

# Diplomarbeit

Besonderheiten der Interkulturellen Kommunikation und  
deren Auswirkungen auf die Integrierte Kommunikation  
im Tourismusbereich

Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades

**Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe**

am Fachhochschul-Diplomstudiengang

Medienmanagement St. Pölten

von:

Martina Saurer

mm0310088082

Begutachter:

Dipl. Päd. Corinna Haas

Zweitbegutachter:

FH-Prof. Mag. Wolfgang Römer MAS

St. Pölten, am 01.06.2007

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>IV</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>2 INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION.....</b>	<b>4</b>
2.1 BEGRIFFSDEFINITION UND -ABGRENZUNG .....	4
2.1.1 <i>Kultur</i> .....	4
2.1.2 <i>Interkulturalität</i> .....	13
2.1.3 <i>Interkulturelle Kommunikation</i> .....	15
2.2 INTERKULTURELLE KOMPETENZ UND AUSGEWÄHLTE ANWENDUNGSBEREICHE .....	16
2.2.1 <i>Interkulturelle Verhandlungsführung</i> .....	20
2.2.2 <i>Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation</i> .....	21
2.2.3 <i>Interkulturelles Projektmanagement</i> .....	22
<b>3 INTEGRIERTE KOMMUNIKATION .....</b>	<b>25</b>
3.1 BEGRIFFSDEFINITION UND -ABGRENZUNG .....	25
3.1.1 <i>Integration</i> .....	25
3.1.2 <i>Kommunikation</i> .....	26
3.1.3 <i>Integrierte Kommunikation</i> .....	28
3.2 PHASENMODELL DER INTEGRIERTER KOMMUNIKATION.....	34
3.2.1 <i>Analysephase</i> .....	35
3.2.2 <i>Planungsphase</i> .....	35
3.2.3 <i>Durchführungsphase</i> .....	42
3.2.4 <i>Kontrollphase</i> .....	46
<b>4 INTERKULTURELLE INTEGRIERTE KOMMUNIKATION.....</b>	<b>48</b>
4.1 SPANNUNGSFELDER UND WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE.....	48
4.2 10-SCHRITTE-MODELL.....	50
<b>5 INTERKULTURELLE INTEGRIERTE KOMMUNIKATION IM</b>	
<b>    TOURISMUS .....</b>	<b>60</b>
5.1 DIE TOURISMUSBRANCHE .....	60
5.2 BESONDERHEITEN UND PROBLEMFELDER .....	62
5.3 EXEMPLARISCHER PROZESSABLAUF.....	69
<b>6 FAZIT .....</b>	<b>74</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>76</b>

# Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DIE DYNAMIK KULTURELLER ÜBERSCHNEIDUNGSSITUATIONEN .....	13
ABBILDUNG 2: ARGUMENTATIONSMUSTER NACH TOULMIN .....	19
ABBILDUNG 3: PLANUNGSPROZESS DER KOMMUNIKATION .....	34
ABBILDUNG 4: ZIEL-HIERARCHIE IN UNTERNEHMEN.....	37
ABBILDUNG 5: HIERARCHISCHE GLIEDERUNG DES POSITIONIERUNGSPAPIERS .....	43
ABBILDUNG 6: HIERARCHISCHE STRUKTUR DER KOMMUNIKATIONSPLATTFORM.....	43
ABBILDUNG 7: PROZESSPHASEN DER TOURISTISCHEN LEISTUNGSERSTELLUNG.....	60
ABBILDUNG 8: TOURISMUSORGANISATION NACH DEM FÖDERALISTISCHEN PRINZIP .....	62
ABBILDUNG 10: ABLAUF DER IST-ANALYSE.....	70
ABBILDUNG 11: ABLAUF DER SOLL-POSITIONIERUNG .....	71
ABBILDUNG 12: ABLAUF DER FESTLEGUNG DER KOMMUNIKATIONSREGELN (TEIL 1) .....	72
ABBILDUNG 13: ABLAUF DER FESTLEGUNG DER KOMMUNIKATIONSREGELN (TEIL 2) .....	73

## Zusammenfassung

Diese Diplomarbeit befasst sich mit den Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation und ihren Auswirkungen auf die integrierte Kommunikation. und legt dabei ein besonderes Augenmerk auf die Tourismusbranche.

Unternehmen sind im Laufe der vergangenen Jahre vermehrt mit interkultureller und integrierter Kommunikation konfrontiert worden. Globalisierung, Digitalisierung und neue Informations- und Kommunikationstechnologien werden auch in Zukunft dazu beitragen, dass diese beiden Disziplinen große Auswirkungen auf Unternehmen haben werden. Die Tourismusbranche musste sich zwar schon immer mit kulturellen Unterschieden auseinandersetzen, allerdings wird in Zukunft, vor allem in Anbetracht der immer größer werdenden Konkurrenz, die integrierte Kommunikation, unter Berücksichtigung der Interkulturalität innerhalb der Bezugsgruppen, eine noch wichtigere Rolle spielen. Die leitende Frage dieser Arbeit lautet daher:

*Kann im Zuge der interkulturellen integrierten Kommunikation eine vollständige Integration der Kommunikationsmaßnahmen erfolgen und wie könnte ein Konzept im Allgemeinen und ein Ablaufplan für Tourismusunternehmen aussehen?*

Führt man die beiden Disziplinen zu einer zusammen, zeigt sich zunächst deutlich, dass es zu Kollisionspunkten, Problematiken kommen kann. So kann etwa der Integrationsgrad nicht zu 100 Prozent erreicht werden, wenn sich die kulturellen Unterschiede der Bezugsgruppen nicht auf einen Nenner bringen lassen. Auf der anderen Seite stellt aber die Interkulturalität innerhalb der Bezugsgruppen eine weitere Betrachtungsebene der Integration dar, die in Zukunft vermehrt an Bedeutung gewinnen wird. Wenn Unternehmen akzeptieren können, dass die Integration nur so weit möglich ist, dass kulturelle Unterschiede berücksichtigt werden können, ist, aus Sicht der Autorin, interkulturelle integrierte Kommunikation möglich.

In Anlehnung an ein bestehendes 10-Schritte-Konzept für integrierte Kommunikation wurde ein 10-Schritte-Konzept für interkulturelle integrierte Kommunikation entwickelt. Dieses Konzept findet auch in einem beispielhaften Ablaufprozess für interkulturelle integrierte Kommunikation für einen Tourismusbetrieb Anwendung.

Diese Diplomarbeit basiert auf Literaturrecherche. Die Synthese der beiden Disziplinen, das 10-Schritte-Konzept der interkulturellen integrierten Kommunikation und das exemplarische Ablaufmodell der interkulturellen integrierten Kommunikation für einen Tourismusbetrieb wurde aufbauend auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche entwickelt. Sie entsprechen der subjektiven Betrachtungsweise der Autorin.

## **Abstract**

This diploma thesis is about the particularities of intercultural communication and its impact on integrated communication – special attention is turned to the tourism industry.

Over the last years, enterprises had to deal more and more with intercultural and integrated communication. Due to globalisation, digitalisation and new forms of information and communication technologies, these two disciplines will also be part of an enterprise in the future. The tourism industry has always had to deal with cultural differences. But in consideration of keen competition, integrated communication has to consider more and more different cultures within one reference group. Therefore, the basic question of this diploma is:

*Is it possible to integrate all communication measures in the course of intercultural integrated communication? And how could be a concept in general and a workflow for a tour operator?*

By consolidating the two disciplines some problems appear. If the cultural differences within one reference group are too big, integration can only be achieved to a certain degree. But on the other side, interculturality within one reference group displays an additional sight of integration, which will gain more and more in importance in the future. From the author's sight of view, intercultural integrated communication is possible, when enterprises accept that the degree of integration is only that high, that cultural differences can be included.

In dependence on an existing 10-steps-concept for integrated communication a 10-steps-concept for intercultural integrated communication has been established. This concept is also part of an exemplary workflow for intercultural integrated communication for a tour operator.

This diploma is based on literature research. The combination of the two disciplines, the 10-steps-concept for intercultural integrated communication and the workflow for intercultural integrated communication for a tour operator are based on the findings out of the literature research. They are developed from the author's point of view.

# 1 Einleitung

In der Historie der Menschheitsgeschichte gab es schon immer Situationen, in denen Menschen unterschiedlicher Kulturen zusammentrafen. Bereits in der vorrömischen Zeit wurden Handelsbeziehungen zwischen verschiedenen Nationen betrieben und es kam zu Eroberungszügen. Auch in der Neuzeit versuchten die Menschen, politische Systeme, wie etwa den Marxismus oder den Kapitalismus, über mehrere Länder und Kulturen hinweg durchzusetzen. Im Rahmen dieser interkulturellen Prozesse wurden nicht nur Güter und Informationen ausgetauscht, vielmehr wurden auch kulturelle Werte, Normen und Verhaltensweisen vermittelt. Einige wurden im Laufe der Zeit sogar angenommen beziehungsweise aufgezwungen. Durch die immer weiter voranschreitende Internationalisierung und Globalisierung nahm die Anzahl und Bedeutung interkultureller Prozesse immer mehr zu. Alle Menschen, egal ob Manager, Schulkind, oder Hausfrau, sind nun in ihrem täglichen Leben mit unterschiedlichen Kulturen konfrontiert und müssen lernen, mit diesen Situationen umzugehen. In diesem Zusammenhang spielt interkulturelle Kommunikation eine große Rolle. Denn nur wer die Anforderungen, die an interkulturelle Prozesse gestellt werden, kennt und die Kompetenzen zur Bewältigung dieser Anforderungen besitzt, ist im Stande diese Situation zu bewältigen.

Zudem sind neue Informations- und Kommunikationstechnologien und der Fortschritt der Digitalisierung dafür verantwortlich, dass Informationen weltweit und ohne Zeitverzögerung verfügbar sind. Den Unternehmen stehen immer mehr Kanäle und Instrumente zur Verfügung, um ihre Botschaft den Menschen mitzuteilen. Auf diese Weise kommt es einerseits zu einer Informations- und Reizüberflutung durch die Medien, der sich die Menschen immer weniger aussetzen (wollen). Zum anderen werden die Botschaften eines Unternehmens, die über mehrere Kanäle versandt werden, nicht einheitlich gestaltet beziehungsweise verfolgen nicht dasselbe Ziel.

Auf diese Weise kann es zu widersprüchlichen Aussagen kommen und die Menschen können das Vertrauen in das Unternehmen verlieren. Integrierte Kommunikation versucht dieses Problem zu lösen, indem alle kommunikativen Maßnahmen auf das gleiche Ziel abgestimmt werden.

Kommunikationstreibende Unternehmen werden auch in Zukunft vermehrt mit diesen beiden Phänomenen – der interkulturellen Kommunikation und der integrierten Kommunikation – konfrontiert sein. Integrierte Kommunikation wird zudem vermehrt mit kulturell heterogenen Bezugsgruppen konfrontiert sein. Somit stellt sich die Frage, ob integrierte Kommunikation auch dann erfolgreich durchgeführt werden kann, wenn zudem Aspekte unterschiedlicher Kulturen berücksichtigt werden müssen. Weiters stellt sich die Frage, wie ein Konzept für interkulturelle integrierte Kommunikation aussehen könnte.

Obwohl die Tourismusbranche schon immer mit heterogenen Bezugsgruppen konfrontiert war, wird sich auch hier einiges ändern. Die Konkurrenz nimmt besonders in dieser Branche sehr rasch zu und einzelne Kommunikationsaktivitäten erzielen häufig nicht die gewünschte Wirkung. Die Integration aller Kommunikationsaktivitäten wird immer wichtiger werden. Ziel dieser Arbeit ist es auch, aufzuzeigen, wie der Ablauf der interkulturellen integrierten Kommunikation für Tourismusunternehmen aussehen könnte.

Aus diesen Gründen befasst sich diese Diplomarbeit mit den Auswirkungen der interkulturellen Kommunikation auf die integrierte Kommunikation, wobei ein besonderer Fokus auf Tourismusunternehmen gelegt wird. Die leitende Frage, die sich diesbezüglich stellt, lautet:

*Kann im Zuge der interkulturellen integrierten Kommunikation eine vollständige Integration der Kommunikationsmaßnahmen erfolgen und wie könnte ein Konzept im Allgemeinen und ein Ablaufplan für Tourismusunternehmen aussehen?*

Die vorliegende Diplomarbeit basiert auf theoretischen Erkenntnissen und folgt einem deduktiven Argumentationsstrang.

Der erste Abschnitt befasst sich mit interkultureller Kommunikation. Im ersten Schritt wird das Begriffsverständnis für diese Arbeit geklärt um im weiteren Verlauf interkulturellen Handlungskompetenzen und ausgewählte Anwendungsbereiche herausarbeiten zu können.

Im zweiten Abschnitt werden die Besonderheiten und Dimensionen integrierte Kommunikation dargestellt und die einzelnen Phasen der integrierten Kommunikation werden genauer betrachtet.

Der dritte Abschnitt führt die beiden vorangegangenen Kapitel zusammen, indem Wirkungszusammenhänge und Spannungsfelder der interkulturellen integrierten Kommunikation herausgearbeitet werden. Darauf aufbauend wird ein 10-Schritte-Konzept für interkulturelle integrierte Kommunikation vorgestellt.

Der vierte und letzte Abschnitt beschäftigt sich mit den Besonderheiten der Tourismusbranche und der Tourismuskommunikation. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche und dem 10-Schritte-Konzept wird exemplarisch ein Ablaufmodell für interkulturelle integrierte Kommunikation für ein Tourismusunternehmen entwickelt.

## 2 Interkulturelle Kommunikation

Interkulturelle Kommunikation wird auf Grund der Auswirkungen von Globalisierung, Mobilisierung und Technologisierung im alltäglichen Leben immer wichtiger. In diesem Zusammenhang spielen auch interkulturelle Handlungskompetenzen eine große Rolle.

### 2.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung

Da die Begriffe ‚Kultur‘ und ‚Interkulturelle Kommunikation‘ in ihrer Bedeutung unterschiedliche Tragweiten aufweisen können, soll zunächst das Begriffsverständnis für diese Arbeit vorgestellt werden.

#### 2.1.1 Kultur

Das Wort *Kultur* ist abgeleitet vom lateinischen Wort *colere*, was übersetzt soviel bedeutet wie bebauen, bestellen, pflegen. Es bezieht sich allgemein auf die Art und Weise, wie Menschen ihr Leben ebenso wie die ‚Produkte‘ ihres Denkens und Schaffens gestalten.<sup>1</sup>

Betrachtet man die Kulturwissenschaften interdisziplinär, können drei grundlegende Kulturbegriffe unterschieden werden, nämlich der intellektuell-ästhetische, materielle und anthropologische Kulturbegriff. Beim *intellektuell-ästhetischen Kulturbegriff* steht Kultur in engem Zusammenhang mit Bildung und Kunst. Man unterscheidet hierbei zwischen Bildungs- und Elitekulturen, welchen große Künstler, Schriftsteller und Komponisten auf Grund ihrer hervorragenden Werke angehören, und Massen- oder Volkskulturen, welche aus der breiten Masse des ‚einfachen‘ Volkes bestehen. Der *materielle Kulturbegriff* leitet sich vom lateinischen Begriff ‚Agricultura‘ ab, welcher übersetzt ‚Landwirtschaft‘ bedeutet, und wird auch noch instrumenteller Kulturbegriff genannt. Im Rahmen des *anthropologischen Kulturbegriffs* wird Kultur als die Gesamtheit der kollektiven Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster einer Gesellschaft verstanden. Kultur ist

---

<sup>1</sup> Vgl. Maletzke, 1996, S. 15.

demnach die kollektive Programmierung des Geistes (als Basis für alle Denk- Wahrnehmungs- und Handlungsaktivitäten), die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen Kultur unterscheidet.<sup>2</sup>

Der anthropologische Kulturbegriff legt den Grundstein für die moderne Kulturanthropologie. Kultur wird hier als ein weit umfassendes System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen verstanden, die sowohl im Verhalten und Handeln der Menschen, als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden. Kultur ist also vereinfacht gesagt die Art und Weise, wie Menschen leben und was sie aus sich selbst und ihrer (Um-)Welt machen.<sup>3</sup>

Kultur wird im Rahmen dieser Arbeit auf zwei Arten zu verstehen sein:

Zum einen ist Kultur – in Anlehnung an die moderne Kulturanthropologie – die Art und Weise des Denkens, Verstehens, Bewertens und Kommunizierens der Mitglieder einer Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe. Jede Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe zeichnet sich durch kulturelle Elemente (Sprache, Paralinguistik, Werte, Rituale, etc.) aus. Diese kulturellen Merkmale werden teilweise von früheren Generationen erlernt oder durch sozialen Kontakt zu anderen Nationen, Gesellschaften, Organisationen oder Gruppen angenommen (Sozialisation/Sozialisierungsprozess).<sup>4</sup>

Zum anderen definiert Kultur eine Gruppe mit gemeinsamen Überzeugungen, Wertgefühlen, verbunden mit Erfahrungen, und einem gemeinsamen Interesse am historischen Hintergrund der Gruppe.<sup>5</sup> Da innerhalb von Kulturen die Homogenität nicht immer gegeben sein muss, wurde das Konzept von *Subkulturen* entwickelt. Subkulturen sind folglich Teilgruppen einer Kultur. Sie grenzen sich durch subkulturspezifische Merkmale (Alter, Bildungsgrad, Berufsschicht, etc.) voneinander ab. Eine Person kann gleichzei-

---

<sup>2</sup> Vgl. Lüsebrink, 2005, S. 10.

<sup>3</sup> Vgl. Maletzke, 1996, S. 16.

<sup>4</sup> Vgl. Joas, 2001, S. 18ff.

<sup>5</sup> Vgl. Brislin, 1981, S. 3.

tig mehreren Subkulturen angehören. Beispielsweise kann eine Geschäftsfrau Mitglied der Kultur ‚Familie‘ und ‚Geschäftsorganisation‘ sein, aber möglicherweise auch der Kultur ‚Tanzkurs‘ und ‚Sportverein‘.<sup>6</sup>

Trotz der Differenziertheit von Kulturen gibt es doch gewisse Grundelemente, die in allen Kulturen zu finden sind. Zu ihnen zählen Werte, Normen, Symbole, soziale Beziehungen, Denken und Sprache.<sup>7</sup>

*Werte* sind eine von einer Mehrheit einer Gruppe geteilte allgemeine Vorstellung darüber, was gut oder schlecht, wünschenswert oder unerwünscht ist. Sie stellen Maßstäbe dar, mit denen die Menschen ihre Welt ordnen und gewichten. Werte basieren auf wenigen Grundbedürfnissen und werden von Kulturen anders gewichtet. Kulturen können einem Wertewandel unterzogen sein. In einem solchen Fall kommt es zu einer Änderung der Einstellung darüber, was gut/böse, wünschenswert/unerwünscht ist.<sup>8</sup>

*Normen* sind Richtlinien, die eine Verhaltensempfehlung für eine bestimmte Situation geben. Häufig werden sie in Form von Sitten und Gebräuche aus einem Selbstverständnis heraus befolgt. Sie wurden im Laufe des Sozialisierungsprozesses erlernt oder angenommen, ohne jedoch ausdrücklich gelehrt worden zu sein. Normen können aber auch in Form von Geboten und Gesetzen existieren. Ein Verstoß gegen Sitten und Gebräuche kann zwar weitreichende Folgen haben, wird aber meist nicht so stark sanktioniert wie ein Verstoß gegen Gebote oder Gesetze. In letzterem Fall kann die jeweilige Person sogar aus der Gesellschaft verstoßen und mit gesetzlichen Sanktionen bestraft werden. Normen sind ebenso wie Werte an die Kultur gebunden und können von Kultur zu Kultur variieren – ein in einer Kultur höfliches und angemessenes Verhalten kann in einer anderen als skandalös empfunden werden (Beispiel: Rolle der Frau in europäischen vs. muslimischen Ländern). Normen können sich im Laufe der Zeit auch ändern – ein Beispiel dafür ist die Rauchersituation in Lokalen. Zahlreiche Normen können auch

---

<sup>6</sup> Vgl. Maletzke, 1996, S. 16f.

<sup>7</sup> Vgl. Joas, 2001, S. 71.

<sup>8</sup> Vgl. ebd., S. 72.

situationsbezogen sein. In diesen Fällen müssen die Mitglieder der Kultur lernen, in welchen Situationen eine bestimmtes Verhalten angepasst ist und in welchen eher nicht (Beispiel: in einer Schulklasse wird die Hand gehoben um zu Wort zu kommen, unter Freunden ist dieses Verhalten nicht angebracht).<sup>9</sup>

Viele Werte und Normen haben ihren Grundstein in Religionen („Zehn Gebote“, „Goldene Regel“, etc.). Jede Religion, sei es nun eine monotheistische (Judentum, Christentum, Islam, etc.) oder eine polytheistische (Hinduismus, Buddhismus, etc.) bindet Menschen in eine soziale Struktur ein und organisiert die Beziehungen durch moralische Verpflichtungen und Normen des richtigen und guten Verhaltens.<sup>10</sup>

Abgesehen vom richtigen Verhalten und den richtigen Wertvorstellungen vermittelt Kultur auch Kenntnisse über materielle Objekte, Zeichen und *Symbole*. Symbole beruhen auf Vereinbarungen und müssen in ihrem Aussehen nicht dem gleichen, was sie repräsentieren – sie können auch abstrakt sein. Bestimmte Symbole wurden von Kulturen mit einer besonderen Bedeutung versehen. Ein Beispiel dafür ist das Kreuz im Christentum, das für Opfer, Schmerz und Leiden steht. Da sich unterschiedliche Kulturen oft derselben Symbole bedienen kann es zu Unterschieden in ihrer Bedeutung kommen. Trauer wird beispielsweise in vielen Kulturen durch die Farbe schwarz ausgedrückt, in anderen Kulturen hingegen durch rot oder weiß symbolisiert.<sup>11</sup>

Ein weiteres Kennzeichen von Kulturen sind die *sozialen Beziehungen* zwischen den Menschen. Im Rahmen der sozialen Interaktion, dem Zusammenreffen von Menschen, wird jedem Menschen ein sozialer *Status*, eine bestimmte Position innerhalb der Gruppe, zugeschrieben. Jedem sozialen Status wird ein gewisses Maß an Macht, Einfluss, Rechten, Verantwortung und Informationen zugestanden. Eine Person kann mehrere Status gleichzeitig

---

<sup>9</sup> Vgl. ebd., S. 74ff.

<sup>10</sup> Vgl. ebd., S. 336ff.

<sup>11</sup> Vgl. ebd., S. 76.

innehaben. Der Gesamtbestand der Positionen wird Status-Set genannt. Dieser besteht aus dem zugeschriebene Status, der einer Person zugeteilt wurde, ohne sich darum bemüht zu haben (Frau, Österreicher, etc.), und dem erworbenen Status, der durch eigenes Bemühen erlangt wurde (Arzt, Politiker, etc.).<sup>12</sup>

Jedem sozialen Status werden mehrere *Rollen* zugeteilt. Rollen sind ein Bündel von Verhaltenserwartungen, Einstellungen, Pflichten und Privilegien (Normbündel). Das Unterscheidungsmerkmal von Status und Rollen besteht darin, dass Menschen einen Status innehaben, eine Rolle aber nur spielen. Ein Status besteht aus verschiedenen Rollen (Rollen-Set). Der Status eines Studenten kann beispielsweise die Rollen Kommilitone, Schüler und Tutor für jüngere Studenten beinhalten. Treffen zwei oder mehrere unvereinbare Rollen aufeinander, kommt es zu einem Rollenkonflikt. Im schlimmsten Fall endet dieser in einer Rollenflucht – der soziale Status wird aufgegeben. Rollen können innerhalb eines gewissen Rahmens von dem Individuum selbst interpretiert werden. Ein Student kann beispielsweise selbst entscheiden, ob er ehrgeizig oder eher unmotiviert sein Studium absolviert. Fällt eine Person ‚aus der Rolle‘, so wird sie zur Ordnung aufgerufen und es folgen Sanktionen. Der unmotivierte Student beispielsweise kann auf kurz oder lang den Status des Studierenden verlieren, wenn er nicht intensiver lernt.<sup>13</sup>

Der Mensch lebt seinen Status und seine Rollen in sozialen Beziehungen. Soziale Beziehungen sind unter anderem Kennzeichen für den Mensch als soziales Wesen.<sup>14</sup> Zwei sehr wichtige soziale Beziehungen sind Familie und Freunde. Familien sind soziale Gruppen aus zumindest zwei Generationen. Sie sind die grundlegendste und am meisten verbreitete Gesellschaftsform. Ihre Besonderheit liegt in der Befriedigung individueller UND kollektiver Bedürfnisse. Die Art der Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern und insbesondere die Ausgestaltung des Familienlebens sind von sozialen Normen abhängig. Familienstrukturen können nach der Anzahl der Ehepart-

---

<sup>12</sup> Vgl. ebd., S. 111f.

<sup>13</sup> Vgl. ebd., S. 112ff.

<sup>14</sup> Vgl. Zimbardo, 1978, S. 443.

ner (Monogamie, Polygamie), der Zusammensetzung des Haushalts (Kernfamilie, erweiterte Familie), der Anzahl der vertikalen Generationen (Ein-, Mehr-Generationenfamilie), der Rollenbesetzung (Elternfamilien, Ein-Elternfamilien) und dem Autoritätsverhältnis unterschieden werden.<sup>15</sup> Eine weitere wichtige soziale Beziehung stellen Freundschaften dar. Die emotionale Beziehung, die zwischen Freunden besteht, kann unterschiedlich ausgeprägt sein. Freundschaften können oberflächlich wirken, und es kann ihnen an tiefer Bindung mangeln. Es gibt aber auch sehr tiefe Freundschaften, die oft über mehrere Jahre heranwachsen. Diese Ausprägung hängt zum einen von den Personen ab, die an der Freundschaft beteiligt sind. Zum anderen spielt auch die Kultur zu einem gewissen Grad eine Rolle. Es gibt Kulturen, die soziale Beziehungen eher auf Abstand halten und nur einen kleinen Personenkreis sehr nahe an sich heranlassen.<sup>16</sup>

Seit Beginn der Menschheit ist *Denken* ein wichtiger Bestandteil der Sozialisation. Denken ist notwendig, um gelernte Fähigkeiten und Erfahrungen auch in Zukunft anwenden zu können. Es gibt drei unterschiedliche Denkweisen der Menschen, nämlich visuell, auditiv und haptisch. Bei visuellen Typen ist die Vorstellung von geistigen Bildern vorherrschend, bei auditiven das Gehörte beziehungsweise Geräusche und bei haptischen Denktypen Berührungen, Geschmäcker, Gerüche und Bewegungen.<sup>17</sup>

Auch in der Art und Weise *wie* nachgedacht wird, gibt es Unterschiede. Zahlreiche Wissenschaftler behaupten sogar, dass Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den Menschen seit frühester Zeit auf die Unterschiede in der Denkform zurückzuführen sind. Grundsätzlich kann man zwischen logischer und prälogischer, induktiver und deduktiver, abstrakter und konkreter, alphabetischer und analphabetischer Denkform unterscheiden. *Logisches* Denken verläuft analytisch, linear und rational. *Prälogisches* Denken ist ganzheitlich, assoziativ, affektiv. *Induktives* Denken geht vom Besonderen in eine Allgemeinheit über. Der *deduktive* Denkvorgang konstruiert ein

---

<sup>15</sup> Vgl. Joas, 2001, S. 289ff.

<sup>16</sup> Vgl. Maletzke, 1996, S. 106.

<sup>17</sup> Vgl. Zimbardo, 1987, S. 168ff.

übergeordnetes Konzept und versucht anschließend mit Hilfe der Wissenschaft (empirischen Untersuchungen) diese zu verifizieren. *Abstraktes* Denken steht in engem Zusammenhang mit gefühlsmäßig neutralem Denken und wird vorwiegend von der westlichen Kultur praktiziert. *Konkretes* Denken ist wiederum eng mit Emotionen verbunden. *Analphabetische* Gesellschaften sind an gewisse Tatsachen, Gegebenheiten und Situationen gebunden, sie haben keine Möglichkeit abstrakt zu denken. Erst durch das Schreiben (*alphabetisches* Denken) wird ein kritischer Dialog möglich und erlaubt dem Menschen skeptisch, rational und logisch zu denken. Viele dieser Denkformen sind eng miteinander verbunden und/oder decken sich in manchen Bereichen. Weiters ist zu beachten, dass es sich hierbei um eine gleitende Skala handelt, bei der alle beliebigen Zwischenformen vorkommen können.<sup>18</sup>

Denken ist eng mit Wahrnehmung verbunden. Menschen nehmen nicht einen Reiz nach dem anderen wahr, es kommt vielmehr auf die Situation und die Bedeutung des Objekts an, das wahrgenommen wird/werden soll. Je bedeutender ein Objekt für den einen Menschen oder eine Kultur ist, desto eher und intensiver wird es wahrgenommen. Allerdings zeichnet den Menschen an sich nicht nur durch die Aufnahme und Verschlüsselung der Reize aus. Vor allem die Selektion, Reorganisation und Transformation von Reizen, und insbesondere der Informationen, machen den Menschen zu dem, was er ist – ein lernendes Wesen.<sup>19</sup>

In Bezug auf Denken und Wahrnehmung sei hier auch das Verständnis von Zeit und Raum erwähnt. *Zeit* ist ein abstrakter Begriff, der von einer Kultur sowohl als linear, als auch als zyklisch aufgefasst werden kann. Der Umgang mit *Zeit* äußert sich beispielsweise auch in der Interpretation von ‚Pünktlichkeit‘. So gibt es Kulturen, die eine Verspätung von 45 Minuten und mehr noch als pünktlich auffassen, wohingegen in beispielsweise europäischen Ländern eine derartige Verspätung als unhöflich empfunden wird und eine Entschuldigung voraussetzt. Ähnliche Unterschiede gibt es im Erleben von *Raum*. Die räumliche Distanz zwischen zwei Interaktionspartnern

---

<sup>18</sup> Vgl. Maletzke, 1996, S. 63ff.

<sup>19</sup> Vgl. Zimbardo, 1978, S. 168ff.

wird von manchen Kulturen sehr gering gehalten, andere wiederum bevorzugen einen größeren Abstand. Dies kann zu erheblichen Problemen in der Interaktion führen, da eine geringe Distanz für letztere bedrohlich wirken kann und sie sich eventuell vollkommen zurückzieht. Als Beispiel kann die räumliche Distanz beim Begrüßen genannt werden. Italiener oder Griechen beispielsweise umarmen einander gerne, wohingegen Japaner und Chinesen auf Distanz bleiben.<sup>20</sup>

Das letzte Kernelement einer Kultur ist die *Sprache*. Sie ist ein System phonetischer Zeichen. Durch die Anordnung dieser Zeichen nach festgelegten Regeln entstehen komplexe sprachliche Bedeutungszusammenhänge, nämlich Wörter und in weiterer Folge Sätze. Sprache ermöglicht es, Ideen, Gefühle, Erfahrungen, Ereignisse, Menschen und andere Phänomene zu benennen und voneinander zu differenzieren.<sup>21</sup>

Sprache spielt in der zwischenmenschlichen Kommunikation, sei es nun innerhalb einer Kultur oder zwischen mehreren Kulturen, eine große Rolle – sie ist eine grundlegende Voraussetzung für den Menschen als Kulturwesen. Weltweit gibt es mehrere hundert Sprachen und Dialekte, doch eines haben alle gemeinsam: Sie fassen Gleichartiges zusammen und bilden Kategorien, Klassen und Gattungen. Sprache ermöglicht somit eine Reduktion von Komplexität – sie schafft Ordnung und Überblick und hilft uns, die Welt besser zu verstehen. Sie kann allerdings auch Missverständnisse herbeiführen. Auch wenn Kommunikationspartner sich in derselben Sprache verständigen, ist es nicht gewährleistet, dass sie einander auch verstehen. Begriffe werden mit bestimmten Gefühlen, Emotionen assoziiert und bewertet. So kann es vorkommen, dass ein Kommunikationspartner einen Begriff mit etwas Positiven verbindet, der andere denselben Begriff allerdings negativ assoziiert. Ein Beispiel dafür ist der englische Begriff ‚compromise‘ – ein Engländer verbindet mit dem Wort etwas Positives, einen Kompromiss bei dem beide Seiten profitieren. Ein Amerikaner hingegen verbindet einen Kompromiss mit negativen Gefühlen, da es keine Sieger gibt und beide

---

<sup>20</sup> Vgl. Maletzke, 1996, S. 57 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Joas, 2001, S. 77ff.

Parteien verlieren. Trotz gemeinsamer Sprache kommt es zu Problemen, die die Kommunikation und die Beziehung zwischen den beiden Parteien stören können. Ein Grund, warum es zu diesen Differenzen in der Auffassung kommt, liegt in der Bedeutungszuschreibung. Die Bedeutung von Werten, Normen, Symbolen, etc. wird unterschiedlich bewertet.<sup>22</sup>

Im Zusammenhang mit Sprache spielt auch die *Paralinguistik* eine große Rolle. Sie definiert die Art und Weise *wie* ein Mensch sich mitteilt, *wie* er spricht. So kann man zwischen leise und laut Sprechenden, langsam und schnell Sprechenden sowie viel und wenig Sprechenden Kulturen unterscheiden. Zwischenmenschliche Beziehungen können an diesem Phänomen leicht scheitern. Japaner empfinden es beispielsweise als sehr störend wenn ständig gesprochen wird, oder Finnen es unhöflich, wenn schnell gesprochen wird.<sup>23</sup>

Eng mit Sprache verbunden ist die *nonverbale Kommunikation*, in Form von Mimik und Gestik. Die Mimik umfasst alle Ausdrucksweisen des Gesichts (Lachen, Weinen, Zwinkern, Blickkontakt, etc.). Sie ist sozusagen die Sprache des Gesichts, mit deren Hilfe Emotionen ausgedrückt werden können. Gestik umfasst alle Informationen, die mit Hilfe von Körperbewegungen, insbesondere der Arme und Hände, an die Umwelt weitergegeben werden. Sie kann lautsprachersetzend (Gebärdensprache) und/oder -begleitend/-unterstützend eingesetzt werden. Auch die nonverbale Kommunikation ist stark von kulturspezifischen Merkmalen geprägt und kann in ihrer Bedeutung unterschiedlich sein. Als Beispiel für Unterschiede in der Auffassung von Mimik sei an dieser Stelle das Lächeln genannt. Beginnt etwa ein Japaner nach einer Rüge seines europäischen Geschäftspartners zu lächeln oder sogar zu lachen, wird dies vom Europäer als Beleidigung (auslachen) aufgefasst. Der Japaner zeigt somit jedoch seine Scham. In Bezug auf die Differenzen in der Gestik kann das Kopfschütteln erwähnt werden. In Indien beispielsweise bedeutet das Kopfnicken ‚nein‘ und das Kopfschütteln ‚ja‘, also genau kontrovers zur europäischen Auffassung.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Maletzke, 1996, S. 141ff.

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S. 79ff.

<sup>24</sup> Vgl. ebd., S. 76ff.

## 2.1.2 Interkulturalität

Interkulturalität kommt immer dann zustande, wenn zwei oder mehrere unterschiedliche Kulturen zusammentreffen. In solchen Situationen denkt und handelt jede Partei aus einem monokulturellen Verständnis heraus und ist zunächst von der Produktivität seines eigenen Handels überzeugt. Durch das Zusammentreffen kommt es zu einer kulturellen Überschneidungssituation, in der nur interkulturelles Handeln zu einer für beide Parteien akzeptablen Lösung führen kann.<sup>25</sup>

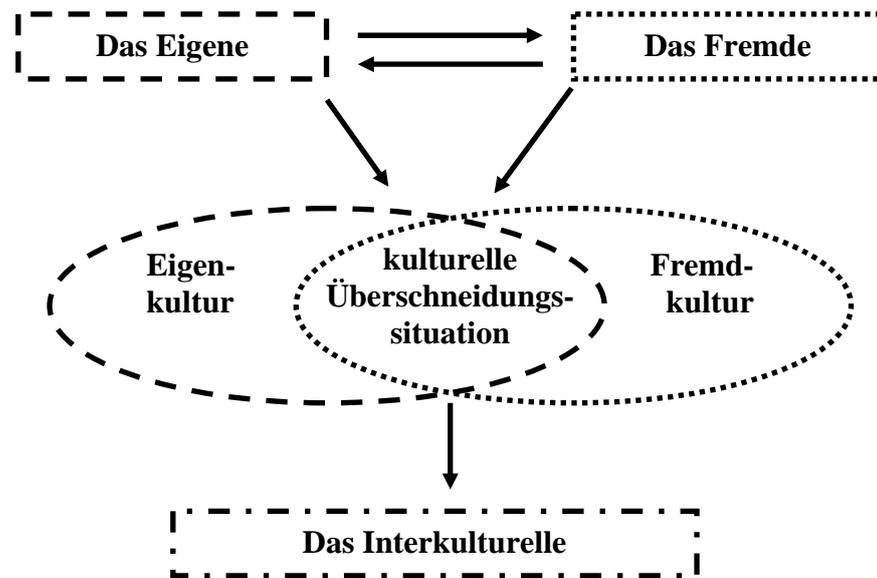


Abbildung 1: Die Dynamik kultureller Überschneidungssituationen<sup>26</sup>

Abbildung 1 zeigt das Entstehen solcher kultureller Überschneidungssituationen. Sobald das Fremde für das Eigene von Bedeutung wird, oder beide bereits in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen, kommt es zu einer Kollision zwischen der eigenen und der fremden Kultur. Reicht in dieser Phase das Wissen über das Fremde nicht aus oder wurden die Eigenheiten des Fremden nicht verstanden, beziehungsweise konnten nicht verstanden werden, kann es zu schwerwiegenden Problemen kommen. Idealerweise kommt es jedoch zu einer Synthese der Eigen- und Fremdkultur, die gemeinsam das Neue, Interkulturelle, schaffen.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Vgl. Thomas, 2003b, S. 46.

<sup>26</sup> ebd., S. 46.

<sup>27</sup> Vgl. ebd., S. 46f.

Die Verhaltensweisen der Parteien in der kulturellen Überschneidungssituation können grundsätzlich auf vier unterschiedliche Weisen erfolgen, nämlich nach dem Dominanz-, Assimilations-, Divergenz- und Synthesekonzept. Gemäß dem *Dominanzkonzept* wird so lange Druck ausgeübt, bis der Partner das Fremde als das Eigene ansieht. Das *Assimilationskonzept* besagt, dass das Fremde bereitwillig in das eigene Handeln und Denken integriert wird. Die Anpassung an die fremde Kultur kann so weit gehen, dass die eigene Kultur vollkommen aufgegeben wird. Nach dem *Divergenzkonzept* werden sowohl eigene als auch fremde Werte und Normen als positiv erachtet, jedoch sind viele Aspekte nicht kompatibel. Ständige Schwankungen zwischen den beiden Kulturen führen zu Verunsicherungen und langfristig zu einer geringeren Motivation. Beim *Synthesekonzept* gelingt es, die wichtigsten Aspekte der jeweiligen Kulturen zu einer neuen Gesamtheit zusammenzuführen. Durch diese Neudefinition und Neuorganisation der Kulturen können kulturelle Synergieeffekte genutzt werden.<sup>28</sup>

Um den Idealfall gemäß dem Synthesekonzept zu erreichen, müssen die Parteien einsehen, dass die eigenen Wahrnehmungs-, Denk-, Urteils- und Verhaltensweisen (Selbstbild) als normal empfunden werden, wohingegen die der anderen Partei (Fremdbild) als fremd und abnormal gesehen wird. Interkulturalität kann nur dann entstehen, wenn man sich vom Eigenen distanzieren kann, das Fremde verstehen und akzeptieren lernt und in Folge dessen beide Komponenten aufeinander abstimmt.<sup>29</sup>

Fremdbilder sind nie identisch mit dem Bild, das andere Menschen von sich selbst haben. Auf diese Weise kann es schnell zu Konflikten kommen. Anfangs werden Stereotype entwickelt, die bestimmte Menschengruppen auf wenige Merkmale reduzieren. Aus solchen stereotypen Vorstellungen können schnell Vorurteile werden, die auf einem Minimum an persönlicher Erfahrung beruhen und meist sehr negativ sind. Ist man sich jedoch dessen bewusst, dass nicht alle Menschen gleich sind und dass die eigene Sichtwei-

---

<sup>28</sup> Vgl. Maletzke, 1996, S. 159ff.

<sup>29</sup> Vgl. Thomas, 2003b, S. 49ff.

se nicht die einzig Richtige ist, so kann das Entstehen von Vorurteilen stark reduziert werden. Je öfter man mit Menschen unterschiedlicher Kulturen in Kontakt ist, desto aufgeschlossener wird man und desto angenehmer wird ein Zusammentreffen.<sup>30</sup>

### **2.1.3 Interkulturelle Kommunikation**

Kommunikation ist die wichtigste Form der sozialen Interaktion und daher kommt beim Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen der interkulturellen Kommunikation große Bedeutung zu.<sup>31</sup>

Interkulturelle Kommunikation im engeren Sinne beschränkt sich auf die interpersonale Face-to-Face-Kommunikation zwischen mindestens zwei Personen aus unterschiedlichen Kulturen. Die Kommunikationsformen, sei es nun verbale, vokale, nonverbale, paraverbale oder ausdrucksmäßige Kommunikation, werden von dem jeweiligen Gegenüber ebenso als fremd und anders angesehen als auch der Gegenüber selbst.<sup>32</sup>

Interkulturelle Kommunikation im weiteren Sinne, wie sie auch im Folgenden zu verstehen ist, bezieht zu der interpersonalen Kommunikation und Interaktion, auch den Bereich der mediatisierten interkulturellen Kommunikation mit ein. Das bedeutet, dass durch die Medien und durch Kommunikationstechnologien interkulturelle Kommunikation dargestellt und geprägt wird. Des Weiteren werden bei dieser Definition interpersonale Kommunikationsprozesse zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen, auf interaktiver und/oder mediatisierter Ebene, in ihren Kontexten, Verlaufsformen und Konsequenzen betrachtet.<sup>33</sup>

Fest steht, dass kulturelle Unterschiede der Kommunikationspartner das Geschehen in Bezug auf den Ablaufprozess, aber auch in Bezug auf die erzielten Resultate stark beeinflussen. So kann beispielsweise der Einsatz wechselseitig unbekannter verbaler und nonverbaler Symbole aber auch die

---

<sup>30</sup> Vgl. Layes, 2003a, S. 117 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Thomas, 2003c, S. 101.

<sup>32</sup> Vgl. Lüsebrink, 2005, S. 7f.

<sup>33</sup> Vgl. ebd., S. 8.

unterschiedliche Auffassung von Handlungen (Geschenke, Einladungen, etc.) zu großen Problemen führen. Derartige Missverständnisse können aber auch nicht ohne weiteres durch metakommunikative Akte beseitigt werden, da die Ansprache von Kommunikationsproblemen bei manchen Kulturen als Gesichtsverlust verstanden werden. Aus diesem Grund ist abgesehen von fremdsprachlichen Kompetenzen auch ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz (kommunikativer Kompetenz, sozialer Aufgeschlossenheit, kommunikativer Beweglichkeit und Flexibilität sowie kommunikativer Variantenreichtum, Expressivität, Sensibilität für Zwischentöne und die Bereitschaft zum Zuhören) grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation.<sup>34</sup>

## **2.2 Interkulturelle Kompetenz und ausgewählte Anwendungsbereiche**

Der Begriff Handlungskompetenz ist ein Schlüsselement der Pädagogik und der Personalentwicklung. Handlungskompetenzen setzen sich aus den vier Bereichen Selbst-, Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz zusammen. Ziel ist es, jene Kenntnisse, Fertigkeiten und Tätigkeiten zu fördern, die Grundlage für ein erfolgreiches berufliches und nichtberufliches Leben sind (Beispiele: Selbstmotivation, Zielsetzung, Gruppenarbeit, Kreativitätstechniken und Entscheidungsmethoden, etc.).<sup>35</sup>

Interkulturelle Handlungskompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren des Wahrnehmens, Denkens, Urteilens, Empfindens und Handelns, bei sich selbst (das Eigene) und bei einer fremdkulturellen Person (das Fremde) zu erkennen, akzeptieren und respektieren und die gewonnenen Erkenntnisse produktiv zu nutzen. Bei der Interaktion von Menschen unterschiedlicher Kulturen ist es demnach wichtig, sensibel, reflektiert und produktiv zu handeln aber auch zu fühlen und zu denken.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Thomas, 2003c, S. 101ff.

<sup>35</sup> Vgl. Wottreng, 2005, S. 25ff.

<sup>36</sup> Vgl. Hatzer/Layes, 2003, S. 138f.

Grundsätzlich gibt es zwei bedeutende Kriterien, um interkulturell erfolgreich zu handeln. Zum einen spielen Persönlichkeitsmerkmale eine große Rolle. Charaktereigenschaften wie Kontaktfreude, Geduld, Einfühlungsvermögen oder Veränderungsbereitschaft sind gute Voraussetzungen für ein erfolgreiches interkulturelles Handeln. Der wohl bedeutendste Faktor in diesem Bereich ist jedoch die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, denn nur wer sich in die Lage seines Gegenübers hineinversetzen kann, kann situationsgerecht handeln. Ebenso wichtig ist Ambiguitätstoleranz. Sie beschreibt die Fähigkeit, in wie weit mit neuen und scheinbar unstrukturierten Situationen, mit unverständlichen Informationen oder mit unberechenbarem Handeln und Kommunizieren von Interaktionspartnern umgegangen wird. Das zweite wichtige Kriterium sind Situationsfaktoren, wie die Zusammenstellung von Personen, Orten und Ereignissen, die interkulturelles Handeln sowohl erleichtern als auch massiv erschweren können. Man muss sich allerdings darüber bewusst sein, dass niemand in der Lage ist, jede neue interkulturelle Situation unmittelbar und adäquat zu interpretieren und in Folge dessen situationsgerecht zu handeln. Interkulturelle Handlungskompetenz bedarf eines hochgradig lernsensitiven interkulturellen Begegnungs- und Erfahrungsprozesses, der mit Hilfe von interkulturellen Trainings (Rollen-spiele, Fallbeispiele, etc.) geübt werden kann.<sup>37</sup>

In Unternehmen spielt interkulturelle Handlungskompetenz eine große Rolle. Ein Manager übernimmt eine Vielzahl an wichtigen Aufgaben in einem Unternehmen, die im interkulturellen, internationalen Kontext noch mehr an Bedeutung gewinnen. Umso wichtiger ist es, dass diese interkulturellen Managementfunktionen reibungslos ablaufen.<sup>38</sup> Interkulturelle Kompetenzen können in Unternehmen sowohl mit Hilfe von On-the-Job-Maßnahmen, Beratungsgesprächen oder mittels Trainings erworben werden. Nur wer über die Sensibilität und das Wissen fremdkultureller Einflüsse und Gegebenheiten informiert ist, wird im Stande sein, Konflikte zwischen Kulturen lösen

---

<sup>37</sup> Vgl. ebd., S. 141ff.

<sup>38</sup> Vgl. Stumpf, 2003, S. 245 ff.

zu können. Auch der Erfolg von internationalen und interkulturellen Projekten hängt von der Fähigkeit ab, wie man in interkulturellen Situationen agiert.<sup>39</sup>

Die interkulturellen Handlungskompetenzen der Mitarbeiter stellen eine wichtige Ressource im Unternehmen dar, die für künftige Führungs- und Managementprobleme herangezogen werden können. Das Wissen, das sich im Unternehmen befindet, sollte auf alle Fälle genutzt werden. Mitarbeiter, die über derartige Kompetenzen verfügen, sollten ihr Wissen an andere Mitarbeiter weitergeben, um sie auf interkulturelle Situationen zu sensibilisieren. Allerdings ersetzt eine solche Wissensweitergabe keinesfalls interkulturelle Trainings eines Experten.<sup>40</sup>

Im Rahmen interkultureller Handlungskompetenzen spielt *interkulturelle Rhetorik* eine große Rolle. Rhetorische Fähigkeiten sind in jeder Situation von Nöten. Vor allem in internationalen Unternehmen kommt es häufig zu einer Konversation, Präsentation oder einem Vortrag vor einem multikulturellen Publikum. Größtes Problem dabei ist, dass Zuhörer aus unterschiedlichen Kulturen auch eine unterschiedliche Vorstellung davon haben, was eine gute Präsentation ist und wie sie abläuft. Besonders non- und paraverbale Reize wie Mimik, Gestik, Blickkontakt, Stimmhöhe, Sprechgeschwindigkeit und -lautstärke sowie das Verhalten im Raum werden unterschiedlich wahrgenommen und führen somit zu einem unterschiedlichen Urteil über die Persönlichkeit und Kompetenz des Sprechers. Wichtig ist daher, dass sich der Redner im Vorfeld über diese kulturspezifischen Aspekte seiner Zuhörerschaft informiert. Er sollte diese jedoch keinesfalls eins zu eins auf seinen persönlichen Vortragsstil übertragen, da sonst die Authentizität verloren geht und er unnatürlich wirkt. Viel wichtiger ist es, dass der Vortragende die fremdkulturellen Erwartungen in seinem eigenen Stil berücksichtigt. Die Sprache sollte einfach, kurz und prägnant sein und die Gedankengänge sollten nachvollziehbar sein (roter Faden).<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Kamhuber, 2003c, S. 303 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Stumpf, 2003, S. 256 f.

<sup>41</sup> Vgl. Kamhuber, 2003a, S. 274 ff.

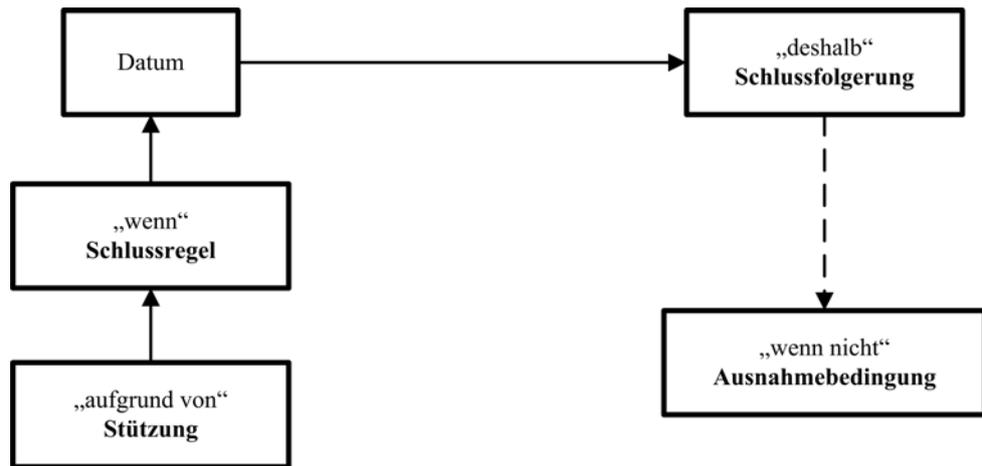


Abbildung 2: Argumentationsmuster nach Toulmin<sup>42</sup>

Laut Toulmin ist ein Argumentationsmuster folgendermaßen aufgebaut: Eine Aussage (*Datum*) wird auf den *Schlussregeln*, den Argumenten, aufgebaut. Die Argumente wurden auf Basis kollektiver Normen und Wertmuster gebildet, die die Schlussregel untermauern sollen (*Stützung*). Aufbauend auf der/den Aussage/n werden *Schlussfolgerungen* gezogen, die wiederum durch *Ausnahmebedingungen* aufgehoben werden können. Besonders bei internationalem Publikum kann die Visualisierung der Gedanken ein gutes Hilfsmittel sein. Jedoch sollten auch hier kulturspezifische Besonderheiten der Wahrnehmung beachtet werden.

Zusammengefasst kann man sagen, dass die Besonderheit der interkulturellen Rhetorik darin besteht, das individuelle rhetorische Handlungsrepertoire so zu erweitern, dass der Vortragende seine Absichten in Worte fassen kann und auch das anderskulturelle Publikum seine Gedanken versteht und verinnerlicht.<sup>43</sup>

Im Folgenden werden einige Anwendungsbereiche interkultureller Kommunikation und Handlungskompetenz in Unternehmen angeführt. Sie weisen lediglich einen Sensibilisierungscharakter auf und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>42</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kammhuber, 2003a, S. 279.

<sup>43</sup> Vgl. ebd., S. 279 f.

### 2.2.1 Interkulturelle Verhandlungsführung

Verhandlungsführungen im internationalen Raum spielen auf Grund der Globalisierung und Internationalisierung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft eine immer bedeutendere Rolle. Von Verhandlungen spricht man dann, wenn mindestens zwei Parteien über einen gewissen Zeitraum hinweg eine Beziehung eingehen und dabei benötigte Ressourcen aufteilen, um eine Lösung für einen vorherrschenden Interessenskonflikt zu finden.<sup>44</sup>

In den letzten Jahren hat beispielsweise die Anzahl von Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen, so genannten Mergers und Acquisitions, stark zugenommen. In solchen Situationen ist es von großem Vorteil, über internationale Handlungskompetenzen, insbesondere über interkulturelle Verhandlungskompetenzen, zu verfügen. Das Wissen über die kulturellen Gepflogenheiten in der Verhandlungsführung der Gegenpartei(en) kann große Vorteile bringen, wenn nicht sogar den entscheidenden Ausschlag für den ‚Sieg‘ geben. Daher sollten interkulturelle Verhandlungen im Vorfeld auf eventuelle kulturelle Einflüsse untersucht werden. So spielen etwa der Verhandlungskontext, die Akteure, das Thema der Verhandlung aber auch die Strategie und der eventuelle Einsatz von Mediatoren eine große Rolle. Der Ort und die Zeit einer Verhandlung beeinflussen beispielsweise den Ausgang einer Verhandlung ebenso stark, wie die anwesenden Parteien. Jeder Verhandlungspartner sollte sich im Vorfeld genau über die Verhandlungsstile der Gegenpartei informieren, um Differenzen zu vermeiden. Häufig werden auch Dolmetscher und/oder Mediatoren eingesetzt, die einerseits als Sprachübersetzer dienen, andererseits aber auch als Vermittler anderer Kulturstandards agieren können. Besonders wichtig sind auch Vertrauen und ein freundschaftliches Verhältnis zwischen den Verhandlungspartnern.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Kamhuber, 2003b, S. 287 f.

<sup>45</sup> Vgl. ebd., S. 287 ff.

### 2.2.2 Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation

Konflikte entstehen meist dann, wenn zwei oder mehrere Parteien (anscheinend) unvereinbare Ziele verfolgen. Solchen interpersonalen Konflikten liegen im Regelfall unterschiedliche Wert-, Norm- und/oder Wahrnehmungsauffassungen zu Grunde und ein Versuch, sie zu lösen, endet meist mit noch mehr Missverständnissen. Ein Konflikt kann sich aber auch innerhalb einer Person abspielen (intrapersonaler Konflikt), wenn sie beispielsweise zwei sich widersprechende Aufgaben zu erledigen hat (Rollenkonflikt).<sup>46</sup>

Konflikte werden von unterschiedlichen Kulturen unterschiedlich bewertet und wahrgenommen. So gibt es Kulturen, die Konflikte sehr negativ sehen, da sie das Selbstbild zerstören beziehungsweise zum Gesichtsverlust einer Partei beitragen können. Diese Kulturen versuchen Konflikte weitgehend zu vermeiden. Andere sehen sie wiederum als positiv und förderlich, weil sie problematische und komplexe Situationen klären und aus ihnen neue Kenntnisse gewinnen können.<sup>47</sup>

Während eines Konfliktes bestimmt fast ausschließlich das Verhalten der einzelnen Parteien den weiteren Verlauf der Konfrontation und somit auch ihren Ausgang. Da die Menschen in Konfliktsituationen meist aus Affekt handeln, können die Reaktionen, so genannte Affektreaktionen, leicht missverstanden werden. Aus diesem Grund werden häufig Mediatoren eingesetzt, um eine für beide Parteien akzeptable Lösung zu finden. Der Zeitpunkt, wann diese Mediatoren hinzugezogen werden, ist wieder kulturspezifisch.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Kammhuber, 2003c, S. 297 f.

<sup>47</sup> Vgl. ebd., S. 298 ff.

<sup>48</sup> Vgl. ebd., S. 299 ff.

Grundsätzlich können Konflikte nur dann gelöst werden, wenn jede Seite die Personen und Interessen der anderen respektiert, gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden kann und nach einer für beide Seiten akzeptablen Lösung gesucht wird. Die Konfliktpartner müssen dafür in der Lage sein, die Perspektiven zu wechseln und eine Kommunikation auf der Metaebene (Kommunikation über den Konfliktprozess) führen können.<sup>49</sup>

### **2.2.3 Interkulturelles Projektmanagement**

Projekte sind eine problemlösungsorientierte, fach- und organisationsübergreifende und zeitlich begrenzte Form der Teamarbeit, die das Ziel verfolgt, eine ganzheitliche Lösung für ein oder mehrere komplexe Probleme zu finden. Strategische Managemententscheidungen in Unternehmen, egal ob Produkt-, Distributions-, Positionierungs- oder Kommunikationsentscheidungen, etc. verlangen vermehrt nach einer multikulturellen Zusammensetzung der Teams, was schneller zu Problemen führen kann. Beispielsweise beeinflussen unterschiedliche Arbeitsstile, ein unterschiedliches Verständnis von Teamrollen oder Sprachdifferenzen die Arbeitsweise in einem Projektteam.<sup>50</sup>

Die wohl wichtigste und auch eine der ersten Aufgaben für die Projektgruppe ist die Schaffung einer gemeinsamen Teamkultur. Für diesen Prozess gibt es vier unterschiedliche Vorgehensweisen, die man auch als Stufenmodell sehen kann, nämlich *Dominanz/Anpassung*, *Koaktion*, *Integration* und *Innovation*. Bei der *Dominanz/Anpassung* werden die Gewohnheiten, der Interaktionsstil eines Kulturkreises innerhalb der Projektteams vom ganzen Team angenommen. Je gezielter und bewusster die Umsetzung erfolgt, desto klarer sind die Stärken und Vorteile der Stile zu erkennen. Wird *Dominanz/Anpassung* nicht von allen Teilkulturen angenommen, so führt dies zu Dissonanzen und Reaktanzen, die sich im Verhalten widerspiegeln. Im Rahmen der *Koaktion* wird die Gesamtgruppe in kulturell homogene Teilgruppen aufgeteilt, die Teams arbeiten an unterschiedlichen Teilprojekten

---

<sup>49</sup> Vgl. ebd., S. 303 f.

<sup>50</sup> Vgl. Zeuschel, 2003, S. 307 f.

oder parallel an denselben Aufgaben. Jedes Teilteam behält somit seinen Interaktionsstil und kann seine kulturspezifischen Stärken unter Beweis stellen. Bei produktiver Umsetzung können die Vorteile der kulturellen Arbeitsweisen erkannt und von den fremdkulturellen Teams angenommen werden. Funktioniert Koaktion nicht, so erkennt man umso mehr, dass die Teams einfach nicht zueinander passen. Die aus der Koaktion erkannten Vorzüge der einzelnen Kulturen werden bei der *Integration* zu einer gemeinsamen Vorgehensweise zusammengefügt, wobei die Stile den Kulturen noch eindeutig zugeordnet werden können. Das bedeutet für alle Teammitglieder, dass sie Kompromisse eingehen müssen. Wenn sich die Beteiligten mit den so gewonnen Gruppennormen identifizieren können, werden neue Lern- und Verhaltensprozesse angestoßen. Wird die Integrationsphase jedoch (von außen) erzwungen, so kommt es zu Reaktanzen und die ‚Kompromisse‘ werden auf kurz oder lang von den Beteiligten immer mehr abgelehnt werden.<sup>51</sup>

Wurde die Integrationsphase von allen Beteiligten gut aufgenommen und wird eine Weiterführung der Kooperation verlangt, so können, gemäß der *Innovation* neue Handlungsweisen innerhalb der Gruppe aufgebaut werden. In dieser Stufe kann sich das Team zu einer „lernenden Organisation“ entwickeln, welche ein eigenes, optimal auf die gemeinsame Aufgabenstellung zugeschnittenes Handlungsrepertoire konzipiert. Entwickelt sich hingegen auch nur ein Teilteam gegen die restliche Gesamtheit, so ist eine weitere Kooperation langfristig nicht möglich und der positive Ausgang des Projektes ist in Gefahr.<sup>52</sup>

Projektgruppen müssen wichtige Grundaufgaben erfüllen, um konstruktiv arbeiten zu können. Allererster Schritt ist es, die Problem- oder Ausgangslage und die zu erreichenden Ziele genau zu definieren. Es ist sinnvoll hierfür nicht das Gesamtteam heranzuziehen sondern ein Projektentwicklungsteam zu bestimmen. Bei einem Kickoff-Meeting werden die zentralen Punk-

---

<sup>51</sup> Vgl. ebd., S. 310ff.

<sup>52</sup> Vgl. ebd., S. 310ff.

te dann dem Gesamtteam präsentiert, Teilteams werden gebildet, Aufgaben werden verteilt und die Informationskette wird festgelegt. Dieses Meeting dient gleichzeitig auch dem kennen lernen der einzelnen Teammitglieder, um Interessen und Gemeinsamkeiten herauszufinden. Während dem Projekt sollten dann regelmäßig Infoveranstaltungen abgehalten werden, bei denen die Fortschritte des Projektes dargelegt und weitere Vorgehensweisen besprochen werden. Unstimmigkeiten im Projekt aber auch zwischen den Teilteams oder den Teammitgliedern können auf diese Weise frühzeitig erkannt und beseitigt werden. Am Ende des Projekts dient eine Abschlussveranstaltung der Zeichensetzung, nämlich dass der Projektauftrag beendet ist. In diesem Rahmen können auch noch eventuelle Meinungsverschiedenheiten besprochen werden. eine Reflexion der vergangenen Wochen und Monate kann den Gesamtverlauf des Projektes aufzeigen und Ergebnisse aus Feedbackgesprächen können als wertvolle Ressource für weitere Aufträge dienen.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. ebd., S. 314 ff.

### 3 Integrierte Kommunikation

Informations- und Reizüberflutungen sind unter anderem ein Grund, warum Kommunikationsbotschaften nicht mehr wahrgenommen werden, sie ihre Wirkung verfehlen und in Folge dessen der Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen ökonomisch kaum mehr vertretbar ist. Integrierte Kommunikation stellt einen Lösungsansatz für diese Probleme dar.

#### 3.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung

Um den Begriff der integrierten Kommunikation besser verstehen zu können, werden im Folgenden die beiden implizierten Begriffe *Integration* und *Kommunikation* zunächst getrennt voneinander betrachtet um im Anschluss daran die Besonderheiten der *Integrierten Kommunikation* erarbeiten zu können.

##### 3.1.1 Integration

Integration ist ein Begriff der Soziologie. Grundsätzlich bezeichnet Integration die Synthese von Elementen zu einer Einheit. Der Zusammenschluss kann additiv (Aufnahme von neuen Elementen) oder nicht additiv (Zusammenschluss mehrerer Elemente) sein.<sup>54</sup>

In Organisationen und Gesellschaften steht der Begriff für die Einheit eines sozialen Systems, in dem die Positionen der einzelnen Elemente verbindlich festgelegt und die Beziehungen untereinander eindeutig und konfliktfrei definiert sind. Für die jeweiligen Elemente müssen sowohl der Status (vertikale Integration) als auch die Rolle(n) (horizontale Integration) festgelegt werden. Die Elemente eines Systems ergänzen sich idealerweise in ihren Charakterzügen und arbeiten kooperativ und konfliktfrei zusammen. Um das soziale Gleichgewicht im System zu erhalten, müssen alle Elemente die Ziele, Einstellungen und Werte respektieren und verfolgen. Soziale Zusammengehörigkeit in Organisationen und Gesellschaften wird fast ausschließlich durch gemeinsame Werte, Normen und Symbole sichtbar.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Endruweit, 2002, S. 247f.

<sup>55</sup> Vgl. Fuchs-Heinritz, 1994, S. 303f.

In Unternehmen wird Integration als ein Prozess verstanden, der die Zusammenarbeit der einzelnen Organisationseinheiten, der Abteilungen, sicherstellen soll. In diesem Zusammenhang gilt der Grundsatz: Je differenzierter die Organisationseinheiten sind, desto schwieriger wird die Integration.<sup>56</sup>

### 3.1.2 Kommunikation

Das Wort Kommunikation leitet sich vom lateinischen Wort *communicare* ab und bedeutet gemeinsam machen, vereinigen, mitteilen. Allgemein betrachtet bezeichnet es den Austausch verbaler und paralinguistischer Äußerungen zwischen mindestens zwei Menschen.<sup>57</sup>

In der Medienwissenschaft definiert Kommunikation die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten mit dem Ziel, die Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen eines bestimmten Adressatenkreises zu steuern. Unternehmen setzen diesbezüglich Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente ein. *Kommunikationsmaßnahmen* sind jegliche Aktivitäten, die zur Erreichung eines bestimmten Ziels eingesetzt werden. Kommunikationsmaßnahmen können nach bestimmten Kriterien zu *Kommunikationsinstrumenten* gebündelt werden. Jedes Unternehmen wählt die eingesetzten Instrumente selbst, entsprechend ihrer Zweckmäßigkeit.<sup>58</sup>

Grundsätzlich wird zwischen ‚above-the-line‘ und ‚below-the-line‘ Instrumenten unterschieden. Der Begriff ‚above-the-line‘ steht für die klassischen Kommunikationsinstrumente Werbung und Public Relations. Zu den ‚below-the-line‘ Instrumenten zählen Verkaufsförderung, Sponsoring, Events und Messen/Ausstellungen, Product Placement, Direktwerbung und Multimedia-Aktivitäten.<sup>59</sup> Entscheidungen über die Art der Kommunikationsinstrumente sind abhängig von der relevanten *Bezugsgruppe* (Rezipienten, Ziel-, Anspruchsgruppen), die durch die Kommunikationsmaßnahmen angesprochen werden sollen. Die Bezugsgruppen unterteilen sich in einen unter-

---

<sup>56</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch, 1967/1968, S. 11.

<sup>57</sup> Vgl. Hickethier, 2003, S. 37.

<sup>58</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S. 1ff.

<sup>59</sup> Vgl. Schweiger/Schrattenecker, 2001, 101f.

nehmensinternen (Mitarbeiter) und einen unternehmensexternen Personenkreis (Konsumenten, Unternehmen, Organisationen, etc.). Ziel jeder Kommunikation ist die Übermittlung der *Kommunikationsbotschaft*. Sie äußert sich durch Modalitäten (Text, Bild, Ton, Geruch, etc.) und soll den Rezipienten dazu bringen, das vom Unternehmen erwünscht *Kommunikationsziel* zu erreichen. Die Kommunikationsbotschaft wird durch das *Kommunikationsmittel* transportiert. Kommunikationsmittel sind unter anderem Anzeigen, Fernsehspots, Schaufenster, Plakate, Banner, etc.<sup>60</sup>

Kommunikation erfolgt in den meisten Fällen nach dem so genannten Sender-Empfänger-Prinzip. Der Sender übermittelt eine kodierte Botschaft an den Empfänger. Dieser dekodiert die Nachricht und es kommt, im Idealfall, zu einer Rückkoppelung, einer Reaktion. Legt man dieses Konzept auf die Unternehmenskommunikation um, so entspricht der Sender dem Unternehmen. Dieses bereitet eine Botschaft mit Hilfe von Kommunikationsinstrumenten und -mittel auf und übermittelt sie an den Empfänger, den Rezipienten. Dieser nimmt die Botschaft wahr und es kommt zu einer affektiven (Meinung zum Produkt/zur Dienstleistung) oder kognitiven Reaktion (Kauf).<sup>61</sup> Werbliche Kommunikation läuft in den meisten Fällen auch nach der Lasswell-Formel ab: ‚Wer sagt was, zu wem, in welcher Situation, über welchen Kanal, mit welcher Intention.‘<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S. 3f.

<sup>61</sup> Vgl. Meffert, 1986, S. 447f.

<sup>62</sup> Vgl. Freyer, 2007, S. 531.

### 3.1.3 Integrierte Kommunikation

Durch die Aufspaltung des Begriffs der integrierten Kommunikation in seine beiden ursprünglichen Begriffe Integration und Kommunikation konnten die jeweiligen Besonderheiten herausgehoben werden, die sich nun auch bei der Synthese wieder finden werden.

Erste Ansätze für ein integriertes Kommunikationskonzept wurden Ende der 1980er Jahre in den Vereinigten Staaten entwickelt. Man erkannte, dass die Unterteilung der Kommunikation in die einzelnen Disziplinen (Marketing, Public Relations, Verkaufsförderung, etc.) die Effektivität und Effizienz der Maßnahmen stark verringert. Fast alle vorherrschenden Konzepte der integrierten Kommunikation haben ihre Wurzeln im Northwestern University-Modell der integrierten Kommunikation. Das so genannte Integrated Marketing Communication-Konzept hat laut Caywood die Aufgabe, die vier Kommunikationsinstrumente Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations und direct response zu bewerten und zu verbinden. Auf diese Weise soll Klarheit und Konsistenz in der Kommunikation geschaffen werden, um somit eine größtmögliche Wirkung erzielen zu können. Duncan erweiterte diese Definition um die Integration der Kommunikationsinhalte und -botschaften.<sup>63</sup>

Grunig spricht von der Notwendigkeit eines integrierten Marketingkonzepts, sieht Public Relations allerdings als eigenständiges Instrument, das im Marketingkonzept nicht berücksichtigt werden sollte. Ähnlich definiert auch Zerfaß sein Konzept der integrierten Kommunikation. Er verlangt eine gewisse Eigenständigkeit der Organisations- und Marketingkommunikation sowie der Public Relations. Alle drei Instrumente können allerdings auf dieselben Methoden zurückgreifen. Bruhn sieht integrierte Kommunikation als einen Managementprozess, bei dem alle eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -botschaften inhaltlich, zeitlich und formal abgestimmt und in eine hierarchische Ordnung gebracht werden.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Kirchner, 2001, S. 34f.

<sup>64</sup> Vgl. ebd., S. 124ff.

Der Grundgedanke all dieser Ansätze für integrierte Kommunikation ist die Schaffung einer Einheit in den Kommunikationsmaßnahmen. Unterschiede ergeben sich vor allem in der Betrachtung der Bezugsgruppen, der eingesetzten Kommunikationsinstrumente und in Bezug auf den Betrachtungshorizont (strategisch, operativ).<sup>65</sup>

In Anlehnung an das Northwestern University-Modell und Bruhn's Definition ist integrierte Kommunikation im weiteren Verlauf folgendermaßen zu verstehen: Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess (Analyse, Planung, Durchführung, Kontrolle), bei dem Marketingaktivitäten, insbesondere aber Kommunikationsmaßnahmen, herangezogen und aufeinander abgestimmt werden, um bei den jeweiligen Bezugsgruppen ein einheitliches Erscheinungsbild zu hinterlassen.

Gemäß der Aussage „all communication is marketing and all marketing is communication“ spielt Marketing in dieser Definition eine große Rolle. Dies lässt sich dadurch begründen, dass jeder Markenkontakt, sei es nun über das Produkt selbst, den Preis, die Verpackung, die Positionierung am point of sale oder durch ein Werbemittel, Auswirkung auf den Kommunikationserfolg haben kann.<sup>66</sup>

Die Integration der Maßnahmen, erfolgt inhaltlich, formal und zeitlich sowie in zwei Richtungen (horizontal, vertikal) und auf zwei Ebenen (inter-, intrainstrumentell).

*Inhaltliche Integration* bezieht sich auf die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und -mittel durch thematische Verbindungen mit dem Ziel, ein einheitliches Erscheinungsbild zu liefern. Mögliche Verbindungslinien können einheitliche Slogans, Schlüsselbilder, Kernargumente und ähnliches sein. Inhaltliche Integration dient der strategischen Kommunikation und ist daher langfristig angesetzt.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S. 85f.

<sup>66</sup> Vgl. Kirchner, 2001, S. 170.

<sup>67</sup> Vgl. Bruhn, 2006, S. 66.

Um die Recognition (Wiedererkennung) und den Recall (wieder in Erinnerung rufen) der Botschaft bei den Rezipienten zu erhöhen, wird die *formale Integration* eingesetzt. Hier werden jegliche Kommunikationsmittel durch Gestaltungsprinzipien verbunden, um wiederum ein einheitliches Erscheinungsbild zu liefern. Einheitliche Gestaltungsprinzipien äußern sich in einer einheitlichen Schriftart, -größe und -farbe über alle Kommunikationsmaßnahmen hinweg. Diese Standards werden meist in einem Corporate-Design-Handbuch festgehalten.<sup>68</sup>

*Zeitliche Integration* in der Kommunikation bedeutet, dass die eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -mittel innerhalb, aber auch zwischen den einzelnen Planungsperioden aufeinander abgestimmt werden, damit das Erscheinungsbild des Unternehmens, auch über einen gewissen Zeitraum hinweg, als eine Einheit wahrgenommen wird. Es ist also von Bedeutung, dass sich die Kommunikationsinstrumente innerhalb einer Kommunikationsperiode unterstützen (z.B. Anzeigen- und Fernsehwerbung), aber auch dass eine gewisse Kontinuität in den Kommunikationsinstrumenten und -botschaften vorhanden ist. Zu beachten sind hierbei vor allem die unterschiedlichen Vorlaufzeiten der Kommunikationsinstrumente – Sponsoringmaßnahmen werden beispielsweise für drei bis fünf Jahre, Verkaufsförderungsmaßnahmen nur für ein bis zwei Jahre geplant und durchgeführt.<sup>69</sup>

*Horizontale Integration* schafft eine widerspruchsfreie Ansprache der jeweiligen Bezugsgruppe durch den Einsatz der jeweiligen Kommunikationsinstrumente. *Vertikale Integration* bezieht sich wiederum auf die einheitliche Ansprache aller Bezugsgruppen mit einem Kommunikationsinstrument. Diese beiden Formen der Integration sind besonders wichtig, weil ein Individuum Kontakt mit mehreren Instrumenten haben, aber auch Teil unterschiedlicher Bezugsgruppen sein kann.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. ebd., S. 69ff.

<sup>69</sup> Vgl. ebd., S. 72f.

<sup>70</sup> Vgl. ebd., S. 74ff.

Um die Effizienz und Effektivität der Kommunikationsinstrumente und -mittel zu steigern, wird eine *interinstrumentelle Integration* durchgeführt, indem mit unterschiedlichen Instrumenten eine bestimmte Funktion (Informations-, Motivationsfunktion, etc.) erfüllt wird. Bei der *intrainstrumentellen* Integration wird durch die Abstimmung von Kommunikationsmaßnahmen (Beispiel TV- und Radiospot) eine Vernetzung innerhalb einzelner Kommunikationsinstrumente vorgenommen. Berücksichtigt werden hierbei vor allem die Besonderheiten der einzelnen Maßnahmen sowie die Erwartungen und Bedürfnisse der Bezugsgruppe.<sup>71</sup>

Grundlage für die integrierte Kommunikation bildet die *Gestaltpsychologie*. Sie ist eine Teildisziplin der Wahrnehmungspsychologie und beschäftigt sich mit der Wahrnehmung in den Bereichen des Gedächtnisses, Denkens, Lernens, der Entwicklung und Handlung. Die Gestaltpsychologie beruht auf dem vereinfachten Grundsatz ‚Das Ganze ist mehr als die Summe aller Teile‘. Legt man diese Aussage auf die integrierte Kommunikation um, bedeutet das, dass integrierte Kommunikation mehr ist, als nur der aneinander gereihete Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente.<sup>72</sup>

Faktoren, die die Wahrnehmung beeinflussen werden *Gestaltgesetzte* oder *Gestaltfaktoren* genannt. Sie zeigen auf, welche Phänomene, Erscheinungen oder Stimuli auf welche Weise als Einheit oder Gruppierung in räumlich-zeitlicher Präsentation wahrgenommen werden. Integrierte Kommunikation versucht Faktoren zu ermitteln, die trotz vorherrschender Reizüberflutung von den Rezipienten selbständig als Einheit wahrgenommen werden können.<sup>73</sup> Für die integrierte Kommunikation sind laut Bruhn vor allem fünf allgemein gültige Gestaltgesetze von Bedeutung: Gesetz der guten Gestalt, Gesetz der Ähnlichkeit/Gleichartigkeit, Gesetz der Nähe, Gesetz der Erfahrung und Gesetz der Geschlossenheit.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. ebd., S. 77ff.

<sup>72</sup> Vgl. Metzger, 1966, S. 693ff.

<sup>73</sup> Vgl. Straub et.al., 2000, S. 240ff.

<sup>74</sup> Vgl. Bruhn, 2006. S. 38f.

Das *Gesetz der guten Gestalt*, auch Prägnanzprinzip genannt, beruht auf dem Prinzip der Einfachheit, Regelmäßigkeit und Symmetrie. Unregelmäßigkeiten werden als störend empfunden/wahrgenommen.<sup>75</sup> Die Einheit in der Kommunikation wird folglich umso prägnanter wahrgenommen, je einfacher, regelmäßiger und symmetrischer, die Botschaften formuliert sind und je geringer sich die Botschaften in den unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten unterscheiden.<sup>76</sup>

Das *Gesetz der Ähnlichkeit/Gleichartigkeit* besagt, dass sich ähnliche oder gleiche Objekte zu einem Ganzen zusammenschließen.<sup>77</sup> In Bezug auf integrierte Kommunikation bedeutet das, dass eine Botschaft der integrierten Kommunikation nur dann als Einheit, Gesamtheit wahrgenommen wird, wenn es Verbindungslinien, also ähnliche Elemente wie etwa Formen, Größen, Farben, Inhalt der Aussage, etc. zwischen den einzelnen Kommunikationsinstrumenten und -botschaften gibt.<sup>78</sup>

Das *Gesetz der Nähe* geht davon aus, dass der Mensch versucht, einzelne Reize zu einem Gesamten zusammenzufassen. Je näher sie aneinander gereiht sind, desto eher werden sie als Einheit wahrgenommen – größere Zwischenräume werden als Hintergrund wahrgenommen.<sup>79</sup> Dieses Phänomen kann in Verbindung mit integrierter Kommunikation vor allem dem Image-transfer zugute kommen (Beispiele: Sponsoring mit Gegenleistung einer Logopräsentation auf Trikot, Banden, in Sportstätten).<sup>80</sup>

Gemäß dem *Gesetz der Geschlossenheit* werden geschlossene Flächen eher als Einheit wahrgenommen als offene.<sup>81</sup> Große Rolle spielt dieses Gesetz bei der formalen Gestaltung von Logos, Slogans und Bildern.<sup>82</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Straub et.al., 2000, S. 241f.

<sup>76</sup> Vgl. Bruhn, 2006, S. 39.

<sup>77</sup> Vgl. Straub et.al., 2000, S. 241.

<sup>78</sup> Vgl. Bruhn, 2006, S. 40.

<sup>79</sup> Vgl. Straub et.al., 2000, S. 241.

<sup>80</sup> Vgl. Bruhn, 2006, S. 41.

<sup>81</sup> Vgl. Straub et.al., 2000, S. 243.

<sup>82</sup> Vgl. Bruhn, 2006, S. 41.

Das *Gesetz der Erfahrung* besagt, dass Elemente mit individuellen Erfahrungswerten schneller und intensiver wahrgenommen werden. Weiters bezieht sich dieses Gesetz auch auf die Kontinuität der Elemente.<sup>83</sup> Werden Elemente kontinuierlich in die Kommunikationsbotschaft aufgenommen, so werden sie Teil des Erfahrungsschatzes des Rezipienten und folglich auch schneller wahrgenommen.<sup>84</sup>

Strategisch gut geplante und konsequent durchgeführte integrierte Kommunikation kann eine Reihe von positiven Auswirkungen mit sich ziehen. Durch die Integration können die Kommunikationsinhalte und -botschaften verstärkt wahrgenommen werden, was wiederum eine erhöhte Markenbekanntheit und die Erreichung des gewünschten Markenimages mit sich bringt. Weiters wird versucht einen gesteigerten funktionalen und psychosozialen Nutzen für die Bezugsgruppen zu erzielen. Durch eine klare, prägnante und verständliche Kommunikation der wichtigsten Eigenschaften können die Inhalte schneller identifiziert und besser wahrgenommen werden. Die weiteren Kommunikationswirkungen zeichnen sich durch eine stärkere Präferenz für das Bezugsobjekt, eine höhere Kaufbereitschaft sowie Vertrauen und Zufriedenheit aus. Das Unternehmen erkennt den Erfolg dieser Größen in einer Steigerung des Markenwerts und der Kundenbindung, was sich wiederum positiv auf den ökonomischen Erfolg auswirkt. In Zukunft werden die Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens immer mehr auf die Beziehung und die Bindung des Kunden an das Unternehmen ausgerichtet werden müssen. Aus diesem Grund dürfen Kommunikationsausgaben nicht länger als Kosten betrachtet werden, sondern sollten als Investitionen verbucht werden, die nach einer gewissen Zeit einen ‚return on invest‘ (Gewinn, der aus der Investition resultiert), garantieren.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Straub et.al., 2000, S. 241f.

<sup>84</sup> Vgl. Bruhn, 2006, S. 42f.

<sup>85</sup> Vgl. ebd., S. 342ff.

### 3.2 Phasenmodell der Integrierter Kommunikation

Ohne kontinuierliche und langfristige Planung kann integrierte Kommunikation nicht funktionieren. Grundsätzlich kann Kommunikationsplanung nach einem *top-down-Verfahren*, bei dem das Management die Entscheidungen trifft und einem *bottom-up-Verfahren*, bei dem die Kommunikationsfachabteilungen (PR-, Marketing-, Werbeabteilung, etc.) entscheiden, erfolgen. Um der Konsistenz, Kongruenz und Kontinuität der integrierten Kommunikation gerecht zu werden, bedarf es einem ganzheitlichen und strategischen Planungsprozess. Die beiden genannten Planungskonzepte werden miteinander zur so genannten *down-up-Planung* verknüpft und somit läuft der Prozess auf zwei Ebenen ab – auf Ebene der Gesamtkommunikation (top-down) und auf Ebene der einzelnen Kommunikationsfachabteilungen beziehungsweise -instrumente (bottom-up).<sup>86</sup>

Weiters muss der Planungsprozess der integrierten Kommunikation als heuristischer, iterativer und ganzheitlicher Problemlösungsprozess verstanden werden. Das heißt, es wird versucht eine gute Lösung zu finden, bei der die Beziehungen zwischen den vier Phasen (Analyse, Planung, Durchführung, Kontrolle) berücksichtigt und die getroffenen Entscheidungen miteinander vernetzt werden. Auf diese Weise kann ein einheitlicher, in sich geschlossener Kommunikationsauftritt gewährleistet werden, bei dem Synergieeffekte hervorgerufen werden (können).<sup>87</sup>



Abbildung 3: Planungsprozess der Kommunikation<sup>88</sup>

Die in Abbildung 3 aufgezeigten Phasen des Kommunikationsplanungsprozesses werden im Folgenden genauer beschrieben.

<sup>86</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S. 69ff.

<sup>87</sup> Vgl. Bruhn, 2006, S. 153f.

<sup>88</sup> Eigene Abbildung, in Anlehnung an Bruhn, 2005, S. 78.

### 3.2.1 Analysephase

Der erste und besonders wichtige Schritt in dieser Phase ist die *Analyse der Ist-Situation*. Ziel ist es, die momentane Unternehmenssituation an die vermutlichen Zukunftsentwicklungen und beabsichtigten Ziele (Soll-Situation) anzupassen. Aufgabe des Managements ist hierbei die Erstellung einer strategischen Diagnose. Dafür werden Umwelt-, Markt- und Betriebs- oder auch Produktlebenszyklusanalysen durchgeführt. Die Ergebnisse werden verdichtet (strategisch wichtige Informationen werden herausgefiltert) und miteinander verzahnt. Diese Informationen dienen als Grundlage für weitere Analysen und sollen das Festlegen strategischer Unternehmensentscheidungen erleichtern. Weiters muss das Management die derzeitige kommunikationpolitische Situation der Unternehmenskommunikation analysieren. Die einzelnen Kommunikationsfachabteilungen erfassen und analysieren in dieser Phase die aktuelle Kommunikationssituation ihrer Abteilung.<sup>89</sup> Ein sehr beliebtes Analyseinstrument, das in vielen Bereichen, so auch für die Kommunikation, eingesetzt werden kann, ist die SWOT-Analyse (Strength-Weaknesses-Opportunity-Threats-Analyse). Dabei werden unternehmensinterne Stärken und Schwächen und unternehmensexterne Chancen und Risiken mit Hilfe einer Matrix dargestellt.<sup>90</sup>

### 3.2.2 Planungsphase

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Ist-Analysen werden nun die Ziele, Bezugsgruppen sowie die Kommunikationsinstrumente mit dazugehörigem -budget festgelegt. Es sollten allerdings auch einige produkt-, preis- und distributionspolitische Elemente in dieser Phase berücksichtigt werden – sie können zum Erfolg eines Produktes enorm beitragen.

Preis- und produktpolitische Maßnahmen werden vor allem eingesetzt, um den Kunden auf sich aufmerksam zu machen und sich gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen. In Bezug auf die Produkte sollten Überlegungen zur Anmutungsqualität (Farbe, Form, Gestalt, Verpackung) und dem Namen

---

<sup>89</sup> Vgl. Freyer, 2007, S. 116ff.

<sup>90</sup> Vgl. Kotler/Bliemes, 2001, S. 131ff.

angestellt werden. Da diese Elemente oft als ‚eye-catcher‘ eingesetzt werden, Aufmerksamkeit erregen und zum Kauf anregen können, sollten sie in die Planung der integrierten Kommunikation mit einfließen. Die Preisgestaltung kann als verkaufsfördernde Maßnahme eingesetzt werden – kurzfristige Preissenkungen können den Absatz sowie die Aufmerksamkeit in Bezug auf das eigene Produkt bei den Bezugsgruppen steigern. Die Wahl der Distributionswege sollte immer auf die Bezugsgruppen abgestimmt sein. Nicht jede Bezugsgruppe kann mit jedem Distributionskanal erreicht werden. So können ältere Menschen beispielsweise weniger tolerant dem Internet gegenüber eingestellt sein als jüngere.<sup>91</sup>

Bei der Zielfestlegung kann man zwischen normativen, strategischen oder operativen Zielen unterscheiden. *Normative* Ziele betreffen die Unternehmensphilosophie, die Vision, und beschreiben die Kultur des Unternehmens. Die Vision repräsentiert das Herz und die ‚Gefühle‘ des Unternehmens (affektive Ebene). *Strategische* Ziele geben Auskunft darüber, in welche Richtung sich das Unternehmen weiterentwickeln möchte, was seine Ziele/Strategien sind. Die Strategie steht für das ‚Hirn‘ des Unternehmens (kognitive Ebene). Schlussendlich definieren *operative* Ziele wie die strategischen Ziele umgesetzt werden sollen. Sie repräsentieren die ‚Hand‘ des Unternehmens (konative Ebene). Die Festlegung der normativen und strategischen Ziele ist Aufgabe des Managements und die operativen Ziele sind von den Kommunikationsfachabteilungen zu definieren. Die drei Zielebenen sind immer in hierarchischer Form zu sehen – die untergeordneten Ziele leiten sich von den jeweils übergeordneten Ebenen ab. Abbildung 4 zeigt die Hierarchie der Unternehmensziele.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Kotler et.al., 2003, S. 611ff.

<sup>92</sup> Vgl. Freyer, 2007, S. 329ff.



Abbildung 4: Ziel-Hierarchie in Unternehmen<sup>93</sup>

Ziele müssen zudem einen verbindlichen Charakter haben, messbar sein und vollständig und präzise formuliert werden.<sup>94</sup>

In einem weiteren Schritt werden die *Bezugsgruppen* definiert. Bezugsgruppen können nach unterschiedlichen Bereichen (marktbezogene, betriebsinterne, gesellschaftliche Bezugsgruppen, Medien, Politik und Verwaltung, zukünftige Generationen, etc.) eingeteilt werden. Die einzelnen Rezipienten können nach demographischen, sozioökonomischen, psychografischen und Verhaltensmerkmalen unterteilt und anschließend klassifiziert werden.<sup>95</sup>

Der vorletzte Schritt der Planungsphase ist die *Auswahl der Kommunikationsinstrumente*. Hierfür muss zuerst die Fähigkeit zur Zielerreichung der einzelnen Kommunikationsinstrumente bestimmt werden, indem die Instrumente den Zielen – für die jeweilige Bezugsgruppen – in einem bestimmten Zeitraum gegenübergestellt werden. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen Leit-, Kristallisations-, Integrations-, und Folgeinstrumenten. *Leitinstrumente* sprechen vielfältige Bezugsgruppen an, haben eine strategische (langfristige) Wirkung. *Kristallisationsinstrumente* haben bei bestimmten Bezugsgruppen größere Bedeutung. *Integrationsinstrumente* sind mittel- bis langfristig einzusetzen. Sie richten sich an einen kleineren Personenkreis

<sup>93</sup> Eigene Abbildung, in Anlehnung an Schlögl, 2003, S. 94.

<sup>94</sup> Vgl. Bruhn, 2006, S. 158f.

<sup>95</sup> Vgl. Freyer, 2007, S. 688ff.

und die Freiräume in der Gestaltung sind größer als bei Leitinstrumenten. Die Botschaften der *Folgeinstrumente* sind sehr personalisiert, was große Gestaltungsfreiräume mit sich bringt. Portfolioanalysen und Vergleichschecklisten eignen sich für die Bewertung der Instrumente. Im Anschluss daran werden Beziehungsanalysen zwischen den jeweiligen Kommunikationsinstrumenten durchgeführt. Auf diese Weise kann eine gegenseitige Beeinflussung (positiv oder negativ) ermittelt werden. Die Beziehungen werden nach funktionalen, zeitlichen und hierarchischen Kriterien überprüft.<sup>96</sup>

Die *funktionale Beziehungsanalyse* ermittelt die Wirkung der Instrumente aufeinander. In diesem Zusammenhang gibt es fünf Beziehungstypen, nämlich komplementäre, konditionale, substituierende indifferente und konkurrierende Beziehungen. Eine *komplementäre Beziehung* liegt vor, wenn sich zwei oder mehrere Kommunikationsinstrumente unterstützen. Üblicherweise übernimmt ein Instrument die Vorreiterrolle (Leitinstrument) und wird von dem/den anderen inhaltlich gestützt. In diesem Zusammenhang gilt der Grundsatz: Je stärker eingesetzte Instrumente komplementär genutzt werden können, desto besser und einfacher ist eine inhaltliche und zeitliche Integration möglich. Setzt die Wirkung eines Kommunikationsinstrumentes den Einsatz eines anderen voraus, so spricht man von einer *konditionalen Beziehung*. Auch hier übernimmt ein Instrument die Führungsrolle und wird mit anderen vor- und/oder nachgelagerten Instrumenten gekoppelt. Bei *substituierenden Beziehungen* kann die gewünschte Wirkung eines Instruments auch von einem anderen erzielt werden. Es kommt zu einem interinstrumentellen Wettbewerb, der meist auf eine Neuverteilung des Kommunikationsbudgets zurückzuführen ist. Eine eher seltene Form sind *indifferente Beziehungen*, bei denen es keine sachlichen Verbindungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten gibt. Diese Situation kann dann eintreten, wenn sehr unterschiedliche Bezugsgruppen angesprochen werden sollen. Die letzte Form sind *konkurrierende Beziehungen*. Wenn Kommunikationsinhalte

---

<sup>96</sup> Vgl. Bruhn, 2006, S. 166ff.

widersprüchlich sind oder inhaltlich, formal und/oder zeitlich nicht aufeinander abgestimmt sind, können sie die Wirkungen der eingesetzten Kommunikationsinstrumente negativ beeinflussen.<sup>97</sup>

Die *zeitliche Beziehungsanalyse* wird durchgeführt, um festzustellen, in welcher zeitlichen Abfolge die Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden sollen. Eine Wirkung auf ein Instrument kann sofort nach dem Kontakt mit diesem auftreten („carry-over-Effekt“), oder zeitverzögert erfolgen. Grundsätzlich lassen sich vier zeitliche Beziehungsausprägungen unterscheiden: paralleler, sukzessiver, intermittierender und ablösender Einsatz. Werden verschiedene Kommunikationsinstrumente gleichzeitig verwendet, spricht man von einem *parallelen Einsatz*. Da er oftmals eine wichtige Voraussetzung ist, um eine entsprechende komplementäre Wirkung überhaupt zu erzielen, wird diese Form sehr häufig verwendet. Bei einem *sukzessiven Einsatz* werden die Kommunikationsinstrumente zeitlich versetzt ins Spiel gebracht. Dieser Ansatz steht in enger Verbindung zu den konditionalen Kommunikationsbeziehungen, bei der eine Vor- und/oder Nachbearbeitung durch andere Kommunikationsinstrumente erfolgt. *Intermittierende Beziehungen* sind dadurch gekennzeichnet, dass ein Instrument ständig genützt wird (Leitinstrument) und zeitweise von anderen unterstützt wird. Im Gegensatz dazu wird beim *ablösenden Einsatz* ein Kommunikationsinstrument im Laufe der Zeit durch ein anderes ersetzt. Diese Form kommt zum Tragen, wenn das Instrument seine Aufgabe erfüllt hat, sie nicht mehr oder nur ungenügend erfüllt oder neue, effizientere Instrumente entstanden sind. Einige Gestaltgesetze, wie etwa das Gesetz der guten Gestalt, der zeitlichen Nähe oder das Gesetz der Erfahrung spielen hier eine große Rolle.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. ebd., S. 96ff.

<sup>98</sup> Vgl. ebd., S. 101ff.

*Hierarchische Beziehungsanalysen* ermitteln die Bedeutung/Wichtigkeit der jeweiligen Kommunikationsinstrumente für die Zielerreichung. Der Rang eines Instruments ist vor allem von seinem Grad der Komplementarität abhängig. Dieser gibt an, ob ein Instrument zwingend notwendig ist (*konstitutives* Kommunikationsinstrument) oder ob es ‚nur‘ eine unterstützende Funktion erfüllt (*akzessorisches* Kommunikationsinstrument). Die hierarchische Ordnung ist auch davon abhängig, ob das Instrument eher strategische oder operative Ziele erfüllen kann. Strategische Instrumente werden mittel- bis langfristig eingesetzt. Zu ihnen zählen Mediawerbung, Interne Kommunikation, Public Relations, Kundenbindungskommunikation und Multimedia-kommunikation. Taktische Instrumente besitzen die Fähigkeit, kurzfristig Reaktionen bei den Bezugsgruppen oder am Markt zu erzielen. Operative Kommunikationsinstrumente sind unter anderem Eventmarketing, Messen und Ausstellungen, Direkt-Marketing, Sponsoring, persönlicher Verkauf sowie Verpackung und Preis.<sup>99</sup>

Die Beziehungen können unter anderem durch *multivariate Analysemethoden* gemessen werden. Die Abhängigkeit einzelner Instrumente können etwa durch Regressions-, Diskriminanz-, Varianz- oder Kontingenzanalysen ermittelt werden. Das Dominanz-Standard-Modell gibt Auskunft darüber welche Instrumente dominanter eingesetzt werden sollten. Je nach Situation muss jedes Unternehmen die Beziehungsmessmethoden selbst wählen.<sup>100</sup> Die Ergebnisse der drei Beziehungsanalysen sind auch ausschlaggebend dafür, welche Rolle das jeweilige Instrument im Kommunikations-Mix einnimmt (Leit-, Kristallisations-, Integrations-, Folgeinstrument). Der auf diese Weise festgelegte Kommunikations-Mix darf keinesfalls als allgemeingültig betrachtet werden. Die Beziehungen und die Rolle der jeweiligen Instrumente sind immer situations- und zeitbezogen.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. ebd., S. 104ff.

<sup>100</sup> Vgl. ebd., S. 123ff.

<sup>101</sup> Vgl. ebd., S. 135f.

Basierend auf den Ergebnissen der Beziehungsanalysen und –messungen, erfolgt nun in einem letzten Schritt die *Verteilung des Kommunikationsbudgets*. Den hierarchisch gegliederten Kommunikationsinstrumenten werden fixe und variable Anteile des Budgets zugeteilt. Die fixen Budgetanteile werden sofort verteilt und stellen das Mindestbudget dar. Die variablen Anteile werden erst einmal grob aufgeteilt, durch Verhandlungen kann es auch zu einer Umverteilung kommen. Grundsätzlich gilt hier: Abteilungen oder Instrumente, die eine bessere Rechtfertigung vorbringen, erhalten das Budget.<sup>102</sup>

Die hier festgelegten Entscheidungen über die Produkte, Preise, Distributionsformen, Ziele, Bezugsgruppen und Kommunikationsinstrumente sowie dem -budget werden nun zur Strategie der integrierten Kommunikation (Corporate Communications) zusammengefasst. Strategische Entscheidungen dienen in erster Linie dazu, gegenüber der Konkurrenz einen gewissen strategischen Vorteil, erst einmal zu erkennen, anschließend zu bestimmen und in einem letzten Schritt gegen die Konkurrenz einzusetzen. Auf diese Weise kann die Unique Selling Proposition (USP), ein Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens durch das man sich von der Konkurrenz abhebt, erkannt und definiert werden. Da der Planungsprozess fast ausschließlich strategische Überlegungen beinhaltet – ausgenommen ist die Festlegung der operativen Ziele – werden die Aufgaben innerhalb dieser Prozessphase vom Management ausgeführt.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. ebd., S. 157ff.

<sup>103</sup> Vgl. Freyer, 2007, S. 361ff.

### 3.2.3 Durchführungsphase

In der Durchführungsphase geht es um die Entwicklung und Umsetzung von Einzelmaßnahmen der Kommunikation, welche auf den strategischen Entscheidungen aufbauen. Diesbezüglich sind inhaltliche, organisatorische und personelle Überlegungen notwendig.<sup>104</sup>

Die *inhaltliche Gestaltung* der integrierten Kommunikation erfolgt mit Hilfe von Kommunikationsregeln. Sie geben Vorgaben und konkrete Handlungsanweisungen um eine einheitliche Kommunikation durchführen zu können. Kommunikationsregeln werden schriftlich festgehalten und sind für alle Kommunikationsfachabteilungen verbindlich. Die Kommunikationsregeln setzen sich aus dem Positionierungspapier, der Kommunikationsplattform und den Regeln zum Instrumente-Einsatz zusammen.<sup>105</sup>

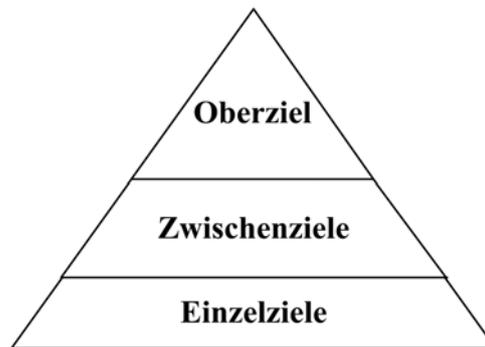
Das *Positionierungspapier* enthält die strategische Positionierung des Unternehmens, also die übergeordnete Zielsetzung des Unternehmens. Um dieses strategische Oberziel zu erreichen, definiert jede Kommunikationsfachabteilung für sich selbst (bottom-up-Planung) Zwischenziele, die sich von dem Oberziel, der Strategie ableiten. Zwischenziele sind bei der Realisierung der Oberziele unterstützend tätig und betreffen eine bestimmte Bezugsgruppe. Damit die Zwischenziele besser erreicht werden können, werden Einzelziele definiert. Sie wirken unterstützend auf die Zwischenziele und sollen bei einem einzelnen Kommunikationskontakt mit der Bezugsgruppe erreicht werden. Abbildung 5 zeigt die hierarchische Gliederung des Positionierungspapiers der Kommunikation.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Bruhn, 2006. S. 181ff.

<sup>105</sup> Vgl. ebd., S. 183ff.

<sup>106</sup> Vgl. ebd., S. 183ff.



**Abbildung 5: Hierarchische Gliederung des Positionierungspapiers<sup>107</sup>**

Die *Kommunikationsplattform* dokumentiert sämtliche inhaltliche Aussagen der Kommunikation, sie ist ein allgemein verbindliches Element der Kommunikationsregeln und kann ebenfalls hierarchisch dargestellt werden, wie Abbildung 6 zeigt.<sup>108</sup>



**Abbildung 6: Hierarchische Struktur der Kommunikationsplattform<sup>109</sup>**

An oberster Stelle steht die kommunikative Leitidee, meist in Form eines Slogans kombiniert mit Bildern, Logos, Symbolen, etc. Sie bildet die Grundaussage über das Unternehmen, das Produkt/die Dienstleistung und ist nicht bezugsgruppen- und instrumentenspezifisch. Weiters ist sie leicht verständlich und wird vom Management des Unternehmens festgelegt. Der kommunikativen Leitidee untergeordnet kommen Kernaussagen zum Einsatz. Sie konkretisieren die Leitidee und sind auf die Bezugsgruppen abgestimmt. Pro Bezugsgruppe sollten etwa drei bis fünf Kernaussagen formu-

<sup>107</sup> Vgl. ebd., S. 190

<sup>108</sup> Vgl. ebd., S. 192f.

<sup>109</sup> Vgl. ebd., S. 193.

liert werden. Um die Kernaussagen zu beweisen, zu belegen, werden Einzelaussagen getroffen. Mehrere Einzelaussagen verfolgen ein bestimmtes Argumentationsmuster und sind nach Bezugsgruppen geordnet. Wenn die kommunikative Leitidee, die Kern- und Einzelaussagen aufeinander aufbauen und dasselbe Ziel verfolgen, so spricht man von Corporate Messages, die ein wichtiges Element der integrierten Kommunikation darstellt. Kern- und Einzelaussagen werden von der Kommunikationsfachabteilung festgelegt.<sup>110</sup>

Die *Regeln zum Instrumente-Einsatz* geben unter anderem an, welche Aufgaben die einzelnen Kommunikationsinstrumente übernehmen und wie sie bestmöglich zusammenspielen, um die höchsten Synergieeffekte zu erzielen. Auch hier wird eine Hierarchisierung vorgenommen. An oberster Stelle stehen die Leit- und Kristallisationsinstrumente, die vom Management in der Planungsphase festgelegt wurden. Je nach Bezugsgruppe werden auf der nächsten Ebenen Integrations- und Folgeinstrumente eingesetzt. Sie dienen der Unterstützung der Instrumente auf oberster Ebene, verfolgen aber auch eigene Ziele. Auf unterster Ebene finden sich die einzelnen Kommunikationsmittel wieder. Die inhaltlichen Gestaltungskriterien der einzelnen Kommunikationsfachabteilung sollten in einem Kommunikationskatalog dokumentiert und laufend aktualisiert werden.<sup>111</sup>

Die *organisatorische Gestaltung* beschäftigt sich mit den Zuständigkeiten für integrierte Kommunikation. Die hohe Anzahl an Kommunikationsfachabteilungen in einem Unternehmen führen dazu, dass es vermehrt zu einem Abteilung- oder Ressortdenken kommt. Die Abteilungen arbeiten aneinander vorbei, es kommt zu Doppelarbeiten und folglich auch zu doppelten Kosten. Daher ist es wichtig, eine adäquate Organisationsform für integrierte Kommunikation zu finden. Eine geeignete Lösung stellt eine Projektorganisation mit interdisziplinären Team und Lenkungsgremium dar. Die Projektteams werden von einem Chief Communications Officer geleitet, der die

---

<sup>110</sup> Vgl. ebd., S. 192ff.

<sup>111</sup> Vgl. ebd., S. 181ff.

Führungsrolle übernimmt. Die einzelnen Teams sind für die operative Planung und Umsetzung verantwortlich und das Lenkungsgremium, bestehend aus den Verantwortlichen der einzelnen Kommunikationsfachabteilungen, übernimmt eine beratende Funktion. Die Wahl der Organisationsform bleibt jedem Unternehmen selbst überlassen da nicht jede Organisationsform für jedes Unternehmen passend ist.<sup>112</sup>

Angst vor Kontrolle und Kompetenzverlust, geringe Bereitschaft und Informationsüberlastung sind oft Schlagworte, die interkulturelle Kommunikation in einem Unternehmen scheitern lassen. Die *personelle Gestaltung* hat deshalb die Aufgabe, das Integrationsbewusstsein bei den Mitarbeitern zu entwickeln und/oder zu verstärken. Verhaltensempfehlungen und –regeln werden als Corporate Behaviour festgehalten. Das Integrationsbewusstsein erfolgt auf drei Ebenen, der affektiven, kognitiven und konativen Ebene. Die affektive Komponente bezieht sich auf die Integrationseinstellung – das Management muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter eine positive Einstellung zur integrierten Kommunikation haben. Das Integrationswissen (kognitive Komponente) ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, Kommunikationsmaßnahmen inhaltlich, zeitlich und formal zu integrieren. Das Management muss diesbezüglich dafür sorgen, dass den Mitarbeitern alle dafür benötigten Informationen zur Verfügung stehen. Schlussendlich gibt das Verhalten der Mitarbeiter darüber Auskunft, ob sie fähig sind, ihre Informations-, Kooperations-, Kommunikations- und Koordinationsaktivitäten auf die Integration auszurichten (Integrationsverhalten – konative Komponente).<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. ebd., S. 83ff.

<sup>113</sup> Vgl. ebd., S. 86ff.

### 3.2.4 Kontrollphase

Ein wichtiger Bestandteil eines jeden Managementprozesses, so auch bei der integrierten Kommunikation, ist die Erfolgskontrolle, also das Überprüfen, ob die festgelegten Ziele erreicht wurden. Nur durch die Zielerreichungskontrolle können Abweichungen erkannt und korrigierende Maßnahmen getroffen werden. Große Probleme im Zusammenhang mit der Erfolgskontrolle der integrierten Kommunikation stellen die Wirkungsinterdependenzen, also die Wirkungszurechenbarkeit und die Messung der erzielten Synergiewirkungen dar. Da es bisher noch kein akzeptables und umfangreiches Konzept zur Erfolgskontrolle der integrierten Kommunikation gibt, verzichten viele Unternehmen generell auf diesen Schritt oder führen nur partialanalytische Kontrollen durch. Partialanalytischen Kontrollen werden für einzelne, isolierte Bereiche durchgeführt und können in Form von Wirkungs- Prozess- oder Effizienzkontrollen angewandt werden.<sup>114</sup>

Ein weiteres Problem der klassischen Erfolgskontrolle – nicht nur bei der integrierten Kommunikation sondern allgemein betrachtet – ist, dass nicht auch die festgelegten Ziele in Frage gestellt werden. So ist es möglich, dass die Ziele zwar erreicht werden, das Unternehmen aber dennoch ineffizient arbeitet, da es sich einfach die falschen Ziele gesteckt hat. Um diese Problematik nicht aufkommen zu lassen wurden drei Ansatzpunkte für ein Kommunikationscontrolling entwickelt. Diese sind: Überprüfung der strategischen Positionierung, Überprüfung der Planungsprämissen und Kompatibilitätsprüfung.<sup>115</sup>

Die strategische Positionierung des Unternehmens gibt die Richtung für sämtliche kommunikativen Aktivitäten eines Unternehmens vor und muss daher stetig überprüft und weiterentwickelt werden. Sobald sich das unternehmerische Umfeld (Bezugsgruppe, Marktsituation, Konkurrenz, etc.) so stark verändert hat, dass das mittel- bis langfristig angestrebte Erschei-

---

<sup>114</sup> Vgl. ebd., S. 315ff.

<sup>115</sup> Vgl. ebd., S. 346ff.

nungsbild nicht mehr als sinnvoll angesehen wird, sollte eine Revision der strategischen Positionierung vorgenommen werden (*Überprüfung der strategischen Positionierung*).<sup>116</sup>

Ebenso sollte auch eine *Überprüfung der Planungsprämissen* – sie geben eine Einschätzung über zukünftige Entwicklungen und deren Bedeutung ab – durchgeführt werden. Auch die Planungsprämissen müssen fortlaufend kontrolliert und angepasst werden.<sup>117</sup>

Des Weiteren sind auch *Kompatibilitätsprüfungen*, eine Verträglichkeitsprüfung der strategischen Positionierung mit den festgelegten Zielen, Strategien und Maßnahmen, vorzunehmen. Hierbei unterscheidet man zwischen vertikaler und horizontaler Kompatibilitätsprüfung. Auf vertikaler Ebene wird die Kompatibilität zwischen Teil- und Oberzielen beziehungsweise den Einzelstrategien und der Gesamtstrategie geprüft. Horizontale bezieht sich auf die Ziele, Programme und Maßnahmen zwischen den Kommunikationsfachabteilungen. Inkompatibilitäten können umso besser vermieden werden, je klarer und eindeutiger die Ziele, Strategien, Maßnahmen, etc. formuliert werden.<sup>118</sup>

Da nun alle Phasen der integrierten Kommunikation durchlaufen wurden, könnte angenommen werden, dass der Prozess zu Ende ist. Da sich die Bedingungen und die Gegebenheiten des Unternehmens und seiner Umwelt jedoch ständig ändern, darf der Prozess der integrierten Kommunikation niemals als abgeschlossen betrachtet werden. Er muss immer wieder von vorne durchlaufen werden und nötige Anpassungen müssen durchgeführt werden.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S. 346f.

<sup>117</sup> Vgl. ebd., S. 346f.

<sup>118</sup> Vgl. ebd., S. 346ff.

<sup>119</sup> Vgl. ebd., S. 61ff.

## 4 Interkulturelle Integrierte Kommunikation

In diesem Kapitel wird versucht, die interkulturelle Kommunikation, als interpersonale und interaktive, mediatisierte Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen, in die integrierte Kommunikation mit aufzunehmen. In wie weit eine Abstimmung der Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen mit dieser zusätzlichen Anforderung möglich ist, wird im Folgenden erläutert. Die folgenden Ausführungen basieren auf der subjektiven Betrachtungsweise der Autorin.

### 4.1 Spannungsfelder und Wirkungszusammenhänge

Wie in Kapitel 2.1. erläutert wurde, können sich Kulturen in ihren Werten, Normen, Verhaltensweisen, ihrer Wahrnehmung, etc. stark unterscheiden. Aus diesem Grund muss das Unternehmen die kulturellen Unterschiede innerhalb der Bezugsgruppen erkennen, bewerten und dokumentieren. Wenn es dann versucht, diese Differenzen in die Planung der integrierten Kommunikation mit aufzunehmen, wird es allerdings schnell an seine Grenzen stoßen.

Im Zuge der inhaltlichen Integration sollen thematische Verbindungslinien ein einheitliches Erscheinungsbild liefern. Wird allerdings der Slogan, das Schlüsselbild oder das Kernargument von einem Teil der Bezugsgruppe auf Grund kulturell unterschiedlicher Werte und Normen nicht so aufgefasst, wie es eigentlich gemeint ist, so kann es zu Reaktanzen kommen. Es wird beispielsweise zu heftigen Diskussionen kommen, wenn in muslimischen Ländern ein Fernsehspot mit fast nackten Frauen gezeigt wird.

Die instrumentelle (inter- und intrainstrumentelle) Integration regelt die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente. In diesem Zusammenhang spielt die Wahrnehmung eine große Rolle, die unter anderem auch von kulturellen Aspekten abhängig ist. Aus diesem Grund muss die Akzeptanz und Wirkungsfähigkeit der Instrumente für die jeweiligen Bezugsgruppen untersucht werden. Dabei wird sich herausstellen, dass nicht jedes Instrument für jede Bezugsgruppe geeignet ist. Wenn beispielsweise bekannt ist, dass eine

Kultur Kommunikationsinhalte besonders gut visuell und besonders schwach in Bezug auf auditive Inhalte ist, sollten Radiowerbungen eher vermieden werden und dafür vermehrt Anzeigen, Fernsehspots, etc. eingesetzt werden.

Auch produkt- und distributionspolitische Maßnahmen sind vor kulturellen Eigenheiten nicht gefeit. Der Nutzen und Zusatznutzen eines Produktes/einer Dienstleistung entscheidet meist darüber, ob ein Produkt/eine Dienstleistung gekauft/in Anspruch genommen wird oder nicht. Aber auch die Anmutungsqualität ist mit dafür verantwortlich, dass sich ein Produkt/eine Dienstleistung gegen die Konkurrenz durchsetzen kann. Da diese beiden Elemente vor allem auf Wahrnehmung sowie kulturellen Werten, Normen und Symbolen basieren, sind sie im Rahmen der interkulturellen integrierten Kommunikation an die kulturspezifischen Bezugsgruppen anzupassen. Ebenso werden auch nicht alle Distributionswege von allen Kulturen gleich gut aufgenommen und akzeptiert. In einigen diktatorischen Gesellschaften wird das Internet beispielsweise wenig bis gar nicht akzeptiert und von politischer Ebene oftmals sogar zensiert.

Mit Hilfe des Controllings können Rückschlüsse gezogen werden, ob die Kommunikationsmaßnahmen erfolgreich durchgeführt wurden oder nicht. Dafür ist es aber wiederum notwendig zu wissen, was die Bezugsgruppen wünschen, wie sie denken, wahrnehmen, sich verhalten, etc. Das heißt also, dass für erfolgreiches Controlling kulturelle ‚Eigenheiten‘ bekannt sein müssen.

Nach all dieser Kritik und den Spannungsfeldern zwischen den Disziplinen scheint eine Synthese zunächst ausweglos. Trotz alledem ist der Gedanke, Kommunikationsmaßnahmen auch auf einer weiteren Ebene, der kulturellen Ebene, zu integrieren, nicht ganz abwegig. Vor allem für international agierende Unternehmen werden die kulturellen Besonderheiten in Zukunft eine noch bedeutendere Rolle spielen, als sie es jetzt bereits tun. Um sich gegen die steigende Konkurrenz durchsetzen zu können sind gezielte Kommunikationsmaßnahmen notwendig. Customer Relationship Management und Customer Satisfaction Management sind bereits gute und vor allem er-

folgreiche Ansätze dafür und interkulturelle integrierte Kommunikation könnte als weiteres erfolgreiches Instrument bald hinzukommen. Allerdings müssen sich die Unternehmen darüber im Klaren sein, dass sie nicht vollkommene Integration und eine kulturspezifische Ansprache zur selben Zeit durchführen können. Wenn sie allerdings in Kauf nehmen, die Integration der Kommunikationsmaßnahmen nur so weit umzusetzen, dass noch Platz für kulturelle Eigenheiten bleibt, werden sie große Erfolge erzielen können. Über kleine kulturelle Differenzen kann mit Sicherheit hinweggesehen werden, ohne auf große Ablehnung zu stoßen. Außerdem gibt es ja nicht nur Unterschiede zwischen den Kulturen, sondern auch zahlreiche Ähnlichkeiten. Im Endeffekt muss jedes Unternehmen dann aber selbst abwägen, ob Integration oder Bezugsgruppenspezifikation wichtiger ist.

## **4.2 10-Schritte-Modell**

In Anlehnung an Bruhns 10-Schritte-Konzept für Integrierte Kommunikation wird nun von der Autorin ein 10-Schritte Konzept für interkulturelle integrierte Kommunikation vorgestellt. Für jeden Schritt werden Handlungsanweisungen gegeben und die Verantwortlichen werden festgelegt. Diesbezüglich geht die Autorin von einer Projektorganisation mit interdisziplinärem Team (Kommunikationsfachabteilungen) und Lenkungsgremium (Chief Communications Officer) aus.

### **Schritt 1 – Dokumentation der Ist-Situation**

Als erste Maßnahme werden alle kommunikationspolitisch wichtigen Determinanten ermittelt. Die derzeitige Konkurrenz- und Marktsituation wird analysiert und Stärken und Schwächen der Konkurrenz sowie Chancen und Risiken am Markt werden ermittelt (SWOT-Analyse). Unternehmensinterne Faktoren (Organisation der Kommunikationsabteilung(en), Kultur im Unternehmen, Produkt/Dienstleistung, etc.) werden untersucht und dokumentiert.<sup>120</sup> Die Bezugsgruppen werden nach kulturellen Merkmalen (Werte und Normen), sozio-demografischen Merkmalen, etc. aber auch ihren Erwartungen an das Unternehmen, das Produkt/die Dienstleistung untersucht und in

---

<sup>120</sup> Vgl. Bruhn, 2006, S. 359.

Kategorien eingeteilt. Die Kategorisierung nach kulturellen Standards ist in einigen der folgenden Schritte von großer Bedeutung. Daher müssen diese Informationen fehlerfrei und möglichst vollständig erfasst werden. In Bezug auf interkulturelle integrierte Kommunikation ist es ratsam, die Bezugsgruppen auf Basis von kulturspezifischen Merkmalen zu gliedern/kategorisieren.

Weiters wird die derzeitige kommunikative Situation (Ist-Situation) analysiert. Dafür wird der bisherige Kommunikationsauftritt auf seine Wirkung untersucht und es wird festgestellt, wie das Bezugsobjekt und die Kommunikationsinstrumente bisher wahrgenommen wurden. Auf diese Weise kann der derzeitige Stand der Integration festgestellt werden und die Kommunikationsaktivitäten können auf ihre Zielerreichung untersucht werden.<sup>121</sup>

Die Ergebnisse aus den Analysen werden verdichtet und miteinander verzahnt. Die Dokumentation der Ist-Situation beinhaltet alle kommunikationspolitisch wichtigen Informationen über das eigene Unternehmen, die Konkurrenz, die Unternehmensumwelt, die vermuteten Entwicklungen des Marktes und die Bezugsgruppen. Diese Informationen erleichtern das Erkennen von Defiziten für die interkulturelle integrierte Kommunikation.

Die Analysen werden vom Unternehmensmanagement in Auftrag gegeben. Für die Durchführung sind prinzipiell die Kommunikationsfachabteilungen unter der Leitung des Chief Communications Officers verantwortlich. Informationen können aber auch von Markt- und Meinungsforschungsinstituten herangezogen werden. Für die Bezugsgruppenanalyse sollten Mitarbeiter oder externes Personal eingesetzt werden, die mit der jeweiligen Kultur, sowie ihren Werten, Normen und Verhaltensweisen, etc. vertraut sind.

---

<sup>121</sup> Vgl. ebd., S. 359.

**Schritt 2 – Festlegung der kommunikativen Positionierung**

Aufbauend auf den Erkenntnissen, die aus den Analysen gewonnen wurden, kann nun die strategische Positionierung des Unternehmens oder Bezugsobjektes festgelegt werden. Hierfür wird das Selbstbild, das das Unternehmen von sich selbst beziehungsweise von seinem Bezugsobjekt hat (Erkenntnisse aus der betriebsinternen Analyse) mit dem Fremdbild seitens der Bezugsgruppen (Erkenntnisse aus den Wirkungsanalysen) gegenübergestellt. Die Entwicklung der Soll-Positionierung erfolgt aufbauend auf den Ergebnissen der beiden Wahrnehmungsdimensionen (Selbst- und Fremdbild) und unter Berücksichtigung der Konkurrenz. Sind Selbst- und Fremdbild fast oder sogar vollkommen identische, wird das Unternehmen seine Stärken noch mehr hervorheben. Fallen sie allerdings stark auseinander, so können neue Wahrnehmungsdimensionen eingeführt oder bereits bekannte stärker eingesetzt werden. Die Soll-Positionierung stellt das strategische Oberziel dar und ist Grundlage für die weitere Kommunikationsarbeit.<sup>122</sup> Interkulturelle integrierte Kommunikation ist im Rahmen dieser Arbeit ja nicht nur als Kommunikation über Kommunikationsmittel zu verstehen, sondern es spielen auch produkt-, preis- und distributionspolitische Faktoren eine Rolle. Aus diesem Grund sei hier dezidiert darauf hingewiesen, dass im Rahmen der kommunikativen Positionierung auch das Produkt/die Dienstleistung, insbesondere dessen Aussehen (Form, Farbe, Verpackung, Qualität, etc.), der Preis/die Preisgestaltung und die Vertriebswege in den Soll-Ist-Vergleich und schlussendlich auch in die Positionierung aufzunehmen sind. Auf Grund interkultureller Bezugsgruppen können die wahrgenommenen Fremdbilder sehr heterogen sein. Falls eine allgemeine Positionierung auf Grund zu großer Differenzen zwischen den Bezugsgruppen nicht möglich ist, könnte die Positionierung auch kulturspezifisch erfolgen. Das heißt, ein Unternehmen kann zwischen einer bezugsgruppenübergreifenden Positionierung, bei der nicht alle Fremdbilder dem Selbstbild entsprechen, und einer bezugsgruppen-/kulturspezifischen Positionierung wählen. Im letzteren Fall nimmt das Unternehmen die Möglichkeit in Kauf, dass eine Person

---

<sup>122</sup> Vgl. ebd., S. 360.

unterschiedlichen Bezugsgruppen angehört und unterschiedliche Arten der Kommunikation wahrnimmt. Kommt es zu einer solchen Konfliktsituation, muss das Unternehmen die beiden Möglichkeiten gegeneinander abwägen und jene Variante wählen, bei der die wenigsten Dissonanzen zu erwarten sind. Vorrangiges Ziel ist es allerdings, dass alle Bezugsgruppen ein gleiches oder zumindest ähnliches Fremdbild zum Unternehmen/Bezugsobjekt haben.

Die strategische Positionierung der Kommunikation wird vom Unternehmensmanagement durchgeführt. Der Chief Communications Officer steht unterstützend und für Fragen zur Verfügung.

### **Schritt 3 – Definition der kommunikativen Leitidee**

In weiterer Folge wird die kommunikative Leitidee festgelegt. Sie stellt eine Grundaussage über das Unternehmen, das Bezugsobjekt dar und enthält die wesentlichsten Merkmale der kommunikativen Positionierung. Die kommunikative Leitidee kommt meist in Form eines Slogans zum Einsatz, der den Nutzen für den Kunden hervorheben sollte. Die kommunikative Leitidee wird grundsätzlich über alle Bezugsgruppen hinweg, intern als auch extern, eingesetzt.<sup>123</sup>

Grundsätzlich sollten für die kommunikative Leitidee kulturunspezifische Elemente verwendet werden. Das heißt, sie sollte in allen kulturellen Bezugsgruppen eingesetzt werden können, ohne dass es zu Dissonanzen kommt. Musste sich das Unternehmen allerdings auf Grund einer zu großen Kulturheterogenität unterschiedlich positionieren, muss auch die kommunikative Leitidee an die Kultur und die Positionierung angepasst werden. Dennoch sollte versucht werden, gewisse Ähnlichkeiten beizubehalten, damit ein gewisser Wiedererkennungswert gegeben ist.

Die kommunikative Leitidee wird vom Unternehmensmanagement gemeinsam mit dem Chief Communications Officer erarbeitet. Um ein hohes Maß an Kreativität und Vielfalt zu erreichen ist es oft sinnvoll, die einzelnen

---

<sup>123</sup> Vgl. ebd., S. 360f.

Kommunikationsfachabteilungen mit einzubeziehen, indem sie Vorschläge zur kommunikativen Leitidee erbringen. Weiters sollten kulturkundige Mitarbeiter oder externe Personen zu diesem Prozess herangezogen werden.

#### **Schritt 4 – Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente**

Der vierte Schritt beschäftigt sich mit der Hierarchisierung und Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente. Die zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumente werden auf ihre Zielerreichung hin untersucht, das heißt es wird festgestellt, welches Instrument am ehesten das Oberziel der (Soll-)Positionierung erreicht. Anschließend werden die Interdependenzen, die Wirkungen der einzelnen Instrumente aufeinander, mit Hilfe von statistischen Analysemethoden, Beziehungsanalysen, Cross-Impact-Analysen, etc. festgestellt. Im Anschluss daran werden sie, je nach Wichtigkeit und Wirkung, in Leit-, Kristallisations-, Integrations- und Folgeinstrumente eingeteilt. Leitinstrumente sind ein fixer Bestandteil im Kommunikations-Mix.<sup>124</sup>

Bei der Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente spielen kulturelle Faktoren, wie etwa die Wahrnehmung und Akzeptanz von Kommunikationsinstrumenten, eine große Rolle. Die Ergebnisse aus der kulturspezifischen Bezugsgruppenanalyse (Schritt 1) sind hier von großer Bedeutung. Nur wenn diese Erkenntnisse detailliert und präzise dokumentiert wurden, können in diesem Schritt die richtigen Entscheidungen über die Kommunikationsinstrumente getroffen werden. Fehler in der Kategorisierung wirken sich negativ auf die Effektivität und Effizienz aus und verursachen hohe Kosten.

Die Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente wird ebenfalls vom Unternehmensmanagement und dem Chief Communications Officer übernommen.

---

<sup>124</sup> Vgl. ebd., S. 361.

Mit den Schritten eins bis vier (Dokumentation der Ist-Situation, Festlegung der Positionierung, Definition der kommunikativen Leitidee und Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente) wurden nun die Kernelemente der Strategie einer interkulturellen integrierten Kommunikation ermittelt. Alle weiteren Schritte bauen auf diesen Erkenntnissen und Vorgaben auf.

### **Schritt 5 – Erarbeitung des Positionierungspapiers**

Im Rahmen der Erarbeitung des Positionierungspapiers werden Unterziele festgelegt, die dazu beitragen sollen das strategische Oberziel, die Soll-Positionierung, zu erreichen. Als erstes werden Zwischenziele für die jeweiligen Bezugsgruppen formuliert. Abgeleitet von den Zwischenzielen werden Einzelziele festgelegt, die beim einzelnen Kommunikationskontakt erreicht werden sollten. Schlussendlich wird die festgelegte hierarchische Ordnung der Ziele (Ober-, Zwischen-, Einzelziel) in dem Positionierungspapier festgehalten. Es dient als Orientierungshilfe/Vorgabe für die Arbeit der einzelnen Kommunikationsfachabteilungen.<sup>125</sup>

Die Zwischenziele werden vom Unternehmensmanagement, dem Chief Communications Officer und den Leitern der Kommunikationsfachabteilungen festgelegt. Die Erkenntnisse aus der Bezugsgruppenanalyse sind in die Zieldefinition mit einzubeziehen. Die Einzelziele werden von den Mitarbeitern der Kommunikationsfachabteilungen erarbeitet und dem Unternehmensmanagement sowie dem Chief Communications Officer präsentiert. Diese entscheiden dann, welche Ziele realisiert werden.

---

<sup>125</sup> Vgl. ebd., S. 362.

### **Schritt 6 – Erarbeitung der Kommunikationsplattform**

Aufbauend auf der kommunikativen Leitidee werden Kern- und Einzelaussagen festgelegt. Gemeinsam bilden sie die Kommunikationsplattform. Kernaussagen werden, ebenso wie die Zwischenziele, für die jeweiligen Bezugsgruppen definiert. Von den Kernaussagen abgeleitet werden Einzelaussagen zum Unternehmen/Bezugsobjekt getroffen. Mehrere Einzelaussagen ergeben ein Argumentationsmuster, das die übergeordneten Aussagen stützen soll. Durch die Hierarchisierung (kommunikative Leitidee, Kern- und Einzelaussagen) werden die kommunikativen Inhalte (Aussagen und Argumente) aufeinander abgestimmt.<sup>126</sup>

Bei der Erarbeitung der Kern-, und in Folge dessen auch der Einzelaussagen, müssen wiederum die Ergebnisse der kulturspezifischen Bezugsgruppenanalyse berücksichtigt werden. Vor allem die Argumentationsmuster, der Gebrauch bestimmter Wörter aber auch die bevorzugte Sprache müssen berücksichtigt werden. Weiters muss eine Einheit innerhalb der kulturspezifischen Kern- und Einzelaussagen, und wenn möglich auch über die Bezugsgruppen hinweg vorhanden sein. In wie weit sich die Aussagen bei den jeweiligen Bezugsgruppen ähneln, hängt davon ab, ob die kommunikative Leitidee bereits kulturspezifisch oder kulturübergreifend gewählt wurde.

Die Entwicklung der Kern- und Einzelaussagen ist Aufgabe der Mitarbeiter der Kommunikationsfachabteilungen. Die Leiter der Kommunikationsfachabteilungen legen anschließend, in Abstimmung mit dem Chief Communications Officer die wichtigsten Kern- und Einzelaussagen fest.

---

<sup>126</sup> Vgl. ebd., S. 363.

**Schritt 7 – Festlegung der Regeln zum Instrumente-Einsatz**

Die Ergebnisse aus Schritt 4, der Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente, dienen als Entscheidungskriterium für den Einsatz der weiteren Instrumente. Die Leitinstrumente fallen hier außer Acht, da sie Kerninstrumente sind und ständig eingesetzt werden. Für jedes Kommunikationsinstrument, egal ob Kristallisations-, Integrations- oder Folgeinstrument, werden Regeln festgelegt, wann, wie und in welchem Umfang sie eingesetzt werden (können). Das heißt, kommunikationspolitische Einzelmaßnahmen werden entwickelt und beschrieben und in einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst. Dieser Katalog wird jedem Mitarbeiter der Kommunikationsfachabteilungen bereitgestellt, damit sie darüber informiert sind, welche Kommunikationsmittel ihnen zur Verfügung stehen und wie sie einzusetzen sind.<sup>127</sup>

Da die Affinität in Bezug auf ein bestimmtes Kommunikationsmittel unter anderem auch kulturspezifisch sein kann, ist es wichtig diese Faktoren bei der Festlegung der Regeln zum Instrumente-Einsatz zu berücksichtigen. Zudem muss auch die Gestaltung der kommunikationspolitischen Einzelmaßnahmen auf die kulturellen Bezugsgruppen abgestimmt werden. Kulturell wichtige Aspekte sind diesbezüglich unter anderem Formen, Farbe, Werte, Normen, Sprache, etc.

Die Regeln zum Instrumente-Einsatz werden von den Mitarbeitern der Kommunikationsfachabteilungen erarbeitet. Auch hier sollten Mitarbeiter oder externe Personen miteinbezogen werden, die Kenntnisse über die jeweiligen Kulturen haben. Die Leiter der Abteilungen fassen die Regeln zu einem Maßnahmenkatalog zusammen und präsentieren ihn dem Chief Communications Officer, der für den Katalog die Freigabe erteilt. Gegebenenfalls kann er noch Änderungswünsche vorbringen.

---

<sup>127</sup> Vgl. ebd., S. 363f.

### **Schritt 8 – Verteilung des Kommunikationsbudgets**

Nachdem nun die Kommunikationsinstrumente nach ihrer Wichtigkeit in eine hierarchische Form gebracht wurden, kann das Budget verteilt werden. Zuerst wird jedem Instrument ein gewisser Fixanteil zugewiesen. Die Verteilung des variablen Anteils erfolgt nach gewissen Kriterien, die vom Unternehmen selbst zu wählen sind. Derartige Kriterien können sein: das Instrument fördert die Integration, eine Bezugsgruppe soll vermehrt angesprochen werden und daher erhält dessen Kristallisationsinstrument ein höheres Budget, etc. Das Kommunikationsbudget wird jedes Jahr neu verteilt.<sup>128</sup>

Die Verteilung des Kommunikationsbudgets ist Aufgabe des Unternehmensmanagement. Die Kriterien für die Verteilung des variablen Anteils werden vom Management und dem Chief Communications Officer gemeinsam erstellt.

### **Schritt 9 – Festlegung der Controllinggrößen**

Damit die durchgeführten kommunikationspolitischen Maßnahmen beurteilt und der Zielerreichungsgrad festgestellt werden kann, muss ein Anforderungskatalog entwickelt werden. Dieser setzt sich aus Prozess-, Wirkungs- und Effizienzkontrollmaßnahmen zusammen. Somit kann beispielsweise der Integrationsgrad, der Response oder der Nutzen einer Kommunikationsmaßnahme überprüft werden. Das Controlling dient der strategischen und operativen Steuerung der Kommunikation. Dadurch, dass die Zielerreichung stetig überprüft wird, können im Falle von Abweichungen Korrekturmaßnahmen durchgeführt werden.<sup>129</sup>

Die Controllinggrößen werden vom Unternehmensmanagement mit Unterstützung des Chief Communication Officers festgelegt. Die Überprüfung der Zielerreichung wird entweder von einem in der Kommunikationsabteilung angesiedelten Controlling-Team oder von den Mitarbeitern der Kommunikationsfachabteilung selbst durchgeführt.

---

<sup>128</sup> Vgl. ebd., S. 364f.

<sup>129</sup> Vgl. ebd., S. 366.

### **Schritt 10 – Schaffung der notwendigen Voraussetzungen**

Bevor die geplanten Aktivitäten umgesetzt werden können, muss noch geprüft werden, ob alle notwendigen Voraussetzungen gegeben sind, damit integrierte interkulturelle Kommunikation erfolgreich durchgeführt werden kann. Inhaltlich-konzeptionelle, organisatorisch-strukturelle und personelle Barrieren müssen weitgehend abgebaut werden, damit die festgelegte Strategie, also das Konzept der interkulturellen integrierten Kommunikation, und die Unternehmensstruktur, die -systeme und die -kultur miteinander harmonisieren.<sup>130</sup>

Die Schaffung der notwendigen Voraussetzungen ist Aufgabe des Unternehmensmanagement, wobei die jeweiligen Leiter der Kommunikationsfachabteilungen, in Abstimmung mit dem Chief Communications Officer, die benötigten Ressourcen an das Management kommunizieren müssen. Eine ganz besondere Voraussetzung sind Informationen über die kulturellen Besonderheiten der Bezugsgruppen.

Interkulturelle integrierte Kommunikation muss nicht immer exakt nach diesem 10-Schritte-Konzept ablaufen. Oftmals laufen Schritte gleichzeitig ab oder ein Schritt kann nach vorne oder hinten verschoben werden.

---

<sup>130</sup> Vgl. ebd., S. 365.

## 5 Interkulturelle Integrierte Kommunikation im Tourismus

Touristische Leistungen sind besondere Formen der Dienstleistungen und grenzen sich stark von Sachgütern ab. Daraus lässt sich schließen, dass es auch Unterschiede in der interkulturellen integrierten Kommunikation gibt – diese Unterschiede sind Betrachtungsgegenstand dieses Kapitels.

### 5.1 Die Tourismusbranche

Touristische Leistungen grenzen sich von Sachgütern vor allem durch die betriebliche Leistungserstellung ab. Ein traditionelles Produktionsmodell von Sachgütern besteht aus drei Phasen, nämlich *Beschaffung* (Input – Beschaffung der nötigen Ressourcen), *Produktion* (Kombination der Ressourcen zu einem Output) und *Absatz* (des Outputs – Weitergabe des Outputs an den Endverbraucher). Im Tourismus wird das Produkt jedoch nicht gefertigt, gelagert und gewartet bis es verkauft wird. Hier sind ganz andere Zusammenhänge zu betrachten, die ebenfalls mit einem dreistufigen Phasenmodell dargestellt werden können.<sup>131</sup>



Abbildung 7: Prozessphasen der touristischen Leistungserstellung<sup>132</sup>

Abbildung 7 zeigt die drei Phasen der touristischen Leistungserstellung. In der *Potentialphase*, der Vorbereitungsphase, demonstrieren Tourismusbetriebe ihr Potential, bestimmte touristische Leistungen erbringen zu können. Anschließend geht es in die *Prozessphase* über, in der es zur Durchführung der Dienstleistung (Reise) kommt. In der *Ergebnisphase* werden schlussendlich die Wirkungen, die die Dienstleistung/die Reise erzielt hat, festgestellt und dokumentiert.<sup>133</sup>

<sup>131</sup> Vgl. Freyer, 2007, S. 67ff.

<sup>132</sup> Vgl. ebd., S. 83.

<sup>133</sup> Vgl. ebd., S. 83f.

Innerhalb dieser drei Phasen lassen sich gewisse Besonderheiten der touristischen (Dienst-)Leistung erkennen. So ist sie *immateriell* (nicht lager- und transportfähig), *vergänglich*, *zeit- und raumabhängig* und wird *subjektiv* bewertet und wahrgenommen. Die Leistungserstellung erfolgt nach dem so genannten *Uno-actu-* und dem *Residenzprinzip*. Das Uno-actu-Prinzip besagt, dass die Produktion und Konsumation zusammenfallen. Das Residenzprinzip beschreibt die Tatsache, dass der Leistungskonsum am Ort des Produzenten erfolgt, das heißt, dass der Konsument zum Produzenten kommen muss um die Dienstleistung zu erhalten (Fremdfaktor). In allen Stufen kommt es zu langen Kommunikations- und Informationsphasen und in den meisten Fällen erfolgt die Bezahlung vor Inanspruchnahme der Dienstleistung. Weiters gilt das *Null-Fehler-Prinzip* – Fehler können nicht mehr ausgebessert/wieder gut gemacht werden.<sup>134</sup>

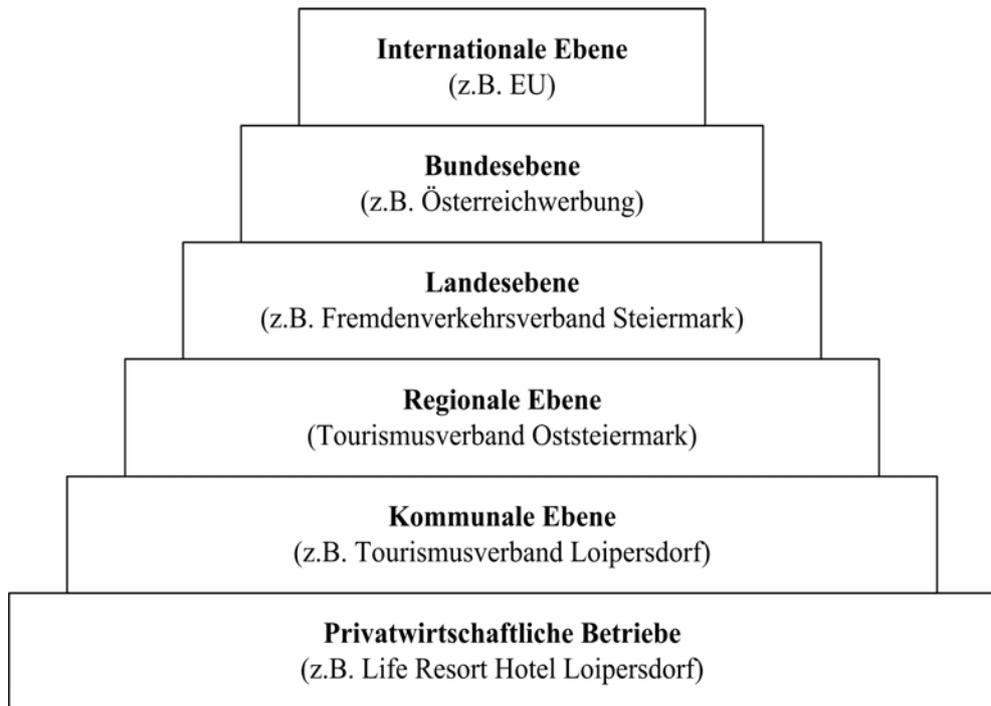
Die Tourismuswirtschaft ist zudem durch die Bereitstellung einer weit reichenden Produktpalette aus Transport, Beherbergung, Reisevermittlung, Lebensmittel etc. gekennzeichnet – ein Tourismusbetrieb kann folglich auch als *Multiproduktunternehmen* auftreten.<sup>135</sup> Da zahlreiche, wenn nicht sogar all diese Produkte für den Erfolg der touristischen Dienstleistung ausschlaggebend sind, haben sich Betriebe vermehrt zu *Netzwerken* zusammengeschlossen. Im Laufe der Zeit wurde innerhalb dieser Netzwerke eine hierarchische Gliederung notwendig. Eine Form dieser Hierarchisierung ist die Organisation nach dem *föderalistischen Prinzip*. Die größte Organisationsform besteht dabei aus sechs Ebenen, der privatwirtschaftlichen, kommunalen, regionalen, Landes-, Bundes- und internationalen Ebene. Allerdings müssen nicht immer alle sechs Ebenen vorhanden sein. Abbildung 8 zeigt die Ebenen einer Tourismusorganisation nach dem föderalistischen Prinzip anhand von Beispielen aus der österreichischen Tourismusbranche.<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> Vgl. ebd., S. 79ff.

<sup>135</sup> Vgl. ebd., S. 64ff.

<sup>136</sup> Vgl. ebd., S. 628ff.



**Abbildung 8: Tourismusorganisation nach dem föderalistischen Prinzip<sup>137</sup>**

Aufbauend auf den oben genannten Merkmalen der Tourismusbranche, können nun auch Besonderheiten aber natürlich auch die Problematiken der interkulturellen integrierten Kommunikation im Tourismusbereich herausgearbeitet werden.

## **5.2 Besonderheiten und Problemfelder**

Tourismus-Kommunikation kann grundsätzlich auf drei Ebenen (Mikro-, Makroebene, ganzheitliche Kommunikation) durchgeführt werden. Auf Mikroebene kommuniziert jedes privat-/einzelwirtschaftliche Unternehmen für sich selbst. Die nächst ‚größere‘ Form der Kommunikation läuft auf der Makroebene ab, es ist die Kommunikation auf kommunaler, regionaler, Landes-, Bundes- oder auf internationaler Ebene. Die letzte, und größte Form stellt das ganzheitliche Kommunikationskonzept dar. Dieses Konzept hat Ähnlichkeiten mit der down-up-Planung der integrierten Kommunikation. Es verbindet die Kommunikationsplanung auf den jeweiligen Ebenen des föderalistischen Systems (Gesamtkommunikation) mit der Kommunikationsplanung auf privatwirtschaftlicher Ebene. Ein erfolgreiches ganzheitli-

<sup>137</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer, 2007, S. 628ff.

ches Kommunikationskonzept für den Tourismus ist ökonomisch ertragreich, sozial verträglich, ökologisch nachhaltig, freizeitbezogen aktiv, nachfragebezogen spezifisch, global orientiert und kulturell verträglich.<sup>138</sup>

Die eingesetzte Kommunikationsform ist abhängig von der gewählten Organisations- und Rechtsform, die gut durchdacht sein muss. Ein Zusammenschluss zu GmbHs, öffentlichen Verwaltungen, Vereinen oder auch Verbänden kann zwar finanzielle Vorteile (Beispiel: Aufteilung der Kommunikationskosten) mit sich ziehen, allerdings ist oft nicht klar, wie und vor allem von wem sie finanziert werden und wie die Eigentumsverhältnisse aussehen. Auch die Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche müssen klar definiert werden.<sup>139</sup>

Erfolgt die Kommunikation nach dem Gesamtkonzept, so müssen die Analysen und Ressourcenplanung sowohl auf einzelwirtschaftlicher als auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene durchgeführt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass für alle Ebenen gewisse Standards und Vorschriften für die Erfassung und die Aufbereitung der Informationen gelten. Andernfalls können die gewonnenen Daten nicht miteinander verglichen beziehungsweise kombiniert werden. Die Ressourcenplanung sollte zeitlich, personell und finanziell durchgeführt werden, wobei der Faktor Zeit eng mit den beiden anderen verbunden ist. Bei der personellen Ressourcenplanung muss sichergestellt werden, dass ausreichend Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitsteht. Diesbezüglich ist auch zu beachten, dass viele Reisen – vor allem private – eher in der Freizeit gebucht werden und in dieser Zeit beispielsweise die Telefonhotlines besetzt sein müssen. Weiters muss das Personal höchst qualifiziert sein, um allen Kundenwünschen entsprechen zu können. Saisonale Schwankungen in der Beschäftigung und Arbeitszeit auch am Wochenende erschweren diese Ansprüche jedoch immens. Auch die Festlegung der Ziele, Bezugsgruppen, Kommunikationsmaßnahmen und der Strategie muss auf beiden Ebenen erfolgen. Vielfach kommt es zu unter-

---

<sup>138</sup> Vgl. ebd., S. 95ff.

<sup>139</sup> Vgl. ebd., S. 628ff.

schiedlichen Zielvorstellungen, die sich kaum miteinander vereinen lassen. Um diese Probleme lösen zu können, müssen entweder Kompromisse getroffen werden, oder die Parteien, die sich mit den Vorschlägen der übergeordneten Ebene nicht abfinden können, müssen eigene Wege gehen. Meist profitieren diese dann aber trotzdem von der Kommunikation der übergeordneten Ebene und es kann erneut zu Konflikten kommen. Die Tourismusbranche ist vermehrt heterogenen Bezugsgruppen ausgesetzt. Die Konsumenten stammen nicht nur aus unterschiedlichen Bereichen (Politik, Medien, Sport-, Kulturvereine, Umweltorganisationen, etc.), sondern vielmehr auch aus unterschiedlichen Kulturen. Daher ist eine kulturspezifische Ansprache umso wichtiger. Weiters ist zu berücksichtigen, dass übergeordnete Ebenen mehr Bezugsgruppen aufweisen, da sie alle Bezugsgruppen der untergeordneten einzelwirtschaftlichen Unternehmen beinhalten.<sup>140</sup>

Der Einsatz der Kommunikationsinstrumente ist von der Phase, in der die Kommunikation stattfinden soll (Potential-, Prozess-, Ergebnisphase) und der zu erzielenden Wirkung abhängig. Grundsätzlich gibt es in der Tourismusbranche vier elementare Kommunikationsinstrumente, nämlich persönliche Kommunikation, Public Relations, Verkaufsförderung und Werbung, die durch weitere ‚below-the-line‘-Instrumente unterstützt werden. Das wohl wichtigste Instrument der Tourismusbranche ist die *persönliche Kommunikation* und der persönliche Kontakt zu den Kunden. Der direkte Kontakt zu den einzelnen Anspruchsgruppen ist in allen drei Phasen der touristischen Leistungserstellung von großer Bedeutung. So werden in der Potentialphase Informationen zur Verfügung gestellt, in der Prozessphase können Unzufriedenheiten und Wünsche erkannt und erfüllt werden und in der Ergebnisphase erfolgt die Nachbetreuung, die im besten Fall zu einer erneuten in Anspruchnahme der Dienstleistung führt.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. ebd., S. 116ff.

<sup>141</sup> Vgl. ebd., S. 535ff.

Ziel von *Public Relations* (Öffentlichkeitsarbeit) ist es, die Beziehungen zur Öffentlichkeit zu pflegen, Vertrauen auf- und auszubauen und Sympathie zu erlangen.<sup>142</sup> *Public Relations* kann sowohl nach außen als auch nach innen gerichtet sein und kann durch Medien, Fremdenverkehrsbüros, Mund-zu-Mund-Propaganda und Reiselektüren umgesetzt werden. In der Potentialphase kann durch *Public Relations* Vertrauen aufgebaut und das Image verstärkt werden. Die Kundenkommunikation, sowohl intern als auch extern ist in der Prozess- als auch in der Ergebnisphase besonders wichtig. In der Ergebnisphase kann durch die Öffentlichkeitsarbeit zusätzlich noch die Ergebnis-, Erfolgskontrolle durchgeführt werden. Die Tourismusbranche sollte auch keinesfalls die Auswirkungen von ‚Mund-zu-Mund-Propaganda‘ außer Acht lassen, denn Touristen sind die besten Botschafter für Ausländerfreundlichkeit. Dafür ist es wichtig, dass der Konsument sein Produkt, die Reise, zufrieden mit einem guten Gefühl, einer positiven Einstellung beendet. Maßnahmen zur Förderung der Mund-zu-Mund-Propaganda können Chatrooms, Foren und Blogs sein, in denen Konsumenten ihre Erfahrungen austauschen können.<sup>143</sup>

*Verkaufsförderungen* sind Maßnahmen, die dazu führen sollen, dass der Kunde auf das Produkt erstens aufmerksam wird und zweitens sich für das Angebot entscheidet. Die Aktivitäten finden am Point of Sale, dem Verkaufsort statt. Beispiele für verkaufsfördernde Maßnahmen sind Verkäufer-schulungen, Veranstaltungen, Display-Materialien und ähnliches.<sup>144</sup> In der Potentialphase sind sie vor allem für den persönlichen Verkauf und die persönliche Beratung von großer Bedeutung und in der Prozessphase können auf diese Weise Zusatzleistungen (Souvenirs, etc.) verkauft werden. In der Ergebnisphase haben diese Maßnahmen kaum Bedeutung.<sup>145</sup>

Klassische *Werbung* ist darauf ausgerichtet, die Kunden auf die Angebote aufmerksam zu machen und sie in ihrem Verhalten so zu beeinflussen, dass sie sich zum Kauf entscheiden.<sup>146</sup> Werbung kann durch Printmedien (Pros-

---

<sup>142</sup> Vgl. Schweiger/Schrattenecker, 2001, S. 103f.

<sup>143</sup> Vgl. Freyer, 2007, S. 563ff.

<sup>144</sup> Vgl. Schweiger/Schrattenecker, 2001, S. 104f.

<sup>145</sup> Vgl. Freyer, 2007, S. 554f.

<sup>146</sup> Vgl. Schweiger/Schrattenecker, 2001, S. 102f.

pekte, Inserate, Kataloge, Flugblätter, etc.), audiovisuelle Medien (Rundfunkspot, CDs, DVDs, etc.) oder sonstige Formen (Schaufensterwerbung, Give-Aways, etc.) umgesetzt werden. In der Potentialphase dienen werbliche Maßnahmen vor allem der gezielten Bezugsgruppenansprache, in der Prozessphase sind sie eher unbedeutend, sie kommen höchstens in Form von Souvenirverkäufen zum Einsatz. In der Ergebnisphase sind sie für die Nachverkaufswerbung (erneute Buchung eines Angebots) von Bedeutung.<sup>147</sup>

Unterstützung bekommen diese Instrumente von Begleitinstrumenten, die allerdings auch als selbständige Instrumente eingesetzt werden können: Unter *Sponsoring* versteht man die Zuwendung von Sach-, Geld- oder Dienstleistungen eines Sponsors an einen Gesponserten (Person, Verein, etc.). Ein Tourismusunternehmen kann dabei sowohl als Sponsor als auch als Gesponserter auftreten. Die meisten touristischen Sponsoringaktivitäten finden im Sport-, Kultur- oder Sozialbereich statt. Sponsoringaktivitäten tragen vor allem zur Imagebildung und -festigung bei. *Events* werden eingesetzt, um einem bestimmten Adressatenkreis gewisse Kommunikationsinhalte erlebnisorientiert präsentieren zu können. Durch sie kann die Bekanntheit und Attraktivität einer Destination erhöht und das Image verstärkt werden. Weiters trägt es zur Förderung und Erhaltung gewisser Standort- und Wirtschaftsfaktoren bei. Beim *Product Placement* werden No-Name-Produkte durch Markenprodukte ersetzt. In der Tourismusbranche findet Product Placement in Form von Contry Placement und Image Placement Anwendung. Auf diese Weise kann der Bekanntheitsgrad erhöht und das Image gesteigert werden. Schlussendlich sind auch *Messen* für den Tourismus von großer Bedeutung. Man unterscheidet zwischen Fachbesuchermessen, bei denen sich touristische Unternehmen austauschen, und Publikumsmessen für den Endverbraucher. Sie dienen vor allem der Informationsvermittlung und als Vertriebsweg (Publikumsmessen als Verkaufsmessen) aber auch als Basis für Weiterentwicklungen (vor allem Fachbesuchermessen).<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. Freyer, 2007, S. 579ff.

<sup>148</sup> Vgl. ebd., S. 600ff.

In der Tourismusbranche gibt es allerdings viele Faktoren, die nicht unmittelbar beeinflusst werden können. Beispiele dafür sind etwa naturgegebene Faktoren (Beispiel Wetter), oder anthropologische Faktoren, wie Mentalität der Menschen im Urlaubsort. Große Herausforderung besteht auch in der einheitlichen Darstellung und Präsentation des Gesamtproduktes ‚Reise‘. Weiters bestimmt die subjektive Sichtweise des Konsumenten darüber, wie ein Produkt zu gestalten ist. Für ihn zählt nicht etwa die Kernleistung, (Unterkunft, Transport, etc.), vielmehr ist es der Zusatznutzen, der den Konsumenten zum Kauf anregt. Leistungselemente, die den Zusatznutzen fördern, dienen vor allem der Differenzierung von der Konkurrenz – Wettbewerbsvorteile können erzielt werden, indem die Substituierbarkeit reduziert wird. Der Nutzen und insbesondere der Zusatznutzen, den der Konsument von diesem Produkt erzielt, muss herausgestellt und kommuniziert werden. Damit Zusatzleistungen effektiv kommuniziert werden können, sollte vor allem die affektive und kognitive Ebene der Wahrnehmung angesprochen werden. Diesbezüglich sind vor allem die Erkenntnisse der Kundenanalyse, insbesondere der Motivationsanalyse, von Bedeutung.<sup>149</sup>

Die Tourismuskommunikation über die Preispolitik ist mit einigen Problematiken verbunden. Vor allem bei Pauschalreisen, bestehend aus den Leistungen der einzelwirtschaftlichen Betriebe, ist die Verteilung des Erlöses auf diese einzelnen Betriebe durchaus problematisch. In vielen Fällen übersteigen die entstandenen Kosten die erzielten Erlöse und es stellt sich somit die Frage, nach welchen Kriterien die Unkosten aufgeteilt werden. Da im Tourismus die Bezahlung oft vor der Leistungserbringung erfolgt, ist es wichtig, die Zahlungsfristen (Anzahlung(en), Restzahlung) und die Stornierungskonditionen (Frist und Höhe der Rückerstattung) verständlich und selbsterklärend zu kommunizieren. Auch über den Leistungsumfang sollten detailliert Informationen zur Verfügung gestellt werden. So gibt es beispielsweise bei ‚All-inclusive‘-Reisen immer wieder Differenzen in den

---

<sup>149</sup> Vgl. ebd., S. 428ff.

inkludierten Leistungen. Solche Differenzen in den Konditionen können den Konsumenten irritieren und Reaktanzen auslösen. Um das Vertrauen des Konsumenten nicht zu verlieren, sollten derartige Irreführungen vermieden werden.<sup>150</sup>

Neben den traditionellen Distributionswegen (direkter und indirekter Vertrieb) spielen im Tourismus auch Kooperationen und neue, elektronische Medien eine große Rolle. Der Vertrieb im Rahmen von Kooperationen erfolgt nach dem bereits bekannten föderalistischen System (Beispiel: Tourismusverband Oststeiermark). Elektronische Medien werden vor allem in Form so genannter ‚Elektronischer Reservierungssysteme‘ eingesetzt – sie werden auch ‚Computer-Reservierungssysteme‘ genannt. Computer-Reservierungssysteme sind ein Teilbereich des ‚E-Commerce‘ (electronic commerce) und ermöglicht den Kauf von Produkten über das Internet. Auf diese Weise können Geschäfte zwischen den Tourismusbetrieben (B2B – business to business), zwischen einem Tourismusbetrieb und dem Konsumenten (B2C – business to consumer) abgeschlossen werden. Der Vertrieb über das Internet hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen und verdrängt Reisemittler (Reisebüros, etc.) immer mehr vom Markt. Durch CRS Systeme können Personalkosten stark verringert werden (vor allem durch die Senkung der Wochenendzulagen bei Telefonhotline-Diensten).<sup>151</sup>

Schlussendlich bereitet auch das Controlling einige Probleme. In den meisten Fällen beziehen die Bezugsgruppen ihre Informationen aus unterschiedlichen Quellen. Daher ist es nicht einfach zu sagen, welches Kommunikationsinstrument welche Wirkung hatte und ob es nur auf Grund der gewählten Kombination die erwünschte Wirkung erzielt hat. Des Weiteren spielt sich im Tourismus sehr viel auf der affektiven Ebene (Gefühle, Gedanken) ab. Die Messung dieser Faktoren ist ebenso kompliziert wie die Definition der dafür benötigten Erfolgsgrößen.<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. ebd., S. 465ff.

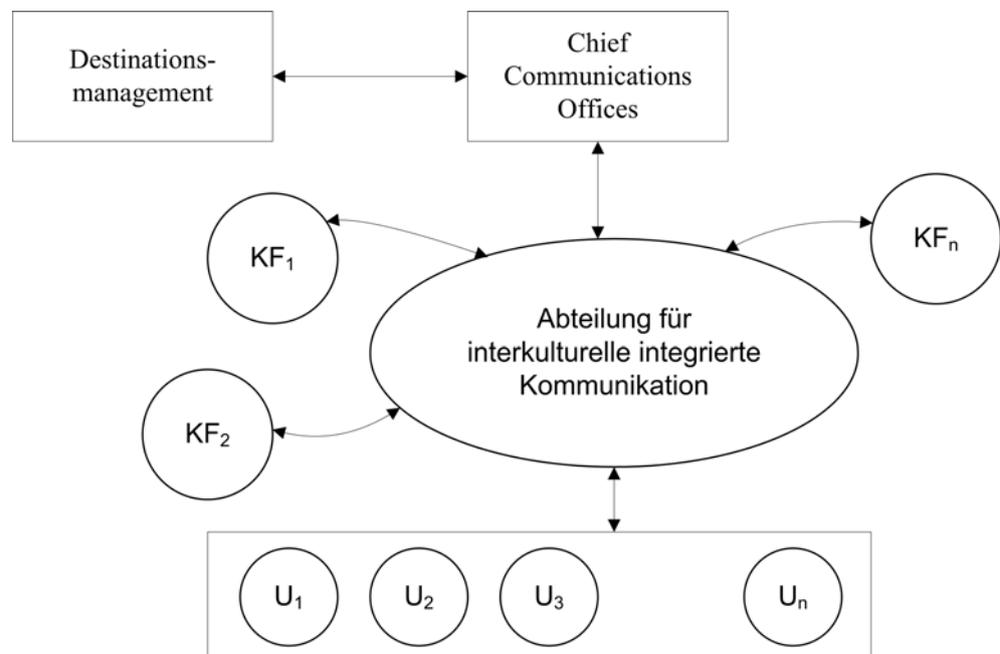
<sup>151</sup> Vgl. Buhalis, 2001, S. 7ff.

<sup>152</sup> Vgl. Opaschowski, 2001, S. 106ff.

### 5.3 Exemplarischer Prozessablauf

Unter Berücksichtigung des 10-Schritte-Konzepts für interkulturelle integrierte Kommunikation und der Besonderheiten der Tourismuskommunikation wird nun ein mögliches Ablaufmodell für interkulturelle integrierte Kommunikation im Tourismus dargestellt. Das Modell beruht auf der subjektiven Betrachtungsweise der Autorin.

Für das Ablaufmodell sind folgende Rahmenbedingungen anzunehmen: Die Kommunikationsmaßnahmen sind für eine Tourismusdestination mit mehreren einzelwirtschaftlichen Unternehmen für internationale Bezugsgruppen zu konzipieren. Die bisherigen Kommunikationsaktivitäten wurden von den einzelnen Unternehmen geplant und durchgeführt, eine Integration fand weder innerhalb des Unternehmens noch innerhalb der Destination statt. In Zukunft will die Tourismusdestination, unter der Beteiligung aller einzelwirtschaftlichen Unternehmen, interkulturelle integrierte Kommunikation einsetzen. Eine entsprechende Abteilung ist bereits geschaffen worden und ist folgendermaßen aufgebaut und eingegliedert.



**Abbildung 9: Einordnung der Abteilung für interkulturelle integrierte Kommunikation**

Die Abteilung für interkulturelle integrierte Kommunikation ist dem Destinationsmanagement untergeordnet und wird vom Chief Communications Officer geleitet. Sie setzt sich aus den Leitern der einzelnen Kommunikationsfachabteilungen zusammen. Die Abteilung für interkulturelle integrierte Kommunikation steht in einer gegenseitigen Beziehung mit den einzelnen Kommunikationsfachabteilungen (KF) und den Unternehmen (U). Das Destinationsmanagement muss bereits im Vorfeld einheitliche Standards für alle weiteren Schritte schaffen (Beispiel: einheitliche Analysemethoden um Ergebnisse vergleichen zu können).

Der Prozess der interkulturellen integrierten Kommunikation wird im Folgenden in drei Teilprozesse zerlegt. Diese sind: Analyse der Ist-Situation, Festlegung der Soll-Positionierung und Festlegung der Kommunikationsregeln.

### Analyse der Ist-Situation

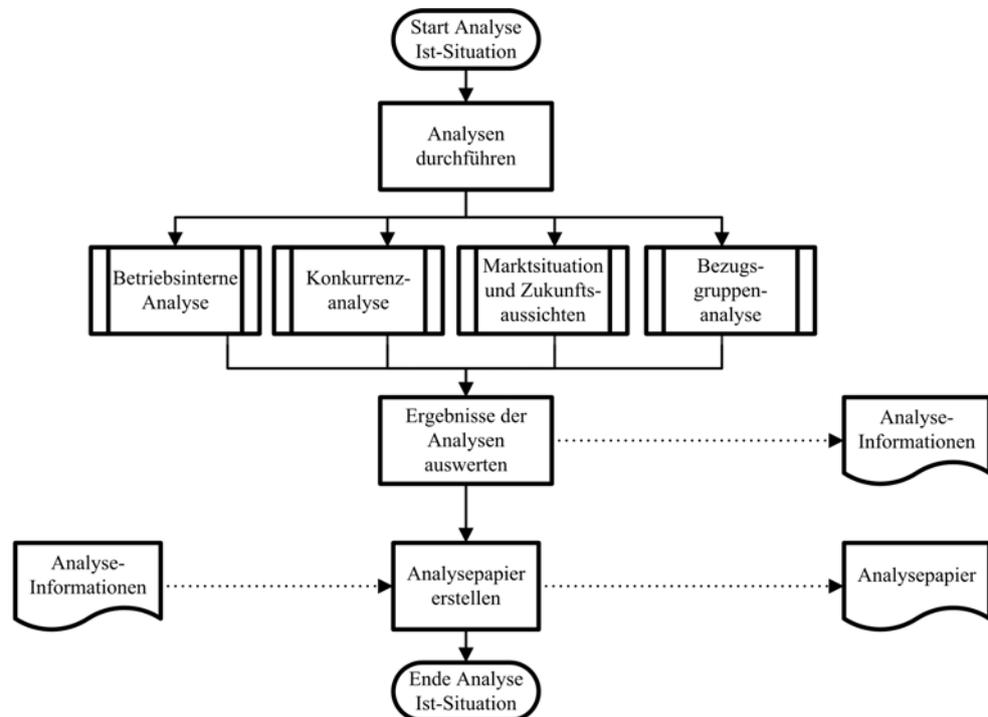


Abbildung 10: Ablauf der Ist-Analyse

Um die Übersichtlichkeit zu bewahren, wurde der Analyseprozesses eindimensional, das heißt, nur für eine Betrachtungsebene, dargestellt. Die Analyse der Ist-Situation muss dennoch parallel auf einzelwirtschaftlicher und auf Basis der Tourismusdestination durchgeführt werden. Das Ergebnis ist jeweils ein Analysepapier, bestehend aus den Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sowie der Konkurrenten, den Chancen und Risiken am Markt und der Kategorisierung der Bezugsgruppen nach kulturspezifischen Kriterien.

### Soll-Positionierung festlegen

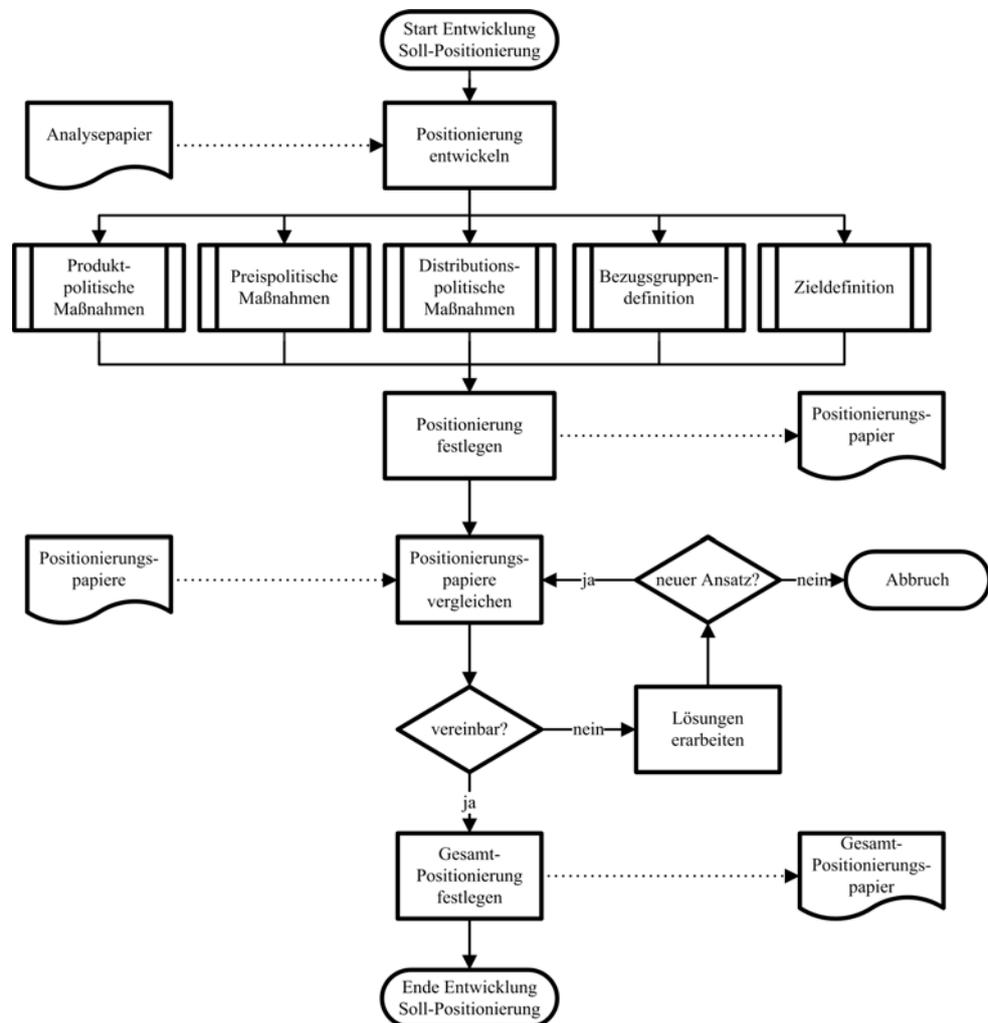


Abbildung 11: Ablauf der Soll-Positionierung

Auch diese Prozessdarstellung ist eindimensional um eine übersichtliche Darstellung zu gewährleisten. Jedes einzelwirtschaftliche Unternehmen und auch die Tourismusdestination muss die Soll-Positionierung für sich selbst durchführen. Die einzelnen Positionierungspapiere werden miteinander verglichen um zu sehen, ob sie zu einer Gesamt-Positionierung vereinbaren sind.

### Kommunikationsregeln festlegen

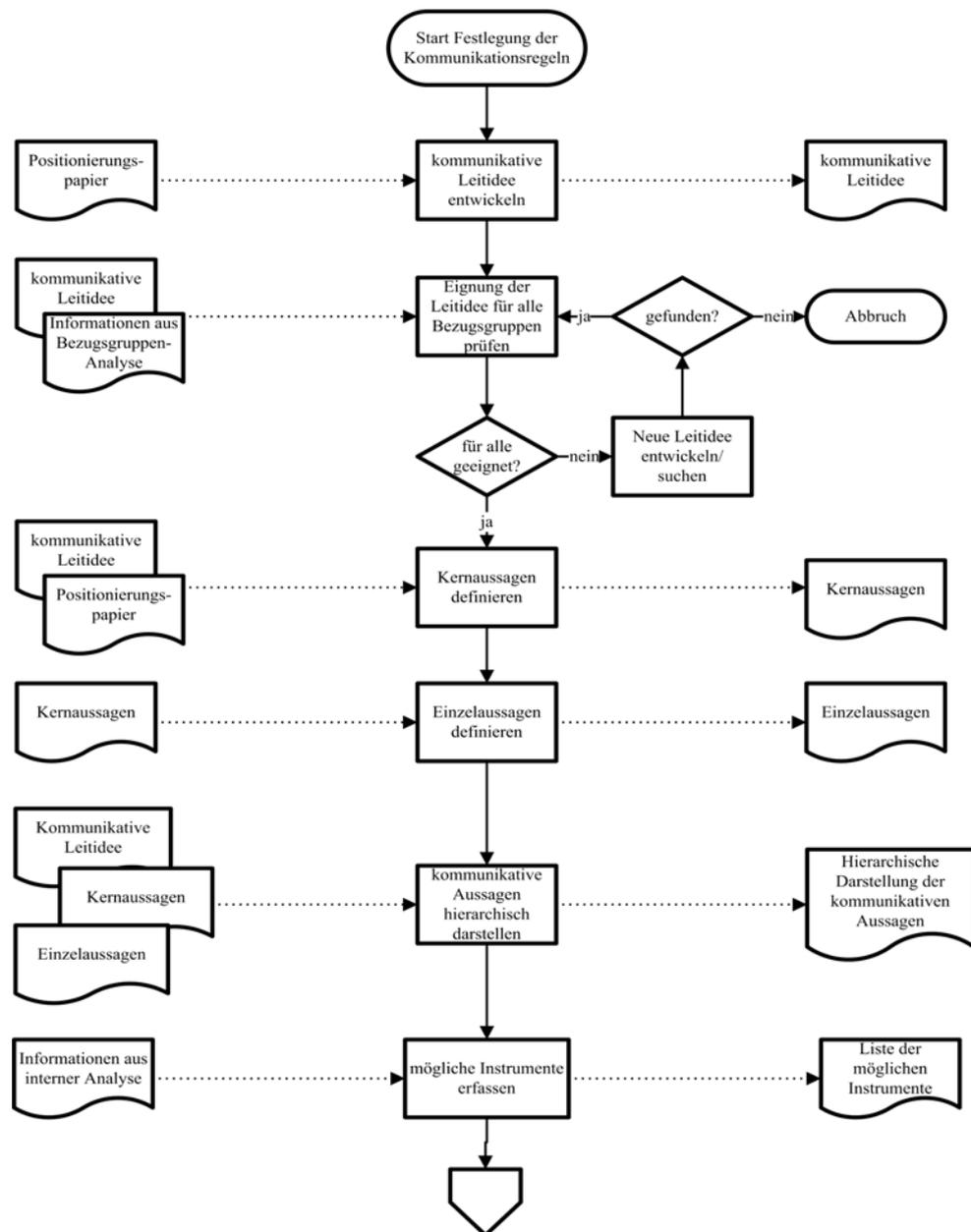
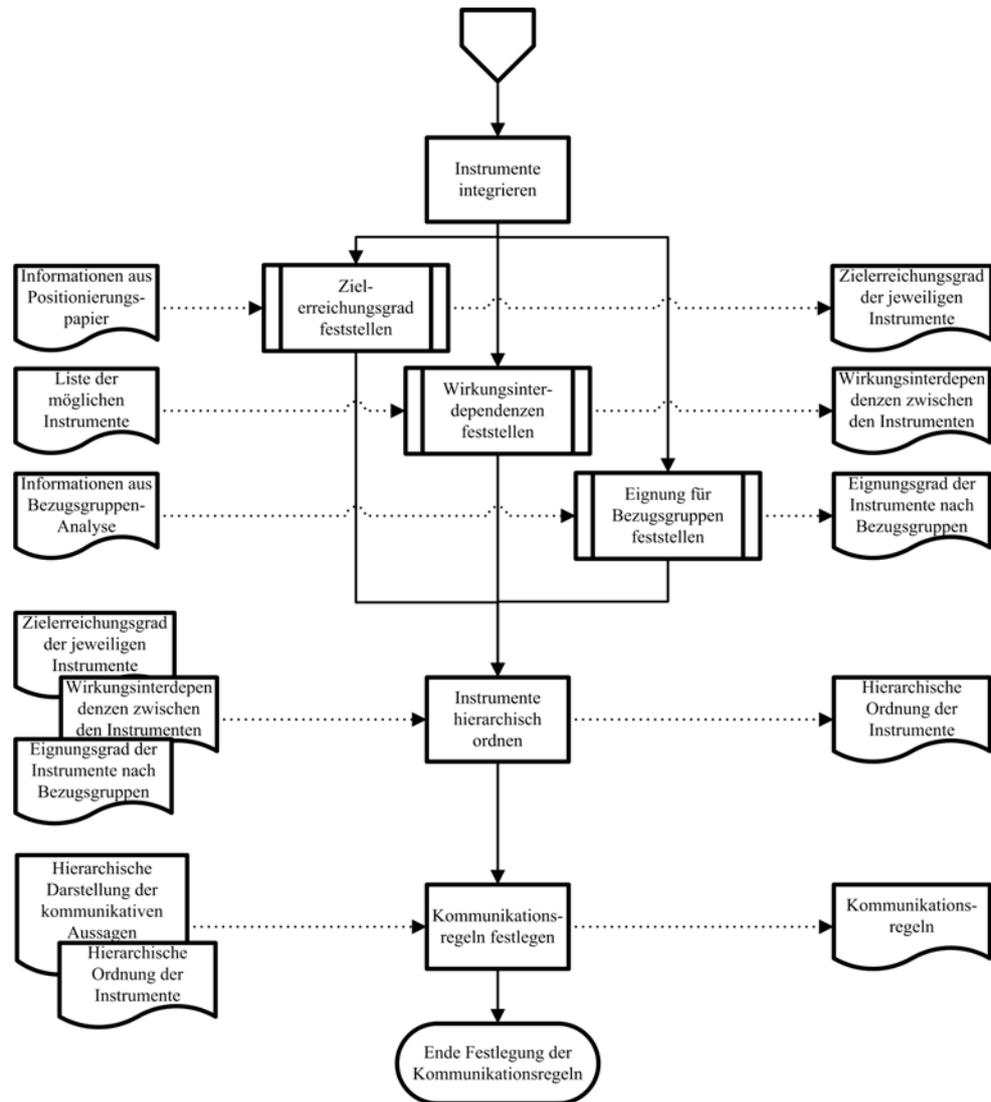


Abbildung 12: Ablauf der Festlegung der Kommunikationsregeln (Teil 1)



**Abbildung 13: Ablauf der Festlegung der Kommunikationsregeln (Teil 2)**

Ausgehend von den entwickelten Kommunikationsregeln muss das Kommunikationsbudget nun entsprechend verteilt und adäquate Controllinggrößen müssen gefunden werden.

Bereits die Tatsache, dass der Prozess eindimensional und in einzelnen Teilprozessen dargestellt wurde, beweist, dass ein Ablaufprozess für interkulturelle integrierte Kommunikation für einen Tourismusbetrieb sehr komplex sein kann. Der Ablaufprozess und auch die Abteilungskonstellation muss nach den Vorstellungen und Anforderungen eines jeden Unternehmens konzipiert werden.

## 6 Fazit

*„Nur wer den fremdkulturellen Partner und sich selbst gut kennt, kann in allen Kommunikations- und Kooperationsituationen erfolgreich sein.“<sup>153</sup>*

Die Chinesen wussten schon vor über dreitausend Jahren, als diese Weisheit entstanden ist, dass es Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild gibt und dass diese Unterschiede, wenn sie nicht erkannt werden, zu Problemen führen können. Weiters wussten sie auch, dass Kenntnisse über den (fremdkulturellen) Gegenüber und dessen kulturellen Eigenheiten Voraussetzungen sind, um erfolgreich zu kommunizieren und zu kooperieren.

Demzufolge ist eine umfangreiche und detaillierte Recherche, Analyse und Dokumentation der Bezugsgruppen ausschlaggebend dafür, dass Unternehmen gezielt und erfolgreich kommunizieren können. Zusätzlich kann eine bessere Wirkung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen erzielt werden, wenn innerhalb der Maßnahmen eine Integration stattfindet. Allerdings hat sich im Laufe dieser Arbeit herausgestellt, dass es nicht möglich ist, die kulturspezifische Ansprache der Bezugsgruppen und eine vollkommene Abstimmung, also Integration der Kommunikationsmaßnahmen durchzuführen. Obwohl auch lokale und regionale Unternehmen mit einer kulturellen Inkonsistenz innerhalb ihrer Bezugsgruppen konfrontiert sein können, betrifft interkulturelle integrierte Kommunikation hauptsächlich international tätige Unternehmen. Diese müssen für sich selbst entscheiden, ob eine vollkommene Integration, also Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen wichtiger ist, oder dass Bezugsgruppen gewohnte kulturelle Werte, Normen, etc. in der Kommunikation wieder finden. Ein Konzept, bei dem sowohl interkulturelle als auch integrierte Aspekte der Kommunikation berücksichtigt werden, könnte in zehn Schritten erfolgen, wobei einige Besonderheiten auftreten und berücksichtigt werden müssen.

---

<sup>153</sup> Vgl. Thomas, 2003d, S. 13.

Eine Wirtschaftbranche, in der interkulturelle integrierte Kommunikation von großer Bedeutung sein könnte, ist die Tourismusbranche. Eine Kategorisierung der Bezugsgruppen nach kulturspezifischen Merkmalen bietet sich hier sehr an. Allerdings sind auf Grund der Besonderheiten der Tourismusbranche an sich und insbesondere der Tourismuskommunikation einige zusätzliche Kriterien zu beachten (Beispiel: Organisationsform nach dem föderalistischen Prinzip). Die Entwicklung eines Ablaufmodells für interkulturelle integrierte Kommunikation für die Tourismusbranche hat gezeigt, dass es ein sehr komplexer Prozess sein kann, bei dem zahlreiche Faktoren zu berücksichtigen sind. Allerdings hat interkulturelle integrierte Kommunikation besonders für die Tourismusbranche großes Potential, die Effektivität und Effizienz der Kommunikationsmaßnahmen zu steigern.

Mit dem 10-Schritte-Konzept und dem exemplarischen Ablaufmodell wurden erste Überlegungen zur interkulturellen integrierten Kommunikation angestellt, die in Zukunft für einige Unternehmen und besondere Branchen an Bedeutung gewinnen wird. In welcher Weise sie genau geplant und durchgeführt werden wird, bedarf noch einiger Forschungsarbeiten in Theorie und Praxis.

## Literaturverzeichnis

- Brislin, R.W. (1981):** Cross-cultural encounters – Face-to-face interaction, New York/Frankfurt: Elsevier
- Bruck, P.A. (1994):** Interkulturelle Entwicklung und Konfliktlösung, In: Luger, K./Renger R.: Dialog der Kulturen. Wien 1994, S. 343-357
- Bruhn, Manfred (2005):** Kommunikationspolitik, 3. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Bruhn, Manfred (2006):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Buhalis, Dimitios (2001):** Tourism distribution channels: practices and processes, In: Buhalis, Dimitrios/Laws, Eric (2001): Tourism Distribution Channels. Practices, Issues and Transformations, London: Thomson Learning, S. 7-32
- Endruweit, Günter/Trommsdorff, Gisela (2002):** Integration. In: Wörterbuch der Soziologie, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH
- Freyer, Walter (2007):** Tourismus-Marketing – Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 5. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Fuchs-Heinritz, Werner (1994):** Integration, In: Lexikon zur Soziologie, 3. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Glaser, Evelyne (2003):** Fremdsprachenkompetenz in der interkulturellen Zusammenarbeit, In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1, Göttingen, S. 74-93
- Hatzer/Layes (2003):** Interkulturelle Handlungskompetenz, In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1, Göttingen, S. 138-148
- Hickethier, Knut (2003):** Einführung in die Medienwissenschaft, Stuttgart: J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH

- Joas, Hans (2001):** Lehrbuch der Soziologie, Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH
- Kammhuber, Stefan (2003a):** Interkulturelle Rhetorik, In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1, Göttingen, S. 274-286
- Kammhuber, Stefan (2003b):** Interkulturelle Verhandlungsführung, In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1, Göttingen, S. 287-296
- Kammhuber, Stefan (2003c):** Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation, In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1, Göttingen, S. 297-306
- Kirchner, Karin (2001):** Integrierte Unternehmenskommunikation: Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH
- Kotler, Philip/Bliemel Friedhelm (2001):** Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart: Pearson Studium, 10. Auflage
- Kotler, Philip et.al. (2003):** Grundlagen des Marketing, 3. Auflage, München: Pearson Education Deutschland GmbH
- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W. (1967/1968):** Differentiation and Integration in Complex Organizations, In: Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 1, S. 1-47.
- Layes, Gabriel (2003a):** Interkulturelles Identitätsmanagement, In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1, Göttingen, S. 117-125
- Layes, Gabriel (2003b):** Interkulturelles Lernen und Akkulturation, In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1, Göttingen, S. 126-137
- Lüsebrink, Hans-Jürgen (2005):** Interkulturelle Kommunikation – Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer, Stuttgart: J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH
- Maletzke, Gerhard (1996):** Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH

- Meffert, H. (1986):** Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler
- Metzger, Wolfgang/Erkl, Heiner (1966):** Allgemeine Psychologie – Wahrnehmung und Bewusstsein, 2. Auflage, Göttingen: Hogrefe
- Metzger, Wolfgang (1966):** Figural-Wahrnehmung, In: Metzger, Wolfgang/Erkl, Heiner (Hrsg.): Allgemeine Psychologie – Wahrnehmung und Bewusstsein, 2. Auflage, Göttingen: Krammer S. 693-722
- Opaschowski, Horst W. (2001):** Das gekaufte Paradies. Tourismus im 21. Jahrhundert, Hamburg: B-A-T Freizeit-Forschungsinstitut GmbH
- Schlögl, Gerhard (2003):** Integrierte Unternehmenskommunikation. Vom einzelnen Werbemittel zur vernetzten Kommunikation, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Schroll-Machl, Sylvia (2003):** Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht
- Schweiger, G./Schrattenecker, G. (2001):** Werbung: Eine Einführung, 5.Auflage, Stuttgart: Lucius und Lucius
- Straub, Jürgen et.al. (2000):** Psychologie – Eine Einführung. Grundlagen, Methoden, Perspektiven, 3. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG
- Stumpf, Siegfried (2003):** Interkulturelles Management, In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 2, Göttingen, S. 245-258
- Thomas, Alexander, et al. (2003):** Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Thomas, Alexander, et. al. (2003):** Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und Interkulturelle Berufstätigkeit, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Thomas, Alexander (2003a):** Kultur und Kulturstandards, In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1, Göttingen, S. 19-31

- Thomas, Alexander (2003b):** Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle,  
In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation  
und Kooperation Band 1, Göttingen, S. 44-59
- Thomas, Alexander (2003c):** Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunika-  
tion und Kooperation, In: Thomas, Alexander u.a.: Handbuch Interkultu-  
relle Kommunikation und Kooperation Band 1, Göttingen, S. 94-116
- Thomas, Alexander (2003d):** Einführung, In: Thomas, Alexander u.a.:  
Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1,  
Göttingen, S. 7-15
- Wottreng, Stephan (2005):** Handbuch Handlungskompetenz. Einführung  
in die Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz, 5. Auflage, Oberentfel-  
den: Sauerländer Verlag
- Zeuschel, Ulrich (2003):** Interkulturelles Projektmanagement, In: Thomas,  
Alexander u.a.: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Koopera-  
tion Band 1, Göttingen, S. 307-323
- Zimbardo, Philip G. (1978):** Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung  
für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik, Berlin, Heidel-  
berg: Springer Verlag Berlin