	55	44	48	65

Abb 5: Kultur-Profile der 5 Kultur-Cluster, Quelle: Müller/Gelbrich (2004), S.519, eigene Darstellung mit Ergänzungen

4.3.2.3 Segmentierung (7 Kreise)

Vor dem Hintergrund weltweiter Geschäftstätigkeit von Unternehmen entwickeln Müller/Gelbrich in einem letzten Schritt die sieben weltweiten Kultur-Cluster, in deren Reihen sich auch Entwicklungsländer und zahlreiche osteuropäische Länder finden:

Name	Bezeichnung/ Beschreibung	Zugehörige Länder	PDI	IDV	MAS	UAI
Cluster 1:	Kollektivisten: koll. Nationen, die bei den anderen drei Kulturdimensionen durchschn. Positionen einnehmen.	China, Fidschi, Ghana, Indonesien, Iran, Kaukasus, Malawi, Namibia, Nepal, Pakistan, Sambia, Sierra Leone, Taiwan, Tansania, Thailand	69	23	43	54
Cluster 2:	Ungewissheitstolerierer: besitzen den geringsten durchschn. UAI-Index -> unsichere Situationen werden nicht gleich als bedrohlich empfunden. Gleichzeitig wird Machtdistanz akzeptiert	Äthiopien, Butan, Dom. Republik, Hong Kong, Indien, Jamaika, Kenia, Libanon, Malaysia, Nigeria, Philippinen, Singapur	76	32	58	38
Cluster 3:	Machtdistante Kollektivisten: der Einzelne zählt wenig, die Gemeinschaft viel. Ungleich verteilte Macht wird akzeptiert.	Albanien, Ecuador, Guatemala, Kolumbien, Mexico, Panama, Rumänien, Saudi-Arabien, Serbien, Venezuela	86	17	57	83
Cluster 4:	Kollektivistische Ungewissheitsvermeider:	Chile, Costa Rica, Peru, Portugal, Salvador, Slowenien, Südkorea, Uruguay	60	23	32	91
Cluster 5:	Ungewissheitsvermeider: mediterrane Länder (aus der Hofstede Studie bekannt), meiden ungewisse Situationen, besitzen sonst aber ein eher unauffälliges Profil	Ägypten, Argentinien, Belgien, Brasilien, Bulgarien, Frankreich, Griechenland, Kroatien, Russland/Ukraine, Spanien, Surinam, Türkei	68	46	46	85
Cluster 6:	Feminine Individualisten: kulturell sehr homogene Gruppe, meist "nordisch"	Baltische Republiken, Dänemark, Finnland, Niederlande, Norwegen, Schweden, Sri Lanka, Tschechoslowakei	36	65	19	47
Cluster 7:	Maskuline Individualisten: Individualismus und Wettbewerbsorientierung sehr hoch, meist westl. Industrieländer, aber auch Transformationsstaaten auf dem Weg dorthin	Australien, Deutschland, Großbritannien, Irland, Israel, Italien, Kanada, Luxemburg, Neuseeland, Österreich, Polen, Schweiz, Südafrika, Ungarn, USA	34	71	65	58
	<i>blau = stark unterdurchschn. rot = stark überdurchsch.</i>	<i>Mittelwert ges.:</i>	61	40	48	64

Abb. 6: Kultur-Profile der 7 Kultur-Cluster, Quelle: Müller/Gelbrich (2004), S.522, eigene Darstellung und Ergänzungen

4.3.3 Möglichkeiten und Grenzen des Konzepts

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass mehrere Cluster (nämlich 5,6 und 7) sowohl Industrie als auch Transformations- und Entwicklungsländer beinhalten. Dies zeige erneut die Unzulänglichkeiten einer Marktsegmentierung, die nur auf Basis ökonomischer Kriterien vorgenommen werde, stellen Müller/Gelbrich fest.⁵⁸

⁵⁸ Müller/Gelbrich (2004), S.523

Allerdings sind die Grenzen des Konzepts, so beispielsweise Haas/Neumair, offensichtlich und liegen in der nur punktuell möglichen Ableitung konkreter Konsequenzen sowie der Beschränkung auf „verwandte“ Länder. Vereinzelt ableitbare Erkenntnisse aus der Entwicklung von Kultur-Clustern, können nach Haas/Neumair beispielsweise sein, dass eine niedrige Unsicherheitsvermeidung die Einführung neuer Produkte erleichtert. Bei einer hohen Unsicherheitsvermeidung sind hingegen Strategien angezeigt sind, die das empfundene Kaufrisiko minimieren. Hohe Machtdistanz begünstigt den Kauf von Produkten, die in der jeweiligen Gesellschaft als Statussymbol dienen und Individualismus bedeutet eine hohe Modeorientierung der Konsumenten. Hohe Maskulinität legt den Einsatz von Werbemaßnahmen nahe, die geschlechtsspezifische Rollenmuster verwenden.⁵⁹

Auch Kutschker/Schmid geben zu bedenken, dass die Einteilungen in Kultur-Cluster „wie sie in der Kombination von zwei Dimensionen dargestellt werden, nur als erste Orientierung gelten [können]“ und durch weitere Informationen ergänzt werden sollten.⁶⁰ Für Marketingentscheidungen sei allerdings die Tatsache besonders relevant, dass innerhalb einer Nationalkultur zahlreiche Subkulturen existieren können, die zwar erheblich von den gemessenen Dimensionen nach Hofstede abweichen, jedoch als Zielgruppe durchaus eine bedeutende Rollen spielen können. Eine Anpassung an die Ebene nationaler Kulturstandards würde unter diesem Gesichtspunkt in die falsche Richtung führen. Eine Alternative bietet die Identifikation transnationaler bzw. transkultureller Zielgruppen, die Müller/Gelbrich ebenfalls vorschlagen, hier jedoch nicht weiter berücksichtigt werden.

5 Konsequenzen für den Marketing-Mix im Bezug auf die Produktpolitik – am Beispiel interkultureller Putzgewohnheiten

Im Verlauf der Arbeit konnte die Bedeutung kultureller Einflussfaktoren auf die Marketingentscheidungen von Unternehmen herausgestellt werden und einige bekannte Ansätze und Vorgehensweisen exemplarisch vorgestellt werden.

Einerseits konnte gezeigt werden, dass nach der Konvergenzthese zwar die Art und Weise, wie sich insbesondere die menschlichen Grundbedürfnisse, wie beispielsweise „satt werden“ oder „sich fortbewegen“, befriedigt werden, weltweit immer ähnlicher wird. Anderer-

⁵⁹ Vgl. Haas/Neumair (2006), S. 470

⁶⁰ Kutschker/Schmid (2008), S. 774

seits konnte dargestellt werden, dass diese These auch nicht unbedingt und überall tatsächlich zutreffen muss. In Kapitel 4.3 konnte mit dem Hinweis auf Müller/Gelbrich die Notwendigkeit zur Entwicklung einer Strategie der standardisierten Differenzierung als Mittelweg aufgezeigt werden.

Seitens der Marketingforschung wurde festgestellt, dass Produkte in „manchen Kulturen nicht oder selten gebraucht bzw. verwendet“ werden; entsprechend gilt es für international agierende Unternehmen, sich in den unterschiedlichen Märkten durch „Produkte [...] mit einem einzigartigen Zusatznutzen [für die jeweils angezielten Märkte] strategisch zu positionieren.“⁶¹ Eine standardisierte Bearbeitung von Auslandsmärkten bietet sich, nach Müller/Gelbrich, vor allem bei so genannten „kulturfreien Produkten“ z.B. High Tech-Erzeugnissen, wie Computertechnik, Heimelektronik, usw. an, die auf der ganzen Welt in einheitlicher Form erhältlich sind und entsprechenden Absatz finden. Ausgesprochen kultursensibel seien hingegen Textilien, Toilettenartikel und Haushaltsreiniger.⁶² Kulturgebundene Güter besitzen zumeist eine lange Tradition und werden in einer bestimmten Kultur seit jeher in dieser Form genutzt „und durch einen spezifischen Konsum- bzw. Verwendungskontext in einzigartiger Weise konditioniert“⁶³. Dies bedingt einen hohen Grad an Identifikation: „Kulturgebundene Produkte sind [...] Teil der kulturellen Identität.“⁶⁴

5.1.1 Ein Haushaltwarenhersteller erforscht: So putzt die Welt

Internationale Putzgewohnheiten und damit zusammenhängende Produktpräferenzen sind ein Beispiel für eine solch hohe Kulturgebundenheit. Das zur baden-württembergischen Freudenberg Haushaltsgruppe gehörende Unternehmen Vileda ist vielen Ländern „mit seinem Kerngeschäft Haushaltswaren, insbesondere der Vertriebssparte Mikrofasertücher, Marktführer“, erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 650 Millionen Euro und beschäftigt 2.200 Mitarbeiter.⁶⁵ Der Bekanntheitsgrad der Marke Vileda liegt bei rund 97 Prozent, der „Superfeger Multi“ und der „Ultramat-Flachwischer“ sind den meisten Menschen ein Begriff.⁶⁶

⁶¹ Müller/Gelbrich (2004), S.552f.

⁶² Meffert/Bolz (1998), S.183

⁶³ Müller (1997), S. 14

⁶⁴ Müller/Gelbrich (2004), S. 556

⁶⁵ vgl. VNR Verlag für die deutsche Wirtschaft online, im Internet unter: <http://www.vnr.de/b2b/unternehmen-maerkte/trends/Fallstudie+Vileda.html>

⁶⁶ Dierig (2008), S.1

Der weltweite Erfolg ist weniger der Marktforschung als vielmehr einer funktionierenden Kundenforschung zu verdanken. Denn Putzen orientiert sich nicht an Trends und Moden und nicht in allen Ländern wird auf die gleiche Art und Weise geputzt. „Tatsächlich unterscheiden sich Putzgewohnheiten sehr stark. Während sich Mode, Ess-, Wohn- und sogar Schlafverhalten [...] weltweit einander angleichen, bleibt das Putzen unverändert von den eigenen Traditionen geprägt“, beschreibt Dierig im Interview mit einem Unternehmenssprecher der Freudenberg Haushaltsgruppe.⁶⁷ Die Gründe dafür liegen im unterschiedlichen Klima, den vorherrschenden Bodenverhältnissen in den Wohnungen und in verschiedenen Lebensgewohnheiten. Den größten Einfluss jedoch bringt der Freudenberg-Sprecher auf einen Begriff: Mama. Man lerne Putzen in aller Welt von seiner Mutter und der Versuch, diese einmal erlernten Putzgewohnheiten zu verändern, sei zwecklos. Die Reinigungsvorlieben auf der Welt seien daher so verschieden wie die unterschiedlichen Sprachen. Man könne sagen, „im globalen Dorf kehrt jeder vor seiner Tür – aber jeder auf seine Weise“⁶⁸ Eine einheitliche, standardisierte Marktbearbeitung für alle anvisierten Ländermärkte würde vor diesem Hintergrund auf ganzer Linie versagen. Vielmehr setzt das Unternehmen, durch einen regelmäßigen Putzreport und die Entsendung von Mitarbeitern in neu zu erschließende Zielgebiete zu Feldforschungszwecken, auf eine stark differenzierte Strategie.

5.2 Putzen als letzte Bastion kultureller Identität?

Nachfolgend werden für einige ausgewählte Regionen, die in der Marketingstrategie von Vileda Berücksichtigung finden, Beispiele im Bezug auf deren Putzgewohnheiten aufgezeigt. Die jeweiligen Eigenheiten und Präferenzen werden abschließend in Zusammenhang mit den im Verlauf dieser Arbeit ermittelten Segmentierungskriterien und den Kulturdimensionen gebracht.

5.2.1 Putzen in Europa: Flachwischer und Fransenmops

Generell stellt Vileda im gesamten europäischen Raum ein „ein deutliches Nord-Süd-Gefälle“ bezogen auf das Putzverhalten fest – vor allem bei der dabei verwendeten Wassermenge, den Reinigungsmitteln und Reinigungsgeräten.⁶⁹ Abhängigkeit besteht durch

⁶⁷ Ebd.

⁶⁸ Stieber (2008), S.1

⁶⁹ o.V. (2007), S.3 Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.8.

Temperaturen, klimatischen Bedingungen, Bodenbelag und traditionellem Reinigungsverhalten.

In Skandinavien, wo die Böden zum großen Teil aus Holz oder PVC gearbeitet sind, wird laut Vileda mit wenig Wasser, wenig chemischen Putzmitteln nicht allzu oft gereinigt. Dort wird auf umweltfreundliche Reinigung wert gelegt. Auf aggressive Reinigungsmittel werde verzichtet.⁷⁰ In der Hofstede-Studie ist für alle skandinavischen Länder der hohe Individualismus-Index (z.B. Norwegen: IDV = 69, Schweden: IDV = 71) kennzeichnend, genauso wie ein vergleichsweise niedriger MAS-Index (8 bzw. 5) Nach Müller/Gelbrich lassen sich die skandinavischen Länder in das Cluster der femininen Individualisten einordnen – verbunden mit den von Hofstede ermittelten femininen, sanften und einführenden Verhaltensweisen und Präferenzen, wie z.B. der hohen Bedeutung von Lebensqualität und Ökologie, kooperativem Zusammenleben und dem Erhalt der Umwelt.⁷¹ (vgl. Abschn. 3.2.3) So schlagen sich die ermittelten kulturellen Faktoren in der Marketingpolitik für die skandinavischen Länder nieder. Daneben ist ebenfalls zu vermuten, dass auch das Kriterium der geografischen Nähe für das Unternehmen ausschlaggebend ist, den skandinavischen Markt zusammenzufassen und damit standardisiert und zugleich differenziert – bezogen auf andere, weltweite Märkte – zu bearbeiten. „Für Vileda bedeutet das, für Nordeuropa werden hauptsächlich sogenannte Flachwischer entwickelt [...] für Spanien Fransenmops.“⁷²

In Spanien, wo die Temperaturen höher sind und Steinböden überwiegen, wird mit viel Wasser, viel Chemie und aggressiven Bleichmitteln geputzt. „Während in Nord- und Mitteleuropa Tücher durchaus in der Waschmaschine gewaschen werden, halten Südeuropäer ihre Tücher durch extrem harte Chemie hygienisch, indem sie in Chlorbleiche eingelegt werden.“⁷³ Die meisten südeuropäischen Länder, wie Spanien, Griechenland, die Türkei aber auch Frankreich finden sich in einem gemeinsamen Kultur-Cluster der Ungewissheitsvermeider und weisen einen durchschnittlichen UAI-Index von 85 auf, Portugal selbst in der Untersuchung von Hofstede einen UAI-Index von 104 und Italien einen UAI-Index von 75 auf.⁷⁴ Verbunden mit den ermittelten Indizes ist für unsicherheitsvermeidende Länder die generell geringe Innovationsbereitschaft und die Unsicherheit bei Neuerungen im

⁷⁰ Dierig (2008), S.1

⁷¹ vgl. Müller/Gelbrich (2004), S.146f.

⁷² o.V. (2007), S.3 Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.8.

⁷³ Ebd.

⁷⁴ vgl. Übersicht im Anhang. Die Tatsache, dass sich Italien und Portugal nicht im Cluster der Ungewissheitsvermeider wiederfinden, ist auf höher ausgeprägte andere Indizes zurückzuführen, die zu einer anderen Zuordnung geführt haben. Für Portugal z.B. die stark kollektivistischen Eigenschaften, für Italien das beschriebene kulturelle Band zu den deutschsprachigen Ländern. (siehe 4.3.2.1)

Bezug auf Produkte festzustellen. Vileda untermauert diese These: „Neue Putzutensilien lassen sich in Skandinavien leichter einführen als in Südfrankreich.“⁷⁵ Müller/Gelbrich beschreiben weiterhin, dass in diesen Ländern stark auf Qualitätssignale Wert gelegt wird und eine dogmatische Denkweise vorherrscht.⁷⁶ Daraus ist herzuleiten, dass der traditionelle Einsatz aggressiver sowie umwelt- und gesundheitsschädigender Reinigungsmittel auch mit dem Wunsch absoluter Sauberkeit und Hygiene in den eigenen vier Wänden einhergeht und man neuen, ökologisch sinnvollerem und sanfteren Reinigungsmethoden – wie sie in skandinavischen Ländern bewusst gewählt werden – strikt ablehnend gegenübersteht.

5.2.2 Putzen in GB und den USA: heterogene Vorlieben

„Die Märkte in den Vereinigten Staaten und auch Großbritannien sind anders: Alle Produkte müssen „Ready-to-use“ sein.“⁷⁷ Hauptsächlich wird hier mit Einmaltüchern aus Papier, mit Reinigungsschwämmen und mit chemischen Putzmitteln gearbeitet. Amerikaner und Engländer benutzen häufig keine Putzeimer, „weil sie nicht gerne ins Putzwasser greifen“, wie der Unternehmenssprecher der Freudenberg-Gruppe weiß.⁷⁸ „Dort nutzen die Leute einen überdimensionalen Fransenmop, kommen dabei aber mit möglichst wenig Putzwasser und vor allem ohne Eimer aus.“ Stattdessen wird das Reinigungsgerät im Waschbecken oder in der Toilette ausgespült. Daher müsse der Wring-Mechanismus des Wischmops am oder im Stil stecken, das Wasser müsse fast von selbst aus den Fasern tropfen.

Sowohl Großbritannien als auch die USA finden sich im Kultur-Cluster der maskulinen Individualisten wieder und weisen signifikante Werte im Bezug auf einen hohen MAS-Index = 65 und einen hohen IDV-Index = 71 auf. Generell ist in solchen Kulturen die Selbstverwirklichung und Eigenständigkeit ein wesentlicher Faktor, aber auch die Präferenz von Gütern, die einen unmittelbaren Nutzen bringen und pragmatisch zur Zielerreichung beitragen. Auch Größe, Geld und die Objektwelt sind in diesen Gesellschaften von Bedeutung.⁷⁹ Die Art und Weise des Putzens lässt angesichts der geschilderten kulturellen Faktoren zwar nur wenige Rückschlüsse zu, möglicherweise ist die Überdimensioniertheit des Putzgeräts aber bezeichnend und unterstreicht den generellen Lebensstil. Interessant

⁷⁵ Stieber (2008), S. 2

⁷⁶ Müller/Gelbrich (2004), S. 140f.

⁷⁷ o.V. (2007), S.3 Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.8.

⁷⁸ Dierig (2008), S.2

⁷⁹ vgl. Müller/Gelbrich (2004), S.122 u. 146

für den amerikanischen Markt ist ferner die Tatsache, dass es sich um einen kulturell sehr heterogenen Markt handelt, den Vileda mit breiter Produktpalette bedienen muss.⁸⁰

5.2.3 Putzen in Asien: Lappen am Stock

In Ostasien und vor allem in China wird dagegen „traditionell mit einem Lappen am Stock“ geputzt, der zwar in der Anwendung einem Wischmop sehr nahe komme, aber in jedem Land unterschiedlich lang sei.⁸¹ In China bleiben Hausfrauen außerdem „hartnäckig ihren dünnen Tüchern aus Bambusfasern treu“⁸², die zur Flächenreinigung benutzt werden.

„In Japan dürfen Putzgeräte nur einen 80 Zentimeter langen Stil haben, damit sie hinter der Waschmaschine deponiert werden können, sonst wird das Produkt nicht gekauft, ist eine weitere Erfahrung aus der Vileda-Forschung.“⁸³

Bei den asiatischen Ländern wurde bereits an unterschiedlicher Stelle auf die kollektivistische Kultur hingewiesen (z.B. Abschn. 3.2.1 oder 3.2.5). China oder Thailand beispielsweise finden sich in selbigem Kultur-Cluster wieder mit einem durchschnittlichen IDV-Index von 23. Und gerade um den Besonderheiten der asiatischen Länder gerecht zu werden, wurde – wie beschrieben – die Dimension „Langfrist-/Kurzfristorientierung“ neu hinzugefügt. (vgl. Abschn. 3.2.5). Die langfristige Orientierung ist z.B. in Hong Kong (LTO = 96), Japan (=80) oder Taiwan (=87) besonders hoch ausgeprägt. Vor diesem Hintergrund lassen sich für diese Länder Eigenschaften wie ein erhöhtes Schamgefühl und ein besonders konventionelles Verhalten ausmachen; ebenso Wertvorstellungen wie Pietät und Rücksichtnahme. Da die Wohnungen in diesen Ländern meist klein sind, Familien- und Gemeinschaftsleben aber von hoher Bedeutung sind, ist vorstellbar, dass Putzutensilien sozusagen außer Sichtweite geschafft werden müssen, um nicht als störender Anblick empfunden zu werden. Auch das besonders vehemente Festhalten an den eigenen Traditionen passt in den beschriebenen Zusammenhang. So ist Sauberkeit in diesen Kulturen eine Frage der Ehre. Abhilfe und eine Vereinfachung für die eigene Produktpolitik schaffte Vileda mit der höhenverstellbaren Teleskopstange, sodass nicht für jeden einzelnen Markt eine eigene Stange angefertigt werden muss.⁸⁴

⁸⁰ o.V. (2007), S.3 Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.8.

⁸¹ Dierig (2008), S.3

⁸² Stieber (2008), S.3

⁸³ Dierig (2008), S.3

⁸⁴ Ebd.

6 Fazit: Der Einfluss von Kultur auf das Marketing

Im Verlauf dieser Arbeit konnte zunächst ein Überblick über die Begrifflichkeiten der Kultur im Hinblick auf das interkulturelle Marketing gezeigt werden und die für entsprechende Forschungsrichtungen grundlegende Studie des niederländischen Organisationswissenschaftlers Geert Hofstede vorgestellt werden.

Kultur wurde als wesentlicher und bedeutender Einflussfaktor auf unternehmerische Marketingentscheidungen herausgearbeitet. So wurde gezeigt, dass einerseits die Konvergenzthese der sich weltweit angleichenden Präferenzen und Bedürfnisse zutreffen mag, andererseits der Faktor der Kultur einen weiter reichenden Einfluss nimmt, als oberflächlich vermutet wird. Anhand weiterführender Arbeiten durch Müller und Gelbrich wird ‚Kultur‘ als Forschungsgegenstand und Einflussfaktor für Marketingentscheidungen ein Stück weiter operationalisierbar gemacht. Es konnte gezeigt werden, dass traditionelle Methoden der Marktsegmentierung eben diesen oberflächlicheren Betrachtungen entspringen. Eine Alternative konnte durch die Methode der standardisierten Differenzierung aufgezeigt werden, die Kultur zum grundlegenden Kriterium der Segmentierung angezielter Ländermärkte macht.

Zwar wurde darauf hingewiesen, dass die aus dieser Methode und speziell aus der Identifikation von Kultur-Clustern gezogenen Schlüsse für die Marketingpolitik nur punktuell sein können, dennoch ist die generell hohe Bedeutung dieser kulturellen Faktoren nicht von der Hand zu weisen und sollte in Marketingentscheidungen entsprechende Berücksichtigung finden. Wie aufgrund der Kultur-Cluster sowie der Kulturdimensionen nach Hofstede Rückschlüsse gezogen werden könnten, und wie unterschiedlich diese auf den verschiedensten Märkten ausfallen, wurde im letzten Abschnitt der Arbeit versuchsweise gezeigt: So erweisen sich Reinigungsprodukte als ausgesprochen kultursensible Güter und stellen Unternehmen vor Herausforderungen, die nur durch ein zeitgemäßes interkulturelles Marketing, das sich sehr dicht am jeweiligen Verbrauchernutzen weltweit orientiert, bewältigt werden können.

II. Literatur

BEHNKEN, Imbke/ TROMMSDORF, Gisela (1989): Sozialisation im Kulturvergleich. Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart

BELLMANN, Klaus / HAAK, René (2007): Der japanische Markt: Herausforderungen und Perspektiven für deutsche Unternehmen. DUV Verlag. Wiesbaden

FRANKE, Nikolaus (2002): Realtheorie des Marketing: Gestalt und Erkenntnis. Mohr Siebeck Verlag. Tübingen.

HAAS, Hans-Dieter/ NEUMAIR Simon-Martin (2006): Internationale Wirtschaft. Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. München.

HOFSTEDDE, Geert (2005): Cultures and Organizations. McGraw-Hill Professional. New York.

HUCK, Simone (2004): Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. VS Verlag. Wiesbaden

KUTSCHKER, Michael/ SCHMID, Stefan (2008): Internationales Management. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. München.

MEFFERT, Heribert/ BOLZ, Joachim (1998): Internationales Marketing-Management. Kohlhammer. Stuttgart.

MEFFERT, Heribert/ BURMANN, Christoph/ KIRCHGEORG, Manfred (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 9. Auflage. Wiesbaden.

MÜLLER, Stefan/ GELBRICH, Katja (2004): Interkulturelles Marketing. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Verlag Vahlen. München

MÜLLER, Wendelin G. (1997): Interkulturelle Werbung. Physica-Verlag. Heidelberg

PERRY, A.C. (1990): International versus Domestic Marketing. Four Conceptual Perspectives. in: EJM, Vol. 24 (1990), Nr.6, S.41-54

PORTER, Michael E. (1980) Competitive Strategy. New York

ROBINSON, R.D. (1978): International Business Management. Hinsdale/IL.

ROTHLAUF, Jürgen (2006): Interkulturelle Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Rußland und den Golfstaaten. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. München.

SCHUGK, Michael (2007): Marketing. In: Straub, Jürgen/ Weidemann, Arne/ Weidemann, Doris (Hrsg.): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. J.B. Metzler Verlag. Stuttgart. S. 595-604

STENDER-MONHEMIUS, Kerstin (2002): Marketing. Grundlagen mit Fallstudien. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. München.

STRAUB, Jürgen/ WEIDEMANN, Arne/ WEIDEMANN, Doris (Hrsg.) (2007): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. J.B. Metzler Verlag. Stuttgart.

TERPSTRA, Vern/ SARATHY, Ravi (1991): International Marketing. Chicago/IL.

THOMAS, Alexander/ KAMMHUBER, Stefan/ SCHROLL-MACHL, Sylvia/ (Hrsg.) (2003): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.

AUFSÄTZE:

KOTLER, P. (1972): „A generic concept of marketing“ in: Journal of Marketing, Jahrg. 73 (1), S.46-54

INTERNETQUELLEN:

DIERIG, Carsten (2008): So putzt die Welt. Marktforschung. Italiener haben es gern klatschnass. In: Die Welt. Im Internet unter: http://www.welt.de/wirtschaft/article2103761/Italiener_haben_es_gerne_klatschnass.html. 14. Juni. Recherchedatum: 9. März 2009.

FROMME, Claudia (2004): Man muss Putzen als Tanz verstehen. In: Süddeutsche Zeitung. 17. November. Im Internet unter: <http://www.sueddeutsche.de/panorama/45/373855/text/>. Recherchedatum: 9. März 2009

KISTLER, Petra: (2008): Die hohe Schule des Putzens. In: Badische Zeitung. 26. Juli. Im Internet unter: <http://www.badische-zeitung.de/nachrichten/deutschland/die-hohe-schule-des-putzens--3771160.html>. Recherchedatum: 9. März 2009.

STIEBER, Benno (2008): Vileda. Reine Erfahrungssache. In: Financial Times Deutschland. 1. April. Im Internet unter: <http://enable.ftd.de/vileda-reine-erfahrungssache/?pager=4>. Recherchedatum: 9. März 2009.

o.V. (2007): Reinigungsmittel. Vileda strebt mehrere Zukäufe an. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 194, S.14. 22. August. Im Internet unter: <http://www.faz.net/s/RubD16E1F55D21144C4AE3F9DDF52B6E1D9/Doc~EA50D24369C7149A8904DCA21E9ADAA6B~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

o. V. (2008): Wisch-Kultur. Sag mir, wie du putzt... In: Bayerischer Rundfunk Online. 22. Juli. Im Internet unter: <http://www.br-online.de/wissen/forschung/putzen-interkulturell-unterschiede-ID1219400232201.xml>. Recherchedatum: 9. März 2009

I. Anhang

Abb. 48: Kulturprofil der von Hofstede untersuchten
Länder bzw. Regionen

	Kulturdimension				
	Akzeptanz von Macht- distanz	Individu- alismus	Masku- linität	Ungewiss- heitsver- meidung	Langfristige Orientie- rung
	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Arabische Länder	80	38	53	68	k.A.
Argentinien	49	46	56	86	k.A.
Australien	36	90	61	51	31
Belgien	65	75	54	94	k.A.
Brasilien	69	38	49	76	65
Chile	63	23	28	86	k.A.
Costa Rica	35	15	21	86	k.A.
Dänemark	18	74	16	23	k.A.
Deutschland	35	67	66	65	31
Ecuador	78	8	63	67	k.A.
Finnland	33	63	26	59	k.A.
Frankreich	68	71	43	86	k.A.
Griechenland	60	35	57	112	k.A.
Großbritannien	35	89	66	35	25
Guatemala	95	6	37	101	k.A.
Hong Kong	68	25	57	29	96
Indien	77	48	56	40	61
Indonesien	78	14	46	48	k.A.
Iran	58	41	43	59	k.A.
Irland	28	70	68	35	k.A.
Israel	13	54	47	81	k.A.
Italien	50	76	70	75	k.A.
Jamaica	45	39	68	13	k.A.
Japan	54	46	95	92	80
Jugoslawien	76	27	21	88	k.A.

	Kulturdimension				
	Akzeptanz von Macht- distanz	Individu- alismus	Masku- linität	Ungewiss- heitsver- meidung	Langfristige Orientie- rung
	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Kanada	39	80	52	48	23
Kolumbien	67	13	64	80	k.A.
Malaysia	104	26	50	36	k.A.
Mexiko	81	30	69	82	k.A.
Neuseeland	22	79	58	49	30
Niederlande	38	80	14	53	44
Norwegen	31	69	8	50	k.A.
Ostafrika	64	27	41	52	25
Österreich	11	55	79	70	k.A.
Pakistan	55	14	50	70	0
Panama	95	11	44	86	k.A.
Peru	64	16	42	87	k.A.
Philippinen	94	32	64	44	19
Portugal	63	27	31	104	k.A.
Salvador	66	19	40	94	k.A.
Schweden	31	71	5	29	33
Schweiz	34	68	70	58	k.A.
Singapur	74	20	48	8	48
Spanien	57	51	42	86	k.A.
Südafrika	49	65	63	49	k.A.
Südkorea	60	18	39	85	75
Taiwan	58	17	45	69	87
Thailand	64	20	34	64	56
Türkei	66	37	45	85	k.A.
Uruguay	61	36	38	100	k.A.
USA	40	91	62	46	29
Venezuela	81	12	73	76	k.A.
Westafrika	77	20	46	54	16

Anmerkung: Die Indices der Kulturdimensionen beschreiben **relative Unterschiede** zwischen den Ländern; ihr absoluter Wert ist ohne Bedeutung.

Abb. 7: Kulturprofile der untersuchten Länder/Regionen. Quelle: Müller/Gelbrich (2004), S.110f.

Anhang

Ursprungsversion der von *G. Hofstede* verwendeten *IBM*-Studie

Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please circle one answer in each line across):

- 1 = of utmost importance
 - 2 = of high importance
 - 3 = of moderate importance
 - 4 = of little importance
 - 5 = of very little or no importance
-
1. have sufficient time left for your personal or family life?
 2. have challenging tasks to do, from which you can get a personal sense of accomplishment?
 3. have little tension and stress on the job?
 4. have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.)?
 5. have a good working relationship with your direct superior?
 6. have security of employment?
 7. have considerable freedom to adopt you own approach to the job?
 8. work with people who cooperate well with one another?
 9. be consulted by your direct superior in his/her decisions?
 10. make a real contribution to the success of you company or organization?
 11. have an opportunity for high earnings?
 12. serve your country?
 13. live in an area desirable to you and your family?
 14. have an opportunity for advancement to higher-level jobs?
 15. have an element of variety and adventure in the job?
 16. work in a prestigious, successful company or organization?
 17. have an opportunity for helping other people?
 18. work in a well-defined job situation where the requirements are clear?

The descriptions below apply to four types of managers. First, please read through these descriptions:

Manager 1: Usually makes his/her decisions promptly and communicates them to his/her subordinates clearly and firmly. He/she expects them to carry out the decisions loyally and without raising difficulties.

Manager 2: Usually makes his/her decisions promptly, but, before going ahead, tries to explain them fully to his/her subordinates. He/she gives them the reasons for the decisions and answers whatever questions they may have.

Manager 3: Usually consults with his/her subordinates before he/she reaches his/her decisions. He/she listens to their advice, considers it, and then announces his/her decision. He/she then expects all to work loyally to implement it whether or not it is in accordance with the advice they gave.

Manager 4: Usually calls a meeting of his/her subordinates when there is an important decision to be made. He/she puts the problem before the group and invites discussion. He/she accepts the majority viewpoint as the decision.

19. Now, of the above types of managers, please mark the one which you would prefer to work under (circle one answer only):

1. Manager 1
2. Manager 2
3. Manager 3
4. Manager 4

20. And, to which one of the above four types of managers would you say your own superior most closely correspond?

1. Manager 1
2. Manager 2
3. Manager 3
4. Manager 4
5. He/she does not correspond closely to any of them

21. How often do you feel nervous or tense at work?

1. never
2. seldom
3. sometimes
4. usually
5. always

Please indicate your degree of agreement or disagreement with the following statements:

- 1 = strongly agree
- 2 = agree
- 3 = undecided
- 4 = disagree
- 5 = strongly disagree

22. A company's or an organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks it is in the company's best interest.

23. Most people can be trusted.

24. Quite a few employees have an inherent dislike of work and will avoid it if they can.

25. A large corporation is generally a more desirable place to work than a small company.

26. How frequently, in your work environment, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors?

1. very frequently
2. frequently
3. sometimes
4. seldom
5. very seldom

27. How long do you think you will continue working for the organization or company you work for now?

1. Two years at the most
2. From two to five years
3. More than five years (but I will probably leave before I retire)
4. Until I retire

902

Anhang

28. Are you:

1. male
2. female

29. How old are you?

1. Under 20
2. 20 - 24
3. 25 - 29
4. 30 - 34
5. 35 - 39
6. 40 - 49
7. 50 - 59
8. 60 or over

30. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete? (starting with primary school; count only the number of years each course should officially take, even if you spent less or more years on it; if you took part-time or evening courses, count the number of years the same would have taken you full time)

1. 10 years or less
2. 11 years
3. 12 years
4. 13 years
5. 14 years
6. 15 years
7. 16 years
8. 17 years
9. 18 years or over

31. What kind of job do you do?

- a. I am a manager (that is I have at least one hierarchical subordinate) – go to f.
- b. I am not a manager and I work most of the time in an office – go to e.
- c. I am not a manager and I do not work most of the time in an office – go to d.

- d. If you are not a manager and you do not work most of the time in an office, what do you do:
 - 1. Work for which normally no vocational training, other than on-the-job training, is required (unskilled or semi-skilled work)
 - 2. Work for which normally up to four years of vocational training is required (skilled worker, technician, non-graduate engineer, nurse, etc.)
 - 3. Work for which normally a higher-level professional training is required (graduate engineer, doctor, architect, etc.)

- e. If you are not a manager and you work most of the time in an office, what do you do:
 - 4. Work for which normally no higher-level professional training is required (clerk, typist, secretary, non-graduate accountant)
 - 5. Work for which normally a higher-level professional training is required (graduate accountant, lawyer, etc.).

- f. If you are a manager, are you:
 - 6. A manager of people who are not managers themselves (that is, a first-line manager)
 - 7. A manager of other managers

32. What is your nationality?

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorgelegte Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Abbildungen bzw. alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, kenntlich gemacht habe.

Anne Kathrin Leyendecker