

# **Die Zeit – Chancenbeilage : Geschmacksgrenzen**

Die Zeit, Hamburg, Germany  
Die Zeit, Hamburg, Germany

# DIE ZEIT

Geschmacksgrenzen

Ob Auto, Pudding oder Waschmittel Hersteller müssen ihre Produkte regionalen Vorlieben anpassen

Von Corina Weber

Die 24 Mitarbeiter des »Moonraker«-Teams haben Großes vor. Zwar wollen sie nicht den Weltraum, aber immerhin den amerikanischen Markt erobern. Dazu erforschen sie die Amerikaner, als hätten sie es mit Außerirdischen zu tun: Was sind das für Wesen? Wie leben sie? Wie bewegen sie sich von einem Ort zum anderen? Wie oft und was essen sie? Welche Musik hören sie? Wochenlang rücken die Moonraker-Mitarbeiter ausgewählten Bewohnern Amerikas im Alltag mit Videokameras auf die Pelle: beim Einkaufen, beim Autofahren, beim Kochen, beim Fernsehen, beim Ausgehen. Jedes noch so kleine Detail, darunter auch die Größe der Kaffeebecher, wird dokumentiert. Foto: Udo Geisler BILD

Die Mission der Moonraker: nach Abschluss ihrer Erkundungen einen modernen VW zu entwerfen, der exakt in das Leben der Amerikaner passt und ihnen auch gefällt. Der VW-Konzern gehört damit zu den Unternehmen, die begriffen haben, dass sie die kulturellen Unterschiede und Vorlieben in anderen Ländern nicht länger unterschätzen dürfen. »Wir können unsere europäischen Modelle nicht eins zu eins auf den US-Markt übertragen«, erklärt der Sprecher des VW-Konzerns Hartwig von Saß. Es gab mal eine Zeit, da trafen der Käfer und der VW Bus das Lebensgefühl der Amerikaner und verkauften sich auch jenseits des Atlantiks prima, doch das ist vorbei.

»Es gibt eine Renaissance des Regionalen und Lokalen«

Seit einigen Jahren hat VW auf dem amerikanischen Markt mit Absatzproblemen zu kämpfen. Deshalb haben die Wolfsburger im Sommer 2004 ihr interdisziplinäres Moonraker-Team ins Leben gerufen. Seither wissen sie mehr: etwa dass amerikanische Mütter den Kindersitz gern in der Mitte der Autorückbank anbringen und nicht wie in Deutschland rechts oder links, dass die amerikanische Hausfrau pro Einkauf im Durchschnitt 4,7 Kilo Zucker kauft, die deutsche nur ein Kilo, aber auch wie viel Lebenszeit Amerikaner in ihrem Auto verbringen. Ein Fahrzeug für den amerikanischen Markt müsse Fortbewegungsvehikel und Lebensraum in einem sein, erläutert von Saß, ausgestattet mit einer anderen Rückbank für Kindersitze im Mittelbereich, größeren Sitzflächen für dickere Menschen und riesigen Kofferräumen für Großeinkäufe. In Reichweite des Fahrers muss ein Kaffeebecherhalter zu finden sein, und zwar in Größe XXL, sowie genügend Platz für Berge von Take-away-Burgern. Insgesamt acht Kundengruppen mit speziellen Mobilitätsbedürfnissen konnte das Moonraker-Team durch seine Alltagserkundungen jenseits des Atlantiks definieren.

»Die Menschen haben zwar überall auf der Welt ähnliche Bedürfnisse, aber wie sie diese ausleben und befriedigen, ist doch sehr unterschiedlich«, erläutert Professor Bodo Schlegelmilch, Leiter des Lehrstuhls für internationales Marketing an der Wirtschaftsuniversität Wien. Die Globalisierung hat weder die Märkte noch die Menschen und ihre Geschmäcker völlig gleichgemacht. Obwohl das in den achtziger Jahren berühmte Forscher wie der Harvard-Business-School-Professor Theodore Levitt begeistert prophezeiten. Ein Produkt, ein Weltmarkt ein Irrtum, den viele Firmen teuer bezahlten. »Die simple Globalisierungseuphorie funktionierte nicht, sie war schon immer eine Fata Morgana«, sagt Professor Stefan Müller, Leiter des Marketing-Instituts an der TU Dresden und Autor eines knapp tausendseitigen Buches über Fallstricke und Herausforderungen des interkulturellen Marketings.

Nicht trotz, sondern gerade wegen der fortschreitenden Globalisierung beobachtet Müller »eine Renaissance des Regionalen und Lokalen«. Die Menschen besinnen sich wieder mehr auf ihre kulturellen Prägungen und Identitäten. Will ein Unternehmen erfolgreich seinen Fuß in ein fremdes Land setzen und dessen Bewohner als Kunden gewinnen, schlägt Müller vor, das Land nicht länger nach dem Zufallsprinzip auszusuchen,

sondern nach der kulturellen Nähe zum eigenen Land. Oder eben das Produkt anzupassen an die regionalen Vorlieben und Traditionen.

Dem Haribo–Goldbären gelang so ein Eroberungsfeldzug rund um den Globus – aber eben nicht dem deutschen Exemplar. »Bei uns wird mit Pflanzenauszügen gefärbt, in den USA können wir das nicht verkaufen. Die Amerikaner wollen unsere Gummibären knallbunt und mit den künstlichen E–Farbstoffen«, sagt Unternehmenssprecher Marco Alfter. In muslimischen Ländern darf aus religiösen Gründen keine Schweinegelatine verwendet werden, also werden dort Goldbären mit Agar–Agar und Maisstärke gemacht, schmecken klebriger. In bestimmten asiatischen Regionen, wo keine Tierformen verzehrt werden dürfen, darf der Goldbär kein Goldbär sein und nur als Blume oder in anderen symbolischen Formen ins Regal.

Manche Geschmacksgrenzen laufen sogar quer durch ein Land: So teilt die Lakritze immer noch Deutschland. Mit jeder Meile in Richtung Norden nehmen Beliebtheit und Verbrauch zu. Im Süden Deutschlands wird Lakritze als »Bärendreck« verschmäht. Skandinavische Länder sind eindeutige Lakritzländer, Süddeutschland, Spanien und Italien gelten als Fruchtgummiregionen bei Haribo.

Im westfälischen Bielefeld, wo das Lebensmittelunternehmen Dr. Oetker seinen Sitz hat, ist der Lokalpatriotismus besonders ausgeprägt, aber offenbar ebenso die Sensibilität dafür, die eigenen Rezepte je nach Land an die verschiedenen Präferenzen und Prägungen anzupassen: Die Polen lieben den Dr.–Oetker–Pudding steif – da muss Kartoffelstärke rein. Die Franzosen wollen ihren Pudding dagegen leicht. »Die Puddingmentalität ist in vielen Ländern anders, das ist kulturbedingt«, erklärt Rainer Lührs, Geschäftsführer für Marketing.

Spanier spülen ihr Geschirr gerne unter kaltem fließendem Wasser

Lebensmittel gelten als besonders kultursensible Güter. Das mag jedem noch einleuchten. Aber wieso Spülmittel und Waschpulver? Seit 20 Jahren strömen Mitarbeiter des Düsseldorfer Henkel–Konzerns aus, um Menschen überall auf der Welt bei der Hausarbeit zuzusehen. So haben sie beobachtet, dass die Spanier ihr Geschirr unter kaltem fließendem Wasser spülen und deshalb speziell für den spanischen Markt ein Pril mit anderer chemischer Zusammensetzung entwickelt. »Wir haben früh gelernt, dass wir nicht eine Nation wie Spanien oder gar den gesamten Nahen Osten zu einer Verhaltensänderung erziehen können, deshalb passen wir unsere Produkte an«, sagt Hans–Willi Schroiff, Leiter der Marktforschung bei Henkel. Für ihn kommt es »suizidalem Verhalten« gleich, wenn Unternehmen glauben, ihre Produkte nicht den Konsumenten anderer Kulturen anpassen zu müssen. Sein Rückschluss aus zwei Jahrzehnten Haushaltsforschung: »Wir sehen zwar schon eine Konvergenz von urbanen Lebensstilen, sind aber weit entfernt von einer Homogenisierung.«

So hatte der Konzern zwar mit seinen Konzentratprodukten für Waschmittel in Deutschland und den Niederlanden Erfolg, in Italien aber keine Chance. Jahrelang haben sich die Marketingleute vergeblich bemüht, die Italiener von ihrem neuen umweltfreundlichen Konzentratprodukt zu überzeugen, doch Italiener kaufen nur große Waschmittelpackungen. Basta.

Wie weit die Menschen davon entfernt sind, sich homogen zu verhalten, lässt sich auch am Schmutz beobachten, den sie produzieren. Die Fleckenweltkarte bei Henkel offenbart es: In asiatischen Ländern verschmutzen Sojaflecken besonders häufig die Wäsche, in Lateinamerika eher Chiliflecken, in Italien Tomatenmark. Entsprechend werden die Waschmittel, die weltweit unter der Marke Persil verkauft werden, an diese Fleckenlandkarte angepasst und sind mindestens so unterschiedlich wie die 400 verschiedenen Waschmaschinentypen, die Henkel auf dem Globus eingesammelt und in seine Düsseldorfer Labortrakte gebracht hat, um seine »Flechlösekompetenzen« dem Schmutz der Welt anzupassen.

Noch stärker als ihre Produkte müssen die Unternehmen aber ihre Werbung weltweit variieren, wenn sie nicht einen Flop erleben wollen, empfiehlt Marketing–Experte Schlegelmilch von der Wirtschaftsuniversität Wien. Schlegelmilch warnt gar vor einem »Minenfeld«, in das Unternehmen in fremden Kulturen geraten können. Sogar bei einer echten Weltmarke wie Coca–Cola werbe deshalb der US–Konzern je nach Land und Kultur mit 140 völlig unterschiedlichen Radiospots für sein Getränk. Und auch Coca–Cola ist nicht immer gleich

Coca-Cola. Das weltberühmte Rezept sei entgegen aller hartnäckigen anders lautenden Gerüchte nicht überall dasselbe: In arabischen Ländern ist mehr Zucker drin, weil die Menschen es dort eben süßer lieben.

***DIE ZEIT 04.05.2006 Nr.19***

19/2006