



**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**  
**University of Applied Sciences**  
Hochschulzentrum Hamburg

## **Bachelor-Thesis**

im Studiengang Business Administration  
zur Erlangung des Grades eines Bachelor of Arts (B.A.)

über das Thema

**Kulturrelevante Unternehmenskommunikation als  
erfolgskritischer Faktor zur Erschließung neuer  
internationaler Märkte**

von

André Mezzich Santaya

[Verkürzte Version ohne Screenshots]

Erstgutachter: Dipl.-Psych. Claus Peter Müller-Thurau

Zweitgutachter: Prof. Dr. Karin Marchand

Abgabedatum: 2022-07-02

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	I
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Genderhinweis .....	V
1. Einleitung .....	1
1.1 Relevanz des Themas .....	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung .....	2
1.3 Struktur der Arbeit.....	4
2. Theoretischer Hintergrund .....	7
2.1 Modelle der Kultur- und Kommunikationstheorie .....	7
2.1.1 Kulturmodell nach Hofstede.....	7
2.1.2 Interkommunikationstheorie nach Trompenaars .....	10
2.1.3 Kulturebenen-Modell nach Schein .....	15
2.1.4 Axiome der Kommunikation nach Watzlawick .....	20
2.1.5 Marketing-Mix nach McCarthy .....	24
2.1.6 EPRG-Modell nach Perlmutter.....	30
3. Kulturrelevante Unternehmenskommunikation .....	33
3.1 Aktueller wissenschaftlicher Diskurs zur kulturrelevanten Unternehmenskommunikation .....	33
3.2 Implementierung kulturrelevanter Unternehmenskommunikation unter Berücksichtigung globaler Faktoren .....	38
3.2.1 Globalisierung .....	38
3.2.2 Erfolgskritische Faktoren .....	46
3.2.3 Zu berücksichtigende Aspekte .....	52
3.2.4 Risiken der kulturellen Anpassung .....	65
4. Qualitative empirische Untersuchung .....	67
4.1 Forschungsdesign.....	67
4.2 Auswahl der Experten .....	68

4.3	Durchführung der Experteninterviews: Datenerhebung und Transkription .....	71
4.4	Datenanalyse und Kategorienbildung .....	72
4.5	Ergebnisse: Vorstellung und Interpretation der Kategorien.....	73
4.6	Gütekriterien qualitativer Forschung nach Mayring .....	73
5.	Fazit und Handlungsempfehlung .....	76
5.1	Fazit.....	76
5.2	Handlungsempfehlung .....	79
6.	Kritische Würdigung.....	84
	Literaturverzeichnis .....	VI
	Anhangsverzeichnis .....	XIX
1.	Interviewleitfaden .....	XX
2.	Qualitative Inhaltsanalyse .....	XXIII
3.	Auflistung aller Supra- und Subkategorien.....	LV
4.	Interpretation der Kategorien .....	LVI
5.	Transkription – EXP 1 .....	LXXII
6.	Transkription – EXP 2 .....	LXXXI
7.	Transkription – EXP 3 .....	XCI
8.	Transkription – EXP 4 .....	C
9.	Transkription – EXP 5 .....	CXI

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Werbeplakat der Marke Jeep in Deutschland .....	2
Abbildung 2: Außenwerbung der Marke Jeep in Peru.....	3
Abbildung 3: Visualisierung des Kulturmodells von Hofstede - Eigene Darstellung .....	10
Abbildung 4: Visualisierung des Interkommunikations-Modells nach Trompenaars. – Eigene Darstellung mit exemplarischen Ländern .....	15
Abbildung 5: Sichtbare Unterschiede auf der Kulturebene der Artefakte ...	16
Abbildung 6: Visualisierung des Widerspruchs zwischen der sichtbaren und der unsichtbaren Kulturebene von Volkswagen – Eigene Darstellung.	17
Abbildung 7: Screenshot des Musik-Streamingdiensts Spotify zum Thema siezen vs. duzen.....	19
Abbildung 8: Visualisierung des Kulturebenen-Modells nach Edgar Schein – Eigene Darstellung .....	20
Abbildung 9: Visualisierung des Inhalts- u. Beziehungsaspekts nach Watzlawick – Eigene Darstellung .....	22
Abbildung 10: Referenzbeispiel zum Prozessmanagement innerhalb des Marketing-Mix .....	27
Abbildung 11: Tankstellen-Vergleich zur Ausstattungspolitik nach McCarthy .....	29
Abbildung 12: EPRG-Modell in Relation zum Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrad - Eigene Darstellung. ....	32
Abbildung 13: Rekreation einer Push-Notification auf dem Tablet des Verfassers in Form von Native Advertising (fließender Übergang zwischen Werbung und Interface) – Eigene Darstellung .....	34
Abbildung 14: Personalisierte, kulturabhängige Kommunikation. 1. Bild: Bus der VHH vor der Hamburger Hauptkirche Sankt Petri mit arabischer Beklebung als Teil einer Jobkampagne zur Mitarbeiterakquise. 2. Bild: Mitarbeiter aus dem Fahrdienst feiert den Diversity-Day in seiner nigerianischen Stammeskluft und fährt durch die Metropolregion Hamburg. 3. Bild: Olivia Jones, Celebrity-Travestiekünstler, bei der Übernahme der Patenschaft für zwei Diversity-Busse der VHH. Bilder aus dem VHH-Archiv.....	35
Abbildung 15: Demaskierung der tatsächlich von Repsol verschütteten Ölmenge .....	37

Abbildung 16: Das ökologische Desaster ohne Schuldeingeständnis seitens Repsol empört das Land und sorgt für massive Proteste in Lima.....	38
Abbildung 17: Protest in Lima gegen den Import chinesischer Textilien ...	41
Abbildung 18: Anwendung von Local Responsiveness – Vergleich der Zielmarktadaptierung McDonald's in Indien (links) vs. internationale Variante (rechts).....	42
Abbildung 19: Signifikante Differenzen bei der Größe von Waschmaschinen. Vergleich zwischen Deutschland und Chile. ....	43
Abbildung 20: Hamburger Verkehrssenator Anjes Tjarks vor einem Vay-Fahrzeug, das autonom/per Fernsteuerung zum Carsharing-Kunden gelangen kann .....	45
Abbildung 21: Teledrivers der Firma Vay können von überall auf der Welt die Fahrzeuge fernsteuern und zur eingegebenen Startadresse bringen. Voraussetzung ist nur eine mobile Internetverbindung. ....	46
Abbildung 22: Selbstfahrende Fahrzeuge erhalten Münchener Genehmigung für die Pilotphase auf öffentlicher Straße .....	46
Abbildung 23: Entwicklung des Carsharing-Marktes in Deutschland – Eigene Darstellung .....	48
Abbildung 24: Geographische Erweiterung des Marktes verschafft Moia neue und treue Kunden, da keine weitere Konkurrenz $\triangleq$ Blue Ocean .....	50
Abbildung 25: Die Anwendung der Markterweiterungsstrategie schafft zugleich ein Alleinstellungsmerkmal für Miles Mobility .....	50
Abbildung 26: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff – Eigene Darstellung ..	51
Abbildung 27: Produktpalette von Inca Kola in den USA, wo sie mit dem Zusatz The Golden Kola vertrieben wird.....	53
Abbildung 28: Pressesprecher der Coca-Cola-Company stellt die neue Lkw-Flotte im Inca-Kola Design vor .....	53
Abbildung 29: Pressesprecher der Coca-Cola-Company stellt die neue Lkw-Flotte im Inca-Kola Design vor .....	54
Abbildung 30: Lieferfahrzeuge tragen die beiden Insignia-Produkte des Unternehmens auf der Heck- und Seitenbeklebung.....	55
Abbildung 31: Internationale Adaptierung des Markenauftritts. Coca-Cola-First vs. Inca Kola-First .....	55
Abbildung 32: Kontinentale Design-Anpassung des Toyota Yaris – Hatchback vs. Sedan .....	56
Abbildung 33: Internationale Vermarktung des Yaris – Modellvariante mit europäischen Merkmalen .....	57

Abbildung 34: Relative Verteilung frugaler Produkte in Deutschland vs. Indien – Eigene Darstellung. ....	58
Abbildung 35: Gewährleistung der Passgenauigkeit mittels Produktadaptierung – Eigene Darstellung .....	58
Abbildung 36: Die angewandte Strategie und das Wording passten nicht zur Realität in Lateinamerika. ....	60
Abbildung 37: Auszug eines Artikels von Deutschlandfunk zur Situation in Lateinamerika.....	61
Abbildung 38: Kulturelle Integration-Reintegration-Journey – Eigene Darstellung .....	65
Abbildung 39: Qualitativer und quantitativer Forschungsprozess in Anlehnung an Witt (2001) – Eigene Darstellung.....	68
Abbildung 40: Zusammenführung der induktiv erstellten Kategorien (K) in Suprakategorien (K´) – Auszug aus MAXQDA.....	LV

## Abkürzungsverzeichnis

°C .....	<i>Grad Celcius</i>
4 Ps .....	<i>Product, price, place, promotion</i>
Abo .....	<i>Abonnement</i>
B.A .....	<i>Bachelor of Arts</i>
B2B .....	<i>Business to Business</i>
BI .....	<i>Business-Intelligence</i>
CD .....	<i>Corporate Design</i>
CG .....	<i>Corporate-Governance</i>
CJ .....	<i>Customer-Journey</i>
Doc .....	<i>Englische Kurzform von "doctor" (Doktor)</i>
Dra .....	<i>Doktorin</i>
E-Autos .....	<i>Elektrische Autos</i>
FOM .....	<i>Hochschule Oekonomie und Management</i>
IDV .....	<i>Individualism Distance Index</i>
IVR .....	<i>Indulgence vs. Restraint</i>
LTO .....	<i>Long Term / Short Term Orientation</i>
MAS .....	<i>Masculinity vs. Femininity</i>
NAFTA .....	<i>North American Free Trade Agreement</i>
NIO .....	<i>Neue Institutionsökonomik</i>
OBS .....	<i>Open Broadcaster Software</i>
OOH .....	<i>Out of Home</i>
PDI .....	<i>Power Distance Index</i>
QDA .....	<i>Qualitative Datenanalyse</i>
ROI .....	<i>Return of Invest</i>
S/. .....	<i>Peruanischer Sol</i>
SCM .....	<i>Supply-Chain-Management</i>
SUV .....	<i>Sport Utility Vehicle</i>
USA .....	<i>United States of America</i>
USD .....	<i>United States Dollar</i>
VW .....	<i>Volkswagen AG</i>

## **Genderhinweis**

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

## 1. Einleitung

### 1.1 Relevanz des Themas

Kapitalistisch orientierte Unternehmen verfolgen in der Regel zwei Ziele: Sie handeln oder erbringen Dienstleistungen, um ihre Aufrechterhaltung zu sichern, und sie möchten möglichst ihre Gewinne maximieren.<sup>1</sup> Dabei ist eine stetige, mindestens kostendeckende Kundennachfrage unerlässlich. Vor dem Hintergrund, dass in der heutigen Zeit Märkte stark umkämpft sind, ist die Erreichung dieser Kunden umso relevanter. In der Aktualität charakterisieren sich viele Marktsegmente durch ihre vorhandene und meistens ausgeprägte Marktdynamik.<sup>2</sup> Diese kann anhand von fünf Merkmalen festgestellt werden: potenzielle neue Anbieter, wie Start-ups, die ein neues Geschäftskonzept mit sich bringen, ein herrschender, starker Wettbewerb zwischen der bereits vorhandenen Konkurrenz, durch neue Technologien ermöglichte Substitutionsprodukte und eine starke Verhandlungsmacht der Lieferanten sowie der Kunden.<sup>3</sup>

Zur Gewährleistung der Zielerreichung müssen sich Unternehmen an solche externen Markteinflüsse adaptieren. Ein geeignetes strategisch einzusetzendes Instrument ist die externe Unternehmenskommunikation – sprich die Art, wie ein Unternehmen potenziellen Kunden zu begegnen plant, und die Frage, welche Taktik zur Erschließung neuer Märkte implementiert werden soll.<sup>4</sup> Die Anpassung der Kommunikationsstrategie und die damit einhergehende Marketing- u. Vertriebsstruktur sind für die Kundengewinnung außerhalb des Heimatmarkts essenziell. Jede Kundengruppe ist besonders und hat einzigartige Ansprüche an Produkte und Dienstleistungen. Diese Tatsache erfordert eine regions- oder länderspezifische Adaptierung von Unternehmen. Diese kann von der Farbauswahl des Produktlabels über die angebotenen Geschmackssorten bis hin zum öffentlichen Auftreten und zur Medienpräsenz einer Marke gehen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. (Wöhe, Döring und Brösel 2016)

<sup>2</sup> Vgl. (Babos 2015)

<sup>3</sup> Vgl. (Porter 2004)

<sup>4</sup> Vgl. (Moss 2015)

<sup>5</sup> Vgl. (Bradley 2005)

## 1.2 Problemstellung und Zielsetzung

In dieser Bachelorthesis wird folgendes Thema erforscht: kulturell relevante Unternehmenskommunikation als erfolgreicher Faktor zur Erschließung neuer Märkte. Der Grund für die Untersuchung ist zum einen persönliche Motivation und zum anderen die Praxisnähe des Verfassers. Im Februar 2020, zwischen dem zweiten und dritten Semester des Studiengangs Business Administration (B. A.) an der FOM University in Hamburg, besuchte der Verfasser dieses wissenschaftlichen Arbeit sein Heimatland Peru. Die Erstellung der Thesis lag zwar noch in der Zukunft, aber es sollte nach Möglichkeit ein Forschungsthema sein, das ihn selbst betrifft und intrinsisch antreibt. Die Reise begann in Hamburg. Am Flughafen-Gate war ein Werbeplakat der Automarke *Jeep* aufgestellt. Dieses zeigte das neue Fahrzeugmodell *Compass* in einen dunkelgrün-grauen Ton auf einem asphaltierten Platz unter bewölktem Himmel. Im Hintergrund befand sich eine durch Hochhäuser geprägte Skyline einer Großstadt. Als zusätzliche Information wurde anhand von Text eine mögliche Finanzierungsrate angegeben. Das Bild präsentierte einen Stadt-Sport-Utility-Vehicle (SUV) für die potenziellen Kunden der Stadt Hamburg.<sup>6</sup>



Abbildung 1: Werbeplakat der Marke Jeep in Deutschland

---

<sup>6</sup> (Jeep 2022)

Nach einem 22-stündigen Flug in der peruanischen Hauptstadt Lima angekommen, waren nicht nur die Wetterverhältnisse hochsommerlich, sondern auch der erwähnte Markenauftritt. Die angewandte Kommunikationsstrategie von *Jeep Peru* schien sich aber von der Deutschen zu unterscheiden. Das entdeckte Plakat war ein sehr markantes *Out-of-Home-Panel* (OOH).<sup>7</sup> Die Form der Außenwerbung war unkonventionell, sie war nicht quadratisch, sondern entlang der Silhouette geschnitten. Die Größenverhältnisse waren der Umgebung, einem Highway in Richtung Stadtzentrum, angepasst. Der *Compass* präsentierte sich passend zum Wetter in Rot und war in einer Offroad-Landschaft unterwegs. Der SUV befand sich zudem mitten in einem Elefantenansturm und dominierte die Herde als Anführer. Das Bildmotiv kam ohne Textzusatz aus. Dementsprechend lag der Fokus nicht auf der Vermittlung von Informationen, sondern auf der von Gefühlen.<sup>8</sup> Die beiden Abbildungen unterschieden sich deutlich. Die jeweils zum Einsatz kommenden Kommunikationsstrategien von *Jeep* waren regional angepasst.



Abbildung 2: Außenwerbung der Marke Jeep in Peru

Die geschilderte Situation war ausschlaggebend für die Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit der Thematik der externen Unternehmenskommunikation. International agierende Firmen und solche, die noch ins Ausland expandieren wollen, stehen nicht nur vor den lokalen Herausforderungen, die eine situative Adaption der Marketingstrategie erfordern, sondern müssen auch kulturrelevante Aspekte für die jeweilige interkontinentale Präsenz bedenken. Das Problem bzw. die Herausforderung besteht in der Anpassung.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. (Krieger 2012)

<sup>8</sup> Vgl. (Varcárcel 2018)

<sup>9</sup> Vgl. (Bruhn 2019)

Die Problemstellung lädt zu folgenden Forschungsfragen ein:

1. Unterscheidet sich die Unternehmenskommunikation in verschiedenen Ländern? Wenn ja, wodurch?
2. Worin liegt die Notwendigkeit zur Unterscheidung bei der Strategieimplementierung?
3. Wie gehen Unternehmen bzw. deren Marken mit den unterschiedlichen Kulturen um?

Die Zielsetzung der Bachelorthesis ist zusätzlich zur Beantwortung der Forschungsfragen die Verfassung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen mit Expansionsplänen.

### 1.3 Struktur der Arbeit

Die Bachelorarbeit *Kulturrelevante Unternehmenskommunikation als erfolgskritischer Faktor zur Erschließung neuer internationaler Märkte* setzt sich aus insgesamt sechs Kapiteln und fünf Verzeichnissen zusammen. Verzeichnisse und formelle Gliederungspunkte haben eine Seitennummerierung in römischen Zahlen und sind vor der Einleitung oder nach dem Fazit angesiedelt.

Das Inhaltsverzeichnis bietet eine Gesamtübersicht aller Abschnitte der Bachelorarbeit. Vom Verfasser verwendete oder erstellte Abbildungen, Tabellen und Abkürzungen sind im respektiven Verzeichnis vor der Einleitung zu finden. Die erwähnten Elemente sind mit einem Titel und einem entsprechenden Quellenhinweis versehen.

Darüber hinaus enthält diese Bachelorarbeit einen Genderhinweis über die Verwendung des generischen Maskulinums zur besseren Lesbarkeit.

#### **A. Einleitung**

Im Eröffnungskapitel dieser Bachelorarbeit erhält der Leser eine erste Vorstellung des Forschungsthemas *Kulturrelevante Unternehmenskommunikation als erfolgskritischer Faktor zur Erschließung neuer, internationaler*

*Märkte.* In den darin enthaltenen Unterkapiteln wird die wirtschaftliche Relevanz kontextbezogen betrachtet. Außerdem werden die Problemstellung und die damit zusammenhängenden Herausforderungen expliziert, die Zielsetzung wird determiniert und die angewendeten Maßnahmen werden präsentiert. Darüber hinaus lässt sich der Gedankengang zur Themenauswahl des Verfassers nachvollziehen und bildbegleitete Beispiele verdeutlichen die zugrunde liegende Stilistik der Bachelorarbeit.

Das Kapitel schließt mit einer Verschriftlichung der Struktur der Thesis und leitet den theoretischen Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit ein.

## **B. Theorie**

Als nächster Schritt steht die Einführung des theoretischen Hintergrunds an, auf den in dieser wissenschaftlichen Arbeit Bezug genommen wird. Darunter befinden sich Modelle zur Kultur, zur Interkommunikation, zur Unternehmenskommunikation, zum Marketing und zum strategischen Management. Bei der ausgewählten Literatur handelt es sich um Empfehlungen verschiedener Dozenten entlang des Studiums am Studienzentrum Hamburg und insbesondere des Thesis-Betreuers Herrn Müller-Thurau. Die wissenschaftlichen Modelle wurden zur Erforschung und Vertiefung des jeweiligen Themengebiets als Leitfaden benutzt und leiten den darauffolgenden Theorie-Praxis-Transfer, sprich die empirische Untersuchung, intuitiv ein.

## **C. Praxis**

Das nächste Kapitel spiegelt die zuvor erlernte Theorie in der Praxis wider. Hier wird der aktuelle wissenschaftliche Diskurs in der kulturrelevanten Kommunikation dargestellt und mit Beispielen aus der Realität ergänzt. Dabei werden weltbekannte Marken sowie regionale Größen aus Lateinamerika in Bezug auf ihre eingesetzten Kommunikationsmittel analysiert. Anhand der Beispiele lassen sich Best-Practice- und Worst-Practice-Szenarien darstellen und Erkenntnisse daraus ziehen. Welches Unternehmen nach dem vorgestellten theoretischen Leitfaden gehandelt hat und welches sich besser hätte beraten lassen müssen, wird deutlich. Die Relevanz bzw. Unabdingbarkeit kultureller und kommunikativer Aspekte in der Kundenkommunikation zu berücksichtigen, ist erfolgsentscheidend.

## **D. Empirie**

In diesem Abschnitt bedient sich der Verfasser der Instrumente der qualitativen Forschung und exploriert die Anforderungen von Konsumenten an Unternehmen bezüglich der spezifischen kulturelevanten Unternehmenskommunikation. Durch leitfadengestützte Interviews soll die Subjektivität der einzelnen Experten analysiert, systematisch codiert und interpretiert werden. Die durch eine doppelte Reduktion simplifizierten und extrahierten Kernaussagen lassen sich mittels induktiver Vorgehensweise generalisieren und bieten ein Fundament für weiterführende Untersuchungen, beispielsweise auf quantitativer Ebene.

## **E. Fazit**

Der zusammenfassende Abschnitt der vorliegenden Bachelorarbeit beinhaltet neben einem inhaltlichen Resümee in Form des Fazits auch eine praxisorientierte Handlungsempfehlung. Dadurch mündet der intendierte Theorie-Praxis-Transfer in einen wirtschaftlich anwendbaren Mehrwert. Zuletzt findet eine kritische Würdigung dieser wissenschaftlichen Arbeit statt. Die erhobenen Daten und die erzielten Ergebnisse werden in diesem Kapitel literaturbasiert in einem wissenschaftlichen Kontext strukturiert zugeordnet und bewertet. Es findet außerdem eine Reflexion bezüglich der natürlichen oder forschungsdesignbedingten Grenzen statt.

## **F. Anhang**

Im Anschluss an das Fazit, und in fortsetzenden römischen Zahlen, steht das alphabetisch sortierte Literaturverzeichnis, in dem sich alle im Dokument verwendeten Quellen wiederfinden. Hinzu kommen die Anhänge, die separat, aber begleitend zur Thesis abgegeben werden. Diese umfassen die Transkriptionen zu den leitfadengestützten Interviews, die qualitative Inhaltsanalyse (QIA), die Codierung aus MAXQDA<sup>10</sup>, die Interpretation der Ergebnisse ~~und die Screenshots zu den verwendeten Websites.~~

Im nächsten Kapitel wird der theoretische Rahmen vorgestellt, an dem sich der Verfasser während der Erstellung dieser Bachelorarbeit orientiert hat.

[Verkürzte Version ohne Screenshots]

---

<sup>10</sup> Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse

## 2. Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Modelle der Kultur- und Kommunikationstheorie

Um eine fundierte Untersuchung der Relevanz von Unternehmenskommunikation einleiten zu können, müssen zunächst u. a. die Begriffe *Kommunikation* und *Kultur* expliziert werden. Die Berücksichtigung von Kultur, ob teilweise oder in ihrer gesamten Bandbreite, kann im wirtschaftlichen Kontext entscheidend für den Umsatzerfolg sein.<sup>11</sup> Aus diesem Grund werden in den nächsten Unterkapiteln verschiedene Kultur- u. Kommunikationstheorien vorgestellt. Das Modell von Hofstede präsentiert Kulturen und ihre Einzigartigkeit in Relation zu den von ihm definierten jeweiligen Kulturdimensionen. Bei Trompenaars geht es um zwischenmenschliche Beziehungen und Interkommunikation sowie um die Frage, wie sie in verschiedenen Ländern ausgeprägt ist. Schein unterteilt Kultur wiederum in Ebenen und fokussiert sich auf ihren organisationalen Einfluss. McCarthy erklärt mithilfe von Säulen, wie das Konzept des Marketings funktioniert, und Watzlawick legt zugrunde, dass für erfolgreiche interhumane Kommunikation fünf Axiome zu beachten sind.

Die soeben genannten Modelle wurden aufgrund ihrer bewiesenen Relevanz im wirtschaftlichen Kontext und ihrer Transzendenz im Laufe der Jahre als theoretisches Fundament für diese Bachelorarbeit ausgewählt.

#### 2.1.1 Kulturmodell nach Hofstede

Der niederländische Kulturwissenschaftler und Sozialpsychologe Hofstede erstellte das Kulturmodell der fünf Dimensionen, nachdem er eine Studie in über 50 Ländern durchgeführt und ca. 117 000 Personen befragt hatte. Hierbei ging es hauptsächlich um Meinungsfragen und kulturelle Subjektivität. Seine Grundannahme war, dass eine Kultur viel mehr ist als der Durchschnitt der Merkmale ihrer Teile. Aus der Befragung, späteren Analyse und Auswertung resultierten fünf Kulturdimensionen.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. (Strobl und Herget 2017)

<sup>12</sup> Vgl. (Hofstede 1980)

### 1. Machtdistanz – *Power Distance Index (PDI)* <sup>13</sup>

Bei der Machtdistanz handelt es sich um die existierende ungleiche Verteilung von Macht innerhalb einer Gesellschaft und wie diese von ihren Mitgliedern akzeptiert wird. Je ausgeprägter die Machtdistanz, sprich je höher der Index, desto mehr Akzeptanz bringen die Individuen für die Ungleichheit auf. In so einem System kennt jeder seinen Platz in der Rangordnung und weiß, welchen Beitrag er zu leisten hat. Ein häufig verwendetes Beispiel hierfür ist Indien mit seiner hierarchiebasierten Gesellschaft.<sup>14</sup>

### 2. Unsicherheitsbewältigung – *Uncertainty Avoidance Index (UAI)* <sup>15</sup>

Dieser Index beschreibt die Art, wie eine Gesellschaft mit der Ungewissheit umgeht, die die Zukunft mit sich bringt. Um der Ambiguität des morgigen Lebens entgegenzuwirken, haben Länder mit einem hohen UAI-Index meistens einen stark ausgeprägten religiösen Glauben und eine hohe Präsenz von staatlichen Institutionen. Dies lässt das Konstrukt des nächsten Tages weniger abstrakt erscheinen. Unsicherheitsbewältigung darf aber nicht mit der Aversion gegen Risiken verwechselt werden. In solchen Gesellschaften sind Phrasen üblich wie das charakteristische *mañana* (*morgen* bzw. *mal sehen, was der Morgen bringt*) in Spanisch sprechenden Ländern<sup>16</sup> oder das *In schā' Allāh* (*so Gott will*) aus dem Arabisch sprechenden Raum.<sup>17</sup>

### 3. Individualismus/Kollektivismus – *Individualism Distance Index (IDV)* <sup>18</sup>

Die Ergebniswerte dieser Dimension stehen für den Ausprägungsgrad des Individualismus bis hin zum Kollektivismus. Gesellschaften mit einer starken Fokussierung auf das Ich und die unmittelbare Familie unterscheiden sich deutlich von denen, in denen persönliche Interessen nachrangig sind – das kollektive Wohl aller Mitglieder ist hier maßgebend.

---

<sup>13</sup> Vgl. (Sabel 2010)

<sup>14</sup> Vgl. (Holtbrügge und Friedmann 2011)

<sup>15</sup> Vgl. (Sabel 2010)

<sup>16</sup> Vgl. (Werner 2012)

<sup>17</sup> Vgl. (Ley 2021)

<sup>18</sup> Vgl. (Sabel 2010)

#### 4. Maskulinität/Feminität – *Masculinity vs. Femininity (MAS)* <sup>19</sup>

Gesellschaften mit einem hohen Index an Maskulinität charakterisieren sich durch stark ausgeprägte Egos und die Bedeutung des Sozialstatus. Monetäres Vermögen und Errungenschaften sind ebenfalls relevante Faktoren. Sie werden bewundert und angestrebt. Feminine Gesellschaften hingegen zeichnen sich durch das Bevorzugen der Freizeit statt der Arbeitszeit, Kompromissorientierung und Mitgefühl für Systembenachteiligte aus.

#### 5. Langzeit-/Kurzzeitorientierung – *Long Term/Short Term Orientation (LTO)* <sup>20</sup>

Der wahrgenommene Zeithorizont variiert stark je nach Moral und Kultur. Gesellschaften mit einer Langzeitorientierung heben sich durch eine Was-und-Wie-Mentalität hervor. Bildung ist ein positiv angesehenes Gut und Bescheidenheit eine Tugend. Volkswirtschaftliche Pflichten weisen ebenfalls eine hohe Relevanz auf. Kulturen mit einer Kurzzeitorientierung pflegen eher eine Warum-Mentalität und haben starke Überzeugungen. Sie üben gern ihr Recht aus und haben klare Wertvorstellungen.

Das Kulturmodell von Hofstede weist eine hohe Praxisnähe auf und ist verständlich. Aus diesem Grund genießt es in der Aktualität über eine hohe Relevanz. Das Unternehmen *Hofstede Insights* bietet sogar ein *Country Comparison Tool* an, mit dem mehrere Länder bezüglich ihrer *Values* miteinander verglichen werden können und kulturrelevante Praxishinweise ausgegeben werden.<sup>21</sup>

Im Jahr 2010 wurde das Modell der Kulturen um eine sechste Dimension erweitert. Dies zeugt von Kontinuität und einer stetigen wissenschaftlichen Überarbeitung des Modells in Anbetracht der zurzeit herrschenden internationalen Tendenz zur *Happiness*-Steigerung.

---

<sup>19</sup> Vgl. (Sabel 2010)

<sup>20</sup> Vgl. (Sabel 2010)

<sup>21</sup> Vgl. (Hofstede Insights 2022)

## 6. Genuss/Zurückhaltung – *Indulgence vs. Restraint (IVR)* <sup>22</sup>

Eine durch Genuss geprägte Gesellschaft setzt ihre Werte auf die Erfüllung menschlicher Bedürfnisse und individuellen Vergnügens. Freizeitaktivitäten haben einen hohen Stellenwert, Geschlechterrollen haben fließende Übergänge und die Perzeption darüber, dass Personen selbstbestimmt agieren können, sind einige der typischen Merkmale. Zurückhaltende Gesellschaften dagegen spiegeln das Gegenteil wider. Moralische Disziplin sowie die klare Abgrenzung von Geschlechterrollen prägen das Bild einer solchen Kultur. In Extremfällen ist die freie Meinungsäußerung sozial unerwünscht.

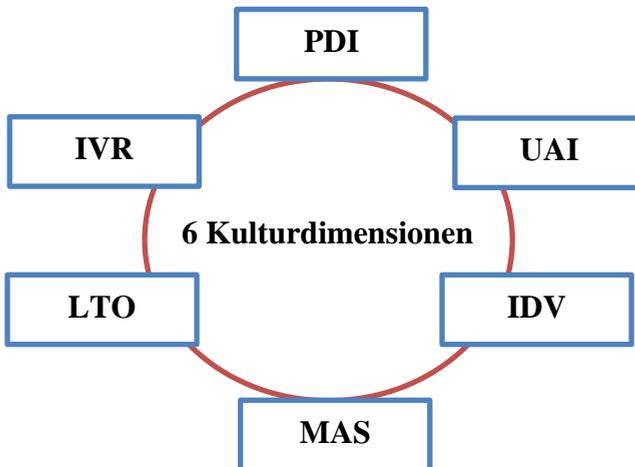


Abbildung 3: Visualisierung des Kulturmodells von Hofstede - Eigene Darstellung

### 2.1.2 Interkommunikationstheorie nach Trompenaars

Trompenaars ist ein niederländisch-französischer Wissenschaftler, der sich auf das Gebiet der interkulturellen Kommunikation spezialisiert hat. Er war außerdem Schüler von Hofstede. Sein Cross-Cultural Modell basiert ebenfalls auf einer empirischen Studie, in der ca. 8800 Manager und Mitarbeiter aus 43 Ländern befragt wurden. Als Resultat der Forschung wurden sieben Dimensionen der Kultur vorgestellt, fünf davon befassen sich mit der

<sup>22</sup> Vgl. (Hofstede Insights 2022)

zwischenmenschlichen Beziehung im wirtschaftlichen Kontext, die sechste bezieht sich auf die Zeit und die letzte betrifft die Umwelt.<sup>23</sup>

### 1. **Universalismus vs. Partikularismus** - *Universalism vs. Particularism*<sup>24</sup>

Universalismus meint, dass Ideen, Praktiken und Regeln universell, sprich überall gleich, angewendet werden können. Hat sich ein Organisationssystem beispielsweise im Headquarter durchgesetzt, bedarf es keiner Modifikationen und Adaptierungen im Falle einer Replizierung im Ausland.

Partikularismus hingegen steht für die situative Anpassung einer Strategie. Spezifische Umstände und die Aktualität der Lage vor Ort sind als Momentaufnahmen wahrzunehmen. Für universell ausgerichtete Kulturen stehen Regeln im Mittelpunkt und für partikularistische Kulturen sind es die menschlichen Beziehungen.<sup>25</sup>

### 2. **Individualismus vs. Kollektivismus** – *Individualism vs. Communitarianism*<sup>26</sup>

Bezugnehmend auf Hofstedes Dimension mit selbigem Namen wird bei diesem Punkt ebenfalls zwischen der Ich-Haltung und der Wir-Haltung einer Kultur differenziert. Trompenaars erlangte aber eine darauf aufbauende Erkenntnis – die Veränderung innerhalb einer Kultur. Im Fall von Mexiko hielt Hofstede fest (1967), dass die mexikanische Kultur eher im Kollektiv agiert und sich dadurch deutlich von der amerikanischen unterscheidet. Trompenaars Untersuchungen (1993) zeigten aber, dass die Tendenz zum Individualismus gestiegen ist. Eine mögliche Erklärung sah Trompenaars im Freihandelsabkommen (*North American Free Trade Agreement – NAFTA*) zwischen den USA und Mexiko, das im Jahr 1994 beschlossen wurde. Dadurch hatte Mexiko eine verbesserte Position im globalen Handel erlangt und stieg wirtschaftlich auf.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. (Hampden-Turner und Trompenaars 2022)

<sup>24</sup> Vgl. (Schugk 2014)

<sup>25</sup> Vgl. (Scheltema-Stellaard 2019)

<sup>26</sup> Vgl. (Schugk 2014)

<sup>27</sup> Vgl. (Office of The United States Trade Representative 2021)

### 3. Neutralität vs. Emotionalität – *Neutral vs. Emotional*<sup>28</sup>

Kulturen unterscheiden sich ebenfalls in ihrer Art, Emotionen zu zeigen – vom Lächeln über das laute Reden bis hin zur Offenheit, Freude oder Trauer zu zeigen. In emotionalen Gesellschaften ist es üblicher, sich in Meetings mit Enthusiasmus entgegenzutreten als mit zurückhaltender Höflichkeit.<sup>29</sup>

### 4. Spezialität vs. Diffusität – *Specific vs. Diffuse*<sup>30</sup>

Dieser Aspekt der Interkommunikation betrifft die Verhaltensschwelle zwischen privatem und öffentlichem Raum. Während sich spezifische Gesellschaften dadurch auszeichnen, dass sich das private und das berufliche oder öffentliche Umfeld unterscheiden und deutlich voneinander getrennt werden, weisen Kulturen mit einem hohen Index an Diffusität Ähnlichkeiten beim Verhalten innerhalb beider Sozialfelder auf.

Ein Beispiel für die spezifische Gesellschaft sind die verschiedenen Ansprachen einer peruanischen Doktorin mit dem Namen *Maria Rodriguez*.<sup>31</sup>

- a) Studenten würden sie *Dra. Rodriguez* nennen (Titel + Nachname).
- b) Direkte Vorgesetzte würden sie *Dra. Maria* nennen (Titel + Vorname).
- c) Arbeitskollegen würden sie *Maria* nennen (Vorname).
- d) Freunde würden sie *Mari* oder *Marita* nennen (Abkürzung/Verniedlichung).
- e) Mitarbeiter des Stammlokals würden sie mit *Doc* ansprechen (Spitzname).

Kulturen mit einer eher diffusen Verhaltenstendenz würden beim exemplarischem *Dr. Schmidt*, sowohl im formalen als auch im semi-formalen Kontext, auf die Titel-und-Nachname-Variante zurückgreifen. Das Abkürzen vom Namen ist selbst unter Bekannten nicht immer erwünscht und Spitznamen sind sogar bei Freunden selten.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. (Schugk 2014)

<sup>29</sup> Vgl. (The City of Yokohama Europe Representative Office 2021)

<sup>30</sup> Vgl. (Schugk 2014)

<sup>31</sup> Kori Aguirre und Jorge Galvez (persönliche Kommunikation) 15.04.2022

<sup>32</sup> Vgl. (Flachsenberg 2020), Tobias Behrendt (persönliche Kommunikation) 15.04.2022

### 5. **Leistung vs. Herkunft** – *Achievement vs. Ascription*<sup>33</sup>

Eine weitere interkulturelle Differenz ist gegeben, wenn Personen nach ihrer Leistung oder nach ihrem Status bewertet werden. In Leistungsgesellschaften müssen sich Individuen ihre wirtschaftliche Position beispielsweise durch harte Arbeit verdienen und stets eine gute Performance erbringen. In Kulturen, die nach der *Ascription* handeln, werden Arbeitstitel und Funktionen nach Geburtsstatus vergeben. So würden typischerweise Vertrauenspositionen innerhalb einer selektierten Gruppe vergeben werden. Für interkulturelle Begegnungen empfiehlt es sich dementsprechend, eine hybride Delegation zu wählen, die sowohl Expertise als auch Ansehen vorbringen kann.<sup>34</sup>

### 6. **Serialität vs. Parallelität** – *Sequential vs. Synchronic*<sup>35</sup>

Kulturen haben sich im Laufe der Zeit auf verschiedene Art und Weise entwickelt. Für manche Gesellschaften repräsentiert die Zeit beispielsweise Stundenpläne, Agenden, Gliederungspunkte, Zeitpläne, Pünktlichkeit und spezifische Deadlines. Hierbei sollen Ereignisse sequentiell ablaufen. Eine möglichst exakte Terminierung und Koordinierung ist dabei für die Serialität unabdingbar.<sup>36</sup>

Wiederum gibt es andere Kulturen, in denen sich Menschen auf eine parallele Wahrnehmung der Zeit geeinigt haben. In solchen Gesellschaften sind deren Mitglieder daran gewohnt, sich mehreren Tätigkeiten gleichzeitig zu verpflichten, und wenden dafür eine flexible Distribution der eigenen Zeit an. Fristen und antizipierte Leistungsperioden sind in diesen Fällen selten tagengenau und Zeitpläne sind nicht rigide.<sup>37</sup> In manchen Ländern in Lateinamerika wird beispielsweise, wenn der Erfolg einer Maßnahme von einem spezifischen Zeitpunkt abhängt und die Uhrzeit punktuell eingehalten werden muss, auf die *hora americana* gesetzt. Die *amerikanische Zeit* steht als Synonym für *tatsächliche Pünktlichkeit* und nicht für den peruanischen Standard

---

<sup>33</sup> (Schugk 2014)

<sup>34</sup> (Achouri 2015)

<sup>35</sup> Vgl. (Schugk 2014)

<sup>36</sup> Vgl. (Binder 2019)

<sup>37</sup> Vgl. (Focus Online 2013)

*hora cabana*.<sup>38</sup> Der Text zu einem relevanten Meeting könnte dementsprechend folgendermaßen aussehen:<sup>39</sup>

Asunto: Cita importante

Betreff: Wichtiger Termin

Donde: Dirección

Wo: Adresse

Hora: 9:00 AM

Uhrzeit: 9 Uhr

**(HORA AMERICANA!)**

**(PÜNKTLICH!)**

## 7. Interne Kontrolle vs. Externe Kontrolle –

*Internal vs. External Control*<sup>40</sup>

Beim letzten Punkt des Interkommunikationsmodells geht es um die Beziehung zur Umwelt im Sinne der Natur und der Ergebnisse (Output). Kulturen, die an eine interne Kontrolle glauben, sind tendenziell dominant und vertreten die Auffassung, dass sich die Umwelt und ihre externen Faktoren nach ihren geplanten Vorhaben richten wird: Die-Natur-arbeitet-für-uns-Einstellung. Dagegen sind Gesellschaften, deren mentale und subjektive Einstellung in Richtung der externen Kontrolle geht, in der Regel flexibler für Kompromisse und charakterisieren sich durch eine harmonisierende Einstellung in Bezug auf die Umwelt: Wir-arbeiten-mit-der-Natur-Einstellung.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. (Hildebrandt 2011)

<sup>39</sup> Sylvia Pacheco, Carlos Ramirez (persönliche Kommunikation) 16.04.2022

<sup>40</sup> Vgl. (Schugk 2014)

<sup>41</sup> Vgl. (O'Bryan 2021)

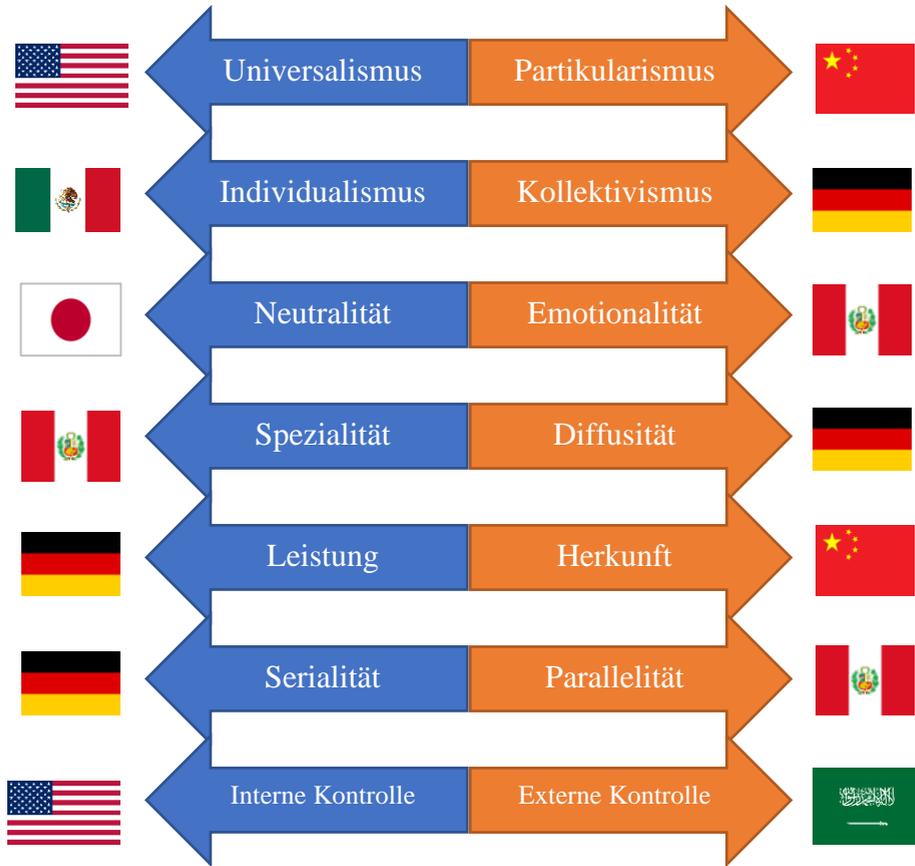


Abbildung 4: Visualisierung des Interkommunikations-Modells nach Trompenaars. – Eigene Darstellung mit exemplarischen Ländern

### 2.1.3 Kulturebenen-Modell nach Schein

Die zuvor vorgestellten Modelle zeigen aus verschiedenen Perspektiven, wie unterschiedlich ausgeprägt Kulturen sein können. Der amerikanische Sozialwissenschaftler und Physikprofessor Schein entwickelte ein Modell, das aus drei Ebenen besteht und die Organisationskultur betrifft.<sup>42</sup> Schein transferiert die bisher eher anthropologischen Kulturansätze in die neue Institutionsökonomik (NIO), eine Forschungsrichtung, in der ein Unternehmen eine Organisation ist (unifizierte Sichtweise). Demnach bestehen Firmen aus sozialen Gruppen, die sich wiederum aus Individuen mit eigenen Werten,

<sup>42</sup> Vgl. (Schein und Schein 2018)

Vorstellungen und persönlicher Moral zusammensetzen. Die Organisationskultur entsteht folglich aus den vorgegebenen Regeln, den Richtlinien der Geschäftsleitung, der Mentalität und Emotionalität der Mitarbeiter und den landesspezifischen kulturellen Grundannahmen.<sup>43</sup>

### 1. Ebene: Artefakte<sup>44</sup>

In diesem Zusammenhang stellt die erste Ebene eine sichtbare Ebene da. Sie wird von außen, sprich von der Unternehmensumwelt, wahrgenommen und reduziert auf dem ersten (externen) Blick die Organisationskultur zu Artefakten. Unter anderem sind Uniformen, Architektur, Umgangsformen, publizierte Geschichten und Mythen Artefakte. Diese charakterisieren sich dadurch, dass sie zwar wahrgenommen werden können, aber keine tiefgründigere Erklärung für das Warum liefern. Artefakte sind demnach interpretationsbedürftig und dadurch subjektiv.

#### Beispiel: Schuluniform<sup>45</sup>

Die in etwa gleichaltrigen Schülergruppen repräsentieren mit ihrem Kleidungsstil und Auftreten die Artefakte ihrer Bildungsinstitution. Diese sind für jeden ersichtlich und erlauben mögliche Schlüsse darüber, wie die Lernatmosphäre in der Schule ist. Inwiefern aufgestellte Vermutungen zutreffen und wie viel von den Schulwerten sich in der Kleidung widerspiegelt, lässt sich auf den ersten Blick nicht überprüfen. Dafür ist die erste Ebene nicht tiefgründig genug.



Abbildung 5: Sichtbare Unterschiede auf der Kulturebene der Artefakte

---

<sup>43</sup> Vgl. (Göbel 2021)

<sup>44</sup> Vgl. (Schein und Schein 2018)

<sup>45</sup> Vgl. (Perleche 2022), (Reinsch 2021)

## 2. Ebene: Gefühle und Werte <sup>46</sup>

Diese Ebene ist zum größten Teil der eigenen Belegschaft und dem direkten Unternehmensumfeld vorenthalten. Sie ist für Dritte und Unbeteiligte nicht direkt sichtbar. Hier stehen Grundwerte und Emotionen im Mittelpunkt, denn diese reflektieren und beeinflussen die Beziehung, die zu Kunden und Lieferanten gepflegt wird. Beispielsweise sind Beziehungen im Business-to-Business-Bereich (B2B) von der gegenseitigen Sympathie und Professionalität der jeweiligen Individuen und Teams abhängig, die in die Verhandlung gehen.<sup>47</sup> Die 2. Kulturebene erlaubt einen tieferen Einblick, über die Artefakte hinaus, in das Konstrukt der Organisation. An dieser Stelle könnten die ersten Diskrepanzen sichtbar werden: Unternehmen A führt ökologisch geprägte Marketingkampagnen ein (Artefakt), achtet aber beim Supply-Chain-Management (SCM) weder auf Nachhaltigkeitsstandards noch auf ein menschenwürdiges Wirtschaftswachstum (gelebte Werte).

### Beispiel: Volkswagen

Der deutsche Konzern Volkswagen erlebte eine Ambivalenz zwischen dem Dieselskandal (2008–2015) und der Fortentwicklung von alternativen Antriebstechnologien sowie der damit einhergehenden Ankündigung eines Ausstiegs aus den Verbrennungsmotoren im Jahr 2018. Auf der sichtbaren Ebene der Marke wurden Elektroautos (E-Autos) vorgestellt und es wurde auf deren Relevanz für die Umwelt aufmerksam gemacht, während die Öffentlichkeit die zweite, unsichtbare Kulturebene von Volkswagen (VW) und ihren Vorstand infrage stellte.<sup>48</sup>

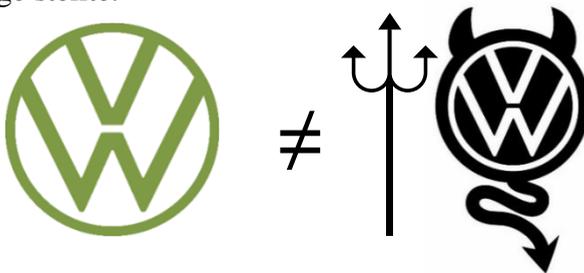


Abbildung 6: Visualisierung des Widerspruchs zwischen der sichtbaren und der unsichtbaren Kulturebene von Volkswagen – Eigene Darstellung

<sup>46</sup> Vgl. (Schein und Schein 2018)

<sup>47</sup> Vgl. (Fisher, Ury und Bruce 2018)

<sup>48</sup> Vgl. (Adelhard, Drost und Wels 2021)

### 3. Ebene: Grundannahmen <sup>49</sup>

Bei der 3. Kulturebene nach Schein geht es um die Grundannahmen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sich Menschen häufig keine Gedanken darüber machen, oder nicht tiefgründig hinterfragen, weil sie innerhalb der Gesellschaft dermaßen etabliert sind, dass sie als Wahrheit aufgefasst werden. Ein Beispiel für eine Grundannahme ist das Siezen unter Freunden, Partnern und Eltern. In manchen Kulturen, zum Beispiel in der puerto-ricanischen, hat sich das dort gesprochene Spanisch folgendermaßen entwickelt: Das *tú* (du) gilt grundsätzlich nur für Kinder und Jugendliche. Gleichaltrige Fremde, Ältere oder allgemein Erwachsene werden, status- und beziehungsunabhängig, gesiezt (*usted*).<sup>50</sup> Zum Beispiel ist es der Regelfall, wenn sich zwei Jugendliche in einer Beziehung befinden, dass sie zueinander *yo la amo a usted* sagen, was wörtlich übersetzt *ich liebe Sie* bedeutet. Solch ein kulturelles sprachliches Merkmal ist in vielen Ländern Lateinamerikas eine Grundannahme, denn keiner der Einheimischen würde proaktiv die eigene Ausdrucksweise infrage stellen.<sup>51</sup> An dieser Stelle lässt sich erneut hervorheben, wie bedeutsam die Adaptation der kulturrelevanten Unternehmenskommunikation ist, denn im Jahr 2016 führte der Hamburger Otto-Konzern das Du offiziell ein, um interne Hierarchiebarrieren abzubauen.<sup>52</sup> Die Pressemitteilung verrät, dass sich Mitarbeiter aller Ebenen gegenseitig duzen sollen und dass es Erweiterungspläne gibt, ebenfalls die Kunden zu duzen. Otto spricht hierbei von einem Kulturwandel. Würde die Otto-Group strategische Niederlassungen in Puerto Rico haben und sich nicht ihrer sprachlichen Besonderheit bewusst sein oder sie gar innerhalb einer globalen Homogenisierungsstrategie ignorieren, hätte das nicht den erhofften positiven Effekt. Aufgrund der herrschenden Grundannahme in Puerto Rico, dass das *Du* überwiegend einen infantilisierenden Charakter aufweist, wären die Mitarbeiter und Kunden empört, wenn sie geduzt würden.

---

<sup>49</sup> Vgl. (Schein und Schein 2018)

<sup>50</sup> Vgl. (RAE - Real Academia Española 2016)

<sup>51</sup> Vgl. (Ayala 2020)

<sup>52</sup> Vgl. (Otto 2022), (Mikuteit 2021)

## Beispiel: Desesperados (Verzweifelt) von Rauw Alejandro und Cheno Corleone<sup>53</sup>

Das Lied handelt von einem Paar, das sich gerade kennengelernt hat und frisch verliebt ist. Die beiden Personen sind verzweifelt, wenn sie nicht bei- einander sein können. Für die in Deutschland herrschende Grundannahme stehen sich die Protagonisten des Lieds dementsprechend nah und würden sich vermutlich duzen. Dennoch lässt sich der unten abgebildete Text folgen- dermaßen übersetzen: *Was sagen Sie nun? – Ich möchte Sie erneut sehen – und Sie wieder küssen.*



Abbildung 7: Screenshot des Musik-Streamingdiensts Spotify zum Thema siezen vs. duzen

Zur Visualisierung der Kulturebenen nach Schein wird meistens die Darstellung in Form einer umgedrehten Pyramide gewählt. Diese lässt sich in drei Segmente aufteilen, wobei die Artefakte-Ebene die größte Fläche einnimmt. Außerdem stellen Doppelpfeile eine graphische Verbindung zwischen den Abschnitten dar. Der Grund dafür ist, dass die endgültig gelebte Organisationskultur von allen drei Ebenen abhängig ist und diese einander bedingen. Demnach können mit Artefakten die Werte und Grundannahmen langsam verändert werden, gleichzeitig beeinflussen die Grundannahmen aber die Werte und die Auswahl der Artefakte.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Vgl. (Spotify 2021)

<sup>54</sup> Vgl. (Seidel 2016)

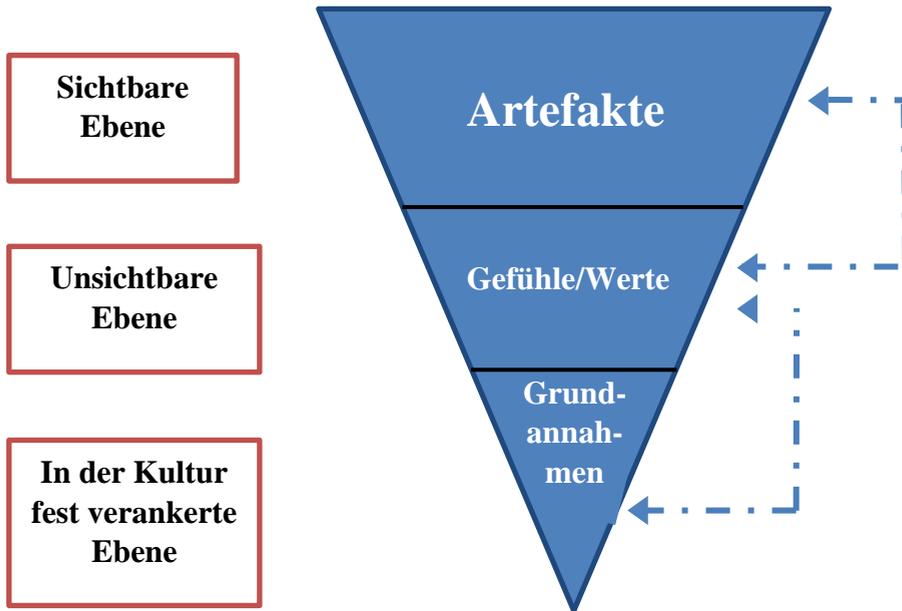


Abbildung 8: Visualisierung des Kulturebenen-Modells nach Edgar Schein –  
Eigene Darstellung

#### 2.1.4 Axiome der Kommunikation nach Watzlawick

Kommunikation ist ein bedeutsamer Bestandteil der Wirtschaft. Die Art der Kommunikation entscheidet über den Erfolg oder das Scheitern eines Unternehmens, denn obwohl die Wirtschaft zu einem großen Teil aus monetären Transaktionen besteht und Profit für kapitalistisch eingestellte Unternehmen als Synonym für Erfolg steht, ist der Wirtschaftsprozess ein soziologisches Zusammenspiel.<sup>55</sup> Damit ein Unternehmen auf lange Sicht erfolgreich sein kann, muss es nach innen und nach außen qualifiziert kommunizieren. Hierzu kann es sich an den Axiomen der Kommunikation nach Watzlawick orientieren. Watzlawick war ein österreichischer Philosoph und Kommunikationswissenschaftler, der 1969 seine Kommunikationstheorie verfasste.<sup>56</sup> Diese

<sup>55</sup> Vgl. (Erbacher 2018)

<sup>56</sup> Vgl. (Watzlawick 2014)

setzt sich aus fünf Axiomen zusammen und ist bis heute maßgebende Literatur im universitären und wissenschaftlichen Sektor.

### **1. „Man kann nicht nicht kommunizieren.“<sup>57</sup>**

Bei einem Gespräch handelt es sich um verbale Kommunikation und eine nicht sprechende Person scheint sich nicht zu verständigen. Watzlawick behauptet mit seinem ersten Axiom, dass es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren. Dies impliziert, Menschen würden immer kommunizieren, auch wenn sie nicht reden.<sup>58</sup> Gemeint ist, dass nonverbale und paraverbale Kommunikation ebenfalls Informationen vom Sender zum Empfänger übermittelt – und dabei geht es bei der Kommunikation: um den Austausch zwischen mindestens zwei Subjekten. Es lässt sich beispielsweise mit Blicken, Mimik und Gestik kommunizieren. Nonverbale Kommunikation kann folgendermaßen aussehen: Ein vertikal ausgestreckter Finger vor dem Mund verdeutlicht, ohne etwas zu sagen, dass Stille gewünscht ist, ein Lächeln kommuniziert Zufriedenheit oder Freude und das Verziehen des Gesichts verrät auch ohne Worte, dass eine Orange sauer war, oder allgemein Ablehnung oder Ekel.<sup>59</sup>

Bei der paraverbalen Kommunikation geht es um die Begleitelemente einer Situation. Wenn eine Person unfrisiert zum Vorstellungsgespräch oder zu einem Date erscheint, hat sie dem gegenüberstehenden Partner Desinteresse signalisiert. Ebenso verhält sich das mit einer unangekündigten Visite des Abteilungsleiters. Wenn das Büro unaufgeräumt sein sollte, könnte das ganz ohne Worte den Eindruck vermitteln, es mangle an Organisation und Selbstmanagement.<sup>60</sup>

### **2. „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- u. Beziehungsaspekt.“<sup>61</sup>**

Wenn zwei Menschen Informationen austauschen, gibt es laut Watzlawick zwei Ebenen der Kommunikation: die Sach- u. die Beziehungsebene. Auf der

---

<sup>57</sup> (Watzlawick 2014)

<sup>58</sup> Vgl. (Studyfix 2019)

<sup>59</sup> Vgl. (BR Bayerischer Rundfunk 2016)

<sup>60</sup> Vgl. (Weck 2022)

<sup>61</sup> (Watzlawick 2014)

Sachebene einer Konversation steht der neutrale, sachliche Inhalt im Mittelpunkt. Auf der Beziehungsebene findet die jeweilige Intention bzw. Interpretation statt. Betonung und Gestik spielen dabei eine zentrale Rolle. Wenn ein Freund beispielsweise äußert, dass die andere Person lustig aussehe, meint er das wahrscheinlich scherzhaft und möchte aussagen, dass die Brille oder der Kragen nicht richtig sitzen. Dies geht vermutlich mit einem Lächeln einher. Wenn aber eine fremde Person oder jemand, mit dem der Angesprochene nicht sympathisiert, so etwas sagt, wird die Intention dieser Aussage wahrscheinlich auf dem Verunsichern und Verärgern liegen.<sup>62</sup>

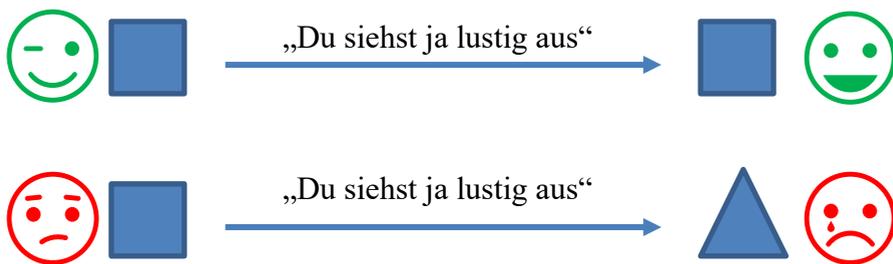


Abbildung 9: Visualisierung des Inhalts- u. Beziehungsaspekts nach Watzlawick –  
Eigene Darstellung

### 3. „Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.“<sup>63</sup>

Für das dritte Axiom greift Watzlawick auf den Begriff der *Kausalität* zurück. Eine kausale Beziehung in der Kommunikation entsteht, wenn zwei Subjekte und ihre Handlungen einander bedingen. Zum Beispiel: Jemand möchte sich für einen Minijob bewerben und fragt nach dem Zuständigen vor Ort. Der Bewerber (A) wählt für seine Frage *Könnte ich den Manager sprechen?* eine nette und höfliche Betonung (Ursache). So wird wahrscheinlich der Mitarbeiter (B) gleichermaßen antworten (Wirkung). Im negativen Fall wirkt Person A genervt, spricht laut und rollt dabei die Augen als Zeichen ihrer Unzufriedenheit und sagt: *Könnte ich den Manager sprechen?* (Ursache). So könnte Person B erwidern: *Dieser ist gerade nicht im Haus* (Wirkung). Das Gespräch kann ab diesem Zeitpunkt nur noch eskalieren.<sup>64</sup>

<sup>62</sup> Vgl. (Studyfix 2019)

<sup>63</sup> (Watzlawick 2014)

<sup>64</sup> Vgl. (BR Bayerischer Rundfunk 2016)

#### **4. „Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.“<sup>65</sup>**

Anders als heutzutage sind die Begriffe *analog* und *digital* in diesem Zusammenhang anders zu verstehen. Unter *digitale Kommunikation* versteht Watzlawick eine explizite Form des Informationsaustauschs. Das bedeutet, dass die Information vom Sender gesprochen oder geschrieben wird, sie minimiert den Interpretationsraum. Analoge Kommunikation hingegen ist still und bedient sich nur an Mimik und Gestik. Als Beispiel: Die jüngere Kollegin läuft mit einem breiten Lächeln durchs Büro. Aus analoger Sicht wissen andere Personen nur, dass sie glücklich ist, und können interpretieren oder rätseln, worüber sie sich freut. Bei der digitalen Kommunikation würde sie wörtlich erwähnen, dass sie sich beispielsweise über den frisch bestandenen Führerschein freut, oder sie würde stolz ihren Führerschein zeigen (Schriftform).<sup>66</sup>

#### **5. „Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.“<sup>67</sup>**

Bei dieser Unterscheidung handelt es sich auch um die Beziehung, die zwei Personen zueinander pflegen, aber ergänzt um eine vertikale Hierarchie. Bei symmetrischer Kommunikation befinden sich beide Subjekte auf einer Beziehungsebene, zum Beispiel Freunde oder Geschwister. Hier findet der Informationsaustausch mit der für die Kultur üblichen Höflichkeit oder Gelassenheit statt. Bei komplementärer Kommunikation ist ein Machtunterschied vorhanden. Dies ist der Fall, wenn zum Beispiel Eltern mit ihren Kindern sprechen oder Professoren mit ihren Studenten. Unabhängig von der geführten Beziehung oder Dynamik der Individuen können die Ebenen nicht homogenisiert werden.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> (Watzlawick 2014)

<sup>66</sup> Vgl. (BR Bayerischer Rundfunk 2016)

<sup>67</sup> (Watzlawick 2014)

<sup>68</sup> Vgl. (Studyfix 2019)

### 2.1.5 Marketing-Mix nach McCarthy

Das Modell des Marketing-Mix stammt aus dem Jahr 1960 und wurde von dem amerikanischen Lehrer McCarthy entworfen. Er formulierte die sogenannten „4 Ps“ und stellte sie als die Säulen des Marketings vor: *Product*, *Price*, *Place*, *Promotion* (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationsstrategie). Die Ps lassen sich zur Steigerung der Effizienz und der Erfolgchancen bündeln, umfassen dabei die relevantesten Aspekte der Werbung und stehen synergetisch zueinander.<sup>69</sup>

#### 1. Produktpolitik – *Product*

Die relevanteste Säule im Modell von McCarthy ist die, die das Produkt direkt betrifft. Um das Marketingkonzept erstellen und später implementieren zu können, müssen Metadaten des Produkts von Anfang an bekannt sein. Darunter fallen beispielsweise der Innovationsgrad, das Design und der prognostizierte Produktlebenszyklus. Dabei ist von Relevanz, ob das Produkt zeitgemäße Anforderungen der Nachfrage (zum Beispiel Transparenz der Wertschöpfungskette oder eine ökologische Ausrichtung) erfüllt.<sup>70</sup> Auch ist zu fragen, ob eventuell ein bereits vorhandenes Produkt aus dem Sortiment gestrichen werden muss, weil es durch das neue substituiert wird – und wenn ja, ob das neue Produkt alle Vorteile des Vorgängers erfüllt oder es signifikante Unterschiede gibt.

#### 2. Preispolitik – *Price*

An dieser Stelle des Marketing-Mix stehen die Preisgestaltung, die Finanzstruktur und die Gewinnspanne im Mittelpunkt. Je nach Marktausprägung (Monopol vs. Polypol) sind Unternehmen bemüht, ihre Kostenkalkulation in einem fairen Preis-Leistungs-Verhältnis münden zu lassen.<sup>71</sup> Mögliche Rabattierungen, Angebote wie kostenloser Versand und preisliche Unterschiede je nach Preismodell (Abo vs. Einzelleistung) müssen ebenfalls für die endgültige Preisbildung berücksichtigt werden. Der Endpreis muss konkurrenzfähig und gleichzeitig kostendeckend sein. Zusätzlich sollte nach Möglichkeit

---

<sup>69</sup> Vgl. (Bruhn 2019)

<sup>70</sup> Vgl. (Jänicke 2012)

<sup>71</sup> Vgl. (Wöhe, Döring und Brösel 2016)

der Gewinn pro Produkteinzelstück bereits hoch sein und die gesamte Produktlinie sollte einen profitablen Return on Investment (*ROI*) aufweisen.<sup>72</sup>

### 3. Distributionspolitik – *Place*

Die wesentliche Fragestellung, die im Rahmen der Distributionspolitik behandelt wird, ist wie der Kunde die Ware oder die Dienstleistung beziehen kann. Im Fall eines klassischen Geschäfts mit Präsenz in einer Einkaufsstraße wäre die Antwort, dass der Kunde vor Ort sein muss, um die vorhandenen Produkte erwerben zu können. Es könnte sich aber auch um einen Showroom handeln, in dem Artikel auf Materialqualität und Größe begutachtet werden können, aber die erworbene Ware nicht selbst transportiert werden muss, sondern geliefert wird. Bei sogenannten Dark Kitchens oder virtuellen Restaurants gibt es ausschließlich die Möglichkeit der Online-Bestellung über eine Lieferdienst-Plattform. Hier wäre der Distributionskanal die eigene Website oder die Plattform-App des Anbieters, an dem das Restaurant partizipiert.<sup>73</sup> Weitere Möglichkeiten der Distribution sind zum Beispiel das *Web-Rooming* (online informieren, vor Ort kaufen) oder *Click'n'Collect* (online bestellen, vor Ort abholen).<sup>74</sup>

### 4. Kommunikationspolitik – *Promotion*

Die Kommunikation im Bereich Marketing ist essenziell für den geplanten Absatz eines Produkts, denn nur weil ein Produkt marktfähig ist und offiziell gelauncht wurde, erreicht es nicht bedingungslos die potenzielle Nachfrage. Das Produkt muss von einer Werbekampagne begleitet werden und diese muss gut geplant sein. Es muss geklärt werden, wer die Zielgruppe bildet und wie diese angesprochen werden kann. Außerwerbung (*out of home – OOH*), Kooperationswerbung, klassische Online-Werbung oder *Native Online Advertising*?<sup>75</sup> Welches soziale Netzwerk benutze ich? Wie sieht es mit dem verwendeten Wording des Unternehmensauftritts aus – Deutsch oder Englisch oder beides? Schließlich könnte die anvisierte Zielgruppe jung und bereits mit Anglizismen aufgewachsen sein und die deutschen Gegenstücke für

---

<sup>72</sup> Vgl. (Krings 2012)

<sup>73</sup> Vgl. (Deliverect 2020)

<sup>74</sup> Vgl. (Homburg 2020)

<sup>75</sup> Vgl. (Kollmann 2019)

antiquiert halten.<sup>76</sup> Bezugnehmend auf die kulturrelevante Unternehmenskommunikation wäre es innerhalb der *Promotion-Strategy* empfehlenswert, an die regionalen Singularitäten neuer Märkte zu denken und dementsprechend zu adaptieren.<sup>77</sup>

Das ursprüngliche Marketing-Mix-Modell wurde um drei weitere Ps erweitert, die insbesondere im Dienstleistungssektor Anwendung fanden: *People, Process, Physical Evidence*.

### **5. Personalpolitik – People**

Die Ergänzung der Marketingsäulen nach McCarthy um die Personalpolitik ist unausweichlich. Die Qualität eines Produkts oder die Kundenerfahrungen beim Beziehen der Dienstleistung sind vom Personal abhängig, das damit direkt beauftragt wird. Auch in Bezug auf die Einhaltung von Compliance-Richtlinien spielen die

Auswahl und die Führung des Personals eine entscheidende Rolle. Die Implementierung von Corporate-Governance-Strukturen (CG), um opportunistischem Handeln entgegenzuwirken, kann sich als hilfreich erweisen. Dennoch hängen die Marktetablierung und die Kundentreue vom menschlichen Faktor ab.<sup>78</sup>

### **6. Prozessmanagement – Process**

In erster Linie sollten die kundenorientierten Prozesse stets überwacht und optimiert werden. Nur wenn eine reibungslose Customer-Journey (CJ) gewährleistet ist, spricht die Kundenerfahrung stets positiv verläuft, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde erneut eine Dienstleistung in Anspruch nimmt oder ein Produkt erwirbt. Aus dem Grund sollte bei der Überarbeitung von internen Geschäftsprozessen, durch zum Beispiel die Einführung von Business-Intelligence-Lösungen (BI), immer der Kundennutzen im Fokus stehen. Viele Unternehmen setzen hierbei auf den Bereich Self-Service, beispielsweise im Kassensbereich. Der Kunde erlangt dadurch Selbstständigkeit über den Kassierprozess und Unabhängigkeit gegenüber dem Personal. Allerdings muss eine solche Umsetzung ausreichend in Bezug auf

---

<sup>76</sup> Vgl. (Spiegel 2011)

<sup>77</sup> Vgl. (Becker 2018)

<sup>78</sup> Vgl. (Wöhe, Döring und Brösel 2016)

Praxissituationen durchdacht werden, andernfalls ist die Kundenerfahrung erheblich negativ betroffen.

### Beispiel: Selbstbedienungskassen<sup>79</sup>

Beim eigenständigen Kassieren von Waren, die dem Jugendschutz unterliegen, stoppt der Kassierprozess aus Verifikationsgründen. Die Möglichkeit, sich als volljährige Person mit dem Personalausweis zu verifizieren, ist nicht gegeben. Die Wartezeit nach Drücken des Mitarbeiter-rufen-Knopfs zeugt von einem nicht kundenorientierten Prozess, der länger dauern kann, als an der traditionellen Kasse zu stehen.

**Defizit in der Praxis, selbst scannen ja, selbst authentifizieren nein**

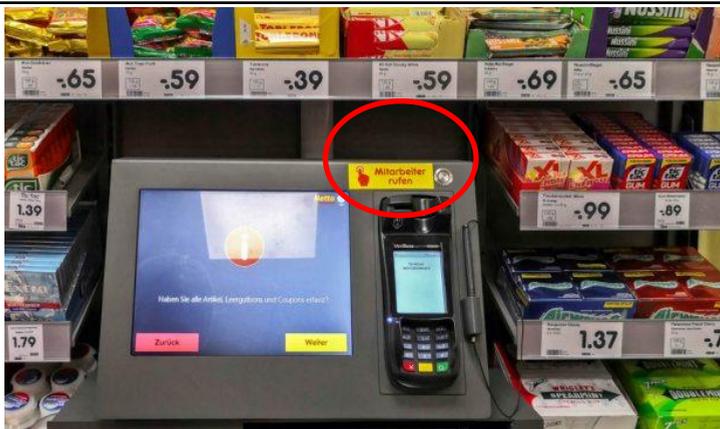


Abbildung 10: Referenzbeispiel zum Prozessmanagement innerhalb des Marketing-Mix

Im Gegensatz dazu planen andere Unternehmen, hier beispielhaft IKEA<sup>80</sup>, explizit für den Selbstbedienungsbereich Mitarbeiter ein, die die zuvor beschriebene Problematik beenden. Sie sind in Bereitschaft, zu helfen, und kontrollieren den Ablauf, der dem Zweck dient, schneller zu sein als mit dem klassischen Kassiersystem.

<sup>79</sup> Vgl. (Trzeciak 2020)

<sup>80</sup> Schwedischer Einrichtungskonzern



Abbildung 10 (Fortsetzung):  
Referenzbeispiel zum Prozess-  
management innerhalb des  
Marketing-Mix

**Selbstbedienung ergänzt um Hilfs-  
personal führt zu einem autonomen und schnelleren Einkaufserlebnis**

## 7. Ausstattungspolitik – *Physical Evidence*

Dies ist eine indirekte Form des Marketings. Zwar kauft eine Person das Ambiente, die Deko oder die Lage eines Hotels nicht mit, dennoch beeinflussen diese Faktoren Kunden auf einer subliminalen Ebene. Das Kernprodukt ist in diesem Fall das Zimmer bzw. die Übernachtung, dennoch spielen die eben aufgeführten Punkte ebenfalls eine entscheidende Rolle bei der Hotelwahl. Die Optik, die Beschaffenheit, die virtuelle Präsenz und der reale Zustand der Ausstattung werden vom Kunden als Referenz für die Service- bzw. Produktqualität genommen. Es könnte sich zwar um eine reine Korrelation handeln, dennoch ist Ausstattungspolitik im Sinne der Erstellung des Marketingkonzepts nicht außer Acht zu lassen.

### **Beispiel: Tankstelle**

Die nachfolgenden Bilder zeigen zwei Tankstellen derselben Marke an verschiedenen Standorten. Jedes Unternehmen ist bemüht, an all seinen Standorten den gleichen Standard an qualitativen Services anzubieten. Optische Unterschiede, die durch eine sukzessive Modernisierung der Filialen entstehen, könnten neuen Kunden einen falschen Eindruck von der Marke und ihren Services vermitteln, wenn sie nur ältere Niederlassungen sehen. Die zuerst abgebildete Primax-Filiale<sup>81</sup> in der Innenstadt zeigt sich im neuem *Corporate*

<sup>81</sup> Tankstellenmarke des Konglomerats *Grupo Romero (Romero Group)*

*Design* (CD) und leitet eine neue Ära der Modernität ein. Die zweite Filiale hingegen ist veraltet und befindet sich zudem in einem ruralen Umfeld. Ausstattung kann subjektiv anders wahrgenommen werden und letztendlich gehört zur Gesamtbewertung mehr als nur die renovierte Fassade. Die Google-Rezensionen lassen trotz der *Physical Evidence* auf einen guten Service schließen (3,9 Sterne). Beim Service schneidet die neuere Filiale schlechter ab – Artefakte  $\neq$  Werte (siehe Kulturebenen-Modell nach Schein).



Abbildung 11: Tankstellen-Vergleich zur Ausstattungspolitik nach McCarthy



Abbildung 11 (Fortsetzung): Tankstellen-Vergleich zur Ausstattungspolitik nach McCarthy

### 2.1.6 EPRG-Modell nach Perlmutter

Das EPRG-Modell erhielt seinen Namen aus einem Akronym – E = ethnozentrisch, P = polyzentrisch, R = regiozentrisch und G = geozentrisch – und findet im Handlungsfeld des strategischen und internationalen Managements Einsatz. Bei dem von Perlmutter entwickelten Modell geht es um die Unternehmenskultur, insbesondere darum, inwiefern das Transferieren der organisationalen Kultur aus der Zentrale an die Tochtergesellschaften und Auslandsdependancen möglich ist. Das EPRG-Modell soll bei der Strategiefindung bei einer Auslandskooperation oder Expansion helfen.

#### 1. Ethnozentrisch

Die ethnozentrische Strategieausrichtung sieht vor, dass die Unternehmenskultur aus dem Heimatmarkt unverändert an die Auslandseinrichtungen übertragen wird. Die Werte, die Gepflogenheiten, die Arbeitsmoral, aber vor allem die Zuverlässigkeit eines bewährten Konzepts sollen im neuen Markt wirtschaftliche Ergebnisse liefern. Um dies zu garantieren, werden nach Möglichkeit alle Managementpositionen durch eingearbeitete Mitarbeiter aus der Zentrale besetzt. Dies geschieht in der Regel im Rahmen von

Auslandsentsendungsprogrammen. Entscheidungen werden im Headquarter getroffen und ohne wesentliche Veränderung von den ausländischen Divisionen umgesetzt.<sup>82</sup>

## **2. Polyzentrisch**

Bei dieser Variante der Strategieentwicklung handelt es sich um das Gegenteil von Zentralsteuerung. In jeder Expansionseinheit, beispielsweise in jedem Land, werden eigene spezifische Entscheidungen getroffen. Das lokale Management beschäftigt außerdem überwiegend regionale Arbeitnehmer. Die Zentrale dient hierbei als Leitbild und Dachmarke – der Führungsstil, die interne sowie externe Kommunikation, Werbemaßnahmen und unternehmerische Aktivitäten sind in Gänze dezentralisiert.<sup>83</sup>

## **3. Regiozentrisch**

Die regiozentrische Strategie ist das Augmentativ zu der polyzentrischen Ausrichtung. Hier wird nicht jede Einheit komplett unabhängig, vielmehr werden regionale Gruppen gebildet, die kulturelle Gemeinsamkeiten aufweisen. Eine kontinentale Unterteilung bietet sich als Anfang an. Liegt die Zentrale beispielsweise in Deutschland und es erfolgt eine Expansion nach Nordamerika, würde die neue Niederlassung die Länder Kanada, USA und Mexiko betreuen.<sup>84</sup>

## **4. Geozentrisch**

Die letzte Variation des internationalen Managements ist eine stark standardisierte Strategie. Die Zentrale gibt das Fundament der Unternehmenskultur und den normativen Rahmen vor. Dezentrale Einheiten können aber zielmarktspezifisch adaptiert werden, um eine höhere Passgenauigkeit und Kundenzufriedenheit zu gewährleisten. Das Personal wird global und unabhängig von der Nationalität akquiriert. Im Vordergrund stehen einzig die professionellen Qualitäten und die Gesamtrentabilität des Konzerns.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. (Engelhard 2018)

<sup>83</sup> Vgl. (Engelhard 2018)

<sup>84</sup> Vgl. (Engelhard 2018)

<sup>85</sup> Vgl. (Engelhard 2018)

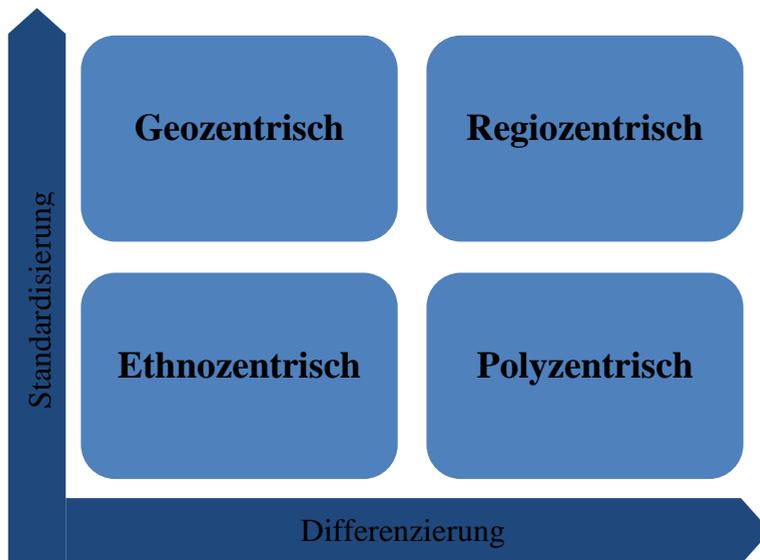


Abbildung 12: EPRG-Modell in Relation zum Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrad - Eigene Darstellung.

Im nächsten Kapitel wird der Praxisteil dieser Bachelorarbeit vorgestellt. Hier wird anhand von Beispielen aus der Realität versucht, einen stärkeren Bezug zur bisher vorgestellten Theorie aufzubauen.

### 3. Kulturrelevante Unternehmenskommunikation

als erfolgskritischer Faktor zur Erschließung neuer internationaler Märkte

#### 3.1 Aktueller wissenschaftlicher Diskurs zur kulturrelevanten Unternehmenskommunikation

##### Trends und Entwicklungen

Unternehmenskommunikation spielt heutzutage eine zentrale Rolle für alle wirtschaftliche Subjekte. Sie lässt sich grob in interne und externe Unternehmenskommunikation unterteilen und fasst mehr als nur die Ansprache der Kunden oder die Verhandlungsart mit den Lieferanten. Kommunikation entwickelt sich außerdem stets weiter und richtet sich nach den aktuellen Trends, die wiederum kulturabhängig sind. Zurzeit lassen sich folgende Strömungen im Kommunikationssegment hervorheben:

##### 1. *Mobile and Wearable Technology* (mobile Geräte und Wearables):

Digitale Kommunikation findet online statt und ist vom Endgerät abhängig. Das klassische Web-Surfen am Desktop kann mittlerweile nicht mehr als neuartig bezeichnet werden. Unternehmen müssen zunehmend auf mobile und tragbare Endgeräte abzielen, um mit ihren Kunden und Lieferanten zu kommunizieren. Die Entwicklung geht im Bereich Werbekommunikation in Richtung *Mobile* und *Native Advertising*.<sup>86</sup> Gerade in den Emerging Markets (Schwellenmärkten) wie Brasilien, Indien, China, Mexiko und Südafrika ist die Tendenz zu den mobilen Endgeräten stärker. Dies liegt zum Teil daran, dass günstige Smartphones von einem großen Anteil der Bevölkerung erworben werden können und zudem flexibler, praktischer und intuitiver konstruiert sind als ein traditioneller PC. Emerging Markets dürfen nicht von internationalen Unternehmen unterschätzt werden, denn aufgrund ihrer Demographie eignen sie sich für Low-Margin-High-Volume-Strategien.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. (Rieber 2017), (Coskun und Ejder 2018)

<sup>87</sup> Vgl. (Schaffmeister und Haller 2018)

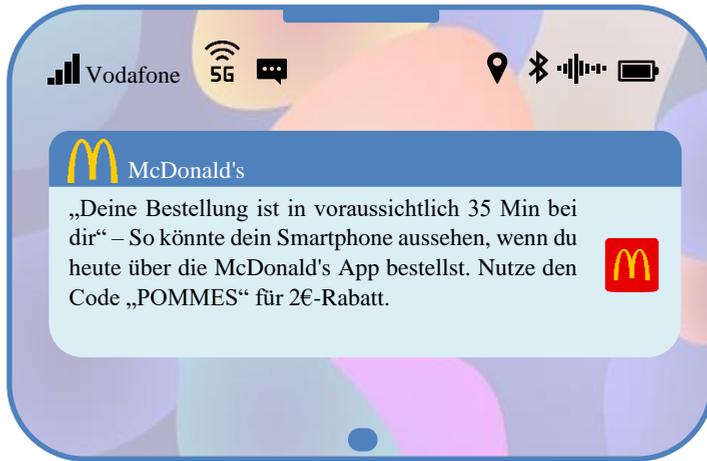


Abbildung 13: Rekreation einer Push-Notification auf dem Tablet des Verfassers in Form von Native Advertising (fließender Übergang zwischen Werbung und Interface) – Eigene Darstellung

## 2. *Youniverse and Diversity* (Personalisierung und Diversität)

Das Wort *Youniverse* setzt sich aus den englischen Begriffen *you* (Du) und *universe* (Universum) zusammen. Das Konzept soll dem Empfänger, beispielsweise dem Kunden oder dem eigenen Arbeitnehmer, vermitteln, dass das Unternehmen bemüht ist, ihn ins Zentrum des Geschehens zu stellen.<sup>88</sup> Die Analogie basiert darauf, dass sich in der Mitte unseres Planetensystems die Sonne befindet und sich durch ihre Gravitationskraft alles um sie herum bewegt. Beim Du-Universum steht jedes Individuum mit seinen Besonderheiten im Mittelpunkt und soll dementsprechend so angesprochen und empfangen werden. Für internationale Konzerne bedeutet dies, sie müssen sich im ausländischen Markt so verhalten, dass sie ihre dortigen Kunden in den Mittelpunkt stellen. Für nationale Unternehmen mit einer heterogenen Belegschaft aus verschiedenen Ländern bedeutet *Youniverse*, dass sie genau diese Vielfalt und kulturelle Diversität für ihre interne sowie externe Kommunikation berücksichtigen sollten.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Vgl. (Sawinski 2018)

<sup>89</sup> Vgl. (VHH 2022)



VHH-VIELFALT

Hier arbeiten Menschen aus 60 Nationen

Abbildung 14: Personalisierte, kulturabhängige Kommunikation.



1. Bild: Bus der VHH vor der Hamburger Hauptkirche Sankt Petri mit arabischer Bekleidung als Teil einer Jobkampagne zur Mitarbeiterakquise.

2. Bild: Mitarbeiter aus dem Fahrdienst feiert den Diversity-Day in seiner nigerianischen Stammeskluft und fährt durch die Metropolregion Hamburg.



3. Bild: Olivia Jones, Celebrity-Travestiekünstler, bei der Übernahme der Patenschaft für zwei Diversity-Busse der VHH.

Bilder aus dem VHH-Archiv.

### 3. Always-On-Culture und Unternehmenstransparenz

Jugendliche, also die zukünftigen Kunden, verbringen in Deutschland bis zu 9,7 Stunden am Tag vor dem Smartphone-Display. Deswegen ist der englische Begriff *always* (immer) *on* (verbunden) passend. Manche Soziologen

bezeichnen diese Verhaltensentwicklung als eine Hyperkonnektivität.<sup>90</sup> Für Unternehmen bedeutet diese, dass sie mit stetiger Wachsamkeit publizieren und kultur- sowie zielgruppenabhängig moderieren bzw. reagieren müssen. Heutzutage kann ein Versprecher während einer öffentlichen Rede, eine falsch interpretierte Botschaft oder das falsche Bild- oder Videoformat innerhalb von Sekunden viral gehen.<sup>91</sup> Das bedeutet, dass sich der vermeintliche Inhalt über sämtliche soziale Netzwerke wie ein Virus verbreitet und im Internet verbleibt. Sogenannte Shitstorms (enormes Aufkommen an negativer Kritik und Schmähkritik) und Memes (humoristische bis satirische Bilder und Videos) können für die Content-Manager und Pressesprecher eine Herausforderung darstellen.<sup>92</sup> Die nächsten Schritte müssen gut überlegt sein, damit die Situation nicht verschlimmert wird. Gerade in Bezug auf Transparenz, Unternehmensethik sowie Verantwortungslosigkeit auf ökologischer oder humanitärer Ebene ist die aktuelle Generation Z fordernd und setzt aktiv auf Social Media als Medium zur Informationsverbreitung – die sogenannte fünfte Gewalt der Demokratie.<sup>93</sup>

### **Beispiel: Repsol (1 Barrel $\triangleq$ 42 Gallonen $\triangleq$ 159 Liter)**

Am 15. Januar 2022 geschah eine ökologische Tragödie an der peruanischen Küste. Eine gravierende Ölverschmutzung, verursacht durch einen defekten Öltanker des spanischen Ölkonzerns Repsol, war die Nachricht des Tages. Repsol musste sich vor der Staatsanwaltschaft rechtfertigen und gab in erster Instanz an, dass es sich beim Ölleck um sieben Gallonen handeln würde und dass die Reinigungs- und Purifikationsarbeiten bereits begonnen hätten.<sup>94</sup> Im Nachhinein stellte sich die Angabe als Vertuschung heraus. Die peruanische Marine stellte einen Schaden von ca. 6000 Barells fest. Ein Barrel entspricht 42 Gallonen; somit handelte es sich um 252 000 Gallonen statt 7. Die falsche Angabe ging mit den Worten der Repsol-Repräsentantin Tine VanDen Wall Bake einher „Nosotros no somos responsables del desastre ecologico“ (Wir

---

<sup>90</sup> Vgl. (Coiffard und Von den Brincken 2019)

<sup>91</sup> Vgl. (R. Williams 2020), (Fromm 2021)

<sup>92</sup> Vgl. (Greenwald 2019)

<sup>93</sup> Vgl. (Kolkmann 2021)

<sup>94</sup> Vgl. (El Comercio 2022)

sind nicht für das ökologische Desaster verantwortlich), was für gesellschaftliche Empörung sorgte.<sup>95</sup>

Die Reaktionen auf Social Media folgten schnell. Memes, Aufrufe zu Demonstrationen und Proteste, bei denen gefordert wurde, dass Repsol sich für seine Aussage verantworten müsse, sowie empörte Kommentare verbreiteten sich übers Netz. Das viralste Meme zeigt einen klassischen Moment in der Cartoonserie *Scooby-Doo, Where Are You!*, ist aber situativ angepasst.<sup>96</sup> In der Serie löst eine Gruppe von Teenagern Mysterien und demaskiert am Ende jeder Folge den angeblichen Bösewicht. Die Enthüllung ist gleichzeitig ein Plot-Twist, denn unter der Maske ist immer eine unerwartete Person, zu der es noch gar keine Indizien gab.



Abbildung 15: Demaskierung der tatsächlich von Repsol verschütteten Ölmenge

Das Investigationsverfahren gegen Repsol läuft noch, doch das Image des Unternehmens dürfte dauerhaft beschädigt sein. Fehlerhafte oder vertuschte Angaben, gerade in Bezug auf die Umwelt, haben in der Ära des Internets und der Corporate Transparency nichts verloren. Der Umgang mit solchen Szenarien muss umfassend und schnell durchdacht werden. Das für die Generation Z charakteristische kulturelle Verlangen nach sozialer Gerechtigkeit und ihre Zielstrebigkeit bei der Umsetzung sind nicht zu unterschätzen.<sup>97</sup>

<sup>95</sup> Vgl. (Lima Gris 2022), (RPP 2022), (Heinzelmann La Paz 2022)

<sup>96</sup> Die US-amerikanische Cartoonserie wurde von de Hanna-Barbera-Studios im Jahr 1969 produziert und 2002 von Warner Bros. Animations übernommen

<sup>97</sup> Vgl. (Hürlimann 2022)

Innerhalb von 6 Tagen nach Bekanntmachung mobilisierte sich die peruanische Jugend zur Repsol-Zentrale.<sup>98</sup>

*„Verschwinde Repsol!  
Verantworte dich!  
Vertragsrevision!“*



Abbildung 16: Das ökologische Desaster ohne Schuldeingeständnis seitens Repsol empört das Land und sorgt für massive Proteste in Lima.

## 3.2 Implementierung kulturrelevanter Unternehmenskommunikation unter Berücksichtigung globaler Faktoren

### 3.2.1 Globalisierung

Die passende Strategie zur Unternehmenskommunikation sollte sich zumindest kontinental unterscheiden, besser ist es sogar, wenn sie länderspezifisch adaptiert wird. Der internationale Handel, verschiedene Wirtschaftsabkommen, der Flugverkehr und die seit 2020 aufgrund der Coronapandemie weltweit mehrheitlich etablierten Videokonferenzplattformen verkleinern die

---

<sup>98</sup> Vgl. (Fowks und Fariza 2022)

Wahrnehmung des Planeten.<sup>99</sup> Alles wirkt dadurch näher, als es geographisch der Fall ist. Hierbei wird von der *Globalisierung* gesprochen. Dabei wird meist zuerst die Möglichkeit zur Kostensenkung hervorgehoben, die sich durch Global-Efficiency-Konzepte erreichen ließ. Doch Globalisierung lässt sich analogisch als ein zweischneidiges Schwert betrachten, das bei Unachtsamkeit oder fehlerhafter Führung zur eigenen Verletzung führen kann.

Globalisierung kann nur funktionieren, wenn sie als mehrstufiger Prozess betrachtet wird. Dieser beinhaltet unter anderem die zuvor erwähnte globale Effizienz, die lokale Empfänglichkeit und Flexibilität, die mit Offenheit für neue Kulturen und Märkte einhergeht und in einem weltweiten Voneinander-Lernen mündet. Wird einer dieser Aspekte vernachlässigt oder ausgeblendet, kann das Konsequenzen für eine Marke mit sich bringen.<sup>100</sup> Zum besseren Verständnis werden die einzelnen Faktoren einer erfolgreichen Etablierung von globalen Prozessen beispielhaft erläutert.

### **1. *Global Efficiency* (globale Effizienz)**

Hinter dem Begriff *Global Efficiency* steht das effiziente Gleichgewicht zwischen der analysierten Kundenpräferenz in Bezug auf Güter und der Bestimmung des Standorts für die Produktion bzw. Inbezugnahme. Zum Beispiel haben sich in der Textil- u. Bekleidungswirtschaft einige Länder als die Hauptproduzenten etabliert und wickeln einen signifikanten Anteil der weltweiten Nachfrage ab. Die größten Produzenten der Bekleidungsindustrie sind China, Bangladesch und Vietnam.<sup>101</sup> Wenn sich ein Unternehmen demzufolge im Bekleidungssektor im großen Stil etablieren möchte, wird es wahrscheinlich aus kompetitiven Gründen

langfristig an diesen globalen Standorten produzieren müssen. Wird dabei das spezifische Unternehmensumfeld, insbesondere die eigene nationale Industrie, nicht beachtet, kann das je nach Weltregion, politischer Kultur und Patriotismusausprägung eine unerwartete Reperkussion erzeugen.

---

<sup>99</sup> Vgl. (Bolkart 2022)

<sup>100</sup> Vgl. (Goffin und Herstatt 2013)

<sup>101</sup> Vgl. (Smith 2022)

### Beispiel: Von China nach Lima

Im Zuge der globalen Effizienz entschließen sich immer mehr in Peru angesiedelte Unternehmen (überwiegend mit ausländischem Management) für den Import von Kleidung und Mode aus China. Peru ist allerdings selbst ein Herstellungsland und weist Produktionsstätten für beispielsweise *Lacoste*, *Tommy Hilfiger* und *Polo Ralph Lauren* in der Hauptstadt Lima auf.<sup>102</sup> Aufgrund der natürlichen Vorkommnisse an Pima-Baumwolle und der Begabung der lokalen Konfektionäre optieren viele renommierte Marken für das Label *Made in Peru*.<sup>103</sup> Zudem präferiert die Mehrheit der Bevölkerung nationale Produkte bzw. die Einbeziehung peruanischer Partner in Produktion und Vertrieb.<sup>104</sup> Doch die Tendenz verändert sich. Aufgrund preislicher Vorteile genießen chinesische Importe eine größer werdende Beliebtheit. Einige große Modeketten setzen im Laufe der Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung vermehrt auf chinesische Importware für den inländischen Markt. Dies mag zwar der unternehmensstrategisch richtige Schritt sein, dennoch kommuniziert es eine andere Botschaft auf dem Zielmarkt – die Geringschätzung der nationalen Erzeugnisse – und hat soziale Folgen wie Arbeitslosigkeit.<sup>105</sup> Das Ausblenden der kulturellen Relevanz bei den umgesetzten Maßnahmen hat Unzufriedenheit ausgelöst und die Vermeidung mancher Marken als Folge. Viele Konsumenten, Textilfabrikanten und Unternehmen entlang der peruanischen Wertschöpfungskette betitelten das Handeln der Importeure als unpatriotisch. Sie forderten stattdessen höhere Investitionssummen im Inland zur Industrialisierung des Textilsektors statt eines wirtschaftlichen Exodus nach China.<sup>106</sup>

Die folgende Abbildung zeigt eine der Protestdemonstrationen in der peruanischen Hauptstadt. Kontext: *Gamarra* ist das größte Textilzentrum Südamerikas mit einem geschätzten Jahresumsatz von 7000 Millionen US-Dollars. *Ollanta* ist der Nachname des Expräsidenten (2011–2016), in dessen Legislaturperiode die Importe aus China massiv zugenommen haben.<sup>107</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. (Textil del Valle 2020), (Mercados Nacionales 2021)

<sup>103</sup> Vgl. (Donaldson 2014)

<sup>104</sup> Vgl. (Dávila Sáenz 2016)

<sup>105</sup> Vgl. (La Republica 2022)

<sup>106</sup> Vgl. (Peru21 2013)

<sup>107</sup> Vgl. (Interbenavente 2021), (Gestion 2012)

*„Unternehmer-Föderation aus Gamarra – Peru.  
Ollanta, Gamarra kann nicht mehr!  
Stoppt die Invasion der chinesischen Kleidung!  
Produktionsstätten melden Konkurs an und erzeugen Arbeitslosigkeit!  
Zusammen demonstrieren am 5. September“*



Abbildung 17: Protest in Lima gegen den Import chinesischer Textilien

## **2. Local Responsiveness and Flexibility (Lokale Empfänglichkeit und Flexibilität)**

Damit die Vermarktung eines Produkts oder Unternehmens internationalen Erfolg haben kann, muss zusätzlich zur globalen Kosteneffizienz ein Minimum an Empfänglichkeit für regionale Aspekte beim entsendeten Management vorhanden sein. Lokale Besonderheiten, kulturelle Eigenschaften, vorhandene Ethnizität, sprachliche Präferenz, gastronomische, musikalische und sportliche Vorlieben, Religion, Gewohnheiten, Redewendungen, Verhandlungsarten und Affinität sind einige der Aspekte, die die Idiosynkrasie eines Volks ausmachen.<sup>108</sup> Die daraus resultierende Fragestellung ist, inwieweit sich die gewählte Strategie aus dem Heimatland standardisiert exportieren

---

<sup>108</sup> Vgl. (Pehrsson 2019)

lässt. Die Antwort wird den Differenzierungsgrad der Strategie bestimmen. Sie stehen in Relation zueinander.

Es kommt allerdings immer auf das einzelne Produkt an, denn Luxusgüter dürfen zum Beispiel nicht lokal angepasst werden. Ein erheblicher Teil ihres monetären Werts und das erlangte persönliche Prestige beim Erwerb solcher Waren beruhen auf ihren traditionellen, meist ortsgebundenen Eigenschaften. Wer einen *Ferrari* zu erwerben wünscht, möchte auch auf den Fahrzeugpapieren die Stadt Maranello (Italien) als Produktionsstätte aufgewiesen haben. Kein Kunde dieser Preisklasse würde sich mit einer regionalen Adaptation zufriedengeben. Image-Produkte genießen eine weltweite Anerkennung und für sie können gut globale Strategien zur Vermarktung eingesetzt werden.<sup>109</sup> Weitere Beispiele in dieser Kategorie sind *Apple*, *Amazon*, *Google*, *Tesla*, *Meta* und *Microsoft*.

Für alle weiteren Produkte und Dienstleistungen empfiehlt sich Offenheit, Empfänglichkeit und Flexibilität gegenüber dem Zielmarkt. In Indien zum Beispiel weicht McDonald's von der traditionellen und weltbekannten Big-Mac-Rezeptur ab und serviert den Burger als Hühnchen-Variante unter dem Namen *Maharaja*-

*Mac*. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass ca. 80 % der indischen Bevölkerung dem Hinduismus angehören, einer Religion, in der der Verzehr von Rindfleisch als Tabu gilt.<sup>110</sup>



Abbildung 18: Anwendung von *Local Responsiveness* – Vergleich der Zielmarktadaptierung McDonald's in Indien (links) vs. internationale Variante (rechts).

<sup>109</sup> Vgl. (D. Williams 2017)

<sup>110</sup> Vgl. (McDonald's 2016)

Ähnlich verhält es sich mit den sogenannten frugalen Produkten. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Aufbau und der Performance so gut wie nötig, aber so simpel wie möglich sind. Sie kommen meistens in den Emerging Markets zum Einsatz und weisen eine hohe Local Responsiveness auf. Sie sind spezifisch auf die Bedürfnisse dieser Märkte zugeschnitten und überzeugen zusätzlich durch erschwingliche Preisstrukturen. Dieser Aspekt wird im Kapitel 3.2.3 vertieft.

Ein Blick auf die Website der chilenischen Retail-Kette *Ripley* verrät die demographischen Gegebenheiten in Bezug auf Mehrgenerationen-Haushalte und deren Auswirkungen auf die Anforderungen von Haushaltsgeräten wie Waschmaschinen. Die Kapazität der Wäschetrommel reicht von 7 kg in Deutschland (Otto Versand) bis 22 kg in Chile. Dabei fällt auf, wie gut die Marke Samsung ihren lokalen Markt jeweils kennt und sich flexibel daran anpasst. Ein global ausgerichtetes Management würde entweder für diminutiv geratene Waschmaschinen in Südamerika oder überdimensionierte Geräte in Deutschland sorgen. Die Anpassung der Produktpalette ist Teil der kulturrelevanten Unternehmenskommunikation. Unternehmen generieren dadurch Absatz, aber sie emittieren auch gleichzeitig die richtigen Signale an die jeweilige Bevölkerung: Aufmerksamkeit, Fokussierung, Respekt, Empathie, Sympathie, Lösungsorientierung und Integration als Mitspieler des lokalen Marktes.<sup>111</sup>

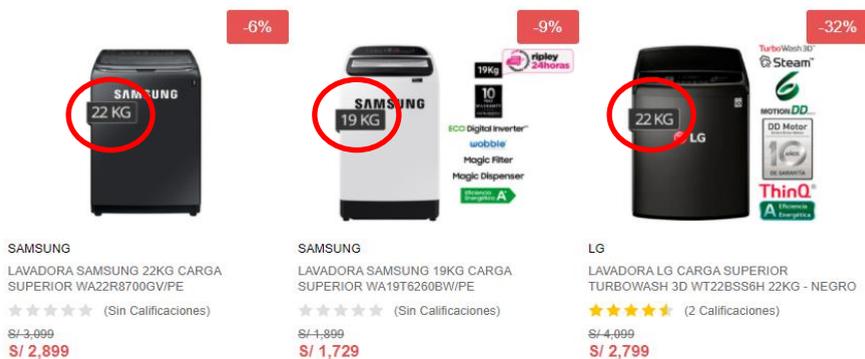


Abbildung 19: Signifikante Differenzen bei der Größe von Waschmaschinen. Vergleich zwischen Deutschland und Chile.

<sup>111</sup> (Ripley 2022), (Otto 2022)

Brand/Model	Discount	Capacity	Energy Class	Price
SAMSUNG Waschmaschine WW4500T INOX WW7ET4543AX	-39%	7 kg	D	UVP € 819,00 € 499,00
BAUKNECHT Waschmaschine WBP 71 C	-47%	7 kg	C	UVP € 709,00 € 379,00
SAMSUNG Waschmaschine WW5000T INOX WW70TA049AX	-37%	7 kg	B	UVP € 849,00 € 539,00

Abbildung 19 (Fortsetzung): Signifikante Differenzen bei der Größe von Waschmaschinen. Vergleich zwischen Deutschland und Chile.

### 3. Worldwide Learning (Building Knowledge Clusters)

Der Fokus eines globalen Unternehmens sollte zuletzt auf der Generierung von Synergien im Bereich R&D (*Research & Development*) liegen. In manchen Regionen auf der Welt haben sich Netzwerke gebildet, in denen Produktivität und zukunftsweisende Vorgänge etabliert wurden. Sogenannte Knowledge-Clusters und Innovations-Hubs, zum Beispiel in den USA, Schweden, Belgien, Deutschland, China, Indien und Japan, charakterisieren sich durch ein abgestimmtes und fruchtbares wirtschaftliches Umfeld. Sie verfügen über eine technische Affinität, eine internationale Nachfrage aufgrund ihrer Exzellenz und Professionalität sowie über komplementäre Industrien, die das Wachstum ermöglichen und befördern.<sup>112</sup> Zur Verdeutlichung: Eine Hotelkette kann nur so erfolgreich sein wie die bestehenden Lieferanten, umliegenden Restaurants, Attraktionen, Sehenswürdigkeiten, Taxiunternehmen und Wellness-Kurorte.

<sup>112</sup> Vgl. (Goffin und Herstatt 2013)

Bei der Standortwahl für die Erschließung neuer Märkte müssen dementsprechend situativ für die eigene Branche benötigte Faktoren berücksichtigt werden. Hamburg, München und andere deutsche Großstädte sind auf dem Weg, eine *Smart City* zu werden. Gerade was die Transformation zu einer klimaneutralen Stadt angeht, bestehen seitens der Hamburger Politik klare Vorstellungen und Vorgaben. Im Bereich Verkehr wird sogar von einer Mobilitätswende gesprochen.<sup>113</sup> Folglich lassen sich moderne Mobility-Anbieter wie *Vay* und *mobileye* in Hamburg und München nieder, denn sie sind dort nicht nur willkommen, sondern werden für die Erreichung der städtischen Klimaziele benötigt. Die Städte Hamburg und München werden an dieser Stelle zu Innovation-Hubs, generieren wirtschaftliches Wachstum, bilden strategische Synergien und ermöglichen in Zusammenarbeit mit den hinzukommenden Unternehmen *Worldwide Learning*.<sup>114</sup> Gerade aus unternehmerischer Sicht betrachtet sind die Lerneffekte, die bei Real-Life-Tests unter echten Bedingungen und mit echten Kunden entstehen, wesentlich. Das innovationstreibende Umfeld ist dafür unabdingbar und profitiert ebenfalls von der Lernkurve. Aus der Sicht von lokal angesiedelten komplementären Industrien ist Deutschland ebenfalls als Knowledge-Cluster anzusehen.



Abbildung 20: Hamburger Verkehrssenator Anjes Tjarks vor einem Vay-Fahrzeug, das autonom/per Fernsteuerung zum Carsharing-Kunden gelangen kann

<sup>113</sup> Vgl. (Bezirksamt Bergedorf 2019), (Behörde für Mobilität und Verkehrswende 2022)

<sup>114</sup> Vgl. (Preuß 2021), (Vay 2022), (Focus Online 2021), (Mobileye 2022)

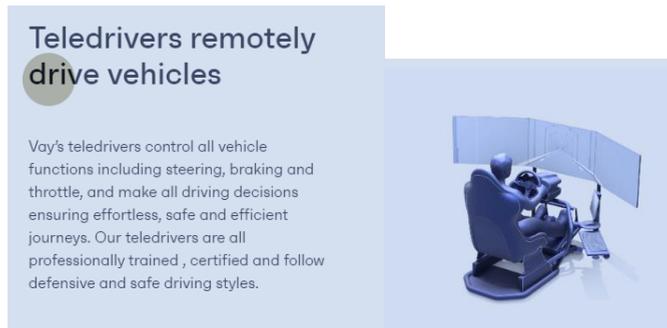


Abbildung 21: Teledrivers der Firma Vay können von überall auf der Welt die Fahrzeuge fernsteuern und zur eingegebenen Startadresse bringen. Voraussetzung ist nur eine mobile Internetverbindung.



Abbildung 22: Selbstfahrende Fahrzeuge erhalten Münchener Genehmigung für die Pilotphase auf öffentlicher Straße

### 3.2.2 Erfolgskritische Faktoren

Eine erfolgreiche Markterschließung lässt sich auf verschiedene Arten planen und ausüben. Bedeutsamer als die eigene Überzeugung, ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten, die der Nachfrageseite gefällt, ist die Kommunikationsstrategie, mit der die produktpolitischen Maßnahmen begleitet werden. Dabei gibt es marktspezifische Faktoren, die über Erfolg oder Niederlage entscheiden können. Der zu erschließende Markt muss gründlich auf seine Charakteristika analysiert werden. Eine Due-Dilligence, sprich eine Machbarkeitsanalyse, sollte im Vorhinein und am besten mit lokaler Unterstützung erstellt und Risiken sollten abgewogen werden. Welche Strategien sich zur

Expansion eignen und welche Aspekte kulturrelevant sind, wird nachfolgend erläutert.

### **1. *Timing: Red Ocean vs. Blue Ocean***

Märkte werden metaphorisch als Ozeane bezeichnet, in dem sich entweder hungrige Haie (Konkurrenten) oder Fische (komplementäre Akteure) aufhalten. Die Kategorisierung ist an den Standort gebunden. Beispielsweise wäre Deutschland im Premium-Automobilsektor ein typischer roter Ozean, demzufolge ein gesättigter Markt.<sup>115</sup> Mitbewerber wie *Mercedes-Benz*, *BMW*, *Audi* und *Porsche* sind global agierende Marken, die sich ihr Prestige aufgebaut haben, beruhend auf ihren qualitativ hohen und luxuriösen Eigenschaften. In diesem Segment als New Player agieren zu wollen, würde eine außergewöhnliche Taktik voraussetzen und vor allem müsste das einzuführende Produkt einen hohen Innovationsgrad aufweisen – wie es zum Beispiel bei Tesla mit den E-Autos der Fall ist. Ein Blue Ocean hingegen ist dann gegeben, wenn der Markt nicht oder noch nicht stark umkämpft ist. Im Bereich Carsharing gründete im Jahr 2010 die Mercedes-Benz Mobility AG die Marke *car2go* und erschuf dadurch ihren eigenen blauen Ozean. Sie leistete auf dem Gebiet Pionierarbeit und hatte vorerst keine Konkurrenz, außer die traditionellen Autovermietungen (Car-Renting). Der blaue Ozean hielt ca. ein Jahr in seiner ursprünglichen, fast monopolartigen Form an. Im Jahr 2011 ging auch *DriveNow*, ein Joint Venture der BMW Group, an den Start und durchdrang somit den Carsharing-Markt. Mittlerweile ist der einst blaue Ozean durch das Hinzukommen neuer Anbieter stark umkämpft und ein roter Ozean für neue Marktteilnehmer. Die damaligen Konkurrenten *car2go* und *DriveNow* entschlossen sich sogar zu einer Fusion (*ShareNow*), um im dynamischer werdenden Markt beständiger sein zu können. Inzwischen sind in deutschen Großstädten viele Carsharing-Anbieter vorhanden, darunter zum Beispiel: *ShareNow*, *Miles*, *Sixt*, *WeShare* und *Cambio*. Hinzukommen noch Ridesharing-Anbieter wie *Moia*, *ioki*, *Uber* und *CleverShuttle* sowie E-Scooter- und E-Moped-Anbieter wie *Tier*, *Voi*, *Lime*, *Bird*, *felyx*, und *emmy*. Als erfolgskritischer Faktor lässt sich demzufolge das *Timing* für den Markteinstieg vermerken.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. (Tagesschau 2022)

<sup>116</sup> Vgl. (Reintjes 2019), (Plank 2021)

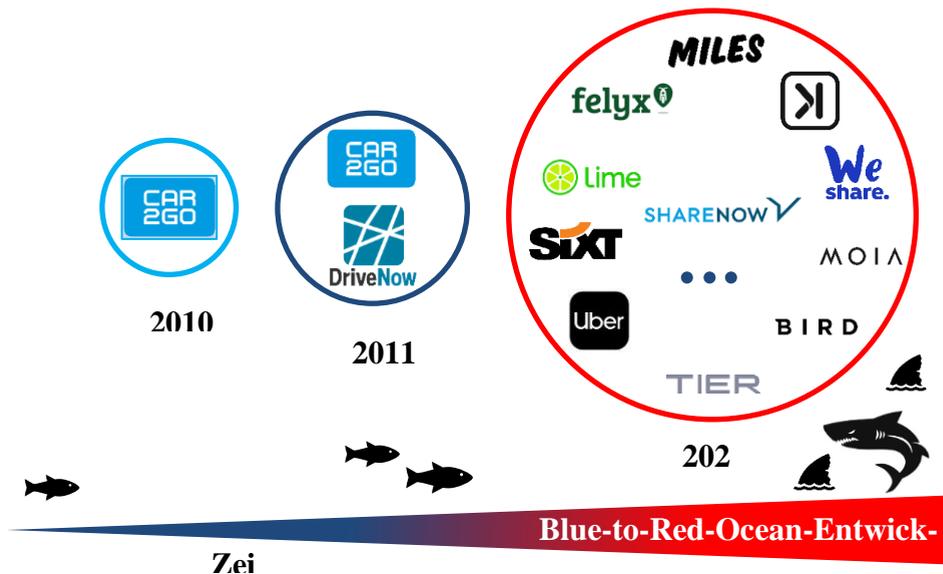


Abbildung 23: Entwicklung des Carsharing-Marktes in Deutschland – Eigene Darstellung

## 2. Die richtige Expansionsstrategie

Abgesehen vom geeigneten Zeitpunkt des Markteintritts gilt es noch, die richtige Expansionsstrategie auszuwählen. Dafür kann das Vorhaben anhand einer Produkt-Markt-Matrix visualisiert werden. Der Erfinder Ansoff entwickelte die Matrix als Instrument des strategischen Managements und legte dabei vier Bereiche fest:  $a_{11}$  = Marktdurchdringung,  $a_{12}$  = Produktentwicklung,  $a_{21}$  = Marktentwicklung,  $a_{22}$  = Diversifikation.<sup>117</sup>

### Marktdurchdringung

Bei der Marktdurchdringungsstrategie betritt ein Unternehmen einen gesättigten Markt. Der Vorteil daran ist, dass die Nachfrage bereits existiert und eventuell sogar so hoch ist, dass bestehende Anbieter dem nicht genügen werden. Andernfalls muss mehr Absatz generiert werden, um die relativen Marktanteile zu wahren. Ist das aus exemplarischen demographischen Gründen nicht möglich, bleibt nur das *Customer-Poaching*, sprich das direkte Abwerben von Kunden.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Vgl. (Teiner 2015)

<sup>118</sup> Vgl. (Teiner 2015)

## Produktentwicklung

Bei der Strategie der Produktentwicklung versucht ein Unternehmen durch das Schaffen neuer Kundenvorteile, einen erweiterten Kundennutzen anzubieten, zum Beispiel eine einfachere Bedienung oder Anwendung des Produkts. Zweck der Produktentwicklungsstrategie ist es, eine Customer-Migration zu bewirken. Die vorhandene Nachfrage soll explizit einen Anbieterwechsel vornehmen oder zumindest beide Dienstleistungen parallel nutzen. Lässt sich das Produkt ad hoc nicht verbessern, kann die Kostenführerschaftsstrategie, bei der interne Prozesse so optimiert werden, dass die Kosteneinsparungen an die Endkonsumenten weitergegeben werden, eine Alternative darstellen.<sup>119</sup>

## Marktentwicklung

Sollte der potenzielle Markt dermaßen ausgeschöpft sein, dass man auf direkten Wegen nicht die benötigten Umsätze generieren kann, bietet es sich an, eine Marktentwicklung in Betracht zu ziehen. Gemeint ist eine Erweiterung des anvisierten Marktes in geographischer oder demographischer Sicht. Dadurch lässt sich über die Fläche oder soziale Strukturen die Nachfrage im absoluten Verhältnis steigern. Der Ridesharing-Anbieter *Moia* hat Erweiterungspläne dahingehend, sein Bedienungsgebiet geographisch zu vergrößern. Dadurch differenziert er sich von der Konkurrenz und bedient nicht nur die umkämpften Hamburger Stadtteile um die Innenstadt herum, sondern auch die Stadtringe.<sup>120</sup> Der Carsharing-Anbieter *Miles* verfolgt ebenfalls eine Markterweiterungsstrategie und bietet neuerdings auch 18-jährigen Kunden die Nutzung seiner Fahrzeuge an. Für alle anderen Mobilitätsdienste, bei denen selbst gefahren werden muss, ist ein Mindestalter von 21 Jahren vorausgesetzt.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. (Teiner 2015)

<sup>120</sup> Vgl. (Magunia 2022)

<sup>121</sup> Vgl. (Miles Mobility 2022)



Abbildung 24: Geographische Erweiterung des Marktes verschafft Moia neue und treue Kunden, da keine weitere Konkurrenz  $\hat{=}$  Blue Ocean

# ROOKIES WELCOME!

Auch als Fahranfänger  
MLES ab Tag 1 nutzen

Abbildung 25: Die Anwendung der Markterweiterungsstrategie schafft zugleich ein Alleinstellungsmerkmal für Miles Mobility



## Diversifikation

Die vierte Expansionsstrategie innerhalb der Ansoff-Matrix ist die Diversifikation. Hier wird zwischen horizontaler und vertikaler Diversifikation unterschieden. Unternehmen, die eine solche Strategie implementieren möchten, können sich Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem sie ihre vorhandene Produktpalette horizontal erweitern. Optimalerweise sind die Produkte ergänzend zueinander, ohne abhängige Relationen zu schaffen – zum Beispiel Prime Video ergänzend zu Amazon.<sup>122</sup> Auf diese Weise können Unternehmen roten Ozeanen zumindest mit zwei Produkten parallel zu entkommen versuchen. Die vertikale Diversifikation ist keine Produkterweiterung, sondern eine Expansion entlang der Wertschöpfungskette. Beispielsweise übernimmt ein Unternehmen die Herstellung der eigenen Produktionskomponente oder schöpft benötigte natürliche Ressourcen selbst aus – in diesem Fall wird auch von einer *Rückwärtsintegration* gesprochen. Wenn die Extension in Richtung der Kunden geht, handelt es sich um eine *Vorwärtsintegration*. Ein klassisches B2B-Unternehmen, das dann eigenständig den Business-to-Consumer (B2C) -Vertrieb übernimmt, wäre ein mögliches Beispiel dafür.<sup>123</sup> Das Medienunternehmen Disney produziert seit 1923 Filme und Serien. Die digitale Verbreitung seiner Titel via Streaming wickelte Disney zunächst über Netflix ab (B2B), bis das Unternehmen ab 2019 mit *Disney+* im Bereich B2C seine Produkte selbst mittels einer eigenen Streaming-Plattform bis zum Kunden brachte.<sup>124</sup>

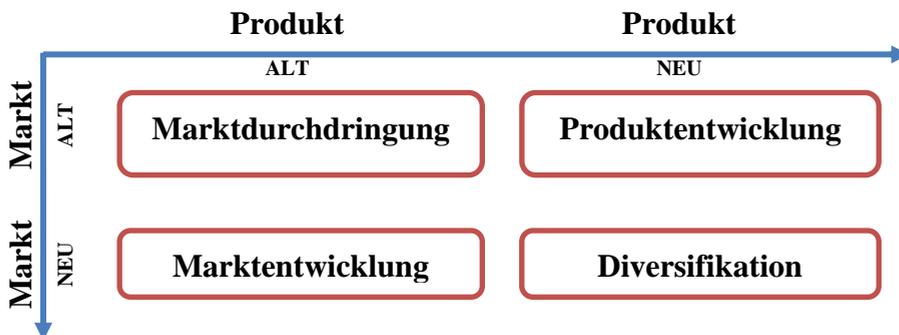


Abbildung 26: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff – Eigene Darstellung

<sup>122</sup> Vgl. (Amazon 2022)

<sup>123</sup> Vgl. (Teiner 2015)

<sup>124</sup> Vgl. (The Walt Disney Company 2022)

### 3.2.3 Zu berücksichtigende Aspekte

Zusätzlich zur richtigen Expansionsstrategie und unter Berücksichtigung der erfolgskritischen Globalisierungsfaktoren muss eine spezifisch angepasste kulturrelevante Kommunikation erfolgen. An dieser Stelle ist es bedeutsam zu erwähnen, dass die Zentrale eines Unternehmens nicht zwingend über das notwendige Know-how für die Vor-Ort-Prozesse im Ausland verfügt. Kooperationen und Beauftragungen lokaler Partner sind unabdingbar für eine erfolgreiche Markterschließung. Hier ist sogar eine systematische Delegation der Entscheidungsgewalt an die dezentralen Einheiten in Betracht zu ziehen.<sup>125</sup>

Kulturelle Unterschiede stellen zunächst einen Nachteil für das ausländische Management dar, den es auszugleichen gilt. Jede Marke im B2C-Bereich besitzt eine Unternehmenspersönlichkeit, die sich aus Werten, Idealen, Qualitätsstandards und sozialem Umgang mit Kunden definiert. Diese menschlichen Attribute spiegeln sich beim Betreten eines neuen Marktes wider. Ein nativer Sozialisierungsprozess muss durchlaufen werden. Es ist mit einem After-Office-Treffen vergleichbar: Trifft sich eine Person mit Arbeitskollegen, mit denen sie bereits seit Jahren arbeitet, weiß sie um die Dos and Don'ts dieser spezifischen Gruppe. Hat eine Person dagegen frisch den Job gewechselt und der erste außerbetriebliche Ausflug steht an, tastet sie sich an die Gepflogenheiten und beispielsweise den Sinn für Humor der einzelnen Mitglieder und des Kollektivs heran.<sup>126</sup> Der Auftritt und der erste Eindruck einer Marke sind demnach entscheidend und sollten strukturiert ablaufen sowie sorgfältig geplant sein. Kulturelle Fehler in der Unternehmenskommunikation können je nach *Impact* und Fehlergrad virtuelle Verspottung via Social Media, monetäre Belastungen für Image-Reparaturen oder den erzwungenen Marktaustritt aufgrund mangelnder Nachfrage auslösen.

Aspekte, die bei der kulturrelevanten Unternehmenskommunikation beachtet werden sollten, werden im Folgenden anhand von Beispielen erläutert.

---

<sup>125</sup> Vgl. (Homburg 2020)

<sup>126</sup> Vgl. (Vellnagel 2020)

## 1. Nationale Produktidentifikation

Seit der Einführung von *Inca Kola* im Jahr 1935 hat sich die Marke zum beliebtesten Softdrink in Peru entwickelt. Das Getränk verfügt heutzutage über einen ikonischen Status im Inland, ist beliebt in der südamerikanischen Region und wird weltweit in alle Kontinente exportiert. Große Abnehmer sind die USA, Spanien und Japan. Zwei Jahre nach der Einführung von *Inca Kola* betrat die *Coca-Cola-Company* den peruanischen Markt und offerierte das am meisten exportierte und umsatzbringendste Getränk der Welt, die klassische *Coca-Cola*. In den nächsten Jahrzehnten gewann *Coca-Cola* Marktanteile, konnte sich aber nie als Spitzenkandidat in Peru positionieren. Dies ist, zwischen mehreren Ländern verglichen, untypisch, aber das Land in den Anden präferierte sein Nationalgetränk. Im Jahr 1999 traf *Coca-Cola* die strategische Entscheidung, mittels eines Joint-Venture-Vertrags mit *Inca Kola* zu kooperieren. Das amerikanische Unternehmen kaufte 50 % der Unternehmensanteile des peruanischen Kultgetränks und im Gegenzug wurde *Coca-Cola* in den peruanischen Getränkeabfüllanlagen präpariert und durch *Inca Kola* vertrieben. Zur damaligen Zeit war Peru das erste Land, in dem sich die *Coca-Cola-Company* nicht durchsetzen konnte und sich alliiieren musste, um nicht vom Markt verdrängt zu werden.<sup>127</sup>



Abbildung 27: Produktpalette von Inca Kola in den USA, wo sie mit dem Zusatz *The Golden Kola* vertrieben wird.

Die *Coca-Cola-Inca-Kola*-Allianz zeigt, dass sich das peruanische Volk stark mit seinem Nationalprodukt identifiziert und das nach Kaugummi schmeckende Getränk stets die erste Wahl sein wird. Aus dem Grund musste *Coca-Cola* sich adaptieren, die Marktgegebenheiten akzeptieren und sich mit für

---

<sup>127</sup> Vgl. (Knowledge at Wharton 2012)

sich atypischen Werbekampagnen den Markt erschließen. Ein klassischer Vertriebsweg von *Coca-Cola* ist die Getränkelieferung an die Gastronomie per Lkw. Diese Fahrzeuge tragen zwar den Schriftzug und die charakteristische rote Farbe von *Coca-Cola*, liefern aber auch Schwesterprodukte wie *Fanta*, *Sprite* oder *Mezzo Mix* aus. Grund für das Company-Branding ist, dass der relative Anteil an bestellten Produkten immer zugunsten vom Cola-Getränk ausfällt. Es wird folglich tendenziell mehr *Coca-Cola* bestellt als andere Produkte. Hier stellt sich die Frage, was passiert, wenn der regelmäßige Fall nicht so aussieht. Für den peruanischen Markt setzt das zusammengeslossene Unternehmen auf zwei Lkw-Variationen und erreicht somit seine lokalen Konsumenten (siehe Abbildung 28)<sup>128</sup>. Darüber hinaus lässt sich *Coca-Cola* auf weitere Werbemodalitäten ein, die das Unternehmen in keiner anderen Region auf diese Weise umsetzt. Beispielsweise gibt es in Deutschland die klassische Getränkebox, diese wird in Prospekten und im Supermarkt mit der Cola-Flasche im Vordergrund abgebildet. Sie ist das Aushängeschild der Marke. In Peru wird *Inca Kola* auf derselben Ebene abgebildet und es gibt sogenannte Tripacks, bei denen das Verhältnis 2:1 für *Inca Kola* ausfällt, und sogar eine Variante, bei der sich die dreifache Packung rein aus *Fanta*, *Sprite* und *Inca Kola* zusammensetzt.<sup>129</sup>



Abbildung 29: Pressesprecher der Coca-Cola-Company stellt die neue Lkw-Flotte im Inca-Kola Design vor

---

<sup>128</sup> Vgl. (Peru Retail 2017)

<sup>129</sup> Vgl. (The CocaCola Company 2021), (Pawlik 2021), (Plaza Vea 2022)



Abbildung 30: Lieferfahrzeuge tragen die beiden Insignia-Produkte des Unternehmens auf der Heck- und Seitenbeklebung



Abbildung 31: Internationale Adaptierung des Markenauftritts. Coca-Cola-First vs. Inca Kola-First

## 2. Marktpräferenz

Bei einer Betrachtung der präferierten Fahrzeugform in Deutschland und Europa lassen sich Adaptionen verschiedener Fahrzeuge finden. Während in anderen Regionen der Welt die Stufenhecklimousine, auch *Sedan* genannt, als Konkurrenz in Bezug auf Verkaufszahlen zu SUVs angesehen wird, ist in Deutschland bzw. der EU die Kurz-Kombi-Variante dieser Fahrzeuge (*Hatchback*) aus dem Straßenbild nicht wegzudenken.<sup>130</sup> Würde eine Automarke beim Betreten des europäischen Automobilmarkts die lokalen Präferenzen außer Acht lassen, würde sich dieser Fehler in den Absatzzahlen

<sup>130</sup> Vgl. (Handelsblatt 2013)

widerspiegeln. Das linke Bild zeigt den *Toyota Yaris*, eines der meistverkauften Fahrzeuge der Welt, in seiner deutschen Ausführung, wobei die Heckklappe beinahe vertikal verläuft und dadurch ein größeres Fassungsvermögen zur Verfügung steht. Der rechts abgebildete *Yaris* entspricht der internationalen Version. In dieser Variante ist die Limousinen-Form ausschlaggebend, zudem befindet sich der Kofferraum räumlich vom Fahrzeuginnern getrennt.<sup>131</sup> Limousinen sind in den Weltregionen beliebt, in denen ein SUV oder Pick-up gewählt werden kann, wenn mehr Stauraum benötigt wird. In Europa ist der geographische Raum begrenzter und die Straßenverhältnisse sind im Vergleich enger und kleiner. Die Hatchbacks und Kombis bieten mehr Stauraum bei gleicher Fahrzeugbreite und -länge. *Toyota* war nicht nur mit der äußerlichen Veränderung des *Yaris* in Deutschland erfolgreich, sondern hat von dieser europäischen Eigenschaft und einst Einzigartigkeit gelernt und vermarktet das Hatchback-Modell mittlerweile mit Erfolg auch weltweit. Die kürzere Karosserie macht den *Yaris Hot Hatch* dynamischer und gerade bei jüngeren Zielgruppen beliebt. Er wird meistens mit dem Namenszusatz *Sport* oder *GR* angeboten.<sup>132</sup>



Abbildung 32: Kontinentale Design-Anpassung des Toyota Yaris – Hatchback vs. Sedan

<sup>131</sup> Vgl. (Ashraf 2022)

<sup>132</sup> Vgl. (Toyota USA 2021)

<https://www.toyota.com> > gr-hot-h... ▾ [Diese Seite übersetzen](#)

## 2021 Toyota Hot Hatch | Toyota Official Site

A radical hot hatch, GR Yaris is equipped with an all-new 268-horsepower, 174 turbocharged 3-cylinder engine; a rally-derived GR-FOUR All-Wheel Drive system; ...



Abbildung 33: Internationale Vermarktung des Yaris – Modellvariante mit europäischen Merkmalen

### 3. Frugale Produkte

Marktpräferenzen müssen bei der Erschließung neuer Märkte beachtet werden. Gerade global eingesetzte Strategien können daran scheitern, dass sie als bewährtes Synonym für Erfolg verstanden werden. Statistisch betrachtet gibt es immer Ausreißer. Diese müssen rechtzeitig erkannt und eventuelle Risiken für bisher implementierte Strategien müssen antizipiert werden. Wenn die geplante Expansion von einem Industrieland aus in einem Emerging Market stattfinden soll, muss das Management Frugalität verinnerlicht haben. *Emerging Markets* zeichnen sich durch ihre hohen Absatzzahlen und ihre in Relation zu Deutschland geringeren Produktpreise aus. Die vor Ort herrschende Nachfrage erfordert Güter mit einer hohen Qualität, eine einfache Bedienung und simple Wartungs- sowie Reparaturprozesse. Es wird primär auf Funktionalität, Robustheit und Optik statt auf Premium-Materialien, Add-

ons oder Finishing-Details Wert gelegt.<sup>133</sup> Folgende Grafik zeigt das Vorkommen frugaler Produkte im deutschen und indischen Markt, welche die Mitte beider Pyramiden bilden. Das dunkelblaue Feld repräsentiert ein höheres Wachstum als das hellblaue – hierbei werden die deutsche Tendenz zu Premiumgütern und das Favorisieren effektiver Produkte in Indien sichtbar. Um die Passgenauigkeit zwischen Endprodukt und Marktanforderung zu gewährleisten, müssen die jeweiligen kulturrelevanten Faktoren beachtet werden und ggf. muss die Produktpalette aus dem Heimatmarkt adaptiert werden.<sup>134</sup>

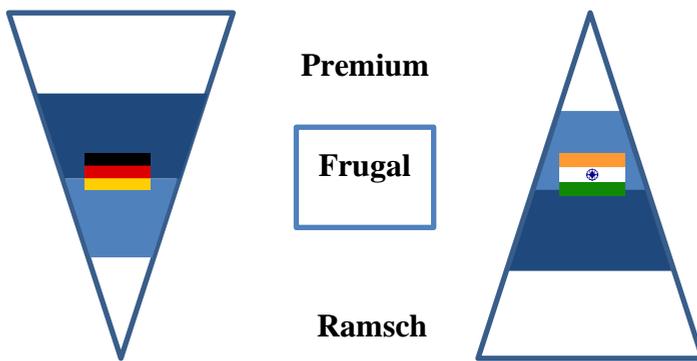


Abbildung 34: Relative Verteilung frugaler Produkte in Deutschland vs. Indien – Eigene Darstellung.

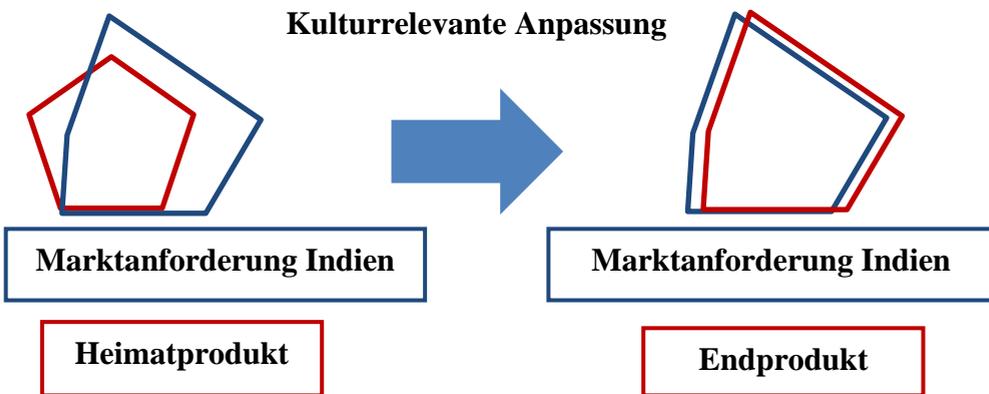


Abbildung 35: Gewährleistung der Passgenauigkeit mittels Produktadaptierung – Eigene Darstellung

<sup>133</sup> Vgl. (Weyrauch 2018)

<sup>134</sup> Vgl. (Brinkmann 2014)

#### 4. Machismo/Feminismus und soziostruktureller Zustand

In der heutigen Zeit findet ein Umdenken hinsichtlich *Sex sells* statt. Das Konzept, ein Produkt mit leichtbekleideten Menschen, vor allem mit Frauen, zu bewerben, gilt in vielen Industrienationen als antiquiert und sexistisch. In Zeiten von Gender-Marketing, Diversity und Feminismus entfernen sich immer mehr Unternehmen von sexualisierenden Werbekampagnen.<sup>135</sup> *Virgin Mobile* ist ein britisches Telekommunikationsunternehmen, das international aufgestellt ist. Es ist unter anderem für kontroverse Werbung, Fotomotive und dazu passende Sprüche bekannt. Je nach Humorverträglichkeit oder Weltansicht kann das amüsant bis problematisch sein. Werden kulturrelevante Aspekte außer Acht gelassen, kann das Folgen haben. Sprüche, die für soziostrukturell weiterentwickelte Märkte konzipiert sind, sollten nicht ohne Auseinandersetzung mit regionalen Thematiken übersetzt werden. Im Juli 2016 expandierte das britische Unternehmen nach Argentinien, Brasilien, Kolumbien, Ecuador und Peru. Es verließ Peru bereits 14 Monate später und es folgten weitere Auflösungen entlang des Kontinents.<sup>136</sup>

*Virgin Mobiles* hatte sich im Ton vergriffen. Kulturrelevante Kommunikationsaspekte und gesellschaftliche Fakten und Ziffern wurden bei der Erstellung und Viralisierung der Werbemaßnahmen nicht betrachtet. Während in anderen Märkten dieser Welt doppeldeutige Sprüche für Lacher oder momentane Empörung sorgen können, können ähnliche Leitsätze in Ländern mit einer hohen Quote an Femizid, Exhibitionismus und Misogynie, gerade beim weiblichen Publikum, Verachtung für das Unternehmen und seine Repräsentanten auslösen.<sup>137</sup>

#### Worst-Practice Beispiel der Virgin Atlantic Airways

Um eine neue Multimedia-Plattform für kommerzielle Flüge zu bewerben, verwendete Virgin Mobile doppeldeutige Sprüche. Die Monitore waren 9 Inches groß (ca. 22 cm Bildschirmdiagonale) und versprachen *Vergnügen/Lust*. Darüber hinaus konnte man sich selbst beschäftigen, oder – wie im Spruch dargestellt – *an sich selbst spielen*.

---

<sup>135</sup> Vgl. (Schröder 2016)

<sup>136</sup> Vgl. (Bnamericas 2017)

<sup>137</sup> Vgl. (Valcárcel 2016)



Abbildung 36: Die angewandte Strategie und das Wording passten nicht zur Realität in Lateinamerika.

### Worst-Practice Beispiel von Virgin Mobile:

*Wörtliche Übersetzung:* „Für alle, die lieber Virgin sind, statt sich vergewaltigen zu lassen“.

*Sinngemäße Übersetzung:* „Für alle, die lieber Virgin sind, statt sich (preislich) abzocken zu lassen“.



Abbildung 35 (Fortsetzung): Die angewandte Strategie und das Wording passten nicht zur Realität in Lateinamerika.

## Lateinamerika

### #NiUnaMenos – im Kampf gegen Frauenmorde

Mehr als zwölf Frauen werden täglich in Lateinamerika getötet, weil sie Frauen sind. Gegen diese „Femizide“ hat sich in Chile eine Protestbewegung formiert. Denn die Frauenmorde sind nur der extreme Auswuchs eines tiefer sitzenden gesellschaftlichen Problems.

Von Sophia Boddenberg | 21.06.2017

*Abbildung 37: Auszug eines Artikels von Deutschlandfunk zur Situation in Lateinamerika.*

## 5. Integration und Reintegration

Eines der in Kapitel 2 vorgestellten theoretischen Modelle ist das von Schein. Das Kulturebenen-Modell sagt aus, dass die dritte Ebene einer Kultur die Grundannahmen betrifft und dass diese im Alltag nicht unbedingt von Individuen hinterfragt werden. Der Grund dafür ist, dass gerade diese kulturellen Eigenschaften fest mit Personen verwachsen und allgegenwärtig sind.<sup>138</sup>

Bei Auslandsentsendungen ist aber gerade die persönliche Einstellung zu den eigenen Grundannahmen von hoher Bedeutung. Nur wer die eigene Kultur und ihre Wertvorstellungen mit einer gewissen Offenheit hinterfragt, kann sich empathisch und empfänglich gegenüber der neuen Kultur zeigen. Ein Kulturschock ist unausweichlich, denn das Recherchieren und Auseinandersetzen mit einer landestypischen Kultur und deren Gepflogenheiten oder das Orientieren in der Urlaubsregion bieten nur eine entfernte Sicht auf die örtliche Arbeitssituation oder gar auf leitende Aufgaben. Nachdem die Kulturmuster überwunden wurde, folgt eine Phase des Einlebens. Während dieser Zeit ist mit einer positiven Steigung der Emotionen zu rechnen, weil sich die Person nicht mehr fremd vorkommt. Spätestens hier hat sie hinter die Artefakte und Werte des neuen Landes geschaut und teilt sogar im besten Fall die dortigen Grundannahmen. Die Dependence profitiert an diesem Punkt auch

---

<sup>138</sup> Vgl. (Schein und Schein 2018)

von den aus dem Heimatmarkt mitgebrachten Know-how und kann dieses passend zur dortigen Strategie spezifisch einbringen.<sup>139</sup>

Wenn sich das Projekt dem Ende neigt und die Rückkehr in die Zentrale ansteht, kann der Abschied von der neuen Umgebung, den Kollegen und der Kultur emotional belastend sein. Im Heimatland angekommen findet erneut ein Kulturschock statt und geht mit einer Reintegration in das gewohnte kulturelle Umfeld einher. Die Unterschiede sind zu diesem Zeitpunkt am deutlichsten. Nun hat die Person aber eine zweifache Sicht auf die Unternehmensprozesse. Eine Introspektion mit Fokus auf einer kulturellen Evaluation findet statt und wird anschließend in den Reports mit dem restlichen Management geteilt. Der optimale Output einer Personalentsendung ist dann gegeben, wenn die Zentrale und die dezentralen Niederlassungen voneinander profitieren konnten und durch kulturelle Anpassungen beiderseits eine erhöhte Effizienz erreicht wurde.<sup>140</sup> Ist das der Fall, kann von einer *glokalen* strategischen Ausrichtung und Entwicklung gesprochen werden. *think global, act local*, auf die in den nächsten Kapiteln näher eingegangen wird.<sup>141</sup>

Es gibt aber auch Fälle, in denen eine Reintegration nicht oder nicht in Gänze bzw. nicht im selben Unternehmen möglich ist. Eine Ursache ist die veränderte Weltansicht des Rückkehrers, auch *Expatriate* (kurz. Expats), genannt. Sollte die Zentrale die Reintegration nicht weiter anhand von Wiedereinstiegsprogrammen begleiten und sich stattdessen nur auf die erlangten Ergebnisse konzentrieren, begibt sie sich in die Gefahr von *Brain Drain*. Die Talentabwanderung ist dann gegeben, wenn Mitarbeiter oder Manager das Unternehmen verlassen und implizites Wissen mitnehmen. Die Nachbesetzung kann zwar neue Ansätze und Originalität mit sich bringen, doch das Risiko, dass eine Wissenslücke entsteht, ist relativ hoch. Durchschnittlich verlassen Expats das Heimatunternehmen innerhalb von drei Jahren nach ihrer Reintegration.<sup>142</sup>

Weitere Ursachen, die eine Reintegration erschweren, sind zum einen der erreichte Lebens- und Sozialstatus im Ausland und zum anderen die Assimilation an die nach wie vor geltenden unternehmerischen Hierarchien im

---

<sup>139</sup> Vgl. (Dilenge 2017)

<sup>140</sup> Vgl. (Fleiter 2006)

<sup>141</sup> Vgl. (The United Workplace 2017)

<sup>142</sup> Vgl. (Fleiter 2006)

Heimatland bei der Rückkehr. Während des Auslandsaufenthalts personifiziert ein Entsendeter die höchste repräsentative Instanz des Unternehmens. Diese Position bringt strategische und operative Freiheiten mit sich, die nach der Heimkehr in die Zentrale nicht mehr gelten werden. Hinzu kommt, dass die neu offerierte Position im Ursprungsland eventuell nicht nach den im Ausland erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen verlangt oder diese nicht weiter fördert.<sup>143</sup>

Außerdem gehen hohe Managementpositionen häufig mit Garantien, Voraussetzungen und individuellen Vertragsgestaltungen einher. Je nach Region der Entsendung können folgende Aspekte integriert sein: das Anmieten von Häusern oder Apartments in exklusiven Gegenden des Gastlands, eigene Security, Privat-Chauffeure, renommierte internationale Privatschulen oder Internate für die Kinder und ein Gehalt in Euro nach deutschem Standard, das sich durch die Umrechnung in die Auslandswährung monetär vervielfacht. Auf den erlangten Luxus muss häufig bei der Rückkehr verzichtet werden, was psychisch belastend sein kann.<sup>144</sup>

Weitere Ursachen, die eine Reintegration erschweren, sind zum einen der erreichte Lebens- und Sozialstatus im Ausland und zum anderen die Assimilation an die nach wie vor geltenden unternehmerischen Hierarchien im Heimatland bei der Rückkehr. Während des Auslandsaufenthalts personifiziert ein Entsendeter die höchste repräsentative Instanz des Unternehmens. Diese Position bringt strategische und operative Freiheiten mit sich, die nach der Heimkehr in die Zentrale nicht mehr gelten werden. Hinzu kommt, dass die neu offerierte Position im Ursprungsland eventuell nicht nach den im Ausland erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen verlangt oder diese nicht weiter fördert.<sup>145</sup>

Außerdem gehen hohe Managementpositionen häufig mit Garantien, Voraussetzungen und individuellen Vertragsgestaltungen einher. Je nach Region der Entsendung können folgende Aspekte integriert sein: das Anmieten von Häusern oder Apartments in exklusiven Gegenden des Gastlands, eigene Security, Privat-Chauffeure, renommierte internationale Privatschulen oder Internate für die Kinder und ein Gehalt in Euro nach deutschem Standard, das sich

---

<sup>143</sup> Vgl. (Fleiter 2006)

<sup>144</sup> Vgl. (Fleiter 2006)

<sup>145</sup> Vgl. (Fleiter 2006)

durch die Umrechnung in die Auslandswährung monetär vervielfacht. Auf den erlangten Luxus muss häufig bei der Rückkehr verzichtet werden, was psychisch belastend sein kann.<sup>146</sup>

Auf der nächsten Seite ist eine denkbare emotionale Entwicklung in Relation zur Zeit bei einer Entsendung visualisiert. Zu Anfang steht die Bekanntmachung der Entsendung, die gleichzeitig den Beginn einer neuen professionellen Etappe symbolisiert. Der Kandidat, der sich für die offene Stelle beworben hat oder selektiert wurde, bekommt die Zusage und den konkreten Auftrag für die ausländische Niederlassung. Diese Phase wird von Vorfreude begleitet. Mit dem Verlauf der Zeit kann aber auch Traurigkeit hinzukommen, da die Person Freunde, Familie und das soziale Umfeld für eine Weile nicht mehr sehen wird.

Die Entsendung an sich und das Ankommen im Gastland bringen einen großen Kulturschock mit sich, der erst verarbeitet werden muss. Wenn sich die Person an die neue Situation gewöhnt hat, folgt auch die soziale Integration. Hierbei versteht sie bereits die neue Kultur und fühlt sich in der neuen Gesellschaft, samt ihrer Werte, ihrer Kommunikationskultur und ihrem Verhalten, wohl. Der nächste Schritt tritt erst bei mehrjährigen Entsendungen auf. Die Inklusion beschreibt das höchste Maß an Verbundenheit mit dem Gastland. An dieser Stelle wird bereits von einer zweiten Heimat gesprochen, deren Grundannahmen die Person akzeptiert und verinnerlicht hat und nach denen sie ihr Leben ausrichten wird. Deswegen ist die Rückkehr, nach Ablauf der vereinbarten Entsendungszeit, umso schwieriger zu bewältigen – auf persönlicher, professioneller oder kultureller Ebene. Der erneute Abschied von Kollegen und Nachbarn, die vielleicht sogar Freunde geworden sind, ist mit Melancholie verbunden. Schließlich ist die Person bereits Teil ihrer Gesellschaft geworden.

In Deutschland angekommen erleidet die Person erneut einen Kulturschock. Die oben explizierten Gründe dafür, wie die Einordnung in der Unternehmenshierarchie, der Verzicht auf Standards des Gastlands oder der nicht mehr erforderliche Einsatz der gelernten Kompetenzen, können für Unzufriedenheit sorgen. Die eigene Kultur wird aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, es findet eine Evaluation statt. Sollte nach individueller Einschätzung weiterhin eine kognitive Dissonanz auftreten (Spannungszustand zwischen den

---

<sup>146</sup> Vgl. (Fleiter 2006)

realisierenden Handlungen und persönlichen Überzeugungen), muss einer der psychischen Pole angepasst werden. Die Adaptation (an die neue Situation) kommt dann zustande, wenn durch das Kündigen eine neue berufliche Perspektive anvisiert wird oder die eigenen Gefühle und Werte sich normalisiert haben.

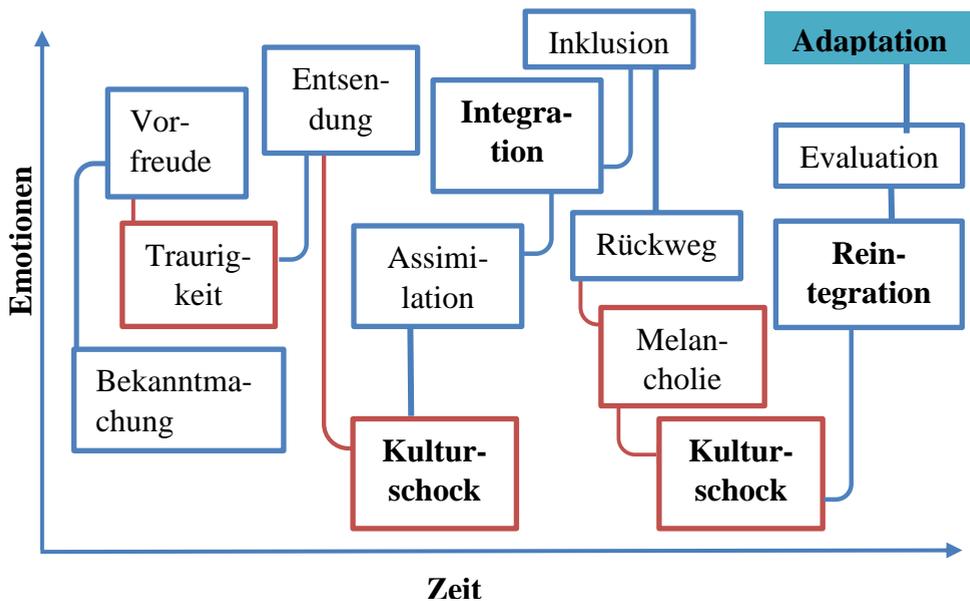


Abbildung 38: Kulturelle Integration-Reintegration-Journey – Eigene Darstellung

### 3.2.4 Risiken der kulturellen Anpassung

In den vorherigen Kapiteln wurde erläutert, welche Chancen sich aus einer kulturell adaptierten Kommunikation ergeben können. Wo Chancen sind, existieren aber auch Risiken, die es zu antizipieren gilt und gegen die rechtzeitige Maßnahmen zu entwickeln sind. Gemeint sind keine Anpassungen, die die operative Ebene betreffen, sowie die Adaptierung der Produktpalette an die Präferenzen des Zielmarktes oder die Identifikation von regionalen und subkulturellen Personas für die Feinabstimmung der Marketingentwicklung. Bei den soeben genannten Elementen ist eine unternehmerische Anpassung

notwendig. Diese Aspekte repräsentieren aber die Akkulturation nicht in Gänze.

Eines der Ziele, das mit der Erschließung neuer Märkte einhergeht, ist die Gewinnmaximierung durch Expansion. Hierfür müssen regionale Kontakte geknüpft und die neue Marktsituation muss analysiert werden. Unabhängig vom Standort werden sich zumindest rechtliche und legale Gegebenheiten vom Heimatmarkt unterscheiden. Hier ist ebenfalls eine Anpassung im Sinne von Einhaltung fundamental. Doch kulturelle Besonderheiten, das Verständnis von Moral und die gelebten Grundprinzipien können darüber hinaus abweichend sein. Im schlimmsten Fall stehen sie sogar im direkten Konflikt mit den gelebten Werten im Headquarter.

Zur Verdeutlichung werden einige der möglichen Konflikte, nicht landesspezifisch, gegenübergestellt:

<b>Headquarter</b>	<b>Expansion</b>
Frauenquote im Management	Befürwortung eines männlichen Managements
Alternativer Lifestyle	Klassische heterosexuelle Monogamie
Soziale Benefits	Gesetzliche Mindestanforderungen
Ethischer Code of Conduct	Korruption
Antidiskriminierung	Xenophobie
Ökologisches und nachhaltiges Mindset	Ausnutzung gesetzlicher Lücken

Die auf der rechten Seite der Tabelle exemplarisch aufgelisteten Themenfelder widersprechen den Prinzipien der Zentrale, könnten aber lokale wirtschaftliche Vorteile generieren und den Aufbau einer regionalen Reputation und Identität fördern. Wenn eine öffentliche Ausschreibung nur mittels Bestechungsgeldern gewonnen und Vergabeverfahren durch die amtierende Legislative manipuliert werden, sollten Unternehmen abwägen, welche Auswirkungen eine vollkommene kulturelle Assimilation haben könnte. Beispielsweise wird der heimische Markt in Mitleidenschaft gezogen, da die Integrität des Unternehmens nicht mehr intakt wäre. Mit Vorwürfen ethischer Natur zuzüglich Green- u. Social-Whashing-Skandalen müsste gerechnet werden.

Im nächsten Kapitel findet vordergründig ein empirischer Theorie-Praxis-Transfer statt.

## 4. Qualitative empirische Untersuchung auf der Grundlage leitfadengestützter Experteninterviews

### 4.1 Forschungsdesign

Der Ablauf eines Forschungsprozesses innerhalb der empirischen Sozialforschung kann in zwei Arten differenziert werden: linear und zirkulär, wobei die linearen Prozesse vorwiegend in der quantitativen Forschung präsent sind und der zirkuläre Ablauf die idealtypische Strategie für qualitative Forschung darstellt (siehe nächste Seite).<sup>147</sup>

Die Stichprobenziehung erfolgt nicht zufällig und umfasst wenige Untersuchungsobjekte. Die Auswahl der Experten auf ihrem Gebiet richtet sich nach der Forschungsfrage, zum Beispiel sind Studenten Experten fürs Lernen und Professoren Experten fürs Lehren.<sup>148</sup> Die Betrachtung der einzelnen Kandidaten ist bereits der erste Schritt im zirkulären Forschungsprozess. Die Abfolge ist kreisförmig dargestellt, da die Interviews in der Regel individuell geführt werden und sich, wenn mehrere Experten befragt werden, der Prozess so wiederholt. Der Modellkreis besteht aus den Schritten der Stichprobenziehung (Wahl des Subjekts), der Datenerhebung (Interviewdurchführung) und der Aufbereitung der Analyse (Ausführung der Transkription und der qualitativen Inhaltsanalyse).<sup>149</sup> Wenn die gesamten Informationen beschafft wurden und analysiert vorliegen, geht es an die letzten Schritte des qualitativen Forschungsprozesses.

---

<sup>147</sup> Vgl. (Flick 1991)

<sup>148</sup> Vgl. (Berger 2021)

<sup>149</sup> Vgl. (Valentin 2011)

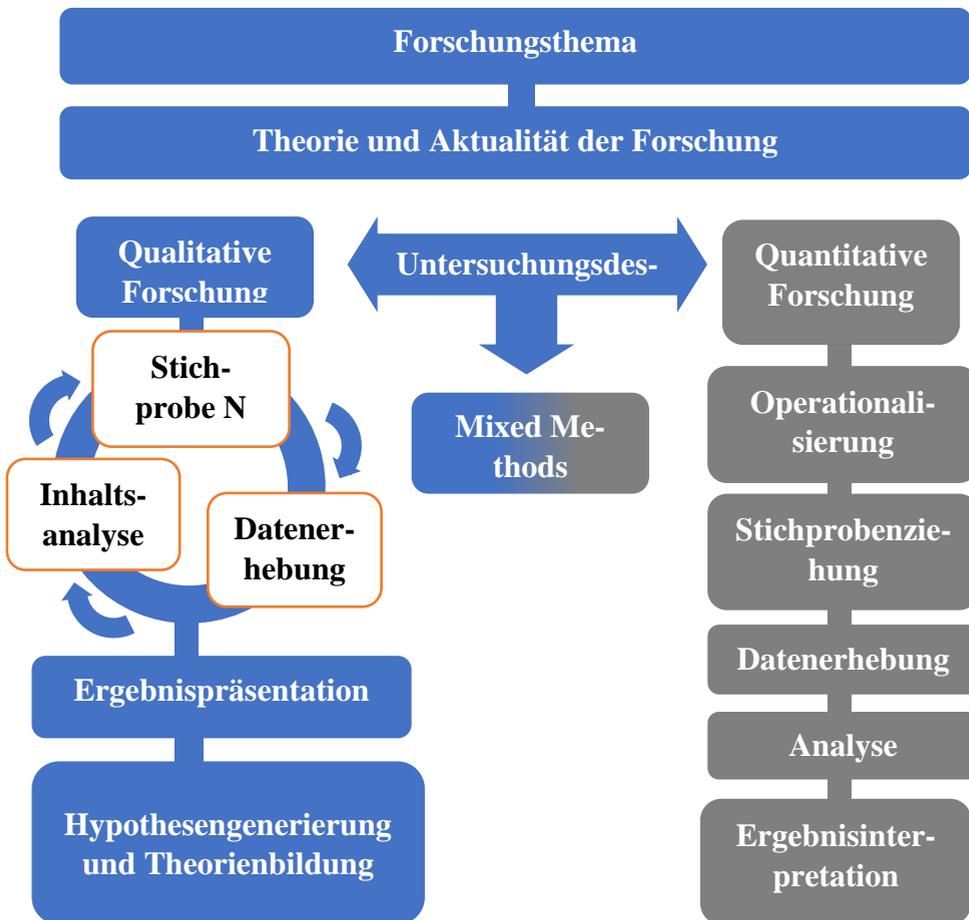


Abbildung 39: Qualitativer und quantitativer Forschungsprozess in Anlehnung an Witt (2001) – Eigene Darstellung

#### 4.2 Auswahl der Experten

Für die leitfadenbasierten Experteninterviews wurden fünf Gesprächspartner ausgewählt. Diese haben eine Gemeinsamkeit, sie leben aktuell oder haben vorübergehend im Ausland gelebt. Dadurch verfügen sie über eine binationale Sicht auf die kulturrelevante Unternehmenskommunikation beider Länder. Die Experten konnten jeweils Deutschland mit einem weiteren Markt

vergleichen und ihren subjektiven Eindruck teilen. Die Vergleichsmärkte sind England, Australien, die USA, die Türkei und Dänemark.

Folgende Tabellen fassen die demographischen Angaben der Interviewpartner zusammen und enthalten allgemeine Informationen.

### Metadaten

<b>1. Interview</b>	
Kennung	EXP 1
Pseudonym	CJ
Datum	18.05.2022
Dauer	75 Minuten
Interviewer	André Mezzich Santaya
Ort	Marketingbüro
Bemerkung	CJ ist Referent fürs Marketing
Geschlecht	Männlich
Alter	52
Aktueller Wohnort	Hamburg
Längerfristiger Aufenthalt in	London – Vereinigtes Königreich (UK)
<b>2. Interview</b>	
Kennung	EXP 2
Pseudonym	PG
Datum	20.05.2022
Dauer	65 Minuten
Interviewer	André Mezzich Santaya
Ort	Zoom-Konferenz
Bemerkung	PG befand sich auf einer Dienstreise
Geschlecht	Männlich
Alter	29
Aktueller Wohnort	Hamburg
Längerfristiger Auslandsaufenthalt	Australien

<b>3. Interview</b>	
Kennung	EXP 3
Pseudonym	MS
Datum	21.05.2022
Dauer	50 Minuten
Interviewer	André Mezzich Santaya
Ort	Pferdestall in Appen bei Hamburg
Bemerkung	MS besitzt mehrere Reitbeteiligungen
Geschlecht	Weiblich
Alter	22
Aktueller Wohnort	Hamburg
Längerfristiger Auslandsaufenthalt	USA
<b>4. Interview</b>	
Kennung	EXP 4
Pseudonym	EZ
Datum	24.05.2022
Dauer	80 Minuten
Interviewer	André Mezzich Santaya
Ort	Türkisches Restaurant
Bemerkung	EZ ist eine der Inhaberinnen
Geschlecht	Weiblich
Alter	32
Aktueller Wohnort	Hamburg
Längerfristiger Auslandsaufenthalt	Türkei
<b>5. Interview</b>	
Kennung	EXP 5
Pseudonym	TB
Datum	26.05.2022
Dauer	60 Minuten
Interviewer	André Mezzich Santaya
Ort	Zoom-Konferenz
Bemerkung	TB ist nach Dänemark ausgewandert
Geschlecht	Männlich
Alter	29
Aktueller Wohnort	Kopenhagen
Längerfristiger Auslandsaufenthalt	Hamburg

### 4.3 Durchführung der Experteninterviews: Datenerhebung und Transkription

Die insgesamt fünf Experteninterviews wurden nach Möglichkeit und zeitlicher sowie räumlicher Verfügbarkeit der Teilnehmenden live geführt. Einige Interviews fanden aber auch digital über die Videokonferenzplattform *Zoom* statt. Bei den Interviews, die vor Ort stattgefunden haben, wurde ein Smartphone als Diktiergerät verwendet. Für die Videointerviews wurde mittels Open-Broadcaster-Software (OBS-Studio) der Ton aufgenommen. Die jeweiligen Einverständniserklärungen liegen dem Verfasser vor. Da den Teilnehmenden Anonymität schriftlich zugesichert wurde und gemäß der Datenschutzgrundverordnung, sind diese Dokumente nicht Teil dieser Bachelorarbeit.

Die unterschriebenen Einverständniserklärungen stimmen mit dem in Anhang 2 dargestellten Muster inhaltlich überein.

Die Verschriftlichungen der Interviews wurden nach dem vereinfachten Transkriptionssystem von Dresing und Pehl erstellt. Dieser zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass wörtlich transkribiert wird und nicht zusammenfassend. Es finden außerdem sprachliche Glättungen statt, sprich Wordopplungen, Satzabbrüche, Verzögerungs- oder Zustimmungslaute werden für eine verbesserte Lesbarkeit nicht miterfasst. Äußerungen, die besonders betont worden sind, wurden komplett in Großschrift geschrieben und nonverbales, aber für den Zusammenhang relevantes Verhalten wurde mit einer Doppelklammer gekennzeichnet, zum Beispiel: ((lacht)).

Darüber hinaus enthalten die Transkripte eine durchgehende Zeilennummerierung, die über die Seitenenden fortgesetzt wird. Die Nummerierung ist interviewspezifisch und fängt jedes Mal erneut bei 1 an. Die Redebeiträge beider Sprecher sind zugunsten eines verständlichen und aufgeräumten Layouts mit Absätzen voneinander getrennt.

Die Dokumente zur Transkription werden separat zur Bachelorthesis abgegeben.

#### 4.4 Datenanalyse und Kategorienbildung

Bei der qualitativen Datenanalyse handelt es sich um den wissenschaftlichen Prozess, der mit der Datenauswertung einhergeht und in der Kategorienzuweisung bzw. deren Erstellung mündet. Der Erkenntnisgewinn lässt sich aus zwei Perspektiven elaborieren – deduktiv sowie induktiv.

Bei der deduktiven Datenanalyse werden sogenannte Kategorien bereits vor dem minutiösen Befassen mit dem Datenmaterial erstellt. Die Kategorien, unter denen die generalisierten Aussagen der Experten zusammengefasst werden, entstehen demnach aus der theoretischen Investigation, die vor der Datenerhebung stattfindet. Bei dieser Vorgehensweise würden die Interviews nur nach den festgelegten Kriterien analysiert.

Die induktive Datenanalyse sieht eine induktive Kategorienbildung vor. Dies bedeutet, dass erst beim Auswerten des Datenmaterials, hier der Experteninterviews, Kategorien aus dem jeweiligen Inhalt gebildet werden. Hierfür wird ein Zwischenschritt eingesetzt, das Codieren. Beim Analysieren der vorliegenden Antworten und Äußerungen werden die inhaltstragenden Stellen extrahiert und mit einem oder mehreren Schlüsselwörtern codiert. Des Weiteren lassen sich in Relation stehende Codes miteinander verknüpfen oder inhaltlich ein- und zuordnen. Im weiteren Auswertungsverfahren werden aus den jeweiligen zuvor geformten Codes induktiv Kategorien (K) gebildet, indem die Kernaussagen generalisiert werden. Für eine interviewübergreifende Interpretation der Subjektivität einzelner Experten können die jeweiligen Analyseeinheiten auch zusammengeführt werden, dabei entstehen sogenannte Ober- unter Unterkategorien (OK, UK).

Der Verfasser dieser Bachelorarbeit hat sich für eine computerunterstützte und induktive Auswertungsmethode entschieden. Für das effektive Codieren der fünf Experteninterviews wurde die Software MAXQDA verwendet. Diese ist im Euroraum das führende Programm für qualitative Datenanalysen (QDA). Es erleichtert die Handhabung der Auswertung und hält die Ergebnisse, anhand von Codes und Notizen, am linken Rand der Transkripte fest (siehe Anhang). Dadurch werden Gütekriterien der qualitativen Forschung, wie Transparenz und Intersubjektivität, eingehalten. Auf die Gütekriterien wird im Anschluss an die Ergebnispräsentation eingegangen.

#### 4.5 Ergebnisse: Vorstellung und Interpretation der Kategorien

Nachdem die fünf leitfadenbasierten Experteninterviews geführt und ausgewertet wurden, konnten die Ergebnisse interpretiert werden. Hierbei wurde das Modell *Die 13 Säulen des qualitativen Denkens* von Mayring herangezogen. Gemäß diesem Konzept müssen zur Interpretation der analysierten Daten vor allem drei Kernelemente angewandt werden, das Vorverständnis, die Introspektion und die Forscher-Gegenstand-Interaktion.

Das Vorverständnis beschreibt eine vor der Erhebung geschehene Auseinandersetzung mit der zu besprechenden Thematik. Die Introspektion, wörtlich eine Selbstbeobachtung, meint fallspezifisch die Berücksichtigung von Randnotizen oder Kommentaren, die während der Interviews entstanden sind und eventuell zur lückenlosen Erfassung einiger Interviewpassagen benötigt werden. Die Forscher-Gegenstand-Interaktion beschreibt, dass der Forschende durch Eigenarten, Empathie, Qualifikationen oder Performanz die Qualität des Interviews beeinflussen kann.

Die Ergebnisse wurden tabellarisch dargestellt. In der linken Spalte sind die zehn Oberkategorien (OK) mit den insgesamt 48 Unterkategorien (UK) aufgeführt und auf der rechten Seite findet sich die jeweilige Interpretation vom Verfasser dieser Bachelorarbeit.

Die Tabelle mit den Resultaten befindet sich im Anhang unter dem Punkt 6. *Interpretation der Kategorien*.

#### 4.6 Gütekriterien qualitativer Forschung nach Mayring

Da der qualitative Forschungsansatz nicht auf ökonometrische und standardisierte Methoden setzt, lassen sich die Ergebnisse nicht ad hoc quantifizieren und als Diagramm samt Lage- und Streumaßen darstellen. Dennoch müssen die Ergebnisse, zuvor auch der gesamte Forschungsprozess, sogenannte Gütekriterien erfüllen. Die allgemeinen Gütekriterien für qualitative Forschung sind Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite.

Die genannten Parameter wurden von Mayring als Ausgangslage verwendet, um diese noch etwas zu präzisieren und um drei weitere zu ergänzen. Im Folgenden wird auf die insgesamt sechs Gütekriterien qualitativer Forschung

nach Mayring eingegangen: Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation.

### **1. Verfahrensdokumentation**

Das gesamte Verfahren, von der Idee und Grundannahme über die Expertenwahl bis zur gewählten Auswertungsform, muss logisch aufgebaut und dokumentiert werden. Dies soll verhindern, dass der Forschungsprozess und die Ergebnisse in irgendeiner Form im Nachhinein manipuliert werden können. Dieser Punkt schließt die oben genannte Transparenz mit ein.

### **2. Argumentative Interpretationsabsicherung**

Quantitative Ergebnisse können verschieden interpretiert werden. Gerade im Zuge der Replizierbarkeit durch weitere Forschende können Variationen vorkommen. Bedeutsam hierbei ist nur, dass die jeweilige subjektive Interpretation der Forscher argumentativ aus dem vorliegenden Material oder dem personellen Vorwissen gerechtfertigt werden kann.

### **3. Regelgeleitetheit**

Die Auswertung der vorliegenden Ergebnisse muss nach vorher festgelegten Regeln durchgeführt werden. Sollten sich durch die Art oder Komplexität des erhobenen Materials die Verfahrensregeln nicht oder nicht in Gänze anwenden lassen, können diese praxisbasiert angepasst werden. Solche Korrekturen oder Adaptionen müssen aber ebenfalls dokumentiert werden. So ist eine bessere Nachverfolgbarkeit gegeben und der Erkenntnisgewinn, dass eine zuvor getroffene Annahme nicht funktioniert hat, geht nicht verloren.

### **4. Nähe zum Gegenstand**

Dieses Gütekriterium baut auf einem der Grundgedanken der qualitativen Forschung auf. Das Forschungsumfeld darf demnach nicht artifiziell sein, denn dadurch würde möglicherweise die Qualität der Ergebnisse beeinflusst werden. Nach Möglichkeit müssen die Forschungsgegenstände an

einem ihnen bekannten bis heimischen Ort individuell untersucht werden. So soll gewährleistet sein, dass eine interne Validität der Antworten vorliegt. Die Nähe zum Gegenstand kann schließlich folgendermaßen zusammengefasst werden: Der Forscher begibt sich im Optimalfall zum Interviewpartner und nicht andersherum.

## **5. Kommunikative Validierung**

Die kommunikative Validierung meint einen Datenabgleich zur Absicherung. Bevor die Erkenntnisse publiziert werden können, muss die Auswertung den Befragten vorgelegt werden. Auf diesem Weg können diese validieren, ob die Analyse den Kern ihrer Aussagen erfasst und richtig zugeordnet hat oder ob mögliche Verständnisfehler die Ergebnisse verzerrt haben. Zudem ist zu erwähnen, dass die Untersuchungsgegenstände im Regelfall weiterhin an dem Fortschritt der Forschung interessiert sein dürften, sodass die Validierung gleichzeitig stattfindet.

## **6. Triangulation**

Das letzte Gütekriterien nach Mayring ist die Triangulation. Diese kann auch als Perspektiverweiterung betrachtet werden. Durch abweichende, aber stets durch dieselbe Forschungsfrage geleitete Settings soll eine Mitigation möglicher Fehler stattfinden. Die Triangulation lässt sich in vier Gruppen unterteilen. Bei der Datensatz-Triangulation wird die Replizierbarkeit der Ergebnisse mit einem anderen Datensatz untersucht. Mit der Methoden-Triangulation wird geprüft, ob zum Beispiel auch bei einem quantitativen Forschungsansatz dieselben Ergebnisse herauskämen. Die Investigator-Triangulation besteht darin, dass ein weiterer Forscher die Untersuchung nachempfindet. Bei der Theorien-Triangulation wird die Übereinstimmung der Ergebnisse untersucht, wenn andere Theorien als Fundament herangezogen werden.

## 5. Fazit und Handlungsempfehlung

### 5.1 Fazit

Die Bedeutung einer kulturelevanten Unternehmenskommunikation zur Erschließung neuer internationaler Märkte wurde bereits auf dem Titelblatt dieser Bachelorarbeit angedeutet. Die Bezeichnung als erfolgsrelevanter Faktor lässt im Vorfeld einen Blick in die darauffolgende Untersuchung werfen.

Das vom Verfasser gewählte Thema erfordert eine gewisse Empfänglichkeit für Diversität und setzt gleichermaßen Empathie voraus. In der Einleitung werden zwei Werbeplakate derselben Automarke präsentiert, die so unterschiedlich sind, dass sie die Lust zum Forschen erwecken. Es herrscht die Notwendigkeit zur Anpassung der externen Unternehmenskommunikation.

Im zweiten Abschnitt, in dem der theoretische Rahmen festgelegt wird, wird verdeutlicht, wie viele unterschiedliche wissenschaftliche Modelle es gibt, um allein die kulturelle Vielfalt und Einzigartigkeit zu erfassen. Hier tritt bereits der erste Erkenntnisgewinn auf, denn durch die wissenschaftlichen Untersuchungen, die den vorgestellten Modellen zugrunde liegen, wurden signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Kulturen festgestellt – sei es hinsichtlich der Einstellung zur Familie und zur Machtverteilung innerhalb einer Gesellschaft, in der Ausprägung der Maskulinität, bei den Emotionen oder bei der Inklinaton zu einer Leistungsgesellschaft. Eine Mehrzahl der theoretischen Unterpunkte wurde für ein besseres Verständnis mit einem Ankerbeispiel aus der Realität versehen.

Der praxisorientierte dritte Abschnitt dieser Bachelorarbeit präsentiert die Globalisierungsfaktoren, die eine zentrale Rolle spielen, wenn ein Unternehmen vor der Expansion in einen neuen internationalen Markt steht. Außerdem werden neben der kulturelevanten Kommunikation weitere erfolgskritische Faktoren für eine unternehmerische Ausweitung in neue Märkte vorgestellt. Darunter fallen das richtige Timing, das mit einer gründlichen Marktanalyse einhergeht, und die verschiedenen Diversifikationsstrategien. Zudem wurden weitere zu berücksichtigenden kulturellen Aspekten zusammengetragen, die ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden dürfen, zum Beispiel die jeweilige nationale Produktidentifikation und die Herausforderungen sowie Konsequenzen von Management-Entscheidungen. Zuletzt wurde in diesem

Abschnitt auf Risiken eingegangen, die dadurch entstehen, dass Unternehmen sich zu sehr an das Ausland anpassen.

Im empirischen Abschnitt wird unter anderem die anstehende wissenschaftliche Vorgehensweise vorgestellt. Darunter fallen das Forschungsdesign und die gewählte Datenerhebungsmethode, hier leitfadengestützte Experteninterviews. Nach der Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse und der Codierung der Auswertungseinheiten aus den entstandenen Transkripten ließen sich induktiv 48 Kategorien erstellen. Zur Übersichtlichkeit und anstehenden Interpretation wurden die Kategorien in Supra- und Subkategorien unterteilt, sodass eine Auflistung mit zehn Überkategorien als Ergebnis entstand.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich aus der intersubjektiven doppelten Reduktion der Auswertungseinheiten 10 erfolgskritische Aspekte der kulturelevanten Unternehmenskommunikation herausbilden lassen, in denen sich 48 mögliche exemplarische Vertiefungen finden lassen. Somit hat sich die Annahme bestätigt, dass Unternehmen nur eine erfolgreiche Expansion in neuen internationalen Märkten bewältigen können, wenn sie bereit sind, ihre Kommunikationsstrategie an die jeweiligen Gegebenheiten anzupassen.

Zur konkreten Beantwortung der Forschungsfragen:

### **1. Unterscheidet sich die Unternehmenskommunikation in verschiedenen Ländern? Wenn ja, wodurch?**

**Antwort:** Ja, die interne und die externe Unternehmenskommunikation unterscheiden sich in allen untersuchten Ländern (England, Australien, USA, Türkei, Dänemark und Peru). Die Hauptunterschiede in der externen Unternehmenskommunikation bestehen bei der Auffälligkeit bzw. Emotionalität der Außenwerbung, der Kundenansprache, den nationalen Präferenzen und dem Sinn für Humor. Bei der internen Unternehmenskommunikation waren verschiedene Führungsstile von autoritär bis laissez faire, die Gruppendynamik der Arbeitnehmer, die Machtdistanz zum Vorgesetzten und der etablierten Hierarchie.

## 2. Worin liegt die Notwendigkeit zur Unterscheidung bei der Strategieimplementierung?

**Antwort:** Die Notwendigkeit besteht darin, dass kulturelle Anpassung als einer der relevantesten erfolgskritischen Faktoren zur Markterschließung angesehen werden kann. Ohne die benötigte Empfänglichkeit und Empathie sowie Allianzen und lokale Partner sowie Mitarbeiter kann keine strategische Expansion vorgenommen werden. Die wenigsten Firmen bzw. Marken können es sich leisten, auf ihr Image und ihr Prestige zu setzen und sich nicht, über eine Übersetzung oder Umrechnung hinaus, zu adaptieren. Die untersuchten Märkte in dieser Bachelorarbeit unterscheiden sich deutlich voneinander und zwei von den fünf waren Nachbarländer. Es gab also bereits innerhalb desselben Kontinents regionale Unterschiede.

## 3. Wie gehen Unternehmen bzw. deren Marken mit den unterschiedlichen Kulturen um?

**Antwort:** Im Laufe der quantitativen Datenerhebung hat sich gezeigt, dass sich die von den Experten genannten Marken alle in dem jeweiligen Ausland gut etabliert haben. Folgende Beispiele unterstreichen dies.

Die Automobilmarke *BMW* zeigt sich in Kalifornien bunter und jugendlicher als in Hamburg, wo auch die Einstiegs-Sportmodelle mit Eleganz und dem Premium-Vorteil beworben werden.

In Dänemark ist *Pepsi* eine Allianz mit *Carlsberg* eingegangen, damit die Softgetränke in den Abfüllanlagen vom nationalen Bier-Giganten gefertigt und in Vertrieb gegeben werden können. Im Gegenzug tragen alle *Pepsi*-Flaschen das zusätzliche *Carlsberg*-Logo. Dieser strategische Vorteil hat *Pepsi* höhere Umsätze und mehr Beliebtheit als *Coca-Cola* eingebracht.

Der türkische Smart-Lieferdienst *Getir* hat Hamburg als eine seiner ersten Expansionsstädte innerhalb Deutschlands ausgesucht. Ein Grund hierfür wird die Anzahl an türkischen und deutsch-türkischen Mitbürgern sein, deren Loyalität, wie im Interview gezeigt, sicher ist. Die bunte und auffällige Uniform

wurde beibehalten, das Unternehmen setzt aber anders als im Heimatmarkt auf E-Roller und E-Fahrräder, um den in Deutschland relevanten Nachhaltigkeitsaspekt zu respektieren.

Die *Deutsche Bahn* hat über ihre Tochterfirma *Arriva* bei der Übernahme mehrerer englischer Verkehrsunternehmen, außer bei der Projektleitung und beim Team, auf allen Führungsebenen komplett auf das dortige Personal gesetzt. So konnten sich die Mitarbeiter weiterhin mit ihrem Unternehmen und ihren direkten Vorgesetzten identifizieren.

Volkswagen bewirbt nicht aktiv das kleine Stadtmodell *Polo* in Australien, sondern sein Pick-up-Modell *Amarok*. Die Werbung berücksichtigt geoklimatische Gegebenheiten, geht stark auf Freundschaften ein und setzt immer auf eine ausgelassene Gruppe von Menschen, seien das Freunde oder Familien als Werbemotiv

## 5.2 Handlungsempfehlung

Vor dem Hintergrund, dass die internationalen Märkte, auf die sich die Experten im Einzelnen bezogen haben, erkennbare Unterschiede aufweisen, sind die Handlungsempfehlungen situativ zu verstehen und separat zu betrachten. Darüber hinaus wurde keine weitere Einschränkung bezüglich Branche oder Produkt getroffen, da primär die kulturellen Unterschiede im Vordergrund stehen. Die Handlungsempfehlungen weisen an der Stelle Ähnlichkeiten mit einem internationalen *Code of Conduct* auf.

In der Annahme, dass eine mögliche unternehmerische Expansion bevorsteht, wobei Deutschland als Heimatmarkt fungiert, müssen folgende Aspekte für die jeweiligen Länder zur Kenntnis genommen und nach Möglichkeit implementiert werden.

**England (London)**

- Humorvoller Werbeauftritt mit doppeldeutigen oder satirischen Elementen
- Britisches Englisch als Werbesprache
- Offenheit für sozialinklusive Themen, Diversitäts- und Queer-Marketing
- Proaktiver, hilfsbereiter und freundlicher Kundenservice
- Produktrabatte und *Incentives* wie *get one free* kommen gut an.
- Offene und flache Organisationskultur mit einer längst etablierten Du

**Australien (Sunshine Coast)**

- Rurale Umgebung mit geoklimatischen Herausforderungen. Markenkonzept muss Resistenz und Robustheit verinnerlichen. Funktionalität und Assistenz vor Ort sind wesentliche Faktoren
- Heimische Produkte werden bevorzugt, daher empfiehlt es sich, Kooperationen mit lokalen Lieferanten einzugehen.
- Stark ausgeprägte Gruppendynamik, Verschmelzung zwischen Arbeits- und Freundesgruppen, Außenaktivitäten an der Tagesordnung.
- Trend zur eigenen personellen Entfaltung und Selbstfindung, personalisierbare Produkte kommen gut an
- Australisches Englisch als Werbesprache
- Flache bis nicht vorhandene Hierarchien und eine Mate-Kultur

## **USA (Los Angeles)**

- Große, auffällige, bunte Werbung, emotionsgeladene Werbung, die dem Kunden Gefühle vermittelt, keine verschriftlichten Fakten
- Management muss amerikanisch sein. Lokale Belegschaft muss sich mit dem Unternehmen und den Vorgesetzten identifizieren können. Produktivitätssteigerung bei vorhandenem Heimatgefühl
- Work-Life-Balance ist verhältnismäßig noch nicht weit ausgeprägt. Durch ein überdurchschnittliches (deutsches) Angebot an Corporate Benefits könnten sich Arbeitgeber Attraktivität sichern und das Employer-Branding stärken.
- Keine Sex-sells-Kampagnen
- Amerikanisches Englisch als Werbesprache. Wortspiele können in Spanglish (Spanisch + Englisch) zur Geltung kommen.
- Amerikanische Flaggen und patriotische Symbole sind beliebte Marketingelemente.

### **Türkei (Istanbul)**

- Große und auffällige Werbung. Die Quantität ist wichtiger als die Ästhetik.
- Die Werbesprache ist ausschließlich Türkisch. Keine Verwendung von Anglizismen oder englischen Slogans
- Sehr starker Nationalbezug. Flaggen und türkische Symbole sind beliebte Marketingelemente.
- Nachhaltigkeit ist noch kein großes Thema, hier bietet sich die Rolle als Pionier-Unternehmen an.
- Starke Marktregulierungen und politisches Mitspracherecht bezüglich der Art von Werbekampagnen
- Bestehende deutsche Unternehmen setzen auf einen transnationalen Führungsstil. Es werden beispielsweise sowohl türkische als auch deutsche Feiertage gefeiert.
- Natürlichkeit und Reinheit von Babyprodukten sind nicht der Standard. Hier ergibt sich ebenfalls eine Marktnische.
- Produkte müssen preislich zugänglich gemacht werden. Eine reine Umrechnung in türkische Lira reicht nicht aus. Prozessoptimierungen und lokale Lieferanten können hier eine Möglichkeit sein, lokale Preise anbieten zu können.

**Dänemark (Kopenhagen)**

- Elegantes Auftreten mit Fokussierung auf Optik. Funktionalität ist zweitrangig.
- Die Beliebtheit von Lakritz-Geschmack ist nicht zu unterschätzen und er sollte immer als Variation angeboten werden.
- Nachhaltigkeit und Elektrifizierung, gerade im Mobilitätssektor, ist weit fortgeschritten und wird als neuer Standard angesehen.
- Geschlechtergleichheit, soziale Inklusion, Queer-Marketing und natürliche (nicht idealisierte) Nacktheit sind gesellschaftlich akzeptierte Themen.
- Nationale Unternehmen sind stark in der jeweiligen Branche vertreten, vernetzt und diversifiziert. Strategische Allianzen können von Vorteil sein.
- Flache Unternehmenshierarchien und eine stark vertretene Start-up-Kultur.
- Überschneidungen mit dem deutschen Mindset hinsichtlich Understatement. Auch in Dänemark gilt: Weniger ist mehr.

Im nächsten Abschnitt wird auf den weiteren Forschungsbedarf eingegangen.

## 6. Kritische Würdigung und Weiterer Forschungsbedarf

In der vorliegenden Bachelorthesis ging es um die Erschließung neuer internationaler Märkte und es wurde die Frage in den Mittelpunkt gestellt, ob kulturell relevante Unternehmenskommunikation hierfür ein Erfolgsfaktor sein könnte. Das gewählte Untersuchungsdesign ist die qualitative Forschungsmethode. Demnach stand die authentische Subjektivität der einzelnen Teilnehmer im Vordergrund. Zur Datenerhebung wurde die wissenschaftliche Methode der leitfadengestützten Experteninterviews genutzt. Diese Interviews wurden unter Berücksichtigung der Gütekriterien qualitativer Forschung und der 13 Säulen des qualitativen Denkens nach Mayring geführt. Die fünf Forschungsgegenstände lebten oder leben alle in Deutschland und haben bereits im Ausland Lebenserfahrung sammeln können. Dadurch war die Expertengruppe in Bezug auf die Auswahl der Länder heterogen.

Die Interviews verliefen gut, die Forscher-Gegenstand-Interaktion war freundschaftlich geprägt und das machte die Erhebung der Daten angenehm. Die absolute Menge an induktiv erschlossenen Kategorien war zum Ende größer als erwartet. Vor dem Hintergrund, dass allen in etwa dieselben Fragen gestellt wurden, war die jeweilige thematische Richtung ihrer Antworten unterschiedlich. Es waren zudem alle gültigen Perspektiven in Relation zur Thematik, sodass die dialogischen Exkurse wertvolle und bis dahin noch unentdeckte Aspekte hervorgebracht haben.

Die computergestützte Analyse und Auswertung der Transkripte mittels MAXQDA war effektiv. Das farbliche Codieren der einzelnen Analyseeinheiten und die post-analytische Verschiebung zur Kategorienstellung waren besonders zielführend. Als später mit einer qualitativen Inhaltsanalyse die Ankerbeispiele und die dazugehörigen Textpassagen generalisiert und reduziert wurden, gingen damit der induktive Erkenntnisgewinn und die Wissensgenerierung einher. Durch die anschließende Interpretation der Ergebnisse ließen sich die drei zuvor aufgestellten Forschungsfragen beantworten. Zusätzlich kann festgehalten werden, dass durch die insgesamt 48 gebildeten Kategorien eine signifikante Menge an kulturellen Unterschieden und Besonderheiten festzustellen war. Diese ließen sich in zehn Suprakategorien

zusammenfassen. Dieser Schritt diene aber nur der Übersichtlichkeit und gegebenenfalls der Replizierbarkeit der Forschungsergebnisse.

Zudem konnten keine Widersprüche oder Abweichungen zwischen der Theorie, den Praxisbeispielen und der Empirie festgestellt werden.

## Weiterer Forschungsbedarf

Zur weiteren Vertiefung in der Thematik der kulturelevanten Unternehmenskommunikation empfiehlt sich die weitere Erforschung mittels quantitativer Methoden. Auf diesem Weg könnte überprüft werden, ob die qualitativ erhobenen Daten und die daraus abgeleiteten Thesen auch für eine Stichprobe oder sogar für eine Population repräsentativ sein könnten.

Einige für den Ausblick interessanten Hypothesen wären zum Beispiel:

1. Wenn Marken sich kulturell anpassen, dann verzeichnen sie mehr Gewinn.
2. Wenn Konsumenten ins Ausland gehen, dann präferieren sie dennoch heimische Produkte.
3. Wenn das Management nicht lokal besetzt ist, identifizieren sich die Arbeitnehmer nicht mit ihren Vorgesetzten.

Die vorgestellten Hypothesen könnten operationalisiert werden, sodass in Bezug auf die jeweilige Thematik wissenschaftliche standardisierte Fragebögen erstellt werden können und quantitativ daran geforscht werden kann.

## Literaturverzeichnis

- Achouri, Cyrus. *Human Resources Management - Eine praxisbasierte Einführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2015.
- Adelhard, Christine, Alexander Drost, und Stephan Wels. *Tagesschau*. 14. 09 2021. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/vw-diesel-skandal-prozess-101.html> (Zugriff am 01. 05 2022).
- Amazon. *Amazon*. 2022. [https://www.amazon.de/gp/video/storefront?filterId=OFFER\\_FILTER=PRIME](https://www.amazon.de/gp/video/storefront?filterId=OFFER_FILTER=PRIME) (Zugriff am 08. 05 2022).
- Ashraf, Yousuf. *Auto Express - The world's best-selling cars*. 07. 01 2022. <https://www.autoexpress.co.uk/best-cars-vans/33872/worlds-best-selling-cars#:~:text=The%20Toyota%20Corolla%20was%20the,1.1%20million%20sales%20in%202020.> (Zugriff am 09. 05 2022).
- Ayala, Besanya Santiago. *JP Linguistics*. 15. 07 2020. <https://www.jplinguistics.com/spanish-blog/the-puerto-rican-dialect-an-essential-guide-to-sounding-like-a-boricua> (Zugriff am 01. 05 2022).
- Babos, Marietta. *Evolutionäre Betrachtung der Marktdynamik - Märkte und Unternehmen im Evolutionstest*. Wiesbaden: Springer, 2015.
- Becker, Christian. *Gabler Wirtschaftslexikon*. 15. 02 2018. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internationales-marketing-38344> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Behörde für Mobilität und Verkehrswende. *Behörde für Mobilität und Verkehrswende*. 01. 04 2022. <https://www.hamburg.de/bvm/> (Zugriff am 07. 05 2022).
- Berger, Peter. „Modul: Wissenschaftliches Arbeiten Qualitativ.“ 2021.
- Bezirksamt Bergedorf. *Stabstelle Smart City & Innovation*. 12. 03 2019. <https://www.hamburg.de/mysmartlife/>.

- Binder, Elisabeth. *Der Tagesspiegel - Ist es unhöflich, zu pünktlich zu sein?* 27. 10 2019. <https://www.tagesspiegel.de/berlin/puenktlichkeit-in-deutschland-ist-es-unhoeflich-zu-puenktlich-zu-sein/25158454.html> (Zugriff am 30. 04 2022).
- Bnamericas. *Bnamerica - Virgin Mobile says goodbye to Peruvian subscribers.* 17. 09 2017. <https://www.bnamericas.com/en/news/virgin-mobile-says-goodbye-to-peruvian-subscribers> (Zugriff am 09. 05 2022).
- Bolkart, J. *Statista.* 25. 01 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1225451/umfrage/umfrage-zur-nutzung-von-videotelefonie-vor-und-waehrend-der-corona-pandemie-in-deutschland/> (Zugriff am 03. 05 2022).
- BR Bayerischer Rundfunk. *Faszination Psychologie.* 28. 10 2016. <https://www.br.de/telekolleg/faecher/psychologie/sprache-kommunikation102.html> (Zugriff am 01. 05 2022).
- Bradley, Frank. *International Marketing Strategy.* Financial Times/Prentice Hall: New Jersey, 2005.
- Brinkmann, Martina. *TUHH.* 25. 09 2014. <https://www.tuhh.de/zeitbeilage/startseite/frugale-produktion.html> (Zugriff am 09. 05 2022).
- Bruhn, Manfred. *Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis.* Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- Coiffard, Rene, und Christian Von den Brincken. *W&V - "Gen Z hebt die Always-On-Mentalität auf die nächste Stufe".* 04. 06 2019. <https://www.wuv.de/Exklusiv/Specials/Parallelwelten/%22Gen-Z- hebt-die-Always-On-Mentalit%C3%A4t-auf-die-n%C3%A4chste-Stufe%22> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Coskun, Tuna, und Cevahir Ejder. *Native Advertising - Digitale Werbung mit neuen Formaten.* Wiesbaden: Springer, 2018.
- Dávila Sáenz, Alex. *Marketeros LATAM - Peruanos toman en cuenta su orgullo nacional para elegir marcas locales.* 31. 05 2016. <https://www.marketeroslatam.com/peruanos-toman-cuenta-orgullo-nacional-elegir-marcas-locales/> (Zugriff am 07. 05 2022).

- Deliverect. *What is a dark kitchen?* 10. 03 2020.  
<https://www.deliverect.com/us/blog/dark-kitchens/what-is-a-dark-kitchen> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Dilenge, Marco. *Haufe - Fünf Tipps für eine erfolgreiche Auslandsentsendung*. 09. 08 2017. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/tipps-fuer-eine-erfolgreiche-auslandsentsendung/entsendung-tipps-fuer-eine-erfolgreiche-auslandsentsendung\\_80\\_402550.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/tipps-fuer-eine-erfolgreiche-auslandsentsendung/entsendung-tipps-fuer-eine-erfolgreiche-auslandsentsendung_80_402550.html) (Zugriff am 02. 05 2022).
- Donaldson, Tara. *Sourcing Journal*. 18. 11 2014.  
<https://sourcingjournal.com/feature/sourcing-spotlight-manufacturing-peru-td-20794/> (Zugriff am 07. 05 2022).
- El Comercio. *El Comercio - Derrame de petróleo: capitán de buque Mare Doricum revela que no “hubo acción para contener” el crudo vertido de parte de Repsol*. 30. 01 2022.  
<https://elcomercio.pe/lima/sucesos/derrame-de-petroleo-capitan-de-buque-mare-doricum-revela-que-no-hubo-accion-para-contener-el-crudo-vertido-de-parte-de-repsol-refineria-la-pampilla-ventanilla-giacomo-pisani-nndc-noticia/> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Engelhard, Johann. *Gabler Wirtschaftslexikon*. 14. 02 2018.  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/eprg-modell-32545/version-256088> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Erbacher, Christian Eric. *Grundzüge der Verhandlungsführung*. vdf Hochschulverlag AG an der ETH: Zürich, 2018.
- Fisher, Roger, William Ury, und Patton Bruce. *Das Harvard-Konzept - Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse*. München: Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH, 2018.
- Flachsenberg, Helene. *Spiegel Start: Spitzname im Job - Für Sie immer noch Leni*. 30. 10 2020. <https://www.spiegel.de/start/spitzname-im-job-sollte-man-sich-lieber-mit-vollem-namen-vorstellen-a-ecda798c-6873-47bc-b9c8-c9099ab3a060> (Zugriff am 30. 04 2022).
- Fleiter, Dirk. *Deutschland Funk - Kulturschock Deutschland*. 06. 08 2006.  
<https://www.deutschlandfunk.de/kulturschock-deutschland-100.html> (Zugriff am 02. 05 2022).

- Flick, Uwe. *Stationen des qualitativen Forschungsprozesses*. Weinheim: BELTZ, 1991.
- Focus Online. *Focus - Präsident verspätet sich bei Initiative für Pünktlichkeit*. 13. 11 2013. [https://www.focus.de/politik/ausland/perus-praesident-verspaetet-sich-puenktlichkeitsinitiative\\_id\\_1783705.html](https://www.focus.de/politik/ausland/perus-praesident-verspaetet-sich-puenktlichkeitsinitiative_id_1783705.html) (Zugriff am 30. 04 2022).
- . *Focus Online*. 07. 09 2021. [https://www.focus.de/finanzen/news/mit-bis-zu-130-km-h-muenchner-robotaxis-sixt-mobileye-und-nio-planen-2022-fahrerlose-shuttles\\_id\\_20926663.html](https://www.focus.de/finanzen/news/mit-bis-zu-130-km-h-muenchner-robotaxis-sixt-mobileye-und-nio-planen-2022-fahrerlose-shuttles_id_20926663.html) (Zugriff am 07. 05 2022).
- Fowks, Jacqueline, und Ignacio Fariza. *El Pais - Crece la protesta ciudadana en Lima contra Repsol por el derrame de petróleo en el mar*. 04. 01 2022. <https://elpais.com/internacional/2022-01-24/crece-en-lima-la-protesta-ciudadana-contra-repsol-por-el-derrame-de-petroleo-en-el-mar.html> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Fromm, Jeff. *Forbes*. 07. 01 2021. <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2021/01/07/on-youtube-tiktok-and-ben-jerrys-five-undeniable-truths-about-marketing-to-gen-z/?sh=5c14ce3fb972> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Gestion. *Gestion - Gobierno busca restringir el ingreso de ropa china al país*. 23. 05 2012. <https://gestion.pe/impresa/gobierno-busca-restringir-ingreso-ropa-china-pais-11488-noticia/> (Zugriff am 07. 05 2022).
- Göbel, Elisabeth. *Neue Institutionenökonomik - Grundlagen, Ansätze und Kritik*. Stuttgart: Utb, 2021.
- Goffin, Keith, und Cornelius Herstatt. *Innovationsmanagement - Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlon-Prinzip*. München: Finanzbuch Verlag, 2013.
- Greenwald, Michelle. *Forbes - How Memes Help And Hurt Brands: Maximizing The Upside And Minimizing The Downside*. 04. 03 2019. <https://www.forbes.com/sites/michellegreenwald/2019/03/14/how->

memes-are-helping-and-hurting-brands-maximizing-the-upside-and-minimize-the-downside/?sh=1a77c8482a1a (Zugriff am 02. 05 2022).

Hampden-Turner, Charles, und Fons Trompenaars. *Riding the Waves of Culture - Understanding Diversity in Global Business*. London: John Murray Press, 2022.

Handelsblatt. *Handelsblatt - Deutsche sind Kombi-Weltmeister*. 29. 01 2013.

<https://www.handelsblatt.com/mobilitaet/motor/zulassungsstatistik-deutsche-sind-kombi-weltmeister/7702914.html> (Zugriff am 09. 05 2022).

Heinzelmann La Paz, Steffen. *nd Journalismus von links - Streit um Ölkatastrophe an Perus Küste*. 30. 01 2022. <https://www.nd-aktuell.de/artikel/1160884.umweltkatastrophe-in-suedamerika-streit-um-oelkatastrophe-an-perus-kueste.html> (Zugriff am 02. 05 2022).

Hildebrandt, Martha. *El Comercio*. 06. 02 2011.

<https://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/martha-hildebrandt-explica-significado-hora-peruana-yhora-cabana-noticia-709604> (Zugriff am 30. 04 2022).

Hofstede Insights. *Hofstede Insights - Consulting, Training, Certification, Tooling*. 01. 01 2022. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/> (Zugriff am 12. 02 2022).

Hofstede, Geert. *Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values*. Kalifornien - USA: SAGE Publications, 1980.

Holtbrügge, Dirk, und Carina Friedmann. „Die Ordnung jenseits der Welt der sicht baren Dinge - Besonderheiten der Personalführung in Indien.“ *DGFP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung*, 12 2011.

Homburg, Christian. *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2020.

- Hürlimann, Beat. *Horizont - Fünf Gen Z-Trends, die die Zukunft von Markenbeziehungen verändern*. 20. 04 2022.  
<https://www.horizont.net/schweiz/nachrichten/meta-studie-fuenf-gen-z-trends-die-die-zukunft-von-markenbeziehungen-veraendern-199319?crefresh=1> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Interbenavente. *INTERBENAVENTE - Emporio comercial de ropa más grande de Latinoamérica*. 21. 04 2021.  
<https://interbenavente.es/art/42905/emporio-comercial-de-ropa-mas-grande-de-latinoamerica> (Zugriff am 07. 05 2022).
- Jänicke, Martin. *Megatrend Umweltinnovation - Zur ökologischen Modernisierung von Wirtschaft und Staat*. 07: 30, 2012.
- Jeep. *Der Jeep Compass - Die Evolution des Kompakt- SUV*. 2022.  
<https://www.jeep.de/jeep-compass/plug-in> (Zugriff am 29. 04 2022).
- Knowledge at Wharton. *Knowledge at Wharton - Branding Lessons from Inca Kola, the Peruvian Soda That Bested Coca-Cola*. 03. 10 2012.  
<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/branding-lessons-from-inca-kola-the-peruvian-soda-that-bested-coca-cola/> (Zugriff am 09. 05 2022).
- Kolkmann, Birgit. *Digitale fünfte Gewalt im Staat?* 15. 01 2021.  
<https://www.deutschlandfunkkultur.de/soziale-medien-digitale-fuenfte-gewalt-im-staat-100.html> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Kollmann, Tobias. *E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2019.
- Krieger, Kai Harald. *Guerilla Marketing - Alternative Werbeformen als Techniken der Produktinszenierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Krings, Ulrich. *Erfolgsfaktor Controlling - Der Controller als Inhouse-Consultant*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012.
- La Republica. *La Republica - Importación de ropa en Perú: China lidera, se acercan Bangladesh, Vietnam y Colombia*. 12. 02 2022.  
<https://larepublica.pe/economia/2022/02/12/importacion-de-ropa-en->

peru-china-lidera-se-acercan-bangladesh-vietnam-y-colombia/  
(Zugriff am 07. 05 2022).

Ley, Julia. *Islamische Redewendungen im Alltag - Mehr als Allahu akbar*.  
11. 04 2021. <https://www.deutschlandfunkkultur.de/islamische-redewendungen-im-alltag-mehr-als-allahu-akbar-100.html> (Zugriff am 30. 04 2022).

Lima Gris. *Lima Gris- Repsol mintiío: No fueron 7 galones sino 6 mil barriles que se derramaron en litoral peruano* . 19. 01 2022.  
<https://limagris.com/repso-mintio-no-fueron-7-galones-sino-6-mil-barriles-que-se-derramaron-en-litoral-peruano-video/> (Zugriff am 02. 05 2022).

Magunia, Roland. *Hamburger Abendblatt*. 16. 04 2022.  
<https://www.abendblatt.de/hamburg/article235098909/Drei-Jahre-Moia-in-Hamburg-Start-unter-Pandemiebedingungen.html> (Zugriff am 08. 05 2022).

McDonald's. *McDonald's Blog - Chicken Maharaja Mac: The Indian Answer to Big Mac*. 08. 11 2016.  
<https://mcdonaldsblog.in/2016/11/chicken-maharaja-mac-the-indian-answer-to-big-mac/> (Zugriff am 07. 05 2022).

Mercados Nacionales. *Peru Retail*. 18. 01 2021. <https://www.peru-retail.com/peru-textil-del-valle-busca-consolidarse-como-la-planta-textil-mas-sostenible-del-mundo/> (Zugriff am 07. 05 2022).

Mikuteit, Hanna-Lotte. *Otto Newsroom - Kultur*. 27. 11 2021.  
<https://www.abendblatt.de/wirtschaft/article233949947/firmenkunden-hamburg-otto-aldi-duzen-siezen-unternehmenskommunikation-sprache.html> (Zugriff am 01. 05 2022).

Miles Mobility. *Miles*. 2022. <https://miles-mobility.com/agb> (Zugriff am 08. 05 2022).

Mobileye. *Mobileye an Intel Company* . 2022.  
<https://www.mobileye.com/de/fleets/> (Zugriff am 07. 05 2022).

- Moss, Christoph. *Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer, 2015.
- O'Bryan, Amanda. *Positive Psychology*. 12. 12 2021. <https://positivepsychology.com/internal-external-locus-of-control/> (Zugriff am 06. 04 2022).
- Office of The United States Trade Representative. *Office of The United States Trade Representative*. 13. 07 2021. <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement> (Zugriff am 30. 04 2022).
- Otto. *Otto*. 2022. <https://www.otto.de/haushalt/waschmaschinen/?ansicht=einstieg> (Zugriff am 07. 05 2022).
- Pawlik, V. *Statista*. 02. 12 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/175764/umfrage/konsumierte-marken-von-limonaden-cola-und-energygetraenken/#:~:text=Laut%20der%20Verbrauchs%2D%20und%20Medienanalyse,wurde%20Coca%2DCola%20light%20getrunken.> (Zugriff am 09. 05 2022).
- Pehrsson, A. *Springer Link*. 15. 03 2019. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-018-0242-7> (Zugriff am 07. 05 2022).
- Perleche, Johana. *La Republica - El uso de uniforme escolar en colegios públicos y privados, ¿obligatorio o voluntario?* 10. 03 2022. <https://larepublica.pe/sociedad/2022/03/01/clases-presenciales-2022-el-uso-de-uniforme-escolar-en-colegios-publicos-y-privados-obligatorio-o-voluntario/> (Zugriff am 01. 05 2022).
- Peru Retail. *Peru Retail - Arca Continental Lindley: "Hoy llegamos al 99% de las más de 100 mil bodegas que hay en Lima"*. 02. 10 2017. <https://www.peru-retail.com/entrevista/arca-continental-lindley-bodegas-lima/> (Zugriff am 09. 05 2022).
- Peru21. *Peru 21 - Comerciantes de Gamarra queman ropa china en señal de protesta*. 08. 28 2013. <https://peru21.pe/lima/comerciantes->

gamarra-queman-ropa-china-senal-protesta-121898-noticia/ (Zugriff am 07. 05 2022).

- Plank, Benjamin. *BCS - Bundesverband Carsharing*. 09. 11 2021. <https://carsharing.de/presse/pressemitteilungen/carsharing-branchentreibt-digitale-vernetzung-voran> (Zugriff am 08. 05 2022).
- Plaza Vea. *Plaza Vea*. 2022. <https://www.plazavea.com.pe/bebidas/gaseosas> (Zugriff am 09. 05 2022).
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York City: Free Press, 2004.
- Preuß, Olaf. *Welt*. 23. 12 2021. <https://www.welt.de/regionales/hamburg/article235829148/Wie-Moia-und-Vay-Hamburg-zur-Stadt-der-Autos-ohne-Fahrer-machen-koennten.html> (Zugriff am 07. 05 2022).
- RAE - Real Academia Española. *Nueva Gramatica de la Lengua Española*. Madrid: Espasa, 2016.
- Reinsch, Melanie. *Weser Kurier - Einheitliche Kleidung an Hamburger Schule*. 01. 02 2021. <https://www.weser-kurier.de/politik/einheitliche-kleidung-an-hamburger-schule-doc7e4icrr1jr9fl0351sf> (Zugriff am 01. 05 2022).
- Reintjes, Dominik. *Wirtschaftswoche*. 20. 07 2019. <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/sharenow-chef-ich-hatte-keine-angst-vor-der-fusion-von-car2go-und-drivenow/24467574.html> (Zugriff am 08. 05 2022).
- Rieber, Daniel. *Mobile Advertising - Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2017.
- Ripley. *Simple Ripley*. 2022. [https://simple.ripley.cl/electro/lavanderia/lavadoras?facet=Precio%3A%2479.990%20-%20%24407.490&ic-dinsecadoras=&page=1&gclid=Cj0KCQjwsdiTBhD5ARIsAIPw8CJV OikqIInRb0Rrk3nAFJLJfNsgqHNpU255Z88kaUZBKxxUt7rXm8aAmL2EALw\\_wcB&s=mdco](https://simple.ripley.cl/electro/lavanderia/lavadoras?facet=Precio%3A%2479.990%20-%20%24407.490&ic-dinsecadoras=&page=1&gclid=Cj0KCQjwsdiTBhD5ARIsAIPw8CJV OikqIInRb0Rrk3nAFJLJfNsgqHNpU255Z88kaUZBKxxUt7rXm8aAmL2EALw_wcB&s=mdco) (Zugriff am 07. 05 2022).

- RPP. *RPP - Repsol sobre derrame de petróleo: "Nosotros no ocasionamos el desastre ecológico"*. 19. 01 2022.  
<https://rpp.pe/lima/actualidad/derrame-de-petroleo-en-ventanilla-repsol-procedimos-con-la-descarga-tras-verificar-que-no-habia-alerta-de-tsunami-noticia-1381630> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Sabel, Nicole. *Interkulturelle Kompetenz - Einfluss der Kultur auf das internationale Management*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2010.
- Sawinski, Nadine. *W&W - Jedem seine Marke. Vom Spagat zwischen Markenkommunikation und individuell relevanter Ansprache des Konsumenten*. 29. 01 2018. <https://www.wuv.de/Archiv/Jedem-seine-Marke.-Vom-Spagat-zwischen-Markenkommunikation-und-individuell-relevanter-Ansprache-des-Konsumenten> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Schaffmeister, Niklas, und Florian Haller. *Erfolgreicher Markenaufbau in den großen Emerging Markets - Ein praxisorientierter Ratgeber für gezieltes Markenwachstum in China, Indien, Russland und Brasilien*. Wiesbaden: Springer, 2018.
- Schein, Edgar H., und Peter Schein. *Organisationskultur und Leadership*. München: Vahlen, 2018.
- Scheltema-Stellaard, Jelena. *Company Match News*. 05. 07 2019.  
<https://news.companymatch.me/deutsch/die-7-haufigsten-kulturellen-unterschiede-am-arbeitsplatz/> (Zugriff am 13. 04 2022).
- Schröder, Axel. *Deutschlandfunk*. 02. 06 2016.  
<https://www.deutschlandfunk.de/sexismus-in-der-werbung-streit-ueber-grenzen-des-guten-100.html> (Zugriff am 09. 05 2022).
- Schugk, Michael. *Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft - Grundlagen und Interkulturelle Kompetenz für Marketing und Vertrieb*. München: Vahlen, 2014.
- Seidel, Michael Alexander. *Regionalmarketing als räumliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016.

- Smith, P. *Statista - Global apparel market - statistics & facts*. 02. 03 2022.  
[https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/#topicHeader\\_\\_wrapper](https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/#topicHeader__wrapper) (Zugriff am 07. 05 2022).
- Spiegel. *Spiegel - Denglische Werbung*. 04. 05 2011.  
<https://www.spiegel.de/karriere/denglische-werbung-worst-case-ist-keine-wurstkiste-a-760476.html> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Spotify. *Spotify*. 09. 12 2021.  
<https://open.spotify.com/album/3w1Tr9F91XMcsmBJQ8hS7H>  
(Zugriff am 01. 05 2022).
- Strobl, Herbert, und Josef Herget. *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices*. Wiesbaden: Springer, 2017.
- Studyflix. *5 Axiome der Kommunikation*. 25. 10 2019.  
<https://studyflix.de/biologie/die-5-axiome-von-paul-watzlawick-2698> (Zugriff am 01. 05 2022).
- Tagesschau. *Tagesschau*. 11. 01 2022.  
<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/audi-daimler-bmw-101.html> (Zugriff am 08. 05 2022).
- Teiner, Robin. *Die Anwendung der Ansoff Matrix für Wachstumsstrategien: Ausgestaltungsmöglichkeiten bei der Anwendung der Ansoff-Matrix zur Formulierung von Wachstumsstrategien am Beispiel eines hypothetischen Modells*. Hamburg: BACHELOR + MASTER Publishing, 2015.
- Textil del Valle. 27. 05 2020. <https://www.textildelvalle.pe/index.html>  
(Zugriff am 07. 05 2022).
- The City of Yokohama Europe Representative Office. *Open Yokohama*. 07. 10 2021. <https://yokohama-city.de/business-etikette-japan/> (Zugriff am 16. 04 2022).
- The CocaCola Company. *Coca-Cola America Latina*. 2021.  
<https://journey.coca-cola.com/inicio-pr> (Zugriff am 09. 05 2022).
- The United Workplace. *The United Workplace - Think global, act local - The importance of localisation to international expansion*. 06. 09

2017. <https://www.theunitedworkplace.com/insights/think-global-act-local-the-importance-of-localisation-to-international-expa> (Zugriff am 02. 05 2022).

The Walt Disney Company. *Disneyplus*. 2022.

[https://www.disneyplus.com/sign-up/?type=standard&&cid=DSS-Search-Google-71700000086983663-&s\\_kwcid=AL!8468!3!584672854958!e!!g!!disney%2B&gclid=Cj0KCQjw1N2TBhCOARIsAGVHqc5osLYdaduYIrehSepvz0mqTk608zJUhtHnMDon4CUAE54UKHbTtRgaAixCEALw\\_wcB&gclsrc=a.w.ds](https://www.disneyplus.com/sign-up/?type=standard&&cid=DSS-Search-Google-71700000086983663-&s_kwcid=AL!8468!3!584672854958!e!!g!!disney%2B&gclid=Cj0KCQjw1N2TBhCOARIsAGVHqc5osLYdaduYIrehSepvz0mqTk608zJUhtHnMDon4CUAE54UKHbTtRgaAixCEALw_wcB&gclsrc=a.w.ds) (Zugriff am 08. 05 2022).

Toyota USA. *Toyota USA*. 2021. <https://www.toyota.com/upcoming-vehicles/gr-hot-hatch/> (Zugriff am 09. 05 2022).

Trzeciak, Matthias. *Express*. 06. 10 2020.

<https://www.express.de/koeln/selbstscannerkassen-bei-rewe-in-koeln-eine-sache-nervt-50282?cb=1651504010516> (Zugriff am 02. 05 2022).

Valcárcel, Nicolás. *Mercado Negro - Virgin Mobile protagoniza polémica en su primera semana en Perú. ¿Qué es lo que pasó?* 27. 07 2016. <https://www.mercadonegro.pe/medios/informes/virgin-mobile-protagoniza-polemica-en-su-primera-semana-en-peru-que-es-lo-que-paso/> (Zugriff am 09. 05 2022).

Valentin, Mark. *Der qualitative Forschungsprozess als Herausforderung für Forschenden und Forschungsobjekt*. GRIN: München, 2011.

Varcárcel, Nicolás. *La Panamericana Sur se viste con paneles publicitarios*. 08. 02 2018. <https://www.mercadonegro.pe/via-publica/el-verano-del-outdoor/> (Zugriff am 29. 04 2022).

Vay. *Vay*. 2022. <https://vay.io/> (Zugriff am 07. 05 2022).

Vellnagel, Corinna Colette. *Cross-Cultural Brand Personality and Brand Desirability - An Empirical Approach to the Role of Culture on this Mediated Interplay*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2020.

VHH. *VHH*. 01. 01 2022. [vhbus.de](http://vhbus.de) (Zugriff am 02. 05 2022).

- Watzlawick, Paul. *Paul Watzlawick - Über menschliche Kommunikation*. 06 2014. <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html> (Zugriff am 01. 05 2022).
- Weck, Saskia. *Hermoney - Finanzfitness für Frauen*. 01. 02 2022. <https://www.hermoney.de/job-und-karriere/karrieretipps-fuer-mehrerfolg-im-job/soft-skills/paraverbale-kommunikation/> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Werner, Denis. *Andalusien 360 - Warum mañana nicht morgen bedeutet*. 2012. <https://www.andalusien360.de/magazin/warum-manana-nicht-morgen-bedeutet> (Zugriff am 30. 04 2022).
- Weyrauch, Timo. *Frugale Innovation - Eine Untersuchung der Kriterien und des Vorgehens bei der Produktentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2018.
- Williams, Demetrius. *Translate Media - Why Luxury Brands Need to Rethink Their Approach for the Next Generation of Shoppers*. 11. 07 2017. <https://www.translatemedia.com/translation-blog/luxury-brands-need-rethink-approach-next-generation-shoppers/> (Zugriff am 07. 05 2022).
- Williams, Robert. *Marketing Dive - Gen Z wants brands to be 'fun,' 'authentic' and 'good,' study says*. 20. 08 2020. <https://www.marketingdive.com/news/gen-z-wants-brands-to-be-fun-authentic-and-good-study-says/581191/> (Zugriff am 02. 05 2022).
- Wöhe, Günther, Ulrich Döring, und Gerrit Brösel. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Verlag Franz Vahlen, 2016.

## Anhangsverzeichnis

1.	Interviewleitfaden.....	XX
2.	Qualitative Inhaltsanalyse.....	XXIII
3.	Auflistung aller Supra- und Subkategorien.....	LXIII
4.	Interpretation der Kategorien.....	LVI
5.	Transkript EXP 1.....	LXXI
6.	Transkript EXP 2.....	LXXX
7.	Transkript EXP 3.....	XC
8.	Transkript EXP 4.....	XCIC
9.	Transkript EXP 5.....	CX

## 1. Interviewleitfaden

Für eine wissenschaftliche Datenerhebung mittels Experteninterviews sollte ein Interviewleitfaden angefertigt werden. Dies dient nicht nur der internen Validität und Transparenz, sondern zeugt von Vorbereitung und intrinsischem Interesse des Forschenden. Schließlich müssen die gestellten Forschungsfragen im Anschluss nach Möglichkeit systematisch und argumentiert beantwortet werden können. Der Verfasser dieser Bachelorthesis ist bei der Formulierung der Fragen deduktiv vorgegangen. Das bedeutet, dem Interviewleitfaden liegen der erarbeitete theoretische Hintergrund, die zusammenhängende themenspezifische Recherche und Beispiele renommierter global bekannter Marken zugrunde. An dieser Stelle ist es bedeutsam hervorzuheben, dass bei den Experteninterviews eine dialogische, möglichst genuine Datengenerierung angestrebt wurde. Aus diesem Grund konnte vom Leitfaden abgewichen werden. Dies kann gerade dann auftreten, wenn der Gesprächsverlauf eine andere Richtung einschlägt als zuvor geplant, der gewonnene Input aber als komplementär zur Thematik angesehen werden kann. Womöglich werden dadurch gänzlich neue Aspekte angesprochen. Hierbei handelt es sich um eine induktive Vorgehensweise der qualitativen Forschung.

### Forschungsfragen

- Unterscheidet sich die Unternehmenskommunikation in verschiedenen Ländern? Wenn ja, wodurch?
- Worin liegt die Notwendigkeit zur Unterscheidung bei der Strategieimplementierung?
- Wie gehen Unternehmen bzw. deren Marken mit den unterschiedlichen Kulturen um?

## 1. Intro, formale Aspekte und demographische Fragen:

- a) Begrüßung
- b) Benennung der Thematik und Bezugnahme auf die Forschungsfrage
- c) Mitteilung des anvisierten Ziels
- d) Alter
- e) Aktueller und früherer Wohnort

## 2. Hauptteil

- a) Welche Marken sind dir in \_\_\_\_\_ sofort aufgefallen bzw. in der Erinnerung geblieben? Und sind diese Marken auch in Deutschland vertreten?
- b) Wodurch unterscheidet sich deren Auftritt in beiden Ländern?
- c) Wie stehst du zu Anglizismen oder der Verwendung von englischsprachigen Slogans in Deutschland?
- d) Wie müsste sich dein Arbeitgeber im Ausland präsentieren, um erfolgreich zu expandieren?
- e) Wie müsste sich eine Marke aus dem Ausland hier präsentieren? Was ist besonders zu beachten im deutschen Markt?
- f) Kennst du ein Beispiel von einer gescheiterten Markterschließung? Und woran lag es?
- g) Inwieweit ist ein langjähriger Firmenbestand oder erlangte Bekanntheit für dich wichtig?
- h) Wie stehst du zu Sex-Sells-Strategien in der Unternehmenskommunikation?
- i) Inwiefern ist die lokale Verbundenheit/Herkunft einer Marke relevant für eine Inanspruchnahme des Services?
- j) Welche Werte sollte ein Unternehmen vertreten, damit du dich mit diesem identifizierst?

- k) Letzte Frage: Was könntest/möchtest du noch zu dieser Thematik erzählen?

### **3. Rückblick:**

- a) Antworten zusammenfassen und ggf. Ergänzungen notieren oder Korrekturen vornehmen

### **4. Ausblick:**

1. Subjekt in Kenntnis darüber setzen, was die nächsten Schritte sind

## 2. Qualitative Inhaltsanalyse

Die in runden Klammern (...) angegebenen Referenzen sind im Anhang zu finden. Die Bezeichnung *EXP* steht für den jeweiligen Experten. Hier gibt es eine Nummerierung von 1 bis 5. Das *Z* steht für die Zeilenangabe, die für jedes Interview iterativ zum Einsatz kam.

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>„Ja, man muss dazu sagen, es ist schon eine ganze Zeit her, dass ich dort gewohnt habe, aber damals gab es eben viel häufiger Marken, die es hier nicht gab. Und die sind natürlich auffälliger, weil man da auf was Neues stößt. Ich erinnere dieses BT, für <i>British Telecom</i>, mit diesen Punkten, was oben am Fernsehturm in London immer hing.“ (EXP 1, Z. 31–34)</p>	<p>Auffällige OOH-Werbung bzw. ihre aussagekräftige und nicht zu übersehende Platzierung bleibt auch über die Zeit in der Erinnerung.</p>	<p>Wenn der Einsatz von Außenwerbung vorgesehen ist, sollten die Größe und die Position eine zentrale Rolle spielen.</p>	<p>K1: Auffälligkeit</p>
<p>„In Deutschland macht man keine Werbung, die anderen Leuten auf die Füße tritt.“ (EXP 1, Z. 66–67)</p>	<p>Unternehmen versuchen, keine negative Reaktion auf gefährliche Marketingkampagnen zu erhalten.</p>	<p>Es gilt, Marketing-Risiken zu vermeiden.</p>	<p>K2: Marketing-Risiko</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>„Habe letztens einen Artikel über das <i>Doo-ring</i> gelesen, also Verkehrsunfälle, bei denen Fahrradfahrer gegen unaufmerksam geöffnete Autotüren fahren, aber ich finde das Wort einfach scheußlich. Entschuldige den Ausdruck. Ich glaube, damit schließt man 30 bis 50, vielleicht sogar 70 % der Bevölkerung aus, statt das gleich zu erfassen mit dem, was es ist. Anglizismen sind für mich eine Pest.“ (EXP 1, Z. 83–87)</p>	<p>Obwohl Englisch als Weltsprache gilt, sollte nicht die Annahme getroffen werden, dass alle Menschen sie beherrschen. Bei der Verwendung von englischen Begriffen, Anglizismen, oder Neuwortschöpfungen könnten Menschengruppen ausgeschlossen werden.</p>	<p>Die Verwendung einer nicht offiziellen Amtssprache kann einige Menschengruppen informativ ausschließen.</p>	<p>K3: Literarische Ausgrenzung</p>
<p>„Als Arriva damals mehrere Busbetriebe in London übernahm – das ist ja eine Tochter der Bahn –, da habe ich die</p>	<p>Bei internationalen M&amp;A-Geschäften gilt es, interkulturelle Mittelpunkte beider Unternehmen zu identifizieren und</p>	<p>Stereotypische Vorstellungen können unverhältnismäßige Sorgen oder Erwartungen in der Belegschaft wecken.</p>	<p>K4: Stereotypen</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>Übernahmen operativ vor Ort begleitet und die Stimmung war nicht so positiv. Die Leute dachten, so, jetzt kommen die Deutschen und kicken alle raus und machen daraus so ein richtig deutsches Unternehmen.“ (EXP 1, Z. 106–109)</p>	<p>eine gemeinsame Unternehmenskultur zu kreieren.</p>		
<p>„Zu förmlich, viel zu förmlich. Heutzutage geht es ja in Richtung ‚du‘ im Unternehmen. Vielleicht nicht mit allen Führungskräften, aber damals wäre so was undenkbar gewesen. Ein ‚Sie‘ war selbstverständlich hier und alle Texte, die an die Belegschaft rausgingen, das war kein Menschen-Deutsch, also kein umgangssprachliches, verständliches</p>	<p>Führungskräfte in Deutschland mussten stets von der Belegschaft gesiezt werden. Ein abweichendes Verhalten wurde nicht geduldet. Die interne Kommunikation der Unternehmen war durch eine amtliche Strenge gekennzeichnet.</p>	<p>In Deutschland herrschte eine effektive, auf professionelle Distanz ausgerichtete Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.</p>	<p>K5: Professionelle Distanz</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>Deutsch, sondern amtlich ((lacht)). Da fehlte nur noch der Stempel drunter.“ (EXP 1, Z. 114–118)</p>			
<p>„Also, der Service- und Dienstleistungsgedanke ist in England ein ganz anderer. Sagen wir so, wenn sie eine Zehn sind, dann sind wir in Deutschland eine Sieben. Je weiter östlich sogar Fünf oder Drei oder Null, weil sich der Dienstleistungsgedanke noch nicht überall durchgesetzt hat. Manche Supermarktkassierer bei uns sind so nach dem Motto: ‚Was willst du überhaupt?‘ Solche Unternehmenskulturen würden in London scheitern.“</p>	<p>Der Service- und Dienstleistungsgedanke ist in Deutschland, verglichen mit England, schwach ausgeprägt bis gar nicht vorhanden. Unternehmen mit unfreundlichem Personal würden auf dem englischen Markt nicht lange bestehen.</p>	<p>Englische Kunden sind einen besseren Kundenservice gewohnt. Dieser zeichnet sich durch Freundlichkeit und Zuverlässigkeit aus.</p>	<p>K6: Kundenservice</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>(EXP 1, Z. (133–138)</p> <p>„Der Umgang mit Menschen ist ja ganz anders. In London, weiß ich noch, gab es eine Rentnerfahrkarte, mit der durfte man ab 9:30 Uhr fahren. Spätestens um 9:00 Uhr standen sie aber schon an der Haltestelle. Und da hat das Unternehmen aber eine weitere Fahrkarte mit dem Namen <i>Twerly</i> rausgebracht, weil die (Rentner) immer gefragt haben: „Am I too early?““</p> <p>(EXP 1, Z. 152–156)</p>	<p>Externe Unternehmenskommunikation, in Form von Kundenansprache, unterscheidet sich signifikant. Die Persona <i>Rentner</i> wird in Deutschland und England unterschiedlich definiert. Selbst Nachbarländer können nicht vereinheitlicht betrachtet werden.</p>	<p>Kundenansprache ist landesspezifisch.</p>	<p>K7: Kundenansprache</p>
<p>„Es geht ja auch um Renommee. Bei technischen oder Sicherheitsprodukten könnte ich mir vorstellen, dass so eine Angabe mich</p>	<p>Bei Produkten wie Fahrstühlen, die zuverlässig und ausnahmslos funktionieren müssen, ist das erlangte Know-how eines</p>	<p>Das Renommee eines Unternehmens spielt bei Sicherheitsaspekten eine entscheidende Rolle.</p>	<p>K8: Safety first</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
beeinflussen würde. Also, Produkte wie Fahrstühle fallen mir spontan ein. Dabei sollte man nicht sparen und ggf. dieses Renommee bezahlen.“ (EXP 1, Z. 178–181)	Unternehmensentscheidend. Die Kaufentscheidung ist von einer langen und erfolgreichen Firmengeschichte beeinflusst.		
„Ich finde die Werbekampagnen gut, von denen es immer ein weibliches und ein männliches Motiv gibt. Es gibt was zu lachen und alle sind gleichgestellt. [...] Ich rede aber auch nicht vom Idealbild eines Körpers. Für jeden ist es ja anders definiert, ist reine Geschmackssache.“ (EXP 1, Z. 201–205)	Wenn Produkte sexualisiert beworben werden, sollte auf eine geschlechtliche Parität geachtet werden. Zudem sollten nicht immer idealtypische Models eingesetzt werden.	Nackte Haut kann als Werbeinstrument genutzt werden, solange mehrere Geschlechter imperfekt repräsentiert werden.	K9: Body Positivity
„Also, einmal zum Beispiel <i>Holden</i> . <i>Holden</i> ist <i>Chevrolet</i> , aber als australischer Auftritt. Das hat, glaube	Aus einer postanalytischen Recherche geht hervor, dass die australische Automobilmarke <i>Holden</i> im Jahr	Ausländische Firmenübernahmen können für die betroffene Bevölkerung belastend sein. Maßnahmen zur	K10: Lokale Empfänglichkeit

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>ich, was mit Markenrechten zu tun bei uns einfach, soweit ich weiß.“ (EXP 2, Z. 32–33)</p>	<p>1931 von der amerikanischen <i>General Motors</i> übernommen wurde. Um die stolzen australischen Kunden von sich zu überzeugen, wurde der Markenname beibehalten.</p>	<p>Bewahrung der nationalen Identität wirken empathisch und kooperativ.</p>	
<p>„Einerseits weil Australien komplett anders ist als Deutschland. Also, in Deutschland hast du ja recht kleine Ballungsräume und generell nicht sehr viel Fläche. Und allein mein Bundesstaat war ca. sechs Mal so groß wie Deutschland gefühlt. Dementsprechend waren die Auftritte anders, weil der Australier per se Reichweite schaffen muss, er braucht Platz für Equipment, hat mindestens einen</p>	<p>Geographische Gegebenheiten wirken sich auf die Produktpalette der Automobilhersteller aus. Rurale Gebiete erfordern größere, robustere und leistungsstärkere Fahrzeuge. Eventualitäten können mit urbanen Automodellen nicht gemeistert werden.</p>	<p>Eine Adaptierung bzw. Neuausrichtung der Produktpalette ist bei Märkten mit unterschiedlichen geoklimatischen Bedingungen unabdingbar.</p>	<p>K11: Geoklimatische Bedingungen</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
Ersatzreifen und einen Benzinkanister dabei.“ (EXP 2, Z. 45–51)			
„Der Australier und die Australierin sind generell mehr draußen als wir. Das kulturelle Miteinander ist ihnen sehr wichtig. [...] (Ein Auto) muss genug Platz für einen Grill und einige Surfbretter bieten. Man möchte ja mit Freunden was unternehmen und das meint nicht Kaffee und Kuchen im Wohnzimmer.“ (EXP 2, Z. 5962)	Partikularistische Kulturen zeichnen sich dadurch aus, dass zwischenmenschliche Beziehungen von hoher Bedeutung sind. Produkte müssen eine gewisse Größenkapazität aufweisen, damit sie diesem gesellschaftlichen Anspruch gerecht werden.	Die kulturelle Ausprägung zur Freundschaftsentwicklung und die Naturverbundenheit erschaffen eine Konstellation, die das Produktdesign beeinflussen wird.	K12: Gruppendynamik
„In der Regel ersetzen Anglizismen Wörter, die aber eh kein gutes Pendant liefern. Der deutsche Begriff ist meistens komplizierter, nicht prägnant oder nicht international genug. Wir	Anglizismen erweitern den Wortschatz aller Sprachen. Sie sind zudem prägnanter und internationaler. Vor dem Hintergrund, dass die Globalisierung Migration fördert, ist es	In Zeiten der Globalisierung sind Anglizismen eine sprachliche Homogenisierung.	K13: Sprachliche Homogenisierung

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>haben ja sehr viele Bürger mit Migrationshintergrund, die eher Englisch als Deutsch verstehen werden. Dann macht es doch Sinn, so was direkt in der Weltsprache zu kommunizieren.“ (EXP 2, Z. 74–78)</p>	<p>ratsam, Anglizismen für Keywords zu verwenden.</p>		
<p>„Auf jeden Fall würde ich unsere Produktpalette farblich anpassen. Ich denke bei Südamerika an Lebensfreude und große Familien. Da sind so Schwarztöne oder Grau wahrscheinlich nicht das Richtige, obwohl sie für uns als elegant gelten.“ (EXP 2, Z. 99–101)</p>	<p>Die farbliche Gestaltung von Produkten ist von den Wetter- und Lebensverhältnissen abhängig. Zusätzlich verändert sich die Farbwahrnehmung und Farbbedeutung je nach Region.</p>	<p>Kulturelle und klimatische Bedingungen beeinflussen die Farbauswahl der Konsumenten.</p>	<p>K14: Farbensymbolik</p>
<p>„Deutschland ist, glaube ich, ein Land, wo man schnell als (ausländisches) Unternehmen einen Fehltritt</p>	<p>Deutschland ist im Vergleich mit anderen nichteuropäischen Ländern stark reguliert und</p>	<p>Marktregulierungen schwächen die Machtdistanz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ab.</p>	<p>K15: Machtdistanz</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>machen kann. Wir haben Gewerkschaften, wir haben staatliche Regulierungen, Mindestanforderungen und selbstbestimmte Mitarbeiter, die nach Feierabend auch nicht unbedingt noch was für die Firma tun.“ (EXP 2, Z. 122–126)</p>	<p>reglementiert. Die legislativen und normativen Barrieren werden um eine selbstbestimmte Arbeitnehmerkultur ergänzt.</p>		
<p>„Die deutschen Mitarbeiter brauchen Struktur und verbindliche Zusagen. Also, sowas fängt ja schon bei der Planung von Projekten an. Termine und Deadlines müssen eingehalten werden. Dies gilt eben für beide Parteien.“ (EXP 2, Z. 128–130)</p>	<p>Deutsche Arbeitnehmer sind eine effektive und rigorose Arbeitsstruktur gewohnt und erwarten die gleiche Umsetzung von ihrem Gegenüber und vom eigenen Arbeitgeber.</p>	<p>In Deutschland gelten effektiv gestaltete arbeitsstrukturelle Prozesse.</p>	<p>K16: Effektive Arbeitsprozesse</p>
<p>„Deutsche haben Freunde und Kollegen. Das sind zwei verschiedene paar Schuhe.</p>	<p>Die Trennung zwischen dem beruflichen und dem privaten Umfeld ist in Deutschland</p>	<p>Die deutsche Work-Life-Balance sieht eine Trennung des privaten und beruflichen</p>	<p>K17: Work-Life-Balance</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>Deutsche reden nicht über ihr Gehalt oder ihr Privatleben gern mit anderen auf der Arbeit. Per se eher sehr verschlossen. Ich habe nach über einem Jahr bei uns im Büro erfahren, dass die eine Kollegin zwei Kinder hat. Wusste ich nicht und sie hat auch nie was erwähnt. Ich habe es dann einfach hingegenommen, aber wenn ich von einer anderen Kultur wäre, dann würde ich so eine Verschlossenheit vielleicht als Unhöflichkeit bewerten.“ (EXP 2, Z. 1331–38)</p>	<p>üblich. Die Verschlossenheit gegenüber Arbeitskollegen, die damit einhergeht, kann auf ausländische Mitarbeiter befremdlich und sogar unhöflich wirken.</p>	<p>Umfelds vor. Es entsteht kein Work-Life-Blending.</p>	
<p>„Ja, guck mal, genau das. Wer beschränkt sich denn heutzutage auf nur ein Betriebssystem? Sie hätten vielleicht die Funktionen für</p>	<p>Systematische Einschränkungen seitens des Unternehmens wirken sich negativ auf die User-Experience aus. Kunden möchten so</p>	<p>Personalisierbare Produkte ohne entbehrliche Einschränkungen.</p>	<p>K18: Youniverse</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>Deutschland anpassen müssen. Dass der Wortbeitrag nicht verpflichtend ist, sondern nach eigener Präferenz stattfindet.“ (EXP 2, Z. 151–153)</p>	<p>viele Freiheiten wie möglich haben, genauso wie Gestaltungs- und Personalisierungsmöglichkeiten.</p>		
<p>„Wir erwarten Qualität in jeder Preissparte. Und Designelemente werten das Produkt auf. Wir sind preisbewusste Käufer. Wir wollen günstige Lebensmittel, die haben aber gefälligst gut auszusehen. Als hätten wir eine große Marke gekauft. Finishing ist sehr wichtig in Deutschland. Der Teufel steckt im Detail“ (EXP 2, Z. 173–176)</p>	<p>Preissensitive Kunden achten auf ein besonders vorteilhaftes Preis-Leistungs-Verhältnis. Jedoch spielt die Optik der Produkte bzw. der Verpackungen eine entscheidende Rolle. Obwohl die Produkte generisch sind, sollen sie nicht so wirken.</p>	<p>Das Produktdesign darf in keiner Preissparte vernachlässigt werden.</p>	<p>K19: Produktdesign</p>
<p>„Ich bin sehr marketinganfällig. Werbung fängt mich immer ein. Aber</p>	<p>Kunden nehmen Werbung auf, informieren sich aber selbstständig im Detail,</p>	<p>Autonome Produkt- oder Dienstleistungsrecherche vor Inbezugnahme</p>	<p>K20: Produktrecherche</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>bevor ich kaufe, hinterfrage ich, so gut es geht.“ (EXP 2, Z. 217–218)</p>	<p>bevor es zum Kauf kommt.</p>		
<p>„Ja, also, hier (in Deutschland), wenn BMW was bewirbt, dann ist es sehr technisch. Neue Lichter, neues Infotainment, sowas in der Art. Schlicht und gleichzeitig elegant kommen noch dazu. Und bei uns in den US ist es halt so: ‚NEW BMW SERIES 3, DRIVE IT, GET IT, BE A ROAD TIGER‘. Verstehst du was ich meine? Also, die Werbung spricht dich, nein sie schreit dich an. Ohne Ton schreit sie dich an. Aber das ist gut so, weil genau so mögen wir das.“ (EXP 3, Z. 34–39)</p>	<p>Zu viele technische Details sind für technische Produkte nicht zweckvoll. Gerade im <i>B2C-Market</i> sollten auch die Gefühle und Emotionen des Kunden angesprochen werden. Werbung muss <i>catchy</i> sein.</p>	<p>Auffällige und <i>laute</i> Werbung, die Emotionen vermittelt, ist zielführend. Details müssen nicht vordergründig sein.</p>	<p>K21: Emotionen</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>„Überladen, eine Werbung muss überladen mit Emotionen sein. Ich meine, wenn du nur dein Auto abbildest und schreibst ‚Neues Auto‘. Wow, es gibt ja mindestens 20 Konkurrenzprodukte. Keiner will Fakten hören. Alle haben Reifen, alle haben Lichter, alle haben Motoren. Also, was bietet mir BMW noch? The Experience muss da sein!“ (EXP 3, Z. 41–45)</p>	<p>Polypole Märkte zeichnen sich durch ihre Dynamik zwischen den Konkurrenten aus. Unternehmen müssen sich hervorheben können. Dies schaffen sie nicht durch Fakten, sondern durch eine durchdachte <i>Customer-Experience</i>. Und diese fängt bei der Werbung an.</p>	<p>Werbung gehört zur <i>Customer-Experience</i> dazu. Dementsprechend müssen USPs hier bereits hervorgehoben werden.</p>	<p>K22: <i>Customer-Experience</i></p>
<p>„Gerade in LA hat man keine Ausrede als Marketingagentur, den Werbeclip nicht in einem Hollywood-Studio zu produzieren.“</p>	<p>Sogenannte Knowledge-Clusters bieten eine Anhäufung an Expertise, die branchenspezifisch zu einer Produktverbesserung führen kann.</p>	<p>Standortabhängige Vorteile müssen genutzt werden.</p>	<p>K23: Worldwide Learning</p>
<p>„Aber es gibt auch Produkte, die vielleicht traditionell deutsch sind und</p>	<p>Produkte, die sich einer Nation und ihrer Kultur zuordnen lassen, sollten</p>	<p>Ein globalisiertes Auftreten kann bei regionalen Produkten die</p>	<p>K24: Produktidentität</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>auf eine lange Geschichte zurückblicken. Diese haben es dann nicht nötig. Und wenn sie es tun (auf Englisch werben), weil ihre Marketingagentur sie so berät, dann verlieren sie ihre Identity.“ (EXP 3, Z. 67–70)</p>	<p>die englische Sprache mit Bedacht einsetzen. Sie ist zwar global, dennoch wird die eigene Produktidentität etwas beeinträchtigt.</p>	<p>landesspezifische Identität schädigen.</p>	
<p>„Aber ich würde die Managementpositionen nicht ausschließlich mit deutschen Mitarbeitern besetzen. [...] Naja, man will, dass seine Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen und mit ihren Vorgesetzten identifizieren. Ich glaube, das wäre schwierig, wenn alle Führungskräfte deutsch wären, aber die Niederlassung in Los Angeles. Da käme ja gar kein Heimatgefühl</p>	<p>Lokale Arbeitnehmer einer ausländischen Niederlassung könnten sich mit entsendeten Managern aus der Zentrale nicht identifizieren – zumindest nicht, wenn alle Führungspositionen international statt regional besetzt wurden. Es entsteht kein Heimatgefühl.</p>	<p>Verbundenheit und Heimatgefühl zwischen entsendetem Management und dem lokalen Personal kommen nicht auf.</p>	<p>K25: Heimatgefühl</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
auf und das ist uns sehr wichtig.“ (EXP 3, Z. 77–85)			
<p>„<i>Sprite</i> ist hier (in Deutschland) wesentlich unsüßer und die Flasche ist durchsichtig. [...] Die <i>Sprite</i>flasche ist bei uns (in den USA) seit eh und je grün. Das ist aber vielleicht für den deutschen Konsumenten zu aggressiv. Von der Farbgestaltung her. Hier legt man ja einen großen Wert auf Natürlichkeit und es steht überall ‚frei von Konservierungsstoffen‘. Bei uns steht wortwörtlich ‚Geschmack: <i>artificial berry</i>‘.“ (EXP 3, Z. 118–124)</p>	<p>Getränke werden in ihrer Rezeptur angepasst. Besonders beim Zuckergehalt fallen Abweichungen auf. Die Farbe der Verpackung wird von dunkelgrün zu durchsichtig ausgetauscht. Natürlichkeit ist deutschen Konsumenten wichtig. Es wird beworben, dass keine Zusatzstoffe im Produkt enthalten sind.</p>	<p>Geschmack entwickelt sich kulturspezifisch. Der metaphorische Ausdruck <i>Das Auge isst mit</i> trifft hierbei zu. Parallele Adaptierung der Produktoptik.</p>	<p>K26: Lokale Präferenzen</p>
<p>„Mir ist das persönlich relativ egal (Firmengeschichte). Gerade in</p>	<p>Im alltäglichen B2C-Bereich ist eine langjährige Firmengeschichte nicht</p>	<p>Kunden erwarten branchenunabhängig eine innovative</p>	<p>K27: <i>Legacy-Marketing</i></p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>Deutschland liest man oft ‚Familienunternehmen‘ auf den Produkten. Auf mich wirkt das aber tatsächlich so nach dem Motto: ‚Ihr seid seit so und so da, habt aber seitdem auch nichts an euch verändert‘.“ (EXP 3, Z. (131–133))</p>	<p>von Relevanz. Das Legacy-Marketing steht mit der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens in Konflikt. Da Digitalisierung aber allgegenwärtig ist, entsteht eine negative Konnotation.</p>	<p>Kommunikationskultur von Unternehmen.</p>	
<p>„Also, man meint ja, Mexiko bereits zu kennen, weil man vielleicht Hispanics als Freunde oder Nachbarn hat. Aber wenn man dann wirklich mal vor Ort ist, dann ist es noch mal komplett was anderes. Und sexy Werbung ist dort das tägliche Brot ((lacht)). Viel nackte Haut, viel Sonne, viel Strand. Die Werbung reflektiert diesen</p>	<p>Werbung mit Sex-Appeal ist in Lateinamerika eine geläufige Marketingstrategie. Nackte Haut, ob männlich oder weiblich, wird nicht gleich sexistisch oder diskriminierend wahrgenommen. Gesellschaftliche Verschmitztheit trägt zur Akzeptanz von Sex sells bei.</p>	<p>Attraktivität und erotische Anziehungskraft als Teil des Gesellschaftssystems.</p>	<p>K28: Sex sells</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
Teil der mexikanischen Kultur wider.“ (EXP 3, Z. 149–152)			
„Die Lufthansa stand irgendwann vor einigen Jahren stark in der Kritik, weil ihr Slogan im Ausland auf Deutsch ausgesprochen wurde, aber in Deutschland entschied man sich für <i>There is no better way to fly</i> . Da war man gerade hier (in Deutschland) sehr empört darüber. Der Vorwurf ging dann so Richtung Identitätskrise.“ (EXP 3, Z. 210–212)	Paradigma: Anglizismen im deutschen Markt, um modern und international zu wirken, während im Ausland besonders die deutsche Herkunft betont wird, da sie für erstklassige Qualität steht.	Identitäts-Dissonanz: Aneignung der englischen Sprache während Deutsch als Slogan exportiert wird.	K29: Identitäts-Dissonanz
„Ach und deutsche Automarken zum Beispiel, die sind sehr wenig vertreten, also haben einen geringeren Marktanteil. Wogegen die französischen	Politisch-diplomatische Gegebenheiten können Auswirkungen auf die Entwicklung der privaten Marktdurchdringung sowie auf das Import- und	Politische Lage und ihre privatwirtschaftlichen Auswirkungen	K30: Politische Konjunktur

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>Automarken beliebter sind. Ich glaube, dass selbst unsere Polizei Renault fährt. Allein das sind ja eine Menge Fahrzeuge, die dann im Umlauf sind. Ich glaube aber, das ist auch politisch gegeben.“ (EXP 4, Z. 46–49)</p>	<p>Exportgeschäft haben.</p>		
<p>„Und zu dem kommt, dass in der Umrechnung auf Lira die Preise sich dann im oberen Bereich befinden. [...] Dadurch sind sie teurer als lokale Marken und nur für einen kleineren Sektor oder gesellschaftliche Schicht zugänglich.“ (EXP 4, Z. 52–61)</p>	<p>Es findet eine auf dem Wechselkurs basierende absolute Preisumrechnung statt, jedoch keine relative Preisadaptation. Dadurch entspricht der Preis in Türkische Lira dem Euro-Preis, aber die volkswirtschaftliche Verhältnismäßigkeit ist nicht gegeben. Dadurch wird der anvisierte Kundenkreis vorselektiert.</p>	<p>Eine Preisumrechnung entspricht nicht einer Preisanpassung. Die Preispolitik mündet in einen reduzierten Kundenkreis.</p>	<p>K31: Lokale Preisanpassung</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>„Ja genau, wir Türken mögen das schön auffällig. Und da geht dann so ein plain Design von <i>H&amp;M</i> einfach unter. In Deutschland geht das ja, weil hier sagen alle ‚weniger ist mehr‘. Aber bei uns gilt halt ‚mehr ist mehr‘, Punkt. (EXP 4, Z. 69–70)</p>	<p>Modische Unterschiede entstehen durch kulturelle Einzigartigkeit. Das europäische Mindset ist bei Äußerlichkeiten von Zurückhaltung geprägt. Das türkische Auftreten hingegen definiert sich durch Auffälligkeit.</p>	<p><i>Weniger ist mehr vs. Mehr ist mehr</i></p>	<p>K32: Mode</p>
<p>„Also, durch Social Media lernt die jüngere Generation natürlich einige englische Begriffe. Sie verstehen sie, aber sie werden nicht im Sprachgebrauch verwendet. Zum Beispiel ja bei Kleidung steht vielleicht drauf <i>eco cotton</i> oder <i>sustainable production</i>. Ich denke, dass das verstanden wird, aber so würde niemand</p>	<p>Wiederkehrende englische Begrifflichkeiten treten vereinzelt im direkten Bezug zum Produkt anhand von Labels am oder auf dem Produkt selbst auf. Dagegen ist die Werbung, sprich die direkte Kundenansprache, in der Landessprache gehalten. Keine Anglizismen.</p>	<p>Kundenansprache erfolgt in Gänze auf Landessprache</p>	<p>K33: Muttersprachliche Identifikation</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>sprechen. Deswegen ist die große Werbung, also so TV-Spots oder Plakate, hundert Prozent auf Türkisch.“ (EXP 4, Z. 101–105)</p>			
<p>„Nein, kannst du knicken. Kannst du wirklich vergessen. Wir haben hier (in Deutschland) ein sehr lockeres Arbeitsumfeld gepflegt und wir waren alle für uns selbst verantwortlich. Du hattest <i>Deadlines</i>, die du einhalten musst. Aber keiner hat täglich kontrolliert, was du machst. Du wurdest anhand der Ergebnisse gemessen. Und sowas kannst du in der Türkei vergessen. Sie sind einen anderen Führungsstil und eine Mentalität gewöhnt. Sie brauchen</p>	<p>Die Arbeitsweise und der Führungsstil unterscheiden sich. Während in Deutschland eher <i>Laissez-Faire-Leadership</i> angewandt wird, ist die Türkei autoritäre Hierarchien gewohnt.</p>	<p>Unterschiedliche Führungsstile und Arbeitskultur</p>	<p>K34: Führungsstil</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
dieses Autoritäre. Hierarchie und energische Führung.“ (EXP 4, Z. 121–126)			
„Ja, eine Freundin von mir aus dem Studium in der Türkei arbeitet bei Mercedes in Istanbul. Sie erzählte mir, dass Pünktlichkeit sehr großgeschrieben wird, aber dass man auch gerade deswegen bei der Bewerberauswahl vermehrt auf Deutsch-Türken setzt, weil sie eben beide Welten kennen.“ (EXP 4, Z. 137–140)	Bikulturelle Mitarbeiter steigern ihren eigenen Arbeitnehmerwert, indem sie für in der Türkei niedergelassene deutsche Firmen arbeiten. Durch ihre hybriden Kenntnisse beider Landeseigenschaften ergeben sich kulturelle und produktive Schnittstellen. Diese lassen sich synergetisch nutzen.	Bikulturelle Mitarbeiter lassen sich strategisch und effektiv in Auslandsniederlassungen einsetzen.	K35: Bikulturalität
„Meine Freundin erzählte mir, dass sie (Mercedes-Benz) eben auch die deutschen gesetzlichen Feiertage mitnehmen. Also, sie haben dann am dritten Oktober zum Beispiel frei,	Transnationale Unternehmensführung zeichnet sich durch die optimale Verbindung und den Verschmelzungsgrad zweier Unternehmenskulturen aus. Die globale Integration	Transnationale Unternehmen sind bei einer binationalen Belegschaft attraktiv.	K36: Transnationales Unternehmen

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>obwohl dann in der Türkei alle anderen ganz normal arbeiten. Und sie zahlen sogar Weihnachtsgeld ((lacht)), was du dir vorstellen kannst, sehr untypisch ist. [...] Aber sie sind attraktive Arbeitgeber, weil es natürlich auch was zu Ramadan gibt oder zu Silvester ein kleines Geschenk, weil eben das bei uns eher üblich wäre.“ (EXP 4, Z. 152–159)</p>	<p>(Weihnachtsgeld) ergänzt um regionale Empfänglichkeit (Ramadan) ergibt eine gemeinsame Basis für Produktivität.</p>		
<p>„Coca-Cola gibt es bei uns und die sind auch in all ihren Partnergeschäften vertreten. Also zum Beispiel bei <i>McDonald's</i> und so. Das ist ja klar, kommen beide aus Amerika, ist logisch, dass sie sich die</p>	<p>Nationale Substitutionsprodukte erweisen sich bei den einheimischen Konsumenten als ernstzunehmende Alternative. Ausschließlich im Tourismussektor sind internationale Getränke</p>	<p>Einheimische Bevölkerung bevorzugt nationales Produkt statt globaler Alternativen.</p>	<p>K37: Nationale Produkt-identifikation</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>Hand geben sozusagen. Oder die Hotelketten bestellen natürlich auch <i>Coca-Cola</i>, weil sie wissen, dass die Touristen das kennen. Aber wenn du außerhalb der Touristenmeile schaust, die regionale Gastronomie oder die Platzierung im türkischen Supermarkt, da wird immer <i>Cola Turka</i> gewinnen. Ist unser Nationalprodukt und das wird auch stark bevorzugt und konsumiert.“ (EXP 4, Z. 200–206)</p>	<p>beispielsweise gefragt.</p>		
<p>„Ja, wir bestellen immer bei <i>Flink</i> (Liefersdienst). Das hat auch super geklappt, wir waren zufrieden. An dem Tag wurden sie durch <i>Getir</i></p>	<p>Unternehmen aus der Heimat, die es schaffen, neue Märkte zu erschließen, werden von ihren Landsmännern in den besagten neuen Gebieten</p>	<p>Unternehmen, die neue Märkte anvisieren, in denen statistisch viele ihrer Landsmänner residieren, haben einen nostalgischen Vorteil.</p>	<p>K38: Nostalgie</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>(türkischer Lieferdienst) ersetzt. Ich habe mir einen Account angelegt und seitdem bestellen wir nur noch dort.            ((lacht)) [...] Weil sie türkisch sind. Das war der Grund. Ich habe zu <i>Flink</i> keinen Bezug. Aber <i>Getir</i> war ein Stück Heimat auf zwei Rädern ((lacht)) und wir wollten sie unterstützen“. (EXP 4, Z. 222–227)</p>	<p>unterstützt. Dabei spielt Nostalgie eine bedeutende Rolle.</p>		
<p>„<i>Moderniza</i> ist die erfolgreichste Hijab-Marke in der Türkei. Und sie hätten hier in Deutschland auf jeden Fall die Nachfrage, um ihre Kopftücher zu vermarkten. [...] Aber ich glaube, sie eröffnen hier keinen physischen Store, weil die</p>	<p>Fremdländische Produkte, wie die weibliche türkische Kopfbedeckung, sind nicht in Gänze gesellschaftlich akzeptiert. Daraus resultiert eine ungenutzte Marktlücke, denn das Angebot und die Nachfrage wären auch in</p>	<p>Verbesserungsfähige Akzeptanz gegenüber ausländischen Bräuchen</p>	<p>K39: Akzeptanz</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>Gesellschaft noch nicht so weit ist. [...] Ich glaube, dass selbst in deutschen Großstädten, die ja liberaler sind als das Innenland, selbst dort will man nicht zwischen einem <i>Jack &amp; Jones</i> und einem <i>Hunkemöller</i> einen Hijab-Laden sehen. Also, ist meine Vermutung.“ (EXP 4, Z. 231–242)</p>	<p>Deutschland vorhanden.</p>		
<p>„Aber ansonsten halte ich nicht viel von solchen Siegeln oder Jahreszahlen. Ob der Sticker <i>vegan, halal</i> oder <i>seit 1910</i> lautet, ist irrelevant, wenn das Produkt in der Praxis nichts taugt“. (EXP 4, Z. 261–263)</p>	<p>Produkte müssen ihren beworbenen Nutzen und Zweck erfüllen. Hierbei sind Siegel zweitrangig. Bedeutender ist die Erfüllung der Kernaufgabe.</p>	<p>Produktsiegel sind irrelevant, wenn das Produkt kompetitiv schlecht ist.</p>	<p>K40: Produktsiegel</p>
<p>„Ja, alles, was ich gesagt habe, dass ich türkische Produkte eher kaufe, gilt</p>	<p>Prestige-Marken wie <i>Apple</i> genießen den Vorteil, eine globale Strategie</p>	<p>Prestige-Produkte müssen sich nicht anpassen. Eine regionale Anpassung</p>	<p>K41: Prestige-Produkte</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>nicht bei <i>Apple</i>. <i>Apple</i> ist eine Religion ((lacht)), der ich anhöre. Da kann kommen, was wolle. Die sind global stabil. Die verändern sich nicht für den türkischen Markt, sondern sie bleiben sich treu, bleiben clean.“ (EXP 4, Z. 282–284)</p>	<p>implementieren zu können. Aufgrund ihrer Popularität sind sie in beinahe allen Ländern vertreten und gleichermaßen geschätzt. Sie müssen nicht auf marktspezifische Besonderheiten eingehen.</p>	<p>wäre sogar kontraproduktiv.</p>	
<p>„Hier haben Möbel eine einzige Funktion. Sie müssen gut aussehen. Man möchte eine schöne Einrichtung haben. Ich glaube, da sind die Dänen eher die Genießer. Meine Wohnung in Hamburg war zu 100 % von <i>IKEA</i> und war sehr minimalistisch. Da ergeben vier Balken und eine Platte bereits einen Tisch. Hier ist</p>	<p>Dänische Inneneinrichtung muss gut aussehen. Minimalistische Designs, die nur praktisch sind, aber nicht optisch schön, sind nicht angesagt. Details spielen eine große Rolle.</p>	<p>Funktionalität steht nicht an erster Stelle. Ein schönes Design wird bei der Inneneinrichtung bevorzugt.</p>	<p>K42: Wohnkultur</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
die Liebe zum Detail größer.“ (EXP 5, Z. 39–42)			
„In Deutschland ist die Diskussion noch ziemlich groß, ob E-Autos die Zukunft sind oder nicht. Deswegen ist Autowerbung in Deutschland so: ‚Wir haben fünf Modelle und eines davon ist elektrisch‘. Hier ist mir aufgefallen, dass gerade deutsche Marken nur noch über ihre E-Produkte sprechen. Die Dänen sind uns in der Hinsicht so um zehn Jahre voraus. Da sind wir noch ein wenig stur.“ (EXP 5, Z. 64–69)	Elektrofahrzeuge werden in Deutschland ergänzend zur klassischen Flotte angeboten. In Dänemark werden E-Autos als Hauptprodukt der jeweiligen Marken angeboten. Die Diskussion über die Vor- und Nachteile eines Elektroantriebs scheint beendet zu sein,	E-Autos sind das neue Gesicht der Automarken.	K43: Nachhaltige Mobilität
„Hier ist alles auf Englisch. Filme haben keine dänische Synchronisation der Sprecher. Kopenhagen ist	Da internationale Filme und Serien nicht auf Dänisch synchronisiert werden, lernen die Menschen sehr	Aneignung der englischen Sprache als inoffizielle Zweitsprache.	K44: Bilinguale Gesellschaft

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>so multikulturell wie Berlin, aber offener, da kommst du gar nicht um Englisch herum. Marken wollen ja nicht nur Dänen erreichen, sondern alle hier lebenden Menschen.“ (EXP 5, Z. 77–80)</p>	<p>früh, mit der englischen Sprache und Untertiteln umzugehen. Dies spiegelt sich in der Akzeptanz von Englisch im Alltag wider.</p>		
<p>“Ja, durch Singh, meinen indischen Kollegen, habe ich sehr viel über seine Kultur gelernt [...] Zum Beispiel, da musste ich ziemlich schmunzeln, haben wir hier in der Firma die Politik, dass wir nie ein teureres Auto fahren als der Kunde. Das kommt nicht gut an. Dadurch würden sie vielleicht unsere Preise hinterfragen, nachdem Motto: ‚Ich ermögliche ihnen solche saftigen</p>	<p>In Deutschland und in Indien unterscheidet sich das Mindset in Bezug auf das geschäftliche Auftreten. Während in Deutschland ein dezentres Understatement die richtige Wahl für Seriosität ist, zeugt in Indien ein extravagantes Overstatement von Erfolg und charakterisiert Erfolg versprechende Geschäftspartner.</p>	<p>Der Umgang mit dem sozialen Ansehen, die gesellschaftliche Position und das Privatvermögen sind marktspezifische Eigenschaften.</p>	<p>K45: Reputation</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>Gewinne, da verhandele ich nach'. [...] In Indien würde die Reaktion auf ein teures Auto eine andere sein. Es steht nämlich für Prestige und zeigt, dass das Unternehmen anscheinend sehr viele Kunden hat, ergo sie sind sehr gut in dem, was sie machen, ergo ich möchte sie unbedingt als <i>Consulter</i> haben. (EXP 5, Z. 95–106)</p>			
<p>„<i>Pepsi</i> ist hier mehr verbreitet als in Deutschland. Also hat <i>Coca-Cola</i> wahrscheinlich nicht so viel Absatz, wie sie gern hätten. Ich habe hier <i>Pepsi</i> trinken und lieben gelernt. Also nach einem Jahr Dänemarkaufenthalt hat sich mein Geschmack</p>	<p><i>Pepsi</i> hat eine strategische Allianz mit <i>Carlsberg</i> beschlossen, sodass sie in denselben Installationen abgefüllt werden können. Dadurch erlangen sie eine lokale Verbindung zur dänischen Nachfrage. Kontrahent <i>Coca-Cola</i> muss sich mit einer</p>	<p>Die Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen ist essenziell für die Etablierung in einem neuen Markt. Wettbewerber sollten demnach nicht nur als Risiko, sondern auch als Opportunität betrachtet werden.</p>	<p>K46: Strategische Allianzen</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
<p>gewandelt ((lacht)) [...] Ach, jetzt weiß ich, was anders ist. <i>Pepsi</i> wird von <i>Carlsberg</i> vertrieben, das beliebteste Bier der Dänen.“ (EXP 5, Z. 133–140)</p>	<p>hinteren Platzierung zufriedengeben.</p>		
<p>„Jap, typische Geschlechterrollen gibt es dort (Dänemark) nicht und selbst die öffentlichen Toiletten sind keinem Geschlecht zugewiesen. Das finde ich ganz angenehm. In Deutschland musste meine Freundin immer ewig warten, weil die Schlange bei den Frauen immer immens war verglichen mit der für die Männer. Und hier, ja nun, wir warten beide gleich lang. Ist doch</p>	<p>Gleichstellung der Geschlechter verteilt die Wartezeit an öffentlichen WCs gleichermaßen für Männer und Frauen. Die Aufteilung ist fair und kommt gemischten Gruppen zugute, da niemand auf die anderen länger warten muss.</p>	<p>Gesellschaftliche Akzeptanz zur Gleichstellung der Geschlechter</p>	<p>K47: Gleichstellung</p>

Ankerbeispiel	1. Reduktion	2. Reduktion	Kategorie
fair.“ (EXP 5, Z. 177–181)			
„Green-Washing, wenn ich mir ein Vegan-Siegel kaufe, aber in Plastik einpacke. Oder Social Washing, wenn ich mit <i>In Deutschland hergestellt</i> werbe, aber die Rohstoffe aus fragwürdigen Quellen beziehe. (EXP 5, Z. 211–214)	Wenn die extern kommunizierten Inhalte nicht mit den gelebten Werten des Unternehmens übereinstimmen, entsteht beim Kunden das Gefühl des <i>Washings</i> . Dies schadet der Glaubwürdigkeit des Unternehmens.	Sichtbare Firmen-Artefakte und unsichtbare Firmenwerte sollten im Einklang sein.	K48: Konsistenz

### 3. Auflistung aller Supra- und Subkategorien

#### Liste der Codes

##### Codesystem

- ⊖ K1: Werbeauftritt
      - ⊖ K1: Auffälligkeit
      - ⊖ K2: Marketing-Risiko
      - ⊖ K10: Lokale Empfänglichkeit
      - ⊖ K21: Emotionen
      - ⊖ K27: Legacy Marketing
    - ⊖ K2: Customer Utility
      - ⊖ K8: Safety First
      - ⊖ K31: Lokale Preisanpassung
      - ⊖ K40: Produktsiegel
    - ⊖ K3: Identität
      - ⊖ K4: Länderspezifische Stereotypen
      - ⊖ K24: Produktidentität
      - ⊖ K29: Identitätsdissonanz
      - ⊖ K45: Reputation
      - ⊖ K48: Externe und interne Konsistenz
    - ⊖ K4: Soziale Interaktion
      - ⊖ K5: Professionelle Distanz
      - ⊖ K12: Gruppendynamik
      - ⊖ K17: Work-Life-Balance
      - ⊖ K39: Akzeptanz
      - ⊖ K47: Gleichstellung
    - ⊖ K5: Customer Experience
      - ⊖ K3: Literarische Ausgrenzung
      - ⊖ K6: Kundenservice
      - ⊖ K7: Kundenansprache
      - ⊖ K9: Body Positivity
      - ⊖ K18: Youniverse
      - ⊖ K19: Produktdesign
      - ⊖ K22: Customer Experience
    - ⊖ K6: Lokale Besonderheiten
      - ⊖ K11: Geoklimatische Bedingungen
      - ⊖ K14: Farbensymbolik
      - ⊖ K30: Politische Konjunktur
      - ⊖ K46: Strategische Allianzen
    - ⊖ K7: Kulturelle Konvergenz
      - ⊖ K13: Sprachliche Homogenisierung
      - ⊖ K35: Bikulturalität
      - ⊖ K44: Bilinguale Gesellschaft
  - ⊖ K8: Effektivität
      - ⊖ K16: Effektive Arbeitsprozesse
      - ⊖ K20: Produktrecherche
      - ⊖ K23: World Wide Learning
    - ⊖ K9: Organisationskultur
      - ⊖ K15: Machtdistanz
      - ⊖ K34: Führungsstil
      - ⊖ K36: Transnationales Unternehmen
    - ⊖ K10: Patriotismus
      - ⊖ K25: Heimatgefühl
      - ⊖ K33: Muttersprachliche Identifikation
      - ⊖ K37: Nationale Produktidentifikation
      - ⊖ K38: Nostalgie
    - ⊖ K11: Inklination
      - ⊖ K26: Lokale Präferenzen
      - ⊖ K32: Mode
      - ⊖ K28: Sexsells
      - ⊖ K41: Prestige-Produkte
      - ⊖ K42: Wohnkultur
      - ⊖ K43: Nachhaltige Mobilität

Abbildung 40: Zusammenführung der induktiv erstellten Kategorien (K) in Supra-kategorien (K') — Auszug aus MAXQDA

## 4. Interpretation der Kategorien

Bei den Unterkategorien (UK) wurde die Nummerierung aus den jeweiligen Experteninterviews beibehalten. Die Interpretation der Ergebnisse ist Interview-übergreifend. Aus dem Grund und weil die Zusammenführung in Oberkategorien sinngemäß erstellt wurde, ist keine mathematische Reihenfolge festzustellen (UK 1, UK2, UK 10 ...).

Generalisierte Ergebnisse	
Kategorien	Interpretation
<p><b>OK 1: Werbeauftritt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK 1: Auffälligkeit</li> <li>• UK 2: Marketing-Risiko</li> <li>• UK 10: Lokale Empfänglichkeit</li> <li>• UK 21: Emotionen</li> <li>• UK 27: Legacy-Marketing</li> </ul>	<p><b>UK 1: Auffälligkeit</b></p> <p>Die Auffälligkeit der Werbung ist besonders in Großstädten wesentlich, da ansonsten das Risiko besteht, vom Konsumenten nicht wahrgenommen zu werden. Gerade laute Kulturen wie die türkische und die amerikanische zeigten sich hiervon angesprochen. Die englischen, dänischen und deutschen Konsumenten sind eher schlichere und weniger aggressive Werbekampagnen gewohnt.</p> <p><b>UK 2: Marketing-Risiko</b></p> <p>In Deutschland setzt man auf Sicherheit und möchte die Reperkusion und das Risiko einer gewagten Marketingkampagne lieber vermeiden. Keine gesellschaftliche Gruppe darf parodiert werden, denn auch sie sind potenzielle Kunden, die nicht verärgert werden sollen.</p>

Kategorien	Interpretation
	<p data-bbox="654 225 1099 256"><b>UK 10: Lokale Empfänglichkeit</b></p> <p data-bbox="654 298 1117 587">In Australien benötigen Marken eine gewisse Sensibilität und lokale Empfänglichkeit. Die australischen Konsumenten sind stolz auf ihre eigenen Produkte. Dies sollte bei einer Markterschließung beachtet werden. Patriotische Elemente, wie die Nationalflagge, kommen gut an.</p> <p data-bbox="654 629 915 660"><b>UK 21: Emotionen</b></p> <p data-bbox="654 702 1102 1066">Emotionen dürfen in den USA nicht fehlen. Werbeplakate und -spots müssen das gewohnte Hollywood-Niveau liefern. Fakten sind hier nebensächlich. Wenn Kunden sich für das Produkt interessieren, werden sie sich mit den Details auseinandersetzen. Primär geht es darum, Aufmerksamkeit zu erregen.</p> <p data-bbox="654 1108 1021 1139"><b>UK 27: Legacy-Marketing</b></p> <p data-bbox="654 1181 1117 1545">Das sogenannte Legacy-Marketing, sprich die aktive Platzierung des Gründungsjahrs als Werbeelement, wurde von allen Experten als irrelevant bezeichnet. Einzig bei sicherheitsabhängigen Produkten wie Fahrstühlen würden Kunden auf die jahrelange Expertise setzen. Dies geschieht aber mehr im B2B- als im B2C-Bereich.</p>

Kategorien	Interpretation
<p><b>OK 2: <i>Customer-Utility</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK 8: <i>Safety First</i></li> <li>• UK 31: Lokale Preisanpassung</li> <li>• UK 40: Produktsiegel</li> </ul>	<p><b>UK 8: <i>Safety First</i></b></p> <p>Organisationskulturelle Prämissen wie <i>Safety First</i> müssen in den Auslandsniederlassungen ebenfalls implementiert werden. Gerade Deutschland vertritt im internationalen Vergleich eine Vorreiterrolle bei der Qualitätssicherheit. Dieser Selbstanspruch wird in anderen Regionen hoch anerkannt.</p> <p><b>UK 31: Lokale Preisanpassung</b></p> <p>Eine Möglichkeit, potenzielle Kunden zu erreichen, ist durch eine lokale Preisanpassung. Hierbei müssten Prozesse und Lieferketten optimiert werden, möglicherweise durch eine Neubesetzung mit lokalen Partnern. Andernfalls finden eine Kundenselektion und eine Verkleinerung des Zielmarktes statt. Wenn Preise einer bloßen Währungsumrechnung unterliegen, können sich nur wenige Konsumenten die Produkte leisten.</p> <p><b>UK 40: Produktsiegel:</b></p> <p>Produktsiegel wie <i>Vegan</i>, <i>Halal</i> oder <i>Fair Trade</i> sind irrelevant, wenn Produkte nicht ihren Zweck erfüllen – in diesem Fall hinsichtlich des Geschmacks. Kunden, die sich für bestimmte Nahrungsmittel entscheiden, tun das primär wegen des Geschmacks, sollte dies mit einem nachhaltigen Siegel</p>

Kategorien	Interpretation
	einhergehen, ist es gut, aber keine Notwendigkeit.
<p><b>OK 3: Identität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK 4: Stereotypen</li> <li>• UK 24: Produktidentität</li> <li>• UK 29: Identitätsdissonanz</li> <li>• UK 45: Reputation</li> <li>• UK 48: Konsistenz</li> </ul>	<p><b>UK 4: Stereotypen</b></p> <p>Bei der Implementierung einer Unternehmensstrategie sollte nicht gänzlich auf Stereotypen gesetzt werden. Diese sind meistens veraltet und bieten, wenn überhaupt, nur eine verzerrte Wahrnehmung der Zielbevölkerung. Dies gilt auch für die Verbraucherseite. Nur weil ein Unternehmen aus Deutschland kommt, müssen nicht <i>deutsche</i> Prozesse eingelebt sein. Der Produktstandard kann regional angepasst worden sein (frugale Produkte).</p> <p><b>UK 24: Produktidentität, K29: Identitätsdissonanz</b></p> <p>Die Produktidentität von regional verankerten Gütern (zum Beispiel Lübecker Marzipan) sollte nicht im Sinne einer Internationalisierung vernachlässigt werden. Dies weckt beim potenziellen Konsumenten den Eindruck einer vorhandenen Markenidentitätsdissonanz, da das Produkt eine wertvolle USP aufgibt und dadurch generisch wird.</p> <p><b>UK 45: Reputation, K48: Konsistenz</b></p> <p>Die Unternehmensreputation sowie ihre interne und externe Konsistenz sind wesentlich. Kunden können sich nicht mit Firmen oder Marken</p>

Kategorien	Interpretation
	<p>identifizieren, die sich in sozialen oder ökologischen Skandalen verwickelt sehen. Genauso wenig attraktiv sind Unternehmen, die sogenanntes Washing betreiben. Das bedeutet, sie werben mit Artefakten, die sie in ein besseres Licht stellen – meistens bedingt durch Trends –, aber leben intern gar nicht das, wofür sie angeblich stehen: Social-, Green-, Rainbow-Washing.</p>
<p><b>OK 4: Soziale Interaktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK 5: Professionelle Distanz</li> <li>• UK 12: Gruppendynamik</li> <li>• UK 17: Work-Life-Balance</li> <li>• UK 39: Akzeptanz</li> <li>• UK 47: Gleichstellung</li> </ul>	<p><b>UK 5 Professionelle Distanz:</b></p> <p>Obwohl gerade ein Wandel stattfindet, gehört eine professionelle Distanz in vielen deutschen Unternehmen zur gelebten Unternehmenskultur. Diese zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass Mitarbeiter gern das private und das Arbeitsumfeld auseinanderhalten. Dies kann so weit gehen, dass erst nach mehreren Monaten im selben Büro einige persönliche Details ausgetauscht werden.</p> <p><b>UK 12: Gruppendynamik:</b></p> <p>Australische Freundesgruppen sind tendenziell gern draußen und genießen das Meer sowie das gemeinsame Essen. Ein Unternehmen, das vorhat, sie mit ihrer Werbung zu erreichen, müsste sich genauso aktiv und naturverbunden zeigen. Ebenfalls ist es bedeutsam, die sozialen Aspekte Australiens als Teil der Philosophie einzubauen.</p>

Kategorien	Interpretation
	<p><b>UK 17: Work-Life-Balance</b></p> <p>Work-Life-Balance beschreibt das Gleichgewicht zwischen Arbeitsleben und Freizeit. Das kostbare Gut der Zeit ist für viele Arbeitnehmer, gerade in Deutschland und anderen nordeuropäischen Ländern wie Dänemark, essenziell. Unternehmen, deren Betrachtungsweise des Arbeitsmarkts sich davon unterscheidet (kapitalistisch), können unbenutzt qualifiziertes Personal abschrecken oder vertreiben.</p> <p><b>UK 39: Akzeptanz</b></p> <p>Das Zusammenkommen kultureller Unterschiede in europäischen Metropolen ist zahlreich. Nicht immer sind fremde Kulturen, deren Glauben oder Eigenschaften bekannt. Dennoch sollte länderspezifische Kleidung keine xenophobische Reaktion auslösen.</p>
<p><b>OK 5: <i>Customer Experience</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK 3: Literarische Ausgrenzung</li> <li>• UK 6: Kundenservice</li> <li>• UK 7: Kundenansprache</li> <li>• UK 9: <i>Body Positivity</i></li> <li>• UK 18: <i>Youiverse</i></li> <li>• UK 19: Produktdesign</li> <li>• UK 22: <i>Customer-Experience</i></li> </ul>	<p><b>UK 3: Literarische Ausgrenzung</b></p> <p>Die englische Sprache wird zwar in den meisten touristischen sowie wirtschaftlichen Regionen der Welt gesprochen, dennoch sind gerade ländlichere Sektoren nicht immer auf sie angewiesen. Wenn Unternehmen anfangen, ihre Werbekampagnen flächendeckend komplett auf Englisch zu gestalten, entsteht das Risiko einer literarischen Ausgrenzung. Gerade vor dem Hintergrund, dass viele Produktnamen</p>

Kategorien	Interpretation
	<p>nicht in Bezug zum gebotenen Mehrwert stehen, verschlechtert sich die Verständlichkeit.</p> <p><b>UK 6: Kundenservice, UK 7: Kundenansprache, UK 22 Customer-Experience:</b></p> <p>Die Erwartungshaltung bezüglich Kundenservice und Kundenansprache zeigte sich deutlich unterschiedlich. In Deutschland wurde Freundlichkeit beim Bezahlprozess an einer Kasse nicht für nötig erachtet. Relevanter sei die Schnelligkeit und Effektivität des Prozesses. Auch die Ansprache muss stets formell sein und das unerlaubte Duzen in einer Werbung ist für viele ebenfalls kritisch. Auf der anderen Seite der Welt ist man aber der Ansicht, dass die Customer-Experience bereits bei der ausgestrahlten Werbung anfängt und dass die Beziehung zwischen Marke und Kunden freundschaftlich ist – und so auch das Bedienungspersonal.</p> <p><b>UK 9: Body-Positivity</b></p> <p>Werbung, in deren Mittelpunkt menschliche Protagonisten stehen, setzt verstärkt auf Body-Positivity. Der Begriff beschreibt, dass das Aussehen eines Idealkörperbaus stark subjektiv ist. Aus dem Grund ist eine reine Besetzung der Werbekampagnen mit Laufstegmodells nicht repräsentativ genug. Im</p>

Kategorien	Interpretation
	<p>Umkehrschluss ist es aus Verbrauchersicht authentischer, wenn die Protagonisten auch in ihrem Alltag vorkommen könnten.</p> <p><b>UK 18: <i>Youniverse</i></b></p> <p>Das <i>Youniverse</i> ist die höchste Form der Kundenintegration. Hier entscheiden die Kunden über das Aussehen und die Funktionalität der Produkte. Denkbar ist die Farbgebung oder die Speicherkapazität von Elektronikprodukten oder das Bedrucken von Kleidung mit eigenen Kreationen bis hin zur Materialauswahl bei neuen Sneakers. Kunden möchten sich entfalten können und sich von anderen abheben. Gerade bei beliebten Produkten laufen sie Gefahr, dass alle im Umfeld beispielsweise die gleichen Schuhe tragen. Durch die Option zur Personifikation stellt man sich Unikate her und die Kreativleistung muss nicht vom Unternehmen umgesetzt werden.</p> <p><b>UK 19: Produktdesign</b></p> <p>Gerade im generischen Sektor von Lebensmitteln spielen die Optik und das Design eine entscheidende Rolle. Zwar haben die nicht gebrandeten Produkte einen Preisvorteil gegenüber dem Markenartikel. Allerdings gilt für viele Kunden, dass es günstig sein muss, ohne billig auszusehen. Der Inhalt als</p>

Kategorien	Interpretation
	Name des Produkts wirkt spartanisch und lässt ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis infrage stellen.
<p><b>OK 6: Lokale Besonderheiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK 11: Geoklimatische Bedingungen</li> <li>• UK 14: Farbensymbolik</li> <li>• UK 30: Politische Konjunktur</li> <li>• UK 46: Strategische Allianzen</li> </ul>	<p><b>UK 11: Geoklimatische Bedingungen</b></p> <p>Die Unterschiede zwischen einer Großstadt und einer nahe des australischen Outbacks liegenden Region sind groß. Die geoklimatischen Bedingungen beeinflussen die angebotene Produktpalette im jeweiligen Land. Design und Eleganz treffen auf Robustheit und Zugkraft.</p> <p><b>UK 14: Farbsymbolik</b></p> <p>Die Wahrnehmung von Farben und deren Bedeutung variiert auch zwischen den Kontinenten. In Südamerika zum Beispiel wird im Business-Kontext die Farbe Schwarz nicht im Alltag getragen. Sie ist ausschließlich Traueranlässen vorbehalten. In Deutschland dagegen lässt sich Schwarz zu allem anderen Farben kombinieren und bietet eine solide Basis. Hinzu kommt, dass bunte Kleidung als nicht elegant und nicht seriös genug wirkt, wogegen in Lateinamerika Anzug-Hemd-Kombinationen in knalligeren Farbvariationen angesagt sind.</p> <p><b>UK 30: Politische Konjunktur</b></p> <p>Die Entwicklung von Marketingkampagnen oder die Einführung</p>

Kategorien	Interpretation
	<p>neuer Produkte hängen stark vom jeweiligen politischen Kontext ab. Gerade in Emerging Markets ist Instabilität in der Landes- und Kommunalpolitik vorhanden. Dadurch sind Ministerwechsel oder ganze Kabinett-Restrukturierungen nicht auszuschließen. Jede dieser Veränderungen kann sich auf die Gesetze und Normen auswirken und setzt Flexibilität bei der unternehmerischen Planung voraus. Auch die internationalen diplomatischen Beziehungen beeinflussen das Marktgeschehen.</p> <p><b>UK 46: Strategische Allianzen</b></p> <p>Es gibt Märkte, an denen bereits nationale Produkte historisch gewachsen sind und sich entlang der Produktionskette vertikal diversifiziert haben. Sie genießen zudem eine große Akzeptanz und Identifikation seitens der Bevölkerung. In solchen Fällen ist eine Markterschließung, ohne eine strategische Allianz einzugehen, kaum zu bewältigen. Selbst global agierende Konzerne haben bemerkt, dass ohne den lokalen Big Player das erhoffte Wachstumspotenzial ausbleibt.</p>
<p><b>OK 7: Kulturelle Konvergenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK 13: Sprachliche Homogenisierung</li> <li>• UK 35: Bikulturalität</li> </ul>	<p><b>UK 13: Sprachliche Homogenisierung</b></p> <p>Gerade in den Metropolen der Industrienationen der Welt kommen viele Nationalitäten zusammen.</p>

Kategorien	Interpretation
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="216 231 629 293">• UK 44: Bilinguale Gesellschaft</li> </ul>	<p data-bbox="654 231 1121 584">Dies hat verschiedene Gründe. Unter anderem spielt die internationale Akquise von Fachpersonal eine Rolle. Nicht immer bietet sich die tatsächliche Landessprache als Kommunikationsmittel an, da sie von vielen noch nicht beherrscht wird. Englisch dagegen ist Grundvoraussetzung für die angebotenen Stellen.</p> <p data-bbox="654 633 954 660"><b>UK 35: Bikulturalität</b></p> <p data-bbox="654 706 1117 1102">Arbeitnehmer, die beispielsweise in Deutschland aufgewachsen sind, familiär aber aus der Türkei stammen, kennen beide Welten und ihre arbeitstechnischen Gepflogenheiten. Wenn sie sich dann bei einem deutschen Unternehmen in der Türkei bewerben, sind sie begehrte Kandidaten. Ihre Hybridität macht sie wertvoll für Schlüsselpositionen im Management.</p> <p data-bbox="654 1148 1079 1175"><b>UK 44: Bilinguale Gesellschaft</b></p> <p data-bbox="654 1221 1117 1621">Wenn die eigene Landessprache nicht weit verbreitet ist, hat das auch Vorteile. Zwar besteht keine Sprechersynchronisation für Filme und Serien. Die Gesellschaft kann sich aber bilingual entwickeln, sodass eine Aneignung der englischen Sprache stattfindet. Dadurch findet eine kleine Mitigation der sprachlichen Hürde bei einer Markterschließung.</p>

Kategorien	Interpretation
<p><b>OK 8: Effektivität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK 16: Effektive Arbeitsprozesse</li> <li>• UK 20: Produktrecherche</li> <li>• UK 23: Worldwide Learning</li> </ul>	<p><b>UK 16: Effektive Arbeitsprozesse</b>  <b>UK 20: Produktrecherche</b></p> <p>In Deutschland zeichnen sich sowohl Arbeitnehmer als auch Kunden durch ihre Effektivität aus. Damit sind zum einen die etablierten Arbeitsprozesse gemeint und zum anderen die eigenständige Informationsverschaffung seitens der Kunden. Hier ist die richtige interne und externe Unternehmenskommunikation gefragt. Diese darf für die Belegschaft nicht zu bevormundend sein und für den Kunden müssen genug Informationen und Inhalte online zur Verfügung gestellt werden, sodass eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Produkt stattfinden kann.</p> <p><b>UK 23: Worldwide Learning</b></p> <p>Standortabhängige Vorteile müssen mitgedacht und verwendet werden. Der lokale Konsument weiß, wie es um seine Region steht und welche Möglichkeiten den jeweiligen Unternehmen zur Verfügung stehen. Der fehlende Einsatz dieser Ressourcen ist nicht nur strategisch fraglich, sondern vermittelt auch den Eindruck, das ausländische Unternehmen hätte sich mit dem jeweiligen Standort nicht genügend auseinandergesetzt.</p>

Kategorien	Interpretation
<p><b>OK 10: Patriotismus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK 25: Heimatgefühl</li> <li>• UK 33: Muttersprachliche Identifikation</li> <li>• UK 37: Nationale Produktidentifikation</li> <li>• UK 38: Nostalgie</li> </ul>	<p><b>UK 25: Heimatgefühl</b></p> <p>Bei der Frage nach der Besetzung der Managementpositionen entsteht der Konflikt, welche Heimat repräsentiert werden soll. Werden die Positionen mit entsendeten Managern aus der Zentrale besetzt, können sich lokale Arbeitnehmer auf lange Sicht nicht mit dem Unternehmen identifizieren. Werden sie ausschließlich mit lokalen Managern besetzt, könnte sich die Zentrale möglicherweise nicht damit identifizieren.</p> <p><b>UK 33: Muttersprachliche Identifikation</b></p> <p>Für viele Menschen gehört die Heimatsprache zur eigenen Identität. Dies kann, je nach Region, verschieden gelebt werden. In Ländern mit einem starken Nationalgefühl werden Anglizismen nicht häufig bis gar nicht verwendet. Stattdessen wird die Werbung komplett in der Landessprache formuliert. Sollte es keine passende Übersetzung geben, werden Umschreibungen in Kauf genommen, und wenn diese zu komplex werden, wird das englische Wort benutzt, aber beispielsweise spanisch oder türkisch ausgesprochen.</p>

Kategorien	Interpretation
	<p><b>UK 37: Nationale Produktidentifikation, UK 38: Nostalgie</b></p> <p>Nationale Produkte haben für ortsbezogene Menschen einen hohen Stellenwert. Im heimischen Markt werden sie gegenüber internationalen Alternativen bevorzugt. Selbst wenn solche Konsumenten im Ausland sind, aber ihr Nationalprodukt dort vertreten ist, wird auch weiterhin das eigene Produkt bevorzugt. Dies hängt unter anderem mit dem nostalgischen Wert dieser Produkte und mit der Verbundenheit zur Heimat zusammen.</p>
<p><b>OK 11: Inklination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK 26: Lokale Präferenzen</li> <li>• UK 32: Mode</li> <li>• UK 41: Sex sells</li> <li>• UK 42: Prestige-Produkte</li> <li>• UK 43: Nachhaltige Mobilität</li> </ul>	<p><b>UK 26: Lokale Präferenzen, UK 27: Mode</b></p> <p>Die Vorlieben bezüglich Geschmack und Mode unterscheiden sich in jeder Region und innerhalb von Regionen je nach Land. Die Diversität geht vom Lakritz-Geschmack bei Süßigkeiten bis hin zum Design der Kleidung sowie deren Zerlegbarkeit in einzelne Recyclingelemente.</p> <p><b>UK 41: Sex sells</b></p> <p>Nicht alle Kulturen empfinden Nacktheit als Teil ihres moralischen Maßstabs. Für manche Kulturen ist gerade Nacktheit etwas Natürliches und bringt kaum bis gar kein Schamgefühl mit sich. Wiederrum in anderen Kulturen sind doppeldeutige Sprüche Teil der</p>

Kategorien	Interpretation
	<p>kulturellen Verschmitztheit und in weiteren Kulturen ist eine Anspielung auf eine sexuelle Thematik strikt im öffentlichen Raum verboten.</p> <p><b>UK 42: Prestige-Produkte</b></p> <p>Diese Produkte haben einen Status, der es ihnen erlaubt, gegen alle möglichen Risiken zu bestehen. Sie sind global anerkannt und müssen sich nicht lokalen Gegebenheiten anpassen. Es gibt schlicht keine Substitutionsprodukte und preisliche Anpassungen wären sogar kontraproduktiv, denn für das Image und das Prestige, das mit dem Kauf einhergeht, sind lokale und internationale Kunden bereit, die hohen Summen zu bezahlen.</p> <p><b>UK 43: Nachhaltige Mobilität</b></p> <p>Auch die Art der Fortbewegung variiert von Land zu Land. Dies liegt unter anderem an dem infrastrukturellen Aufbau und dem Niveau des öffentlichen Nahverkehrs. Zudem spielen die zu bewältigenden Distanzen eine entscheidende Rolle. In Bezug auf Letzteres ist die Frage nach der Antriebstechnologie berechtigt. Kleine Länder mit einem kleinen Flächenradius können die Elektrifizierung ihrer Mobilität schneller vorantreiben als große Länder. Dieser und der finanzielle Aspekt sind bei der angebotenen</p>

<b>Kategorien</b>	<b>Interpretation</b>
	Produktauswahl zu berücksichtigen.

## 5. Transkription – EXP 1

1. Interview	
Kennung	EXP 1
Pseudonym	CJ
Datum	18.05.2022
Dauer	75 Minuten
Interviewer	André Mezzich Santaya
Ort	Marketingbüro der VHH
Bemerkung	CJ ist Referent fürs Marketing
Geschlecht	männlich
Alter	52
aktueller Wohnort	Hamburg
längerfristiger Auslandsaufenthalt	London – Vereinigtes Königreich (UK)

1 AMS: Hallo CJ, schön, dass du beim Interview mitmachst.

2 CJ: Hey André, ja, danke für die Einladung ich bin sehr gespannt, was mich  
3 heute erwartet. Hast mich zwar gebrieft, aber nun geht's los.

4 AMS: Genau, aber wir kriegen das hin. Wie ich dir letztens erzählt habe, geht  
5 es heute um kulturelle Kommunikation von Unternehmen in verschie-  
6 denen Märkten bzw. verschiedenen Länder. Wir machen heute dieses Inter-  
7 view, damit im Nachhinein deine Antworten als Daten analysiert und ausge-  
8 wertet werden können und um die Forschungsfragen zu beantworten, die ich  
9 dir gern einmal vorlesen würde.

10 CJ: Sehr gerne.

11 AMS: Das Thema meiner Bachelorarbeit lautet „Kulturelle Kommunikation als erfolgskritischer Faktor zur Erschließung neuer in-  
12 ternationaler Märkte“ und daraus habe ich folgende Forschungsfragen formu-  
13 liert: Ich möchte herausfinden: Welche erfolgskritischen Faktoren gibt es im  
14 Zusammenhang mit der Unternehmenskommunikation? Welche Aspekte des  
15 Markenauftritts sollten zusätzlich zur Kultur berücksichtigt werden? Und zu  
16 guter Letzt: Welche Rolle spielen kulturelle Unterschiede oder Simili-  
17 täten bei der Entscheidung zur strategischen Kommunikation?  
18

- 19 CJ: Hört sich gut an. Hast dir ein interessantes Thema ausgesucht.
- 20 AMS: Ja, passt natürlich in die Marketingwelt. Kommen wir zu den demo-  
21 graphischen Fragen. Ich bräuchte einmal dein Alter und deinen Wohnort, also  
22 die Stadt, in der du zurzeit wohnst.
- 23 CJ: 52 und Hamburg.
- 24 AMS: Schön, und du hast auch mal im Ausland gelebt, richtig?
- 25 CJ: Ja, ich habe dreieinhalb Jahre in London gelebt und gearbeitet.
- 26 AMS: Cool, dann bist du genau richtig hier. Du warst ja dann englischer Kon-  
27 sument eine Zeit lang und hast sicherlich den einen oder anderen Unterschied  
28 festgestellt.
- 29 CJ: Genau, das war eine sehr schöne Zeit. England und Deutschland sind ja  
30 nicht nur Nachbarländer, sondern auch historisch verbunden.
- 31 AMS: Vielleicht spielt das ja eine Rolle. Ich bin auf jeden Fall sehr gespannt,  
32 wohin uns heute die Fragen führen. Hier kommt auch schon die erste. Welche  
33 Marken sind dir in London sofort aufgefallen?
- 34 CJ: Ja, man muss dazu sagen, es ist schon eine ganze Zeit her, dass ich dort  
35 gewohnt habe, aber damals gab es eben viel häufiger Marken, die es hier nicht  
36 gab. Und die sind natürlich auffälliger, weil man da auf was Neues stößt. Ich  
37 erinnere dieses BT, für *British Telecom*, mit diesen Punkten, was oben am  
38 Fernsehturm in London immer hing. Damals war das bei uns gerade neu Te-  
39 lekom geworden, vorher war das ja noch Post (Anmerkung AMS: Bundespost  
40 Telekom) in Deutschland. Das war ein bisschen früher in England mit der  
41 Privatisierung.
- 42 AMS: Okay, BT kenne ich vom Sehen, rundes Logo, meine ich.
- 43 CJ: Ja, oder die Eisenbahngesellschaft *British Railways*, also wie die Deut-  
44 sche Bahn. Die Sachen, mit denen man täglich zu tun hat, sind natürlich als  
45 Erstes aufgefallen. Supermarktketten sind ganz andere als hier, *Sainsbury's*  
46 oder *Tesco*, die sind hier in Deutschland gar nicht. Neue Logos, neue Farben,  
47 die Inneneinrichtung ganz anders oder die Ansprache der Kunden.

48 AMS: Die Ansprache der Kunden, das können wir gleich noch mal vertiefen.  
49 Das ist genau das, worauf ein Unternehmen achten muss und schließt so biss-  
50 chen an die nächste Frage.

51 CJ: *Cadbury*-Schokolade, die ist unheimlich lecker, oder *Weetabix*, diese *Ce-*  
52 *reals*, das sind Produkte gewesen, die ich in Großmengen gekauft habe, um  
53 sie nach Deutschland zu bringen. Oder *Milkybar*, dieser Riegel aus weißer  
54 Schokolade, gab es früher noch nicht in Deutschland. Da haben sich die Ge-  
55 schmäcker noch unterschieden ((lacht)). Heute ist es ja viel globaler. Ich  
56 glaube, die kriegst du alle mittlerweile auch bei uns im Rewe.

57 AMS: Genau, ich glaube, ja. In der internationalen Abteilung ganz bestimmt.  
58 Kommen wir zur nächsten Frage. Wodurch unterscheidet sich der Marken-  
59 auftritt in beiden Ländern? Die Ansprache der Kunden wurde ja erwähnt. Fällt  
60 dir noch was ein?

61 CJ: Ich würde sagen, generell sind Markenauftritte in England etwas, ich will  
62 nicht sagen, aggressiver, aber schon klarer, deutlicher und herausfordernder.  
63 Man hat das Gefühl, dass da mehr Wettbewerbsdruck hinter steckt und des-  
64 wegen auch ein bisschen mehr Kreativität. Mir fällt sofort eine Werbung von  
65 *Virgin Trains* ein, hier vom Konzern von Richard Branson. Das war ein Pla-  
66 kat, das fandest du überall. Das war gezeichnet, und zeigte so eine Bahn, die  
67 auf einer Brücke fuhr. Das war die Werbung für die Verbindung London-  
68 Manchester in unter zwei Stunden. Und unter der Brücke standen alle Autos  
69 im Stau, und die Autofahrer waren als graue Zombies dargestellt, während  
70 die Bahnkunden natürlich farbenfroh und glücklich aus dem Fenster schauten  
71 und das Wetter genossen. Man muss dazu sagen, für diese Strecke braucht  
72 man mit dem Auto gute vier Stunden.

73 AMS: Das ist cool, ich glaube, das kenne ich von der DB nicht.

74 CJ: Nein, das kann man sich auch nicht in Deutschland vorstellen. In Deutsch-  
75 land macht man keine Werbung, die andere Leute auf die Füße tritt. Die Bahn  
76 bei uns würde niemals sich über die Staus auf den deutschen Autobahnen lus-  
77 tig machen und in England ist es schon möglich. Das Auto ist aber auch an-  
78 ders positioniert in der Gesellschaft.

79 AMS: Stichwort Statussymbol.

80 CJ: Ja, genau, wir haben eine Ohne-mein-Auto-ohne-mich-Gesellschaft.

81 AMS: Die nächste Frage ist schon fast auf dich zugeschnitten. Du sagtest, die  
82 Welt ist globaler geworden und Englisch ist nach wie vor die Weltsprache  
83 und du hast in England gelebt, warst also nativer englischsprachiger Werbung  
84 ausgesetzt. Wie stehst du zu Anglizismen oder englischen Slogans in  
85 Deutschland?

86 CJ: Ich finde das, komischerweise, ich möchte das getrennt haben. Und finde  
87 auch manchmal, dass in Deutschland die Sprache so ein bisschen unterbewer-  
88 tet wird in ihrer Wichtigkeit oder Erhaltung. Es ist ja gar keine hässliche Spra-  
89 che, dass man alle Wörter austauschen müsste. Wir haben tolle Wörter und  
90 noch tollere Wortverbindungen. Ich glaube, dafür sind wir weltweit bekannt  
91 ((lacht)).

92 AMS: Das auf jeden Fall. Andere Sprachen helfen sich mit Bindestrichen  
93 oder trennen direkt alle Wörter, aber wir nicht ((lacht)).

94 CJ: Habe letztens einen Artikel über das *Dooring* gelesen, also Verkehrsun-  
95 fälle, bei denen Fahrradfahrer gegen unaufmerksam geöffnete Autotüren fah-  
96 ren, aber ich finde das Wort einfach scheußlich. Entschuldige den Ausdruck.  
97 Ich glaube, damit schließt man 30 bis 50, vielleicht sogar 70 % der Bevölke-  
98 rung aus, statt das gleich zu erfassen mit dem, was es ist. Anglizismen sind  
99 für mich eine Pest.

100 AMS: Okay, verstehe. Damit erreichen dich Marken schonmal nicht.

101 CJ: Nein, und was so ein bisschen in diese Richtung geht, sind Namen für  
102 Produkte, die aber keinen Bezug zur Dienstleistung haben. Ich war letztens  
103 an der U-Kellinghusenstraße und suchte nach dem Ausgang und las *MOIA*  
104 (Anmerkung AMS: On-Demand-Ride-Sharing). Was sollte das sein? Und ich  
105 bin Hamburger, da will ich gar nicht wissen, wie es womöglich bei Touristen  
106 aussieht. Eine *Subline* bräuchte man.

107 AMS: Das ist sehr interessant. Ich nutze *MOIA* regelmäßig, aber habe es aus  
108 der Perspektive noch nie betrachtet. Bei der nächsten Frage bin ich besonders  
109 gespannt. Angenommen dein Arbeitgeber, die *VHH*, ein Busunternehmen aus  
110 Deutschland, Hamburg, würde expandieren wollen, nach Europa, oder, sagen  
111 wir, London. Dann ist es konkreter. Also, die *VHH* sagt: „Wir gehen nach  
112 London, weil wir es in Hamburg so gut machen“. Müssten sie ihre Strategie  
113 ändern, was müssten sie beachten?

114 CJ: ((lacht)) Das ist eine gute Frage. Der TFL, also den *Transport for London*,  
115 kann man nicht mit dem *HVV* vergleichen. Dort fahren reine private Unter-  
116 nehmen, die im reinen Wettbewerb stehen. Das sind wir so nicht gewohnt  
117 ((lacht)). Wir werden hier in Hamburg von der Stadt mitfinanziert, weil wir  
118 halbstaatlich sind.

119 AMS: Im hypothetischen Fall. Lass uns nur auf die kulturellen, kommunika-  
120 tiven Aspekte schauen.

121 CJ: Ich habe einen echten Fall. Als *Arriva* damals mehrere Busbetriebe in  
122 London übernahm. Das ist ja eine Tochter der Bahn. Da habe ich die Über-  
123 nahmen operativ vor Ort begleitet und die Stimmung war nicht so positiv. Die  
124 Leute dachten, so, jetzt kommen die Deutschen und kicken alle raus und ma-  
125 chen daraus so ein richtig deutsches Unternehmen. Das ist natürlich nie ein-  
126 getreten, weil die Menschen sind ja trotzdem Briten, die, die da arbeiten und  
127 mitfahren. Eine deutsche Unternehmenskultur hätte auch in England nicht  
128 funktioniert.

129 AMS: Warum nicht?

130 CJ: Zu förmlich, viel zu förmlich. Heutzutage geht es ja in Richtung „du“ im  
131 Unternehmen. Vielleicht nicht mit allen Führungskräften, aber damals wäre  
132 sowas undenkbar gewesen. Ein „Sie“ war selbstverständlich hier und alle  
133 Texte, die an die Belegschaft rausgingen, das war kein Menschen-Deutsch,  
134 also kein umgangssprachliches, verständliches Deutsch, sondern amtlich  
135 ((lacht)). Da fehlte nur noch der Stempel drunter.

136 AMS: Okay, okay, und zu der Zeit war es aber in England schon anders?

137 CJ: Ganz anders! Gut, London ist vielleicht nicht für ganz England stehend.  
138 Sie sind ja eine Weltstadt mit einer multikulturellen Bevölkerung.

139 AMS: Ich lerne heute richtig viel, bin sehr froh, dass wir das hier machen.  
140 Was ist eigentlich mit den Verpackungen, beispielsweise in Supermärkten.  
141 Gibt es etwas, wo du sagst, ach das ist aber anders als bei uns?

142 CJ: Weiß du, was mir tatsächlich auffällt. Ich kann dir nicht sagen, ob es hier  
143 nicht genau so ist. Aber mein subjektiver Eindruck ist, dass in England alles,  
144 aber wirklich alle Produkte haben Hinweise wie „20 % mehr Inhalt“ oder „*get*  
145 *one free*“, oder was weiß ich. Auf jeden Fall gibt es gefühlt auf alle Packungen  
146 gleich etwas umsonst. Das ist da fast Standard.

147 AMS: Mich würden sie damit kriegen ((lacht)). Kennst du ein Beispiel für  
148 einen gescheiterten Markteintritt bzw. Markterschließung? Und weiß du, was  
149 schiefgelaufen war?

150 CJ: Spontan fällt mir nichts ein, aber ich würde an der Stelle vielleicht auf  
151 den Servicepunkt zu sprechen kommen. Also, der Service- und Dienstleis-  
152 tungsgedanke ist in England ein ganz anderer. Sagen wir so, wenn sie eine  
153 zehn sind, dann sind wir in Deutschland eine sieben. Je weiter östlich sogar  
154 fünf oder drei oder null, weil sich der Dienstleistungsgedanken noch nicht  
155 überall durchgesetzt hat. Manche Supermarktkassierer bei uns sind so nach  
156 dem Motto: „Was willst du überhaupt?“. Solche Unternehmenskulturen wür-  
157 den in London scheitern, um so bisschen auf deine Frage zurückzukommen.

158 AMS: Unternehmenskultur ist ein sehr wichtiges Stichwort. Du gehst ja ge-  
159 rade auf den Servicegedanken ein. Ich habe mich im Zuge der Recherche für  
160 meinen Bachelor unter anderem mit *Walmart* auseinandergesetzt. Die sind in  
161 Deutschland gescheitert und haben im Nachhinein ihren eigenen Fall, also  
162 wortwörtlichen Fall untersucht. Walmart selbst sagt: „*We was too friendly for*  
163 *the germans*“. Also, das wäre ja genau doch der Servicegedanken, den du  
164 meinst. Jeder Kassierer wurde so geschult, dass das englische „*Hi, how are*  
165 *you?*“ ins Deutsche übersetzt wurde mit „Hallo, wie geht es Ihnen?“. Und das  
166 kam wohl beim Publikum überhaupt nicht an.

167 CJ: Das „*How are you?*“ ist ja nun wirklich sehr amerikanisch und noch nicht  
168 mal eine ernst gemeinte Frage. Also sie erwarten von dir keine Antwort nach  
169 dem Motto, wie es dir wirklich geht.

170 AMS: Genau, auf Englisch. Auf Englisch verlangt sie es nicht.

171 CJ: Aber auf Deutsch sind die Leute ja völlig verduzt und denken: „Was will  
172 diese fremde Person eigentlich von mir wissen?“. Der Umgang mit Menschen  
173 ist ja ganz anders. In London, weiß ich noch, gab es eine Rentnerfahrkarte,  
174 mit der durfte man ab 9:30 fahren. Spätestens um 9:00 standen sie aber schon  
175 an der Haltestelle. Und da hat das Unternehmen aber eine weitere Fahrkarte  
176 mit dem Namen „*Twerly*“ rausgebracht. Weil die (Rentner) immer gefragt  
177 haben: „*Am I too early?*“.

178 AMS: ((lacht)) Das ist allerfeinstes Marketing!

179 CJ: Ja, und die Werbung ging mit einem Spruch einher, ich weiß nicht mehr  
180 genau wie, aber es war so nach dem Motto „*Come on mate*“ kauf dir eine  
181 Karte. Also Kumpel war die Ansprache, obwohl die Hauptzielgruppe ältere  
182 Herren waren. Mach das mal in Deutschland. Dann gibt es aber Beschwerden  
183 nach dem Motto, wann habe ich Ihnen erlaubt, mich zu duzen, oder so in die  
184 Richtung. Aber in England kam das super gut an, die Rentner haben sich ge-  
185 freut und haben stolz ihr *Twercly*-Ticket gekauft.

186 AMS: Sehr coole Anekdote. Da sieht man aber wirklich mal die Unter-  
187 schiede. Und wir reden hier von Nachbarländern.

188 CJ: Ja! Und, wie sage ich das jetzt, also, in Deutschland wird Sprache, also  
189 Werbung über Sprache als störend empfunden, würde ich sagen. In anderen  
190 Ländern laufen zwischen den Haltestellenaussagen in der Bahn noch Werbe-  
191 slogans. Das würde hier wahrscheinlich nicht gut ankommen. Die Leute  
192 schwatzen aber auch viel mehr untereinander. Vielleicht liegt es daran.

193 AMS: Das spontane und gleichzeitig freundschaftliche Schwatzen miteinander  
194 im Bus wirst du in Hamburg zumindest nicht unbedingt erleben.

195 CJ: Ja, aber so sind wir eben kulturell. Vorsprung durch Technik und nicht  
196 durch Freundlichkeit ((lacht)). Kennst du, nä?

197 AMS: ((lacht)) Ja, Audi, herrlich. Ich habe noch eine Frage. Inwieweit ist ein  
198 langjähriger Firmenbestand für dich wichtig? Gemeint ist sowas wie traditio-  
199 nelle Butter bspw. und dann steht auf der Verpackung „seit 1910“.

200 CJ: Ich glaube, das hängt stark vom Produkt ab, um das es geht. Es geht ja  
201 auch um Renommee. Bei technischen oder Sicherheitsprodukten könnte ich  
202 mir vorstellen, dass so eine Angabe mich beeinflussen würde. Also, Produkte  
203 wie Fahrstühle fallen mir spontan ein. Dabei sollte man nicht sparen und ggf.  
204 dieses Renommee bezahlen.

205 AMS: Da bin ich voll bei dir. Das war ein sehr gutes Beispiel.

206 CJ: Oder Bier! Ich glaube, eine gute Brauerei wird auch immer angeben, seit  
207 wann sie sich auf dem Markt beweisen und wie lange sie schon das Kultge-  
208 tränk sind.

209 AMS: Oh, das ist wirklich interessant, dass du das so siehst. Ich weiß,  
210 Deutschland ist weltweit bekannt für die Qualität ihres Volksgetränkes, sage

211 ich mal ((lacht)). Peruanische Biere zum Beispiel, wie *Pilsen-Callao*, was vor  
212 einigen Jahren 100-jähriges Jubiläum gefeiert hat, die setzen nicht auf Re-  
213 nommee oder auf die Vergangenheit. Sie erfinden sich jedes Mal neu und  
214 passen ihre Unternehmenspersönlichkeit immer dem jüngsten Publikum an.  
215 Mit den neuesten Sprüchen, Memes, Trends, Challenges usw. Also, obwohl  
216 sie es historisch könnten, branden sie ihre Produkte nicht mit einer Jahreszahl.

217 CJ: Coole Strategie, dann hält man sich vielleicht jung und hat Partylaune.  
218 Die klassischen Biere hier übertragen ja eher das Gefühl des entspannten Zu-  
219 rücklehns. Das Ich-habe-es-für-heute-geschafft-Gefühl, was das Abendese-  
220 sen begleitet.

221 AMS: Ganz anderes Statement. Wie sieht es mit Sex-sells aus? Wie ist da  
222 momentan dein Empfinden in Deutschland?

223 CJ: Funktioniert. Man kann das gut finden oder nicht gut finden, aber Men-  
224 schen sind überwiegend instinktgesteuert. Sowohl Männer als auch Frauen.  
225 Man muss vielleicht zwischen sexy und obszön differenzieren. Ich weiß, es  
226 gibt zurzeit ganze Bewegungen gegen solche Werbungen. Aber der mensch-  
227 liche Körper sollte nicht tabuisiert werden. Ich finde die Werbekampagnen  
228 gut, von denen es immer ein weibliches und ein männliches Motiv gibt. Es  
229 gibt was zu lachen und alle sind gleichgestellt. Jeder sollte außerdem die Frei-  
230 heit haben, sich so für eine Werbung zu präsentieren. Je nach Marke können  
231 da echt hohe Geldbeträge rüberfließen. Ich rede aber auch nicht vom Idealbild  
232 eines Körpers. Für jeden ist es ja anders definiert, ist reine Geschmackssache.  
233 Aber bei mir geht immer Freiheit vor Regulierung.

234 AMS: Verstehe ich. Wie war das in England?

235 CJ: Englische Werbung kann richtig schön empörend auf manchen wirken  
236 ((lacht)). Man muss aber dazu sagen, sexy ist für mich nicht Sexismus und  
237 die Briten waren zumindest damals wesentlich lockerer als wir hier in  
238 Deutschland.

239 AMS: Gut, alles klar, sehr interessant. Welche Werte sollte ein Unternehmen  
240 vertreten, damit du dich mit ihnen identifizierst?

241 CJ: Umwelt! Ich bin ja so ein Naturfreund und paddele sehr gern. Ich bin  
242 sogar von hier an der Elbe bis Kopenhagen gepaddelt. Mit mehreren Stopps  
243 natürlich, aber ich bin unglaublich gern draußen und in Bewegung. Ein

- 244 Unternehmen, was nur von der Natur nimmt oder, sagen wir, so nur Profit vor  
245 Augen hat, da können sie mich als Kunden streichen. Es geht vielleicht noch  
246 nicht industriell überall, dass man Alternativen gefunden hat, aber einfach das  
247 Bewusstsein für die Umwelt muss vorhanden sein.
- 248 AMS: Kannst du dich noch dran erinnern, was den Briten so am Herzen lag?
- 249 CJ: Ich würde sagen, die Umwelt spielte auch eine vorrangige Rolle. Aber ich  
250 würde sagen, ich würde soziale Inklusion in England einen Tick höher bewer-  
251 ten. Also, die barrierefreie Einbindung von Behinderten war immer ein gro-  
252 ßes Thema. Ich glaube, das wäre meine Reihenfolge, wenn ich mich festlegen  
253 müsste.
- 254 AMS: Ja, CJ, vielen Dank! Damit wären wir auch am Ende der Fragen ange-  
255 kommen. Ich habe fleißig Notizen gemacht und vieles über London erfahren.  
256 Ich kenne die Stadt leider noch nicht bzw. nur deren Flughafen ((lacht)).  
257 Möchtest du noch etwas anmerken oder hinzufügen?
- 258 CJ: Nein, das war ein breites Spektrum an Fragen. Ich glaube, wir haben alles  
259 abgedeckt. Konnte ich dir helfen?
- 260 AMS: Ja, auf alle Fälle!
- 261 CJ: Das hat Spaß gemacht und haben wir es noch vor meinen Anschlussster-  
262 min geschafft.
- 263 AMS: Als Nächstes werde ich deine Antworten analysieren und mit Hilfe ei-  
264 ner Software auswerten. Würde mit dir so verbleiben wollen, dass, wenn ich  
265 hierbei schon weiter bin, dass ich dir zeige, was für Erkenntnisse wir heute  
266 erarbeitet haben.
- 267 CJ: Hört sich gut an, machen wir so.

## 6. Transkription – EXP 2

2. Interview	
Kennung	EXP 2
Pseudonym	PG
Datum	20.05.2022
Dauer	65 Minuten
Interviewer	André Mezzich Santaya
Ort	Zoom-Konferenz
Bemerkung	PG befand sich auf einer Dienst- reise
Geschlecht	männlich
Alter	29
aktueller Wohnort	Hamburg
längerfristiger Aufenthaltsort	Australien

1 AMS: Hallo PG, schön, dich mal wiederzusehen, es sind schon wieder paar  
2 Monate her, dass wir uns gesehen haben.

3 CJ: Na. Ja, das stimmt, müssen wir wiederholen. Wie geht's denn so? Ba-  
4 chelor-Thesis steht an, sagtest du?

5 AMS: Ja, genau. Ich hatte dich am Telefon gebrieft, worum es heute gehen  
6 wird. Ich werde dich gleich noch etwas demographisch ausfragen und dann  
7 kommen die inhaltlichen Fragen auf dich zu.

8 PG: Alles klar, ich bin bereit, habe sogar extra noch mir meine Bildergalerie  
9 aus Australien angeschaut, um die Erinnerungen aufzufrischen. Ich wollte ei-  
10 nen vorbildlichen Interviewten abgeben ((lacht)), bin ja nicht der Einzige.

11 AMS: Genau, du musst dir Mühe geben, ich bewerte die Bögen ja noch  
12 ((lacht)). Nein, Spaß beiseite, ich bin froh, dass du trotz physischer Abwesen-  
13 heit zugesagt hast.

14 PG: Zoom sei Dank und zum Glück ist mein WLAN ganz gut hier.

15 AMS: Wo bist du noch mal? In der Nähe von Karlsruhe?

16 PG: Ja, genau, das nennt sich Ettlingen, ist so 20 Minuten von Karlsruhe ent-  
17 fernt. Ich betreue hier einen Großkunden von uns.

- 18 AMS: Cool, Karlsruhe ist schön. Wollen wir loslegen?
- 19 PG: Klar, leg los!
- 20 AMS: Ich versetze dich gleich gedanklich nach Australien. Aber ich bräuchte  
21 noch einmal dein Alter und deinen aktuellen Wohnort.
- 22 PG: 29 und Hamburg.
- 23 AMS: So, aber du warst mal für eine längere Zeit in Australien, richtig?
- 24 PG. Ja, genau. Ich war insgesamt 15 Monate dort.
- 25 AMS: *Work and Travel?*
- 26 PG: Ja, richtig. Nachdem ich meinen Bachelor in der Tasche hatte, wollte ich  
27 die Welt bereisen, und dann ist es Australien geworden.
- 28 AMS: Hattest du einen bestimmten Grund, dass du dich für Australien ent-  
29 schieden hast?
- 30 PG: Eigenes Interesse, noch mal Englisch verbessern, noch mal was anderes  
31 sehen. Ein paar Koalas und Kängurus kennenlernen ((lacht)).
- 32 AMS: Finde ich gut. Und wenn du zurückblickst, welche Marken sind dir  
33 sofort aufgefallen oder in Erinnerung geblieben?
- 34 PG: Also, einmal zum Beispiel *Holden*. *Holden* ist *Chevrolet*, aber als aust-  
35 ralischer Auftritt. Das hat, glaube ich, was mit Markenrechten zu tun bei uns  
36 einfach, soweit ich weiß. Dann gibt es *Hungry Jack's*. Das ist eigentlich *Bur-*  
37 *ger King*, auch das gleiche Logo, aber es ist halt nicht *Burger King*, sondern  
38 geschrieben steht eben *Hungry Jack's*.
- 39 AMS: Das ist schon anders. Sehr interessant.
- 40 PG: Dann sehr präsent waren auch immer ihre Biere. Einheimische Biere,  
41 XXX (Anmerk. AMS: Triple X) beispielsweise war eines davon und *Fosters*.
- 42 AMS: Ach, das haben wir doch mal bestellt, im *Down Under* (Anmerk. AMS:  
43 australisches Restaurant in Hamburg).
- 44 PG: Ja, genau! Sonst sieht man tatsächlich recht viele deutsche Marken, Au-  
45 tomobilhersteller beispielsweise BMW, Mercedes, VW zum Beispiel.

46 AMS: Gute Überleitung zur nächsten Frage. War deren Auftritt anders? Und  
47 wenn ja, woran denkst du, hat es gelegen?

48 PG: Ja, der war anders. Bei den beworbenen Autos. Einerseits weil Australien  
49 komplett anders ist als Deutschland. Also, in Deutschland hast du ja recht  
50 kleine Ballungsräume und generell nicht sehr viel Fläche. Und allein mein  
51 Bundesstaat war ca. sechs Mal so groß wie Deutschland gefühlt. Dementspre-  
52 chend waren die Auftritte anders, weil der Australier per se Reichweite schaf-  
53 fen muss, er braucht Platz für Equipment, hat mindestens einen Ersatzreifen  
54 und einen Benzinkanister dabei. Und mit Kanister meine ich wirklich ein gro-  
55 ßes Ding.

56 AMS: Verstehe, das ist geographisch natürlich ganz anders.

57 PG: Genau, also, BMW und Audi sind natürlich mit ihren Limousinen aufge-  
58 treten. Aber von VW hat nicht mit dem *Golf* oder den *Polo* beworben, sondern  
59 es war immer dieser Pick-Up von denen zu sehen, der *Amarok*. Der bei uns  
60 zum Beispiel sehr selten zu sehen ist.

61 AMS: Okay, es war jetzt kein urbaner Auftritt. Und kulturell gesehen, die  
62 Landschaft ein bisschen ausgeklammert. Woran könnte es noch liegen?

63 PG: Der Australier und die Australierin sind generell mehr draußen als wir.  
64 Das kulturelle miteinander ist ihnen sehr wichtig. Deswegen muss beispiels-  
65 weise ein Auto eben genug Platz für einen Grill und einige Surfbretter bieten.  
66 Man möchte ja mit Freunden was unternehmen und das meint nicht Kaffee  
67 und Kuchen im Wohnzimmer.

68 AMS: ((lacht)) Verstehe, es ist anders. In Australien spricht man Englisch.  
69 Wie stehst du zu Anglizismen in Deutschland. Der eine oder andere Slogan  
70 ist ja bei uns mittlerweile auf Englisch.

71 PG: Ich finde es gut. Ich finde es sogar angemessen, dadurch dass man gene-  
72 rell sehr global vernetzt ist. Man kommuniziert vieles im angelsächsischen  
73 Stil, also mit Worten, die aus dem Englischen kommen. Dementsprechend  
74 finde ich es gut, zudem es ja auch die Berufssprache ist. Also, bei mir in der  
75 Firma offiziell Deutsch, aber mit jedem zweiten Kunden ist es eben Englisch.  
76 Und bevor du fragst, nein ich finde nicht, dass die Sprache darunter leidet.  
77 Sie bekommt ja, wenn überhaupt, mehr Begriffe, also wird sie eigentlich be-  
78 reichert.

79 AMS ((lacht)) hatte ich vor, aber mach weiter.

80 PG: ((lacht)) In der Regel ersetzen Anglizismen Wörter, die aber eh kein gu-  
81 tes Pendant liefern. Der deutsche Begriff ist meistens komplizierter, nicht  
82 prägnant oder nicht international genug. Wir haben ja sehr viele Bürger mit  
83 Migrationshintergrund, die eher Englisch als Deutsch verstehen werden.  
84 Dann macht es doch Sinn, sowas direkt in der Weltsprache zu kommunizieren.  
85 Ich bin letztens mit einen *WeShare* gefahren, der hatte oberhalb vom  
86 Handschuhfach einen Sticker, auf dem stand: „*stay clean, be a cool guy*“.  
87 Komplette auf Englisch, kein weiterer Zusatz. Oder bei Miles steht zum Bei-  
88 spiel „*Musk have*“, als Wortspiel mit Elon Musk. Sowas kannst du nicht über-  
89 setzen. Sowas solltest du nicht übersetzen, da geht ja der gesamte Reiz weg.

90 AMS: Super Sprüche, finde ich richtig gut. Nächste Frage. Dein Arbeitgeber  
91 in Deutschland, wir müssen ihn nicht nenne, aber du weiß ja, wo du arbeitest  
92 und kannst ihn etwas beschreiben. Wenn er einen neuen internationalen  
93 Markt erschließen möchte, kann er seine deutsche Erfolgsstrategie fahren? Ist  
94 sie also sozusagen global einsetzbar?

95 PG: Okay, also, ich arbeite für einen großen Onlinehändler. Der ist in so ziem-  
96 lich allen Bereichen aktiv, ein Omnihändler an der Stelle. Mal überlegen, wir  
97 haben viele Auslandsniederlassungen, aber in Südamerika sind wir tatsäch-  
98 lich noch nicht vertreten.

99 AMS: Okay, das ist doch konkret genug. Sagen wir mal Brasilien, Kolum-  
100 bien, Peru, wie würdet ihr diese Märkte erreichen?

101 PG: Das ist gar nicht so leicht zu beantworten. Wir haben zum Beispiel hier  
102 einen sehr starken Fokus auf Nachhaltigkeit. Ich vermute, der Trend ist viel-  
103 leicht auch dort angekommen, aber bevor man so eine Strategie einsetzt,  
104 sollte man eine Marktanalyse machen, nicht blind eins zu eins übernehmen.  
105 Vielleicht sind die Konsumenten preisbewusster und machen da keine Kom-  
106 promisse.

107 AMS: Nicht eins zu eins übernehmen finde ich gut. Das zeigt mir, dass zu-  
108 mindest du nicht die, wie ich finde, etwas riskante globale Strategie fahren  
109 würdest.

110 PG: Auf jeden Fall würde ich unsere Produktpalette farblich anpassen. Ich  
111 denke bei Südamerika an Lebensfreude und große Familien. Da sind so

112 Schwarzöne oder Grau wahrscheinlich nicht das richtige. Obwohl sie für uns  
113 als elegant gelten.

114 AMS: Würde ich dir spontan zustimmen. Wagen wir einen Blick nach innen.  
115 Unternehmenskommunikation erreicht ja zum einen die Kunden, aber auf der  
116 anderen Hand die eigenen Mitarbeiter. Ihr habt ja in Deutschland eine Unter-  
117nehmenskultur oder gewisse *Corporate-Standards*, Hierarchien, Verhaltens-  
118kodex oder Ähnliches. Wären diese zum Export geeignet?

119 PG: Gute Frage. Wir gelten in Deutschland als Pioniere, was unsere interne  
120 Kommunikation angeht. Mögen bei uns nicht alle, ist vielen zu modern, ob-  
121wohl sich das auch langsam wandelt. Daher denke ich, dass gerade dieses für  
122 deutschen Standard eher Unkonventionelle für Südamerika beispielsweise  
123 ganz gut geeignet wäre. Ich schätze die Menschen dort als sehr locker, aber  
124 progressiv ein. Die Du-Kultur würde ihnen, glaube ich, zusagen. Wir haben  
125 das ja hier durchgesetzt. Von der Geschäftsführung bis zum Azubi duzen sich  
126 bei uns im Hause alle.

127 AMS: Das hört sich so an, als könnte es passen. Wie sind die Erfahrungen in  
128 anderen Ländern damit?

129 PG: Also, in Südeuropa kommt es sehr gut an. Ich weiß, Südeuropa ist nicht  
130 Südamerika, aber vielleicht ist das ein Punkt, an dem man gut ansetzen kann,  
131 als Referenz.

132 AMS: Alles klar. Die nächste Frage dreht den Spieß einmal um. Wenn ein  
133 ausländisches, in deinem Fall vielleicht australisches Unternehmen nach  
134 Deutschland expandieren wollen würde. Was wäre zu beachten? Fangen wir  
135 intern an. Wie sollten sie gegenüber ihren Mitarbeitern sein?

136 PG: Transparent, ganz klar. Keine Beförderungen hinter verschlossenen Tü-  
137ren zum Beispiel. Sie müssen vieles beachten. Deutschland ist, glaube ich,  
138 ein Land, wo man schnell als Unternehmen einen Fehltritt machen kann. Wir  
139 haben Gewerkschaften, wir haben staatliche Regulierungen, Mindestanforde-  
140rungen und selbstbestimmte Mitarbeiter, die nach Feierabend auch nicht un-  
141bedingt noch was für die Firma tun.

142 AMS: Wow, das sind ja schon so einige Sachen, die es zu beachten gibt.

143 PG: Ja, und Struktur. Die deutschen Mitarbeiter brauchen Struktur und ver-  
144bindliche Zusagen. Also, sowas fängt ja schon bei der Planung von Projekten

145 an. Termine und Deadlines müssen eingehalten werden. Dies gilt eben für  
146 beide Parteien. Und natürlich die Trennung von Arbeit und Privat.

147 AMS: Kannst du näher darauf eingehen?

148 PG: Deutsche haben Freunde und Kollegen. Das sind zwei verschiedene paar  
149 Schuhe. Deutsche reden nicht über ihr Gehalt oder ihr Privatleben gern mit  
150 anderen auf der Arbeit. Per se eher sehr verschlossen. Ich habe nach über  
151 einem Jahr bei uns im Büro erfahren, dass die eine Kollegin zwei Kindern  
152 hat. Wusste ich nicht und sie hat auch nie was erwähnt. Ich habe es dann  
153 einfach hingenommen, aber wenn ich von einer anderen Kultur wäre, dann  
154 würde ich so eine Verschlossenheit vielleicht als Unhöflichkeit bewerten.

155 AMS: Oh, das ist schon sehr verschlossen, da gebe ich dir Recht. Was ist mit  
156 der externen Unternehmenskommunikation, also mit dem Kunden als Fokus?  
157 Fällt dir eine Marke ein, die es nicht leicht in Deutschland hatte?

158 PG: Ja, mir fällt *Club House* ein. Das war eine App, die 2020 ihren größten  
159 *Peek* in Sachen *Hype* hatte. In Deutschland zumindest. Auf der App konnte  
160 man so eine Art *Podcast* hören, musste aber aktiv auch was zum Dialog bei-  
161 tragen. Und das nicht unbedingt schriftlich, sondern eben per *Voice*. Da waren  
162 die deutschen Konsumenten letztendlich nicht offen genug. Was dahin en-  
163 dete, dass nur der *Podcast-Owner* sprach und das wiederum führte zu einer  
164 Art Dauerwerbeschleife. Ich glaube, mittlerweile gibt es die App nicht mehr  
165 oder ist zumindest aus aller Munde wieder verschwunden.

166 AMS: Ich habe ihren Erfolg mitbekommen, dachte, sie wären nach wie vor  
167 ganz weit vorne. Ich konnte nie in den Genuss kommen, da es eine reine iOS-  
168 App war.

169 PG: Ja, guck mal, genau das. Wer beschränkt sich denn heutzutage auf nur  
170 ein Betriebssystem? Sie hätten vielleicht die Funktionen für Deutschland an-  
171 passen müssen. Dass der Wortbeitrag nicht verpflichtend ist, sondern nach  
172 eigener Präferenz stattfindet. Und der *Hype* war zu groß, künstlich groß.

173 AMS: Was heißt das? Kannst du es definieren.

174 PG: Die App kommt aus den USA und das „Abhuyen“ ist ja dort Standard.  
175 Alles ist ja „*the biggest*“, „*the best*“, „*the fastest*“. Und dementsprechend hat  
176 sich der deutsche Konsument richtig gute Inhalte erhofft. Also einen Mehr-  
177 wert für die Audienz, dass man dort wirklich mit interessanten

178 Persönlichkeiten hätte interagieren können. Und genau diesen Erwartungen  
179 wurden sie nicht gerecht.

180 AMS: Okay, ja, kulturelle Anpassung kann ich nur zu sagen. Kommen wir zu  
181 einer meiner Lieblingsfragen. Supermärkte haben etwas an sich, was mich  
182 fasziniert. Wenn wir uns das *Packaging* angucken. Direkter Vergleich  
183 Deutschland und Australien, kann man Ähnlichkeiten feststellen?

184 PG: Also, die haben ja *Coles* und *Target* dort. Da sind so die beliebtesten  
185 Ketten für Supermärkte in Australien. Deren generischen Brands sind sehr  
186 simple gehalten. Ähnliche wie *Ja!* von *Rewe*. Aber zum Beispiel *Aldi* oder  
187 *Lidl* haben bei uns Eigenmarken, die du manchmal im Regal suchen musst,  
188 weil das *Packaging* sehr gut gestaltet ist, farblich, mit Maskottchen oder wie  
189 auch immer. In Australien war das komplett schlicht. Also ein „*ham*“ war  
190 auch so betitelt. Keine Eigennamen, die Produkte hießen wie deren Inhalt.

191 AMS: Meinst du, der deutsche Kunde braucht ein *High-End-Finishing* oder  
192 woran liegt das?

193 PG: Ja. Wir erwarten Qualität in jeder Preissparte. Und Designelemente wer-  
194 ten das Produkt auf. Wir sind preisbewusste Käufer. Wir wollen günstige Le-  
195 bensmittel, die haben aber gefälligst gut auszusehen. Als hätten wir eine  
196 große Marke gekauft. *Finishing* ist sehr wichtig in Deutschland. Der Teufel  
197 steckt im Detail ((lacht)).

198 AMS: Verstehe. Ich kaufe oft generische Produkte. Vielleicht würde es an-  
199 anders aussehen, wenn die Optik nicht mitspielen würde. Kommen wir zur  
200 nächsten Frage. Wie stehst du zu Sex-sells-Strategien in der Außenkommuni-  
201 kation?

202 PG: ((lacht)) Es funktioniert. Werbung soll Aufmerksamkeit erregen und sol-  
203 che Kampagnen schaffen es nun mal. Prinzipiell finde ich es besser, wenn die  
204 Werbung mir auch etwas über das Produkt und deren Mehrwert verrät, aber  
205 es ist natürlich abhängig von der Zielgruppe. Wenn ich an *Hooters* oder *Bud-*  
206 *light* denke in Zusammenhang mit einer Sportbar. Dann werden entsprechen-  
207 den Plakate oder Werbespots gut ankommen. In Australien ist mir sowas nicht  
208 aufgefallen. In Deutschland kennt man ja die eine oder andere sexy Reklame,  
209 gerade im handwerklichen Bereich, das wäre in Australien, glaube ich, nicht  
210 unbedingt umsetzbar.

- 211 AMS: Leuchtet ein. Was löst bei dir ein langjähriger Firmenbestand aus? Es  
212 gibt ja Marken mit einer traditionsreichen Geschichte, mit der sie auch wer-  
213 ben. Beeinflusst dich das irgendwie?
- 214 PG: Teilweise schon. Bei Technikprodukte wie Autos oder teilweise Elektro-  
215 nik neige ich dazu, neue oder relativ kleine Unternehmen bei der Kaufent-  
216 scheidung auszublenden. Gerade bei Fahrzeugen brauchst du halt viel *Know-*  
217 *how* und das haben diese Unternehmen eben. Ob jetzt ein Bier seit 100 Jahren  
218 nach der gleichen Rezeptur gebraut wird, das ist mir relativ egal. Der Verlust,  
219 den man dabei erleiden kann, ist natürlich auch sehr gering. Tendenziell mag  
220 ich es aber schon, wenn kein Großkonzern dahintersteckt. Also ein langjähri-  
221 ges Familienunternehmen im klassischen Sinne würde ich schon unterstützen.  
222 Also sowas wie Bauernhöfe. Wenn du eins in der Nähe hast, dann kauf doch  
223 Eier und Milch doch nicht im Supermarkt.
- 224 AMS: Sollte ich damit werben? Würdest du sagen, Firmenbeständigkeit kann  
225 als USP beworben werden?
- 226 PG: Schwierig. Kann auch negativ ausgelegt werden. Je nach Branche kann  
227 so eine Zahl auch einfach mal für Altlasten stehen. Zum Beispiel E-Autos.  
228 Ich würde Tesla mehr vertrauen als Mercedes. Einfach weil es sich um ein  
229 neues Feld handelt und Mercedes nicht unbedingt revolutionär ist. Elegant,  
230 edel, teuer ja. Die ersten im Markt mit einer Neuheit nein.
- 231 AMS: Ist vermerkt. Ich glaube, ich würde eher auf den aktuellen Trend setzen  
232 als auf Geschichte. Spontan gesagt. Welche Werte muss ein Unternehmen  
233 vertreten, damit du dich mit ihm identifizieren kannst?
- 234 PG: Nachhaltigkeit erwähne ich jetzt gar nicht, das ist die Grundvorausset-  
235 zung in 2022. Aber auf jeden Fall soziale Verantwortung. Von der Produktion  
236 bis zum Kunden. Also, ich versuche, was Kleidung angeht, überhaupt kein  
237 *Fast Fashion* zu konsumieren, weil ich diese Branche einfach nicht unterstüt-  
238 zen will. Oder beispielsweise könnte ich auch nicht bei *Shell* arbeiten, wenn  
239 ich wüsste, mein Unternehmen bohrt in der Antarktis nach Öl.
- 240 AMS: Finde ich sehr lobenswert von dir.
- 241 PG: Ich bin sehr marketinganfällig. Werbung fängt mich immer ein. Aber  
242 bevor ich kaufe, hinterfrage ich, so gut es geht. So gut *Google* kann ((lacht)).

- 243 AMS: Und in Australien? Waren das auch so die Werte der Leute, die du  
244 kennengerlernt hast?
- 245 PG: Jaein. Die Australier hatten ein sehr großes Interesse an sozialer Verant-  
246 wortung, aber eher national zentriert. Also, da waren sie so ein wenig „*Aust-*  
247 *ralia first*“ nach dem Motto. Umweltbewusst sind sie aber alle und das ver-  
248 langen sie auch von den dortigen Unternehmen. Es ist superschön dort und  
249 vor allem sauber. Nirgendwo liegt Müll, so sind sie einfach nicht. Aber im  
250 Großen und Ganzen sehr ich-bezogen.
- 251 AMS: Auf deine nächste Antwort bin ich gespannt. Lokale Verbundenheit.  
252 Bevorzugst du Produkte, aus dem einfachen Grund, dass sie aus Hamburg  
253 sind?
- 254 PG: Ja, ich finde das cool, wenn man bisschen unterstützen kann, wo man  
255 herkommt. Meine Heimatstadt Bargteheide produziert zum Beispiel Honig  
256 und was denkst du, welchen Honig ich in Kanada im Hotelbüffet gefunden  
257 habe. Da habe ich mich so riesig gefreut, dass ich im kanadischen Supermarkt  
258 heimischen Honig gesucht und gekauft habe.
- 259 AMS: *Fritz-kola* oder *Coca-Cola*?
- 260 PG: *Fritz-kola*, definitiv. Die haben ja auch einen ganz nachhaltigen Bezug.  
261 Obwohl sie viel teurer sind, aber dafür beuten sie halt niemanden aus. Also,  
262 *Coca-Cola* darf man eigentlich gar nicht unterstützen. Die haben so viele  
263 weltweite Skandale. Man kriegt es eben aber nicht immer mit.
- 264 AMS: Und in Australien? Gab es hierbei eine Ähnlichkeit?
- 265 PG: Die sind da noch einen Tick doller, die zeigen deutlich mehr National-  
266 stolz. Patrioten, sie feiern alle den *Australian Day* am 26. Januar. Riesenfei-  
267 ertag, alle haben frei, alle feiern, machen Party, Flagge zeigen. Also, sie sind  
268 dann auch wirklich so, dass sie immer versuchen, ihre Nationalprodukte zu-  
269 erst zu kaufen. Es sind natürlich aber so *Hype*-Produkte wie *Starbucks*. Das  
270 kannst du natürlich nicht imitieren. Aber ansonsten, würde ich sagen, gilt  
271 doch grundsätzlich „*Australia first*“.
- 272 AMS: Super, danke dir, dass du deine Erfahrungen mit mir geteilt hast. Wir  
273 sind am Ende meiner Fragen. Hast du vielleicht noch etwas, das du hinzufü-  
274 gen möchtest?

275 PG: Sehr gern, hat Spaß gemacht und ich bin gespannt, was du auswerten  
276 wirst. Lass mir deine fertige Thesis zukommen, würde ich gern mal durchle-  
277 sen.

278 AMS: Klar, mache ich. Es folgt erstmal eine Analyse und Auswertung deiner  
279 Daten und dann reiche ich sie ja ein. Und wenn das geschehen ist, folgt noch  
280 ein Kolloquium, also eine mündliche Prüfung bzw. Verteidigung. Wenn ich  
281 meinen Titel in der Hand halte, lasse ich dir die PDF meiner Thesis zukom-  
282 men.

283 PG: Cool, dann würde ich mich jetzt auch ausloggen, muss noch einige Mails  
284 beantworten.

285 AMS: Alles klar, PG, danke noch mal und schönen Abend.

## 7. Transkription – EXP 3

3. Interview	
Kennung	EXP 3
Pseudonym	MS
Datum	21.05.2022
Dauer	50 Minuten
Interviewer	André Mezzich Santaya
Ort	Pferdestall in Appen bei Hamburg
Bemerkung	MS besitzt mehrere Reitbeteiligungen
Geschlecht	weiblich
Alter	22
aktueller Wohnort	Hamburg
längerfristiger Auslandsaufenthalt	USA

1 AMS: Hallo MS, schön, dass wir uns hier treffen. Du hattest schon ewig dar-  
2 über gesprochen, dass ich dich hierher begleiten sollte.

3 MS: Hey, ja und endlich habe ich es geschafft, dich Städter ins Land zu lo-  
4 cken. Ich finde es super, dass du mich hier interviewst.

5 AMS: Genau, also, dafür bestimme ich das nächste Treffen ((lacht)). Ja, ich  
6 freue mich, dass du Zeit gefunden hast. Ich hatte dir erzählt, es geht um meine  
7 Bachelorthesis, bei der es um interkulturelle Kommunikation geht. Ich unter-  
8 suche die Anpassung von Unternehmen auf jeweils neuen Märkten. Also,  
9 wenn Unternehmen expandieren wollen und neue Märkte erschließen, müs-  
10 sen sie, oder sollten sie eventuell ihre Strategie anpassen. So die Theorie.

11 MS: Oh, da gibt es so einige Unterschiede.

12 AMS: Sehr gut, ich bin sehr gespannt. Bevor du loslegst, bräuchte ich einmal  
13 noch dein Alter, deinen Wohnort und woher du eigentlich kommst.

14 MS: Okay. Hi, ich heiße MS, bin 22 Jahre alt, wohne in Appen (Anmerk.  
15 AMS: bei Hamburg) und komme ursprünglich aus Santa Monica.

16 AMS: Ach, du kommst aus Los Angeles. Ich wusste immer nicht, aus wel-  
17 chem Bundesstaat genau. Ich bin in Februar 2023 übrigens auch dort. Möchte  
18 die *Disney Resorts* unsicher machen.

19 MS: ((lacht)) Das war klar!

20 AMS: Okay, jetzt bin ich umso gespannter. Also, welche Marken fallen dir  
21 auf, wenn du mal wieder in den USA bist. Und worin unterscheidet sich viel-  
22 leicht deren Auftritt, wenn du sie mit Deutschland vergleichst?

23 MS: Also, bei uns in LA ist *Nike* überrepräsentiert! Wenn du glaubst, sie ha-  
24 ben hier riesige Werbeflächen, dann kennst du *Nike* noch nicht gut genug.  
25 Also beleuchtete Werbeplakate so groß wie Hochhäuser, das meine ich.

26 AMS: Der Wahnsinn!

27 MS: Ja, und *BMW* ist auch sehr präsent. Sogar mehr als hier, habe ich das  
28 Gefühl. Zumindest fallen mir dort ihre Werbungen mehr auf. Machen sie hier  
29 überhaupt Werbung? Oder verlassen sie sich auf ihren Heimatmarkt blind?

30 AMS: Okay, darauf würde ich gern näher eingehen. Du sagst also, *BMW* tritt  
31 anders bei euch auf, als hier in Deutschland?

32 MS: Komplett anders.

33 AMS: Könntest du das erläutern?

34 MS: Ja, also, hier, wenn *BMW* was bewirbt, dann ist es sehr technisch. Neue  
35 Lichter, neues Infotainment, sowas in der Art. Schlicht und gleichzeitig ele-  
36 gant kommen noch dazu. Und bei uns in den US ist es halt so „NEW BMW  
37 SERIES 3, DRIVE IT, GET IT, BE A ROAD TIGER“. Verstehst du was ich  
38 meine? Also, die Werbung spricht dich, nein sie schreit dich an. Ohne Ton  
39 schreit sie dich an. Aber das ist gut so, weil genauso mögen wir das.

40 AMS: Wow, so habe ich *BMW* noch nie erlebt.

41 MS: Sehr effektiv! Und damit meine ich effektreich. Überladen, eine Wer-  
42 bung muss überladen mit Emotionen sein. Ich meine, wenn du nur dein Auto  
43 abbildest und schreibst „Neues Auto“. Wow, es gibt ja mindestens 20 Kon-  
44 kurrenzprodukte. Keiner will Fakten hören. Alle haben Reifen, alle haben  
45 Lichter, alle haben Motoren. Also, was bietet mir *BMW* noch? *The Experience*  
46 muss da sein!

- 47 AMS: Sehr gut! Ich kann mir was drunter vorstellen.
- 48 MS: Und niemals schwarze Autos abbilden, ich glaube, sie bedienen sich an  
49 der amerikanischen Farbpalette, Rot, Blau, Weiß. So werden Autos eigentlich  
50 immer präsentiert.
- 51 AMS: Woran, denkst du, liegt dieser unterschiedliche Auftritt? Man bedenke,  
52 *BMW* ist eine deutsche Marke. Aber anscheinend exportieren sie die Pro-  
53 dukte, dennoch aber nicht die Ansprache der Kunden. Und dann sind wir ge-  
54 nau bei interkultureller Kommunikation.
- 55 MS: Wir mögen es extrem! Da reichen Fakten nicht aus. Gerade in LA hat  
56 man keine Ausrede als Marketingagentur, den Werbeclip nicht in einen Hol-  
57 lywood-Studio zu produzieren. Also, die *BMW*-Werbung bei uns schafft es  
58 immer, dass ich stehen bleibe. Sie verkörpert und vermittelt Gefühle. Wäre  
59 sie generisch, könnte man das gleiche Plakat nehmen und einen *VW* oder ei-  
60 nen *Dodge* dahin packen.
- 61 AMS: Verstehe. Die nächste Frage ist wie für dich gemacht eigentlich. Ang-  
62 lizismen nehmen eine immer größere Rolle ein in Deutschland. Wie war das  
63 für dich, als du hierher kamst?
- 64 MS: ((lacht)) Oh, mein Gott. Ja, super! Ich finde es super. Es hat mir den  
65 Einstieg in die deutsche Sprache erleichtert. Ich muss aber dazu sagen, dass  
66 es sehr auf das Produkt ankommt. Deutschland hat ja auch eine schöne Spra-  
67 che und eigene Identität. Ich weiß mittlerweile, dass ihr sie nicht so gern aus-  
68 lebt ((lacht)), es sei denn es ist die *World-Cup*!
- 69 AMS: Bei der WM ist hier alles schwarz-rot-gold. Das stimmt ((lacht)).
- 70 MS: Ihr neigt dazu, englische Wörter für neue Produkte zu verwenden. Zum  
71 Beispiel bei *Uber* und *MOIA* sind die meisten Sprüche auf Englisch. Sogas  
72 wie „I’m not green, but I’m eco“. Oder *McDonald’s* natürlich. Da passt es.  
73 Aber es gibt auch Produkte, die vielleicht traditionell deutsch sind und auf  
74 eine lange Geschichte zurückblicken. Diese haben es dann nicht nötig. Und  
75 wenn sie es tun, weil ihre Marketingagentur sie so berät, dann verlieren sie  
76 ihre *Identity*. Ich meine jetzt sowas wie Bier oder Wurst. Also, so richtig deut-  
77 sche Produkte, die verlieren ihren Charme, wenn sie auf Englisch geschrieben  
78 sind.

79 AMS: Verstehe, okay, das ergäbe dann so eine Dissonanz. Man würde ihnen  
80 vielleicht den *Refresh* nicht ganz abkaufen. Kommen wir zur nächsten Frage.  
81 Wenn du an deinen Arbeitgeber denkst. Könntet ihr mit der bisherigen Stra-  
82 tegie expandieren? Oder was müsste adaptiert werden? Wenn man die USA  
83 ansteuern würde.

84 MS: Wir sollten die Werte mitnehmen, die uns ausmachen. Unser Qualitäts-  
85 versprechen zum Beispiel, oder die Pünktlichkeit und Genauigkeit. Aber ich  
86 würde die Managementpositionen nicht ausschließlich mit deutschen Mitar-  
87 beitern besetzen. Also, wenn wir an die Staaten denken, dann müssten auch  
88 dementsprechend Amerikaner diese Stellen besetzen.

89 AMS: Wieso keinen ausländischen Mitarbeiter aus Deutschland im Manage-  
90 ment?

91 MS: Naja, man will, dass seine Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen und  
92 mit ihren Vorgesetzten identifizieren. Ich glaube, das wäre schwierig, wenn  
93 alle Führungskräfte deutsch wären, aber die Niederlassung in Los Angeles.  
94 Da käme ja gar kein Heimatgefühl auf und das ist uns sehr wichtig. Wie alles  
95 im Leben, ist meistens ein gutes Mittelmaß das optimale.

96 AMS: Verstehe, okay. Werte mitnehmen, aber kulturell anpassen. Klingt gut.

97 MS: Die Werte müssen auf jeden Fall mit. Andernfalls wäre es gar nicht mehr  
98 deutsch. Und die Kunden, die die Marke kennen, kaufen es ja aus dem Grund.  
99 Weil das Unternehmen für gewisse Standards bekannt ist oder ihre Professi-  
100 onalität.

101 AMS: Klar, man sollte als Unternehmen nicht die eigene Identität komplett  
102 aufgeben.

103 MS: Mir fällt spontan ein. *Adidas* kommt ja aus Deutschland. Aber sie natio-  
104 nalisieren sich sozusagen nicht, sondern sie stehen für Sport. Sie zeigen keine  
105 Flagge oder Ähnliches. Sie sind, glaube ich, immer ganz regional angepasst,  
106 aber ihr Auftreten ist rein in der Sache.

107 AMS: Stimmt, also, *Adidas* nimmt man nicht als die deutschen Turnschuhe  
108 war, sondern schlicht und einfach als die guten Turnschuhe. Nächste Frage.  
109 Fällt dir eine Marke ein, die es bei euch gibt, aber es hier zu Lande es nicht  
110 geschafft hat oder sich noch nicht getraut hat, Deutschland zu begeistern?

111 MS: *Uber!* Das bekannteste und amerikanischste Unternehmen. Übrigens ei-  
112 ner der ersten *Unicorns* im Bereich Plattform-Apps der USA. Sie sind an der  
113 deutschen Bürokratie gescheitert.

114 AMS: Erzähl mir mehr.

115 MS: Die agieren weltweit und vermitteln *Rides*, also Fahrten von Privatper-  
116 sonen an private *Driver*. Das klappte hier nicht. Man könnte also sagen, dass  
117 *Uber* sich nicht genug mit dem deutschen Markt auseinandergesetzt hat.  
118 Sonst hätten sie ihr Produkt anpassen können. In Deutschland braucht man  
119 einen Personenbeförderungsschein, einen Taxischein, ein Taxometer und  
120 noch vieles mehr, um ein *Ride* anbieten zu dürfen. Das Konzept *Uber* wurde  
121 hier nicht verstanden und obwohl der Kunde davon profitieren würde, hat die  
122 Überregulation der Behörden *Ubers* Expansion verhindert. Finde ich sehr  
123 schade, ich habe während meines Studiums in der UCLA als *Uber-Driver*  
124 gearbeitet. Unkompliziert und als Minijob völlig ausreichend.

125 AMS: Okay, da fand keine kulturelle Anpassung auf normativer Ebene statt.  
126 Sehr interessant. Kenne *Uber* aus dem Urlaub. Ist in Griechenland und Portu-  
127 gal eine weitaus günstigere Alternative als das klassische Taxi. Vielleicht ver-  
128 suchen sie es irgendwann erneut. Ich würde mich darüber freuen.

129 MS: Ansonsten fällt mir noch ein: Die Marke ist nicht gescheitert, aber sie  
130 haben die Rezeptur an die geschmacklichen Präferenzen von Deutschland an-  
131 gepasst. *Sprite* ist hier wesentlich unsüßer und die Flasche ist durchsichtig.

132 AMS: Wie ist sie denn bei euch?

133 MS: Die *Sprite*flasche ist bei uns seit eh und je grün. Das ist aber vielleicht  
134 für den deutschen Konsumenten zu aggressiv. Von der Farbgestaltung her.  
135 Hier legt man ja einen großen Wert auf Natürlichkeit und es steht überall „frei  
136 von Konservierungsstoffen“. Bei uns steht wortwörtlich „Geschmack: *artifi-*  
137 *cial berry*“. Und es kümmert aber auch keinen.

138 AMS: Ich für meinen Teil muss aber auch sagen, dass ich eine Fanta Traube  
139 viel lieber mag als einen natürlichen Traubensaft vom Bauernhof. Die natür-  
140 liche Traube erfüllt meine Erwartung nicht an den Traubengeschmack, wo-  
141 nach ich konditioniert wurde ((lacht)).

142 MS: ((lacht)) Dann bist du einer von uns.

143 AMS: Wie wichtig ist dir eine lange Firmengeschichte? Spielt das für dich  
144 eine Rolle?

145 MS: Mir ist das persönlich relativ egal. Gerade in Deutschland liest man oft  
146 „Familienunternehmen“ auf den Produkten. Auf mich wirkt das aber tatsäch-  
147 lich so nach dem Motto: „Ihr seid seit so und so da, habt aber seitdem auch  
148 nichts an euch verändert“.

149 AMS: Auf mich auch. Und ich bin *Millennial*, auf die *Gen Z* wirkt es wahr-  
150 scheinlich sogar noch entfremdeter.

151 MS: Alles vor 2000 gibt es doch gar nicht, wenn es nach ihnen geht. Insofern  
152 beeinflusst mich das nicht wirklich. Ich glaube, ich blende es aus, es ist nicht  
153 in meiner Priorität. Vielleicht ist es wichtig bei so Bauunternehmen, die Brü-  
154 cken oder so anfertigen müssen. Aber bei Lebensmitteln oder Technik, finde  
155 ich, ist modern meiner Meinung nach besser.

156 AMS: Alles klar. Kommen wir zu den Sex-sells-Strategien. Was fällt dir  
157 spontan zu ein?

158 MS: Funktioniert. Wenn du dir die menschlichen Grundbedürfnisse anguckst,  
159 ist Sex als solches angegeben. Es ist eine natürliche Sache. Ich persönlich  
160 habe überhaupt nichts dagegen. Gerade, wenn auch Männern abgebildet wer-  
161 den, da guckt man schon gern hin. Die AXE-Werbungen waren immer sehr  
162 stark von nackten männlichen Oberkörpern geprägt ((lacht)).

163 AMS: Hast du diesbezüglich Unterschiede feststellen können?

164 MS: Ja, sogar vor Deutschland. Wenn wir früher mit meiner Familie Urlaub  
165 in Mexiko gemacht haben. Da treffen ja auch Welten aufeinander. Also, man  
166 meint ja, Mexiko bereits zu kennen, weil man vielleicht *Hispanics* als  
167 Freunde oder Nachbarn hat. Aber wenn man dann wirklich mal vor Ort ist,  
168 dann ist es noch mal komplett was anderes. Und sexy Werbung ist dort das  
169 tägliche Brot ((lacht)). Viel nackte Haut, viel Sonne, viel Strand. Die Wer-  
170 bung reflektiert diesen Teil der mexikanischen Kultur wider.

171 AMS: Kann ich für Peru genauso unterschreiben.

172 MS: Ja, siehst du, dann kannst du es nachempfinden. Dagegen ist die USA  
173 wesentlich mehr prüde. Und auch regulierter vielleicht. Deswegen war es  
174 ganz erfrischend, als ich nach Deutschland kam, zu sehen, dass hier auch

175 etwas lockerer damit umgegangen wurde. Also, *Astra*, das Bier, hat ja immer  
176 solche doppeldeutigen Sprüche und die sind überall in der Stadt, ganz egal ob  
177 eine Schule oder eine Kita in der Nähe ist. Bei uns undenkbar, aber hier ist es  
178 möglich.

179 AMS: Ach, das gute *Astra*, schön, dass sie ein Repräsentant für uns Hambur-  
180 ger sind ((lacht)).

181 MS: Es hat sich aber gewandelt. Ich spreche von 2005, als ich hierherkam.  
182 Mittlerweile ist auch nicht alles mehr in Deutschland erlaubt. Eine kleine Zu-  
183 rückentwicklung von Sex-sells. Aber dafür sind andere Bewegungen wie *Wo-*  
184 *men's Empowerment* die heutigen Trends.

185 AMS: Verstehe. Die nächste Frage lautet, ob du dich mit manchen Produkten  
186 national verbunden fühlst. Also bevorzugst du manches, weil sie zum Beispiel  
187 aus LA oder aus Hamburg kommen?

188 MS: Ja und nein. *Coca-Cola* trifft ja hier auf *Fritz-kola* und da kann ich aber  
189 nicht favorisieren. Beide Getränke schmecken mir gleich gut. Bei natürlichen  
190 Produkten wie Obst und Gemüse, da finde ich den regionalen Bezug sehr  
191 wichtig. Also, da muss nichts um die halbe Welt fliegen. Den *Carbon-Print*  
192 niedrig halten, ist schon meine Devise.

193 AMS: Mit der Antwort habe ich nicht gerechnet, um ehrlich zu sein.

194 MS: Ich glaube, ich bin aber auch eine Ausnahme. Amerikaner an sich sind  
195 mega nationalistisch, gerade die Südstaaten. Da werden immer die nationalen  
196 Produkte bevorzugt. Aber Hamburger auch. Ich habe sehr viele Freunde, die  
197 *Naketano* tragen, nicht weil sie es besonders hübsch finden, sondern allein  
198 aus dem Grund, dass es aus Hamburg kommt.

199 AMS: Sie unterstützen das regionale Unternehmertum.

200 MS: Ja genau. Diese Jacken finde ich persönlich ganz schrecklich. Oder *An-*  
201 *kerkraut*, deren Gewürze sind dermaßen überteuert. Aber viele meiner  
202 Freunde kochen damit, weil es aus Hamburg kommt. Also der norddeutsche  
203 Konsument achtet nicht auf den Preis, wenn etwas aus der Heimatstadt  
204 kommt.

205 AMS: Sie identifizieren sich also damit.

206 MS: Die Leute aus dem Valley identifizieren sich sehr stark mit der Burger-  
207 kette *Jack in the Box*. Da kann richtig Streit entstehen, wenn Freunde zu Be-  
208 such sind und sie trotzdem dann *Burger King* oder *Wendys* lieber mögen  
209 ((lacht)). Bei sowas bin ich raus, dafür bin ich nicht heimatgebunden genug.  
210 Ich entscheide mich neutral und objektiv einfach, was besser ist.

211 AMS: *Jack in the Box* ist noch auf meine *Bucket-List*. Die habe ich noch nicht  
212 probiert.

213 MS: Ein Muss, wenn man in LA ist.

214 AMS: Welche Werte muss ein Unternehmen sonst noch vertreten, damit du  
215 dich mit ihm identifizieren kannst.

216 MS: Die Umwelt. Deutsche Unternehmen sind da so viel weiter als wir in den  
217 USA. Wenn ich nach langer Zeit wieder nach Hause fliege und in zwei Wo-  
218 chen mir anschau, wie viele Glasflaschen und Plastikflaschen einfach in dem  
219 Müll gelandet sind, vermisse ich das deutsche Pfandsystem.

220 AMS: Es sollte ein weltweites Pfandsystem geben, das wäre toll.

221 MS: Und was Kleidung angeht, sympathisiere ich nicht mit Unternehmen, die  
222 so *Bodyshaming* betreiben. Also, vor zehn Jahren war ich überhaupt nicht gut  
223 auf *Hollister* und *Abercrombie and Fitch* zu sprechen, weil ihre größte Größe  
224 eben Medium war. Ich bin zwar nicht davon betroffen, aber ich würde nicht  
225 in deren Verwaltung oder Marketing arbeiten können.

226 AMS: Echt? Ich wusste nicht, dass ihre Größenskala so eingeschränkt ist. Ich  
227 habe heute viel gelernt und danke dir für deine Zeit. Wir wären an der Stelle  
228 durch mit meinen Fragen. Ich hätte nur noch eine aller letzte. Hättest du noch  
229 etwas zu unserer Thematik hinzuzufügen?

230 MS: ((lacht)) Ich danke dir, dass du mich und meine Pferde heute begleitet  
231 hast. Mir ist tatsächlich noch etwas eingefallen. Da habe ich gedanklich die  
232 ganze Zeit noch dran rumgekaut. Zum Thema Anglizismen. Die *Lufthansa*  
233 stand irgendwann vor einigen Jahren stark in der Kritik, weil ihr Slogan im  
234 Ausland auf Deutsch ausgesprochen wurde, aber in Deutschland entschied  
235 man sich für „*There is no better way to fly*“. Da war man gerade hier sehr  
236 empört darüber. Der Vorwurf ging dann so Richtung Identitätskrise.

237 AMS: Sehr guter Hinweis. Ich werde mir das genauer anschauen.

- 238 MS: Und die bunte Nivea-Dose, in der Regenbogen-Edition. Ich kann mir  
239 nicht vorstellen, dass sie in islamischen Ländern genauso vertrieben wurde.  
240 Das würde mich selbst interessieren.
- 241 AMS: Stimmt, ebenfalls eine sehr interessante Behauptung. Darüber könnte  
242 man schon selbst eine Hausarbeit schreiben.
- 243 MS: Mehr habe ich aber auch nicht ((lacht)). Das waren die Sachen, die mir  
244 so noch durch den Kopf gingen.
- 245 AMS: Alles klar, dann haben wir es. Ich werde dein Interview auswerten,  
246 generalisieren und analysieren. Sobald meine Thesis fertig ist, kann ich sie  
247 dir zeigen. Dann kannst du mal drüberlesen, wenn du magst.
- 248 MS: Ja, super gern!
- 249 AMS: So machen wir es.

## 8. Transkription – EXP 4

4. Interview	
Kennung	EXP 4
Pseudonym	EZ
Datum	24.05.2022
Dauer	80 Minuten
Interviewer	André Mezzich Santaya
Ort	türkisches Restaurant
Bemerkung	EZ ist eine der Inhaberinnen
Geschlecht	Weiblich
Alter	32
aktueller Wohnort	Hamburg
längerfristiger Auslandsaufenthalt	Türkei

1 AMS: Hallo EZ, lange nicht mehr gesehen. Ich freue mich, hier zu sein, danke  
 2 für die Einladung in das schöne Restaurant. Endlich komme ich dazu, eure  
 3 türkischen Leckereien zu probieren. Und dass ich dich interviewen darf.

4 EZ: Merhaba, Andre, ich konnte es gar nicht glauben, dass du dich meldest.  
 5 So lange höre ich nichts von dir ((lacht)). Worum geht es heute genau? Also,  
 6 so ein bisschen hattest du ja am Telefon erzählt.

7 AMS: ((lacht)) Ja, zwischen Uni und Arbeit ist der Terminkalender meistens  
 8 sehr voll. Aber ich bin ja bald durch. Wir sind ja heute wegen meiner Bache-  
 9 lorthesis hier. Ich forsche qualitativ. Das heißt, ich mache Experteninterviews  
 10 und habe so einen Fragekatalog entworfen, der mir als Leitfaden dient.

11 EZ: Alles klar, dann brauchst du meine Subjektivität. Sehr gern, ich weiß  
 12 noch, wie das ist. Im Bachelor hatte ich eine quantitative Arbeit angestrebt,  
 13 aber im Master hatte ich auch Interviews geführt gehabt.

14 AMS: Toll, dann kannst du vielleicht erahnen, was gleich auf dich zukommt.  
 15 Es geht um interkulturelle Kommunikation, und zwar von Unternehmen. Ein-  
 16 mal den internen Blick, also, wie gehen Unternehmen mit ihren Mitarbeitern  
 17 um in verschiedenen Ländern. Und einmal extern, also, wie gehen sie mit  
 18 ihren Kunden um. Das Ganze immer auf der Kommunikationsebene, meint  
 19 also Ansprache, Markterschließung, Werbung, Werte, usw.

- 20 EZ: Klingt sehr interessant. Meine akademischen Grade sind ja mehr tech-  
21 nisch, komme aus dem Ingenieurbereich ursprünglich. Finde ich aber gut das  
22 Thema.
- 23 AMS: Genau, und ich fange einfach mal mit den demographischen Angaben  
24 an. Bräuchte also einmal dein Alter.
- 25 EZ: Ich wusste, dass das kommt. Ich mag das eigentlich gar nicht verraten im  
26 Privatumfeld ((lacht)). Aber ich bin schon 32. Und ich flüstere mit Absicht  
27 ((lacht)).
- 28 AMS: ((lacht)) Alles klar, ich verrate es niemanden. Du wohnst zurzeit in  
29 Hamburg?
- 30 EZ: Ja. Ich bin ins Familiengeschäft eingestiegen und leite mit meinem Vater  
31 und meinem jüngeren Bruder das Restaurant.
- 32 AMS: Cool. Und macht das Spaß?
- 33 EZ: Es ist mörderviel zu tun ((lacht)), aber das Zusammensein mit der Familie  
34 macht es schön. So machen Überstunden Spaß.
- 35 AMS: Erzähl mir mehr von dir! Ich weiß, dass du Türkin bist. Aber geht's  
36 genauer?
- 37 EZ: Also, meine Eltern sind mit 20 Jahren nach Deutschland gekommen und  
38 ich bin bereits hier geboren. Meine Familie kommt ursprünglich aus Istanbul,  
39 eine sehr schöne Stadt. Ich habe, bis ich 16 war, alle Sommerferien dort ver-  
40 bracht. Habe mich das ganze Jahr drauf gefreut. Meinen Bachelor habe ich  
41 hier in Hamburg gemacht. Aber mein aufbauendes Studium, meinen Master  
42 habe ich in Istanbul studiert.
- 43 AMS: Wahnsinn! Ich nehme an, dein Türkisch ist auf akademischem Niveau.
- 44 EZ: Ja, das war meinen Eltern sehr wichtig, dass ich auch in Schriftform die  
45 Sprache beherrsche.
- 46 AMS: Dann bist du wirklich die richtige Gesprächspartnerin. Ich lege direkt  
47 mit der ersten Frage los. Während deines Aufenthalts in der Türkei, in Istan-  
48 bul, sind dir Marken sofort aufgefallen? Die es beispielsweise hier nicht gibt?

49 EZ: Oh ja, gefühlt alle Marken in der Türkei sind lokal. Wir haben, klar, in-  
50 ternationale Marken, aber die auffälligsten sind die türkisch-türkischen Mar-  
51 ken.

52 AMS: Okay, okay.

53 EZ: Ach und deutsche Automarken zum Beispiel, die sind sehr wenig vertre-  
54 ten, also haben einen geringeren Marktanteil. Wogegen die französischen Au-  
55 tomarken beliebter sind. Ich glaube, dass selbst unsere Polizei Renault fährt.  
56 Allein das sind ja eine Menge Fahrzeuge, die dann im Umlauf sind. Ich  
57 glaube, aber das ist auch politisch gegeben.

58 AMS: Verstehe. Und wenn du internationale Marken sagst, welche meinst du  
59 konkret und tritt diese anders auf als in Deutschland?

60 EZ: Ich shoppe sehr gern in Deutschland bei *H&M* und *Zara*. Es sind ja beides  
61 europäische Marken. Die sind auch in Istanbul vertreten, aber sie gehen unter.  
62 Man weiß, dass sie da sind, aber die treffen irgendwie nicht den Geschmack  
63 der breiten Maße. Und zu dem kommt, dass in der Umrechnung auf Lira die  
64 Preise sich dann im oberen Bereich befinden.

65 AMS: Okay, das finde ich sehr wichtig. Also, der Preis ist natürlich entschei-  
66 dend. Der wird anscheinend aber nicht auf türkische Lira angepasst, sondern  
67 bloß umgerechnet, sage ich mal.

68 EZ: Ja genau. Dadurch sind sie teurer als lokale Marken und nur für einen  
69 kleineren Sektor oder gesellschaftliche Schicht zugänglich.

70 AMS: Okay, und was meinst du mit Geschmack? Also die Mode an sich?

71 EZ: Ja, wir haben in Istanbul einen sehr engen Bezug zu Italien. Also deren  
72 Luxusmarken, bzw. deren Style prägt die türkischen Großstädte. Lokale Mar-  
73 ken inspirieren sich daran und erschaffen Produkte, die günstig, aber gut sind  
74 und zudem so aussehen, als wären sie von *Gucci*, *Prada* oder ähnliches.

75 AMS: Okay, ich stelle mir extravagantes Design gerade darunter vor.

76 EZ: Ja genau, wir Türken mögen das schön auffällig. Und da geht dann so ein  
77 *plain design* von *H&M* einfach unter. In Deutschland geht das ja, weil hier  
78 sagen alle „weniger ist mehr“. Aber bei uns gilt halt „mehr ist mehr, Punkt“.

79 AMS: Ist dieser Gedanke, also, reflektiert er sich auch in der direkten Kun-  
80 denansprache?

81 EZ: Ja, ja, ja, auf alle Fälle. Türkische Werbung ist wie eine Bombe. Das ist  
82 richtig aggressiv, die Farben sind knallig, Pastelltöne kannst du lange suchen,  
83 wirst du nicht finden. Und alles untermauert mit LEDs, Lichtern und Effek-  
84 ten. Alles ist größer, bunter und überall.

85 AMS: Okay, das sind ja fast amerikanische Verhältnisse, habe ich mir erzäh-  
86 len lassen.

87 EZ: Ja, aber unordentlicher und überladener. Ich war selbst in New York am  
88 Time Square, der ja auch von Kopf bis Fuß voller Werbung ist, aber es ist  
89 trotzdem geordnet. In Istanbul gibt's hierbei keine Grenzen. Also, bei uns  
90 werden dann ganze Gebäude dann so einfoliert, sagt man?

91 AMS: Ja, so *Full-Wrapping*-Kampagnen.

92 EZ: Aha, genau. Und es werden ganze Gerüste auf Gebäude gestellt, einfach  
93 um dort noch mal werben zu können. Also, ((lacht)) das Gebäude bietet keine  
94 Werbefläche an, dann machen wir uns Werbefläche draus. So ungefähr.

95 AMS: Mega, als Marketer geht natürlich mein Herz auf, wenn ich sowas höre.

96 EZ: Ja, aber diese, ich sage jetzt mal, Hyperwerbung wird nicht von europäi-  
97 sche Marken verwendet. Ich kann dir nicht sagen warum. Ich denke, es passt  
98 einfach nicht zu ihrer Strategie. Oder sie ticken nicht türkisch genug.

99 AMS: Wahnsinn, finde ich super spannend!

100 EZ: Ich finde es anstrengend.

101 AMS: Moment, da muss ich sofort nachhacken. Du bist ja nun ein Hybrid,  
102 kennst beide Märkte. Dich spricht diese Taktik nicht an?

103 EZ: Nein, ich bin ein Mensch, ich nehme viel auf und irgendwann sind meine  
104 Sinne überflutet von Information. Das strengt mich an, ist viel zu schrill. Es  
105 überfordert mich zum Teil. Ich will ja auch die Landschaft sehen, die Stadt,  
106 die Umgebung will ich sehen. Und ich kann aber nicht, weil sie hinter der  
107 Werbung versteckt ist.

108 AMS: Okay. Aber für den durchschnittlichen türkischen Bürger ist es genau  
109 richtig?

110 EZ: Ja, definitiv ((lacht)), die brauchen das. Ich sag ja „mehr ist mehr“ und  
111 „mehr ist gut“.

112 AMS: Alles klar! Wie sieht es mit Anglizismen aus? In Deutschland gibt es  
113 ja eine richtige Tendenz dazu. Erreiche ich meine türkischen Kunden mit eng-  
114 lischen Slogans?

115 EZ: Nein. Also, durch Social Media lernt die jüngere Generation natürlich  
116 einige englische Begriffe. Sie verstehen sie, aber sie werden nicht im Sprach-  
117 gebrauch verwendet. Zum Beispiel ja bei Kleidung steht vielleicht drauf „*eco*  
118 *cotton*“, oder „*sustainable production*“. Ich denke, dass das verstanden wird,  
119 aber so würde niemand sprechen. Deswegen ist die große Werbung, also so  
120 TV-Spots oder Plakate hundert Prozent auf Türkisch.

121 AMS: Wie unterschiedlich Kulturen sind. Peruaner zum Beispiel neigen auch  
122 wie in Deutschland zu Anglizismen. Sehr interessant.

123 EZ: Vielleicht kommt das ja noch, wer weiß?

124 AMS: Ich nehme auf jeden Fall mit, dass man auf örtliche Marketingagentu-  
125 ren zurückgreifen sollte, wenn man wirklich in den Markt eindringen möchte.

126 EZ: Ja, ist ein Muss. Zum Beispiel fällt mir ein, wir empfangen türkische  
127 Sender und deutsch-türkische Sender bei uns zu Hause. Und bei den deutsch-  
128 türkischen Sendern finde ich die Werbung richtig lustig, aber meine Eltern  
129 zum Beispiel gar nicht. Aber bei den türkisch-türkischen Sendern wiederum  
130 lachen sich meine Eltern schlapp. Und für mich ist es meistens so *over the top*.  
131 Verstehst du? Also, das ist auch noch mal ein Unterschied. Ob du Türken oder  
132 Deutsch-Türken ansprechen möchtest in der Türkei.

133 AMS: Toller Einwand. Ich erfahre gerade so viel, danke echt dafür. Wenn du  
134 an deinen Arbeitgeber hier in Deutschland denkst. Also nicht dein Dad, son-  
135 dern der davor ((lacht)). Könnte dieses Unternehmen in die Türkei Fuß fas-  
136 sen? Und zwar so, wie sie sich hier geben?

137 EZ: Nein, kannst du knicken. Kannst du wirklich vergessen. Wir haben hier  
138 ein sehr lockeres Arbeitsumfeld gepflegt und wir waren alle für uns selbst-  
139 verantwortlich. Du hattest Deadlines, die du einhalten musst. Aber keiner hat  
140 täglich kontrolliert, was du machst. Du wurdest anhand der Ergebnisse ge-  
141 messen. Und sowas kannst du in der Türkei vergessen. Sie sind einen anderen  
142 Führungsstil und eine Mentalität gewöhnt. Sie brauchen dieses Autoritäre.  
143 Hierarchie und energische Führung.

144 AMS: Okay. Das ist ja schon ein grundlegender Unterschied, den man bei  
145 einer Expansion beachten müsste.

146 EZ: Ja, und die Pünktlichkeit. Also ein Meeting um zehn in Deutschland fängt  
147 auch um zehn an. Türkische Mitarbeiter werden aber grundsätzlich zu spät  
148 sein.

149 AMS: Müsste man die Pünktlichkeit exportieren? Oder sollte man da schon  
150 nachgeben?

151 EZ: Ich persönlich würde auf meine deutsche Pünktlichkeit bestehen und sie  
152 so lange schulen, bis alle zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind ((lacht)). Ich  
153 schätze das sehr an Deutschland und verzweifle jedes Mal in der Türkei,  
154 wenn Termine nicht eingehalten werden.

155 AMS: Interessant. Hast du vielleicht nähere Details dazu?

156 EZ: Ja, eine Freundin von mir aus dem Studium in der Türkei arbeitet bei  
157 *Mercedes* in Istanbul. Sie erzählte mir, dass Pünktlichkeit sehr großgeschrie-  
158 ben wird, aber dass man auch gerade deswegen bei der Bewerberauswahl ver-  
159 mehrt auf Deutsch-Türken setzt, weil sie eben beide Welten kennen.

160 AMS: Raffinierte Akquise. Das heißt, du hättest dort sehr gute Chancen. Das  
161 steigert ja deinen eigenen Arbeitnehmerwert.

162 EZ: Ja, also, wenn du Türke aus Deutschland bist. Und du hast deine Ausbil-  
163 dung nicht bei *Mercedes* bekommen, bewirb dich bei *Mercedes* in der Türkei,  
164 die werden dich richtig hoch schätzen. Deswegen gibt es ja auch einen so  
165 großen Bewerberpool. Viele Türken kriegen hier nicht ihre Traumjobs bei  
166 den Firmen, die sie anstreben. Aber wenn die Firmen in der Türkei vertreten  
167 sind, dann sind genau diese Kandidaten dort eben Gold wert.

168 AMS: Okay, das heißt für mich aber, dass diese Unternehmen nicht nur ihre  
169 Produkte in die Türkei vertreiben, sondern bereits die Belegschaft aus  
170 Deutschland mitbringen. Oder zumindest darauf achten, dass der kulturelle  
171 Hintergrund passt. Kennst du weitere Details? Das finde ich sehr, sehr inte-  
172 ressant.

173 EZ: Ja, also im Fall von *Mercedes*. Meine Freundin erzählt mir, dass sie eben  
174 auch die deutschen gesetzlichen Feiertage mitnehmen. Also, sie haben dann  
175 am dritten Oktober zum Beispiel frei, obwohl dann in der Türkei alle anderen  
176 ganz normal arbeiten. Und sie zahlen sogar Weihnachtsgeld ((lacht)), was du

177 dir vorstellen kannst, sehr untypisch ist. Also die Unternehmenskommunikation  
178 für intern trägt auf jeden Fall die Botschaft: „Wir kommen aus Deutschland“.  
179 Aber sie sind attraktive Arbeitgeber, weil es natürlich auch was zu Ra-  
180 madan gibt oder zu Silvester ein kleines Geschenk, weil eben das bei uns eher  
181 üblich wäre.

182 AMS: Klingt gar nicht mal so schlecht, vielleicht sollte ich anfangen, türkisch  
183 zu lernen. Gibt es außerdem Marken, die du aus der Türkei vermisst, weil sie  
184 noch nicht nach Deutschland gekommen sind? Fallen dir Beispiele hierzu  
185 ein?

186 EZ: Ja, oh, mein Gott, da fallen mir sofort zwei ein. *LC Waikiki* und *Dalin*.  
187 LCW macht so Kleidung, günstig aber stylisch. Sie sind ähnlich wie *C&A*,  
188 haben also viele Basics, aber mit dem gewissen Etwas. Man kann ihre Pro-  
189 dukte zum Beispiel über *Zalando* kaufen, aber die sind dann richtig teuer. Ich  
190 kann mir vorstellen, dass sie mehr Transparenz benötigen würden, um  
191 Deutschland von sich begeistern zu können. Also, ich sag mal so, der Nach-  
192 haltigkeitsgedanke ist in der Türkei noch nicht so präsent wie hier. Und LCW  
193 wirbt überhaupt nicht damit, ob sie klimafreundlich produzieren oder so.  
194 Vielleicht tun sie es ja auch gar nicht. Aber dann sind sie auch noch nicht so  
195 weit, um hier punkten zu können.

196 AMS: Und was ist *Dalin*? *Dalin*, war richtig oder?

197 EZ: *Dalin* ist ein Shampoo für Babys und das riecht so, so, so lecker. Un-  
198 glaublich, das kannst du dir nicht vorstellen und kann ich dir auch nicht be-  
199 schreiben.

200 AMS: Okay ((lacht)), hast du *Dalin* für deine Kinder benutzt? Hast du es ir-  
201 gendwo herbekommen? Vielleicht sogar dir per Post schicken lassen?

202 EZ: Ja, ich habe mal einen ganzen Koffer *Dalin* aus der Türkei mitgebracht.  
203 Aber ihre Werbung zum Beispiel ist auch richtig türkisch. Die bräuchten  
204 komplett neues Branding für Deutschland.

205 AMS: Was heißt das? Das würde ich gern besser verstehen wollen.

206 EZ: Ich mag deren Geruch. Aber sie haben als Maskottchen so eine spre-  
207 chende, tanzende Ente, die kann ich gar nicht ab. Weißt du, in Deutschland  
208 sind so Babyprodukte wie *Hipp* immer so in ganz sanften, weichen Pastelltö-  
209 nen. Die Verpackung voller Aufkleber und Hinweise „frei von Parfüm“, „frei

210 von dies, frei von das“. Damit als Elternteil beruhigt einkaufen kann. Und  
211 wenn Zeichnungen von Tieren, oder so vorhanden, dann sind sie sehr kind-  
212 gerecht.

213 AMS: Jetzt muss du mir aber auch *Dalin* beschreiben. Sie machen das an-  
214 scheinend nicht, höre ich raus?

215 EZ: Genau *Dalin* ist knallgelb, es sieht aus wie Spülmittel für die Küche. Und  
216 die Ente ist so frech gezeichnet, trägt manchmal Sonnenbrille und so. Ver-  
217 stehst du? Das Design ist eher so für Teenager. Und aus der Rezeptur wirst  
218 du nicht schlau. Sie sind nicht sensitive genug für deutsche Eltern. Das würde  
219 so, in dieser Form, hier nicht gut ankommen und scheitern.

220 AMS: Ich werde im Anschluss nach der Ente googeln, so viel ist sicher. Spre-  
221 chen wir nun über gescheiterte Versuche von Marken, die es nicht geschafft  
222 haben, sich im neuen Markt zu etablieren, oder nicht so, wie sie sich das er-  
223 hofft haben.

224 EZ: Mal überlegen. Ich hätte ein Beispiel für eine amerikanische Marke, die  
225 in der Türkei vertreten ist, aber eine sehr starke lokale Konkurrenz hat, fällt  
226 das in den Bereich?

227 AMS: Ja, bitte erzähl mir mehr.

228 EZ: *Coca-Cola* gibt es bei uns und die sind auch in all ihren Partnergeschäften  
229 vertreten. Also, zum Beispiel bei *McDonald's* und so. Das ist ja klar, kommen  
230 beide aus Amerika, ist logisch, dass sie sich die Hand geben sozusagen. Oder  
231 die Hotelketten bestellen natürlich auch *Coca-Cola*, weil sie wissen, dass die  
232 Touristen das kennen. Aber wenn du außerhalb der Touristenmeile schaust,  
233 die regionale Gastronomie oder die Platzierung im türkischen Supermarkt, da  
234 wird immer *Cola Turka* gewinnen. Ist unser Nationalprodukt und das wird  
235 auch stark bevorzugt und konsumiert.

236 AMS: Ich war schonmal in der Türkei, aber *Cola Turka* habe ich nicht gese-  
237 hen. Wahrscheinlich aus dem eben genannten Grund. Du hast auch so ein  
238 bisschen jetzt schon zwei weitere Fragen angeschnitten. Bevorzugst du gene-  
239 rell türkische Produkte, also zum Beispiel hier in Deutschland? weiß du, was  
240 ich meine?

241 EZ: Ja und ja. Kennst du *Getir*?

242 AMS: Der Lieferdienst?

- 243 EZ: Genau! Als ich sie das erste Mal hier gesehen habe, hat es einen Augen-  
244 blick gedauert, bis ich es realisiert habe. Ich spazierte mit meinem Mann in  
245 der Stadt und dann fuhr ein *Getir* an uns vorbei. Ihre Kleidung erkennt man  
246 ja, gelb und lila, full knallig und auf dem Mofa mit Uniform, alles gebrandet.  
247 Helm, Reifen, Rucksack.
- 248 AMS: Ja genau, die sind nicht zu übersehen.
- 249 EZ: Dann sage ich zu meinem Mann „Ey, guck mal, ein Getir“. Und nach  
250 wenigen Sekunden sage ich zu ihn „EY, EIN GETIR!! In Hamburg!!“. Ich  
251 habe dann realisiert, wir sind ja gerade gar nicht in Istanbul, das ist nicht Stan-  
252 dard hier.
- 253 AMS: Okay, und dann? Du bestellst bei denen?
- 254 EZ: Ja, wir bestellten immer bei *Flink*. Das hat auch super geklappt, wir waren  
255 zufrieden. An dem Tag wurden sie durch *Getir* ersetzt. Ich habe mir einen  
256 Account angelegt und seitdem bestellten wir nur noch dort.
- 257 AMS: Einfach so? Ohne Grund jetzt? ((lacht))
- 258 EZ: Weil sie türkisch sind. Das war der Grund. Ich habe zu *Flink* keinen Be-  
259 zug. Aber *Getir* war ein Stück Heimat auf zwei Rädern ((lacht)) und wir woll-  
260 ten sie unterstützen.
- 261 AMS: Finde ich sehr patriotisch, gefällt mir. Weder *Flink* noch *Getir* noch  
262 *Gorillas* liefern leider zu mir, also habe ich selbst keine Erfahrungen. Aber  
263 schön, dass ihr und eure *Community Getir* stärkt.
- 264 EZ: Mir ist noch etwas zu der Frage davor eingefallen. *Moderniza* ist die er-  
265 folgreichste Hijab-Marke in der Türkei. Und sie hätten hier in Deutschland  
266 auf jeden Fall die Nachfrage, um ihre Kopftücher zu vermarkten. Die sind so  
267 schön, sowas kriegst du hier nicht, das ist voll die Marktlücke eigentlich.
- 268 AMS: Ich nehme an, in Istanbul haben sie ein Store?
- 269 EZ: Mehrere! Bestimmt so fünf, immer in den größten Malls und Einkaufs-  
270 passagen. Also, denen geht’s richtig gut. Aber ich glaube, sie eröffnen hier  
271 keinen physischen Store, weil die Gesellschaft noch nicht soweit ist.
- 272 AMS: Was meinst du damit?

- 273 EZ: Ich glaube, dass selbst in deutschen Großstädten, die ja liberaler sind als  
274 das Innenland, selbst dort will man nicht zwischen einem *Jack & Jones* und  
275 einem *Hunkemöller* einen Hijab-Laden sehen. Also, ist meine Vermutung.
- 276 AMS: Okay, verstehe, du lieferst mir hier genug Stoff, um darüber eine neue  
277 Bachelorarbeit zu schreiben.
- 278 EZ: ((lacht)) Eins habe ich noch, sorry.
- 279 AMS: Nein, alles gut, ich nehme alle deine Beispiele auf.
- 280 EZ: Okay. Sucuk, die türkische Knoblauchwurst, gibt es von *Gazi*, einem tür-  
281 kischen Importeur und von *Rewe*-Eigenmarke. Da greife ich ohne zu zögern  
282 nach *Gazi*. So, das wollte ich noch loswerden ((lacht)).
- 283 AMS: Jeder hat da so seine Präferenzen, finde ich klasse, wie du mir das er-  
284 zählst. Was kannst du mir über dich sagen, wenn es darum geht, dass eine  
285 Marke sehr lange auf dem Markt ist. Also der Firmenbestand, ist er für dich  
286 wichtig?
- 287 EZ: Es kommt drauf an. Alles, was für meine Kinder war, als sie Babys wa-  
288 ren, da war mir sehr wichtig, dass die Firmen genug Expertise haben auf dem  
289 Gebiet und genau wissen, was gut ist und was nicht. Aber zum Beispiel beim  
290 Fernseher, ich wollte das günstige Modell nehmen, das wäre ein *Xiaomi* ge-  
291 wesen und mein Mann war dann so: „Nein, ich kenne diese Marke nicht, wir  
292 nehmen einen *Sony*“. Und der war gefühlt fünfmal teurer. Das ist ganz indi-  
293 viduell würde ich sagen.
- 294 AMS: ((lacht)) Beim Fernseher kann ich sehr gut nachvollziehen, was dein  
295 Mann vermutlich gemeint hat. Habe ewig gebraucht, um das passende Modell  
296 zu finden.
- 297 EZ: Aber ansonsten halte ich nicht viel von solchen Siegeln oder Jahreszah-  
298 len. Ob der Sticker „vegan“, „halal“ oder „seit 1910“ lautet, ist irrelevant,  
299 wenn das Produkt in der Praxis nichts taugt.
- 300 AMS: Okay, verstehe.
- 301 EZ: Mich kriegen Marken eher mit Maskottchen. Jedes Produkt, was ein Mas-  
302 kottchen hat, macht sich bei mir sympathischer.

- 303 AMS: Genau, das schlage ich der VHH auch vor. Aber keine Chance hier.  
304 Kommen wir zu einer pikanteren Frage. Wie implementiert man Sex-sells-  
305 Strategien bei euch? Gibt es das überhaupt?
- 306 EZ: Nein, also, wenn es noch nicht in Istanbul sowas gibt, dann kann ich für  
307 die ganze Türkei sprechen. Es liegt aber an den gesetzlichen Vorgaben zur  
308 Moral und Sitten. Also, Unternehmen müssen ihre Kampagnen mit den je-  
309 weiligen Ministerien gut absprechen, ansonsten können Bußgelder verhängt  
310 werden. Und das letzte Wort hat immer die staatliche Institution.
- 311 AMS: Verstehe. Hätte ich mir auch nicht vorstellen können.
- 312 EZ: Selbst Videoclips auf YouTube oder Netflix werden um diese Szenen  
313 zensiert oder geschnitten. Also Sex-sells verkauft nichts in der Türkei.
- 314 AMS: Ist notiert. EZ, damit sind wir durch, danke dir für deine Zeit, die Ein-  
315 blicke, die du uns gewährt hast, du hast uns ja dialogisch kulturell in die Tür-  
316 kei mitgenommen. Gibt es noch etwas, was du hinzufügen möchtest?
- 317 EZ: Ja, alles, was ich gesagt habe, dass ich türkische Produkte eher kaufe, gilt  
318 nicht bei *Apple*. *Apple* ist eine Religion ((lacht)), der ich angehöre. Da kann  
319 kommen, was wolle. Die sind global stabil. Die verändern sich nicht für den  
320 türkischen Markt, sondern sie bleiben sich treu, bleiben *clean*. Sie sind wie  
321 *IKEA*, alle deren Schilder, egal in welchem Land, sind auf Schwedisch.
- 322 AMS: Das ist doch ein gutes Schlusswort. Danke noch mal, der Tee und die  
323 Snacks waren auch sehr lecker.
- 324 EZ: Gern, immer gern. Lass dich häufiger blicken.
- 325 AMS: Mache ich. Dein Interview werde ich auswerten und sage dir dann Be-  
326 scheid, was ich so herausgefunden habe. Klingt das gut?
- 327 EZ: Klingt perfekt, wenn noch was sein sollte, melde dich jederzeit.
- 328 AMS: Super, bis dann, EZ, und schöne Grüße an die Familie.

## 9. Transkription – EXP 5

5. Interview	
Kennung	EXP 5
Pseudonym	TB
Datum	27.05.2022
Dauer	60 Minuten
Interviewer	André Mezzich Santaya
Ort	Zoom-Konferenz
Bemerkung	TB ist nach Dänemark ausgewandert
Geschlecht	männlich
Alter	29
aktueller Wohnort	Kopenhagen
längerfristiger Auslandsaufenthalt	Hamburg

1 AMS: Hey TB, schön, dass wir uns digital wiedersehen.

2 TB: Hey, na, ja, finde ich auch. Wir haben uns bestimmt, ach ein Jahr ist es  
3 mindestens her.

4 AMS: Mehr, das war 2020 das letzte Mal. Aber hier sind wir nun. Du bist  
5 tatsächlich das fünfte und letzte Interview meiner qualitativen Forschung.  
6 Wobei die Reihenfolge nicht auf Präferenz aufbaut ((lacht)).

7 TB: ((lacht)) Das hätte ich auch gesagt.

8 AMS: Ich untersuche die interkulturelle Unternehmenskommunikation, ob  
9 sie ein Erfolgsfaktor ist, wenn man neue Märkte erobern möchte. Dabei  
10 schauen wir uns intern und extern um, meint also einmal die Mitarbeiter, Un-  
11 ternehmenskultur und einmal die Kunden, Ansprache, Werbung, regionale  
12 Anpassung.

13 TB: Klingt gut, ich bin etwas aufgeregt ((lacht)). Du hast mich in deinem  
14 Thema zwar gebrieft, aber trotzdem.

15 AMS: Alles gut, wir fangen mit einer demographischen Frage an, ich  
16 bräuchte nämlich dein Alter.

17 TB: 28, nein warte 29 mittlerweile. Ich werde so selten danach gefragt.

18 AMS: Und du wohnst zurzeit in Kopenhagen?

- 19 TB: Ja, aber nicht mehr lange.
- 20 AMS: Was, was heißt das? Du bist doch erst seit zwei Jahre dort. Kommst du  
21 nach Hamburg zurück?
- 22 TB: Nee, es geht sogar noch weiter nach Norden. Wir ziehen nach Oslo um.  
23 Meine Freundin macht dort ihren Master und ich brauche nur WLAN, um  
24 arbeiten zu können.
- 25 AMS: Krass, Norwegen also. Wäre auch sehr interessant geworden. Aber  
26 bleiben wir erstmal in Dänemark. Als du von Deutschland dahin gezogen bist,  
27 ist dir irgendeine Marke oder Unternehmen sofort ins Auge gesprungen?
- 28 TB: Mal überlegen. Ich sehe hier überall Möbelwerbung von *Normann Co-*  
29 *penhagen*, die sind ganz stylisch. Nicht so pragmatisch wie bei uns ((lacht)).
- 30 AMS: Skandinavisches Design, nehme ich an?
- 31 TB: Ja, sehr elegant und wunderschön desingt. Hat seinen Preis, aber es geht,  
32 zumindest wenn man in Kronen rechnet.
- 33 AMS: Gibt's da einen Unterschied zu Deutschland? Oder könnten die auch  
34 in Hamburg stehen?
- 35 TB: Nee, weißt du, was anders ist? Das Aussehen, die Optik steht über der  
36 Funktionalität. Das würde so in Deutschland nicht klappen. Das siehst du ja  
37 an dem Sortiment von *IKEA* oder *Poco*, was bei uns angeboten wird. Alles  
38 hat eine Doppelfunktion und hier noch eine Schublade, hier noch ein Haken,  
39 hier noch Stauraum. Dadurch sind die Sachen natürlich sehr quadratisch und  
40 relativ simple.
- 41 AMS: Und wie ist es bei euch? Kannst du etwas näher drauf eingehen?
- 42 TB: Hier haben Möbel eine einzige Funktion. Sie müssen gut aussehen. Man  
43 möchte eine schöne Einrichtung haben. Ich glaube, da sind die Dänen eher  
44 die Genießer. Meine Wohnung in Hamburg war zu 100 % von *IKEA* und war  
45 sehr minimalistisch. Da ergeben vier Balken und eine Platte bereits einen  
46 Tisch. Hier ist die Liebe zum Detail größer. Und selbst das Sortiment bei  
47 *IKEA*, das ist dann so zu sagen ihre eigene Interpretation.
- 48 AMS: Da sehen wir ja schon einige Unterschiede, obwohl es Nachbarländer  
49 sind.

50 TB: Vielleicht passt das nicht ganz rein in deinem Bachelor, aber wir finden,  
51 also meine Freundin und ich, dass auch der Kleidungsstil hier etwas gehobe-  
52 ner ist. Die Hamburger Innenstadt ist voller Kapuzenpullover. Sowas siehst  
53 du hier nicht und wenn doch, dann sind es meistens Touristen.

54 AMS: Nein, alles gut. Fühl dich frei, Anekdoten zu erzählen, oder kleine di-  
55 alogische Exkurse zu unternehmen, dafür sind wir ja hier. Es geht rein um  
56 deine Subjektivität.

57 TB: Dann fällt mir doch noch was ein, was ich echt vermisse. *Haribo*-Bärchen  
58 ((lacht)).

59 AMS: Gibt es kein *Haribo* bei euch?

60 TB: Doch, aber es schmeckt alles nach Lakritz. Dänen lieben Lakritz, deswe-  
61 gen ist es wahrscheinlicher, dass du diese Sorten findest als die, die wir aus  
62 Deutschland kennen. Und wenn, du sie im großen Supermarkt gefunden hast,  
63 dann schmecken sie anders. Also, in so kleinen *7-Eleven* findest du keine  
64 große Auswahl.

65 AMS: Okay, ich nehme daraus mit, dass sie an der Rezeptur gedreht haben,  
66 um sich geschmacklich an Dänemark anzupassen. Und haben womöglich  
67 mehrere Lakritz-Variationen im Sortiment, eben weil es eine beliebte Süßig-  
68 keit ist.

69 TB: Genau.

70 AMS: Gut. Das ist genau, worauf ich hinauswill. Es findet eine marktspezifi-  
71 sche Kundenanpassung statt und auch das zählt zur externen Unternehmens-  
72 kommunikation. Hast du noch eine Anpassung beobachten können? Ansonst-  
73 en gehen wir zur nächsten Frage.

74 TB: Ich bin ja so ein Auto-Fan. Und bin ziemlich *up-to-date*, was die Trends  
75 in der Autowelt so angeht. In Deutschland ist die Diskussion noch ziemlich  
76 groß, ob E-Autos die Zukunft sind oder nicht. Deswegen ist Autowerbung in  
77 Deutschland so: „Wir haben fünf Modelle und eines davon ist elektrisch“.  
78 Hier ist mir aufgefallen, dass gerade deutsche Marken nur noch über ihre E-  
79 Produkte sprechen. Die Dänen sind uns in der Hinsicht so um zehn Jahre vo-  
80 raus. Da sind wir noch ein wenig stur.

81 AMS: Guter Punkt. Wenn ich an E-Mobilität denke, fallen mir *Toyota*,  
82 *Nissan*, *Tesla* ein. Die deutschen Marken haben zwar auch einige Modelle  
83 mittlerweile, aber die sind nicht deren Vorzeigeprodukte, das stimmt.

84 TB: Ja, eben.

85 AMS: Kommen wir zur nächsten Frage. Anglizismen. Auch wieder ein  
86 Thema, was in Deutschland immer wieder diskutiert wird. Gerade in Marke-  
87 tingkreisen. Viele lieben sie, aber viele finden sie so gar nicht gut. Inwiefern  
88 lässt sich das auf Dänemark übertragen?

89 TB: Hier ist alles auf Englisch. Filme haben keine dänische Synchronisation  
90 der Sprecher. Kopenhagen ist so multikulturell wie Berlin, aber offener, da  
91 kommst du gar nicht um Englisch herum. Marken wollen ja nicht nur Dänen  
92 erreichen, sondern alle hier lebenden Menschen. Und wenn eine Firma dafür  
93 auf Englisch wirbt, mein Gott, es ist nun mal die Weltsprache. Da haben wir  
94 hier keine Probleme mit.

95 AMS: Sympathisch. Ich mag das, Sprache entwickelt sich nun mal weiter.  
96 Und wenn englische Begriffe dazukommen, ist doch nicht schade drum, es ist  
97 allerhöchstens normal. Für die nächste Frage würde ich dich bitten, an deinen  
98 Arbeitgeber zu denken. Du musst ihn nicht benennen, aber du kennst ja eure  
99 Abläufe, eure Unternehmenskultur, Werte etc. Angenommen ihr wollt nach  
100 Dänemark expandieren. Was müsstet ihr dafür beachten?

101 TB: Also, grundsätzlich müssten wir für Dänemark nicht viel adaptieren. Die  
102 Märkte sind in unserer Branche, *Corporate-Consulting*, sehr international,  
103 und dementsprechend auch unsere Mannschaften. Mein Team setzt sich aus  
104 zwei Kolleginnen aus Frankfurt, einem indischen Kollegen und Zack aus San  
105 Francisco zusammen. Bei so einer Belegschaft bist du nicht wirklich national  
106 gebunden. Andersrum, wenn ich deine Frage erweitern darf. Sollten wir zum  
107 Beispiel nach Indien expandieren wollen, da würden einige interne Prozesse  
108 und unser Auftreten sich verändern müssen.

109 AMS: Erzähl mir mehr. Was und wieso müsste es dort anders gehandhabt  
110 werden?

111 TB: Ja, durch Singh, meinen indischen Kollegen, habe ich sehr viel über seine  
112 Kultur gelernt und er ist ganz scharf darauf, irgendwann unsere Agentur in  
113 New Delhi zu repräsentieren. Und in seiner Vision sehen wir anders aus. Zum  
114 Beispiel, da musste ich ziemlich schmunzeln, haben wir hier in der Firma die

115 Politik, dass wir nie ein teureres Auto fahren als der Kunde. Das kommt nicht  
116 gut an. Dadurch würden sie vielleicht unsere Preise hinterfragen, nachdem  
117 Motto: „Ich ermögliche ihnen solche saftigen Gewinne, da verhandle ich  
118 nach“.

119 AMS: Das wäre ein Problem, so hört sich das an.

120 TB: Ja, pass auf. In Indien würde die Reaktion auf ein teures Auto eine andere  
121 sein. Es steht nämlich für Prestige und zeigt, dass das Unternehmen anschein-  
122 end sehr viele Kunden hat, ergo sie sind sehr gut in dem, was sie machen,  
123 ergo ich möchte sie unbedingt als *Consulter* haben.

124 AMS: Okay, okay, das *Mindset* ist ja komplett anders. Das ist das berühmte  
125 deutsche Paradoxon „weniger ist mehr“. Das versteht auch keiner im Aus-  
126 land.

127 TB: Ja, genau. In Deutschland ist ja eher so ein *Understatement* stets die rich-  
128 tige Wahl für Businessanlässe. Wir stehen hier nicht auf Elon Musk ((lacht)).

129 AMS: Und Dänemark ist auch eher so weniger zeigen?

130 TB: Jap. Deswegen scherzt immer Singh damit, dass, wenn er unser indischer  
131 Geschäftsführer wird, er unbedingt einen Privat-Chauffeur braucht.

132 AMS: Scheint mir aber unter dem beschriebenen Aspekt und dessen *Mindset*  
133 die richtige Strategie zu sein. Wenn wir die Frage einmal umdrehen, was  
134 müsste eine dänische Marke beachten, wenn sie nach Deutschland kommen  
135 wollen würde?

136 TB: Den Salzgehalt reduzieren ((lacht)).

137 AMS: Was heißt das? Worauf beziehst du das?

138 TB: Es gibt hier so eine Chips-Marke, die nennt sich *Kims*. Wahnsinnig le-  
139 cker, aber sowas von salzig. Die haben sehr viele interessante Sorten, ich  
140 schätze, es ist ein dänisches Unternehmen. Aber wenn sie es mit *Funny-*  
141 *Frisch* aufnehmen möchten, dann müsste die Rezeptur anders sein.

142 AMS: Okay, unabhängig vom Geschmack. Worauf legt der deutsche Kunde  
143 noch wert?

144 TB: Nachhaltigkeit. Ich glaube, da sind wir Weltmeister. Die Verpackungen  
145 hier haben manchmal noch echt viel Plastik. Dieses Plastik in Plastik umhüllt.

146 Das würde nur für einen Aufschrei bei uns sorgen. Das müsste angepasst wer-  
147 den. Die deutschen Konsumenten haben da wirklich ein Auge drauf und ver-  
148 langen ökologisches wie soziales Verhalten von den Unternehmen.

149 AMS: Verstehe. Das freut mich aber zu hören. Unser Pfandsystem finde ich  
150 auch weltweit einzigartig und wert, es anzustreben. Ich möchte mich auch  
151 noch gern über Marken unterhalten, die nur schwer oder gar nicht in den dä-  
152 nischen Markt durchgedrungen sind. Bist du schon lange genug dort, um das  
153 beurteilen zu können?

154 TB: *Pepsi* ist hier mehr verbreitet als in Deutschland. Also hat *Coca-Cola*  
155 wahrscheinlich nicht so viel Absatz, wie sie gern hätten. Ich habe hier *Pepsi*  
156 trinken und lieben gelernt. Also nach einem Jahr Dänemarkaufenthalt hat sich  
157 mein Geschmack gewandelt ((lacht)).

158 AMS: Woran, denkst du, kann das liegen? Spezieller Grund?

159 TB: Ich glaube, *Coke* genießt hier nicht so einen guten Ruf. Sie haben zwar  
160 keinen Skandal wie *Nestlé*, aber scheinen die Leute zumindest nicht so abge-  
161 holt zu haben wie die Konkurrenz. Ach, jetzt weiß ich, was anders ist. *Pepsi*  
162 wird von *Carlsberg* vertrieben, das beliebteste Bier der Dänen.

163 AMS: Und *Pepsi* wird bei ihnen abgefüllt?

164 TB: Ja, ja, genau. Deswegen ist auf jeder *Pepsi*-Flasche das *Carlsberg*-Logo.  
165 Dann favorisieren sie *Pepsi*, weil es sich heimischer anfühlt. Da haben sie  
166 einfach den besseren Deal gemacht.

167 AMS: Ja, krass. Ähnelte so ein bisschen dem *Inca Kola*-Fall, über den wir da-  
168 mals sprachen.

169 TB: ((lacht)) Das quietscheenten-gelbe Getränk, das war so süß!

170 AMS: ((lacht)) Zumindest ist es dir in der Erinnerung geblieben. Okay, und  
171 wir halten fest, dass regionale beziehungsweise nationale Verbundenheit in  
172 patriotischen Ländern ausschlaggebend ist. Wie sieht es bei der Firmenge-  
173 schichte aus? Also, Stichwort Traditionsunternehmen, meistens einhergehend  
174 mit dem Jahreszusatz der Gründung.

175 TB: Oh, nee, sowas ist mir ziemlich egal. Da lege ich überhaupt keinen Wert  
176 drauf. Ich weiß, was deren Absicht ist, und es mag für den einen oder anderen  
177 funktionieren. Aber für mich ist wichtiger, ob sie heute, 2022, was taugen und

- 178 nicht vor 100 Jahren. Also, den Blick nach vorne finde ich viel wichtiger. Als  
179 kleiner Tipp für ihre Marketingabteilungen ((lacht)).
- 180 AMS: Sieht man dieses *Zeit-Branding* in Dänemark?
- 181 TB: Ja, hier gibt es sehr viele Traditionsunternehmen. Das *Packaging* geht  
182 sogar weiter, also, dänische Flaggen sind dann oft drauf zu sehen oder Zusätze  
183 wie „*Original from Copenhagen*“ oder sowas. Also, da stehen sie schon drauf.  
184 Nur bei mir zieht es nicht.
- 185 AMS: Okay, okay, ist vermerkt. Ich habe nun eine pikante Frage. Wie sehen  
186 die Dänen Sex-sells-Kampagnen? Bei uns in Deutschland schießen manche  
187 Unternehmen unter der Gürtellinie und sorgen für die eine oder andere Dis-  
188 kussion. Bist du in Kopenhagen auf sowas gestoßen?
- 189 TB: Ja, aber ich hatte das Gefühl, für alle war es völlig natürlich, nackte Haut  
190 zu sehen. Man muss dazu vielleicht sagen, dass sowohl eine Frau und ein  
191 Mann drauf abgebildet waren. Ich war so ziemlich der einzige, der überhaupt  
192 dahin guckte. Es war eine Wurstwerbung. Also es ging um Mortadella, die  
193 aber von sommerlichen, leichtbekleideten Menschen gegessen wurde.
- 194 AMS: Also ein Produkt, wo da jetzt nicht unbedingt ein Zusammenhang vor-  
195 handen ist.
- 196 TB: Richtig, aber die haben ja hier eine sehr offene Kultur und auch eine  
197 ausgeprägte Sauna-Vorliebe. Ich glaube, Nacktheit ist hier kein Thema. Es  
198 dürfte nur nicht sexistisch sein im Sinne von einem Macho-Spruch. Aber so-  
199 lange kein Kontext in Form von Text da ist, sind es nur menschliche Körper.  
200 Und damit hat hier wirklich niemand ein Problem.
- 201 AMS: Sehr interessant. Skandinavien gilt allgemein als sehr fortschrittlich  
202 und inklusiv in jede Richtung.
- 203 TB: Jap, typische Geschlechterrollen gibt es dort nicht und selbst die öffent-  
204 lichen Toiletten sind keinem Geschlecht zugewiesen. Das finde ich ganz an-  
205 genehm. In Deutschland musste meine Freundin immer ewig warten, weil die  
206 Schlange bei den Frauen immer immens war verglichen mit der für die Män-  
207 ner. Und hier, ja nun, wir warten beide gleich lang. Ist doch fair.
- 208 AMS: Absolut, bräuchten wir vielleicht in Deutschland auch. Wir haben viele  
209 meiner folgenden Fragen bereits angeschnitten. Gibt es spontan noch etwas,  
210 was du gern zur Thematik besprechen wollen würdest?

211 TB: Ich hätte noch eine Anekdote. Als meine Freundin und ich nach Monaten  
212 wieder in Deutschland waren, waren wir von der Auswahl der Supermärkte  
213 erstaunt. Wir hatten schon völlig verlernt, dass ein *Edeka* oder ein *Rewe* so  
214 viele verschiedene Marken für das gleiche Produkt im Sortiment haben.

215 AMS: Du meinst viele Marken bieten zum Beispiel Senf an?

216 TB: Ja, genau. Die dänischen Läden waren spartanischer. Da gab es aller-  
217 höchstens drei Marken. Und meistens liegt der zentrale Unterschied daran,  
218 dass die eine Variante Bio ist und die andere generisch. Also es ist keine rich-  
219 tige Auswahl, es sind, wenn schon, eher Variationen. Und bei uns haben wir  
220 da einfach mehr Vielfalt.

221 AMS: Also, das, was sie uns bei den Möbeln voraus sind, sind wir ihnen im  
222 Lebensmittelbereich voraus. Daraus könnte man auch interessante Rück-  
223 schlüsse analysieren.

224 TB: Absolut!

225 AMS: Eine Frage fällt mir spontan noch ein, weil sie sehr gut in die Thematik  
226 passt. Ich möchte als Abschluss, also im Fazit auch eine Handlungsempfeh-  
227 lung abgeben. Gibt es noch etwas was Unternehmen beachten sollten, wenn  
228 sie beispielsweise nach Dänemark wollen? Irgendein Risiko, dessen vorge-  
229 beugt werden könnte?

230 TB: *Washing*. Ich habe während meines IT-Studiums auch einige wirtschafts-  
231 wissenschaftliche bzw. psychologische Modelle kennenlernen dürfen. Ich  
232 weiß nicht mehr genau, wie der gute Mann hieß, aber es gibt drei Stufen der  
233 Kommunikation. Oder Kultur? Du weißt sicherlich gleich, was ich meine.  
234 Man sieht eben nur die erste Stufe. So geben sie sich in der Öffentlichkeit, so  
235 fabriziert die Marketingabteilung die Slogans usw. Aber wie das Unterneh-  
236 men wirklich tickt, das siehst du als Kunde leider nicht.

237 AMS: Ich glaube, du meinst das Kulturebenen-Modell von Schein.

238 TB: Ja, das klingt richtig ((lacht)).

239 AMS: Man sieht nur Artefakte, aber nicht die Werte, die in Wirklichkeit ge-  
240 lebt werden. Im besten Fall stimmen sie überein.

241 TB: Ja, aber wenn das nicht der Fall ist, genau, dann findet *Washing* statt.  
242 *Green-Washing*, wenn ich mir ein Vegan-Siegel kaufe, aber in Plastik

243 einpacke. Oder *Social-Washing*, wenn ich mit „In Deutschland hergestellt“  
244 werbe, aber die Rohstoffe aus fragwürdigen Quellen beziehe.

245 AMS: Klar, die Werte lassen sich nicht erkennen, aber hinters Licht geführt  
246 werden möchte niemand.

247 TB: Aha! Das gilt natürlich nicht nur für Dänemark spezifisch, aber die Chefs,  
248 das obere Management sollte sehr darauf achten. Also, klar, Werbung beschö-  
249 nigt immer, das ist klar und ist auch irgendwo legitim. Aber wenn sie sich  
250 dermaßen von der Realität unterscheidet, dann verliert man an Glaubwürdig-  
251 keit.

252 AMS: Reputation baut man sehr langsam auf und kann sie aber ganz schnell  
253 verlieren.

254 TB: Genauso ist es. Persönlich ist es mir dann lieber, wenn Unternehmen sich  
255 ihre Zeit nehmen würden, auch intern ihre Strategie zu verwirklichen und zu  
256 leben, bevor damit beworben ist, aber ich weiß, dass das sicherlich nicht mit  
257 den Aktionären zu vereinen wäre. Aber das ist noch mal ein Thema für sich.

258 AMS: Da hast du vollkommen Recht. Von meiner Seite aus sind wir durch,  
259 ich danke dir sehr für deine Zeit. Ich komme dich nicht an den Polarkreis  
260 besuchen, dafür ist es mir zu kalt, aber sag gern Bescheid, wenn du bzw. ihr  
261 mal wieder in Hamburg seid ((lacht)).

262 TB: ((lacht)) Hör doch auf, ich versuche, mich auf Oslo zu freuen. Obwohl  
263 ich schon gesehen habe, dass in einigen Monaten die Sonne nicht über die  
264 Horizontlinie kommt ((lacht)).

265 AMS: Oh je! Ich werde unser Interview auswerten mittels Kategorienbildung  
266 und Erkenntnisse daraus erarbeiten. Wenn es soweit ist, kann ich dir das gern  
267 zukommen lassen. Ich freue mich, dass ich heute meinem Bachelor einen  
268 Schritt nähergekommen bin.

269 TB: Top! Lass uns so verbleiben.

270 AMS: Alles klar, dann einen schönen Brückentag noch.