



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

UNIVERSITY OF MODENA AND REGGIO EMILIA
Department of Studies on Language and Culture

Degree Programme: LACOM - Languages for Communication in
international enterprises and organizations

**Die Bedeutung der Mehrsprachigkeit in der Kommunikation
zwischen Marken und Endverbrauchern: die Fallstudie Liu Jo**

Supervisor:

Prof. U. A. Kaunzner

Thesis of:

Rosa Di Sarno

Co-Supervisor (*if any*)

Prof. G. Diani

Academic Year 2025 -2026

Abstract

Diese Arbeit analysiert die Rolle der Mehrsprachigkeit in der Markenkommunikation mit Fokus auf die interkulturellen Unterschiede zwischen Italien und Deutschland. Nach einer theoretischen Einführung in Modelle der Kulturanalyse erfolgt eine Erläuterung der Bedeutung mehrsprachiger und interkultureller Kompetenzen für die Effektivität der Markenkommunikation erläutert. Anhand der Fallstudie Liu Jo wird anschließend die Kommunikation im DACH-Markt untersucht, mit besonderem Fokus auf den deutschen Markt.

Die Studie zeigt, dass die italienische Kommunikation tendenziell emotionaler und impliziter ist, während die deutsche Kommunikation stärker direkt und informationsorientiert ausgerichtet ist. Für die Analyse werden qualitative und quantitative Methoden kombiniert, darunter die Auswertung von Kundenbewertungen, die Analyse des Kundenservice sowie die Betrachtung von *Conversion Rate*. Die Untersuchung zeigt, dass die Verwendung der deutschen Sprache zwar korrekt verwendet wird, jedoch deutliche Defizite in der Lokalisierung bestehen. Insbesondere die Auswahl der beworbenen Produkte, der *Tone of Voice* sowie einige Zusatzservices sollten nicht nur sprachlich, sondern vor allem kulturell stärker angepasst werden, um die Ergebnisse zu optimieren.

Abstract

This thesis analyses the role of multilingualism in brand communication, with a focus on intercultural differences between Italy and Germany. Following a theoretical introduction to models of cultural analysis, the importance of multilingual and intercultural competencies for the effectiveness of brand communication is explained. Using the case study of Liu Jo, the communication strategy in the DACH market is examined, with particular emphasis on the German market.

The study shows that Italian communication tends to be more emotional and implicit, whereas German communication is more direct and information oriented. The analysis combines qualitative and quantitative methods, including the evaluation of customer reviews, the analysis of customer satisfaction, and the examination of conversion rates. The findings indicate that the use of the German language is grammatically correct, but shows

clear deficiencies in localization. The selection of promoted products, the tone of voice, and certain additional services should be adapted not only linguistically but, above all, culturally in order to optimize results.

Abstract

La presente tesi analizza il ruolo del multilinguismo nella comunicazione dei brand, concentrandosi sulle differenze interculturali tra Italia e Germania. Dopo un'introduzione teorica ai modelli di analisi culturale, viene illustrata l'importanza delle competenze multilinguistiche e interculturali per l'efficacia della comunicazione dei brand. Attraverso il caso di studio di Liu Jo, viene esaminata la strategia di comunicazione nel mercato DACH, con particolare attenzione al mercato tedesco.

Lo studio mostra che la comunicazione italiana tende ad essere più emotiva e implicita, mentre quella tedesca è più diretta e orientata all'informazione. L'analisi combina metodi qualitativi e quantitativi, tra cui la valutazione delle recensioni dei clienti, l'analisi della soddisfazione dei clienti e lo studio dei tassi di conversione. I risultati indicano che l'uso della lingua tedesca è grammaticalmente corretto, ma presenta alcune evidenti carenze in termini di localizzazione. La selezione dei prodotti promossi, il tone of voice e alcuni servizi aggiuntivi dovrebbero essere adattati non solo dal punto di vista linguistico, ma soprattutto culturale, al fine di ottimizzare i risultati.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1. Grundlagen der interkulturellen Kommunikation (Italien vs. Deutschland)	2
1.1. Kultur und interkulturelle Kommunikation	2
1.2. Klassische Modelle zur Kulturanalyse	6
1.2.1. Das <i>High-Context-/ Low-Context</i> -Modell nach Hall	6
1.2.2. Die Theorie der Kulturdimensionen nach Hofstede.....	8
1.2.3. Theorie der Kulturstandards nach Thomas	10
1.3. Kulturelle Unterschiede zwischen Italien und Deutschland	12
1.3.1. Italien und Deutschland im Vergleich nach dem Kulturmodell von Hall	14
1.3.2. Die deutschen und italienischen Kulturstandards nach Hofstede	15
1.3.3. Die Kulturstandards Italiens und Deutschlands nach Thomas	19
2. Kommunikation und Mehrsprachigkeit	22
2.1. Mehrsprachigkeit im modernen Marktumfeld	22
2.2. Bedeutung der Mehrsprachigkeit in der Außenkommunikation	26
2.2.1. Externe Kommunikation durch den <i>Tone of Voice</i>	31
2.3. Mehrsprachigkeit im Kundenservice	33
2.4. Deutsch als Brückensprache im italienischen Exportmarkt	36
3. Fallstudie Liu Jo	41
3.1. Das Unternehmen Liu Jo	41
3.1.1. Liu Jo und die Exelite Gruppe.....	44
3.2. Forschungsziele, Hypothesen und Methoden	46
3.3. Liu Jo und der DACH-Markt	48
3.4. Liu Jo <i>Tone of Voice</i>	52
3.5. Liu Jo Kundenservice: Unterschiede zwischen Italienisch und Deutsch	55
3.5.1. Unterschiede zwischen den Kontaktgründen	57
3.5.2. Unterschiede in der Kundenzufriedenheit.....	60
3.5.3. Analyse der Kundenantworten	66
3.6.3. Analyse der Newsletter	78
3.7. Ergebnisse und Diskussion	81
Schluss und Ausblick	85

Einleitung

Im aktuellen Kontext der fortschreitenden digitalen Globalisierung stehen Marken im E-Commerce-Sektor vor einer immer komplexeren Herausforderung: der effektiven Kommunikation mit Kunden aus unterschiedlichen sprachlichen und kulturellen Umfeldern. Die einfache Übersetzung von Inhalten oder die Verwendung einer Verkehrssprache wie Englisch reichen nicht aus, um eine effektive Kommunikation zu gewährleisten. Die Marke muss unbedingt Lokalisierungsstrategien entwickeln und die Botschaft an die Erwartungen, Verhaltensweisen und kulturellen Codes der verschiedenen Märkte anpassen.

Sprache und Mehrsprachigkeit spielen daher eine strategische Rolle. Neben ihrer informativen Funktion kommt ihnen eine Schlüsselrolle beim Aufbau von Vertrauen, beim Abbau von Unsicherheit und bei der Erleichterung von Entscheidungsprozessen zu.

Der Studie geht eine theoretische Darstellung der Mehrsprachigkeit, der Unterschiede zwischen den kulturellen Standards verschiedener Länder und der Bedeutung der Mehrsprachigkeit auf dem heutigen Markt voraus. Darauf folgt die Fallstudie zur Marke Liu Jo mit einem Schwerpunkt auf den Unterschieden zwischen Italien und Deutschland sowie dem DACH-Markt im Allgemeinen. Anhand der Analyse interner Daten aus den Bereichen Logistik, Kundenservice und Marketing zielt die Studie darauf ab, zu verstehen, inwieweit die sprachliche und kulturelle Lokalisierung die Interaktion mit dem Kunden und die Unternehmensergebnisse beeinflusst.

Das Ziel der Studie ist daher nicht nur die Beschreibung, sondern auch die Interpretation. Es soll die Dynamik zwischen Sprache, Kultur und Handlungsweisen verdeutlicht werden. Dabei wird aufgezeigt, wie sich kommunikative Entscheidungen konkret auf das Verhalten der Nutzer auswirken können. Die Untersuchung soll zu einer Reflexion über die Rolle der mehrsprachigen Kommunikation in den Internationalisierungsprozessen von Unternehmen beitragen.

1. Grundlagen der interkulturellen Kommunikation (Italien vs. Deutschland)

Für eine korrekte Analyse der interkulturellen Kommunikation zwischen Italien und Deutschland muss zunächst der Begriff *Kultur* definiert und seine Rolle innerhalb der Kommunikationsprozesse geklärt werden. In dem heutigen globalisierten Wirtschaftskontext, in dem Marken häufig über ihre nationalen Grenzen hinweg agieren, ist Kultur nicht mehr nur ein symbolischer Rahmen, sondern eine Variable, die die Wahrnehmungen, Erwartungen, Interpretationen und Verhaltensweisen der Kommunikationsbeteiligten beeinflussen kann. Darüber hinaus haben die Internationalisierung der Wirtschaftsprozesse, die Intensivierung der internationalen Beziehungen und die Digitalisierung der Markenkommunikation dazu geführt, dass Unternehmen heute in pluralistischen sprachlichen und kulturellen Kontexten agieren.

1.1. Kultur und interkulturelle Kommunikation

Der Ursprung des Wortes *Kultur* liegt im lateinischen Begriff *colere*, der „bewirtschaften“, „bewohnen“, oder auch „pflegen“ bedeutet. In der Antike bezog sich der Begriff auf die Bewirtschaftung der Felder und damit im übertragenen Sinne auf die Veränderung der Natur durch menschliches Eingreifen. Bereits in der Römerzeit begann sich die Konnotation zu wandeln. Cicero beschrieb in seinem berühmten Zitat *Cultura animi* die Philosophie als Kultivierung der Seele (De Luca, 2005). Damit meinte er, dass man durch die ethische und intellektuelle Bildung des Individuums die innere Verbesserung anstreben sollte.

Der Begriff nahm dann dank des deutschen Philosophen Johann Gottfried Herder eine neue Bedeutung an. Er verband diesen Begriff mit dem einzigartigen und spezifischen Ausdruck, der ein Volk charakterisiert. Er definierte ihn als einen echten *Volksggeist*, der sich durch Sprache, Literatur, Kunst und Traditionen manifestiert. Diese Interpretation ist auch heute noch sehr wichtig für unser Verständnis von Kultur. Sie unterstreicht, dass es kein universelles Verständnis von Kultur gibt. Stattdessen gibt es viele verschiedene Kulturen, die mit einzelnen Völkern und ihren historischen und sozialen Kontexten verbunden sind.

Die Definition des deutschen Philosophen und Theologen stand jedoch im Gegensatz zum französischen Begriff der Aufklärung *civilisation*. Letzterer war mit der Idee eines universellen Fortschritts verbunden. Dieses Konzept geht davon aus, dass Rationalität, Wissenschaft, politische Institutionen und die Verbesserung sozialer Strukturen die Entwicklung der gesamten Menschheit beeinflussen. Es stehen also zwei unterschiedlichen

Auffassungen von Kultur gegenüber. Auf einer Seite steht ein pluralistisches Konzept, das mit der Identität einzelner Völker verknüpft ist (*Kultur*). Auf der anderen Seite steht eine universalistische Vision, die auf den gemeinsamen Fortschritt orientiert ist (*civilisation*).

Ende des 19. Jahrhunderts wurde der Begriff der Kultur systematischer definiert. Der britische Anthropologe Edward Burnett Tylor formulierte eine der ersten wissenschaftlichen Definitionen. Er beschrieb Kultur als „that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society“ (Tylor, 1920: 1).

Im folgenden Jahrhundert wurde Kultur definiert als „the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another“ (Hofstede, 2001: 9). Mit dem Fortschritt der Technologie verwendet Hofstede eine Metapher aus der Informatik, um Kultur zu erklären. Er beschreibt sie als ein Programm, das die Art und Weise steuert, wie Menschen denken und handeln. So wie eine Software einen Computer zum Laufen bringt, so richtet Kultur aus, wie wir die Realität wahrnehmen und interpretieren. Hofstede betont auch, dass Kultur nichts Individuelles ist. Sie ist ein kollektives Phänomen, das von einer Gruppe geteilt wird. Sie entsteht durch Sozialisation und ist ein integraler Bestandteil einer Gemeinschaft. Aus diesem Grund wird sie von denjenigen, die ihr angehören, oft nicht bemerkt bzw. reflektiert. Sie wird als etwas Normales und Natürliches erlebt.

Wenn Kultur die Gesamtheit der geteilten Bedeutungen ist, die das soziale Handeln einer Gruppe leiten, dann ist Kommunikation das Mittel, durch das diese Bedeutungen ausgedrückt, vermittelt und kontinuierlich verhandelt werden können. Kultur und Kommunikation sind keine zwei getrennten Bereiche. Sie sind miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig. Daher behauptet Hall: „Culture is communication and communication is culture“ (Hall, 1959: 218). In jeder kommunikativen Handlung ist immer auch die Kultur der beteiligten Personen anwesend. Sie manifestiert sich in der Art zu sprechen, in der Struktur der Rede, im Umgang mit Zeit, im Gebrauch von Stille, in Gesten und in der Körperhaltung. Kultur ist also der Bezugskontext, der Kommunikation möglich und verständlich macht. Aus theoretischer Sicht ist Kommunikation ein Prozess, durch den Bedeutung konstruiert und geteilt wird. Ideen, Informationen, Emotionen oder Signale werden zwischen zwei oder mehr Personen, den Gesprächspartnern, ausgetauscht.

Das Wort „kommunizieren“ stammt vom lateinischen *communicare* ab, was „gemeinsam machen“ bedeutet. Kommunizieren ist also etwas, das man mit anderen teilt. Es ist ein dynamischer Prozess, der nur dann Bedeutung hat, wenn mehrere Personen daran

teilnehmen. Kommunikation umfasst nicht nur die verbale Sprache, sondern auch Gestern, Körperhaltung, Mimik, *Tone of Voice* und eine Reihe anderer nonverbaler Merkmale.

In ihrem Buch *The Mathematical Theory of Communication* (1949) stellen Claude Shannon und Warren Weaver ein lineares Kommunikationsmodell vor. Ihrer Meinung nach besteht Kommunikation aus bestimmten Elementen: einer Informationsquelle, einem Sender, einem Kanal, einem Empfänger und einem Ziel. Ihre Theorie ist mathematisch formuliert. Auf diese Weise legte sie den Grundstein für die Informationstheorie als wissenschaftliche Disziplin. Das Modell hatte großen Einfluss auf die Entwicklung der Telekommunikation, der Informatik und der Codetheorie und beeinflusste schließlich auch die moderne Digitaltechnik. Ein zentrales Element ihrer Theorie ist das Konzept des Rauschens. Rauschen ist eine Störung, die die Nachricht während der Übertragung verändern kann. Dadurch kann die empfangene Nachricht von der vom Sender beabsichtigten Nachricht abweichen. Rauschen führt somit zu einer gewissen Unsicherheit im Kommunikationsprozess (Shannon & Weaver, 1949: S. 4-6).

Im mathematischen Modell von Shannon und Weaver war Rauschen vor allem mit technischen Problemen verbunden. Es handelte sich um Signalverzerrungen während der Übertragung. Betrachtet man das Konzept jedoch in einem sozialen und internationalen Kontext, ändert sich seine Bedeutung. Rauschen ist nicht nur technischer Natur, sondern kann auch zu sprachlichen Missverständnissen, unterschiedlichen Symbolen, divergierenden Werten oder Interpretationen der Realität führen. Wenn eine Botschaft von einer Kultur in eine andere weitergegeben wird, kann Rauschen auf verschiedene Weisen auftreten. Es kann sich um ein Missverständnis, Stereotypen, eine falsche Übersetzung oder eine falsche Auffassung von Normen und Verhaltensweisen handeln. Aus diesem Grund ist es wichtig zu untersuchen, wie Rauschen in der interkulturellen Kommunikation reduziert werden kann. Das heißt, man muss lernen, die Unterschiede zu erkennen und zu verstehen, sowohl verbale als auch nonverbale.

Das Forschungsgebiet der interkulturellen Kommunikation etablierte sich nach dem Zweiten Weltkrieg. Zu dieser Zeit veränderte sich die Welt schnell. Die internationale Mobilität, die diplomatische Zusammenarbeit und die wirtschaftliche Globalisierung nahmen zu. Interkulturelle Kommunikation befasst sich mit dem Austausch von Bedeutungen zwischen Menschen oder Gruppen unterschiedlicher Kulturen, die, wenn sie miteinander in Kontakt treten, ihre Denkweisen und Interpretationen der Realität vergleichen und koordinieren müssen. Es wird nicht nur die Sprache untersucht. Auch soziale Normen, Gesten, das Verhältnis zur Zeit, Hierarchien, Verhandlungsstile und Denkmodelle werden analysiert. All

diese Elemente haben Einfluss darauf, wie eine Botschaft verstanden wird. Im Gegensatz zur intrakulturellen Kommunikation, bei der Sender und Empfänger ähnliche Codes teilen, ist das Risiko von Rauschen in der interkulturellen Kommunikation größer. Dieselbe Botschaft kann anders interpretiert werden. Beispielweise kann eine direkte Aussage in einer Kultur als klar und selbstbewusst angesehen werden, in einer anderen jedoch als aggressiv. Dies zeigt, dass Bedeutung nicht universell ist. Sie ist sozial konstruiert und hängt vom kulturellen Kontext ab. Um interkulturelle Kommunikation effektiv zu studieren und zu handeln, sind spezifische Kompetenzen erforderlich. Dazu gehören kulturelles Bewusstsein, Empathie, kognitive Flexibilität und Fähigkeit, sowohl Sprache als auch Verhalten anzupassen.

Heutzutage sind Unternehmen auf globalen Märkten tätig und die Arbeitsteams bestehen oft aus Menschen verschiedener Nationalitäten. Auch die Kunden gehören unterschiedlichen Kulturen an, weshalb sich die Marketingstrategien an ein heterogenes Publikum anpassen müssen. Kulturelle Kompetenzen haben daher grundlegende Bedeutung erlangt, da mangelnde interkulturelle Vorbereitung zu internen Konflikten, Verhandlungsmisserfolgen und Reputationsschäden führen kann. Hierfür gibt zahlreiche Beispiele, darunter Übersetzungsfehler, für den lokalen Kontext ungeeignete Werbekampagnen, oder auch Missverständnisse in Geschäftsbeziehungen.

All diese Probleme können erhebliche wirtschaftliche Folgen haben. In diesem Sinne ist Rauschen nicht mehr nur ein theoretisches Konzept. Es ist ein konkreter Faktor, der die Wettbewerbsfähigkeit und das Image eines Unternehmens beeinflussen kann. Auf dem internationalen Markt spielt Kommunikation somit eine zentrale Rolle und wird zu einer strategischen Entscheidung. Unternehmen müssen ein Gleichgewicht zwischen globaler Einheitlichkeit und lokaler Anpassung finden. Es geht darum, zu entscheiden, wie die gleiche Botschaft aufgrund der kulturellen Differenzen unterschiedlich rezipiert wird. Manchmal bleibt die Botschaft in allen Märkten unverändert, während sie in anderen Fällen an die Kultur, die Sprache und die Eigenschaften des Publikums angepasst werden muss, damit sie richtig verstanden wird.

Viele Unternehmen verfolgen eine Strategie, die als *glokal* bezeichnet wird. In diesem Fall bleibt die Identität der Marke, wie das Logo und die Werte, unverändert, während die konkrete Kommunikation an den lokalen Markt angepasst wird. In der heutigen Zeit, die von Digitalisierung und sozialen Medien geprägt ist, ist dieses Gleichgewicht noch schwieriger zu erreichen. Eine für ein lokales Publikum konzipierte Botschaft kann sich schnell weltweit verbreiten. Dies erhöht das Risiko von Missverständnissen und Reputationsschäden. Aus

diesem Grund stellen interkulturelle Kompetenzen einen echten Wettbewerbsvorteil dar. Sie können jedoch nicht allein auf Intuition basieren, sondern müssen auf soliden theoretischen Modellen beruhen. Klassische Modelle der Kulturanalyse bieten nützliche Instrumente zum Verständnis von Werten, Normen und Kommunikationsstilen. Mithilfe dieser Instrumente wird Kultur nicht mehr nur als eines von vielen Elementen betrachtet. Sie wird zu einer konkreten Variable, die analysiert und in Unternehmensstrategien integriert werden kann. Auf diese Weise können Unternehmen bewusster auf dem globalen Markt agieren.

1.2. Klassische Modelle zur Kulturanalyse

Die Idee, Kultur als vergleichbare Variable zu untersuchen, entwickelte sich im Laufe des 20. Jahrhunderts. Anfangs entstanden die Studien in der Kulturanthropologie und wurden später in den neueren internationalen Managementstudien aufgegriffen und erweitert. Die klassischen Modelle können auf zwei große Ansätze zurückgeführt werden. Der erste ist der interpretative und anthropologische Ansatz. In dieser Perspektive wird Kultur als ein System gemeinsamer Bedeutungen und Symbole betrachtet. Der zweite ist der vergleichend-dimensionale Ansatz. Hier ist das Ziel, Variablen zu identifizieren, die zwischen verschiedenen Ländern oder Organisationen gemessen und verglichen werden können.

Unter den wichtigsten Modellen in der wissenschaftlichen Literatur finden wir die von Edward T. Hall, Geert Hofstede und Alexander Thomas. Alle drei gehen von einer anderen Disziplin aus. Hall kommt aus der Anthropologie, Hofstede entwickelt seine Theorie aus der Sozialpsychologie und Thomas nimmt eine interkulturelle psychologische Perspektive ein.

1.2.1. Das *High-Context-/ Low-Context*-Modell nach Hall

Die Kulturtheorie von Edward T. Hall gilt als einer der Meilensteine für die Erforschung der interkulturellen Kommunikation als wissenschaftliche Disziplin. Hall war Anthropologe und arbeitete in den 1950er Jahren für das *Foreign Service Institute* in den USA, und zwar in einer Zeit, in der die internationale Mobilität und die diplomatischen Beziehungen rapide zunahmen. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass ein besseres Verständnis der kulturellen Unterschiede in Kommunikationsprozessen erforderlich war.

Seine wichtigsten Werke, *The Silent Language* (1959), *The Hidden Dimension* (1966) und *Beyond Culture* (1976), sind auch heute noch Bezugstexte für alle, die sich mit der

Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen beschäftigen. Hall geht von der Annahme aus, dass Kultur insbesondere auf einer impliziten Ebene wirkt. Sie ist nicht immer sichtbar, sondern bleibt oft gerade denjenigen versteckt, die ihr angehören. In *The Silent Language* schreibt er: „Culture hides much more than it reveals, and strangely enough what it hides, it hides most effectively from its own participants” (Hall, 1959: 53). Mit dieser Aussage unterstreicht er, dass Kultur wie ein unbewusster Code wirkt, der beeinflusst, wie Menschen die Realität wahrnehmen, Botschaften interpretieren und sich im täglichen Miteinander verhalten. Hall entfernt sich von der Vorstellung, dass Kommunikation nur als verbaler Austausch zu verstehen ist. In seiner Theorie wird den nonverbalen Elementen, dem Kontext und der Beziehung zwischen den Gesprächspartnern große Bedeutung beigemessen. Die Bedeutung hängt seiner Ansicht nach nicht ausschließlich von den verwendeten Worten ab, sondern entsteht aus der Interaktion zwischen Botschaft, Situation und kulturellem Bezugssystem. So wird die lineare Sichtweise der Kommunikation hinter sich gelassen und ein komplexeres und dynamischeres Konzept eingeführt.

Einer der bekanntesten Beiträge von Hall ist die Unterscheidung zwischen hochkontextuellen (*High-Context*) und niedrigkontextuellen (*Low-Context*) Kulturen, die er in *Beyond Culture* entwickelt hat. In hochkontextuellen Kulturen wird ein Großteil der Informationen nicht explizit formuliert. Die Bedeutung liegt oft in Beziehungen, gemeinsamem Wissen und impliziten Bezügen. Der Kommunikationsstil ist eher indirekt und basiert auf langen Beziehungen. Im Gegensatz dazu werden Informationen in niedrigkontextuellen Kulturen klar und explizit formuliert. Die Kommunikation ist hier direkter, strukturierter und auf sprachliche Präzision orientiert.

Ein weiterer zentraler Aspekt seiner Analyse betrifft, wie Kulturen Zeit organisieren. Hall unterscheidet zwischen monochronischen und polychronischen Kulturen. In ersteren wird Zeit als linear und unterteilbar angesehen, wobei Aktivitäten aufmerksam geplant werden und die Einhaltung von Zeitplänen einen hohen Stellenwert hat. In polychronischen Kulturen hingegen wird Zeit flexibler wahrgenommen. Es ist normal, mehrere Aktivitäten gleichzeitig zu verfolgen und zwischenmenschlichen Beziehungen eine höhere Priorität zu geben als starren Zeitplänen.

Schließlich wird in *The Hidden Dimension* das Konzept der Proxemik eingeführt, also die Untersuchung der kulturellen Nutzung von Raum. Hall zeigt, dass die physische Distanz zwischen Menschen nicht zufällig, sondern kulturell determiniert ist. Die Raumgestaltung kann die Wahrnehmung von Nähe, Autorität oder Formalität beeinflussen. In interkulturellen Kontexten können Unterschiede in der zwischenmenschlichen Distanz als übermäßige

Aufdringlichkeit oder als Kälte interpretiert werden. Im internationalen beruflichen Umfeld hilft das Verständnis dieser Aspekte, Missverständnisse zu vermeiden und effektivere und bewusstere Beziehungen aufzubauen.

1.2.2. Die Theorie der Kulturdimensionen nach Hofstede

Der niederländische Soziologe und Psychologe Geert Hofstede entwickelte die Theorie der kulturellen Dimensionen anhand einer groß angelegten empirischen Untersuchung, die zwischen Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre durchgeführt wurde. Zu dieser Zeit arbeitete er bei IBM Europe als Sozialpsychologe und Forschungsleiter. Dort hatte er Zugang zu einem riesigen *Datenpool*, der innerhalb des Unternehmens gesammelt worden war. Es handelte sich um Fragebögen, die von Mitarbeitern des multinationalen Unternehmens in verschiedenen Ländern weltweit ausgefüllt worden waren.

Die Stichprobe war sehr groß und kulturell heterogen, insgesamt wurden mehr als 100.000 Antworten aus über 50 Ländern analysiert. Anfangs war das Ziel der Studie, die Unterschiede in den Arbeitswerten und der Einstellung der Mitarbeiter zu verstehen. Bei der Analyse der Daten stellte Hofstede jedoch fest, dass viele der beobachteten Unterschiede nicht nur vom Unternehmen oder der beruflichen Rolle abhingen. Sie spiegelten vor allem verschiedene nationale und kulturelle Wertesysteme wider. Basierend auf dieser Beobachtung hat Hofstede ein Vergleichsmodell zur Analyse nationaler Kulturen aufgebaut. In einer ersten Phase identifizierte er vier kulturelle Hauptdimensionen: Machtdistanz, Individualismus im Gegensatz zu Kollektivismus, Maskulinität im Gegensatz zu Feminität und Vermeidung von Unsicherheit. Das Modell wurde später um zwei weitere Dimensionen erweitert: Langfristigkeit und Genussorientierung vs. Beherrschung. Anders als die eher qualitativen Ansätze, die zuvor verwendet wurden, führt Hofstedes Theorie eine systematischere Methode ein. Die kulturellen Dimensionen ermöglichen es nämlich, die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern auf strukturierte Weise zu messen und zu vergleichen. Somit wird Kultur zu einer Variable, die auch in Studien zum internationalen Management und zur internationalen Kommunikation analysiert und verwendet werden kann. (Hofstede, 2001: 41-48)

Die Machtdistanz (*Power Distance*) wird von Hofstede als die Akzeptanz der ungleichen Machtverteilung durch die schwächeren Mitglieder der Gesellschaft beschrieben (Hofstede, 2001: 98). In Kulturen mit einer hohen Machtdistanz werden Hierarchien als gerecht und natürlich empfunden, während in Kulturen mit einer geringen Machtdistanz eher hohen Machtdistanz werden Hierarchien als gerecht und natürlich empfunden, während in Kulturen

mit einer geringen Machtdistanz egalitäre Beziehungen bevorzugt werden, in denen die schwächeren Mitglieder aktiv an Entscheidungsprozessen teilnehmen können.

Die Dimension Individualismus gegenüber Kollektivismus (*Individualism vs. Collectivism*) beschreibt das Verhältnis zwischen dem Individuum und der Gruppe innerhalb einer Gesellschaft. Kollektivistische Kulturen zeichnen sich durch eine starke Bindung der Menschen an Gruppen wie Familie oder Gemeinschaft aus. Diese Gruppen bieten Schutz und Unterstützung, aber erwarten im Gegenzug Loyalität und Engagement für die Gruppe. In individualistischen Kulturen hingegen wird mehr Wert auf persönliche Autonomie gelegt. Individuen sind für ihre eigenen Entscheidungen verantwortlich und konzentrieren sich vor allem auf den individuellen Erfolg. Soziale Bindungen existieren zwar, sind aber tendenziell weniger verbindlich als in kollektivistischen Gesellschaften.

Die dritte von Hofstede vorgeschlagene Dimension betrifft die Trennung zwischen Maskulinität und Femininität. Mit diesem Konzept analysiert der Autor, wie eine Gesellschaft bestimmte soziale Werte verteilt, die oft mit Geschlechterrollen verbunden sind. Insbesondere wird untersucht, wie Erfolg, Wettbewerb, Zusammenarbeit und Lebensqualität interpretiert werden. In sogenannten *männlichen* Kulturen werden Elemente wie Wettbewerb, Ehrgeiz, Leistung und materieller Erfolg geschätzt. Soziale Anerkennung und sichtbare Ergebnisse spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. In Kulturen, die als „weiblich“ gelten, werden hingegen andere Werte bevorzugt. Mehr Bedeutung wird der Zusammenarbeit, der Solidarität und der Balance zwischen Privatleben und Arbeit gegeben. In diesen Gesellschaften stehen das kollektive Wohlergehen und die Lebensqualität im Mittelpunkt, und bei Konflikten werden Lösungen favorisiert, die auf Mediation basieren. Darüber hinaus wird die Vermeidung von Unsicherheit (*Uncertainty Avoidance*) berücksichtigt, die konkret den Grad der Toleranz der Gruppe gegenüber Unklarheiten und Unsicherheiten bewertet. In Kulturen, in denen diese Dimension hoch ist, besteht ein echtes und wichtiges Bedürfnis nach der Formalisierung von Regeln. Die Angehörigen dieser Gesellschaftsform neigen dazu, weniger Risiken einzugehen und bevorzugen stattdessen eine gewisse Sicherheit und Stabilität auch für die Zukunft. In diesem Fall können alle aktuellen Aktionen einen großen Einfluss auf nachfolgende Aktionen haben, weshalb der Einhaltung von Normen große Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Die Dimension der Langzeitorientierung wurde später eingeführt, nachdem in Ostasien Studien inspiriert von konfuzianischen Werten durchgeführt worden waren. Diese Dimension analysiert insbesondere das Verhältnis der Gesellschaft zur Zeit. Menschen aus Kulturen mit Langzeitorientierung zeichnen sich durch Ausdauer und Beständigkeit aus und

legen Wert auf Sparen und Investitionen. Vertrauen wird schrittweise aufgebaut und erworben, nämlich langfristig. Menschen aus kurzfristig orientierten Kulturen hingegen legen Wert auf die Einhaltung von Traditionen, soziale Stabilität, das aktuelle Image und den Schutz des derzeitigen Ansehens. Wir haben es also mit Gesellschaften zu tun, in denen die Gegenwart wichtiger ist als die Zukunft, und daher werden Entscheidungen getroffen, die sich im Laufe der Zeit tatsächlich auswirken könnten.

Die letzte von Hofstede hinzugefügte und analysierte Dimension ist die Unterscheidung zwischen Genussorientierung vs. Beherrschung (*Indulgence vs. Restraint*), wonach die Gesellschaft die Befriedigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse und Wünsche bewertet, insbesondere in Bezug auf Freizeit, Vergnügen und dem Ausdruck von Emotionen. In genussorientierten Gesellschaften ist es viel einfacher, Emotionen und Gefühle frei zu zeigen. Außerdem werden Freizeit und Vergnügen hier als wichtigste Elemente im Leben der Menschen angesehen und daher nicht als überflüssig oder zweitrangig betrachtet. Restriktive Gesellschaften neigen hingegen dazu, Impulse durch soziale Normen zu regulieren, die im Allgemeinen strenger sind. Die Menschen haben daher mehr Selbstbeherrschung und messen dem Vergnügen weniger Bedeutung bei, da Pflicht und Disziplin Vorrang von persönlicher Befriedigung haben müssen.

Obwohl Hofstedes Modell international weit verbreitet ist und für Marktanalysen verwendet wird, wurde es mehrfach kritisiert. Der Hauptkritikpunkt ist, dass eine solche Analyse die Kultur auf nationaler Ebene reduziert, ohne zu beachten, dass es innerhalb eines Landes je nach Region und lokalen Gegebenheiten unterschiedliche Nuancen geben kann. Darüber hinaus betonen die Kritiker dieses Modells, dass die Daten aus einer internen Analyse einer einzigen Organisation stammen und nicht verallgemeinert und auf andere berufliche Realitäten ausgedehnt wurden. Nach diesen Ansichten bringt dieses Modell daher die Gefahr, Stereotypen zu schaffen und die bunte reale Kultur eines Landes nicht vollständig widerzuspiegeln. Dennoch haben die Solidität des Modells und seine konzeptionelle Klarheit seinen Einfluss in der akademischen Literatur bis heute gesichert.

1.2.3. Theorie der Kulturstandards nach Thomas

Der Psychologe Alexander Thomas hat ein Modell entwickelt, das die Interaktion zwischen Individuen verschiedener Kulturen untersucht und dabei kulturelle Standards definiert und als Instrument seiner Studien benutzt. Die Kultur kann beeinflussen, wie Individuen

derselben Gesellschaft innerhalb und außerhalb der Gruppe wahrnehmen, denken, urteilen und handeln. In seiner Sichtweise ist Kultur also nicht nur die Summe gemeinsamer Traditionen und Gewohnheiten, sondern auch die Gesamtheit der Kriterien, anhand derer Situationen und Verhaltensweisen bewertet werden. Diese Kriterien werden oft implizit durch die sozialen Normen einer bestimmten Gruppe weitergegeben, basierend auf geteilten Werten und Ideologien. Durch die Sozialisierung mit der eigenen Gruppe werden diese sozialen Normen Teil des Unterbewusstseins der Individuen. Das bedeutet, dass das Unterbewusstsein, obwohl es für die Gruppe nicht sichtbar ist, weiterhin Einfluss darauf hat, wie Individuen mit anderen interagieren und welche Erwartungen sie selbst an das Verhalten anderer haben.

Nach diesen Beobachtungen von Thomas werden unsichtbare Kulturstandards daher in interkulturellen Kontexten besonders sichtbar, in denen Unterschiede als Kommunikationsproblem interpretiert werden können. Wenn zwei Menschen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinandertreffen, kann es daher zu Missverständnissen kommen, die nicht unbedingt auf böse Absichten zurückzuführen sind, sondern einfach darauf, wie jeder Gesprächspartner das Verhalten des anderen anhand seiner eigenen Kulturstandards interpretiert. "Kulturstandards sind alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden" (Thomas, 1996: 112)

Die von Thomas untersuchten kulturellen Standards sind nicht universell definiert, sondern spezifisch für jede Kultur festgelegt. Es gibt also keine universelle Liste mit einem messbaren Gültigkeitsgrad, sondern sie werden durch vergleichende interkulturelle Forschungen für jede Kultur ermittelt. Betrachtet man beispielsweise die europäischen Länder, so gehören zu den gängigsten Kulturstandards der deutschen Kultur die Regelorientierung, die Planungsorientierung, die Sachorientierung, während die Beziehungsorientierung und flexibles Zeitmanagement für die italienische Kultur stypisch sind. Jeder dieser und alle anderen Standards können wiederum eine interne Toleranzvariable aufweisen. Es ist daher nicht möglich, ein einheitliches Verhalten zu definieren, sondern es wird lediglich ein Bereich festgelegt, innerhalb dessen wir den Standard, der dieser bestimmten Kultur zuzuordnen ist, als akzeptabel betrachten können. Darüber hinaus können sich Kulturstandards im Laufe der Zeit ändern, modifiziert werden oder sogar verschwinden und durch neue Variablen ersetzt werden. Dies ist auf soziale und wirtschaftliche Veränderungen sowie auf historische Ereignisse in den verschiedenen Ländern

zurückzuführen. Um kulturelle Standards zu identifizieren, analysiert Thomas kritische Kontaktsituationen (*Critical Incidents*), in denen es zu einem Missverständnis aufgrund eines interkulturellen Austauschs gekommen ist. Durch die Analyse dieser Vorfälle können wir die implizite Ausrichtung der beteiligten Kulturen identifizieren, die den Konflikt verursacht hat. Aus diesem Grund lässt sich bestätigen, dass die Standards von Thomas nicht aus abstrakten Theorien stammen, sondern anhand realer Fälle nachgewiesen werden können. Dennoch wurde auch diese Theorie wegen ihrer Tendenz, Stereotypen zu begünstigen, kritisiert. Um diese Theorie zu rechtfertigen, können wir daher sagen, dass die Standards nicht die Besonderheiten eines einzelnen Individuums beschreiben, sondern nur kollektive Tendenzen, die auf individueller Ebene weiterhin eine gewisse Variabilität aufweisen.

1.3. Kulturelle Unterschiede zwischen Italien und Deutschland

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten kulturellen Unterschiede zwischen Italien und Deutschland anhand einiger anschaulicher Beispiele beschrieben. Deutschland dient dabei als Hauptreferenzland für den DACH-Markt, um eine eingehendere Analyse vornehmen zu können. Denn innerhalb des DACH-Raums ist Deutschland das repräsentativste Land. Es ist jedoch zu beachten, dass nicht alle Aspekte auch in Österreich und der Schweiz vorhanden sind oder dort in gleichem Maße zum Tragen kommen.

Der europäische Binnenmarkt hat solide und bedeutende Handelsbeziehungen zwischen den Ländern der Europäischen Union geschaffen. Zu diesen gehört auch die intensive Handelsbeziehung zwischen Italien und Deutschland. Die Statistiken der beiden Institute, des italienischen ISTAT und des deutschen Destatis, bestätigen seit Jahrzehnten diese starke Verbindung. Italien und Deutschland sind füreinander einer der wichtigsten Handelspartner in Bezug auf Importe und Exporte, manchmal sogar der wichtigste.¹ Bei einer Analyse der in Italien operierenden Unternehmen finden wir mehrere deutsche Unternehmen mit ihren italienischen Niederlassungen, die zudem große Investitionen in diesem Land tätigen. Dies ist ein Vorteil für beide Länder, vor allem aber für Italien, da viele seiner Arbeitnehmer aufgrund von Stellenangeboten deutscher Unternehmen Arbeit finden. Wenn wir den deutschen Markt betrachten, stellen wir ebenfalls fest, dass viele italienische Unternehmen

¹ Diese Daten werden durch die jährlich von der Deutsch-Italienischen Handelskammer (AHK) veröffentlichten Handelsberichte bestätigt, und zwar in allen Berichten der Jahre 2022, 2023, 2024 und 2025.

in Deutschland präsent sind, sowohl mit ihren Filialen als auch dank ihres Dienstleistungsangebots und der Herstellung von Teilen und Komponenten, die dann von deutschen Unternehmen verwendet werden, um ihr Endprodukt fertigzustellen. Auf diese Weise kann die Produktionskette als zwischen den beiden Ländern geteilt betrachtet werden. Italien und Deutschland haben viele Gemeinsamkeiten auf wirtschaftlicher Ebene. Beide sind beispielsweise Mitglieder der Europäischen Union, verfügen über eine entwickelte Wirtschaft und arbeiten auch auf institutioneller Ebene in mehreren politischen und wirtschaftlichen Bereichen zusammen. Darüber hinaus ermöglicht die geografische Nähe zwischen den beiden Ländern einen schnellen Austausch von Gütern, Informationen, Ideen und Investitionen. Dennoch gibt es auch große Unterschiede zwischen den Ländern. Konkrete Beispiele hierfür sind die Arbeitsorganisation, das Terminmanagement, die Konfliktlösung, die Erwartungen, aber auch die Pünktlichkeit, die Zuverlässigkeit und die Flexibilität. Weitere Aspekte, die auf den ersten Blick irrelevant erscheinen könnten, sind die Organisation von Besprechungen und Meetings, die Formulierung von Geschäftsangeboten und die Art und Weise, wie Meinungsverschiedenheiten zum Ausdruck gebracht werden. Die Unterschiede könnten sich daher auf die Effektivität der Kommunikation zwischen internationalen Partnern auswirken und zu Missverständnissen führen. Dies kann zu Verzögerungen beim Abschluss von Vereinbarungen oder sogar zu Vertrauensverlust führen. Für Unternehmen kann dies schwerwiegende wirtschaftliche Folgen haben. Daher ist es notwendig, dass all diese Aspekte nicht ignoriert, sondern verstanden und untersucht werden. Auf dem aktuellen Markt herrscht ein starker Wettbewerb zwischen den Unternehmen, und einer der neuen Aspekte, auch dank der Digitalisierung, ist die Geschwindigkeit, die auch bei Entscheidungen eine wichtige Rolle spielt. Interkulturelle Kompetenzen werden somit zu einem wesentlichen, fast schon wettbewerbsrelevanten Faktor für Unternehmen, da sie es ermöglichen, die mit ineffektiver Kommunikation verbundenen Kosten zu reduzieren. Kleine und mittlere italienische Unternehmen haben aufgrund der neuesten Internationalisierungstrends häufig mit dem deutschen Markt zu tun. Oftmals verfügen diese Unternehmen jedoch nicht über eine geeignete interkulturelle Vorbereitung ihres Personals. Daher ist es umso notwendiger, die deutschen Kulturcodes zu verstehen, da das Verhalten deutscher Unternehmen und Verbraucher auf diesen basiert.

1.3.1. Italien und Deutschland im Vergleich nach dem Kulturmodell von Hall

Das Modell von Edward T. Hall kategorisiert verschiedene Kulturen und visualisiert dies anhand einer horizontalen Linie, an deren Enden die Variablen *Low-Context* und *High-Context* stehen. Darüber werden die Länder entsprechend ihrer jeweiligen Kultur angeordnet. Deutschland wird zusammen mit anderen Ländern wie den USA, den Niederlanden und England zu den Ländern mit geringem Kontext gestellt. Italien hingegen wird zusammen mit anderen Ländern des europäischen Mittelmeerraums wie Spanien und Frankreich in einem zentralen Bereich platziert. Das bedeutet, dass die Tendenz zur Bedeutung des Kontexts mittel bis hoch ist, wenn auch nicht so hoch wie in den östlichen Ländern.

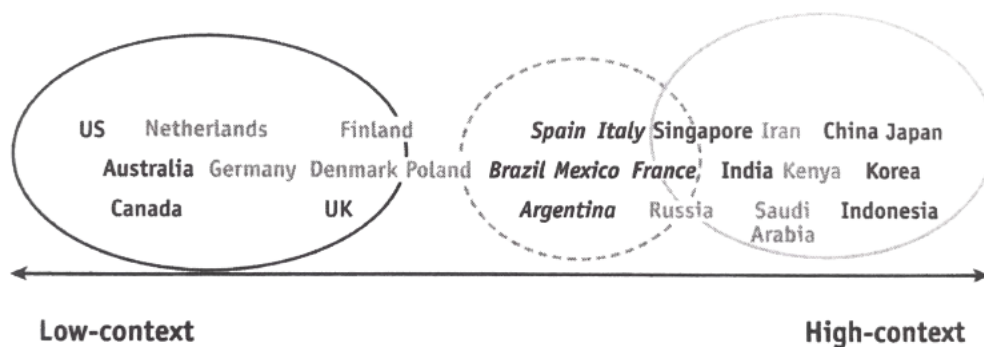


Abb. 1: Kommunikationsskala (*Low-Context* vs. *High-Context*)

(Hofstede in: Meyer, 2014:38)

Die Einordnung Deutschlands in den *Low-Context*-Bereich impliziert, dass es sich um ein Land handelt, das eine klare, direkte Kommunikation mit expliziten und gut strukturierten Konzepten bevorzugt. In Deutschland sind, wie auch in anderen Ländern des *Low-Context* Bereichs, der Kontext und alle anderen impliziten Aspekte für die Bedeutung der endgültigen Botschaft nicht besonders relevant. Im beruflichen Umfeld sind daher präzise Anweisungen und lineare Argumentationen erforderlich, wobei Klarheit und Transparenz eine besondere Rolle spielen. Der Fokus liegt auf Präzision und Planung.

Italien ist hingegen stärker auf den hohen Kontext ausgerichtet als Deutschland. Das bedeutet, dass ein Italiener eine Botschaft auch anhand von Beziehungen, nonverbalen Signalen und dem allgemeinen Kontext bewertet und interpretiert. In italienischen Unternehmen kann die Kommunikation daher eher implizit sein, da davon ausgegangen wird, dass der Gesprächspartner zwischen den Zeilen lesen kann, insbesondere wenn die

soziale Beziehung stark ist. Da ein Großteil der Bedeutung aus dem Kontext und den sozialen Beziehungen erschlossen wird, wird Unklarheit weniger als Problem wahrgenommen. Mehrdeutige Aussagen können dennoch richtig interpretiert werden. Deshalb besteht in Italien eine größere Toleranz gegenüber Mehrdeutigkeiten.

In der obigen Grafik sehen wir einen bestimmten Abstand zwischen Deutschland und Italien, der das Potenzial für Missverständnisse zwischen den beiden Kulturen darstellt. Ein deutscher Manager könnte den italienischen Kommunikationsstil als ungenau empfinden, während sein italienischer Gesprächspartner den deutschen Stil als zu streng und direkt empfinden könnte. Ein weiteres deutliches Beispiel könnte die Bedeutung sein, die der italienische Gesprächspartner den persönlichen Beziehungen vor einer Geschäftsverhandlung beilegt. Er könnte sich daher in Begrüßungen, persönlichen Fragen und Gesprächen verlieren, die darauf abzielen, eine soziale Verbindung aufzubauen. Der deutsche Gesprächspartner könnte diese Gespräche jedoch als Zeitverschwendung oder Ablenkung vom Hauptziel, nämlich der Verhandlung, empfinden. Aus diesem Grund tendieren Deutsche dazu, auf die bereits festgelegte Tagesordnung zügig einzugehen.

1.3.2. Die deutschen und italienischen Kulturstandards nach Hofstede

Das zweite Modell, das wir betrachten, wurde von Geert Hofstede entwickelt. Es handelt sich um eines der am häufigsten verwendete Modelle zum Vergleich nationaler Kulturen anhand von sechs vorab festgelegten Kulturdimensionen. Auch in diesem Fall lassen sich zwischen Italien und Deutschland verschiedene Gemeinsamkeiten, aber auch viele Unterschiede feststellen. Diese spiegeln die Merkmale beider Länder in Bezug auf Organisation und Verhalten wider.

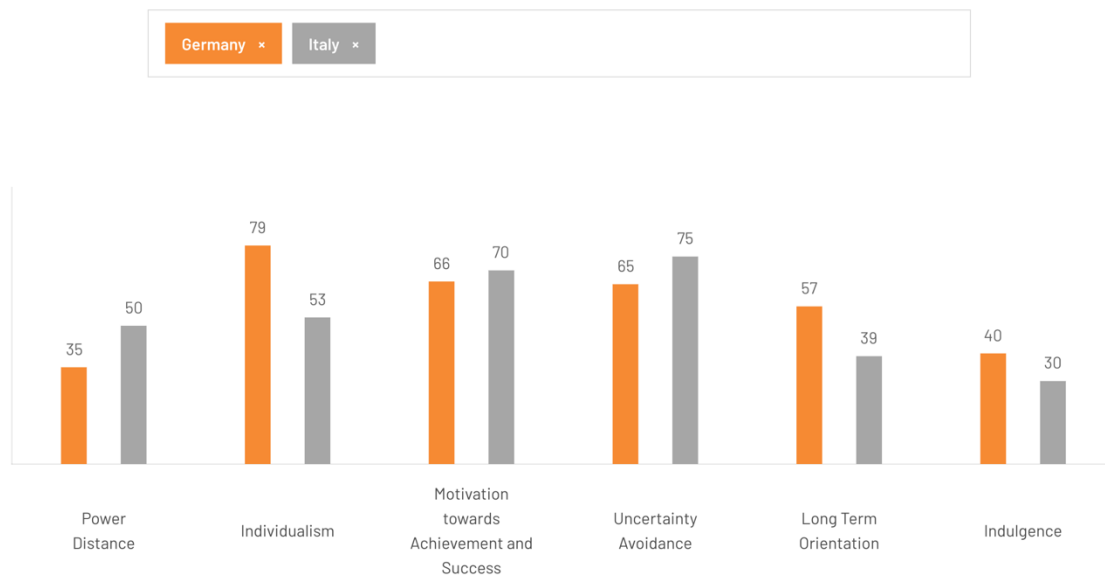


Abb. 2: Ländervergleich Deutschland-Italien nach Hofstede
(The Culture Factor Group)

Die folgende Analyse bezieht sich auf das vorherige Diagramm, dessen Datenerklärung maßgeblich durch die Website *The Culture Factor Group* belegt wird. Die Website, die auf dem Modell von Hofstede basiert, ermöglicht es nämlich, die kulturellen Unterschiede zwischen zwei oder mehreren Ländern zu vergleichen und zu verstehen.

Die Machtdistanz (*Power Distance*) beschreibt, inwieweit die Mitglieder einer Gesellschaft ungleiche Machtverteilung und damit die Bildung von Hierarchien akzeptieren. In der Grafik ist zu sehen, dass Deutschland einen deutlich niedrigeren Wert als Italien aufweist, was auf eine höhere Tendenz zur Gleichheit in hierarchischen Beziehungen in Deutschland hindeutet. Deutsche Unternehmensstrukturen sind daher stärker dezentralisiert. Hier sind Entscheidungsprozesse oft partizipativ und die Konsultation zwischen Management und Mitarbeitern ist sehr wichtig. Mitarbeiter können sich frei äußern, was oft Einfluss auf die endgültigen Entscheidungen hat. In Italien hingegen gibt es zwar keinen besonders hohen Prozentsatz an Machtdistanz, aber eine größere Akzeptanz hierarchischer Strukturen. In diesem Fall findet man also ausgeprägtere Autoritätsrollen mit größerem Respekt für Titel und die Position innerhalb der Organisation. Es ist jedoch interessant zu bemerken, dass die Verallgemeinerung auf nationaler Ebene besonders ungenau ist, da die Standards zwischen dem Norden und dem Süden Italiens oft sehr unterschiedlich sein können. Dasselbe gilt natürlich auch für Deutschland.

Der zweite analysierte Kulturstandard ist der Unterschied zwischen Individualismus und Kollektivismus. Deutschland ist somit mit 79 Punkten gegenüber 53 Punkten für Italien eine individualistischere Kultur als Italien. Dieser Standard misst die Neigung der Gesellschaft zu persönlicher Autonomie, Selbstbestimmung und Zufriedenheit mit individueller Verwirklichung und Erfolg. Die Punktzahl Deutschlands zeigt, dass der Fokus hier auf individuellen Ergebnissen, persönlicher Verantwortung und beruflicher Autonomie liegt. Italien hingegen bleibt dem sozialen Kontext, den Beziehungen zu Familie, Freunden oder verschiedenen Interessengruppen verbunden. Diese Beziehungen spielen eine wichtige Rolle bei der Bildung der persönlichen Identität und bei Entscheidungsprozessen, auch innerhalb von Unternehmen, wobei der Erfolg der Gruppe vorrangig ist. In Organisationen führt diese Differenz zu unterschiedlichen Ansätzen in Bezug auf Führung und persönliche Motivation. In Deutschland werden daher Formen der individuellen Verantwortung in Verbindung mit messbaren Leistungen favorisiert. In Italien hingegen ist die Zugehörigkeit zu einem Team so wichtig, dass sie die Art und Weise beeinflusst, wie Menschen mögliche Wachstumschancen und Gruppendynamiken wahrnehmen.

Der dritte Faktor, der gemessen wird, ist die Dimension der Männlichkeit, die auch als Orientierung zum Erfolg und zur persönlichen Bestätigung definiert wird. Hier sind die Unterschiede zwischen den beiden Ländern nicht so offensichtlich. Beide weisen männliche Tendenzen auf, was sich in einem stärkeren Wettbewerb und einer größeren Ergebnis- und Leistungsorientierung niederschlägt. Sowohl in Italien als auch in Deutschland wird Wettbewerb bereits seit der Kindheit als positiver Anreiz vermittelt. Im deutschen Kontext zeigt sich die Leistungsorientierung auch im Bildungssystem, das darauf abzielt, Schüler bereits in relativ jungen Jahren zu differenzieren. In diesem Bildungssystem ist daher Meritokratie von grundlegender Relevanz. Trotz des geringen Unterschieds in der Punktzahl ist Italien das Land, das persönliche Erfolge weiterhin mit zwischenmenschlichen und sozialen Dynamiken verknüpft. In beiden Fällen wird hingegen Wert auf Produktivität und öffentliche Anerkennung der erzielten Ergebnisse gelegt.

Bei der Dimension *Uncertainty Avoidance* fällt auf, dass beide Länder hohe Werte aufweisen, insbesondere Deutschland mit 65 Punkten und Italien mit 75 Punkten. Dies deutet darauf hin, dass sowohl Deutschland als auch Italien dazu tendieren, Unklarheiten durch normative Strukturen, Planung und Kontrolle zu reduzieren. Wie diese Sicherheit jedoch erreicht und zum Ausdruck gebracht wird, unterscheidet sich. Deutschland verfolgt im beruflichen und organisatorischen Bereich einen analytischen, strukturierten Ansatz, der auf einer Gesamtvision basiert, bevor konkrete Maßnahmen ergriffen werden. Hier sind die

Planung von Details, konzeptionelle Klarheit und Präzision auch auf regulatorischer Ebene von entscheidender Bedeutung, um die gewünschte Entscheidungssicherheit zu erreichen. Italien weist ein noch höheres Maß an Unsicherheitsvermeidung auf. Das bedeutet, dass unklare oder nicht eindeutig definierte Situationen ein noch größeres Gefühl der Unsicherheit hervorrufen können als im deutschen Kontext. Das besonders komplexe italienische Rechtssystem ist ein klares Beispiel für die Notwendigkeit von Klarheit und Sicherheit. Italien wird jedoch häufig für die tatsächliche Einhaltung der Vorschriften kritisiert. Dies hängt jedoch mit der Entwicklung von Fähigkeiten zusammen, die es den Bürgern ermöglichen, zwischen wesentlichen und weniger verbindlichen Vorschriften zu unterscheiden und ihr Verhalten und den Respekt vor den Normen entsprechend anzupassen. Die Analyse Italiens ist besonders interessant, wenn die beiden Dimensionen *Maskulinität* und *Unsicherheitsvermeidung* zusammen betrachtet werden, da diese beiden Variablen das berufliche Umfeld besonders anspruchsvoll und stressig machen können. Aus diesem Grund sind auch im beruflichen Umfeld Momente der Sozialität und Geselligkeit wichtig, wie zum Beispiel gemeinsame Mahlzeiten oder Kaffeepausen. Diese haben eine regulierende Funktion, die es ermöglicht, eventuelle Spannungen, die sich im Laufe des Tages aufgebaut haben, zu lösen. Auf der einen Seite haben wir also Deutschland, das das Bedürfnis nach Sicherheit durch Systematik und die erforderlichen technischen Kompetenzen ausgleicht, auf der anderen Seite haben wir Italien, das dieses Bedürfnis durch pragmatische Anpassung und starke emotionale Äußerungen, beispielsweise auch durch nonverbale Kommunikation, ergänzt.

Die fünfte in der Grafik analysierte Kulturdimension positioniert Deutschland mit insgesamt 57 Punkten unter den langfristig orientierten Ländern, während Italien mit 39 Punkten kurzfristiger orientiert ist. In Deutschland sind Wahrheit und Normen keine absoluten Werte, sondern können sich je nach historischem und situativem Kontext ändern oder weiterentwickeln. Traditionen können sich im Laufe der Zeit manchmal ändern, verschwinden oder ersetzt werden. Dies hängt von historischen und kulturellen Ereignissen ab, die das Leben des Landes beeinflussen können. Deutschland ist für langfristige Planung und Investitionen über einen längeren Zeitraum geeignet. Die Verfolgung langfristiger Ziele ist ein charakteristisches Merkmal, das gegenüber dem Bedürfnis nach sofortigen Ergebnissen überwiegt. Italien hingegen hält bestimmte Prinzipien und Werte für unüberwindbar und misst Traditionen auch einen gewissen emotionalen Wert bei. Die Achtung der Tradition ist von zentraler Bedeutung für die Definition der kollektiven Identität. Hinzu kommt eine geringere Neigung zum Sparen und ein Fokus auf kurzfristige

Ergebnisse. Im wirtschaftlichen Bereich haben wir daher eine Vorliebe für schnelle Strategien, bei denen Lösungen in kurzer Zeit sichtbare Effekte erzielen müssen.

Die letzte Dimension *Indulgence vs Restraint* stellt beide Länder auf der Seite *Restraint* dar, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität. Die deutsche Punktzahl von 40 Punkten weist auf eine Kultur hin, die daran gewöhnt ist, den Ausdruck individueller Bedürfnisse zu unterdrücken. Selbstdisziplin und Achtung sozialer Regeln spielen eine bedeutende Rolle, während das Suchen nach Vergnügen und Freizeit keinen dominierenden Platz einnimmt. Italien liegt mit einer Gesamtpunktzahl von 30 Punkten noch weiter unten. Individuelles Verhalten und die Ausdrucksweise persönlicher Wünsche treten gegenüber kollektiven Erwartungen und gemeinsamen kulturellen Normen tendenziell in den Hintergrund. Das Bewusstsein für soziale Bewertung kann in diesem Fall die unmittelbare Befriedigung einschränken. Freizeit, Stressbewältigung und das Gefühl des Wohlbefindens können weniger im Mittelpunkt stehen als Werte wie Engagement, Disziplin und soziale Konformität.

1.3.3. Die Kulturstandards Italiens und Deutschlands nach Thomas

Wie bereits zuvor erwähnt, sind Kulturstandards keine universellen Variablen, sondern werden auf der Grundlage der jeweiligen Kultur definiert.

Der zentrale Standard in der Analyse der italienischen Kultur ist sicherlich die Beziehungsorientierung. Hier ist der persönliche Aspekt der Kommunikation auch im beruflichen Umfeld wichtig. Bevor operative Fragen wie Geschäftsverhandlungen behandelt werden, ist es daher oft sinnvoll, durch informelle Momente und persönliche Gespräche ein Vertrauensklima zu schaffen. Ein weiterer italienischer Kulturstandard ist die situationsbezogene Flexibilität, die betont, dass Regeln und Verfahren an den konkreten Kontext angepasst werden können. In Unternehmen bedeutet dies, dass Strategien oder Arbeitsweisen je nach den Umständen schnell geändert werden können. Darüber hinaus ist die Kommunikation in Italien durch eine größere emotionale Expressivität gekennzeichnet. Die Botschaft wird durch alle nonverbalen Elemente, den Ton und die Gestik unterstützt. Um Harmonie innerhalb der Gruppe zu bewahren, kann Kritik indirekt formuliert werden, was jedoch in interkulturellen Kontexten zu Missverständnissen führen kann. Diese Eigenschaft wird auch durch die Neigung zum Kollektivismus verstärkt und bestätigt. Italiener teilen gerne Dinge und Momente, sowohl mit ihrer Familie als auch mit ihren Freunden. Solche Beziehungen sind für sie sehr wichtig und stehen oft vor Verpflichtungen

and Aufgaben. Wie bereits von Hall bestätigt, finden wir auch in Thomas' Modell den kulturellen Standard der indirekten Kommunikation, der mit Italien assoziiert wird. Dies verdeutlicht einmal mehr, dass man im Gespräch mit einem Italiener nicht nur auf die Botschaft hören, sondern auch Blicke, Gesten, Bewegungen, Ton und eine Reihe anderer Elemente der nonverbalen Kommunikation interpretieren muss. Es gibt noch zwei weitere Aspekte zu bedenken, nämlich die Hierarchieorientierung und die Vermischung von Arbeits- und Privatleben. Die Anerkennung von Hierarchien bedeutet konkret, dass Autoritäten respektiert werden und Titel wichtig sind. Letzteres führt dazu, dass Privat- und Arbeitsleben oft miteinander vermischt werden, dass Freundschaften am Arbeitsplatz entstehen und dass man auch außerhalb der Arbeitszeit gemeinsame Momente erlebt. Gleichzeitig kann es als normal angesehen werden, Aspekte des Privatlebens mit den Kollegen zu teilen, ohne eine klare Trennung zwischen den beiden Bereichen zu machen.

Die Analyse der deutschen Kulturstandards geht hingegen von der Orientierung an Struktur und Planung aus. Aktivitäten werden systematisch organisiert, mit klar definierten Rollen, Zielen und Fristen. Zum Beispiel wird ein deutsches Team im Hinblick auf ein Unternehmensprojekt in der Regel einen detaillierten Plan erstellen, der auch Zeitpläne, individuelle Verantwortlichkeiten und Bewertungskriterien enthält. Alle unvorhergesehenen Änderungen dürfen erst nach sorgfältiger Prüfung integriert werden. Dieses Verhalten unterstreicht, dass Ordnung und Vorhersehbarkeit Unsicherheiten reduzieren. Der zweite deutsche Kulturstandard ist die Sachorientierung. Bei beruflichen Interaktionen in Deutschland liegt der Fokus auf dem Inhalt der Arbeit und nicht auf den persönlichen Beziehungen zwischen den Beteiligten. Die Kommunikation ist daher in der Regel direkt und es wird Raum für logische Argumente, konkrete und überprüfbare Fakten gegeben, aber auch für Kritik, da Transparenz und Beobachtung für die Verbesserung des Ergebnisses von entscheidender Bedeutung sind. Ein dritter wichtiger Standard für das Verständnis der Beziehungen zu einem deutschen Geschäftspartner betrifft die Trennung zwischen Privat- und Berufsleben, das Gegenteil von dem, was in Italien üblich ist. Vertrauen wird daher durch den Erwerb von Fachkenntnissen und Verantwortlichkeiten aufgebaut, nicht durch den Austausch persönlicher Aspekte. Dies könnte dazu führen, dass ein Gesprächspartner aus einer beziehungsorientierteren Kultur den deutschen Partner als kalt empfindet.

Bei der Analyse Kulturstandards lassen sich verschiedene strukturelle Unterschiede feststellen, die sich in internationalen Arbeitskontexten konkretisieren können. So könnte beispielsweise ein Arbeitsteam aus italienischen und deutschen Mitarbeitern bei der Festlegung des Projektplans auf Reibungspunkte stoßen. Einerseits könnten die deutschen

Mitarbeiter auf einer detaillierten Definition des Projekts bestehen, bevor sie mit der Arbeit beginnen, während die italienischen Mitglieder in der Regel einen dynamischeren und flexibleren Ansatz bevorzugen und den *Plan* je nach Bedarf und unvorhergesehenen Ereignissen anpassen möchten. Ein weiteres wichtiges Beispiel betrifft die Art und Weise, wie Rückmeldungen gegeben werden. In Deutschland werden auch negative Bewertungen direkt und präzise geäußert. In Italien wird ein schrittweiser, indirekter Ansatz präferiert, der auch die persönliche Dimension einbezieht.

Das von Thomas vorgeschlagene Modell zeigt zusammen mit den beiden zuvor analysierten Modellen, dass Kultur die Wahrnehmungen, Interpretationen und Praktiken der Interaktion auf internationaler Ebene nachhaltig prägt. Die Unterschiede können nicht nur als oberflächliche Merkmale interpretiert werden, sondern müssen als kohärente Äußerungen der jeweiligen kulturellen Bezugssysteme betrachtet werden. Es sind genau diese Unterschiede, die die Organisations- und Verhandlungsdynamiken sowie die Kommunikationsstrategien verändern. Interkulturelle Kompetenz ist daher eine grundlegende Ressource, um Kommunikationsstörungen zu reduzieren. Hinzu kommt die besonders wichtige sprachliche Dimension. Die Sprache ist nicht nur das technische Mittel, mit dem die Botschaft übermittelt wird, sondern ein echtes symbolisches System, durch das kulturelle Bedeutungen greifbar gemacht werden. Die Sprache spiegelt die Erwartungen, Interpretationskategorien und Beziehungsmuster einer Gruppe wider und trägt zu deren Gestaltung bei. Aus diesem Grund ist es nicht möglich, die kulturelle Dimension zu analysieren, ohne systematisch über die Rolle der Sprache in interkulturellen Kommunikationsprozessen nachzudenken. Die Integration von kulturellen Analysen und sprachlichen Entscheidungen ermöglicht es daher, die richtigen Kommunikationsstrategien für den jeweiligen Kontext zu entwickeln und so den Erwartungen der verschiedenen Zielgruppen zu entsprechen.

2. Kommunikation und Mehrsprachigkeit

Im vorigen Kapitel wurde viel Raum auf die Bedeutung der Sprache verwendet, nicht nur als technisches Instrument zur Informationsvermittlung, sondern auch und vor allem als Ressource für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen. Die Botschaft in mehreren Sprachen zu verstehen und korrekt zu vermitteln, ist eine der wichtigsten Anforderungen für den Zugang zu internationalen Märkten. Ein Schlüsselbegriff ist daher der Mehrsprachigkeit, verstanden als die Fähigkeit von Personen, zwei oder mehr Sprachen zu sprechen und diese in verschiedenen Kontexten des Alltags sowie im beruflichen Umfeld anzuwenden.

2.1. Mehrsprachigkeit im modernen Marktumfeld

Der heutige Markt ist ein Raum, in dem Entfernungen und Grenzen keine Rolle mehr spielen, zunächst dank der Internationalisierung und Globalisierung und später dank der bedeutenden digitalen Entwicklung.

Der internationale Handel ist kein neues Phänomen, sondern hat seine Wurzeln in der Antike. Anfangs gab es die Handelswege des Römischen Reiches, die Händler bis nach Indien und in andere asiatische Länder führten, um Gewürze, Stoffe, Edelsteine und andere Luxusgüter zu importieren. In den folgenden Jahrhunderten hat die Verbesserung der Transportmittel und Kommunikationswege dem internationalen Markt neuen Schwung gebracht, und zwar im Rahmen des als industrielle Revolution bekannten Prozesses, der sich zwischen dem 18. und 19. Jahrhundert vollzog. Die Einführung der Eisenbahn und der Dampfschiffahrt führte dazu, dass Reisen sowie der Austausch von Waren und Kapital viel schneller und kostengünstiger wurden, sowohl was den körperlichen Aufwand als auch die finanziellen Kosten betraf. Die zweite Nachkriegszeit hat das Konzept der Globalisierung beschleunigt und ausgeweitet. Dieses Phänomen hat zur Integration der internationalen Märkte geführt, aber nicht nur das. Diese Verbreitung umfasste auch Sprache, Kulturen, politische Ideologien, neue Entdeckungen, Technologien und medizinische Forschung, wodurch ein positiver Austausch von Gütern und Wissen sowie weltweite wirtschaftliche Chancen entstanden. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs erlebte die Welt eine schrittweise Liberalisierung der Märkte, dank der Beseitigung oder zumindest des Abbaus von Handelsbarrieren, was dem Wachstum mächtiger multinationaler Konzerne und der Zunahme von Investitionen auch in andere Länder breiten Raum gab. Von den Schifffahrtsrouten aus erlebte der Markt dann in den 80er und 90er Jahren mit dem

Aufkommen neuer digitaler Technologien und Telekommunikationsmittel einen bedeutenden Wandel. Der Markt folgt dem modernen Trend einer vernetzten und hypervernetzten Welt, in der alles nur einen Klick entfernt ist. Es ist viel einfacher und schneller geworden, Verbraucher über Bildschirme zu erreichen, doch diese beiden Faktoren können den Austausch manchmal riskant machen. Es geht nicht nur um die Zunahme von Betrugsfällen, Bedrohungen für die IT-Sicherheit und die Privatsphäre der Nutzer, sondern auch um echte Reputationsrisiken. Letzteres geht auf eine wenig gründliche Analyse des Marktes und der Zielgruppe zurück.

Bevor man ein neues Marktsegment erschließt, auch wenn es sich nur um den Online-Handel geht, werden verschiedene Untersuchungen und Analysen zur Zielgruppe durchgeführt, auf die man sich konzentrieren möchte. Zu den wichtigsten dieser Analysen gehört sicherlich diejenige, die sich mit den Verbrauchern beschäftigt. Man muss nämlich verstehen, welche Bedürfnisse der lokale Verbraucher hat, welche Kaufgewohnheiten er hat und wie er sich normalerweise verhält. Nur so kann festgestellt werden, ob die Marke den Anforderungen des Endverbrauchers entspricht, und das Angebot kann somit an die Zielgruppe angepasst werden. Diese Untersuchung zeigt oft, dass das Produkt nicht den Marktanforderungen entspricht, obwohl es die Bedürfnisse der Verbraucher in einem anderen Land durchaus perfekt widerspiegeln könnte. Wenn sich das Unternehmen entscheidet, in diesen bestimmten Markt zu expandieren, muss es daher die Produkteigenschaften, die Verpackung, die Farben, den Preis, aber auch die Kommunikation anpassen und versuchen, das Produkt so gut wie möglich auf die ermittelten Anforderungen abzustimmen. Um die Wirksamkeit dieser Anpassung zu überprüfen, müssen anschließend das Kundenfeedback und die aus dem Produktverkauf resultierenden Daten sorgfältig analysiert werden. Auf diese Weise ist es möglich, die Strategie im Laufe der Zeit anzupassen, um einen immer besseren Service anzubieten. Wie bereits betont, spielt die Sprache in diesem gesamten Prozess eine entscheidende Rolle, denn sie ist das Mittel, mit dem das Unternehmen seine Botschaften vermittelt, aber auch das Mittel, mit dem es versucht, das Vertrauen der Verbraucher zu gewinnen, indem es Informationsanfragen und Beschwerden bearbeitet. Wenn man also an einen so großen Markt denkt, muss man ihn sich als ein Mosaik aus Sprachen und Kulturen vorstellen, das das Bild eines heterogenen Publikums ergibt. Daher ist die Förderung der Mehrsprachigkeit innerhalb der Unternehmen einer der grundlegenden Aspekte, die für eine klare und wirksame Kommunikation zu berücksichtigen sind.

Mehrsprachigkeit ist zum einen das Merkmal eines bestimmten geografischen Gebiets, in dem mehrere Sprachen nebeneinander existieren, gleichzeitig aber auch die Fähigkeit des

Einzelnen, mehr als eine Sprache zu beherrschen und diese in verschiedenen Bereichen des Privat- und Berufslebens anzuwenden. Nicht nur Menschen können also mehrsprachig sein, sondern auch Orte und Organisationen. Ein konkretes Beispiel für eine mehrsprachige Organisation ist sicherlich die Europäische Union, der supranationale Staatenbund von 27 Ländern des europäischen Kontinents, der aus politischen und wirtschaftlichen Gründen entstanden ist. Alle 24 Amtssprachen, die in den Mitgliedstaaten gesprochen werden, sind auch für die Europäische Union als Amtssprachen anerkannt. Das bedeutet, dass alle Dokumente in allen Sprachen verfügbar sein müssen, um allen Bürgern Verständnis und Teilhabe zu gewährleisten. Die Bürger haben das Recht, sich in einer beliebigen der Amtssprachen frei zu äußern, ebenso wie die Mitglieder des Parlaments in den Sitzungen. Das Verständnis wird zudem durch Dolmetscher und Übersetzer erleichtert. Das Recht, sich frei in der eigenen Sprache oder in einer Sprache seiner Wahl zu äußern, ist auch auf internationaler Ebene in der Allgemeinen Erklärung der *UNESCO* zur kulturellen Vielfalt verankert, die seit 2002 in Kraft ist.

In einer Welt mit so vielfältigen Sprachen und Kulturen ist es daher unerlässlich, die Mehrsprachigkeit nicht nur zu akzeptieren, sondern auch zu fördern. Für mehrsprachige Menschen ist es in der Tat viel einfacher, andere Kulturen zu verstehen und mit ihnen zu interagieren, da sie sich selbstständig interkulturelle Kompetenzen aneignen. Für Unternehmen sollte die Investition in bereits sprachlich ausgebildete Mitarbeiter oder in deren sprachliche und kulturelle Kompetenzen keinen Kostenfaktor, sondern einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Zu den konkreten Vorteilen gehören sicherlich der erleichterte Zugang zu neuen Märkten, die Fähigkeit, besser mit Kunden zu kommunizieren und ein solides Vertrauensverhältnis zu ihnen aufzubauen, wodurch Missverständnisse auf ein Minimum reduziert werden. Die Sprache hat somit einen kommunikativen Wert, der den Nutzen und den Gebrauch einer bestimmten Sprache innerhalb eines sozialen und geografischen Kontexts widerspiegelt. Wer eine Sprache beherrscht, verfügt somit über eine strategische wirtschaftliche Ressource, auch wenn nicht alle Sprachen auf dem Kommunikationsmarkt denselben Wert haben. Der Wert einer Sprache lässt sich nämlich anhand der Anzahl der Kontakte, des geografischen und sozialen Kontexts sowie der wirtschaftlichen und beruflichen Anforderungen in diesem Gebiet messen (Ambrosch-Baroua, Kropp, Müller-Lancé, 2017: VII - XI). Mehrsprachigkeit ist ein kulturelles Kapital und kann als solches vorteilhaft als Instrument zur Schaffung neuen Wohlstands genutzt werden. Diese These wird durch zwei interessante Berichte gestützt, die von der Europäischen Union in Auftrag gegeben wurden.

Der erste Bericht ist das Ergebnis des Projekts *Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise* unter der Leitung von Stephen Hagen. Der Bericht stützt sich auf eine im Jahr 2006 durchgeführte Umfrage unter rund 2000 kleinen und mittleren Unternehmen in Europa und sollte aufzeigen, wie sich sprachliche und kulturelle Defizite auf die wirtschaftlichen Ergebnisse dieser Unternehmen auswirken. 11 % der Unternehmen sagten, dass mangelnde Sprachkenntnisse dazu geführt hätten, dass ihnen Aufträge für den Export ihrer Produkte und Dienstleistungen entgangen wären. Die Unternehmen wurden dann gefragt, welche Sprachen auf den ausländischen Märkten verwendet werden. Laut ihren Antworten wird Englisch in 20 verschiedenen Ländern mit einem Anteil von 51 % verwendet, während bei weiteren 13 % des Marktes Deutsch bevorzugt wird, bei 9 % Französisch, bei 8 % Russisch und bei 4 % Spanisch. Dies ist ein deutliches Zeichen dafür, dass Englisch, die *Lingua franca par excellence*, Platz macht für die Sprachen der Zielmärkte, die rentabler sein können, da sie näher am Endverbraucher sind. Zudem geben 40 % der Unternehmen an, Personal eingestellt zu haben, das speziell für die Anforderungen des Exports in ein bestimmtes Land qualifiziert ist. Darüber hinaus geben 40 % der Unternehmen an, Personal eingestellt zu haben, das speziell auf die besonderen Exportanforderungen des jeweiligen Landes zugeschnitten ist. Von diesen Unternehmen haben 18 % Personal mit Deutschkenntnissen eingestellt, während an zweiter Stelle mit 9 % der Antworten die Einstellung von Personal mit Französischkenntnissen steht (Hagen et al., 2006: 18-26). Dies ist ein erster wichtiger Hinweis auf die Bedeutung der deutschen Sprache für den Auslandsmarkt.

Deutschland sowie Österreich, die Schweiz und andere deutschsprachige Gebiete sind dank Deutschkenntnissen leichter zu erreichen. Unternehmen müssen daher eine Sprachstrategie entwickeln und umsetzen, um im internationalen Handel die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Diese Strategie umfasst nicht nur die Einstellung von muttersprachlichen oder fremdsprachigen Mitarbeitern, sondern auch die Auswahl und den Einsatz professioneller Übersetzer und Dolmetscher, die die Kommunikation erleichtern können. Viele Unternehmen entscheiden sich zudem aus Sicherheitsgründen dafür, den Vertrieb in einem anderen Land einem lokalen Vertreter zu übertragen. Dieser ist in der Lage, die Bedürfnisse des Endverbrauchers sowohl in Bezug auf den Kauf als auch auf die Kommunikation richtig zu interpretieren. In diesem Fall fungiert der Vertreter als Vermittler zwischen dem Unternehmen und dem Kunden und sorgt dafür, dass die Botschaft in beiden Kulturen richtig verstanden wird. Laut dem *ELAN*-Bericht erzielen Unternehmen, die konkrete Sprachstrategien umsetzen, bis zu 44,5 % mehr Umsatz im Auslandsgeschäft (Hagen et al.,

2006: 7). Dies bestätigt einmal mehr, dass der Mangel an spezifischem Fachwissen in diesem Bereich nicht nur eine sprachliche, sondern auch eine wirtschaftliche Barriere darstellt.

Das Projekt *ELAN* ermöglichte es schließlich, die Untersuchung fortzusetzen und im Rahmen des zweiten Berichts, *PIMLICO*, zu analysieren, wie europäische kleine und mittlere Unternehmen, die in Sprachen investieren, auf ausländischen Märkten bessere Ergebnisse erzielen. Diese Studie umfasst 40 erfolgreiche kleine und mittlere Unternehmen aus Europa und zeigt die wirtschaftlichen Vorteile auf, die sich aus der Anwendung effektiver Sprachstrategien im internationalen Handel ergeben. Zusätzlich zu den bereits erwähnten Sprachstrategien betont der Bericht die Bedeutung einer mehrsprachigen Website, da deren Inhalte dadurch leichter lesbar sind und somit eine größere Zahl von Lesern und potenziellen Käufern erreicht werden kann. Man entfernt sich also von der Sichtweise, wonach sich der Verbraucher an die Sprache der Marke anpassen muss, und nähert sich stattdessen der Idee, dass die Marke sich so nah wie möglich an den Verbraucher anpasst, indem sie beispielsweise auf eine gemeinsame Verkehrssprache verzichtet und stattdessen die lokale Sprache bevorzugt oder die lokale Währung verwendet. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Unternehmen in die sprachliche Weiterbildung und die Mobilität ihrer Mitarbeiter investieren und dabei mit Universitäten zusammenarbeiten, beispielsweise im Rahmen von Projekten wie *ERASMUS*, das seit jeher den kulturellen Austausch fördert (European Commission, 2011: 15-16).

Die Förderung der Mehrsprachigkeit im beruflichen Umfeld ist somit der Schlüssel zum internationalen Erfolg. Denn eine großartige Idee kann ohne gute Kommunikationsfähigkeiten nicht verbreitet werden, was auf dem internationalen Markt auch die Fähigkeit zur Anpassung an den kulturellen Kontext beinhaltet. Darüber hinaus stärkt sie das Vertrauen bei Partnern und Kunden aus anderen Ländern und verschafft dem Unternehmen einen Vorteil gegenüber einsprachigen Unternehmen. Die Sprache mag daher im Vergleich zu anderen Aspekten zweitrangig erscheinen, ist jedoch in Wirklichkeit von zentraler Bedeutung für die Innovation und das wirtschaftliche Wachstum eines Unternehmens oder einer Organisation.

2.2. Bedeutung der Mehrsprachigkeit in der Außenkommunikation

Die externe Kommunikation bildet die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Markt und spielt eine wesentliche Rolle für die Wahrnehmung der Marke durch die Öffentlichkeit. Es handelt sich dabei um eine Reihe von Aktivitäten, mit denen das

Unternehmen versucht, sich bekannt zu machen, ein positives Markenimage aufzubauen und dieses zu pflegen, indem es die Beziehungen zu Kunden, zu den Medien und zur gesamten Gesellschaft, mit der es in Kontakt tritt, fördert. Im Gegensatz zur internen Kommunikation, die hingegen die gesamte Kommunikation des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern oder die Gespräche zwischen den Mitarbeitern untereinander umfasst. Die interne Kommunikation ist somit der Moment, in dem eine Firma die Beziehungen innerhalb des Unternehmens aufbaut, die sich vereinheitlichen und beeinflussen, wie das Unternehmen sein Image auch nach außen kommunizieren möchte. Ohne eine gute interne Kommunikation ist es daher schwierig, eine klare, solide und gut strukturierte externe Kommunikation zu schaffen. Die externe Kommunikation richtet sich an Kunden, öffentliche Institutionen, andere Unternehmen, die lokale Gemeinschaft, verschiedene Medien und allgemein an die Öffentlichkeit, zu der auch potenzielle Neukunden gehören können. Das Hauptziel besteht darin, die Produkte oder Dienstleistungen der Marke zu bewerben, um neue Kunden zu gewinnen oder einen Bedarf und damit eine Nachfrage nach diesem Produkt oder dieser Dienstleistung auch in anderen Märkten zu erzeugen. Die externe Kommunikation ist das Mittel, mit dem das Unternehmen seinen Ruf bewahrt und auch Krisen im Zusammenhang mit Produktproblemen oder Äußerungen gegenüber der Presse oder in den sozialen Medien managt. Ein weiteres Ziel ist es, Transparenz und soziale Verantwortung zu demonstrieren und der Öffentlichkeit sowie den Stakeholdern zu zeigen, dass die Marke Wert auf Nachhaltigkeit und soziale Ethik legt. Betrachtet man also die Ziele, lassen sich die eingesetzten Instrumente leicht identifizieren.

Das wichtigste Verbreitungsmedium ist zweifellos die Werbung, das Mittel der Überzeugung, mit dem Unternehmen versuchen, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu gewinnen und deren Entscheidungen zu beeinflussen. Die Werbung bedient sich verschiedener Kommunikationsmittel wie beispielsweise Texte, Bilder, Musik und Videos, oft begleitet von einem *Slogan* oder einem *Jingle*. Der Slogan ist ein kurzer, wirkungsvoller Satz, der die Werte oder das Image der Marke zusammenfasst, während der Jingle ein wiederkehrendes musikalisches Motiv ist. Beide sind darauf ausgelegt, sich im Gedächtnis derjenigen zu verankern, die die Werbung gesehen haben. Dies kann jedoch nur funktionieren, wenn sie an die Zielgruppe angepasst sind. Oftmals können daher eine Werbung, ein *Slogan* oder ein *Jingle*, die für ein bestimmtes Land oder eine bestimmte Kultur konzipiert wurden, unangemessen wirken, wenn sie in einem anderen Kontext verbreitet werden. Ein praktisches Beispiel ist sicherlich der Slogan des *Fast-Food*-Giganten McDonald's, der in den USA als „*I'm Lovin' It*“ entstand und dann in die ganze Welt

exportiert wurde. In einigen Ländern, wie beispielsweise in Italien, bleibt der Slogan unverändert auf Englisch, weil er leicht wiedererkennbar und gut verwendbar ist oder weil eine wörtliche Übersetzung nicht möglich wäre oder die Botschaft stark verändern würde. In anderen Ländern hingegen wird der Slogan übersetzt und lautet beispielsweise *Ich liebe es* in Deutschland, *Me encanta* in Spanien und *C'est tout ce que j'aime* auf Französisch. Manchmal ist eine einfache Übersetzung nicht ausreichend, sondern es ist notwendig, die gesamte Kommunikation anzupassen und grundlegend zu verändern, wobei man der lokalen Sensibilität große Aufmerksamkeit schenken muss, um die Zustimmung des Publikums zu gewinnen. Ein Beispiel für eine stark kritisierte Anpassung ist sicherlich der Fall von *Dolce&Gabbana* in China. Im Jahr 2018 versuchte die italienische Modemarke der Designer Domenico Dolce und Stefano Gabbana, den chinesischen Markt zu erschließen. Anlässlich einer Modenschau in Shanghai wurden drei Videos veröffentlicht, in denen eine chinesische Frau zu sehen war, die in jedem Video ein traditionelles italienisches Gericht probierte, dabei jedoch Essstäbchen benutzte. Auf den ersten Blick könnte es daher wie eine geniale Idee erscheinen, eine perfekte Verbindung zwischen der italienischen und der chinesischen Kultur darzustellen. Die Videos lösten jedoch Unmut in der chinesischen Öffentlichkeit aus, die sie als rassistisch und voller Stereotypen bezeichnete. Der Grund dafür war, dass in den Videos eine unrealistische Kultur dargestellt wurde, die sich auf traditionelle Orte bezog, die Entwicklung und Modernität Chinas außer Acht ließ und sich fast schon über chinesische Traditionen lustig machte. Diese Werbekampagne führte zu schweren Verlusten für *Dolce&Gabbana*, das aufgrund des Medienrummels gezwungen war, die Veranstaltung abzusagen, was erhebliche Verluste auf diesem Markt zur Folge hatte (Il Post, 2018).

Die beiden soeben analysierten Beispiele für Werbung veranschaulichen den Unterschied zwischen Übersetzung und Lokalisierung, auch wenn es sich im Fall von *Dolce&Gabbana* um einen erfolglosen Lokalisierungsversuch handelt. Übersetzung ist eine sprachliche Wiedergabe eines Textes, deren Ziel es ist, dieselbe Botschaft von einer Sprache in eine andere zu übertragen. Unter Lokalisierung versteht man hingegen einen viel umfassenderen Prozess, bei dem mehrsprachige und kulturelle Kompetenzen ins Spiel kommen. Das Ziel besteht nämlich darin, den Inhalt an die Kultur der Zielgruppe anzupassen und dabei die Gewohnheiten und den Kontext zu beachten, in dem diese neue Botschaft verbreitet werden soll. Zurück zum Fall *McDonald's*: Wir können feststellen, dass Lokalisierung nicht nur durch Werbekampagnen, sondern auch durch Sponsoring und die Entwicklung spezifischer Produkte für die lokalen Kunden umgesetzt wird. Jedes Land wird daher Geschmäcker,

Aromen und Hamburger haben, die der Lokalkultur und ihren Bedürfnissen so nah wie möglich kommen.

Ein Beispiel dafür ist die Art und Weise, wie in muslimischen Staaten wie Bahrain betont wird: „McDonald’s meat patties are produced from 100% pure halal beef“ (McDonald’s, o. J.). Auf der Seite mit den Zutaten können muslimische Kunden somit alle Zertifikate finden, herunterladen und lesen, die bestätigen, dass das verwendete Fleisch den religiösen Vorschriften des Islam vollständig folgt. Die Sensibilität für lokale Kulturen erweist sich somit als großer Vorteil für das Unternehmen, sowohl hinsichtlich der Sichtbarkeit des Produkts als auch in Bezug auf den tatsächlichen Absatz.

Werbung und Werbekampagnen sind nicht das einzige Mittel zur Verbreitung der externen Kommunikation eines Unternehmens. Wie bereits am letzten Beispiel von McDonald’s gesehen, ist die Website des Unternehmens ein hervorragendes Werkzeug, um mit den Kunden zu interagieren. Dies ist oft der erste Kontaktpunkt, den der Verbraucher mit dem Unternehmen hat, und stellt somit das digitale Äquivalent zum Schaufenster eines Ladens dar. Eine Marke, die sich entscheidet, auf den internationalen Markt zu expandieren, muss unbedingt berücksichtigen, dass die Website für alle Nutzer zugänglich sein muss, unabhängig von ihrer Sprache und Kultur. Die Kommunikation über eine Verkehrssprache wie Englisch scheint ausreichend zu sein, doch ganz so ist es nicht. Wenn man dem Nutzer ermöglicht, Inhalte in seiner eigenen Sprache zu finden, erleichtert dies seine Suche, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass er Antworten findet, und fördert den Kaufabschluss. Mehrsprachiges Personal, das die Website betreut, bedeutet dank der Transparenz und Klarheit der Inhalte eine größere Sorgfalt für den Endverbraucher. Mit dem Aufkommen des E-Commerce ist es unerlässlich geworden, eine funktionale Website zu entwickeln, die nicht nur Kunden anzieht, sondern sie auch zum Bleiben bewegt und sie zum Kaufabschluss führt. Wenn man dies in ihrer Sprache und unter Verwendung der für sie richtigen Begriffe und Formulierungen tut, wird man sie bei diesem Prozess an die Hand nehmen und ihnen das Gefühl geben, sich an einem sicheren und vertrauten Ort zu befinden.

Newsletter sind ein unverzichtbares Instrument der externen Kommunikation, um die Kunden auf die Website, Neuigkeiten und Veranstaltungen aufmerksam zu machen. Die Nachrichten werden per E-Mail oder SMS versendet und automatisch an alle Empfänger zugestellt, die dem Erhalt zugestimmt haben. Es handelt sich um eine Art der Kommunikation, die direkt an alle Interessierten versendet wird, ohne dass diese danach suchen müssen. Der Newsletter ist eine bis ins kleinste Detail personalisierte Form der Kommunikation. Unternehmen studieren die verschiedenen Märkte, Kaufgewohnheiten und Kundenwünsche, um ihre Kommunikation

gezielt nur an die tatsächlich betroffenen und interessierten Gruppen oder Regionen zu richten. In den meisten Fällen versenden Marken ihre Newsletter in der richtigen Sprache und analysieren die Bedürfnisse der verschiedenen Länder, die oft von der jeweiligen Kultur geprägt sind, um darauf abgestimmte Angebote und Werbeaktionen anzubieten.

Auch soziale Medien und alle digitalen Inhalte spielen eine sehr wichtige Rolle bei der Verbreitung von Markenbotschaften. Soziale Medien sind Plattformen zum Austausch digitaler Inhalte, die es Nutzern auf der ganzen Welt ermöglichen, über Fotos, Videos, Kommentare und Likes miteinander zu interagieren. Heutzutage gehören sie zu den wichtigsten Kommunikationsmitteln zwischen der Marke und einem breiten Publikum, da es sich um schnelle und direkte Verbreitungswege handelt. Die potenziellen Rezipienten dieser Inhalte sind daher kulturell und sprachlich heterogen, denn dank ihrer raschen Verbreitung können die Botschaften innerhalb weniger Sekunden weltweit verbreitet und gelesen oder gehört werden. Manche Marken entscheiden sich dafür, einen einzigen *Account* zu nutzen, über den sie sich an allen Follower wenden. In diesem Fall wird oft eine allgemeine Botschaft gewählt und verbreitet, die den unterschiedlichen spezifischen Bedürfnissen nicht gerecht wird, wobei meist Englisch als Verkehrssprache verwendet wird. Dies kann eine gute Wahl für Marken sein, die ihre Botschaft etwas weniger persönlich gestalten und stattdessen ein Gesamtbild ihrer Vision vermitteln möchten. Das Risiko dabei besteht darin, eine Botschaft zu verbreiten, die für manche Kulturen potenziell problematischer ist als für andere. Es ist daher sinnvoll, vor der Verbreitung von Inhalten sicherzustellen, dass diese zwar universell sind, aber nicht mit der öffentlichen Meinung in einer bestimmten Region kollidieren. Andere Marken entscheiden sich hingegen für eine individuelle Anpassung und nutzen separate Konten in jedem Land, in dem sie aktiv sind. In diesem Fall können Sprache und Inhalte dann genau auf das Publikum des jeweiligen Landes zugeschnitten werden. Wichtig ist jedoch, dass die Inhalte nicht geografisch gesperrt sind; selbst, wenn sie für ein bestimmtes Land konzipiert sind, können sie daher auch Nutzer in anderen Ländern erreichen. Der positive Aspekt getrennter Konten besteht jedoch darin, dass sie eine stärkere Einbindung der Follower fördern und so die Interaktionen, Kommentare und das Teilen von *Posts* erhöhen. Außerdem lassen sich auf diese Weise aktuelle *Trends* in den verschiedenen Regionen leichter erkennen, sodass passende Inhalte angeboten werden können.

Zu den weiteren Formen der Öffentlichkeitsarbeit, die es zu beachten gilt, zählen Interviews, Veranstaltungen, Konferenzen und die Zusammenarbeit mit der Presse. Jede dieser Aktivitäten stellt einen Kontaktpunkt dar, aber auch einen potenziellen Konfliktpunkt mit der

Öffentlichkeit; daher ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, in sprachliche und kulturelle Kompetenzen zu investieren.

Eine letzte Möglichkeit, die als Instrument der externen Kommunikation betrachtet werden kann, ist der Bericht zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. Dabei handelt es sich um ein Dokument, mit dem die Firma ihre Aktivitäten in den Bereichen Soziales, Umwelt und Ethik vorstellt. Zu den enthaltenen Informationen gehören die Umweltauswirkungen des Unternehmens in Bezug auf Verbrauch, Emissionen, Abfall sowie Projekte zur Förderung der Nachhaltigkeit und zur Abfallvermeidung. Darüber hinaus werden soziale Initiativen und alle Projekte zur Unterstützung lokaler Gemeinschaften aufgeführt, ebenso wie eine klare Beschreibung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitnehmerrechte. Dies ist besonders wichtig für Firmen, die in den Medien häufig wegen Fehlern im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit oder wegen der Verletzung der Rechte ihrer Arbeitnehmer kritisiert werden, ebenso wie wegen ihres geringen Interesses an aktuellen Themen. Dieses Dokument ist zwar recht technisch, richtet sich jedoch nicht nur an Stakeholder, sondern ist für jedermann leicht zugänglich und verständlich. Wenn man die unterschiedlichsten sozialen Werte und den Schutz von Kulturen berücksichtigt, die der eigenen Kultur fern sind, wirft dies ein positives Licht auf die Marke.

2.2.1. Externe Kommunikation durch den *Tone of Voice*

Die externe Kommunikation trägt zum Aufbau der Markenidentität bei, die dank der oben genannten Maßnahmen auch auf internationaler Ebene geschaffen und beibehalten werden muss. Die Identität muss zudem mit den internen Werten des Unternehmens übereinstimmen. Dieser Begriff wird oft mit dem des *Tone of Voice* in Verbindung gebracht, also dem Stil, in dem ein Unternehmen mit seiner Zielgruppe kommuniziert, wobei dieser Stil über alle Kommunikationskanäle hinweg einheitlich bleibt. Der *Tone of Voice* repräsentiert somit die Persönlichkeit der Marke. Der in der Kommunikation verwendete „Ton“ beeinflusst die Wahrnehmung, die der Endverbraucher von der Marke hat, und trägt zum Aufbau eines beiderseitigen Vertrauensverhältnisses bei. Ein Beispiel, um die Bedeutung des *Tone of Voice* besser zu verstehen, ist sicherlich die Wahl zwischen formeller und informeller Ansprache. Einige Marken entscheiden sich für einen freundlichen und ironischen Ton und verwenden einen informellen Stil, während andere einen eher technischen und professionellen Charakter anstreben und dabei auf Förmlichkeit setzen. Auch hier ist es wichtig, einen mehrsprachigen *Tone of Voice* zu haben, denn was in einer Sprache ironisch oder direkt wirkt, kann in einer

anderen unhöflich oder unsympathisch erscheinen. Auch in diesem Fall ist es daher entscheidend, dass sich das Unternehmen vor der Verwendung eines bestimmten Kommunikationsstils fragt, ob eine Lokalisierung erforderlich ist oder ob sein „Ton“ auch auf dem neuen Markt angepasst werden kann. Ein praktisches Beispiel könnte die Verwendung eines formellen statt eines informellen Stils sein, was in manchen Kulturen wichtiger ist als in anderen. Der richtige „Ton“ hilft der Marke somit, das Interesse des Publikums und die Glaubwürdigkeit ihrer Botschaft hochzuhalten.

Im Bereich der Gestaltung sozialer Beziehungen gibt es ein äußerst nützliches Konzept, das von den beiden Linguisten Penelope Brown und Stephen Levinson eingeführt wurde und als *Politeness Theory* bekannt ist. Diese Theorie erklärt, wie Menschen Sprache einsetzen, um soziale Beziehungen zu managen und Konflikte zu vermeiden. Dieses Konzept kommt noch stärker in der internationalen Kommunikation zum Tragen. Im Mittelpunkt der Theorie steht der Begriff von *Face*, der dem sozialen Image entspricht, das eine Person, oder in diesem Fall eine Marke, in der Öffentlichkeit zu wahren versucht. Wenn wir mit anderen interagieren, versuchen wir daher, unser Gesicht zu bewahren, ebenso wie das unseres Gesprächspartners. Darüber hinaus werden zwei Arten von Face unterschieden, nämlich ein positives und ein negatives. Das *Positive Face* ist der Wunsch, geschätzt zu werden und Anerkennung von anderen zu erhalten. Das *Negative Face* hingegen ist der Wunsch, dass die eigene Freiheit nicht behindert wird, sodass man ohne Zwänge handeln kann (Brown & Levinson, 1987: 61-63). Beide Gesichter zu behalten, wird noch komplexer, wenn das Gesicht unseres Gesprächspartners aus einem anderen kulturellen Umfeld stammt als das unsere. Das bedeutet, dass wir die sozialen Werte derjenigen, die uns zuhören oder mit uns sprechen, genau kennen müssen. Zu den Missverständnissen, die zwischen Gesprächspartnern mit unterschiedlichen Sprachen auftreten können, gehört auch die Wahrnehmung von Höflichkeit. Ein Ausdruck, der in der Ausgangssprache als neutral gilt, könnte in der Zielsprache zu direkt oder unhöflich wirken, wenn er nicht richtig angepasst wird.

Der Zusammenhang zwischen der *Politeness Theory* und der Mehrsprachigkeit zeigt, dass für eine effektive Kommunikation zwischen verschiedenen Sprachen und damit auch Kulturen nicht nur sprachliche Kompetenz erforderlich ist, sondern auch ein Bewusstsein für die pragmatischen und kulturellen Normen, die den *Tone of voice* und die Höflichkeit in den verschiedenen Sprachgemeinschaften regeln. Dieses Konzept ist in vielen Bereichen der Kundenbeziehung von größter Bedeutung, vor allem aber im Kundenservice. Kundendienstmitarbeiter müssen daher in der Lage sein, sowohl das Ansehen der Marke als auch das des Kunden zu wahren. Sie müssen dem Kunden das Gefühl geben, dass er gehört

wird und für die Marke wichtig ist, anstatt ihn zu ignorieren oder für seine Erfahrungen zu kritisieren. Bei der Ausführung dieser Tätigkeit wenden die Mitarbeiter häufig Strategien der positiven Höflichkeit an, wie zum Beispiel Empathie, Verständnis und Unterstützung in Bezug auf die Wünsche des Verbrauchers zu zeigen. Gleichzeitig werden Strategien der negativen Höflichkeit eingesetzt, wie Entschuldigungen oder die indirekte Formulierung der Botschaft, um beispielsweise eine Ablehnung oder die Unmöglichkeit, der Anfrage nachzukommen, abzumildern. Der effektive Einsatz von Höflichkeitsstrategien verbessert das Kundenerlebnis, das einer der wichtigsten Parameter für die Bewertung eines guten Kundenservices ist. Marken, die auf einem internationalen Markt tätig sind, bieten oft einen mehrsprachigen Kundenservice an. Daher müssen *Politeness*-Strategien an die kulturellen Normen der jeweiligen Sprache angepasst werden, um einen angemessenen, klaren, respektvollen und empathischen Kommunikationsstil zu gewährleisten.

2.3. Mehrsprachigkeit im Kundenservice

Die Geschichte des Kundenservice lässt sich parallel zur Geschichte des Marktes verfolgen. Schon die alten römischen und griechischen Zivilisationen erkannten, wie wichtig es für zukünftige Geschäfte war, Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen. Der Verkauf eines Produkts war also nicht nur der kommerzielle Akt an sich, sondern die Verbindung, die zum Markt hergestellt wurde und die es ermöglichte, den Umsatz zu steigern. Während der industriellen Revolution war ein deutlicher Anstieg der Verkaufszahlen zu beobachten, der den heute als Konsumismus bezeichneten Trend ins Leben rief. Damals erfolgte der erste Kontakt mit dem Kunden durch den Verkäufer selbst in seinem kleinen Laden, wo der Kunde Fragen stellen oder Beschwerden über das Produkt vorbringen konnte, ähnlich wie es auch heute noch in physischen Geschäften der Fall ist. Die erste große Veränderung in der Geschichte des Kundenservices war jedoch die Erfindung, oder besser gesagt, die Verbreitung des Telefons. In den vorangegangenen Jahrzehnten hatte das Aufkommen der Eisenbahn und der Fernkommunikation die Entwicklung groß angelegter Vertriebsnetze favorisiert.

Es war also notwendig, den Verkäufer zu erreichen, wenn auch nicht physisch. Das Telefon verkürzte diese Entfernungen erheblich und ermöglichte eine sofortige Verbindung, auch wenn diese nicht körperlich war. Das erste *Callcenter* der Geschichte geht auf die 1960er Jahre zurück. Damals richtete die britische Zeitung *Birmingham Press and Mail* ein System

ein, das es mehreren Personen ermöglichte, sich an dieselbe Telefonleitung anzubinden, um mehrere Kundenanfragen gleichzeitig bearbeiten zu können. Im gleichen Zeitraum begünstigte eine weitere große Veränderung die Entwicklung von Callcentern, nämlich die Möglichkeit für Kunden, eine Telefonnummer gebührenfrei anzurufen, wobei die Kosten direkt dem Verkäufer belastet werden, der den Anruf erhält. Diese Änderung wurde von einem der weltweit größten Telekommunikationsunternehmen, der AT&T Inc. (*American Telephone and Telegraph*), eingeführt.

Im 21. Jahrhundert erlebte die Welt dann die große digitale Revolution. Mit der Verbreitung sozialer Netzwerke ist die Hypervernetzung auch in den Beziehungen zum Endkunden unverzichtbar geworden. Anfragen, Bedenken und Bewertungen verbreiten sich über Plattformen wie Instagram, Facebook und X viel schneller, weshalb es wichtig ist, dass die Marke mit ihrem Kundenservice reagiert, um ihren Online-Ruf zu wahren.

Die neueste große Innovation in diesem Bereich ist der Gebrauch von künstlicher Intelligenz, die es der Marke ermöglicht, einen stets verfügbaren und kostengünstigeren Service anzubieten, auch wenn dabei die menschliche und emotionale Komponente fehlt. Mithilfe von Chatbots können Kunden beispielsweise Antworten auf häufig gestellte Fragen finden oder die gängigsten Probleme lösen. Es ist jedoch darauf zu achten, dass der menschliche Kontakt nicht verloren geht und dass die Marke bei Bedarf weiterhin emotionale Unterstützung durch spezialisiertes Personal bietet. Künstliche Intelligenz vereinfacht und beschleunigt die Arbeit im Kundenservice, kann diese jedoch nicht vollständig ersetzen. Dies mag wie ein Nachteil erscheinen, ist aber lediglich Teil der digitalen Weiterentwicklung. Darüber hinaus trägt künstliche Intelligenz dazu bei, Wartezeiten in all jenen Bereichen zu verkürzen. In diesen Fällen führt ein Anstieg der Verkaufszahlen auch zu einem erheblichen Anstieg der Supportanfragen, die ein Team ohne Unterstützung nicht in derselben Zeit oder mit derselben Effizienz bewältigen könnte.

Der Kundenservice ist einer der Hauptkontaktpunkte zwischen der Marke und dem Verbraucher und insbesondere dann unverzichtbar, wenn der Kunde Fragen zum Produkt oder zur Dienstleistung hat. Zu den wesentlichen Aufgaben gehören daher die Beratung vor dem Kauf in Bezug auf Preise, Verfügbarkeit und Versand sowie allgemeine Fragen zum Produkt und zu dessen Verwendung. Der Kundenservice setzt sich auch im After-Sales-Bereich fort, wo Anfragen zu Rückgaben und Rückerstattungen sowie Reklamationen wegen Mängeln, Fehlern oder Lieferverzögerungen bearbeitet werden. Um eine hohe Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, muss der Kundendienstmitarbeiter sich die Anfrage anhören, eine passende Lösung für das Problem finden und das Feedback des Kunden

sammeln. Kundenfeedback hilft der Marke dabei, ihre Dienstleistungen zu verbessern und ihre Performance anzupassen. Das Kundenerlebnis lässt sich anhand von zwei *Key Performance Indicators* messen. Der erste ist der *Net Promoter Score* (NPS), der die Kundentreue misst, basierend auf dem Prozentsatz der Kunden, die den Service einem Freund weiterempfehlen würden. Der zweite KPI ist die *Customer Satisfaction* (CSAT), die die unmittelbare Zufriedenheit des Kunden nach der Interaktion mit dem Kundenservice misst. Beide Indikatoren werden durch die Auswertung der Ergebnisse von Fragebögen erfasst, die dem Kunden nach Abschluss der Dienstleistung zugesandt werden. Wenn ein Unternehmen beginnt, auf einem internationalen Markt tätig zu werden, muss auch der Kundenservice die Bedeutung der verschiedenen Sprachen und Kulturen beachten, mit denen er zu tun haben wird. Daher ist es notwendig, dass die Marke einen mehrsprachigen und multikulturellen Kundenservice aufbaut, um die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und das Kundenerlebnis insgesamt positiv zu gestalten.

Multicultural customer service means understanding that a customer's needs and expectations may vary across cultures. In order to provide the same quality service to all of your customers, you can adapt your personal style and usual business practices to meet their needs – even when their request or approach may seem unusual to you (Aguilar & Stokes, 1996: 14)

Es geht nicht nur darum, die Bedürfnisse besser zu verstehen, sondern auch um die Gewissheit, jemanden zu finden, der die Stimmung des Kunden erfasst und ihn in einer möglicherweise frustrierenden Situation beruhigt. Die Möglichkeit, seine Meinungen und Bedenken in der eigenen Sprache zu äußern, ist für den Verbraucher daher einfacher und effektiver als die Verwendung einer Verkehrssprache wie Englisch. Das ist eine klare Message für den Kunden, weil er sieht, dass die Marke sich für ihn interessiert, auch wenn er eine andere Sprache spricht. Der Kunde muss sich nicht anpassen, sondern die Marke geht auf ihn zu und zeigt ihm, dass er wichtig ist. Genau deshalb gilt: „language convergence after a service failure may lead customers to feel that they can bond with the service providers, because he/she cares enough to use their primary language“ (Azab & Clark, 2017: 59).

Für das Unternehmen kann es mit Kosten verbunden sein, die Sprache des Kunden zu sprechen, da es dafür Fachpersonal oder Muttersprachler beschäftigen muss. Diese Kosten werden jedoch durch die positiven Ergebnisse des Kundenservices ausgeglichen. Der Kunde kann sein Problem nämlich besser schildern und erklären, und der Mitarbeiter kann Missverständnisse vermeiden, da er die Situation schneller erfasst. Der Kunde fühlt sich

wohl, da er mehr Respekt entgegengebracht bekommt, was sein Vertrauen in das Unternehmen stärkt. Wenn es weniger Missverständnisse gibt, sinken auch Fehler und Beschwerden, wodurch sich die Kundenzufriedenheit verbessert.

Die Sprache hat nämlich auch eine emotionale und soziale Funktion, die es der Marke ermöglicht, ihre Nähe zum Kunden auszudrücken. Sie nimmt die Emotionen ihres Publikums auf und versucht, diese zu mildern. Die Mehrsprachigkeit trägt daher auch in diesem Bereich zur Loyalität des Endkunden bei. Ein Verbraucher, der sich gehört und verstanden fühlt, wird in der Tat bereit sein, die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens weiterhin zu kaufen, seine positiven Erfahrungen zu teilen und sie weiterzuempfehlen. Ein mehrsprachiger Kundenservice ist daher ein grundlegendes Element, um in einem immer globaler gewordenen Wirtschaftsumfeld langfristiges Vertrauen aufzubauen.

2.4. Deutsch als Brückensprache im italienischen Exportmarkt

Wie aus dem Italienisch-Deutschen Wirtschaftsforum hervorgeht, das am 23. Januar 2026 in Rom stattfand, bestätigen Italien und Deutschland einmal mehr ihre Rolle als Motor für den europäischen Kontinent. Die beiden Länder erreichten im Jahr 2024 einen Handelsumsatz von 153,7 Milliarden Euro, womit Deutschland seinen Status als wichtigster Handelspartner Italiens bekräftigte (MAECI, 2026).

Bei einer Analyse der Importe und Exporte beider Länder im Jahr 2024 lässt sich feststellen, dass die Bilanz zugunsten Deutschlands ausfällt. Italien hat nämlich Waren und Dienstleistungen im Gesamtwert von 85 Milliarden Euro aus diesem Land importiert. Deutschland hingegen importierte aus Italien Waren und Dienstleistungen im Wert von 71 Milliarden Euro. Bei genauerer Betrachtung der deutschen Bundesländer fällt auf, dass Baden-Württemberg seinen ersten Platz an Bayern abgibt, das Exporte im Wert von 27 Milliarden Euro nach Italien verzeichnet. In Italien hingegen bleibt die Lombardei die Region mit dem höchsten Exportwert nach Deutschland, nämlich insgesamt 52 Milliarden Euro. Hinter der Lombardei folgen zwei weitere wichtige Regionen Norditaliens, und zwar an zweiter Stelle die Region Venetien mit 23 Milliarden Euro und an dritter Stelle die Emilia-Romagna mit 18 Milliarden Euro (AHK, 2025).

Italienische Produkte werden auf dem deutschen Markt wegen ihrer Qualität und ihres Designs hochgeschätzt. Zu den am häufigsten nach Deutschland importierten italienischen Produkten zählen Lebensmittel, Wein und Getränke, Bekleidung, chemische Erzeugnisse,

Metallprodukte, Kraftfahrzeuge und pharmazeutische Produkte. Der deutsche Markt ist zudem ein idealer Nährboden für die Verbreitung des Imagebegriffs *Made in Italy*. Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung der 1960er Jahre nahm der italienische Export zu, und es entstand der Ruf italienischer Produkte, der mit Qualität, Tradition und Innovation assoziiert wird und sich in den folgenden Jahrzehnten weiter verbreitete. Im Agrar- und Lebensmittelbereich sind Produkte wie Pasta, Wein und regionale Spezialitäten bei deutschen Verbrauchern sehr beliebt, die auf diese Weise zur Verbreitung der italienischen Esskultur beitragen. An zweiter Stelle steht die italienische Mode, die mit Eleganz und hochwertiger Materialqualität sowie mit Liebe zum Detail und der Fähigkeit, mit neuen Trends Schritt zu halten, assoziiert wird.

Ebenso ist *Made in Germany* ein von italienischen Konsumenten anerkanntes und geschätztes Gütesiegel, da es für Qualität, Zuverlässigkeit und technologische Innovation steht. Auf dem italienischen Markt finden wir daher eine große Auswahl an Automobilprodukten deutscher Marken, aber auch an chemischen und pharmazeutischen Erzeugnissen. Auch Technologieprodukte gelten als langlebig und leistungsstark, wenn sie aus einer deutschen Fabrik stammen. Diese beiderseitige Wahrnehmung und die Anerkennung der jeweiligen *Made in*-Marken schaffen eine solide Handelsbeziehung zwischen den beiden Ländern, die gut integriert und oft auch komplementär sind.

In einem Markt, der so stark von Vernetzung geprägt ist, ist es unumgänglich, dass Unternehmen ihre Kunden richtig ansprechen. Für ein italienisches Unternehmen bedeutet die Auseinandersetzung mit dem deutschen Markt, die eigene Kommunikation an die Sprache und Kultur des Ziellandes anzupassen. Obwohl in Deutschland die Bereitschaft, Englisch zu verwenden höher ist als in anderen europäischen Ländern wie Spanien und Frankreich, bevorzugen viele deutsche Verbraucher die Kommunikation in ihrer eigenen Sprache. Darin erkennen sie zweifellos die Professionalität und Klarheit der Marke und fühlen sich zudem durch das geringere Verständnisrisiko beruhigt.

Die Investition in Fachpersonal, das die deutsche Sprache beherrscht oder sogar Muttersprachler ist und kulturelle Unterschiede versteht, ist ein großer Vorteil, um sich nicht nur dem deutschen Markt, sondern dem gesamten DACH-Raum zu öffnen. Der DACH-Raum umfasst drei deutschsprachige Länder, nämlich Deutschland (D), Österreich (A) und die Schweiz (CH). In diesem Raum ist Deutsch die hauptsächlich verwendete Sprache für die Kommunikation. Auch wenn sie in der Schweiz nicht die einzige ist, spielt sie doch eine wesentliche Rolle im wirtschaftlichen, sozialen und geschäftlichen Leben dieses Landes.

Für alle Unternehmen, die in den DACH-Raum eintreten und dort tätig werden wollen, stellen die Kenntnis und der Gebrauch der deutschen Sprache einen strategischen Erfolgsfaktor dar. Zu den Sprachstrategien italienischer Unternehmen gehört die vollständige Lokalisierung der Inhalte ins Deutsche, einschließlich einer eigenen, vollständig übersetzten und an die spezifischen Bedürfnisse des DACH-Raums angepassten Website oder einem eigenen E-Commerce-Shop. Auch die gesamte technische und rechtliche Dokumentation muss übersetzt und an die lokalen Vorschriften angepasst werden. Von großer Bedeutung ist außerdem die Übersetzung von Bedienungsanleitungen und Etiketten sowie der Verpackungen. Die Terminologie muss konsistent und präzise sein, weshalb muttersprachliche deutsche Übersetzer eingesetzt werden. Für eine einheitliche Zertifizierung sind jedoch auch Sprachberater mit fachlichen Kompetenzen in der jeweiligen Branche sowie Fachleute und Juristen erforderlich, die den deutschen Markt und die deutsche Gesetzgebung kennen. Um ein italienisches Produkt besser exportieren zu können, muss auch die Werbekommunikation angepasst werden. Das Marketing wird dadurch rationaler und informativer, da dem deutschen Verbraucher Transparenz und die Zuverlässigkeit des Produkts wichtiger sind als emotionales *Storytelling* und rührselige Geschichten, die sich dahinter verstecken könnten. Ein praktisches Beispiel hierfür ist die Angabe von Zahlen und Zertifizierungen, die die Qualität des Produkts belegen.

Es ist wichtig, sich zu fragen, ob dieser reale Bedarf an sprachlicher und kultureller Anpassung von den Unternehmen tatsächlich wahrgenommen und beachtet wird. Um diese Frage zu beantworten, hat Ulrike A. Kaunzner von der Universität Modena und Reggio Emilia eine empirische Studie über den Gebrauch und die Bedeutung der deutschen Sprache in kleinen und mittleren Unternehmen in der Provinz Modena durchgeführt. Modena nimmt in vielen italienischen Rankings in Bezug auf Wirtschaft und Wohlstand einen Spitzenplatz ein, dank der hohen wirtschaftlichen Produktivität, aber auch aufgrund der Lebensqualität.

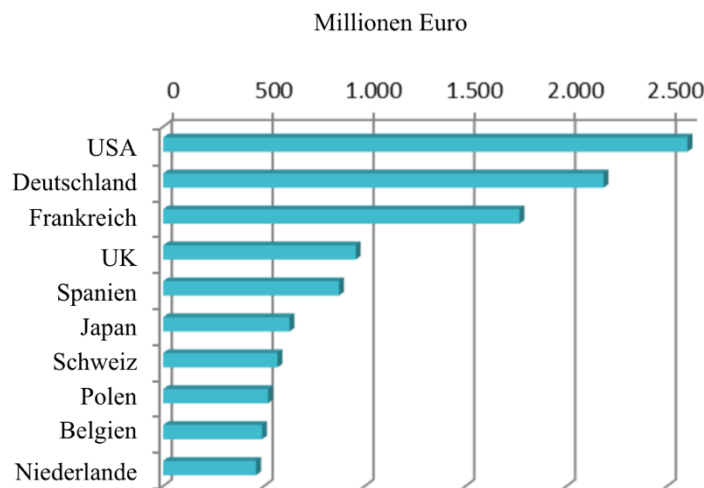


Abb. 3: Exporte 2025 der Provinz Modena
Camera del Commercio Modena (2026)

In dieser Provinz übersteigen die Exporte nach Deutschland im Jahr 2025 einen Wert von 200 Millionen Euro, womit der deutsche Markt nach den USA an zweiter Stelle steht. Deutsch sollte daher in dieser Region eine weit verbreitete Sprache sein, doch die unter den lokalen Unternehmen durchgeführte Studie belegt das Gegenteil. Die Bedeutung der deutschen Sprache ist somit deutlich geringer als die tatsächliche wirtschaftliche Bedeutung, die die deutschsprachigen Länder für diese Provinz haben. Von den 175 an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen geben nur 26 an, Deutsch im Arbeitsalltag zu verwenden, und die meisten davon sind kleine und mittlere Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 1 und maximal 99 (Kaunzner, 2024: 236-239).

Diese Studie verdeutlicht, dass trotz der Größe des Marktes nur wenige Unternehmen bereit sind, in sprachliche und kulturelle Kompetenzen zu investieren. Viele Firmen und Marken bevorzugen weiterhin Englisch als Verkehrssprache, die somit nach wie vor die internationale Kommunikation dominiert. In großen Unternehmen ist dies sogar noch häufiger der Fall; deren Ansatz scheint nicht darin zu bestehen, sprachliche Minderheiten anzusprechen. Vielmehr scheinen sie darauf zu setzen, dass die Verbraucher sie durch eigene Übersetzungsbemühungen erreichen. Es ist jedoch nicht schwer vorstellbar, dass diejenigen Unternehmen, die sich entschließen, mit Hilfe von internen oder externen Fachübersetzern an die Märkte anzupassen, leichter eine dauerhaftere Beziehung zu den Verbrauchern in dem jeweiligen Gebiet aufbauen können.

Im nächsten Kapitel werden die Besonderheiten der deutschen Sprache am Beispiel einer in der Region Modena gegründeten Marke analysiert: Liu Jo. Die Dynamiken der Übersetzung

und der Kundenbindung im deutschen Markt sowie im DACH-Raum im Allgemeinen tragen dazu bei, das Phänomen der Übersetzung, der Anpassung und der Notwendigkeit der Lokalisierung besser zu verstehen.

3. Fallstudie Liu Jo

Dieses Kapitel widmet sich der empirischen Untersuchung der Modemarke Liu Jo mit dem Ziel, ihre Kommunikationsstrategien in den Zielmärkten zu analysieren. Nach einer kurzen Vorstellung des Unternehmens werden die Hypothesen, Ziele und die Methoden der Untersuchung dargelegt. Die Analyse konzentriert sich anschließend auf die Bedeutung des DACH-Marktes für die Marke und untersucht, wie der *Tone of Voice* von Liu Jo an diese kulturellen Kontexte angepasst wird. Als weiterer Ansatzpunkt werden der Kundenservice und die externe Kommunikation der Marke vertieft und analysiert.

3.1. Das Unternehmen Liu Jo

Liu Jo ist eine italienische Bekleidungsmarke, die in Carpi von den Brüdern Marco und Vannis Marchi gegründet wurde. Carpi ist eine Stadt in der Provinz Modena, aber auch das pulsierende Herz des bedeutendsten Textilbezirks der Emilia. Ihre Bekanntheit geht auf das 16. Jahrhundert zurück, als Carpi durch die Kunst des Truciolo berühmt wurde, eine alte Handwerkstradition, bei der Hüte und Taschen durch das Zusammenflechten kleiner Streifen aus Weiden- oder Pappelholz hergestellt wurden.

Seine Blütezeit erlebte er jedoch in den 1960er und 1970er Jahren. Nach dem Zweiten Weltkrieg verlor die Hutindustrie an Bedeutung, was die lokalen Unternehmer dazu veranlasste, sich auf die Bekleidungsbranche umzustellen. Der Wirtschaftsboom in Carpi in jenen Jahren brachte weitere Bekleidungsmarken hervor, darunter Blumarine, Gaudi und Twinset. Heute trägt das Gebiet um Carpi 6 % zur Gesamtproduktion dieser Branche in Italien bei (Franini, 2024). Und in diesem sich positiv entwickelnden Umfeld wurde Liu Jo 1995 gegründet, wobei der Name auf eine romantische Anekdote von Marco Marchi, einem der Gründerbrüder, zurückgeht. *Liu* war der Spitzname, den Marco seiner damaligen Partnerin gab, deren richtiger Name Luisa war. Ebenso war *Jo* der Spitzname, mit dem sie ihn nannte. Von Anfang an war also klar, welchen starken persönlichen Stempel die beiden Brüder dem Unternehmen aufdrücken wollten und dass es bald zu einer Marke werden würde, die nicht nur auf nationaler Ebene bekannt ist.

Liu Jo konzentrierte sich von Anfang an auf Damenbekleidung und *Prêt-à-porter* und brachte die Linien Liu Jo und *Liu Jeans* auf den Markt; letztere sollte sich später zu einer ikonischen Kategorie der Marke entwickeln, nämlich dem berühmten Liu Jo-Denim. In den 2000er Jahren entwickelt sich die Marke weiter, auch durch die Einführung neuer Linien wie

Schuhe und Kinderbekleidung, und strebt die Schaffung eines kompletten, zeitgemäßen *Total Looks* an, der sich durch eine Ästhetik auszeichnet, die den Kundinnen ein Mittel zur Ausdrucksform ihres Stils bieten soll. Die Tendenz geht dabei immer deutlicher in Richtung *Lifestyle*. Für Liu Jo ist klar, wie wichtig es für die Marke ist, ihren treuen Kundinnen nicht einfach nur Kleidung zu verkaufen, sondern eine Identität. Der *Lifestyle* wird in diesem Fall durch die Identität einer modernen, aktiven und beruflich, aber auch sozial engagierten Frau repräsentiert, die nicht nur besondere Anlässe, sondern auch den Alltag mit *Glamour* und Weiblichkeit erlebt.

Einer der wichtigsten Meilensteine in der Geschichte der Marke ist das Jahr 2008 mit der Einführung der *Bottom-Up-Jeans* und der unvergesslichen Fernsehkampagne, die zu ihrem Erfolg beitrug und Liu Jo immer stärker als Maßstab im Premium-Denim-Segment etablierte. Das Wachstum der Marke und damit des Unternehmens setzte sich mit der Einführung der Unterwäsche- und Bademodenlinien sowie vor allem mit der Accessoires-Linie fort. Die um 2010 konzipierten Werbekampagnen steigerten die Bekanntheit von Liu Jo gerade dank dieser letzten Linie, deren Symbol mittlerweile die ikonischen Taschen sind. Im Jahr 2011 erfolgte ein weiterer Schritt auf internationaler Ebene durch die Wahl des bekannten Models Kate Moss als Testimonial für eine Zusammenarbeit, die sieben Saisons andauerte und die Bedeutung und Anerkennung der Marke auf globaler Ebene erneut unterstrich.

Im Jahr 2012 wurde dank der Produktions- und Vertriebslizenz mit dem spezialisierten Partner Co.Ca.Ma. S.r.l. offiziell die Linie *Liu Jo Uomo* ins Leben gerufen. Die Marke aus Carpi wird somit nicht mehr nur mit Weiblichkeit assoziiert, sondern strebt danach, sich als umfassende Lebensstilmarke Made in Italy zu positionieren. Im Jahr 2023 hat das Unternehmen dann die interne Übernahme des Projekts *Liu Jo Uomo* verkündet, wobei die Produktions- und Kreativabteilung wie bisher in Neapel verbleibt.

2016 stärkt Liu Jo seine Identität durch die Werbekampagne *#ViceVersa*, in der Karlie Kloss und Jourdan Dunn die Hauptrolle spielen. Die beiden Topmodels, die nicht nur vor der Kamera, sondern auch im Privatleben befreundet sind, haben der Marke dabei geholfen zu verdeutlichen, dass eine Interpretation auch dann richtig ist, wenn sie sich von der eigenen unterscheidet. Ein und dasselbe Kleid, ein und dieselbe Emotion oder ein und derselbe Moment können unterschiedlich erlebt werden, und all diese Interpretationen sind einzigartig und besonders, niemals falsch. Es ist eine starke Botschaft der Marke, die jeder Frau die Möglichkeit geben möchte, sich einzigartig zu fühlen, durch Kollektionen, die vielseitig und individuell anpassbar sind. Die nachfolgende Kampagne mit dem Namen

#StrongTogether bekräftigt den Willen der Marke, die Unabhängigkeit der Frauen zu fördern und zu unterstützen, indem sie auf die Kraft der Solidarität unter Frauen setzt.

Liu Jo zielt nicht nur darauf ab, die Loyalität seiner bereits sehr bedeutenden Community zu stärken, sondern möchte auch sein Engagement für ökologische und soziale Verantwortung bekräftigen. Dies geschieht 2019 durch die Kampagne *#BetterTogether*, die das zunehmend nachhaltige Geschäftsmodell verdeutlichen soll. Liu Jo möchte nämlich nicht auf seinen Stil verzichten, sondern seine sozialen und ökologischen Auswirkungen reduzieren, angefangen bei der Auswahl der Materialien und Lieferanten. 2019 entstand das erste Produkt dieser Kampagne, das natürlich vom beliebten Denim angeführt werden musste. Der erste *Better Denim* wurde aus regenerativer Baumwolle hergestellt und mit der Indigo-Juice-Technologie gefärbt (Liu Jo, o. J.).

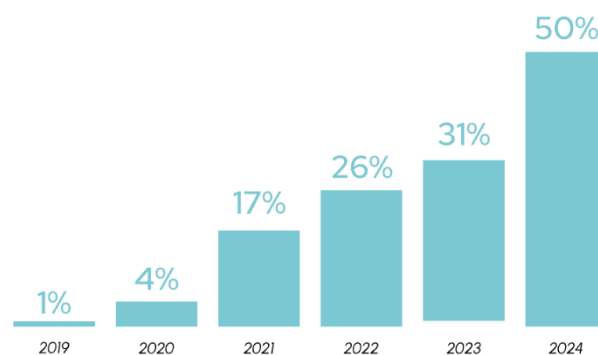


Abb. 4: Artikel der Better-Linie, hergestellt seit 2019
(Liu Jo)

Wie aus der Entwicklung der Grafik ersichtlich ist, hat Liu Jo das Angebot an Artikeln der *Better-Linie* exponentiell erweitert und wird bis 2024 die Hälfte der online und in den Geschäften erhältlichen Artikel vollständig nachhaltig produzieren. Doch die Nachhaltigkeit setzt sich auch in anderen Bereichen der Markenaktivitäten fort: Die Marke versucht, den Einsatz von Katalogen und anderen gedruckten Unterlagen zu reduzieren, auch in den physischen Geschäften. Darüber hinaus wurde die Produktverpackung durch recycelte und wiederum recycelbare Materialien ersetzt. Zu diesem Manifest gehört auch ein Projekt, das bei den Kundinnen großen Anklang findet. Es handelt sich um das *Circular-Economy*-Projekt mit dem Namen *Recycle Your Denim*. Denim ist das Symbol von Liu Jo, und auf diese Weise lädt die Marke ihre Kundinnen zu Respekt und verantwortungsbewusstem Konsum ein. Das nachhaltige Projekt, das in Zusammenarbeit mit einer sozialen Non-Profit-Genossenschaft durchgeführt wird, ermöglicht es jeder Kundin, bis zu 5 Denim-

Kleidungsstücke aller Marken in die Geschäfte zu bringen. Im Gegenzug erhält sie einen Rabattgutschein in Höhe von 20 %, der auf das gesamte Liu Jo-Sortiment eingelöst werden kann. Auf diese Weise erhalten die im Schrank vergessenen Kleidungsstücke ein zweites Leben und sie bieten einen exklusiven Vorteil beim Kauf der neuesten Modetrends.

Neben dieser nachhaltigen Kampagne erschien das neueste Manifest von Liu Jo mit dem Titel *The New Glam*, das den Startschuss für die Frühling/Sommer-Kollektion 2024 gab. Die Marke lädt ihre Kunden dazu ein, sich von diesen neuen positiven Vibrationen inspirieren zu lassen und ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten und Imperfektionen mit Mut und Enthusiasmus zu entfalten. Dieses neue Manifest basiert auf drei Grundwerten: *Glam is Everyday*, *Glam is Inside* und *Glam is Together*. Liu Jo möchte also Menschen zusammenbringen und wünscht sich, dass sie miteinander für sich selbst, für andere und für den Planeten sorgen. Es ist ein Gefühl, das von innen kommt, aber jeden Tag geteilt werden muss. Das Symbol dieser Kampagne ist das neue Objekt der Begierde, die Liu Jo *LaPuffy*-Tasche. Diese wird in verschiedenen Größen, Materialien und Farben hergestellt und passt sich so an, um den Erfolg der Marke auch in den kommenden Saisons zu begleiten.

Eine weitere Neuheit für Liu Jo war der Start der Linie *Liu Jo Pets*, die bereits 2022 in Zusammenarbeit mit dem Start-up *Me Pet* ins Leben gerufen wurde. Es handelt sich um eine Linie, die sich auf den Vertrieb von Kleidung und Accessoires für Haustiere spezialisiert hat. Ein völlig neuer Markt für die Marke, die erneut auf den ganzheitlichen Lebensstil ihrer Kunden setzt und spezielle Produkte für deren vierbeinige Freunde anbietet.

3.1.1. Liu Jo und die Exelite Gruppe

Die Botschaften und Kampagnen der Marke wurden parallel zu ihrer Entwicklung lanciert. Im Jahr 2019 entstand nämlich die *Eccellenze Italiane Holding*, ein neues unternehmerisches Projekt von Marco Marchi. Es handelt sich um eine Gruppe von italienischen Unternehmen, die sich untereinander ergänzten und in enger Synergie agieren konnten, was zu großartigen Ergebnissen auf dem globalen Markt führte. Die Gruppe änderte dann im April 2024 ihren Namen und schloss sich unter dem Namen *Exelite* zusammen. Der neue Name entstand aus der Verbindung des Konzepts der Exzellenz mit dem des Lichts (*lite*). Die eigentliche Bedeutung ist die einer Gruppe, die ständig auf der Suche nach Entwicklungspotenzial ist und das Licht auf das Potenzial der Unternehmen wirft, aus denen sie besteht.

Die erste große Akquisition der Gruppe erfolgte bereits 2019: *Blumarine*, eine weitere Marke aus Carpi, die auf den Laufstegen weltweit bekannt ist. Sie wurde von zwei Designern aus

Carpi, Anna Molinari und ihrem Ehemann Gianpaolo Tarabini, ins Leben gerufen. Obwohl Blumarine und Liu Jo in zwei unterschiedlichen Marktsegmenten tätig sind, hat Marco Marchi aus sentimental Gründen beschlossen, die Leitung der Marke zu übernehmen, nachdem verschiedene Fragen zur Zukunft von *Blumarine* aufgeworfen worden waren.

Zur Exelite-Gruppe gehören neben den bekannten Marken auch *Liu Jo Luxury* und Liu Jo Uomo. Letztere ist die bereits erwähnte Marke, die 2012 gegründet wurde und sich ganz dem männlichen Stil widmet. *Liu Jo Luxury* wurde hingegen 2017 mit dem Ziel gegründet, für Liu Jo den Schmuckmarkt zu erschließen. Es wird jedoch nicht nur Modeschmuck hergestellt, sondern 2019 wird die Liu Jo Smartwatch zum Aushängeschild, eine perfekte Verbindung von Glamour und Technologie. In den vergangenen Jahren wurden zudem neue technologische Produkte auf den Markt gebracht, wie beispielsweise Ear Pods und Smart Rings, mit denen man bezahlen kann, indem man den Ring einfach an das Lesegerät hält. Innerhalb der Gruppe entstand außerdem die Marke Eli Group, ein Hersteller und Vertreiber von Schuhen mit Sitz in der Region Marken. Die Produktion von Luxuschuhen richtet sich an internationale Marken, und im Jahr 2023 hat das Unternehmen sein Angebot dank der Linie Pinko Shoes weiter ausgebaut.

Zur Exelite-Gruppe gehört auch *Digital Boîte*, die 2018 in Carpi auf Initiative von Marco Marchi und Micheal Scatigna gegründete Digitalagentur. Die beiden Gründer erkannten die Notwendigkeit, ein innovatives Unternehmen zu schaffen, das in der Lage ist, den gesamten E-Commerce-Prozess mit einem individuell zugeschnittenen Ansatz aufzubauen und zu begleiten. Es geht also nicht nur darum, die Plattform aufzubauen, sondern sie auch langfristig funktionsfähig zu halten. Digital Boîte bietet daher Marketing- und IT-Dienstleistungen an, kümmert sich um die Zusammenstellung des Sortiments und den gesamten logistischen Bereich, von der Vorbereitung im Lager bis hin zu Versand und Rücksendungen. Darüber hinaus bietet sie ihren Kunden, alle Marken aus der Modebranche, einen eigenen Kundenservice, der auf den Kontakt mit dem Endverbraucher spezialisiert ist. Liu Jo war für Digital Boîte die erste Marke, für die ein E-Commerce-Konzept entwickelt und umgesetzt wurde, und bis heute ist die Agentur für den gesamten Online-Vertrieb der Marke verantwortlich.

Heute gilt Liu Jo als eines der größten Erfolgsbeispiele für *Made in Italy* im Premium-Bekleidungssegment. Dieser Erfolg wurde durch die Fokussierung auf die Qualität der Kleidungsstücke und den angebotenen Service erreicht. Hinzu kam ein starkes Wachstum der internationalen Präsenz durch ein bedeutendes Netz von Monomarken-Geschäften, von denen es mittlerweile weltweit fast 300 gibt. Liu Jo kann zudem auf einen breiten Vertrieb

in rund 5.000 Multimarken-Geschäften sowie auf eine bedeutende Online-Präsenz zählen, und zwar über seine von Digital Boîte betriebene E-Commerce-Website, die in 35 europäischen und anderen Ländern verfügbar ist. Liu Jo ist derzeit auch in Arabischen Emiraten online aktiv, wobei die Verwaltung intern von der Digitalagentur der Exelite-Gruppe übernommen wird. Das Unternehmen ist zudem in anderen arabischen Ländern mit einer speziellen Lizenz für die Website *Liu Jo Saudi Arabia* vertreten, die von einer externen Agentur mit Kommunikation auf Englisch und Arabisch betrieben wird.

Liu Jo hat es somit verstanden, sich auf die gewandelten Bedürfnisse seiner Community einzustellen, indem es auf Omnichannel-Dienstleistungen setzte, die die physische und die Online-Präsenz miteinander verbanden und den Erfolg des Unternehmens in der Gegenwart und Zukunft sicherten. Im Jahr 2025 übergibt Gründer Marco Marchi das Ruder an Maurizio Croceri, der neuer CEO der gesamten Exelite-Gruppe wird. Der aus den Marken stammende Croceri, bereits Mitbegründer und CEO der Eli Group, leitete die Phase 2.0 von Liu Jo und den anderen Marken der Exelite-Gruppe ein. Das Ziel ist es, eine jüngere Zielgruppe anzusprechen und die Präsenz auf dem globalen Markt auszubauen, wobei der Fokus insbesondere auf der Expansion in die Märkte Südamerikas und des Nahen Ostens liegt.

3.2. Forschungsziele, Hypothesen und Methoden

Die vorliegende Studie fällt in den Rahmen der Analyse der Markenkommunikation in interkulturellen Kontexten und hat zum Ziel, die wichtigsten Unterschiede in den kulturellen Standards zwischen Italien und Deutschland zu ermitteln. Diese können nämlich zu Reibungen in der mehrsprachigen Kommunikation auf internationaler Ebene führen. Insbesondere richtet sich das Augenmerk auf die Rolle der deutschen Sprache als entscheidendes Element für die Anpassung der Kommunikation an den jeweiligen kulturellen Kontext. Dies zielt auf die Verbesserung der *Customer Experience* ab, was große Vorteile für den Umsatz und den Erfolg der Marke mit sich bringt.

Die Hypothesen, auf denen die Untersuchung auf denen die Untersuchung basiert, können wie folgt aufgestellt werden:

H1: Die italienische Markenkommunikation ist durch einen überwiegend emotionalen, beziehungsorientierten und impliziten Stil gekennzeichnet. Auf der anderen Seite ist die deutsche Kommunikation direkter, klarer und informationsorientierter.

H2: Die Verwendung der deutschen Sprache in der Markenkommunikation verbessert die kulturelle Kohärenz der Inhalte und stärkt das Vertrauensverhältnis zwischen der Marke und den Endverbrauchern. Im konkreten Fall von Liu Jo ermöglicht der Gebrauch der deutschen Sprache einen direkteren Dialog mit dem DACH-Markt und sorgt für eine korrekte Positionierung der Online-Inhalte. Die volle Wirksamkeit der Kommunikation wird jedoch durch eine unzureichende kulturelle Lokalisierung eingeschränkt, die es der Marke ermöglichen würde, auf dem deutschen Markt noch bessere Ergebnisse zu erzielen und diese auf das Niveau des italienischen Marktes zu bringen.

Diese empirische Studie stützt sich auf verschiedene Instrumente, die die Hypothese untermauern, dass eine strategische Lokalisierung der Kommunikation weiterverfolgt werden muss. Die erhobenen Daten stammen aus internen *Reports* der Logistikabteilung, der Marketingabteilung und der Kundendienstabteilung von Digital Boîte, der Digitalagentur der Exelite-Gruppe, die den gesamten E-Commerce von Liu Jo umfassend betreut.

Anhand der Logistikberichte wird der Markt von Liu Jo analysiert, wobei ein besonderer Blick auf die Bedeutung des deutschen Marktes und des DACH-Raums im Allgemeinen geworfen wird. Die Marktanalyse reicht nicht aus, um die Wirksamkeit der Kommunikation nachzuweisen, da auch der Bekanntheitsgrad der Marke auf diesem Markt, die Wettbewerbspositionierung und die gefestigte Präsenz dank der Kette physischer Boutiquen berücksichtigt wurden. Daher wird die Marktanalyse durch weitere qualitative und quantitative Indikatoren ergänzt, um die Auswirkungen der Markenbekanntheit von der Wirkung der Kommunikationsstrategien zu unterscheiden.

Die Analyse wird dann auf der Grundlage des mehrsprachigen Kundenservices von Digital Boîte fortgesetzt. Nach einem Überblick über die Übersetzung einiger Referenztexte und einiger E-Mail-Korrespondenzen² wird sich die Analyse auf den Grad der Kundenzufriedenheit in den verschiedenen Ländern konzentrieren. Dieses Instrument wird zudem im Detail betrachtet, indem die Bewertung eines muttersprachlichen deutschen Mitarbeiters mit der eines nicht-muttersprachlichen Mitarbeiters verglichen wird. Dieser

² Im Text werden einige Referenzen aus E-Mails zitiert oder übernommen, die an den E-Commerce-Kundendienst von Liu Jo gesendet wurden, der von Digital Boite betrieben wird. Liu Jo und Digital Boite sind beide für den Schutz der Verbraucherdaten verantwortlich. Für die Datenschutzerklärung wurden daher alle Verweise auf sensible Verbraucherdaten entfernt. Dazu gehören Vor- und Nachname, E-Mail-Adressen und Telefonnummern sowie etwaige Verweise auf Bestellnummern im Text.

Vergleich ermöglicht es zu beurteilen, inwieweit die muttersprachliche Kompetenz in Verbindung mit der Familiarität mit dem kulturellen Kontext dazu beiträgt, die Klarheit der Kommunikation und die Effektivität der Interaktion zu verbessern. Abgerundet wird die Kundendienstanalyse durch einen Blick auf die Kommentare, die Verbraucher im Fragebogen „Wie würden Sie unseren Service verbessern?“ hinterlassen haben.³

Besonderes Augenmerk wird auf die Marketinganalyse der digitalen Performance der Marke gelegt, wobei insbesondere die Dynamik der SEO (*Search Engine Optimization*) und die Platzierung in den SERP (*Search Engine Results Page*) berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang wird die organische Sichtbarkeit der Liu Jo-Website in den Zielmärkten untersucht, wobei die Platzierung für relevante Schlüsselwörter, die Präsenz in den Suchergebnissen und die Wirksamkeit der angewandten Optimierungsstrategien bewertet werden. Diese Untersuchung ermöglicht es zu verstehen, wie groß der Einfluss der Sprachlokalisierung ist, die Marke online zu finden und somit ihre Zielgruppe zu erreichen. Als weiterer analysierter Leistungsindikator dient zudem die *Conversion Rate* sowohl der Website als auch der Newsletter. Auf diese Weise lässt sich der Prozentsatz der Nutzer ermitteln, die einen Kauf abschließen. Diese werden oft nicht nur vom Produkt selbst angezogen, sondern auch davon, wie es der Öffentlichkeit präsentiert und beschrieben wird. Um diese Analyse noch weiter zu vertiefen, werden dann einige Newsletter und deren Übersetzungen untersucht, die auf dem vom Mutterunternehmen Liu Jo vorgegebenen italienischen Text basieren.

Die Integration dieser qualitativen und quantitativen Indikatoren wird es ermöglichen, die Rolle der Mehrsprachigkeit und des Multikulturalismus bei der Konstruktion der Kundenerfahrung systematisch zu bewerten.

3.3. Liu Jo und der DACH-Markt

Ein erster Ansatzpunkt, um die Notwendigkeit einer korrekten Kommunikation auf Deutsch besser zu verstehen, ist daher die Analyse der Relevanz des deutschen Marktes für Liu Jo.

³ Der Fragebogen wurde nicht speziell für die Zwecke dieser Arbeit erstellt. Es handelt sich um einen automatischen Fragebogen, der nach Abschluss der Dienstleistung an alle Verbraucher versendet wird, die den Kundendienst kontaktieren. Der Fragebogen wird intern hauptsächlich zur Bewertung und Verbesserung des angebotenen Dienstes verwendet.

Online-Umsätze 2025

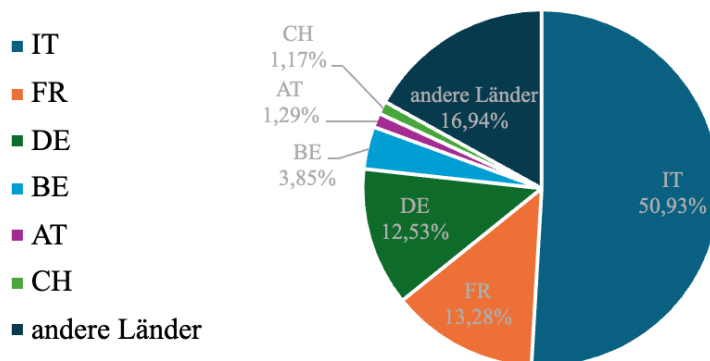


Abb. 5: Prozentuale Verteilung des Liu Jo Online-Marktes 2025
Digital Boîte (2026)

Die Grafik zur Verteilung des E-Commerce-Marktes von Liu Jo im Jahr 2025 verdeutlicht die Bedeutung der verschiedenen europäischen Märkte und betont die besonders wichtige Rolle des DACH-Raums. Der wichtigste Markt der Marke ist natürlich ihr Heimatland Italien, das mit einem Anteil von 50,93 % am Gesamtmarkt mehr als die Hälfte des Gesamtbruttoumsatzes ausmacht. Der zweitgrößte Markt für Liu Jo, gemessen am Umsatz, ist Frankreich mit einem Anteil von 13,28 %. Deutschland liegt damit auf dem dritten Platz, mit einem Anteil, der sehr nahe an dem Frankreichs liegt, nämlich 12,53 % des digitalen Marktes von Liu Jo. Betrachtet man den gesamten DACH-Raum, so sind auch Österreich mit 1,29 % und die Schweiz mit 1,17 % des Gesamtvolumens einzubeziehen. Auf diese Weise erreicht der Gesamtanteil einen bedeutenden Wert von etwa 15 % des Gesamtmarktes. Diese Zahl gewinnt besonders an Bedeutung, wenn man betrachtet, dass es sich um Märkte handelt, die nicht nur durch die Sprache, sondern auch durch spezifische kulturelle Standards und Kommunikationserwartungen verbunden sind, was sie zu einem etwas homogenen Raum für die strategischen Entscheidungen der Marke macht. Die Größe und das Gewicht dieser Marke in Bezug auf ihre Leistung können als erster Indikator für die positive Wirkung der Markenaktivitäten in diesem Bereich gewertet werden. Dieses Ergebnis ist jedoch kritisch zu interpretieren. Wie bereits erwähnt, lassen sich die in diesem Bereich erzielten Ergebnisse nicht ausschließlich mit sprachlicher und kultureller Anpassung erklären, sondern hängen von einer Vielzahl von Variablen ab. Dazu gehören die Markenbekanntheit in der deutschen Öffentlichkeit, die etablierte Präsenz vor Ort und die Positionierung der Wettbewerber, die sich von Markt zu Markt unterscheiden können. Um sich ein genaueres

Bild von der Performance zu verschaffen, ist es jedoch notwendig, die Umsätze abzüglich der Retouren zu analysieren, da diese die tatsächlichen Ergebnisse erheblich beeinflussen.

Online-Umsätze 2025 (netto nach Retouren)

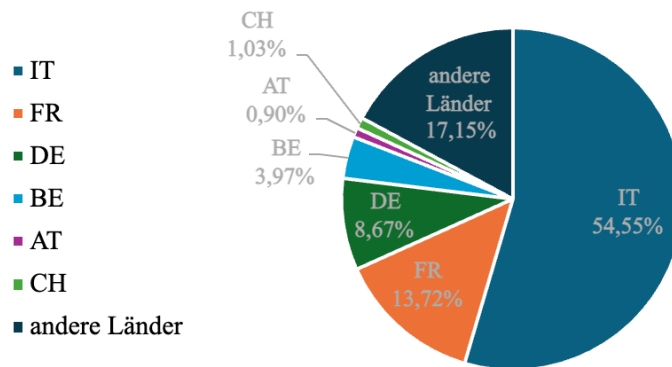


Abb. 6: Prozentuale Verteilung des Liu Jo Online-Marktes nach Retouren 2025
Digital Boîte (2026)

Die aktualisierte Grafik nach Abzug der Rücksendungen zeigt in der Tat, dass sich die Verteilung leicht verändert, sobald die Rückgabequote der verschiedenen Länder in Betracht gezogen wird. Insbesondere weisen Märkte wie Deutschland und Österreich höhere Retourenquoten auf, was den Nettobeitrag zum Gesamtumsatz des Marktes verringert. Dieses Phänomen führt zu einer Relativierung des Gewichts des deutschen Marktes und insbesondere des österreichischen Marktes, der in Bezug auf die Bedeutung nach Abzug der Retouren von der Schweiz überholt wird.

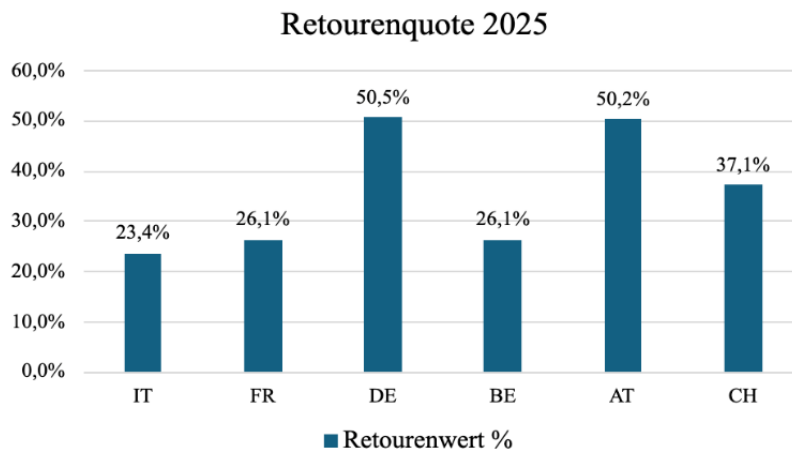


Abb. 7: Online-Retourenquote von Liu Jo 2025
Digital Boîte (2026)

Im Detail lässt sich feststellen, dass die Rückgabequote auf dem deutschen Markt ein besonderes Verhalten des Durchschnittsverbrauchers widerspiegelt. Konkret neigt der deutsche Kunde dazu, die Hälfte seiner Einkäufe zurückzugeben. Diese Beschreibung trifft auch auf den österreichischen Kunden zu. Dies unterstreicht, dass die Analyse der Bruttoverkäufe nicht ausreicht, um die Leistung internationaler Märkte vollständig abzubilden. Daher müssen präzisere Kennzahlen integriert werden, die das Kauf- und Nachkaufverhalten der Endkunden widerspiegeln. In diesem speziellen Kontext stellt die erhöhte Rückgabequote einen entscheidenden Faktor dar, da sie sich auch in den Erwartungen an den angebotenen Service niederschlägt. All dies hat natürlich direkte Auswirkungen sowohl auf die Rentabilität als auch auf die Gesamteffektivität der Kommunikations- und Vertriebsstrategien. Die meisten Artikel werden nämlich in allen aktiven Ländern in italienischen Größen hergestellt und angeboten. Dies wird auch auf der Produktseite korrekt angegeben, jedoch wird dieses Detail vom Endverbraucher oft übersehen. Aus diesem Grund kauft ein Kunde in Deutschland möglicherweise die deutsche Größe, ohne diese in die italienische Größe umzurechnen. Um den Kauf weiter zu vereinfachen, sollte auf der Produktseite ein direkter Link zur Größentabelle eingefügt werden. Auf diese Weise kann der Kunde die Umrechnung überprüfen und eine potenziell passende Größe auswählen, wodurch eine Rücksendung oder ein Größenumtausch nach dem Kauf vermieden wird. All diese Informationen werden zwar von der Marke im entsprechenden Abschnitt der Größenleitfaden angegeben, doch das allein reicht nicht aus. Wenn man sowohl den deutschen Verbraucher und seine kulturellen Gewohnheiten als auch generell die Geschwindigkeit von E-Commerce-Käufen bedenkt, ist eine direktere und schnellere Kommunikation vorzuziehen.

Was also die Erwartungen an den angebotenen Service betrifft, ist es nicht nur sinnvoll, eine effiziente Lieferung zu gewährleisten, sondern auch einen intuitiven und schnellen Rückgabeservice. Um das Erlebnis zu vereinfachen, legt Liu Jo insbesondere in den wichtigsten Ländern, darunter natürlich auch Deutschland, einen Flyer mit Rückgabehinweisen und einem vorfrankierten Rücksendeetikett bei, damit das Paket an einer DPD-Abholstelle abgegeben werden kann. Dies ist die schnellste Option für den Verbraucher, der auch eine Abholung direkt von zu Hause aus buchen und auf den Kurier warten könnte. Die größere Neigung zur Abgabe an der Abholstelle bestätigt die Gewohnheiten des deutschen Verbrauchers. Dieser bevorzugt nämlich die Gewissheit, das Paket wann und wo er möchte abzugeben, ohne auf Abholungen zu unbestimmten Tagen und Uhrzeiten warten zu müssen und ohne berufliche und private Verpflichtungen komplizieren und koordinieren zu müssen.

Wenn man den Markt und die Zielgruppe versteht und einen Service anbietet, der den Erwartungen der Kunden so gut wie möglich entspricht, trägt dies dazu bei, das Kundenerlebnis und die abschließende Bewertung durch den Nutzer zu verbessern.

3.4. Liu Jo *Tone of Voice*

Der *Tone of Voice* von Liu Jo ist die Gesamtheit der semantischen, sprachlichen und stilistischen Elemente, die die verbale Identität der Marke ausmachen. Er ermöglicht es Liu Jo, nicht mehr nur als einfaches Produkt, sondern als vertrauenswürdige Person aufzutreten. Ein klares Beispiel dafür findet sich in der Mission und Vision der Marke, die eindeutig die Kernbotschaft darstellt, mit der sich Liu Jo der Welt präsentieren möchte:

Liu Jo steht für die Freiheit und Individualität emanzipierter Frauen und Männer, die das Leben mit all seinen Widersprüchen auf ihre je eigene Weise gestalten und annehmen – entschlossen und begeistert, und mit einem Sinn für lässige Eleganz. Der Vision seines Gründers entsprechend, richtet sich Liu Jo an starke, dynamische Persönlichkeiten, die sich ihres eigenen Verstandes bedienen und Anteil nehmen am Schicksal anderer, des Planeten und ihres sozialen Umfeldes. Liu Jo singt das hohe Lied der Verführung durch Ästhetik, unvermutete Eleganz, kühne Raffinesse und selbstverständliche Coolheit, und das alles bei höchster Qualität der Materialien und der Verarbeitung (Liu Jo).

In diesem für die Marke sehr repräsentativen Text finden wir verschiedene Isotopebenen. Die erste steht im Zusammenhang mit der Eleganz und Weiblichkeit ihres Stils. Zu dieser Gruppe gehören beispielsweise „Eleganz“, „Verführung“, „Ästhetik“, „Raffinesse“ und

„Coolheit“. Die zweite Ebene ist die Darstellung einer zuverlässigen Marke, die durch die Sorgfalt der Marke bei der Herstellung ihrer Produkte aufgebaut wird. Zu dieser Gruppe gehören Begriffe wie „höchste Qualität“. Wenn man den folgenden Text analysiert, der der Geschichte von Liu Jo gewidmet ist, fallen weitere Beispiele auf:

Mode und Lifestyle mit Glam-Faktor und Raffinesse, dafür steht Liu Jo – unverwechselbar und immer auf der Höhe der Zeit, in Mode, Gesellschaft und Business. Eine Geschichte der ständigen Weiterentwicklung also, der aber eine klare, avantgardistische Vision zugrunde liegt, die zu vielen Erfolgen und schließlich zu unserer heutigen Mission geführt hat: Frauen dabei behilflich zu sein, ihren Stil zu entwickeln und ihre Persönlichkeit so angemessen zum Ausdruck zu bringen (Liu Jo)

Zur Untermauerung des Images der Zuverlässigkeit finden wir hier Begriffe wie „unverwechselbar“, „Höhe der Zeit“, „Geschichte“, „Weiterentwicklung“ und „Erfolge“. Diese Art der Selbstdarstellung steht für eine Marke, die in der Lage ist, sich langfristig zu behaupten, sich an Veränderungen anzupassen und so das Ansehen bei ihren Kunden aufrechtzuerhalten.

Der Kunde kann so eine authentische Beziehung zu Liu Jo aufbauen, wobei die Unternehmenswerte in jeder Form der Kommunikation zum Ausdruck kommen. Auf diese Weise wird die Stimme von Liu Jo modern und authentisch. Die Sprache vermittelt nicht nur Werte und Ziele, sondern ist in der Lage, Emotionen zu wecken und Verbindungen zu schaffen. Es handelt sich um eine Kommunikation, die die Marke menschlicher und begehrenswerter macht und es ihr ermöglicht, in den Alltag des Verbrauchers einzutreten, ohne aufdringlich zu wirken.

Im Mittelpunkt der Unternehmenswelt steht der Kunde. Durch die Worte, die Zuhörfähigkeit und die Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter möchte Liu Jo das Kundenerlebnis unvergesslich machen und beim Kunden eine positive und bleibende Erinnerung hinterlassen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der Ton daher an allen Kontaktpunkten einheitlich und wiedererkennbar sein: im Kundenservice, in der Telefonzentrale, in den sozialen Medien sowie beim Erlebnis in den Boutiquen und Monomarken-Outlets. Der Kunde muss sich bei jedem Kontakt mit der Marke wichtig fühlen. Aus diesem Grund werden alle Mitarbeiter geschult und aufeinander abgestimmt und müssen ihren Kommunikationsstil an die Stimme der Marke anpassen, um eine einheitliche und hochwertige Erfahrung zu bieten. Nur so kann ein nahtloses Kundenerlebnis erreicht werden, das fließend, kohärent und harmonisch ist.

Um seine Mitarbeiter bestmöglich zu schulen, insbesondere diejenigen, die im Kundenservice tätig sind, hat Liu Jo einige grundlegende Regeln festgelegt. Der Mitarbeiter muss sich stets beim Kunden dafür bedanken, dass er sich an das Unternehmen gewandt hat, unabhängig vom Grund der Kontaktaufnahme und der Stimmung des Kunden. Außerdem muss er sich immer mit seinem Namen vorstellen. Dies ist ein klares Signal, das die Marke vermitteln möchte: Jedes einzelne Mitglied des Teams ist die Stimme von Liu Jo. Es ist zudem von grundlegender Bedeutung, dass der Kunde niemals unterbrochen wird, wobei aktives Zuhören und echtes Interesse an der Anfrage oder Beschwerde gezeigt werden müssen. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, auch komplexe, unklare und von Unzufriedenheit geprägte Situationen zu bewältigen, wobei sie immer ruhig, freundlich, selbstbewusst und lösungsorientiert bleiben.

Alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt sind aufgefordert, eine inklusive und zugleich beruhigende Sprache zu verwenden, beispielsweise durch den Gebrauch von Ausdrücken wie *unsere Abteilung*, *unser Team* oder *wir*. Auf diese Weise wird ein Gefühl der inneren Verbundenheit vermittelt und vermieden, dass ein Bild der Distanz entsteht. Es kann vorkommen, dass der Kunde den falschen Kontaktkanal wählt. In diesem Fall muss der Kunde klar und freundlich zum richtigen Kanal weitergeleitet werden, ohne dass ihm die Hilfe verweigert wird. Es ist sogar besser, wenn der Mitarbeiter den Fall selbst an die richtigen Kollegen weiterleitet, ohne beim Kunden Verwirrung zu verursachen.

Viele Kunden wenden sich an den Kundendienst, um Informationen zu Produkten oder Dienstleistungen zu erhalten, doch die meisten Anfragen betreffen Beschwerden. Der Kunde kontaktiert diesen, wenn er unsicher, besorgt oder unzufrieden ist; es kommt hingegen selten vor, dass er sich meldet, um lediglich seine Zufriedenheit oder positives Feedback auszudrücken. Daher ist es unerlässlich, dass Empathie zu einer Schlüsselkompetenz des gesamten Teams wird. Eine Beschwerde ist nämlich eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen des Nutzers und der Realität. Aus diesem Grund ist es entscheidend, sich in die Lage des Kunden zu versetzen, eventuelle Fehler anzuerkennen und sich aufrichtig zu entschuldigen, bevor man nach einer möglichen Lösung sucht. Eine Beschwerde darf nicht als Angriff auf das Unternehmen gesehen werden, sondern als Chance zur Verbesserung und als entscheidender Moment, um die Beziehung zum Verbraucher zu stärken und ihn von seiner bisherigen Erfahrung zu bekehren.

Liu Jo versucht daher, dieses Ziel durch die Bindung zu erreichen, die zwischen dem Kunden und der Marke entsteht, und zwar mithilfe der Emotionen und durch Taten und Worte zu beeinflussen. All dies muss zudem im Einklang mit dem Markenmanifest *The New Glam*

stehen, dass sich durch einen femininen, frischen und jugendlichen Ton auszeichnet. Ein höflicher, aber dennoch freundlicher und nicht zu formeller Ton, mit dem Ziel, eine Bindung zum Kunden aufzubauen, der für Liu Jo wie ein Freund wird. Jeder Kunde muss wichtig sein, und jede Bestellung oder jeder Kauf ist mit der gleichen Sorgfalt zu behandeln, unabhängig vom Betrag. Der Kunde muss auch am Telefon spüren, dass die Marke ihm zulächelt.

Ein wichtiger Gesichtspunkt ist die Internationalität der Marke, die in der Lage sein muss, ihre Stimme an unterschiedliche kulturelle Kontexte anzupassen, indem sie zwar die Kohärenz bewahrt, aber den Kommunikationsstil variiert. Was Liu Jo als die Identität ihrer Stimme beschreibt, spiegelt in hohem Maße die emotionale und zwischenmenschliche Sensibilität des italienischen Kontexts wider. Dies wird durch den Einsatz einer warmen und mitreißenden Sprache vermittelt. Auf dem deutschen Markt müssen einige dieser Elemente jedoch an den kulturellen Kontext angepasst werden. Um eine klarere und direktere Kommunikation zu erreichen, muss die Marke die emotionale Betonung reduzieren und sich stattdessen auf die Klarheit und Präzision der Schritte konzentrieren, die zur korrekten Bearbeitung der Beschwerde zu befolgen sind. Es ist daher notwendig, zu vage Formulierungen zu vermeiden und Zeitpläne und Lösungen klar zu definieren. In diesem Sinne muss der *Tone of Voice* von Liu Jo als flexible Struktur betrachtet werden. Die Identität und die Werte der Marke können weltweit erkennbar sein und somit auch auf dem deutschen Markt für Liu Jo sprechen, sofern dies in der Form kalibriert wird.

Ein konkretes Beispiel ist die Wahl eines formellen Stils für den Umgang mit deutschsprachigen Kunden, sowohl am Telefon als auch per E-Mail. Der italienische Kunde wird zwar formell begrüßt, verspürt jedoch oft das Bedürfnis nach mehr Nähe und bittet den Mitarbeiter selbst, das Gespräch informeller und freundlicher zu gestalten. Dies ist hingegen beim deutschsprachigen Kunden nicht der Fall, der es vorzieht, das Gespräch etwas distanzierter und professioneller zu führen, wobei er dennoch Höflichkeit und Verständnis erwartet.

All diese Aspekte des *Tone of Voice* sind besonders relevant für den Kundenservice, der die wichtigste Anlaufstelle für die Anfragen des Endkunden an die Marke darstellt.

3.5. Liu Jo Kundenservice: Unterschiede zwischen Italienisch und Deutsch

Der Kundenservice von Liu Jo E-Commerce wird seit 2018 von Digital Boîte betreut. Seit März 2026 übernimmt das Unternehmen auch die Erstbearbeitung von Anfragen und

Reklamationen zu Einkäufen in den physischen Liu Jo-Geschäften, eine Aufgabe, die zuvor von einer nicht zur Exelite-Gruppe gehörenden Agentur wahrgenommen wurde.

Der Kundenservice von Liu Jo ist über verschiedene Kontaktkanäle erreichbar. An erster Stelle steht dabei der telefonische Kontakt. Um den *Callflow* aus den verschiedenen Ländern optimal zu bewältigen, bietet Liu Jo fünf verschiedene Telefonnummern an, eine für jede Hauptsprache: Italien, Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien. Auf diese Weise kann der Kunde direkt die richtige Nummer anrufen, wo ihm ein auf diese Sprache spezialisierter Mitarbeiter antwortet. Kunden können den Kundenservice auch schriftlich über zwei Hauptkanäle erreichen: per E-Mail oder über das Kontaktformular. Im Kundenservice-Bereich der Website finden sie sowohl eine E-Mail-Adresse, an die sie sich direkt wenden können, als auch ein Formular, das sie auf der Website ausfüllen können und das dann vom System automatisch an dieselbe E-Mail-Adresse gesendet wird. In diesem Fall sorgt die vom Kundenservice genutzte Plattform dafür, dass die Nachrichten entsprechend der vom Kunden verwendeten Sprache der richtigen Linie zugeordnet werden. Die verwendete Plattform heißt *Dixa* und ermöglicht es, Konversationen über mehrere Kanäle hinweg in Echtzeit zu verwalten, wobei alle Kontakte je nach Land oder spezifischen Anfragen in verschiedene *Queues* unterteilt werden. Jedem *Queue* werden dann nur die Mitarbeiter zugewiesen, die in der jeweiligen Sprache antworten oder bestimmte Anfragen oder Beschwerden bearbeiten können.

Ein weiterer Kontaktkanal ist der Chat mit einem Mitarbeiter, der heute jedoch nicht mehr aktiv ist. Über das entsprechende Symbol auf der Website konnte der Kunde direkt mit einem Mitarbeiter in Kontakt treten, um eine schnellere und informellere Bearbeitung zu erhalten. Hier zeigt sich ein erster Unterschied in der Anpassung des *Tone of Voice*. Der Chat auf Italienisch ist sehr freundlich, es ist vorgesehen, den Kunden mit *du* anzusprechen und Emojis zu verwenden. Es werden beispielsweise Begrüßungsformeln wie *Ciao!* verwendet, wobei die klassische Begrüßung *Buongiorno, Grazie per averci contattato, Come posso aiutarla?* weggelassen wird. Der Chat auf Deutsch ist hingegen entspannter, sieht aber dennoch die Verwendung der Höflichkeitsform vor. Der Kunde wird zwar auch hier mit einem „Hallo!“ begrüßt, doch werden Sätze und Fragen anschließend in einer formellen Formulierung gestellt. Zum Beispiel: „Wie kann ich Ihnen helfen?“. In diesem Fall ist die Verwendung von Emojis hingegen selten.

Diese Kontaktmöglichkeit wurde im Dezember 2025 vollständig abgelöst. An ihrer Stelle hat Liu Jo einen Chatbot-Dienst eingeführt, der auf künstlicher Intelligenz basiert und rund um die Uhr verfügbar ist. Der Chatbot wurde entsprechend geschult, um alle Anfragen der

ersten Kontaktstufe zu bearbeiten. Der Chatbot antwortet in der vom Kunden verwendeten Sprache und liefert korrekte Informationen entsprechend den Dienstleistungen und Geschäftspraktiken, die in dem jeweiligen Land angeboten werden, von dem aus der Kunde auf die Website zugreift. Für Kunden, die per Telefon oder E-Mail den Wunsch nach einem schnelleren Gespräch mit einem menschlichen Mitarbeiter äußern, stellt Liu Jo eine Telefonnummer zur Verfügung, unter der der Kundenservice über WhatsApp erreichbar ist. Diese Nummer wird jedoch derzeit noch nicht offiziell auf der Website angegeben.

Eines der Ziele für 2026 besteht nämlich darin, die Interaktion über den Chatbot zu verbessern, um einen effizienteren und schnelleren Service zu gewährleisten. Dies steht im Einklang mit den neuen Zielen, die durch die neuen digitalen Technologien gesetzt werden. Die Kunden erwarten einen immer schnelleren Dienst ohne Wartezeiten. Liu Jo hat beschlossen, seiner künstlichen Intelligenz einen menschlichen Namen zu geben: Ida, nach der Managerin, die die E-Commerce-Kundendienstabteilung leitet. Dies reicht jedoch nicht aus, um die Bedürfnisse vieler Kunden zu befriedigen, die nach wie vor das emotionale Bedürfnis haben, menschliche Bestätigung zu erfahren. Der Kunde kann daher jederzeit nachfragen, wie er einen menschlichen Mitarbeiter kontaktieren kann. In diesem Fall, sowie in allen Fällen, in denen der Chatbot keine Antwort auf die Kundenanfrage findet, bietet er dem Nutzer eine Schaltfläche an, um den Kundenservice direkt per E-Mail oder Telefon zu kontaktieren. Entscheidet sich der Kunde, seine Anfrage schriftlich zu stellen, wird ihm dies durch eine automatische Zusammenfassung erleichtert, die bereits von Ida AI erstellt wurde. Es handelt sich um eine notwendige Weiterentwicklung, die jedoch von der für die Marke typischen emotionalen Unterstützung begleitet wird, die im Bedarfsfall sofort eingreifen kann.

3.5.1. Unterschiede zwischen den Kontaktgründen

Eine erste Methode, um die Tätigkeit des Kundendienstes besser zu verstehen, besteht darin, die häufigsten Kontaktgründe zu analysieren. Dies ermöglicht es zudem, kontinuierlich zu ermitteln, welche Fragen am häufigsten gestellt werden, um die Informationen im FAQ-Bereich der Website entsprechend zu aktualisieren. Diese Analyse erfolgt insbesondere anhand eines Berichts, der auf der Verwendung von *Tags* basiert. Alle Mitarbeiter kennzeichnen jede Konversation, sei es schriftlich oder telefonisch, mit einem Tag, der die Anfrage oder die Hauptanliegen der Interaktion mit dem Endkunden kurz beschreibt. Diese Daten helfen dabei, die verschiedenen Regionen anhand ihrer Anfragen zu beschreiben. Die

folgenden Grafiken zeigen daher die am häufigsten verwendeten Tags bei den Kontakten aus den jeweiligen Ländern.

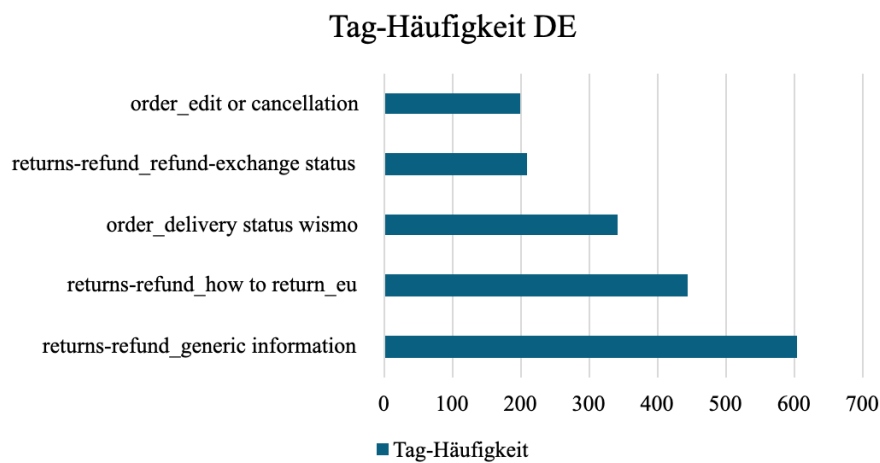


Abb. 8: Häufigste Tags von Liu Jo Deutsch 2025
Digital Boîte (2026)

Bei der Analyse der deutschen Kontakte fällt auf, dass unter den fünf häufigsten Tags gleich drei der Rückgabe gewidmet sind. Genauer gesagt steht an erster Stelle ein Tag mit allgemeinen Rückgabeinformationen, der Anfragen zu den Modalitäten und Kosten der Rückgabe vor dem Kauf umfasst. An zweiter Stelle steht hingegen das Tag, mit dem Kundenkontakte gekennzeichnet werden, die Unterstützung bei der Einreichung einer Online-Rücksendeanfrage benötigen. An vierter Stelle findet sich dann das Tag für Konversationen, in denen der Kunde Informationen zum Bearbeitungsstatus der Rücksendung und zur Abwicklung der Rückerstattung anfordert.

Die weit verbreitete Tendenz zu Rücksendungen in Deutschland und Österreich spiegelt sich somit in der Häufigkeit wider, mit der Verbraucher Informationen zu diesem Thema anfordern. Hinzu kommen zwei *Tags* zur Bestellphase. An dritter Stelle stehen Anfragen zum Versandstatus, gekennzeichnet durch die Abkürzung *wismo* (*where is my order?*). An fünfter Stelle stehen Anfragen zur Änderung oder Stornierung der Bestellung. Dies geschieht in der Regel bei Adressfehlern oder Fehlern bei der Bestätigung der zu kaufenden Artikel, aber auch in all jenen Fällen, in denen die Kundin bzw. der Kunde⁴ feststellt, dass er eine falsche Größe ausgewählt hat, vielleicht gerade weil er davon ausgegangen ist, die deutsche statt der italienischen Größe zu finden.

⁴ Im Text wird die masculine Form verwendet, um sowohl die weibliche Zielgruppe, die den größten Anteil der Kunden von Liu Jo ausmacht, als auch die männliche Zielgruppe anzusprechen.

Dies unterstreicht daher die Notwendigkeit, das Rückgabeverfahren bereits auf der entsprechenden Seite der offiziellen Website einfacher und klarer zu formulieren. Dieser Abschnitt sollte zudem an einer besser sichtbaren Stelle platziert werden, um die Anzahl der Anfragen zu diesem Thema zu verringern.

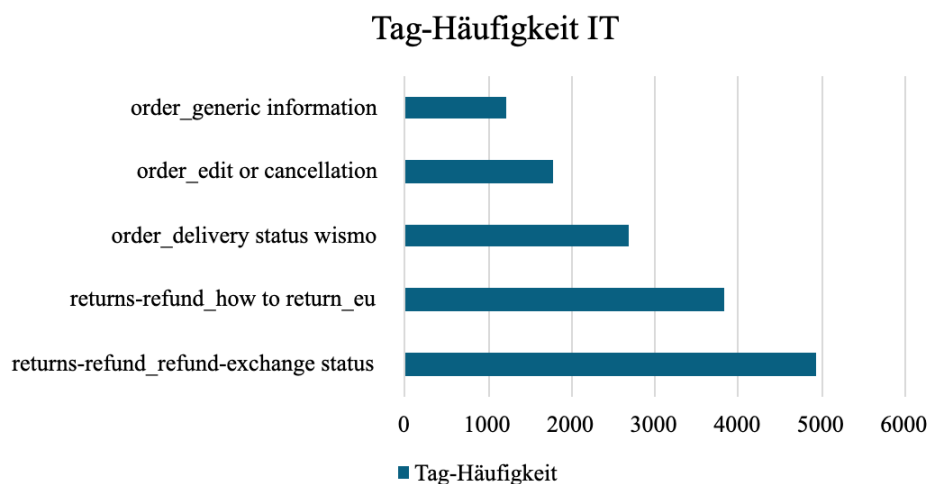


Abb. 9: Häufigste Tags von Liu Jo Italienisch 2025
Digital Boîte (2026)

Bei der Analyse der häufigsten Anfragen italienischer Verbraucher zeigt sich, dass die Anzahl der Tags, die sich auf Rücksendungen beziehen, auf 2 von 5 sinkt. Italienische Kunden sind weniger in der Lage, ihre Rücksendung selbstständig zu verfolgen, und sorgen sich eher um den Erhalt ihrer Rückerstattung, wodurch dieses Thema an erster Stelle steht. An zweiter Stelle stehen alle Anfragen zur Durchführung einer Rücksendung. Die letzten drei häufigsten Tags betreffen hingegen die Kaufphase, mit Fragen zum Versandstatus, Anfragen zur Änderung oder Stornierung der Bestellung oder anderen allgemeinen Informationen.

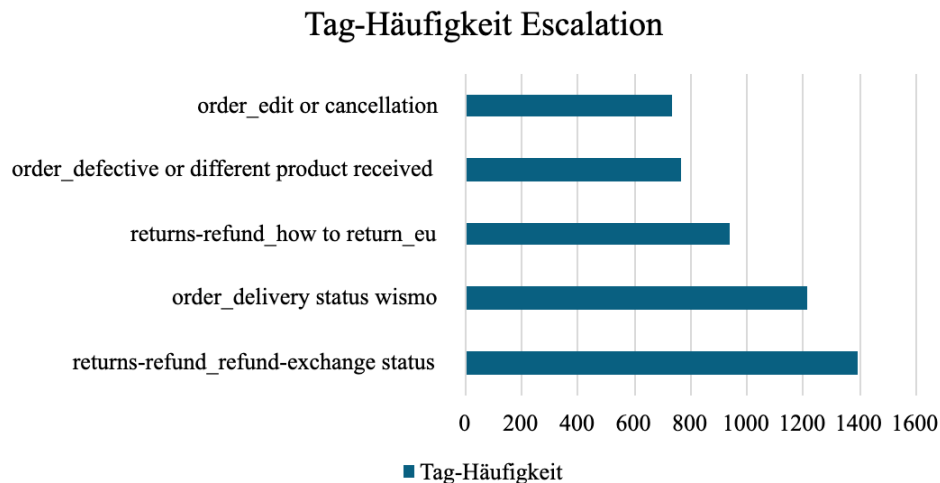


Abb. 10: Häufigste Tags von Liu Jo *Escalation* 2025
Digital Boîte (2026)

Die in Abbildung 10 dargestellte Übersicht zeigt die Kontakte der Warteschlange *Escalation*. Dabei handelt es sich um eine Warteschlange, in der ein Team aus höher qualifizierten Mitarbeitern Support der zweiten Ebene bietet. Diese sind in der Lage, komplexere Probleme und Anfragen zu lösen. In diesem Bereich werden Tickets in verschiedenen Sprachen bearbeitet, wobei vor allem komplexere Fragen zum Kauf- oder Rückgabeprozess anfallen. Wir finden jedoch auch ein neues Tag im Bereich Beschwerden, das alle Reklamationen wegen des Erhalts defekter oder von der Bestellung abweichender Artikel umfasst. Diese Unterschiede bei den Kontakten helfen uns, die Art von Service zu beschreiben, die Kunden aus verschiedenen Ländern erwarten, und sind daher die Hauptthemen, die jeder Mitarbeiter in seinem Bereich korrekt bearbeiten lernen muss.

3.5.2. Unterschiede in der Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist einer der wichtigsten Indikatoren zur Bewertung der Wirksamkeit von Kundenservicestrategien, insbesondere in internationalen und mehrsprachigen Kontexten. Dabei geht es natürlich nicht nur um die Bewertung des angebotenen Produkts, sondern um das Ergebnis einer Vielzahl von Faktoren, die das gesamte Kundenerlebnis umfassen, von der Entdeckung der Marke bis hin zum After-Sales-Erlebnis. Die Sprachkompetenz des Personals und insbesondere die Verfügbarkeit von muttersprachlichen Mitarbeitern hat jedoch einen erheblichen Einfluss auf die wahrgenommene Qualität der Interaktion. Dabei geht es nicht nur um korrekte Grammatik,

sondern auch um die Fähigkeit, die kulturellen Erwartungen des Kunden zu verstehen, indem ein Kommunikationsstil gewählt wird, der dem jeweiligen Kontext entspricht. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die *Customer Satisfaction* (CSAT) neben allen kommunikativen Aspekten auch von operativen Faktoren beeinflusst wird, wie der logistischen Effizienz, der Retourenabwicklung, der Benutzerfreundlichkeit der Website und der Möglichkeit, eine Reparatur durchzuführen. Was den logistischen Faktor betrifft, ist es angesichts der hohen Retourenquote wichtig, dass die Retourenabwicklung für den deutschen Markt schnell und transparent erfolgt. Bei kritischen Situationen oder mangelnder logistischer Organisation würden sich die negativen Auswirkungen deutlich auf die Gesamtzufriedenheit niederlassen. Darüber hinaus spielt die externe Kommunikation eine entscheidende Rolle für die Kundenzufriedenheit, die das Gleichgewicht zwischen sprachlichen, kulturellen und operativen Faktoren darstellt.

Am Ende jedes Gesprächs wird der Endverbraucher in jedem der verfügbaren Kanäle gebeten, den angebotenen Service anhand eines Fragebogens zu bewerten. Die Mindestpunktzahl beträgt 1 und die Höchstpunktzahl 5, womit das italienische Bewertungssystem⁵ übernommen wird. Um den Verbrauchern dies zu erleichtern, wird jede Punktzahl von einem Emoji begleitet, das von einem wütenden bis zu einer vollkommen zufriedenen Emoji reicht, das als Sternenaugen-Emoji bekannt ist.

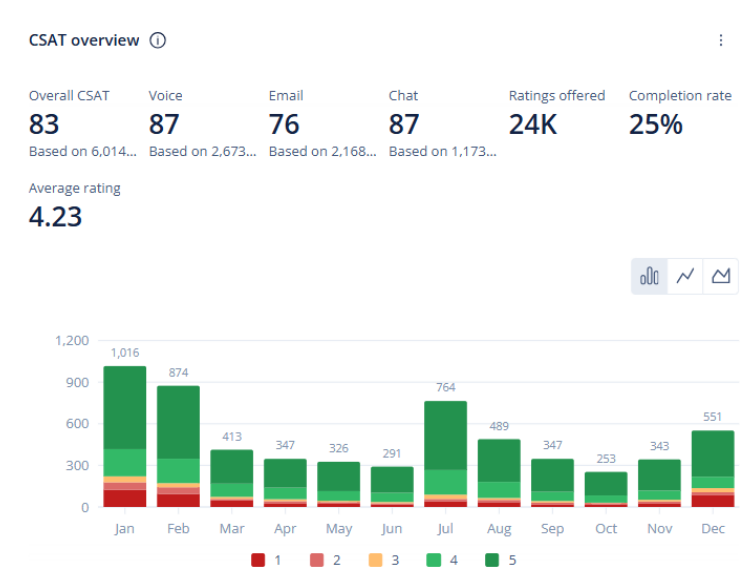


Abb. 11: *Customer Satisfaction* von Liu Jo – Italienisch 2025

Digital Boîte (2026)

⁵ Es handelt sich um einen Fragebogen, der automatisch nach Abschluss aller Gespräche mit dem Liu Jo-Kundenservice versendet wird, unabhängig vom verwendeten Kommunikationskanal. Da dieser für alle Sprachen einheitlich gestaltet ist, wird das Bewertungssystem von 1 bis 5 in den meisten Ländern besser verstanden.

Abbildung 11 zeigt die Gesamtheit der Bewertungen, die 2025 beim Liu Jo-Kundenservice über die italienischen Queues eingegangen sind, unterteilt nach Monaten. Wie aus dem Verlauf der Grafik ersichtlich ist, treten die Bewertungsspitzen zeitlich mit den Winter- und Sommerschlussverkäufen zusammen. Insbesondere nehmen die negativen Kommentare in den Monaten Januar, Februar und Dezember zu, also mitten im Winterschlussverkauf. Dies ist ein klares Ergebnis des angebotenen Service, der aufgrund der hohen Anzahl an Anfragen in diesem Zeitraum langsamer wird. Darüber hinaus führten der Anstieg der Sendungen und die Überschneidung mit der Weihnachtszeit dazu, dass auch die Wahrscheinlichkeit von Fehlern bei der Verpackung und Zustellung exponentiell zunahm.

An der Fragebogenaktion nahmen lediglich 25 % der Verbraucher teil, an die sie verschickt wurde, was insgesamt 6.014 Antworten ergab. Die Gesamtbewertung liegt bei 4,23 von 5 Punkten. Rechnet man dies jedoch auf eine Skala von 100 um, belief sich die Kundenzufriedenheit im italienischen E-Commerce im Jahr 2025 auf 83 Punkte. Dies ist ein gutes Ergebnis, das jedoch noch verbesserungsfähig ist. Im E-Commerce-Bereich deutet eine Bewertung über 80 auf ein gutes Serviceniveau hin, während Werte zwischen 60 und 80 Punkten einen Verbesserungsbedarf aufzeigen, der im Auge behalten werden sollte. Werte unter 60 sind hingegen Indikatoren für eine unbefriedigende Nutzererfahrung, einen mangelhaften Service, der den Verbraucher unzufrieden macht und sich aufgrund des fortschreitenden Vertrauensverlusts sicherlich auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens auswirken wird.

Bei der Analyse der Bewertungen der einzelnen Kontaktkanäle fällt eine bemerkenswerte Tatsache auf: Die höchste Punktzahl von 87 erreichen sowohl Telefonanrufe als auch Chats mit einem menschlichen Mitarbeiter, wobei letztere noch 2025 aktiv waren. Wenn man die typischen Merkmale der Kommunikation mit einem italienischen Kunden betrachtet, werden die Erwartungen an Nähe, Verständnis und Emotionalität über diese beiden Kontaktkanäle am besten vermittelt. Am Telefon kann der Verbraucher tatsächlich die Ruhe und die Beruhigung des Mitarbeiters spüren, seine Ideen und Bedenken klarer zum Ausdruck bringen und das Gefühl haben, dass diese auf der anderen Seite aufgefangen und angehört werden. Ebenso kann der Verbraucher im Chat die völlig freundschaftliche Beziehung zur Marke spüren und deren Nähe wahrnehmen. Deutlich schlechter schneidet hingegen der Kanal ab, der E-Mails und Kontaktformularen gewidmet ist. Das liegt daran, dass sich die Bearbeitungszeiten der Anfragen per E-Mail verlängern, die Kommunikation formeller und

oft vorformuliert wird, und zwar durch bereits vorgefertigte *Templates*, die dem Mitarbeiter helfen, häufiger gestellte Anfragen schneller zu beantworten.

Es ist zudem wichtig zu betonen, dass langwierigere Vorgänge, wie Reklamationen bezüglich Sendungen oder Qualitätsmängeln an Artikeln, per E-Mail abgewickelt werden. Der Fragebogen wird automatisch nach der ersten Antwort des Mitarbeiters versendet, und bei dieser Art von Kontakt reicht eine erste Antwort oft nicht aus, um eine endgültige Lösung zu finden. Aus diesem Grund bewertet der Verbraucher oft einen Service, der noch nicht abgeschlossen ist, und ist häufig frustriert über die Wartezeiten, wenn die Zusammenarbeit mit Partnern wie Kurierdiensten und Lieferanten erforderlich ist.

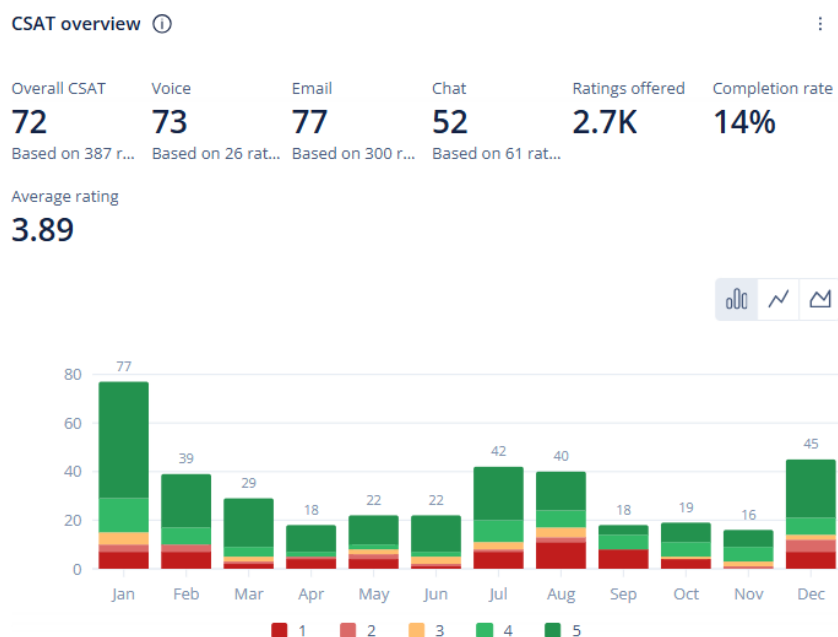


Abb. 12: *Customer Satisfaction* von Liu Jo – Deutsch 2025
Digital Boîte (2026)

Bei der Bewertung des deutschsprachigen Kundenservices von Liu Jo haben nur 14 % den Fragebogen ausgefüllt. Die Bewertung liegt bei 3,89 von 5, was 72 von insgesamt 100 Punkten entspricht.

Bei der Analyse der Grafik fällt auf, dass der Anstieg der Bewertungen dennoch mit dem Anstieg der Käufe zusammenfällt. Der Unterschied zum italienischen Markt besteht jedoch darin, dass der deutliche Zuwachs an negativen Bewertungen vor allem während des Sommerschlussverkaufs zu verzeichnen ist, statt während des Winterschlussverkaufs.

Ein weiterer deutlicher Unterschied besteht in der Bewertung der verschiedenen Kontaktkanäle. Die niedrigste Punktzahl erzielen die über den Chat geführten Gespräche.

Von den 61 bewerteten Chats erhielten 17 die Punktzahl 1 von 5, was zu einem Gesamtergebnis von knapp über der Hälfte führt, nämlich 52 von 100. Ein geringes Zufriedenheitsniveau, das den Wunsch des deutschen Verbrauchers nach einer sofortigen Antwort auf sein Problem widerspiegelt. Tatsächlich wird oft auch im Chat darum gebeten, auf eine interne Rückmeldung zu warten. Dies liegt daran, dass die Chats überwiegend von Mitarbeitern betreut wurden, die nur für den First-Level-Support geschult waren und daher nicht über alle Mittel verfügten, um komplexere Fälle zu lösen. Ein Verbraucher, der den Chat nutzt, erwartet jedoch schnelle und unmittelbare Hilfe, ohne per E-Mail oder Telefon zurückgerufen zu werden, was zu Frustration wegen der Wartezeit führt.

Die Punktzahl steigt bereits deutlich im Telefonkanal an, der auf der Grundlage von 26 Gesprächen insgesamt 73 Punkte erreicht. Bei der Analyse der 6 Telefongespräche, die mit der Punktzahl 1 bewertet wurden, fällt auf, dass 5 davon von den verschiedenen Mitarbeitern aufgrund technischer Probleme mit der Audioverbindung beendet wurden. Dies ist ein deutliches Zeichen, denn kein deutschsprachiger Verbraucher hat sich dazu entschlossen, den telefonischen Kundenservice negativ zu bewerten. Mit 16 Gesprächen, die mit der Höchstpunktzahl bewertet wurden, scheint es daher, dass der Ton korrekt auf das abgestimmt war, was der Kunde am anderen Ende der Leitung hören wollte.

Der beste Support erfolgt per E-Mail und über das Kontaktformular, mit einer Gesamtbewertung von 77 von 100 Punkten, was somit noch näher an das Niveau eines guten Kundenservices herankommt. Dabei wird die Interaktion sicherlich durch die Verwendung von bereits übersetzten und entsprechend der Kontaktsprache korrekt strukturierten Vorlagen unterstützt. Darüber hinaus kann sich der Mitarbeiter auf die Hilfe von Übersetzern stützen, um die Nachricht zu verfeinern und ein besseres Verständnis zwischen einem nicht muttersprachlichen Mitarbeiter und dem Endverbraucher zu erreichen.

Man muss jedoch bedenken, dass die Kundenzufriedenheit der Lösung beim ersten Kontakt entspricht, da die Umfrage nach der ersten Antwort des Mitarbeiters versendet wird. Das bedeutet, dass der Verbraucher per E-Mail möglicherweise einen noch nicht abgeschlossenen Support bewertet oder das Gefühl hat, nicht wirklich geholfen worden zu sein, gerade weil er die endgültige Lösung, die ihm vorgeschlagen wird, noch nicht kennt.

Die Kundenzufriedenheit wird jedoch tatsächlich auch von der Wahrnehmung der sprachlichen und kulturellen Nähe des Mitarbeiters beeinflusst. Betrachtet man die anderen aktiven Queues, so stellt man fest, dass Frankreich und Spanien bei der allgemeinen Kundenzufriedenheit beide 71 von 100 Punkten erreichen. Die meisten Mitarbeiter, die auf diesen Linien tätig sind, verfügen über Sprachkenntnisse, die im europäischen

Referenzrahmen zwischen den Niveaustufen B2 und C1 liegen. Die Punktzahl beginnt sich hingegen bei der englischen Linie zu ändern, die 81 von 100 Punkten erreicht und sich damit der italienischen Bewertung annähert. Dies lässt sich neben den bereits analysierten Faktoren auch durch die Sprachkenntnisse erklären, die im Europäischen Referenzrahmen zwischen C1 und C2 liegen. Die Punktzahl ist dann natürlich auf den italienischen Kanälen besser, wo alle Mitarbeiter Muttersprachler sind und dem Kunden kulturell nahe stehen.

Um dies zu untermauern, lässt sich eine spezifische Analyse durchführen, bei der zwei auf deutschsprachigen Kanälen tätige Mitarbeiter miteinander verglichen werden. Der erste ist ein italienischer Muttersprachler, der 10 Jahre lang Deutsch gelernt hat und während seines Studiums das Niveau C1 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens erreicht hat. Der zweite Mitarbeiter ist hingegen ein deutscher Muttersprachler, der in Deutschland geboren und aufgewachsen ist, wenn auch als Kind italienischer Eltern, und später nach Italien zurückgekehrt ist. Er verfügte jedoch nur über geringe Italienischkenntnisse, die er sich erst im Laufe seines Studiums in Italien angeeignet hat. Neben dem Akzent und der besseren Beherrschung der Sprache kennt der zweite Mitarbeiter die deutschen kulturellen Standards genau, an die er selbst gewöhnt ist.

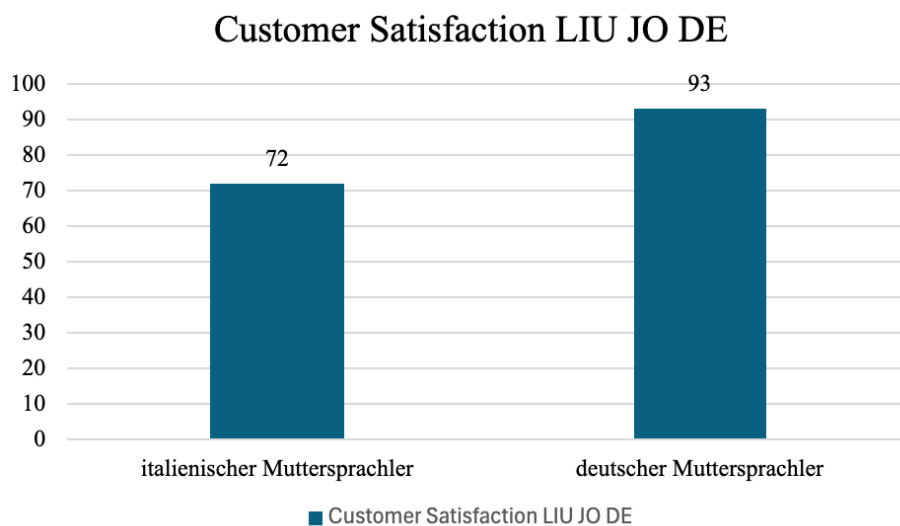


Abb. 13: Vergleich italienischer und deutscher Muttersprachler
Digital Boîte (2026)

Aus der vergleichenden Analyse ergibt sich ein Unterschied in der Kundenzufriedenheit zwischen den Interaktionen, die von einem italienischsprachigen Mitarbeiter bearbeitet wurden, und denen, die von einem deutschsprachigen Mitarbeiter beantwortet wurden. Ersterer erreicht einen Wert von 72 Punkten, während letzterer einen deutlich höheren Wert

verzeichnet und 93 von 100 Punkten erreicht.⁶ Diese Differenz lässt sich im Lichte der zentralen Hypothese dieser empirischen Studie interpretieren, wonach Mehrsprachigkeit und die Lokalisierung von Inhalten sich positiv auf das Kundenerlebnis auswirken. Insbesondere ist der deutschsprachige Mitarbeiter in der Lage, eine flüssigere, präzisere und kulturell angemessene Kommunikation zu gewährleisten, wodurch das Risiko von Missverständnissen verringert und die Klarheit der bereitgestellten Informationen verbessert wird. Im Gegensatz dazu kann der nicht muttersprachliche Mitarbeiter Schwierigkeiten bei der Bewältigung sprachlicher Nuancen, komplexer Anfragen oder typischer Ausdrücke des Kunden haben, was sich negativ auf die Wahrnehmung des Service auswirkt. Darüber hinaus trägt die Fähigkeit, Sprache und Inhalte an die Erwartungen des lokalen Marktes anzupassen, dazu bei, das Vertrauen der Kunden zu stärken und die Interaktion effektiver zu gestalten. Die beobachteten Ergebnisse bestätigen somit, dass ein auf sprachlicher und kultureller Lokalisierung basierender Ansatz ein Schlüsselfaktor für die Optimierung der Kundenzufriedenheit in internationalen Kontexten darstellt.

3.5.3. Analyse der Kundenantworten

Die Analyse der von den Kunden in ihren Antworten auf die Frage „Wie würden Sie unseren Service bewerten?“ am häufigsten verwendeten Begriffe ermöglicht es, nicht nur die Effizienz des Service zu untersuchen, sondern auch die oft vom kulturellen Kontext geprägten Erwartungen zu erfassen. Die von den Kunden verwendete Sprache spiegelt nämlich Prioritäten, Gewohnheiten und Servicestandards wider, die natürlich von Markt zu Markt variieren. In dieser Hinsicht ermöglicht die lexikalische Analyse der Kommentare, wiederkehrende Muster zu identifizieren, die nicht nur Indikatoren für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit sind, sondern auch Ausdruck spezifischer lokaler Bedürfnisse. Insbesondere lässt sich anhand der Häufigkeit bestimmter Begriffe nachvollziehen, welche Aspekte des Service von den Verbrauchern als besonders relevant empfunden werden, wie beispielsweise die Schnelligkeit der Antwort, die Klarheit oder die Verfügbarkeit. Gleichzeitig können sich eventuelle Schwachstellen aus der wiederholten Verwendung von Wörtern ergeben, die mit Kommunikationsschwierigkeiten, Verzögerungen oder

⁶ Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass dies nur ein Beispiel ist, das innerhalb des Teams analysiert werden kann. Genauere Ergebnisse ließen sich möglicherweise erst durch die Aufnahme weiterer muttersprachlicher Mitarbeiter in das Team erzielen, die tatsächlich einen deutlichen Unterschied feststellen könnten.

mangelnder Transparenz in Verbindung stehen. Diese Art der Analyse ermöglicht es somit, über eine einfache quantitative Bewertung der Kundenzufriedenheit hinauszugehen und bietet eine qualitativere und kontextbezogene Interpretation der Kundenerfahrung in den verschiedenen Kanälen und Ländern.

Word	Frequency	Word	Frequency
grazie	270	gentilissimo	39
gentile	242	super	39
problema	149	soddisfatta	37
ottimo	131	complimenti	34
disponibile	124	professionalità	27
gentilissima	95	chiaro	25
efficiente	79	ottima	25
perfetto	64	cordiali	24
professionale	63	chiara	21
veloce	62	esaustivo	21
gentili	59	impeccabile	21
nulla	55	problemi	21
disponibili	54	efficienti	19
eccellente	53	esaustiva	19
gentilezza	53	gentilissimi	18
disponibilità	52	pessima	18
cordiale	49	errore	16
pessimo	48	preciso	16
cortese	46	preparata	16
competente	39	professionali	16
cortesia	39	chiarezza	15

Tab.1: Häufigste Wörter in den italienischen Bewertungen (2025)
Digital Boîte (2026)

Die Analyse der in den italienischen Bewertungen am häufigsten vorkommenden Wörter zeigt eine starke Konzentration von Begriffen mit positiver Konnotation, die die Erwartungen der Kunden an den erhaltenen Service deutlich widerspiegeln. Insbesondere Wörter wie *grazie* (270), *gentile* (242), *ottimo* (131), *disponibile* (124) und verwandte Ausdrücke wie *gentilissima*, *cortese*, *cordiale* und *gentilezza* zeigen, dass die zwischenmenschliche Dimension für den italienischen Verbraucher ein zentrales Element darstellt. Diese Daten bestätigen einmal mehr, dass im italienischen Kulturkontext Aspekte wie Höflichkeit, Hilfsbereitschaft und Empathie eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der Kundenzufriedenheit spielen.

Parallel dazu tauchen Begriffe auf, die sich auf Effizienz und Servicequalität beziehen, wie *efficiente*, *professionale*, *veloce*, *perfetto*, *ottimo*, *esaustivo*. Dies zeigt uns, dass technische Kompetenz und die Fähigkeit, Probleme schnell zu lösen, dennoch relevante Faktoren

bleiben. Im Vergleich zur zwischenmenschlichen Komponente scheinen diese Elemente jedoch eher eine ergänzende als eine vorherrschende Rolle zu spielen.

Darüber hinaus ist es bedeutend, das Vorkommen negativer Begriffe wie *pessimo*, *pessima*, *errore*, *problema* und *problemi* zu beachten, auch wenn diese seltener auftreten. In diesen Fällen scheint die Negativität oft mit operativen Fehlern verbunden zu sein, wie z. B. Störungen der Website, Lieferfehlern oder Qualitätsmängeln. Negative Kommentare stehen dann oft im Zusammenhang mit Verzögerungen bei der Bearbeitung der Anfragen und langen Wartezeiten am Telefon während der Schlussverkaufszeit.

Word	Frequency
schnelle	18
danke	15
super	15
dank	14
schnell	12
problem	9
freundlich	8
kompetent	7
perfekt	6
gut	5

Tab.2: Häufigste Wörter in den deutschen Bewertungen (2025)
Digital Boîte (2026)

Die Analyse der in deutschen Bewertungen am häufigsten vorkommenden Adjektive zeigt eine deutlich andere Wortverteilung als im italienischen Kontext. Dies verdeutlicht Prioritäten und Erwartungen, die mit den unterschiedlichen kulturellen Standards im Einklang stehen. Zu den häufigsten Begriffen gehören in der Tat Danksagungen sowie die Wörter *schnelle* und *schnell*. Die zentrale Bedeutung des Konzepts der Schnelligkeit unterstreicht, dass die Reaktions- und Lösungsgeschwindigkeit einen Schlüsselfaktor bei der Bewertung des Service durch deutsche Kunden darstellt. Hier überwiegt also die stärkere Fokussierung auf funktionale und effiziente Aspekte des Service. Parallel dazu weisen Begriffe wie *super*, *kompetent* und *perfekt* auf eine Aufmerksamkeit für die Kompetenzen des Mitarbeiters hin. Ein wichtiger Indikator ist zudem das völlige Fehlen emotionaler Faktoren. Zu beobachten ist ferner das Vorkommen von *freundlich*, allerdings mit geringer Häufigkeit. Dies deutet zwar auf eine zwischenmenschliche Dimension hin, bestätigt uns jedoch, dass dies nicht der Haupttreiber für die Zufriedenheit eines deutschen Nutzers ist. Unter den negativen Kommentaren tauchen jedoch Antworten wie diese auf:

Kunde 1: Ich habe mehrfach E-Mail geschrieben und nur automatisierte Antwort bekommen, die nicht gepasst hat.

Kunde 2: Eine Standardantwort, die keine Antwort mein Anliegen/Thema nicht beantwortet!

Dies zeigt, dass zwar die zwischenmenschliche Komponente an Bedeutung verliert, die menschliche und persönliche Präsenz jedoch nach wie vor unverzichtbar bleibt. Insbesondere wurden beide Kommentare als Antwort auf eine Template-Mail hinterlassen. Dabei handelt es sich um eine Reihe von E-Mails, die vom Kundenservice im Voraus als Antwort auf häufig gestellte Fragen vorbereitet werden. Es muss jedoch betont werden, dass die Templates auf Italienisch verfasst und anschließend in die verschiedenen Sprachen übersetzt werden. Um sie an möglichst viele Anfragen anzupassen, enthalten die Templates zudem manchmal eine Reihe zusätzlicher Informationen, die der Mitarbeiter je nach Anfrage ändern oder löschen kann. Werden sie unverändert versendet, könnten sie daher weniger kohärent mit der Antwort sein und den Eindruck eines nicht personalisierten sowie nicht lokalisierten Service vermitteln.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Qualität des Kundenservices nicht ausschließlich auf technische oder sprachliche Parameter zurückgeführt werden kann, sondern als Ausdruck der Fähigkeit der Marke zu verstehen ist, sich an die kulturellen Codes ihrer Gesprächspartner anzupassen. In dieser Hinsicht stellt der Kundenservice eines der aussagekräftigsten Instrumente dar, um den Grad der internationalen Reife der Unternehmenskommunikation zu beurteilen. Diese Dimension erschöpft sich natürlich nicht in den direkten Interaktionen mit dem Kunden, sondern erstreckt sich auch auf die anderen Kontaktpunkte der Marke, sodass es notwendig ist, zu prüfen, wie diese Prinzipien in der externen Kommunikation umgesetzt werden.

3.6. Deutsch in der Außenkommunikation

Die Analyse der externen Kommunikation von Liu Jo beginnt mit der Untersuchung der Verwendung der deutschen Sprache auf der Website, dem wichtigsten Kontaktpunkt für den digitalen Markt. Deutsch wird nicht nur für die in Deutschland aktive Website verwendet, sondern auch für Österreich und die Schweiz, wodurch es sich als Referenzsprache für den gesamten DACH-Raum etabliert. Allerdings sollte kurz auf den Schweizer Markt eingegangen werden, da trotz der sprachlichen Vielfalt des Landes keine Möglichkeit zur

Auswahl einer alternativen Sprache vorgesehen ist. Für den Schweizer Nutzer könnte die Verwendung des Deutschen daher komplex und unklar sein, insbesondere wenn die für ihn hauptsächlich verwendete Sprache beispielsweise Italienisch oder Französisch ist.

Bei der Analyse der Website fällt zunächst auf, dass das Produktangebot keine echte Lokalisierungsstrategie für die verschiedenen Märkte vorsieht. Die angebotenen Artikel sind nämlich in allen Ländern einheitlich und nicht speziell an lokale Interessen oder Vorlieben angepasst. Im kommerziellen Bereich zeigt sich hingegen eine Differenzierung. Die Preise variieren je nach Land und sind in Deutschland etwas höher als in Italien. Dies beruht auf spezifischen Vereinbarungen und den wirtschaftlichen Bedingungen der einzelnen Zielmärkte. Auch der Mindestbestellwert für kostenlosen Versand und Rückversand sowie die Versandkosten selbst hängen vom Bestimmungsland ab.

Aus sprachlicher Sicht ist der Großteil der Inhalte korrekt ins Deutsche übersetzt. Einige Abschnitte bleiben jedoch auf Englisch, darunter die FAQs zum Treueprogramm, die Rubriken *How to take care*, *Stories*, *Better together* und *About Liu Jo*. Die Seite *Careers* bleibt hingegen unübersetzt und auf Italienisch; sie ist den offenen Stellen innerhalb der gesamten Exelite-Gruppe mit Sitz in Italien gewidmet. Diese sprachliche Uneinheitlichkeit kann die Konsistenz der Benutzererfahrung beeinträchtigen und Verwirrung stiften, insbesondere in einem Markt, der großen Wert auf klare Informationen legt.

Man muss jedoch bedenken, dass Lokalisierung nicht nur eine rein sprachliche Angelegenheit ist, sondern auch die angebotenen Dienstleistungen betrifft. In dieser Hinsicht fällt beispielsweise auf, dass Liu Jo dem Schweizer Markt die Möglichkeit bietet, direkt in der eigenen Währung einzukaufen. Die Angabe des Preises in Schweizer Franken bedeutet für den Nutzer mehr Sicherheit hinsichtlich des tatsächlich zu zahlenden Gesamtbetrags, ohne dass Umrechnungen vorgenommen werden müssen. Wie bereits erwähnt, fehlt zudem eine Lokalisierung hinsichtlich der Angabe der Größen, die in allen Ländern italienisch bleiben. Um dem deutschen Nutzer entgegenzukommen, weist die Marke darauf hin, dass es sich um italienische Größen handelt, auch wenn dies von den Verbrauchern oft ignoriert wird. Was hingegen fehlt, ist ein direkter Link zur Größenumrechnung, der die Auswahl der italienischen Größe für diejenigen vereinfachen würde, die die korrekten Entsprechungen nicht kennen.

Wenn es um wichtige Aspekte der jeweiligen Kultur geht, sollte man jedoch nicht nur daran denken, wie die Artikel präsentiert werden, sondern auch an die angebotenen Dienstleistungen. Was den deutschen Markt betrifft, entscheidet sich Liu Jo dafür, verschiedene Zahlungsoptionen über Klarna anzubieten, eine der beliebtesten

Zahlungsmethoden in diesem Markt. Dies erhöht sicherlich die Kaufwahrscheinlichkeit für deutsche Nutzer. Klarna bietet nämlich nicht nur die Möglichkeit, die Zahlung in mehrere zinsfreie Raten aufzuteilen, sondern auch die Möglichkeit, die Zahlung erst 30 Tage nach dem Kauf zu leisten. Für einen deutschen Verbraucher und angesichts der hohen Rückgabequote in diesem Land ist diese Zahlungsmethode von großer Bedeutung. Nach 30 Tagen zu bezahlen bedeutet nämlich, dass man die Ware erhalten, anprobiert und gegebenenfalls zurückgeschickt hat, ohne den Betrag tatsächlich bezahlen zu müssen, da dieser bereits durch die Rückerstattung bei Rücksendung der Ware beglichen wird.

Aus qualitativer Sicht weisen viele Übersetzungen einen starken Einfluss der italienischen Struktur und des italienischen Stils auf. Ein Beispiel hierfür ist der Satz *Entdecke die neue Kollektion und lass dich von ihrem einzigartigen Stil verzaubern*, der in der Vergangenheit zur Vorstellung der Neuheiten verwendet wurde. Es handelt sich um einen stark emotionalen Ansatz, der typisch für den italienischen Kontext ist. Für das deutsche Publikum ist er jedoch weniger wirkungsvoll. Ein Beispiel für eine stärker lokalisierte Version könnte daher lauten: *Entdecken Sie die neue Kollektion mit modernen Designs und hochwertigen Materialien*. Diese Version würde zudem den formellen Ton berücksichtigen, den die Marke beispielsweise in allen Kontaktkanälen des Kundenservice verwendet, um sich an den deutschen Verbraucher zu wenden.

Ebenso findet man Sprachklischees, die aus der Übersetzung aus dem Italienischen stammen. Auch die *Call-to-Action*-Formulierungen sind wenig wirkungsvoll, repetitiv und zu allgemein gehalten. So wird häufig *Jetzt entdecken* verwendet, was den Nutzer nicht klar zum Handeln anregt. Es geht nämlich nicht nur darum, den Kunden zum Entdecken einzuladen, sondern ihn zum Kauf zu führen. Im Hinblick auf eine größere Kommunikationswirksamkeit wäre es daher vorzuziehen, direktere Formulierungen wie *jetzt kaufen* oder *in den Warenkorb* zu verwenden.

Schließlich fällt eine häufige Verwendung von Anglizismen und Mischformen aus Englisch und Deutsch auf, wie *shoppen, sale, look, style, new collection*. Obwohl einige dieser Begriffe in der Modebranche weit verbreitet sind, könnte ihr übermäßiger Gebrauch die kommunikative Kohärenz beeinträchtigen. Diese Begriffe könnten daher durch die deutschen Entsprechungen *kaufen, Rabatt, Outfit, Stil* und *neue Kollektion* ersetzt werden. Insgesamt weist die Website von Liu Jo ein gutes sprachliches Übersetzungsniveau auf, lässt jedoch hinsichtlich der kulturellen Lokalisierung zu wünschen übrig. Obwohl sie vollständig verständlich ist, besteht daher noch Verbesserungspotenzial in Bezug auf Wirksamkeit und Konversion.

3.6.1. Unterschiede bei der SEO- und SERP-Platzierung

In der heutigen digitalen Welt ist die Online-Sichtbarkeit ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Marke auf internationalen Märkten. In diesem Zusammenhang spielt die Suchmaschinenoptimierung (SEO) eine zentrale Rolle. Bei den betreffenden Strategien handelt es sich um eine Reihe von Maßnahmen, die darauf abzielen, das organische Ranking einer Webseite in Suchmaschinen wie beispielsweise Google zu verbessern. Diese Strategien werden in dieser Studie als Referenz herangezogen. Die Zielsetzung der SEO besteht darin, Inhalte für Nutzer leicht auffindbar zu machen und ihre Suchabsichten effektiv zu erfassen. Die organische Platzierung einer Seite in Suchmaschinen ist das Ergebnis einer guten technischen und inhaltlichen SEO-Strategie. Sie ist auch ein aussagekräftiger Indikator für die Qualität der Übersetzung und Lokalisierung der Inhalte. Eine korrekte Übersetzung und Anpassung an den sprachlichen und kulturellen Kontext des Zielmarktes ist dabei entscheidend. Dies führt tendenziell zu besseren Platzierungen in den SERPs (*Search Engine Results Pages*), da die Inhalte besser auf die Suchabsichten der lokalen Nutzer abgestimmt sind. Die Analyse der SERP ermöglicht es, anhand der Suchanfragen der Nutzer zu ermitteln, welche Inhalte von der Suchmaschine in einem bestimmten Markt als besonders relevant eingestuft werden.

Eine gut lokalisierte Seite verbessert in der Regel nach und nach ihr *Ranking* für relevante Suchbegriffe, gewinnt Sichtbarkeit bei spezifischen *Long-Tail-Keywords* des lokalen Marktes und kann mit Inhalten in der Zielsprache konkurrieren.

Wenn sich die Seite hingegen nur schwer von lokalen Mitbewerbern abheben kann, könnte dies auf eine unnatürliche Terminologie, Inhalte, die als übersetzt und nicht als authentisch wahrgenommen werden, sowie auf mangelnde kulturelle Anpassung hindeuten.

Aus operativer Sicht spiegeln sich diese Probleme in beobachtbaren Mustern wider, wie beispielsweise der Schwierigkeit, bei bestimmten Suchbegriffen ein gutes *Ranking* zu erzielen, oder der begrenzten Präsenz in den oberen Positionen der Suchergebnisseite (SERP). Eine Diskrepanz zwischen den auf der Seite verwendeten Suchbegriffen und den tatsächlich von den Nutzern gesuchten Begriffen ist ein deutliches Anzeichen für eine unvollständige Lokalisierung. Eine gut übersetzte und lokalisierte Seite erzeugt bei den Nutzern ein positives Erlebnis, erleichtert das Verständnis des Inhalts und verringert die Neigung, die Seite wieder zu verlassen. Zu diesen Elementen kommen weitere messbare Indikatoren hinzu, wie die durchschnittliche Verweildauer auf der Seite, die Absprungrate und die Anzahl der Interaktionen.

Die Sprache, in der die Seite in Deutschland angezeigt wird, ist Deutsch. Alle wesentlichen Inhalte wie Kategorien, Artikelnamen und *Microcopy* sind korrekt ins Deutsche übersetzt. Die wichtigsten *Keywords* entsprechen der deutschen Suchsprache, wie z. B. Damenmode, Taschen, Jeans. Es handelt sich also nicht um wörtliche Übersetzungen aus dem Italienischen wie „Mode Frau“ oder „Denim“, sondern die Übersetzungen spiegeln die tatsächlichen Suchanfragen deutscher Nutzer wider. Die Seite verwendet daher, soweit möglich, einheimische Begriffe, um die Suche für den Kunden zu erleichtern und erreicht so ein gutes Maß an semantischer Lokalisierung.

Es ist jedoch zu beachten, dass diese sprachliche Korrektheit nicht immer mit einer vollständigen kulturellen und kommunikativen Lokalisierung einhergeht. Insbesondere bei der Auswahl der beworbenen Produkte zeigen sich Schwierigkeiten, da diese nicht den aktuellen *Trends* der verschiedenen Märkte entsprechen. Darüber hinaus werden die divergierenden Marktbedingungen sowie die Relevanz einer zeitlich abgestimmten Produktwerbung nicht berücksichtigt. Die einzige Anpassung in dieser Hinsicht erfolgt aus kommerziellen Gründen während der Schlussverkäufe. Auf der deutschen Website sind die Schlussverkäufe an die deutschen Termine und Muster angepasst und folgen daher nicht den italienischen Terminen und Mustern. Ein weiterer kritischer Punkt ist der *Tone of Voice*, der zur Bewerbung der Produkte verwendet wird. In vielen Fällen wirkt er wie eine direkte Übersetzung aus dem Italienischen. Dies kann die Fähigkeit des Inhalts, den deutschen Verbraucher vollständig zu überzeugen, beeinträchtigen, was wiederum negative Auswirkungen auf die Leistung in Bezug auf Engagement und Konversion haben kann.

Bei der Betrachtung der SERP-Platzierung der deutschen Website wird deutlich, dass diese bei allen markenbezogenen Suchanfragen eine hohe Platzierung aufweist. Sucht der Nutzer nach Begriffen wie „Liu Jo“, „Liu Jo Deutschland“, „Liu Jo Taschen“ oder „Liu Jo Jeans“, wird die offizielle Website ganz oben unter den gesponserten Ergebnissen angezeigt. Die Daten belegen, dass die Marke von der Suchmaschine auf dem deutschen Markt korrekt erkannt wird. Dies zeigt, dass die – wenn auch wenigen – Lokalisierungsbemühungen dazu beitragen, die Sichtbarkeit der Website bei direkten Suchanfragen zu stärken. Bei allgemeineren Suchbegriffen wie "Taschen", "Damenmode" oder "italienische Mode" verhält es sich hingegen anders. In diesem Fall steht Liu Jo in einem sehr starken Wettbewerb, in dem die Marktplätze einen zusätzlichen Vorteil haben. Bei allgemeinen Suchanfragen, bei denen der Nutzer Google nicht ausdrücklich mitteilt, dass er nach "Liu Jo" sucht, rangiert die Website der Marke daher hinter Konkurrenten wie Zalando und About

You. Dies verdeutlicht eine Einschränkung in der Fähigkeit von Liu Jo, bei Suchanfragen mit hohem Wettbewerbsdruck zu bestehen.

Es wäre interessant zu untersuchen, welche Auswirkungen eine englischsprachige Website von Liu Jo für den deutschen Markt sowie für kleinere Märkte wie Polen und Dänemark hätte. In diesem Fall würde die Seite Beschreibungen wie "*Women's bag*" und "*Italian fashion*" enthalten, während die Suchanfragen deutscher Nutzer "Damen Taschen" und "Damenmode" lauten würden. Das Hauptproblem besteht also in der Diskrepanz zwischen der Sprache der Seite und den von den Nutzern am häufigsten gesuchten Suchbegriffen. In diesem Fall würden wir daher einen Ranking-Verlust bei den lokalen Keywords feststellen. Dies hätte eine schlechtere organische Platzierung sowohl in Bezug auf SEO als auch auf die SERP zur Folge. Google priorisiert Inhalte in der Sprache des Nutzers und zeigt diese weiter oben an als nicht übersetzte Inhalte. Wenn ein deutscher Nutzer also nach "Liu Jo Taschen" suchen würde und die Kategorie auf der offiziellen Website auf Englisch als "Liu Jo *bags*" beschrieben wäre, würde Google andere inoffizielle Seiten auf Deutsch bevorzugen. Dieser Vorteil würde sicherlich auch für Marktplätze wie Zalando gelten, einen in Deutschland sehr beliebten Marktplatz, auf dem Liu-Jo-Produkte weiterverkauft werden. Infolgedessen würde der organische Traffic von Drittplattformen abgefangen werden. Dies hätte einen direkten Verlust an Sichtbarkeit und potenziellen Umsatz für die offizielle Website zur Folge. Somit würde sich dies negativ auf den Direktumsatz der Marke auswirken. Zudem würde eine englischsprachige Seite von deutschen Websites seltener zitiert und weniger geteilt werden, wodurch sie für die lokalen Medien an Relevanz verlieren würde. Diese Aspekte gewinnen bei der Navigation über das Mobiltelefon noch mehr an Bedeutung, da der Nutzer hier noch häufiger auf das erste Ergebnis klickt als beispielsweise bei der Navigation über den Computer.

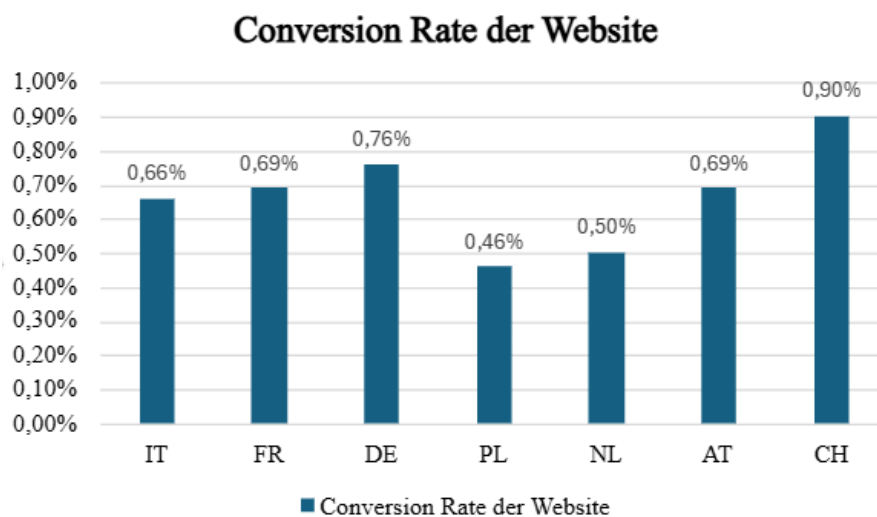
3.6.2. *Conversion rate* der Website

Die *Conversion rate* Analyse ist ein besonders aussagekräftiger Indikator zur Bewertung der Gesamtwirksamkeit einer Webseite. Sie ist nicht nur ein Maßstab für die geschäftliche Leistung, sondern auch ein Indikator für die Qualität der Übersetzung und Lokalisierung.

Die *Conversion rate* gibt an, wie viele Nutzer im Verhältnis zur Gesamtzahl der Besucher ein bestimmtes Ziel erreichen. Die Ziele werden je nach Art der Analyse definiert. Beispiele für solche Ziele sind der Abschluss eines Kaufs, die Anmeldung für einen Newsletter, die Erstellung eines Kontos auf der Website, das Hinzufügen eines Produkts zum Warenkorb

oder zur Wunschliste. Es handelt sich um einen aussagekräftigen KPI, der dazu dient, die tatsächliche Wirksamkeit der Website sowie deren Sichtbarkeit und organische Platzierung zu messen. Die Verständlichkeit und Überzeugungskraft der Kommunikation und des Inhalts für die Zielgruppe haben einen direkten Einfluss auf die erzielte *Conversion rate*. Eine niedrige *Conversion rate* kann auf Übersetzungsprobleme oder eine unzureichende Anpassung an die Erwartungen des Marktes hinweisen.

Im Beispiel von Liu Jo, das nun analysiert werden soll, ist die *Conversion rate* nicht nur der Prozentsatz der Nutzer, die einen Kauf abschließen, sondern hängt auch mit der Anzahl der Sitzungen zusammen, die ein aktiver Nutzer durchführt, bevor er seinen Besuch auf der Website in eine Bestellung umwandelt. Dies bedeutet, dass jeder Nutzer mehrmals mit der Website interagieren kann, bevor er den Kauf abschließt oder den Vorgang endgültig abbricht.



■ Conversion Rate der Website
Conversion Rate der Liu Jo-Website 2025
Digital Boîte (2026)

Die Daten weisen signifikante Unterschiede zwischen den untersuchten Ländern auf und verdeutlichen, wie die Entscheidungen der Marke in Bezug auf Vertrieb und Kommunikation das Nutzerverhalten unmittelbar beeinflussen. Die hohe *Conversion rate* zeigt, dass die Nutzer nur wenige Sitzungen benötigen, um den Kauf abzuschließen. Länder mit einem hohen Prozentsatz zeigen daher einen schnelleren Entscheidungsprozess, was ein Indikator für die Wirksamkeit der Kommunikation der Website ist. Die Website zieht die Kunden bereits bei den ersten Interaktionen an. Im Gegensatz dazu spiegelt eine niedrigere

Conversion rate wider, dass ein Nutzer mehrere Sitzungen durchführen muss, bevor er die Transaktion abschließt. Reibungspunkte, die in der Regel mit falschen geschäftlichen Entscheidungen, Fehlern oder sprachlichen und kommunikativen Mängeln zusammenhängen, können den Entscheidungsprozess des Nutzers verlängern und erschweren.

Italien weist eine *Conversion rate* von 0,66 % auf und dient als wichtigster Maßstab für die gesamte digitale Strategie der Marke. Die Tatsache, dass italienische Nutzer im Durchschnitt mehrere Sitzungen benötigen, um eine Konversion durchzuführen, reflektiert ein Verhalten, das von der Marke bereits untersucht wurde, und dient als Grundlage für die Marketingentscheidungen. Obwohl der italienische Nutzer eine vollständig lokalisierte und speziell für ihn gestaltete Website vorfindet, neigt er dazu, zu vergleichen und nachzudenken, bevor er auf die Website zurückkehrt und das Produkt bestellt. Obwohl dieser Prozentsatz niedriger ist als in anderen Ländern, sind bei der Interpretation entscheidende Faktoren zu berücksichtigen. Die Zahl der aktiven Nutzer auf der Seite liegt über der Zahl der deutschen Nutzer. Liu Jo hat sich daher entschieden, deutlich mehr Mittel in italienische Kampagnen zu investieren als in andere Märkte. Dies bedeutet, dass die Zahl der aktiven Nutzer und Sitzungen auf der Website zwar deutlich höher ist, die Kaufbereitschaft jedoch sinkt.

Deutschland registriert eine höhere *Conversion Rate* als Italien (0,76 %), was bedeutet, dass der deutsche Nutzer weniger *Sessions* benötigt als ein italienischer Nutzer. Dies ist ein klares Zeichen dafür, dass die Website gut auf die Nutzer zugeschnitten ist. Die deutschen Nutzer finden die benötigten Informationen nämlich problemlos und schnell, verstehen die Kategorien und Produkte richtig und können sich problemlos zwischen den verschiedenen Bereichen der Website navigieren. Der Entscheidungsprozess erfordert weniger Interaktionen, was darauf hindeutet, dass die sprachliche Lokalisierung effektiv ist. Darüber hinaus ist die Struktur der Website klar und funktional, und alle Inhalte entsprechen den Erwartungen und Bedürfnissen der Zielgruppe. Die deutsche Website ist daher aus funktionaler Sicht hocheffizient, weist jedoch in Bezug auf die Überzeugungskraft Verbesserungspotenzial auf. Es geht nicht darum, die Anzahl der Besuche, die bereits gering zu sein scheint, weiter zu reduzieren, sondern vielmehr darum, die gesamte *Conversion-Rate* und die Anzahl der Besucher sowie der aktiven Nutzer auf der Website weiter zu steigern, die deutlich unter der der italienischen Website liegt.

Österreich weist ebenfalls eine *Conversion Rate* auf, die mit der Deutschlands vergleichbar ist und ähnliche Entwicklungen zeigt, nämlich einen Prozentsatz von 0,69 %. Die Studie wird dann noch interessanter, wenn man die dritte im Deutschen vorgestellte Website

betrachtet, nämlich die der Schweiz. Die Schweiz verzeichnet eine *Conversion Rate* von 0,90 % und ist das Land mit der höchsten Effizienz in Bezug auf das Verhältnis von Besuchen und Käufen. Diese hohe *Rate* spiegelt das entschlossene, schnelle und sichere Kaufverhalten der Schweizer Nutzer wider, die bereits nach wenigen *Sessions* zum Kauf übergehen. Um dieses im Vergleich zu Italien recht ungewöhnliche Phänomen zu erklären, lässt sich sicherlich auf die höhere Kaufkraft verweisen, die es den wenigen aktiven Nutzern ermöglicht, ihre Online-Bestellung mit größerer Sicherheit abzuschließen. Hervorzuheben ist zudem die hohe Kaufbereitschaft und vor allem die Offenheit für den digitalen Einkauf. Darüber hinaus ist der Schweizer Kunde mit mehreren Sprachen vertraut und könnte nicht nur die deutsche Übersetzung, sondern auch die vielen Anglizismen und den emotionalen italienischen Stil als wirkungsvoll empfinden.

Zur Unterstützung der Analyse der inhaltlichen Korrektheit können wir das Verhalten zweier konkreter Länder untersuchen: Polen und die Niederlande. Es handelt sich um zwei Länder, in denen die Website nicht in die Amtssprache übersetzt, sondern den Nutzern auf Englisch präsentiert wird. Polen verzeichnet mit nur 0,46 % die niedrigste *Conversion Rate*. Das bedeutet, dass die Nutzer eine deutlich höhere Anzahl an *Sessions* benötigen, um einen Kauf abzuschließen, oder in diesem Fall sogar noch wahrscheinlicher ist, dass sie den Prozess ganz abbrechen. Die Website ist nämlich nicht übersetzt, und auch wenn das Verständnis möglich ist, ist es nicht ganz unmittelbar. Der Kunde ist in diesem Fall möglicherweise nicht mit der Sprache vertraut, sodass sein Entscheidungsprozess länger und fragmentierter verläuft und er möglicherweise selbst Übersetzungen vornehmen muss, um besser zu verstehen, was er kauft und welche Eigenschaften das Produkt hat. Die fehlende Lokalisierung, in diesem Fall vor allem die sprachliche, führt zu Reibungsverlusten und mindert die Attraktivität der Website. Ein ähnlicher Fall ist auch in den Niederlanden zu beobachten, obwohl die *Conversion Rate* hier etwas höher ist (0,50 %), aber dennoch unter der von lokalisierten Märkten liegt. Die leichte Verbesserung könnte dadurch erklärt werden, dass Englisch in den Niederlanden weiter verbreitet ist. Das bessere Sprachverständnis mildert somit leicht die negativen Auswirkungen der fehlenden Übersetzung. Der Entscheidungsprozess bleibt jedoch langsamer und weniger unmittelbar als auf Websites, auf denen die Muttersprache verwendet wird. Trotz der Englischkenntnisse reduziert die fehlende Lokalisierung also dennoch die Wirksamkeit der übersetzten Inhalte erheblich, was bestätigt, dass die lokale Sprache für den Nutzer ein entscheidender Faktor bleibt.

Wenn wir aber wieder auf den Vergleich zwischen Italien und Deutschland zurückkommen, lässt sich eine für die Forschung zentrale Erkenntnis ableiten. Einerseits haben wir in Italien

zwar eine vollständige kulturelle Lokalisierung, die allerdings nicht unbedingt einen schnellen Entscheidungsprozess garantiert, da hier Faktoren im Zusammenhang mit Kauf- und Konsumgewohnheiten eine Rolle spielen. Auf der anderen Seite haben wir hingegen eine effektive sprachliche und semantische Lokalisierung in Deutschland, die ausreicht, um den *Conversion*-Prozess zu optimieren und die Anzahl der vor der endgültigen Entscheidung erforderlichen Besuche zu reduzieren. Daraus folgt, dass Lokalisierung nicht als statisches oder ausschließlich sprachliches Element verstanden werden darf. Die analysierten Daten bestätigen, dass die Qualität der Übersetzung und der Grad der Marktanpassung nicht nur die Wahrscheinlichkeit einer *Conversion* beeinflussen, sondern auch die Schnelligkeit, mit der diese erfolgt.

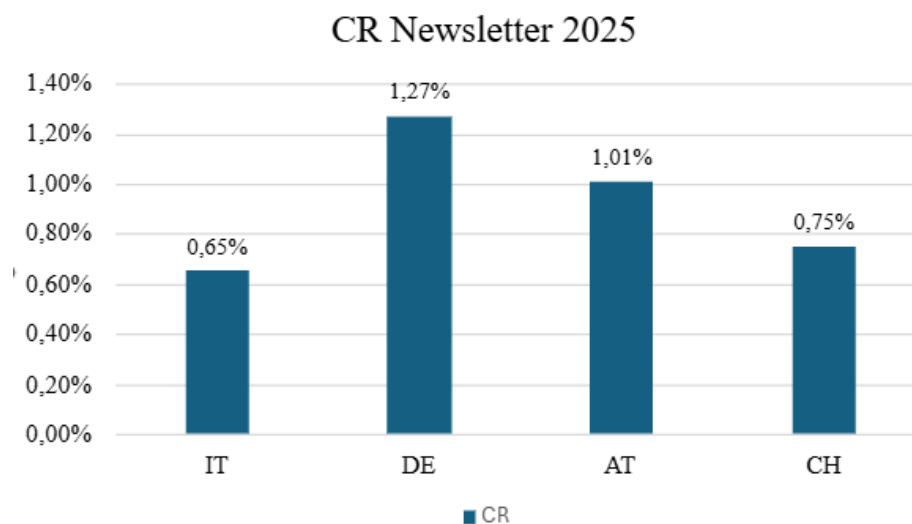
3.6.3. Analyse der Newsletter

Nach der Analyse der Website lohnt es sich, ein weiteres wichtiges Instrument der externen Kommunikation zwischen Marke und Verbraucher unter die Lupe zu nehmen. Newsletter ermöglichen einen direkten Kontakt zum Nutzer und bieten der Marke die Möglichkeit, Inhalte, Produkte und Werbebotschaften proaktiv anzubieten. Aus strategischer Sicht können Newsletter die Kundenbeziehungen stärken, die Kundenbindung fördern und neue Konversionen generieren. Sie sind direkt und personalisiert und passen sich nicht nur der Sprache des Ziellandes an, sondern auch den Vorlieben der Nutzer. Zudem sucht der User in diesem Fall nicht aktiv auf der Website, sondern erhält eine Nachricht, ohne diese angefordert zu haben. Die Wirkung von Sprache, *Tone of Voice* und kultureller Anpassung hat einen noch größeren Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke. Wenn Inhalte nicht angemessen lokalisiert sind, steigt das Risiko von Desinteresse, Nicht-Öffnen oder fehlender Interaktion erheblich. Im Gegensatz dazu ist der Empfänger, wenn die Kommunikation korrekt an den sprachlichen und kulturellen Kontext angepasst ist, nicht nur geneigter, den Newsletter zu öffnen, sondern auch mit der Website zu interagieren und sich von seinen Entscheidungen zu überzeugen.

Der Newsletter ist eine regelmäßig erscheinende Nachricht, die an alle registrierten Nutzer versendet wird. Er dient Werbe- oder Informationszwecken und kann daher die Einführung neuer Produkte, die Vorstellung von Angeboten und Rabatten oder redaktionelle Inhalte betreffen, in denen über die Marke erzählt wird. Es gibt jedoch noch andere Arten von

automatischen E-Mails, die den Nutzer erreichen. Dazu gehören insbesondere *transactional* E-Mails und automatisierte E-Mails. *Transactional*-E-Mails sind automatische Nachrichten, die die Website als Reaktion auf eine bestimmte Aktion des Nutzers versendet. Dazu gehören beispielsweise die Bestellbestätigung, die Versandbenachrichtigung mit Sendungsverfolgung oder das Zurücksetzen des Passworts. Automatisierte E-Mails sind hingegen Mitteilungen, die auf dem Verhalten des Nutzers basieren. Hat der Kunde beispielsweise Artikel, die nicht mehr verfügbar sind, in seine *Wishlist* aufgenommen, erhält er eine automatisierte E-Mail, sobald diese wieder verfügbar sind. Oder wenn der Kunde Artikel in den Warenkorb gelegt, den Kauf aber nicht abgeschlossen hat, erinnert die automatisierte E-Mail den Nutzer daran, dass er etwas vergessen hat, und fordert ihn auf, die Bestellung abzuschließen.

Die Daten, die wir gleich analysieren werden, beziehen sich auf den Versand aller drei oben beschriebenen Arten von Newslettern.



Conversion Rate der Newsletter im Jahr 2025
Digital Boîte (2026)

Die Grafik zur *Conversion Rate* von Newslettern verdeutlicht die erheblichen Unterschiede zwischen den Zielmärkten, nicht nur zwischen Italien und Deutschland, sondern auch zwischen Österreich und der Schweiz, die das Bild des DACH-Marktes vervollständigen. Dies ist ein weiterer empirischer Beleg für den Einfluss der Lokalisierung auf die Performance der digitalen Kommunikation. Im Vergleich zu unserer Analyse der *Conversion Rate* der Website kommt hier eine noch genauere Auswahl hinzu. Es handelt sich nämlich um den Prozentsatz der Nutzer, die, nachdem sie den Newsletter geöffnet und gelesen haben,

mit ihm interagiert und den Kauf abgeschlossen haben. Es handelt sich also nicht um zufällige Besucher der Seite, sondern um oft treue oder zumindest aktiv engagierte Kunden. Dennoch bleiben die Qualität der Inhalte und der Kommunikation entscheidend für ihre Entscheidungsprozesse.

Italien weist eine *Conversion rate* von etwa 0,65 % auf und verzeichnet damit den niedrigsten Wert unter den untersuchten Ländern. Da es sich um den Heimatmarkt handelt, spiegeln die Newsletter den *Tone of Voice* und die Kommunikationsstrategien, die speziell für den italienischen Verbraucher entwickelt wurden, vollständig wider. Wie bereits erwähnt, ist das Kaufverhalten der Italiener jedoch explorativer und weniger spontan, was zu einer geringeren Bereitschaft zur direkten Konversion führt. Hinzu kommen noch verschiedene andere Faktoren. So werden in Italien beispielsweise viele Werbekampagnen durchgeführt, um neue Kunden zu gewinnen, wie Sponsoring durch Influencer, Veranstaltungen und Fernsehwerbung. Dies bedeutet sicherlich eine größere Sichtbarkeit und mehr Nutzer, die den Inhalt sehen, auch ohne echtes Interesse am Kauf. Newsletter haben in Italien im Jahr 2025 tatsächlich 1.497.046 Seitenaufrufe generiert, obwohl sie nur 9.674 Bestellungen tatsächlich zum Abschluss brachten. Die *Conversion Rate* ist somit niedrig, aber der generierte *Traffic* ist beträchtlich, und dies zahlt sich tatsächlich durch das Kaufvolumen aus, das deutlich über dem gesamten DACH-Markt liegt.

Deutschland weist mit rund 1,27 % den höchsten Wert auf. Es handelt sich also um einen performanten Markt. Die Newsletter werden korrekt ins Deutsche übersetzt und an den deutschen Markt angepasst, sodass sie für den Endnutzer klar verständlich sind, relevante Informationen enthalten und überzeugend wirken. Diese Daten bestätigen einmal mehr, dass die sprachliche Lokalisierung ein wesentlicher Faktor ist, der den Entscheidungsprozess erleichtert. Was sich hingegen sicherlich ändert, ist die Konsistenz des Marktes. Die *Conversion Rate* ist zwar sehr hoch, gleichzeitig ist die Anzahl der Sessions jedoch nicht sehr hoch.

Anders sieht die Situation in Österreich und der Schweiz aus. In diesen beiden Märkten wird der Newsletter in englischer Sprache versendet, da sie als kleinere Länder gelten, die auf dem globalen Markt der Marke weniger Gewicht haben. Österreich weist eine *Conversion Rate* von 1,01 % auf, die Schweiz hingegen von 0,75 %. Auf den ersten Blick könnten diese Werte auf eine gute Performance hindeuten, auch wenn keine Lokalisierung vorliegt. Bei genauerer Betrachtung der Daten fällt jedoch auf, dass die Anzahl der Abonnenten in diesen beiden Märkten deutlich geringer ist. Die Zielgruppe ist viel kleiner und höchstwahrscheinlich bereits qualifiziert oder durch einen Kauf im Laden oder durch die

Bindung an die Marke gebunden. Zudem besteht in der Schweiz eine höhere Kaufbereitschaft, was es dem Nutzer erleichtert, sich für eine Bestellung zu entscheiden.

Obwohl die Conversion Rate ein wichtiger Indikator ist, darf sie nicht ausschließlich als Maßstab für die Wirksamkeit der Kommunikation gewertet werden, da sie in hohem Grad von externen Faktoren wie der Zusammensetzung der Zielgruppe und dem Kaufverhalten beeinflusst wird.

Wenn wir diese Daten mit denen aus dem Bericht über die *Conversion* zwischen Besuchen und Transaktionen auf der Website kombinieren, bestätigen Österreich und die Schweiz erneut diese Theorie. Der Kunde, der, wie bereits erwähnt, größtenteils bereits als treuer Kunde gilt, erhält nämlich einen Newsletter auf Englisch, obwohl dies in keinem der beiden Länder eine Amtssprache ist. Sobald der Nutzer beschließt, den Newsletter zu öffnen und der Einladung der Marke zu folgen, Kollektionen und Informationen zu entdecken, kann er auf die verschiedenen Links klicken, die einen direkten Zugriff auf die Website ermöglichen. In dieser Phase wird der Nutzer auf eine korrekt ins Deutsche übersetzte Website weitergeleitet. Er findet sich somit wieder im gewohnten Kommunikationsstil zurecht, weshalb er proportional gesehen besser konvertiert. In diesem Fall ist die Erfolgsquote also zwar sehr hoch, doch um sie weiter zu verbessern und das Bestellvolumen zu steigern, sollte man in Betracht ziehen, auch die Sprache der österreichischen Website an die deutsche anzupassen. Durch die Lokalisierung lassen sich die Ergebnisse direkt kontrollieren und optimieren, wodurch die Botschaft wirkungsvoller wird und sich auf verschiedene Märkte übertragen lässt.

3.7. Ergebnisse und Diskussion

Im Mittelpunkt dieser Arbeit standen zwei klare Hypothesen, die sich anhand der Analyse der Marke Liu Jo belegen ließen.

H1: Die italienische Markenkommunikation ist durch einen überwiegend emotionalen, beziehungsorientierten und impliziten Stil gekennzeichnet. Auf der anderen Seite ist die deutsche Kommunikation direkter, klarer und informationsorientierter.

H2: Die Verwendung der deutschen Sprache in der Markenkommunikation verbessert die kulturelle Kohärenz der Inhalte und stärkt das Vertrauensverhältnis zwischen der Marke und den Endverbrauchern. Im konkreten Fall von Liu Jo ermöglicht der Gebrauch der deutschen

Sprache einen direkteren Dialog mit dem DACH-Markt und sorgt für eine korrekte Positionierung der Online-Inhalte. Die volle Wirksamkeit der Kommunikation wird jedoch durch eine unzureichende kulturelle Lokalisierung eingeschränkt, die es der Marke ermöglichen würde, auf dem deutschen Markt noch bessere Ergebnisse zu erzielen und diese auf das Niveau des italienischen Marktes zu bringen.

Ziel der vorliegenden Analyse war also es, die Rolle der Mehrsprachigkeit und der daraus resultierenden kulturellen Verankerung in der Kommunikation zwischen Liu Jo und seiner Zielgruppe zu untersuchen. Die vergleichende Analyse wurde zwischen Italien und Deutschland durchgeführt und auf die beiden anderen Länder des DACH-Raums, Österreich und die Schweiz, ausgeweitet. Sie zeigt, dass die Wirksamkeit der Kommunikation nicht nur von der sprachlichen Korrektheit abhängt, sondern vom Zusammenspiel von Sprache, Kultur und anderen operativen Faktoren.

Die Daten zur Verteilung des E-Commerce-Umsatzes im Jahr 2025 zeigen, dass der DACH-Markt mit einem Anteil von rund 15 % am Gesamtumsatz ein strategisch wichtiger Bereich ist. Deutschland positioniert sich als dritterfolgreichster Markt für Liu Jo. Diese Bedeutung relativiert sich jedoch erheblich, wenn man die Retourenquoten berücksichtigt. Die Ergebnisse legen daher nahe, dass sprachliche Klarheit nicht nur ein kommunikatives Element ist, sondern einen direkten Einfluss auf wirtschaftliche Kennzahlen wie die Rentabilität hat. In diesem Fall würde eine größere Klarheit in Bezug auf die Größentabelle die Retourenquote senken und den Nettoumsatz steigern.

Ein zentrales Ergebnis der Analyse betrifft zudem die unterschiedlichen Erwartungen italienischer und deutscher Kunden an den Kundenservice. Im italienischen Kontext stehen Beziehungen, Empathie, Hilfsbereitschaft und Höflichkeit im Vordergrund. Der deutsche Markt legt hingegen mehr Wert auf Schnelligkeit, Klarheit und Effizienz bei der Problemlösung. Dies wird sowohl durch die Analyse der häufigsten Kontaktgründe als auch durch die lexikalische Analyse der Kundenbewertungen bestätigt. Hier lässt sich deutlich erkennen, dass Schnelligkeit für den deutschen Verbraucher ein Schlüsselement ist, ebenso die Präzision der Antworten, während die emotionale Komponente eine untergeordnete Rolle spielt. Daraus folgt, dass der *Tone of Voice* von Liu Jo, der meist global eingesetzt wird, auf dem deutschen Markt nicht voll wirksam ist. Eine Anpassung an die unterschiedlichen kulturellen Kontexte würde bedeuten, die Marke in Deutschland mit einer direkteren, strukturierteren und lösungsorientierteren Kommunikation zu präsentieren. Diese Analyse bestätigt eindeutig die erste Hypothese, wonach die italienische

Kommunikation stärker an relationalen und empathischen Aspekten orientiert ist, während die deutsche Kommunikation direkter, klarer und informationsorientierter ist.

Einer der wichtigsten Aspekte zeigt sich beim Vergleich zwischen einem muttersprachlichen und einem nicht-muttersprachlichen Mitarbeiter. Der deutliche Unterschied bei der Kundenzufriedenheit (93 gegenüber 72 Punkten) bestätigt die zweite Hypothese der Studie. Mehrsprachigkeit und kulturelles Wissen wirken sich direkt und messbar auf die wahrgenommene Servicequalität aus.

Die nach Kommunikationskanälen aufgeschlüsselte Analyse der Kundenzufriedenheit zeigt zudem einen weiteren Unterschied zwischen den Märkten. Italienische Kunden zeigen eine Präferenz für direktere und beziehungsorientierte Kanäle wie Telefon und Chat, die eine informellere und einfühlendere Interaktion ermöglichen. Im Gegensatz dazu bewertet der deutsche Markt strukturierte Kanäle wie E-Mail und Kontaktformulare positiver. Der Chat erweist sich als der Kanal mit der geringsten Leistungsfähigkeit, was auf die Diskrepanz zwischen den Erwartungen einer sofortigen Antwort und der tatsächlichen Fähigkeit zurückzuführen ist, Anfragen schnell zu bearbeiten.

Die Analyse der Website und der SEO-Platzierung ergibt, dass Liu Jo ein gutes Niveau bei der sprachlichen Übersetzung erreicht hat. Die festgestellten Einschränkungen weisen auf mögliche Verbesserungen bei der kulturellen Lokalisierung, dem *Tone of Voice* und der marktspezifischen Auswahl der Inhalte hin. Die deutsche Seite ist bei markenbezogenen Suchanfragen gut positioniert, hat jedoch größere Schwierigkeiten bei generischen Suchbegriffen, wo die Konkurrenz durch lokale Anbieter deutlich stärker ist. Daher sind die Inhalte, auch wenn sie korrekt übersetzt sind, nicht vollständig auf die Suchabsichten der deutschen Nutzer abgestimmt.

Die Analyse der *Conversion Rate* unterstreicht einmal mehr, wie schnell Entscheidungsprozesse auf dem deutschen Markt ablaufen. Die Verwendung der Landessprache ist ein entscheidender Faktor. Dies zeigen Websites, auf denen nicht die Muttersprache verwendet wird und die eine deutlich geringere Performance aufweisen. Trotz der Verbreitung und der Kenntnisse der englischen Sprache führt eine fehlende Lokalisierung zu Unsicherheit und verringert die Kaufwahrscheinlichkeit. Das bestätigt, dass Mehrsprachigkeit ein zentraler Aspekt für die Marke ist, da sie nicht nur ein Kommunikationsmittel darstellt, sondern der Schlüssel zum Aufbau von Vertrauen ist.

Um den Erfolg der Marke zu steigern, sollte Liu Jo daher auf eine stärkere Einbindung muttersprachlicher Mitarbeiter oder auf eine intensivere kulturelle Schulung setzen, insbesondere im Kundenservice. Außerdem sollte der *Tone of Voice* besser an den deutschen

Markt angepasst werden. Dabei geht es nicht nur um Formalitäten, sondern auch um Aspekte wie Klarheit, Informationsweitergabe und den Aufbau einer direkteren und strukturierteren Kommunikation. Eine bessere Sichtbarkeit von Informationen, wie beispielsweise Größen und Rückgaben, hätte bereits positive Auswirkungen sowohl auf den Umsatz als auch auf die Reduzierung der Kundenservice-Anfragen. Um ein besseres Ergebnis in Bezug auf die Zufriedenheit zu erzielen, sollte der Kundenservice die Kommunikationskanäle entsprechend den lokalen Präferenzen optimieren und verstärkt daran arbeiten, die Wartezeiten zu verkürzen.

Alle oben analysierten Daten bestätigen die zweite Hypothese, wonach die Verwendung der deutschen Sprache die kulturelle Kohärenz verbessert und das Vertrauen zwischen Marke und Kunden stärkt. Auf diese Weise kann Liu Jo einen direkteren Dialog mit dem deutschen Markt führen. Eine unzureichende kulturelle Lokalisierung schränkt die Wirksamkeit der Kommunikation ein und verhindert das volle Ausschöpfen des Potenzials auf dem Markt.

Schluss und Ausblick

Die Analyse zeigt, dass Kommunikation in internationalen Kontexten kein Nebenaspekt, sondern ein strategischen Hebel ist, der das Kundenerlebnis und die Leistung der Marke maßgeblich prägt. Die Ergebnisse der Studie zu Liu Jo zeigen zudem, dass Sprache nicht nur Information vermittelt, sondern die Beziehung zwischen Marke und Verbraucher aktiv mitgestaltet.

Volle kommunikative Wirksamkeit wird nur erreicht, wenn die sprachliche Dimension mit der kulturellen und operativen Dimension integriert wird. Die Fähigkeit, den *Tone of Voice*, die Struktur und die Inhalte der Botschaften anzupassen, führt zu größerer Klarheit und damit zu einer Verringerung der Unentschlossenheit im Kaufprozess.

Der Fall Liu Jo zeigt außerdem, dass selbst bei formal korrekten Übersetzungen eine mangelnde Berücksichtigung kultureller Aspekte deren Wirksamkeit einschränken kann. Ein wirklich lokalisierter Ansatz stärkt hingegen das Vertrauen der Verbraucher und erleichtert Interaktionen und Entscheidungsprozesse.

Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass Kommunikation nicht isoliert funktioniert. Operative Faktoren wie Logistik, Rückgabemanagement und Kundenservice müssen eng mit ihr verzahnt sein, um eine höhere Qualität des gesamten Kundenerlebnisses zu erreichen.

Das Ziel der Untersuchung war es daher, die Notwendigkeit für Marken und Unternehmen hervorzuheben, über ein rein technisches Verständnis von Übersetzung hinauszugehen. Der Fokus sollte auf Lokalisierungsmodellen liegen, die Sprache, Kultur und Unternehmensstrategien miteinander verknüpfen. In einem zunehmend wettbewerbsorientierten und digitalisierten Umfeld ist die Kompetenz, im Einklang mit den Erwartungen der Zielgruppe (der Kunden) zu kommunizieren, ein entscheidender Erfolgsfaktor auf internationalen Märkten.

BIBLIOGRAPHIE

- AGUILAR, L., STOKES, L. (1996). *Multicultural customer service: Providing outstanding service across cultures*. Burr Ridge: Irwin Professional.
- AZAB, C., CLARK, T. (2017). *Speak my language or look like me? Language and ethnicity in bilingual customer service recovery*. In: *Journal of Business Research* (57-68)
- BROWN, P., LEVINSON, S. C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- CAMERA DI COMMERCIO ITALO-GERMANICA (AHK), (2023). *Italia-Germania: dati di interscambio 2022*. Verfügbar unter <https://www.ahk-italien.it/it/pubblicazioni/studie-ricerche/interscambio-italo-tedesco/italia-germania-dati-di-interscambio-2022> [01.04.2026]
- CAMERA DI COMMERCIO ITALO-GERMANICA (AHK), (2024). *Italia-Germania; dati di interscambio 2023*. Verfügbar unter <https://www.ahk-italien.it/it/pubblicazioni/studie-ricerche/interscambio-italo-tedesco/italia-germania-dati-di-interscambio-2023> [01.04.2026]
- CAMERA DI COMMERCIO ITALO-GERMANICA (AHK), (2025). *Dati di interscambio Italia-Germania 2024*. Verfügbar unter <https://www.ahk-italien.it/it/pubblicazioni/studie-ricerche/interscambio-italo-tedesco/dati-di-interscambio-italia-germania-2024> [16.03.26]
- CAMERA DEL COMMERCIO MODENA (2026). *In lieve crescita l'export modenese nel 2025*. Verfügbar unter <https://www.mo.camcom.it/informazione-economica/import-export/news/in-lieve-crescita-lexport-modenese-nel-2025> [16.03.26]
- DE LUCA, S. (2005). *Cultura*, in Treccani, *Enciclopedia dei ragazzi*. Verfügbar unter [https://www.treccani.it/enciclopedia/cultura_\(Enciclopedia-dei-ragazzi\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/cultura_(Enciclopedia-dei-ragazzi)/) [24.03.26]
- DIGITAL BOÎTE (2026). *Interner Bericht der Abteilungen Logistik, Kundenservice und Marketing von Liu Jo*
- FRANINI, A. (2024). *Tra le maglie del business: alla scoperta del distretto tessile di Carpi*. Forbes Italia. Verfügbar unter <https://forbes.it/2024/09/17/carpi-distretto-tessile> [15.03.26]
- HAGEN, S., FOREMAN-PECK, J., DAVILA-PHILIPPON, S., O'ROURKE, B., DUENSING, A., JANSEN, C., PYM, A., WILLIAMS, G. (2006). *ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise*. Europäische Kommission. Verfügbar unter https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf [10.03.26]
- HALL, E. T. (1976): *Beyond Culture*. New York: Anchor Press.
- HALL, E. T. (1966): *The Hidden Dimension*. Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc.
- HALL, E. T. (1959): *The Silent Language*. Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.

- IL POST. (2018). *Il gran guaio di Dolce & Gabbana in Cina*. Verfügbar unter <https://www.ilpost.it/2018/11/21/dolce-gabbana-sfilata-cancellata-cina/> [26.03.2026]
- KAUNZNER, U. A. (2024). *Zur Bedeutung der deutschen Sprache in kleinen und mittleren Unternehmen in der Provinz Modena*. In: Hornung, A., Zanin, R., (Hrsg.), Abenteuer Sprache und Sprachen. Hans Drumbl zum 80. Geburtstag. Tübingen, Stauffenburg Verlag. (2024, 231-249)
- LIU JO. *About Liu Jo*. Verfügbar unter <https://www.liujo.com/de/about-us/about-us.html> [26.03.2026]
- LIU JO. Better Together, *Innovazione Sostenibile*. Verfügbar unter <https://bettertogether.liujo.com/innovazione-sostenibile/> [26.03.2026]
- LIU JO. Better Together, *Materiali*. Verfügbar unter <https://bettertogether.liujo.com/innovazione-sostenibile/materiali/> [26.03.2026]
- MCDONALD'S (o. J.). *Our Ingredients*. Verfügbar unter <https://www.mcdonalds.com/bh/en-bh/about-our-food/our-ingredients.html> [12.03.26]
- MEYER, E. (2014): *The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business*. New York: PublicAffairs.
- MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI E DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE (MAECI), (2026). *Italia-Germania, un partenariato industriale strategico per il rilancio dell'Europa*. Verfügbar unter https://www.esteri.it/it/sala_stampa/archivionotizie/diplomazia-economica/2026/01/italia-germania-un-partenariato-industriale-strategico-per-il-rilancio-delleuropa/ [12.03.26]
- MÜLLER-LANCÉ, J., KROPP, A., & AMBROSCH-BAROUA, T. (2017). *Mehrsprachigkeit und Ökonomie*. München: Universitätsbibliothek Ludwig-Maximilians-Universität.
- SHANNON, C. E., WEAVER, W. (1949): *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- THE CULTURE FACTOR GROUP. *Country Comparison Tool*. The Culture Factor. Verfügbar unter: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> [01.03.2026]
- THOMAS, A. (1996): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe.
- TYLOR, E. B. (1920): *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. London: Murray.

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit/ Masterarbeit mit dem Titel „Die Bedeutung der Mehrsprachigkeit in der Kommunikation zwischen Marken und Endverbrauchern: die Fallstudie Liu Jo“ selbstständig und ohne unzulässige fremde Hilfe verfasst habe.

Alle verwendeten Quellen und Hilfsmittel – einschließlich digitaler und KI-gestützter Anwendungen – sind vollständig und korrekt angegeben.

Ich habe folgende zugelassene Unterstützungsleistungen in Anspruch genommen:

- Nutzung des Übersetzungstools *DeepL* für einzelne Begriffe und der Kontrolle von Textpassagen
- Rechtschreib- und Grammatikprüfung von Microsoft Word
- Einsatz von ChatGPT zur Ideenfindung für Gliederungsvarianten, keine Textpassagen

übernommen.

Modena, 26/03/2026

Rosa Di Sarno