

Interkulturelles Marketing

Müller / Gelbrich

3. Auflage 2026
ISBN 978-3-8006-8027-6
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

1 Überblick

1.1 Dienstleistungen vs. Produkte

Von Produkten unterscheiden sich \Rightarrow Dienstleistungen in dreierlei Hinsicht:

- „Immaterialität“: Dienstleistungen sind nicht greifbar.
- „*Uno Actu*-Prinzip“: Zahlreiche Dienstleistungen (z.B. Hotelservice) werden gleichzeitig produziert und konsumiert. Sie sind weder transportierbar noch lagerfähig.
- „Integration des externen Faktors“: Kunden müssen in den Leistungsprozess einbezogen werden.

Eine Besonderheit stellen in diesem Zusammenhang *Self-Service-Technologien* (SST) dar. Aus Kostengründen setzen Dienstleister vermehrt darauf, den Dienstleistungsprozess von den Kunden unterstützen oder von diesen insgesamt erbringen zu lassen. Bankautomaten, Online-Handel oder *self check-in*: Bei derartigen *self-services* wird der persönliche Kontakt ganz oder weitgehend durch einen technologiebasierten Anbieter/Kunden-Kontakt ersetzt. Ob Kunden dies akzeptieren, hängt von der Leichtigkeit der Nutzung und der empfundenen Nützlichkeit der auf dieser Weise angebotenen Dienstleistung ab.⁵⁴

Prinzipiell in Frage gestellt wird die Unterscheidung von Produkt und Dienstleistung durch das Konzept der *service-dominant logic*.⁷⁰⁴ Demzufolge unterbreiten Unternehmen ihren Kunden „nur“ ein Wertversprechen. Der eigentliche Wert des Angebots wird von Anbieter und Nachfrager gemeinsam in einem Akt der *co-creation* geschaffen. Diesem Denkansatz zufolge ist bspw. ein Auto kein Produkt. Denn für sich genommen stelle es keinen Wert dar. Erst dann, wenn der Kunde seine Kompetenzen einbringt (das Auto fährt, es putzt etc.), verwandele sich das Wertversprechen in einen realen Wert.

Für die Zwecke des IKM wollen wir Dienstleistungen jedoch weiterhin als eigenständige, von Produkten abgrenzbare Kategorie begreifen. Denn die drei konstituierenden Merkmale von Dienstleistungen (Immaterialität, *Uno-Actu*-Prinzip und Integration des externen Faktors) spielen abhängig vom kulturellen Umfeld unterschiedliche Rollen (vgl. E-1.2).

1.2 Besonderheiten von Dienstleistungen im interkulturellen Umfeld

1.2.1 Dienstleistungsmentalität

Kehren Deutsche von einer USA-Reise nach Hause zurück, dann sind sie gewöhnlich davon beeindruckt, wie zuvorkommend sie in Restaurants, Geschäften etc. bedient wurden. In den Fahrstühlen japanischer Kaufhäuser war es

früher sogar üblich, dass sich in jedem Stockwerk eine junge Dame in Business-Kleidung vor den Kunden verbeugte und die Produkte vorstellte, die dort angeboten wurden.

Dienstleistungsmentalität ist auch deshalb eine Frage der Landeskultur, weil der Begriff „dienen“ nicht überall positiv besetzt ist. In vorchristlicher Zeit galt nur die Tätigkeit von Philosophen sowie der Dienst für die *polis* (= antiker griechischer Stadtstaat) als würdevoll. Feldarbeit, Handwerk, selbst künstlerisches Schaffen waren verpönt und Aufgabe der unteren Schichten.²⁹ Später wertete das Christentum das Dienen auf: Jesus wusch seinen Jüngern die Füße, und Maria-Magdalena trocknete mit ihren Haaren Jesus die Füße. Im weiteren Verlauf galt jede Form von Arbeit als wertvoll, wobei der Wert weniger aus dem Ergebnis als aus der Tätigkeit an sich erwächst. Calvin begründete das Arbeitsideal des asketischen Protestantismus damit, dass der Mensch im Dienen seine Erfüllung finde.

Im säkularen deutschsprachigen Kulturraum allerdings wurde „dienen“ vorrangig mit Unterwürfigkeit, Abhängigkeit und minderwertiger Arbeit assoziiert. Bereits im Mittelhochdeutschen war dieser Begriff negativ besetzt: „in abhängiger Stellung [gegen Lohn] bestimmte Pflichten erfüllen, bestimmte Arbeiten verrichten“ (Duden 1996, S.341). In \Rightarrow konfuzianisch beeinflussten Gesellschaften (z.B. China, Japan, Vietnam) hingegen gelten dienen und die damit verbundenen Gesten nicht als unterwürfig. Verbeugungen etwa sind dort unerlässlich für die Pflege sozialer Beziehungen. Sie fördern die Harmonie zwischen den Menschen, den zentralen konfuzianischen Wert.^{488, S.279f.} Koreaner, die von einem Servicemitarbeiter eine Auskunft erbitten, empfinden es als höflich, sich mehrmals für die damit verbundene Belästigung zu entschuldigen. Amerikaner bedanken sich zwar auch wiederholt, aber erst, nachdem sie die erbetene Auskunft erhalten haben.³⁹²

1.2.2 Immaterialität von Dienstleistungen

Da Dienstleistungen „unkörperlich“ sind, fällt es Konsumenten häufig schwer zu erkennen, welchen Nutzen eine Rechtsberatung oder eine Transportversicherung ihnen voraussichtlich stiften werden. Vor allem in Märkten, deren Landeskultur von Unsicherheitsvermeidung geprägt ist (u.a. Belgien, Griechenland und Japan), schließen die Konsumenten deshalb von dem Herkunftsland, dem Unternehmensimage, der Marke, einem Gütesiegel oder einer Garantiezusage auf die erwartbare Dienstleistungsqualität.²⁰⁷

Kunden wiederum, die wie Asiaten oder Araber einer HC-Kultur entstammen, haben es gelernt, ihre Unsicherheit dadurch zu reduzieren, dass sie der Verkaufssituation oder anderen Kontextbedingungen implizite Informationen entnehmen (\Rightarrow Direktheit der Kommunikation). Sie schließen bspw. von der Ausstattung des Behandlungszimmers auf die Qualität einer medizinischen Dienstleistung. Anders verhält es sich in LC-Kulturen, zu denen u.a. die deutschsprachigen Länder zählen (vgl. B-3.1). Dort entspricht es dem \Rightarrow Kulturstandard, Entscheidungen auf Basis „harter“ Informationen (explizit, objektiv) zu fällen. Hinzu kommt, dass für den deutschsprachigen Raum nicht nur gerin-

ge Kontextabhängigkeit und überdurchschnittliche Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung charakteristisch sind, sondern auch eine vergleichsweise geringe Akzeptanz von Machtdistanz. Daher bietet es sich in diesen Märkten an, den Kunden mit Hilfe von *testimonials* Vertrauenswürdigkeit zu signalisieren: also nicht mit Experten bzw. Prominenten zu werben, sondern mit Menschen „wie Du und ich“, die auf der gleichen Stufe der sozialen Hierarchie stehen wie sie selbst.

1.2.3 Standortgebundenheit

Abgesehen von touristischen Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen schienen viele Dienstleistungen lange Zeit aufgrund des *Uno Actu*-Prinzips nicht internationalisierbar zu sein. Für die immer wichtigeren *IT-enabled Services* gilt diese Einschränkung jedoch nicht. Dies sind Dienstleistungen, die dank der weltweiten Vernetzung der Wertschöpfungsketten durch Internet und Intranet unabhängig von den Standorten des Auftraggebers und des Auftragnehmers erbracht werden können. Vorreiter des *business process outsourcing* war die Versicherungsbranche. Sie hat Leistungen wie Schadensregulierung vor allem nach Indien verlagert. Später folgten immer mehr Industriezweige diesem Beispiel. Seitdem reicht das Spektrum standortunabhängig erbrachter Dienstleistungen vom Verkauf, über das Beschwerdemanagement, die Lohnabrechnung sowie die Konten- und Aktiendepot-Verwaltung bis hin zur Bearbeitung von Kreditanfragen. Empirisch lässt sich u.a. nachweisen, dass beim internationalen *outsourcing* von Dienstleistungen selten Lohnkostenvorteile entscheidend für die Standortwahl sind. Wichtiger sind zumeist die Qualität des Bildungswesens und eine geringe kulturelle Distanz zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (⇒ Distanz, kulturelle).⁷⁷

1.2.4 Integration des externen Faktors

Kunden, die in den Dienstleistungsprozess integriert werden, erleben mittelbar oder unmittelbar, wie Dienstleistungen „hergestellt“ werden. Dass sich Anbieter und Nachfrager dabei persönlich begegnen, macht aus einer vermeintlich rein ökonomischen Transaktion eine zwischenmenschliche Begegnung. Dies verändert den Attributionsprozess (vgl. E-5.1.2):

- Wer als Kunde erlebt, dass sich ein Verkäufer „über seinen Kopf hinweg“ mit anderen Angestellten über Privates unterhält (z.B. Wochenendgestaltung), wird sich missachtet fühlen und das Verkaufslokal selbst dann mehr oder weniger unzufrieden verlassen, wenn es an der eigentlichen Dienstleistung nichts auszusetzen gab.
- Der offensichtlich kompetente Service-Mitarbeiter hat alles versucht, um die Unwucht der Waschmaschinentrommel zu beheben. Der Kunde, der Zeuge diese Episode war, wird die Vergeblichkeit situativ attribuieren und mit der – letztlich gescheiterten – Dienstleistung zufriedener sein, als es angesichts des unbefriedigenden Ergebnisses eigentlich der Fall sein müsste.

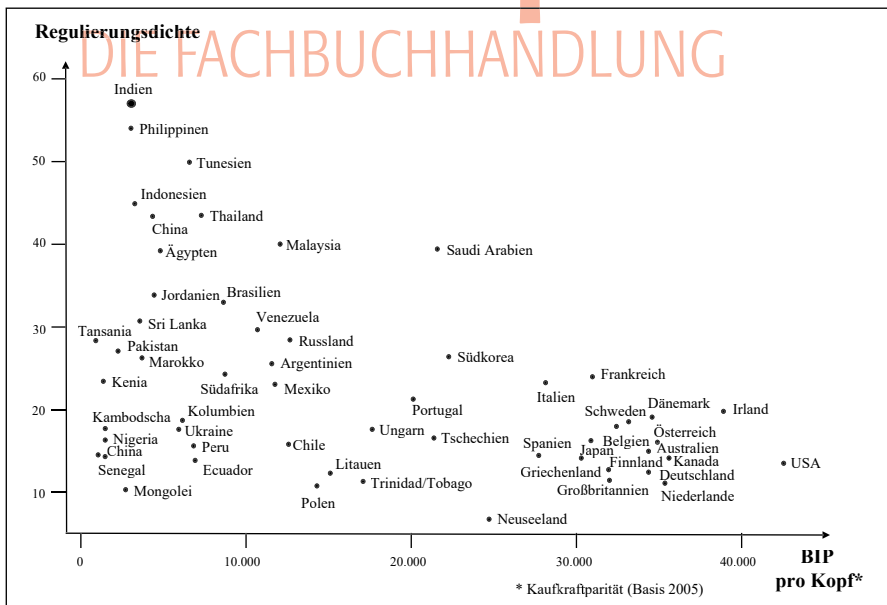
Für international tätige Dienstleistungsunternehmen bedeutet dies, dass ein unerlässliches Qualifikationsmerkmal ihrer Mitarbeiter interkulturelle Kompetenz ist (\Rightarrow Kompetenz, interkulturelle).⁴⁰³

2 Standardisierung vs. Differenzierung

Dienstleistungen sind weniger leicht standardisierbar als Produkte. Einer der Gründe: Da die Kunden im Regelfall anwesend sein müssen, wenn bspw. Friseure oder Sprachlehrer ihre Dienste erbringen, kommt es immer wieder zu nicht vorhersehbaren, nur schwer kontrollierbaren Interaktionen. Nicht zuletzt sorgt das kulturbedingt unterschiedliche Verständnis von Servicequalität (vgl. E-3) vielfach dafür, dass Dienstleistungen zumeist differenziert werden müssen.¹⁴⁷

Ein weiterer Grund sind die jeweiligen volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. So besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Leistungskraft einer Volkswirtschaft und dem Grad an Regulierung, dem dort der Dienstleistungssektor unterworfen ist. Da gesetzliche Vorschriften die Unternehmen zur Anpassung zwingen, ist in den vergleichsweise liberalen und wohlhabenden Industrieländern der Differenzierungsbedarf geringer als in den meisten Ländern des Globalen Südens. Denn sie neigen zur Regulierung (vgl. Abb. 41).

Abb. 41: Regulierung der Dienstleistungspolitik in Abhängigkeit vom Bruttoinlandsprodukt



Quelle: Gootiz/Mattoo (2009, p. 1017).

Gemessen am Umsatz bietet der Einzelhandel die wichtigste Dienstleistung an. Auch in seinem Fall sprechen wichtige Gründe gegen eine weltweite Standardisierung. Während es in den Industrieländern üblich geworden ist, die meisten Einkäufe möglichst effizient in großflächigen Einkaufszentren „auf der grünen Wiese“ oder online zu erledigen, überwiegt in anderen Ländern noch das traditionelle Einkaufsverhalten. Deshalb ist dort der tägliche Einkauf in kleinen Nachbarschaftsläden und auf Straßenmärkten nach wie vor bedeutsam.

Aber auch zwischen vergleichbar entwickelten Industrieländern bestehen im Einzelhandel große strukturelle Unterschiede, etwa hinsichtlich Anzahl Geschäfte, Verkaufsfläche und Pro-Kopf-Umsatz (vgl. Tab. 43). US-Amerikaner etwa kaufen vorzugsweise in wenigen, ungewöhnlich großen Einkaufszentren ein. Britischen und französischen Konsumenten hingegen steht bei gleicher Anzahl an Geschäften deutlich weniger Verkaufsfläche zur Verfügung. Dies mindert deren Kauffreude allerdings nicht. Denn der Pro-Kopf-Umsatz ist in diesen drei Ländermärkten vergleichbar.

Tab. 43: Strukturdaten des europäischen Einzelhandels (2022)

	Einwohner (2023, in Mio.)	BIP je Einwohner (2023, in €)	Privater Konsum 2022, in € je Einwohner	Marktanteil TOP 5 LEH (2014, in %)
Belgien	11,7	49.720	22.870	75,1
Bulgarien	6,8	14.580	7.920	-
Dänemark	6,0	62.840	27.620	81,7
Deutschland	84,5	48.750	22.400	62,1
Estland	1,4	27.590	13.610	-
Finnland	5,6	52.040	23.760	81,3
Frankreich	66,5	40.800	20.230	61,6
Griechenland	10,0	20.920	14.570	57,4
Großbritannien	69,1	43.900	23.010	50,9
Irland	5,3	95.290	23.640	56,4
Island	0,4	75.610	37.800	-
Italien	59,3	35.350	19.990	34,8
Kroatien	3,9	17.500	13.100	-
Luxemburg	0,5	82.729	25.797	70,4
Lettland	1,9	21.440	12.170	-
Litauen	2,9	25.070	13.840	-
Malta	0,5	35.340	15.680	-
Niederlande	18,2	35.900	17.236	59,1
Norwegen	5,6	81.000	29.820	82,2
Österreich	9,1	52.250	24.960	69,6
Polen	38,5	19.920	9.870	26,6
Portugal	10,4	25.730	16.200	63,0

	Einwohner (2023, in Mio.)	BIP je Einwohner (2023, in €)	Privater Konsum 2022, in € je Einwohner	Marktanteil TOP 5 LEH (2014, in %)
Rumänien	19,0	17.030	9.250	26,8
Schweden	10,6	49.700	22.600	77,6
Schweiz	8,9	91.780	42.730	64,7
Slowakei	5,5	22.210	11.980	51,2
Slowenien	2,1	29.750	15.030	-
Spanien	47,9	30.320	16.600	54,6
Tschechien	10,7	28.580	11.950	44,8
Ungarn	9,7	20.480	8.620	62,1
Zypern	1,4	32.150	19.490	-

Quelle: Statista.

Die Liste der Misserfolge der Standardisierungsstrategie im Einzelhandel ist lang. Wal-Mart bspw. war im Geschäftsjahr 2023/24 mit einem Umsatz von 648,1 Mrd. \$ der weltweit größte Handelskonzern. Auf dem schwierigen deutschen Markt aber scheiterte das Unternehmen aufgrund seiner strikten Standardisierungsphilosophie bislang ebenso wie renommierte britische und französische Handelsunternehmen.^{366; 545} Umgekehrt gilt der amerikanische Markt als der „Friedhof des europäischen Einzelhandels“. Selbst andernorts erfolgreiche Akteure wie Casino, Carrefour oder Marks & Spencer mussten dort Lehrgeld bezahlen.

Auch den in ihrem Heimatmarkt so erfolgreichen deutschen Harddiscountern Aldi und Lidl fiel es lange Zeit schwer, mit ihren weitestgehend standardisierten Konzepten ausländische Märkte zu erschließen. Im Falle des britischen Marktes verhinderte zunächst Kulturignoranz einen nachhaltigen Erfolg. Für eine Trendwende sorgte paradoxerweise die durch die Finanzkrise ausgelöste Wirtschaftskrise.

Verlierer und ...

„Wie praktisch alle Händler glauben auch die Aldi-Brüder, dass ihr Erfolg in Deutschland eine Frage der Beherrschung von Prozessen sei. Sie beherrschen die Prozesse der Beschaffung, des Sortimentsmanagements, der Logistik, der Filialsteuerung etc. eben besser als andere. [...] Darüber geriet jedoch das Konsumentenverhalten völlig aus dem Blickfeld. [...] In Großbritannien genießt Aldi nicht den Kultstatus und den klassenlosen Appeal wie in Deutschland. Britische Konsumenten glauben erstens dem Discounter nicht, dass seine Artikel das Qualitätsniveau von Markenartikeln haben, und zweitens haben die Engländer Sparen noch nicht zum Nationalsport erklärt. Deshalb bleibt der gesamte Discount auf die Unterschicht beschränkt. Aldi hat diese Positionierung als Geschäft für arme Leute im Übrigen bewusst durch die Standortpolitik forciert, indem man die Standorte gezielt in sozialen Problemlagen anlegte. Arme Leute aber kaufen – ein altes, international zu beobachtendes Phänomen – gerade nicht billige Handelsmarken, weil sie durch den Kauf von Markenartikeln den Eindruck von Armut vermeiden wollen. Die Mittel- und Oberschicht wiederum kauft nicht bei Aldi, weil sie es „nicht nötig“ hat, in einem Billigladen einzukaufen. Der Brite besitzt ein ausgesprochenes Klassenbewusstsein.“^{573, S.36}

... Gewinner: Aldi & Lidl in Großbritannien

„Großbritannien trudelt wegen der Finanzkrise, abstürzender Häuserpreise und der hohen Verschuldung der privaten Haushalte in die schlimmste Rezession seit Anfang der Neunzigerjahre. Die Arbeitslosigkeit steigt, die Verbraucher halten die Geldbörse zu. Hinter den Ladentheken herrscht Panik. Mit Sonderangeboten und langen Öffnungszeiten versuchen die Händler, ihr Weihnachtsgeschäft zu retten. Doch die Pleite der Traditionskette Woolworth hat die Stimmung weiter eingetrübt. Der Kollaps von Woolies war für die Briten ein ähnlicher Schock wie die Pleite von Lehman Brothers für die Finanzmärkte. Dabei hatte die Billigkette, die etwa Haushaltswaren und Kinderkleidung im Sortiment führte, schon seit Jahren gegen den Niedergang angekämpft. Krisengewinnler sind Aldi und Lidl. Bisher kauften dort vor allem osteuropäische Immigranten und weniger betuchte Briten. Heute ziehen die schlichten Märkte mit ihrem Niedrigpreisangebot auch Kunden aus höheren Einkommens- und Bildungsschichten an. Zugleich schafften es die Deutschen, ihr Arme-Leute-Image aufzupeppen. Im Foyer der Lidl-Zentrale im Londoner Nobelvorort Wimbledon hängt eingerahmt der Value for Money Award 2008, ein Preis der Verbraucherschutzorganisation Which, mit dem Lidl ausgezeichnet wurde. Auf Platz zwei: Aldi. In drei Monaten wanderten 10 Mio. £ Umsatz von Tesco zu Aldi. Im Vergleich zum Branchenprimus Tesco, der fast ein Drittel des Marktes beherrscht, sind Aldi und Lidl mit einem gemeinsamen Marktanteil von 5 % zwar nach wie vor Zwerge, aber solche, die dem Riesen zu schaffen machen.“¹⁷⁸

Um kulturignorante Fehleinschätzungen zu vermeiden, fällen international tätige Handelsunternehmen Entscheidungen mittlerweile möglichst auf lokaler Ebene. Lediglich das Management der Eigenmarken ist zumeist der Zentrale vorbehalten.

3 Servicequalität

3.1 Wahrgenommene Servicequalität

Aufgrund der genannten Besonderheiten (insb. Immaterialität, Mitwirkung des Kunden am Leistungsprozess) ist es schwierig, die Qualität von Dienstleistungen objektiv zu beurteilen. Deshalb wurde eine Vielzahl von Messverfahren entwickelt, in deren Mittelpunkt die von den Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität steht (vgl. Tab. 44).

Tab. 44: Subjektive Maße von Servicequalität

merkmalsorientierte Verfahren	ereignisorientierte Verfahren	problemorientierte Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> • einfache Kundenbefragung • multiattributive Verfahren (z.B. SERVQUAL) • Conjoint-Analyse • Vignette-Methode • Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Sequenzielle Ereignismethode • Critical-Incident-Technik 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequenz-Relevanz-Analyse • Beschwerdeanalysen • Web 2.0-Analyse

Quelle: Bruhn (2013, S. 59).

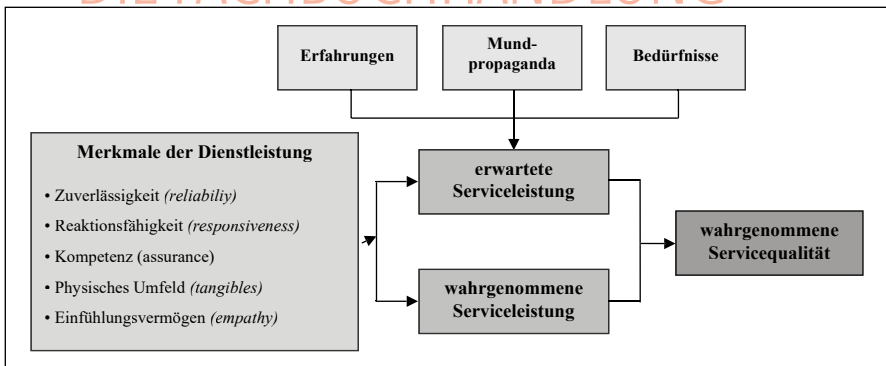
Das subjektive Messverfahren, das trotz vielstimmiger Kritik am häufigsten eingesetzt wird, ist *SERVQUAL*: der *SERVice-QUALity*-Ansatz.^{528; 529} Er geht davon aus, dass Kunden die von ihnen erwartete mit der „tatsächlichen“, d.h. von ihnen erlebten Dienstleistung vergleichen. Gemäß dem *Confirmation/Disconfirmation*-Paradigma (C/D) hängt ihre Zufriedenheit davon ab, wie dieser Vergleich ausfällt.⁵¹⁸

- *Confirmation*: Die erlebte Serviceleistung entspricht der erwarteten Serviceleistung (= Zufriedenheit).
- *Positive disconfirmation*: Die erlebte Serviceleistung ist besser als die erwartete Serviceleistung (= Begeisterung).
- *Negative disconfirmation*: Die erlebte Serviceleistung ist schlechter als die erwartete Serviceleistung (= Unzufriedenheit).

SERVQUAL ist im C/D-Paradigma verwurzelt (vgl. Abb. 42). Der Fragebogen enthält 22 Items, welche die „So ist es-Komponente“ erfassen (d.h. die subjektive Wahrnehmung einer Dienstleistung durch die Kunden), und 22 Items, welche die entsprechenden Erwartungen erfassen („so sollte es sein“). Beurteilt wird die jeweilige Dienstleistung zum einen anhand einer siebenstufigen Rating-skala („1 = lehne völlig ab“ bis „7 = stimme völlig zu“) und zum anderen mit Blick auf die fünf Qualitätsdimensionen des *SERVQUAL*-Ansatzes:

- Zuverlässigkeit: korrekte und verlässliche Ausführung der Dienstleistung,
- Reaktionsfähigkeit: schnelle und aktive Reaktion auf Kundenwünsche,
- Kompetenz: Höflichkeit, sicheres Auftreten und Professionalität,
- Empathie: Einfühlungsvermögen der Servicemitarbeiter,
- physisches Umfeld: äußeres Erscheinungsbild des Unternehmens und der Mitarbeiter.⁵²⁸

Abb. 42: Struktur des *SERVQUAL*-Ansatzes



Kritische Anmerkungen zur Güte des *SERVQUAL*-Ansatzes thematisieren die ...

- Gefahr der Anspruchsinflation durch die „So sollte es sein-Fragen“ und deren Mehrdeutigkeit (Mindestniveau oder ideales Niveau?),
- Problematik der Bildung von Differenzwerten (Reliabilität),