
Interkulturelles Marketing

Dieser Essay beschäftigt sich mit dem Einsatz von interkulturellen Marketingaktivitäten. Anhand von vier Faktoren - Marktdurchdringung, Kosten, Flexibilität und Schnelligkeit - werden international standardisierte und regional differenzierte Marketingkonzepte gegenübergestellt und jeweils Vor- und Nachteile aufgezeigt.

International standardisiertes Marketingkonzept

Vorteile

Geringere Kosten für Kommunikation und Produktion sind eines der Kernargumente für die Standardisierung einer internationalen Marketingstrategie, die global einsetzbar ist. Werbespots für Radio und Fernsehen und Textanzeigen für Printmedien können einmalig erstellt werden und müssten in der Regel lediglich übersetzt werden. Abhängig davon, wie groß der Anteil dieser Produktionskosten an den Gesamtkosten ist, kann das Einsparungspotential enorm sein. Auch können Kostenersparnisse erreicht und Mehrfacharbeiten vermieden werden, wenn z.B. derselbe Geschäftsbericht weltweit publiziert und lediglich übersetzt wird. Generell lässt sich sagen, dass international standardisiertes Marketing eine geringe Komplexität in Bezug auf die damit verbundenen Prozesse besitzt. Sind Abläufe wie Mediaplanung, Kommunikation oder Budgetierung global standardisiert, funktionieren diese reibungsloser und stromlinienförmiger.

In diesem Zusammenhang ist der kontroverse Artikel *The Globalisation of Markets* von Ted Levitt (1983) zu nennen. Levitts Konvergenzthese besagt, dass internationale Märkte entweder bereits homogen sind oder sich im Prozess befinden, dies zu werden. Die Bedürfnisse und Wünsche der Menschen gleichen sich weltweit an. Somit muss es für Unternehmen Priorität besitzen, ihre Marketingstrategien und ihre erfolgreichen Marken international zu standardisieren. Besitzt ein standardisiertes Produkt einen niedrigen Preis und ist gleichzeitig qualitativ hochwertig, schlägt es das lokale Produkt und wird vom Konsumenten angenommen (LEVITT: 1983:93ff). Durch die bereits erwähnten Einsparungen bei Produktionskosten können Unternehmen in einem niedrigeren Preissegment als die Konkurrenz agieren und dennoch erfolgreich wirtschaften. Verfechter von international standardisiertem Marketing

berufen sich häufig auf diese These, deren bedingungslose Aufrechterhaltung jedoch in Frage gestellt werden kann.

Eine standardisierte Marketingstrategie hat den Vorteil, dass sie zeitnah umzusetzen ist und das Produkt schnell in den Zielmarkt eingeführt werden kann. Bestehende Prozesse können angewandt werden; das Stammhaus besitzt hierbei eine extrem dominante Rolle als Entscheidungsinstanz. Ein global kongruentes Image von Unternehmen, Marke und Produkt lässt sich leichter realisieren. Außerdem fällt eine zeitaufwändige umfassende Recherche über die (kulturellen) Eigenheiten die unterschiedlichen Zielmärkte weitestgehend weg.

Existieren Zielmärkte mit gleichem Konsumverhalten, besteht gegebenenfalls die Möglichkeit, mit einem standardisierten Konzept mehrere Zielmärkte erfolgreich anzusprechen. Ähneln sich Werte, Normen und Lebensstil von Konsumenten, können länderübergreifende Marktsegmente relativ einheitlich beworben werden. So haben beispielsweise Teenager in Deutschland und Frankreich mehr Gemeinsamkeiten als deutsche Teenager und Hausfrauen (vgl. SOARES 2004: 21ff). Inwieweit eine derartige Kongruenz tatsächlich ausreichend ist, um global konzipiertes Marketing wirksam länderübergreifend einzusetzen, muss in Vorfeld jedoch gründlich analysiert werden. Ein Ansatz wäre hierbei die Identifizierung von transnationalen *consumer clusters*.

Nachteile

Kostenreduktion durch Standardisierung bedeutet allerdings auch, dass das Unternehmen einkalkulieren muss, einen potentiell lukrativen Segment des Zielmarktes außen vor zu lassen. Dies kann eine riskante Entscheidung sein, denn eventuell ist der entgangene Gewinn größer als die durch Standardisierung eingesparten Kosten (vgl. DMOCH 1996: 282f). Bei standardisiertem Marketing ist es schwieriger, sich auf die unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen der jeweiligen Zielmärkte zu konzentrieren. Dies kann insofern einen negativen Einfluss auf den Faktor „Kosten“ haben, als dass das (gegebenenfalls unbewusste) Missachten von Besonderheiten bei Gesetzgebung oder staatlichen Regulationen teure juristische Konsequenzen haben kann.

Eine standardisierte Kampagne wird nur bedingt erfolgreich sein, wenn gleichzeitig mehrere Zielmärkte im Fokus stehen, aber nur bestimmte Kommunikationskanäle benutzt werden sollen. Es stellt sich die Frage, welche Medienkanäle in welchem Land wie verbreitet genutzt werden. Beinhaltet ein Marketingkonzept primär Anzeigen für Printmedien, mag das Konzept in einem Land mit starker Nutzung von Zeitungen (z.B. Deutschland, Großbritannien)

erfolgreich sein; in einem Land mit stärkerer Fokussierung auf Fernsehen (z.B. Italien, Türkei) wird die Werbung deutlich weniger potentielle Konsumenten erreichen.

Die große Distanz zu den Zielgruppen kann häufig geringere Akzeptanz bei den Konsumenten hervorrufen. Ein standardisiertes Konzept ist problematisch, wenn das Produkt für Konsumenten einen emotionalen oder symbolischen Wert hat. Legen die Konsumenten bei einem solchen Produkt Wert darauf, dass es eng mit der Heimatkultur verknüpft ist oder dass das *country of origin* ihr eigenes Land ist, wird eine Standardisierung wenig erfolgreich sein (vgl. DENIS 1996: 7).

Regional differenziertes Marketingkonzept

Vorteile

Die geringe Zielgruppendifferenz bei lokalem Marketing führt zu einer sehr hohen Akzeptanz beim Konsumenten. Eine regionale Niederlassung ist viel näher am Konsumenten als das Stammhaus. Besitzen die Manager der Niederlassung eine gewisse Entscheidungskompetenz, können sie mit ihrem Wissen über Besonderheiten von Kultur und Markt das regionale Marketingkonzept entscheidend prägen und eine hohe lokale Marktdurchdringung erreichen. Eine komplette Unterordnung des lokalen Managements kann hingegen zu Motivations- und Identitätsproblemen führen (vgl. DMOCH 1996: 290). Regionale Vertretungen mit lokalem Fachwissen sind von entscheidendem Vorteil, wenn es sich bei dem Zielmarkt um eine Kultur handelt, in der die Beziehungsebene eine wichtige Rolle spielt: Der für erfolgreiche Geschäfte persönlich-direkte Kontakt zwischen Hersteller bzw. Verkäufer einerseits und dem Kunden andererseits kann „vor Ort“ leichter realisiert werden als aus der Distanz.

Wichtig ist in daher zu wissen, mit welchen Medienkanälen man die Kunden am besten erreicht. Je spezifischer die verwendeten Medien einer Werbekampagne für den Zielmarkt ausgewählt sind, desto mehr potentielle Konsumenten können erreicht werden. Auch hier zählt es sich für das Stammhaus aus, das lokale Marktwissen der Niederlassungsmanager zu nutzen.

Ein signifikanter Vorteil von regional differenziertem Marketing ist der Faktor Flexibilität. Durch die Verbrauchernähe kann auf Kundenwünschen leichter und unmittelbarer eingegangen werden. Je lokaler bzw. spezifischer ein Produkt am Konsumenten ausgerichtet ist, desto schneller kann das Stammhaus mit Hilfe der Niederlassung vor Ort z.B. auf Konsumverhalten reagieren. Das Produkt kann relativ flexibel angepasst werden, da es ohnehin speziell für diesen Zielmarkt gestaltet wurde. Hinzu kommt eine intellektuelle Flexibilität der Manager im Stammhaus, die ein lokal adaptiertes Marketing befürwortet haben und somit eine polyzentristische Perspektive aufweisen. Es herrscht das Bewusstsein vor, dass kulturspezifi-

sche Unterschiede in den Zielmärkten existieren und dass diesen mit regional differenziertem Marketing auch Rechnung getragen werden sollte. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass diese Flexibilität nur zu Lasten der globalen Effizienz der Marketingstrategie geschaffen werden kann.

Hat das Medium Internet im Zielmarkt sehr starke Penetration, könnte eine regional differenzierte Marketingstrategie die zweifellos im Vergleich zur Standardisierungsvariante existierenden Kostennachteile reduzieren. In diesem Fall gilt es, das Internet als eines der Hauptwerbekanäle für das Produkt zu verwenden. Im Vergleich zu anderen Kanälen ist das Internet ein günstiges Kommunikationsmedium, da z.B. das Erstellen von lokal ausgerichteten, unterschiedlichen Websites keinen hohen Kostenfaktor darstellt. Je mehr eine Website den kommunikativen Stil der Kultur des Zielmarktes widerspiegelt, desto stärker kann das Vertrauen in die Marke bzw. das Produkt werden.

Nachteile

Wie hoch die Mehrkosten bei der Erstellung von lokalen Marketingstrategien ist, hängt von Faktoren wie Mediennutzungsverhalten oder Ähnlichkeiten der Zielmärkte ab. Märkte, in den die Medienlandschaft stark von audiovisuellen Medien geprägt ist, entstehen in der Regel höhere Kosten als bei Märkten mit hoher Nutzung von Zeitungen, Zeitschriften und vor allem Internet. Dies z.B. liegt an den höheren Produktionskosten für Radio- und Fernsehspots.

Eine lokal differenzierte Marketingkampagne bedarf einer zeitintensiven Analyse der Zielmärkte. Es gilt herauszufinden, welche kulturspezifischen Aspekte das Marketing beeinflussen und vor allem wie sie dies tun. Die folgenden Fragestellungen dienen als Beispiel, sind aber keinesfalls erschöpfend. Welche Symbole, Bilder und Farben sind im Zielmarkt unterschiedlich kulturgeprägt als im Heimatmarkt? Welche Produkt- oder Markennamen haben in der Sprache des Zielmarktes eine negative Konnotation? Welche Normen und Werte prägen die Gesellschaft des Zielmarktes? Welche rechtlichen Rahmenbedingungen gibt es zu beachten? Welche Medien- und Distributionskanäle sind vorhanden und auf welche Weise können sie genutzt werden?

Die Art des zu einführenden Produktes beeinflusst die Dauer der Analyse ebenfalls. So „sind Verbrauchsgüter wie Nahrungsmittel wegen nationaler Gewohnheiten und Vorlieben nicht standardisierbar, während Gebrauchsgüter, z.B. Fotokameras [...], wegen ihrer hohen technischen Ähnlichkeit weitgehend einheitlich umworben werden können“ (DMOCH 1996: 288). Man unterscheidet hier zwischen kulturgebundenen (Nahrungsmittel) und kulturfreien (Fotokameras) Produkten.

Auf Basis der Ergebnisse entscheidet das Unternehmen, welche Produkte es wie in den Markt einführt und potentiellen Kunden präsentiert. Derartige Recherchen brauchen jedoch Vorlaufzeit und eine schnelle und zeitnahe Einführung eines neuen Produktes (beispielsweise weil ein Wettbewerber zeitgleich ein Konkurrenzprodukt in denselben Markt einführt) ist kaum möglich.

Schlussfolgerung

Ein international orientiertes Unternehmen, dass seine Produkte in unterschiedlichen Zielmärkten erfolgreich verkaufen möchte, muss den Spagat zwischen globaler Effizienz und lokaler Flexibilität realisieren. Die Lösung sollte ein Marketing-Mix sein. Kein „Entweder-Oder“-Konzept zwischen Standardisierung und Adaptierung, sondern eine „Sowohl-Als-Auch“-Strategie in Form einer Dachkampagne mit standardisierten und regionalisierten Elementen. Einerseits sollen Kernaussage und Format übereinstimmen, andererseits müssen Inhalte (Text, Bilder, Symbole) regional ausgerichtet sind. Der Begriff der „Glokalisierung“ sei in diesem Zusammenhang genannt; „so einheitlich wie kulturell möglich, so individuell wie kulturell nötig“ (DERJANECZ: 2001: 20).

BIBLIOGRAPHIE

DENIS, Jean-Emile (1996): Culture and International Marketing.

<http://market.unige.ch/docs_online/papers_DEnis.19965.pdf>

DERJANECZ, Agnes (2001): Interkulturelle Marketingkommunikation: Verbraucherverhalten und Werberezeption in (West-) Deutschland und Ungarn. Culture Scan.

Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, zum interkulturellen Management und zur Organisationskommunikation. Forschungsstelle für Interkulturelle Kommunikation der Universität Hildesheim. Jahrgang 1, Nr. 2, November 2001.

<www.uni-hildesheim.de/~haensch/culturescan/2Derjanecz.pfd>

DMOCH, Thomas (1996): Internationale Werbung. Standardisierung in Grenzen. In: Meckel, M. / Kreiner, M. (Hrsg.): Internationale Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 179-199.

LEVITT, Ted (1983): The Globalization of Markets. Harvard Business Review (May-June 1983). A. 2-II.

SOARES, Ana Maria (2004): The influence of culture on customers: Exploratory and risk taking behaviour.

<https://repositorium.sdum.unimho.pt/bitstream/1822/4839/1/Tese_Mar%C3%A7o.pdf>