

Nicolai Scherle

## Interkulturelle Unternehmenskooperationen im Tourismussektor im Spannungsfeld von Konflikten und deren Lösungsansätzen

Einführung: Ein interkulturelles Forschungsprojekt und dessen Einbindung in einen anwendungsbezogenen Forschungsverbund

Der vorliegende Beitrag basiert auf einem Forschungsprojekt, das im Rahmen eines arbeitsteiligen und interdisziplinären Projekteverbundes (FORAREA) Chancen und Risiken interkultureller Unternehmenskooperationen – aufgezeigt am Beispiel deutsch-marokkanischer Kooperationen im Tourismussektor – untersucht; Der Fokus lag dabei vorwiegend auf der Ebene kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Dies geschah insbesondere vor dem Hintergrund, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung in Hinblick auf die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten bei kleinen und mittleren Unternehmen im Tourismussektor nach wie vor in den Anfängen steckt. Ein Umstand, der nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass die Expansion des Tourismus im Zeitalter der Globalisierung immer noch in erster Linie von global agierenden Reisekonzernen und Hotelketten dominiert wird, deren *labels* an den Stränden von Acapulco genauso prangen wie an den Trekkingrouten des Annapurna. In jüngster Zeit jedoch leiten zunehmend auch kleine und mittlere Reiseveranstalter eine forcierte Internationalisierung ihrer Unternehmensaktivitäten ein. Doch gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen ist der Internationalisierungsspielraum häufig aufgrund zahlreicher limitierender Faktoren eingeschränkt, wenn man beispielsweise an die knappe Eigenkapitalausstattung, Restriktionen bei der Kreditbeschaffung oder enge Personalkapazitäten denkt.

FORAREA versteht sich von seinem konzeptionellen Selbstverständnis her als ein anwendungsbezogener Forschungsverbund, in dem sich Regionalwissenschaftler unterschiedlicher fachlicher Provenienz zusammengeschlossen haben, um ihre Forschungskompetenzen über außereuropäische Regionen, vorwiegend in Ländern der Dritten Welt, zu bündeln. Im Kontext der Arbeit von FORAREA geht es nicht nur darum, mit interdisziplinärer Grundlagenforschung – im Sinne einer komplexen Interdisziplinarität – Synergieeffekte zu erzielen, sondern auch einen

konkreten Beitrag zur Intensivierung interkultureller Unternehmenskooperationen zu leisten. Entscheidend ist in diesem Kontext vor allem der konzeptionelle Ausgangspunkt, dass Erfolg bzw. Misserfolg einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit nicht alleine auf ein rein ökonomisches Verständnis zurückzuführen ist, sondern auch dezidiert die kulturelle Dimension des bilateralen Kooperationsgeschehens berücksichtigen sollte, da eine ausschließlich ökonomische Perzeption bilateraler Unternehmenskooperationen nur zu leicht die veränderten interkulturellen Anforderungen an die Interaktionspartner, die mit den Zwängen globaler Wettbewerbsfähigkeit einhergehen, übersieht (vgl. Hopfinger/Scherle 2001: 77ff).

## Forschungsleitende Fragestellungen und methodische Umsetzung

Das zentrale Forschungsanliegen des vorliegenden Projekts bestand aus einer Untersuchung prototypischer Konfliktsituationen in interkulturellen Unternehmenskooperationen. Als Untersuchungsobjekte fungierten bilaterale Kooperationen zwischen deutschen Reiseveranstaltern im *outgoing*-Tourismus des Herkunftslandes und marokkanischen Reiseveranstaltern im *incoming*-Tourismus des Ziellandes. Da Reiseveranstalter als Vermittler touristischer Dienstleistungen, die von Akteuren mit divergenter kultureller 'Einbettung' angeboten bzw. nachgefragt werden, bereits aufgrund ihrer Geschäftsidee ganz unmittelbar mit den komplexen Aspekten des interkulturellen Berufsalltags zu tun haben, boten sie sich geradezu idealtypisch für ein interkulturelles Forschungsprojekt an.

Folgender Beitrag möchte – an Hand konkreter problemzentrierter Fallbeispiele – einige ausgewählte empirische Ergebnisse, die durch die Befragungen deutscher und marokkanischer Reiseveranstalter gewonnen wurden, vorstellen. In diesem Zusammenhang sollen insbesondere folgende untersuchungsleitende Fragestellungen aufgerollt werden:

- Mit welchen Konflikten werden deutsche und marokkanische Reiseveranstalter in der Praxis ihrer interkulturellen Interaktion konfrontiert?
- Welche Ansätze verfolgen die Kooperationspartner, um Konflikte zu beheben?
- Wie bewerten die Akteure – nicht zuletzt vor dem Hintergrund auftretender Konflikte – das bilaterale Kooperationsgeschehen?

Das Forschungsprojekt stützte sich hinsichtlich seiner methodischen Umsetzung primär auf Instrumentarien der qualitativen Sozialforschung. Die mit diesen Instrumentarien verbundenen Prinzipien von Offenheit bzw. Flexibilität, von Kommunikativität, Prozessualität, Explikation und Reflexivität erschienen besonders geeignet, um eine kultursensible, auf weitgehend ganzheitliche Erfassung ausgerichtete Problemanalyse durchführen zu können. Im Zentrum des vorliegenden Projekts standen in erster Linie problemzentrierte Interviews, die sich

vor allem bei *cross-culture*-Projekten mit Fallstudiencharakter bewährt haben (vgl. Witzel 1982: 89ff).

Angesichts der Komplexität des Forschungsprojekts und in Hinblick auf dessen methodische Umsetzung wurde das *sample* bewusst überschaubar gehalten, womit die Studie einen ausgesprochenen Fallstudiencharakter aufweist. Insgesamt konnten im Verlauf der eineinhalbjährigen Feldforschungen in Marokko und Deutschland, die gemeinsam mit Kollegen der *Université Mohammed V* in Rabat stattfanden, jeweils 30 problemzentrierte Interviews bei deutschen und marokkanischen Reiseveranstaltern geführt werden. Um dem interkulturellen Charakter des Untersuchungsgegenstandes gerecht zu werden, wurde darauf geachtet, multiperspektivisch vorzugehen, Aussagen zu relativieren und das Bias möglichst gering zu halten. Die Daten wurden aus diesem Grund kontrastiv und vergleichend erhoben, das heißt, die Schilderungen und Interpretationen aus deutscher Perspektive wurden mit den Schilderungen und Interpretationen aus marokkanischer Perspektive kontrastiert.

### ***Going international* – die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten im Kontext von Kultur, interkultureller Kommunikation und interkultureller Kompetenz**

Unternehmen, die vor dem Hintergrund einer zunehmenden Globalisierung des Wettbewerbs bestehen wollen, können es sich immer seltener erlauben, ihre Unternehmensaktivitäten ausschließlich auf die Heimatmärkte zu beschränken. Dabei hat sich im Zuge rapide fortschreitender weltwirtschaftlicher Integrationsprozesse auch sukzessive die Erkenntnis durchgesetzt, dass wirtschaftliches Handeln in einen kulturellen Kontext eingebunden ist, der zu regionalen Unterschieden im Wirtschaftsleben führt, wobei Kultur zunehmend – wenn auch immer noch zaghaft – als eine nicht zu unterschätzende Ressource bei der Erschließung und Bearbeitung fremder Märkte angesehen wird. So konstatiert Stüdlein, die sich in ihrer Arbeit intensiv mit dem Management von Kulturunterschieden befasst hat: „Das Scheitern von Kooperationen, die unter Heranziehung rein wirtschaftlicher Faktoren hätten erfolgreich sein müssen, aber auch die inhärenten interkulturellen Problempotentiale internationaler Allianzen lassen den Schluss zu, dass ein Vorliegen von Erfolgsbedingungen wirtschaftlicher Art eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für erfolgreiche Partnerschaften ist. Vielmehr kann eine – in Ergänzung zu den notwendigen ökonomischen – ‘kulturelle’ Bedingung vermutet werden.“ (Stüdlein 1997: 7). Dass dem Faktor Kultur im Kontext des internationalen Managements inzwischen eine nicht zu unterschätzende Rolle eingeräumt wird, ist nicht zuletzt ein Verdienst der Forschungen Hofstedes (1982), Halls (1990) und Trompenaars (1993), deren Arbeiten, in denen verschiedene

Kulturdimensionen ausgegliedert wurden, zentrale Meilensteine in Hinblick auf die vergleichende Landeskulturforschung markieren.

### Das erkenntnisleitende Verständnis von Kultur

Das erkenntnisleitende Verständnis von Kultur basiert in diesem Forschungsprojekt auf einem erweiterten Kulturbegriff: Dieser umfasst neben sichtbaren Objektivationen, wie sie sich insbesondere in Artefakten, in Handlungen und Verhalten widerspiegeln, auch dezidiert unsichtbare Subjektivationen, wie Werte und Normen, Einstellungen und Vorstellungen, Ideen und Haltungen, Denkweisen und Wahrnehmungsmuster. Kultur manifestiert sich nicht zuletzt im Prozess der interkulturellen Begegnung bzw. Kommunikation, denn gerade in der unmittelbaren Auseinandersetzung mit dem Fremden werden Spezifika der eigenen Kultur erkennbar.

Der im Kontext dieses Forschungsprojekts vertretene primär semiotisch ausgerichtete Kulturbegriff wurde von dem amerikanischen Ethnologen Geertz entwickelt: „Ich meine mit Max Weber, dass der Mensch ein Wesen ist, das in selbst-gesponnene Bedeutungsgewebe verstrickt ist, wobei ich Kultur als dieses Gewebe ansehe. Ihre Untersuchung ist daher keine experimentelle Wissenschaft, die nach Gesetzen sucht, sondern eine interpretierende, die nach Bedeutungen sucht. Mir geht es um Erläuterungen, um das Deuten gesellschaftlicher Ausdrucksformen, die zunächst rätselhaft erscheinen.“ (Geertz 1995: 9). Nach Geertz lässt sich Kultur nicht in abstrakte Regeln zusammenfassen. Kultur ist kein Prinzip, sondern Kontext, weshalb sie nicht aus dem Kontext herausgetrennt werden kann, sondern nur innerhalb des Kontextes – im Sinne einer ‘dichten Beschreibung’ – beschrieben respektive verstanden werden sollte.

### Anmerkungen zur interkulturellen Kommunikation und interkulturellen Kompetenz

Ein weiterer Schlüsselbegriff im Kontext einer Auseinandersetzung mit interkulturellen Fragestellungen verkörpert der Terminus der interkulturellen Kommunikation. Von interkultureller Kommunikation spricht man in der Regel dann, wenn die Akteure divergierenden Kulturen angehören und sich der Tatsache bewusst sind, dass der jeweils andere ‘anders’ ist, sich die Interaktionspartner somit als wechselseitig ‘fremd’ erleben. Darunter fallen alle Interaktionen, in denen die Beteiligten nicht ausschließlich auf ihre eigenen Kodes, Konventionen, Einstellungen und Verhaltensformen zurückgreifen, sondern mit divergierenden Kodes, Konventionen, Einstellungen und Alltagsverhaltensweisen konfrontiert werden. Somit impliziert der Aspekt der interkulturellen Kommunikation jene Formen menschlicher

Interaktion, in denen die kulturelle Systemhaftigkeit durch eine Überschreitung von Systemgrenzen erfahren wird (vgl. Bruck 1994: 345).

Selten wurde das Fremde als das Normale empfunden, vielmehr verkörperte es das Abweichende von der eigenen Norm. *Der* Fremde war traditionell eine singuläre und ungewöhnliche Erscheinung, der stilisiert (der Exotische), übersteigert (der Idealisierte), herabgesetzt (der Minderwertige), benutzt (der Ausgebeutete) oder unterworfen (der Kolonisierte) wurde (vgl. Hunfeld 1996: 1). Entwickelt man Giddens' Gedanken, der das Wesen von Globalisierung insbesondere mit einer zunehmenden Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen umschreibt (vgl. Giddens 1995: 85), weiter, so impliziert das in letzter Konsequenz auch eine zunehmende Normalität des Fremden, die sich nicht zuletzt in einem bis dato nicht gekannten Anstieg der direkten wie indirekten Kommunikation zwischen Menschen verschiedener Staaten und Kulturen widerspiegelt. Und in der Tat: Noch nie waren interkulturelle Begegnungen so selbstverständlich wie zu Beginn des 3. Jahrtausends. Im Kontext dieses Beitrags sei – als ein Beispiel von vielen – exemplarisch Bezug auf den modernen Massentourismus genommen, der jährlich weit über 800 Millionen Menschen zu grenzüberschreitenden „Nomaden“ macht.

Die oben skizzierten Entwicklungen haben die Komplexität des Lebens allgemein erhöht. So zählt für eine immer größere Anzahl von Menschen der Umstand, an vielen Orten zugleich fremd und heimisch zu sein, zu den charakteristischen Grunderfahrungen der heutigen Zeit. Nichtsdestotrotz impliziert jene vielfach bereits als Normalität empfundene Fremde nicht automatisch auch ein besseres Verständnis fremder Kulturen. Fast jeder von uns kennt Situationen, in denen man ein interkulturelles *Fauxpas* begangen hat, ganz abgesehen davon, dass es gerade in westlichen Gesellschaften eine nicht zu unterschätzende Anzahl von Menschen gibt, die die Normalität des Fremden, Stichwort Multikulturalität, ablehnen oder sogar bekämpfen.

In den seltensten Fällen ist interkulturelle Kompetenz auf der Basis einer abstrakten Toleranz möglich, sondern vielmehr bedarf es – gerade im geschäftlichen Bereich bei Auslandseinsätzen – konkreter Hilfestellungen (vgl. Moosmüller 1997). Interaktionspartner, die aus unterschiedlichen Kulturräumen stammen, müssen – um es ganz pragmatisch zu formulieren – lernen, mit kulturellen Differenzen zu leben. Casmir und Asuncion-Lande vermerken in diesem Kontext: „Kulturelle Unterschiede haben negative Auswirkungen, wenn sie den Kommunikationsfluss zwischen den beteiligten Akteuren stören. Ihre Auswirkungen sind hingegen positiv, wenn sich die Akteure motiviert fühlen, verstärkt an einer intensiveren gegenseitigen Verständigung zu arbeiten. Somit ist im Kommunikationsprozess entscheidend, wie die betroffenen Akteure mit den jeweiligen kulturellen Unterschieden umgehen. Letztendlich ist es dieses Phänomen, das interkulturelle Kommunikation

von anderen Kommunikationsformen unterscheidet.“ (Casmir/Asuncion-Lande 1989: 284, Ü. d. V.). Vor diesem Hintergrund erklärt es sich fast von selbst, dass die Hauptaufgabe von interkultureller Kommunikation weniger auf dem Vergleich von Kulturen liegt, sondern – nicht zuletzt unter anwendungsbezogenen Gesichtspunkten – auf der Vermittlung interkultureller Kompetenz.

## Tourismus in Marokko – Potential, historische Entwicklung und aktuelle Ziele der Tourismuspolitik

### Das touristische Potential Marokkos

Marokko zählt heute zu jenen Entwicklungsländern Nordafrikas, deren Wirtschaftspolitik eine entschiedene Förderung des Tourismus, insbesondere des Ausländer-tourismus, forcieren. Die entscheidenden *pull*-Faktoren des maghrebinischen Königreichs im zunehmend härteren Wettbewerb um internationale Touristen stecken in den vielseitigen natürlichen und kulturellen Potentialen, wie sie in diesem Facettenreichtum in kaum einem zweiten nordafrikanischen Staat anzutreffen sind. Die Vielseitigkeit des natürlichen und kulturellen Potentials ermöglicht ein touristisches Angebotsspektrum, das vom klassischen Bade- und Kulturtourismus über den Trekking- und Wüstentourismus bis hin zu so vergleichsweise ausgefallenen Nischen wie Ski alpin oder Paragliding reicht. Nachfolgende Ausführungen gewähren zunächst einen prägnanten Überblick über die Genese des postkolonialen Marokkos zu einer der wichtigsten Destinationen des internationalen Massentourismus im orientalischen Teil Nordafrikas. In einem weiteren Abschnitt werden zentrale Ziele der aktuellen marokkanischen Tourismuspolitik vorgestellt, die Anfang 2001 im Rahmen eines Abkommens zwischen Regierung und Unternehmerverband verabschiedet wurden.

### Die postkoloniale Tourismusentwicklung Marokkos

Bereits wenige Jahre nach der marokkanischen Unabhängigkeit im Jahr 1956 forcierte die marokkanische Regierung mit Nachdruck den Ausbau des internationalen *incoming*-Tourismus, wobei Tourismus im Sinne des damals vorherrschenden modernisierungstheoretischen Paradigmas als ein Instrumentarium gesehen wurde, um dem jungen Staat eine an westlichen Industrieländern orientierte nachholende Entwicklung zu ermöglichen (vgl. Kagermeier 1999: 92). So waren in den 1960er Jahren ein Fünf- und ein Dreijahresplan verabschiedet worden, die explizit eine Steigerung der Deviseneinnahmen, eine Ankurbelung des Binnenmarktes und die Schaffung neuer Arbeitsplätze intendierten. Der Wiederaufbau der 1960 durch ein Erdbeben fast vollständig zerstörten Stadt Agadir zum bedeu-

tendsten Zentrum des marokkanischen *incoming*-Tourismus entwickelte sich für den jungen Staat zu einem nationalen Kraftakt, der bis in die heutige Zeit propagandistisch instrumentalisiert wird.

Die 1980er und 1990er Jahre führten, abgesehen von einem deutlichen Touristenrückgang aufgrund des Golfkriegs zu Beginn der 1990er Jahre, zu weiteren Steigerungsraten hinsichtlich ausländischer Einreisezahlen und Deviseneinnahmen. Seit etwa Mitte der 1990er Jahre verfolgt die marokkanische Tourismuspolitik eine sukzessive Diversifizierung des touristischen Angebots (vgl. Berriane/Popp 1999; Popp 1999); ein Umstand, der auch dem zunehmend differenzierten Konsumentenverhalten entgegenkommt. Einhergehend mit der Diversifizierung des touristischen Angebots sollen auch verstärkt strukturschwache Landesteile wirtschaftliche Impulse erhalten. Einen empfindlichen Rückschlag erlebt die marokkanische Tourismusentwicklung seit den Terroranschlägen auf das New Yorker *World Trade Center* im September 2001 und auf die *La Ghriba Synagoge* im April 2002 auf Djerba, deren Auswirkungen zum jetzigen Zeitpunkt noch kaum abzuschätzen sind.

### Aktuelle Ziele der marokkanischen Tourismuspolitik

Mit dem Machtantritt des neuen marokkanischen Königs, Mohammed VI, im Jahr 2000, der dem Staat ein umfangreiches Reformprogramm verordnet hat, soll der marokkanische Tourismus zukünftig eine Schlüsselposition bei der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes einnehmen. So wurde Anfang 2001 zwischen der Regierung und dem Zentralverband der marokkanischen Unternehmen (*CGEM*) ein Rahmenprogramm verabschiedet, das die zukünftige strategische Richtlinie für die Tourismusentwicklung bis zum Jahr 2010 vorgibt und folgende zentrale Ziele beinhaltet (vgl. *CGEM* 2000):

- Steigerung der Besucherzahlen ausländischer Touristen von derzeit ca. 2, 4 auf 10 Millionen
- Steigerung der Bettenkapazitäten von derzeit ca. 75. 000 auf 230. 000 Betten
- Ausbau und Erschließung neuer Seebäder an der Atlantik- und Mittelmeerküste
- Übernahme von 50% der Grunderwerbskosten bei Hotelinvestitionen
- Liberalisierung des Luftverkehrs
- Dezentralisierung marokkanischer Tourismusstrukturen
- Ausbau der Marketingaktivitäten
- Professionalisierung der Ausbildung im Tourismussektor

Neben ausländischen Investorengruppen, die vor allem in die im Vergleich zu Tunesien und Ägypten stark vernachlässigte Hotellerie investieren wollen, versprechen sich in erster Linie marokkanische Unternehmen kräftige Impulse für das *incoming*-Geschäft. Seitens der marokkanischen Tourismuspolitik erhofft man

sich insbesondere eine verstärkte Nachfrage aus Deutschland, dessen Pauschal-touristen traditionell stärker nach Tunesien orientiert sind. Aufgrund der in den letzten Jahren von Seiten der marokkanischen Tourismuspolitik eingeleiteten Diversifizierung des touristischen Angebots ergeben sich insbesondere für kleine und mittlere Reiseunternehmen neue Geschäftsperspektiven. Dies betrifft insbesondere das *incentive*-Geschäft, aber auch kleinere Segmente, wie den Wüsten- und Trekkingtourismus. Inwieweit sich die mit diesem Rahmenabkommen verknüpften Erwartungen erfüllen lassen, wird nicht zuletzt davon abhängen, ob dieser im anvisierten Umfang und Zeitraum umgesetzt werden kann und ob es dem Königreich gelingt, sich möglichst zügig von den Auswirkungen der erwähnten terroristischen Anschläge zu erholen.

## Ausgewählte Konfliktfelder in der bilateralen Zusammenarbeit zwischen deutschen und marokkanischen Reiseveranstaltern

### Einführung: Konflikte – ein systemimmanentes Phänomen

Konflikte sind ein universelles und in allen Bereichen menschlichen Lebens anzutreffendes Phänomen. Die außerordentliche gesellschaftliche Bedeutung von Konflikten manifestiert sich auch dezidiert in Unternehmen (vgl. Gilbert 1998: 19). In der klassischen und neoklassischen Betriebswirtschaftslehre sah man auf Unternehmensebene in auftretenden Konflikten fast ausschließlich einen dysfunktionalen Charakter: Als effizienzmindernde Krisen sollten sie möglichst erst gar nicht auftreten, häufig wurden sie unterdrückt oder sogar negiert (vgl. Oechsler 1992; Gilbert 1998).

Noch immer werden im Kontext bilateraler Unternehmenskooperationen – gerade aus unternehmensspezifischer Perspektive – Konflikte vorwiegend auf struktur- und strategieinduzierte Ursachen zurückgeführt, wobei inzwischen mehrfach nachgewiesen werden konnte, dass Konflikte häufig einen kulturellen *background* aufweisen (vgl. Moran/Harris/Stripp 1993: 125; Steinmann/Olbrich 1994: 224). Gerade für international agierende Unternehmen stellt sich die Frage, wie sich vor dem Hintergrund kultureller Divergenzen Konflikte in interkulturellen Überschneidungssituationen regeln lassen. Selbst bei einem hohen Grad an interkultureller Kompetenz, die man seit einigen Jahren verstärkt mittels interkultureller Trainings vermitteln will, sind in einer bilateralen Zusammenarbeit Konflikte – insbesondere dann, wenn sie kulturell bedingt sind – nicht vollständig auszuschließen (vgl. Stüdlein 1997: 345). In dem Maße, wie es den Akteuren gelingt, Konflikte zu kanalisieren und zu regeln, werden sie kontrollierbar und ihre schöpferische Kraft vermag den beteiligten Unternehmen nützen. Somit kann ein konstruktiver Umgang mit Konflikten durchaus positive Implikationen

auf die jeweiligen Unternehmen respektive deren interkulturelle Zusammenarbeit haben.

Es versteht sich von selbst, dass Aussagen, die – wie das hier vorgestellte Beispiel der Perzeption von Konflikten im Kontext bilateraler Unternehmenskooperationen – in einen interkulturellen Kontext eingebettet sind, in der Regel kontroverser diskutiert werden als Aussagen zu den klassischen Problemfeldern der Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Ein Umstand, der nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass Kulturen komplexe und sich kontinuierlich wandelnde Systeme sind, die sich zudem noch in diverse mikrokulturelle Subsysteme aufgliedern. Dieser Aspekt sollte auch stets berücksichtigt werden, wenn man sich auf die Werke der sogenannten Interkulturalisten, etwa Hall oder Hofstede, bezieht, die jedoch unter der Voraussetzung, dass die entsprechenden Arbeiten kritisch gesehen werden, bei der Auseinandersetzung mit kulturellen Divergenzen in bilateralen Unternehmenskooperationen durchaus hilfreich sein können (vgl. Moosmüller 1997: 54). Hinzu kommt, dass Menschen angesichts der Komplexität von Kulturen dazu neigen, bestimmte Stereotype zu entwickeln und zu tradieren; Lippmann spricht in diesem Kontext treffend von den berühmten *pictures in our heads* (vgl. Lippmann 1964: 9ff). Vor diesem Hintergrund geht es bei der Interaktion zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturräumen – und noch viel mehr bei deren Interpretation – nicht so sehr darum, wie die jeweils fremde Kultur ‘wirklich’ ist, sondern wie sie wahrgenommen wird (vgl. Roth 1996: 21). Ein Spiegelbild dieser fremdkulturellen Perzeption bilden die nachfolgend vorgestellten Fallbeispiele, die exemplarisch ausgewählte Konfliktfelder in der bilateralen Zusammenarbeit aufrollen.

### Ausgewählte Konfliktfelder in der Perzeption deutscher und marokkanischer Reiseveranstalter

*Fallbeispiel I: Deutsche Geschäftsführerin (Altersgruppe: 51-60) eines Nischenveranstalters (Mitarbeiter: unter 5), der sich auf den incentive-Tourismus spezialisiert hat, über ihre Erfahrungen hinsichtlich des Fastenmonats Ramadan.*

Einer der zentralen Aufhänger im Zusammenhang mit der Befragung nach potentiellen Konflikten in der interkulturellen Zusammenarbeit bildete bei zahlreichen deutschen Probanden der Fastenmonat *Ramadan* und dessen Implikationen auf das Kooperationsgeschehen. Das nachfolgende Zitat nimmt im Kontext des *Ramadans* in erster Linie Bezug auf den Zeitfaktor und illustriert die ausgesprochen kulturelle Durchdringung bestimmter Konflikte, deren Auswirkungen ganz konkret in der alltäglichen tourismusspezifischen Arbeit sichtbar werden:

„Die Risiken bestehen eigentlich nur darin, dass es eben religiös ein anderes Land ist. Und da habe ich auch sehr wenig Kompromissbereitschaft gesehen, sich auf den westlichen Kulturkreis einzustellen; gutes Beispiel natürlich der Ramadan. (...) Dieses Fasten wirkt sich ungeheuerlich aus. Es ist eine Gereiztheit zu verspüren, und das ganze Tempo ist natürlich stark verlangsamt. Das ist schon spürbar. Das betrifft unsere direkten Ansprechpartner, von denen ich jetzt rede, die ihrerseits wieder abhängig von ihren Partnern sind, sprich den Hoteliers, den Vermietern von Vierradfahrzeugen, den Restaurants und so weiter, so dass sich diese Verlangsamung geradezu potenziert, ... in der Kommunikation mit uns. Und das ist ein ganz großes Problem, das auch die deutschen Reiseveranstalter nicht verstehen, die das eigentlich wissen müssten, die einfach kommen und sagen: ‘Wir brauchen morgen eine Antwort!’, und wenn die sagen: ‘Das geht nicht, Ihr wisst das doch.’, dann kommt: ‘Das ist doch Euer Problem!’ oder ‘Das haben wir vergessen!’“ (RV\_D\_16: 1)

In diesem Zusammenhang sei angemerkt, dass islamische Wirtschaftsordnungen sowie bestimmte Positionen und Verhaltensdispositionen muslimischer Geschäftspartner nur zu verstehen sind, wenn man sich – zumindest in Ansätzen – mit dem Islam als Religion bzw. Weltanschauung auseinandergesetzt hat; ein Umstand, der nicht nur immer wieder von zahlreichen Gesprächspartnern bestätigt wurde, sondern sich auch darin widerspiegelt, dass eine Sensibilisierung hinsichtlich dieses Aspekts inzwischen fester Bestandteil interkultureller Trainings geworden ist. Als jüngste Weltreligion, die von ihrem Selbstverständnis her keine unmittelbare Trennung zwischen Weltlichem und Geistlichem kennt, muss der Islam auf Fragen aus allen religiösen und weltlichen Lebensbereichen Antworten geben können, wobei diese häufig nicht in konkreten Handlungsanweisungen, sondern im Verweis auf moralisch-ethische und religiöse Prinzipien bestehen, die für die Auswahl bzw. Bewertung von Handlungsalternativen entscheidungsrelevant sind (vgl. Nienhaus 1996: 367f).

Bemerkenswert und durchaus nicht immer selbstverständlich war das explizite Eingeständnis der Probandin, die auf jahrelange Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit diversen marokkanischen *incoming*-Agenturen zurückblicken kann, dass das mangelnde interkulturelle Verständnis auch dezidiert auf deutscher Seite anzutreffen ist. Zahlreiche andere Interviewpartner skizzierten im Kontext ihrer Ausführungen hinsichtlich des *Ramadan*s die mit diesem Fastenmonat verbundenen Konsequenzen für die *incoming*-Touristen, etwa die Einschränkungen in bezug auf den Service, die immer wieder zu Kundenbeschwerden führen und somit rückkoppelnd auch Konsequenzen auf das bilaterale Kooperationsgeschehen haben. Ein Versuch der Regierung Tunesiens, des bedeutendsten maghrebinischen Tourismuskonkurrenten Marokkos, den *Ramadan* angesichts seiner weitreichenden wirtschaftlichen und sozialen Konsequenzen auszusetzen, scheiterte nicht zuletzt aufgrund des erbitterten Widerstands seitens der Geistlichkeit. Nach groben Schätzungen befolgen – ungeachtet aller Modernisierungstendenzen in den

einzelnen Maghrebstaaten – immerhin noch 50 bis 70% der Gläubigen die strengen Fastenvorschriften des *Ramadan* (vgl. Dülfer 1997: 346).

*Fallbeispiel II: Deutscher Produktmanager (Altersgruppe 41-50) eines global players (Mitarbeiter: über 500) über die Bedeutung interpersoneller Beziehungen.*

Sehr viel mehr als in unserem Kulturraum spielen in arabischen Ländern interpersonelle Beziehungen eine zentrale Rolle. Ein Umstand, der auch dazu führt, dass man in marokkanischen Unternehmen vergleichsweise häufig auf Beschäftigte stößt, die in einem freundschaftlichen oder sogar verwandtschaftlichen Verhältnis zu ihrem Arbeitgeber stehen. Gerade Aufbau und Pflege dieser interpersonellen Kontakte, die in arabischen Ländern nicht nur über geschäftliche, sondern auch über private Treffen laufen, sind in diesem Raum im Kontext bilateraler Unternehmenskooperationen von entscheidender Relevanz und werden von westlichen Geschäftspartnern immer wieder unterschätzt. In diesem Zusammenhang vermerkt Heine: „Während die Europäer aber den Zeitfaktor solcher Treffen in den Vordergrund ihrer Überlegungen und Bewertungen stellen, spielt für die Orientalen das Moment der Verbesserung der interpersonellen Beziehungen zwischen den Partnern eine entscheidende Rolle. Sie gehen davon aus, dass man mit einem Freund besser Geschäfte machen kann als mit einem Fremden.“ (Heine 1996: 109f). Gerade für große Reiseveranstalter mit ihren ausgeprägten horizontalen und vertikalen Unternehmensstrukturen, die darauf ausgerichtet sind, in möglichst vielen Bereichen der touristischen Wertschöpfungskette vertreten zu sein, können diese ausgesprochen personalisierten Unternehmensstrukturen zu Konflikten in der interkulturellen Zusammenarbeit führen. Die nachfolgenden Ausführungen machen diesen Aspekt deutlich:

„Eine marokkanische Firma, mit der man zusammenarbeitet, ist sehr familiengebunden. Sie werden kaum eine Firma finden, in der familienfremde Personen Schlüsselstellungen einnehmen. Und wie wir eingangs schon sagten, kommt es da überhaupt nicht auf die Qualifikation an! Das heißt: Von Anfang an müssen sie mit einer gewissen personellen Schwäche rechnen, weil es immer wieder Funktionen, wichtige Funktionen gibt, die in dieser Firma von Menschen besetzt werden, die die Kapazität, das Know-how nicht haben.“ (RV\_D\_22: 2)

In diesem Zusammenhang schilderte der Produktmanager – nicht ohne dabei unerwähnt zu lassen, dass er in den letzten Jahren kaum eine von marokkanischer Seite getroffene Personalentscheidung hat nachvollziehen können – die mit diesen Strukturen implizierten Konsequenzen für das konkrete Kooperationsgeschehen:

„Wir haben mit den Jahren gelernt, dass wir mehr und mehr Verantwortung übernehmen müssen. Das heißt, wenn es nicht reine Agenturaufgaben waren, wie zum Beispiel Busplanung oder die Ausflugsplanung, Reiseleiter, local guides, dann haben wir alles zu uns ‘rüber’ gezogen. (...) Wir haben also mehr und mehr Verantwortung zu uns ‘rüber’ gezogen, damit wir auch gerade bei fundamentalen Entscheidungen, etwa Personalentscheidungen, immer weniger auf das Eingeständnis des Partners zurückgreifen müssen.“ (RV\_D\_22: 2)

Während man in diesem Unternehmen – wie das Zitat deutlich macht – im Laufe der Zusammenarbeit sukzessive Kompetenzen rückverlagert hat, gibt es wiederum Unternehmen, die diesem vermeintlichen Manko dadurch begegnen, indem sie eine Aufstockung der Kapitalbeteiligung intendieren, um ihren Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu erhöhen. Die große Bedeutung interpersoneller Kontakte ist ein typisches Charakteristikum für die sogenannten *high-context*-Kulturen, zu denen auch die arabischen Länder gezählt werden. Während in *high-context*-Kulturen ein sehr hoher Anteil an Informationen bereits implizit in den interagierenden Personen bzw. in deren Beziehungen vorhanden sind, haben in *low-context*-Kulturen, zu denen beispielsweise Deutschland zählt, Beziehungen entweder eine geringere Bedeutung oder die Akteure sowie die Beziehungsinhalte zwischen den Akteuren wechseln aufgrund unterschiedlicher Gruppenzugehörigkeiten und Rollen häufig (vgl. Hall 1990). Die Studie machte jedoch auch deutlich, dass gerade die Akteure kleiner und mittlerer Unternehmen, die Nischen im Marokkotourismus besetzen, vielfach sehr viel Zeit und Engagement in den Aufbau und die Pflege von Kontakten investiert haben, so dass sich teilweise im Verlauf der Zusammenarbeit regelrechte Freundschaften entwickeln konnten; ein Umstand, der sich aber auch deziert in einer positiveren Bewertung des bilateralen Kooperationsgeschehens bemerkbar machte.

*Fallbeispiel III: Deutsche Produktmanagerin (Altersgruppe: 31-40) eines mittelständischen Reiseveranstalters (Mitarbeiter: 6-50), der sich vorwiegend auf den Kulturtourismus spezialisiert hat, über ihre gender-spezifischen Erfahrungen.*

Ein weiteres Konfliktfeld in der bilateralen Zusammenarbeit zwischen deutschen und marokkanischen Reiseveranstaltern bildeten gelegentlich aus Sicht deutscher Probandinnen *gender*-spezifische Erfahrungen. So schilderte beispielsweise die Produktmanagerin eines mittelständischen deutschen Reiseveranstalters folgende Eindrücke:

„Und nicht jeder Moslem, Araber oder Marokkaner ist halt entsprechend aufgeschlossen, sich von einer Frau etwas sagen zu lassen. Ich habe das gemerkt, als ich angefangen habe, in Marokko zu arbeiten. Die ersten drei Monate waren sehr hart,

weil man eben versucht hat, zu sagen: ‘Du Frau, Du Europäerin, Du hast uns überhaupt nichts zu sagen.’ Bis es dann irgendwann ‘klick’ gemacht hat, der Schalter sich umgelegt hat und ich nach ungefähr drei Monaten gemerkt habe, aha, sie akzeptieren mich als Frau, sie akzeptieren, was ich sage, und sie sehen, dass die Arbeit, die ich mache, gut und von Erfolg geprägt ist.“ (RV\_D\_03: 2)

Das angeführte Zitat spiegelt eine Erfahrung wider, die relativ häufig in den geführten Interviews thematisiert wurde und alleine schon deshalb zum Nachdenken anregt, wenn man bedenkt, dass gerade in der Tourismusbranche der Anteil an Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu anderen Branchen überproportional hoch ist. Demgegenüber wird im Maghreb – trotz aller Modernisierungsansätze in den letzten Jahren – oft noch immer ein vergleichsweise traditionelles Frauenbild gepflegt, das einem religiösen – nicht zuletzt am Koran orientierten – und patriarchalischen Wertesystem verpflichtet ist. Moser-Weithmann skizziert den entsprechenden kulturhistorischen Hintergrund wie folgt: „Die lokalen Gemeinschaften, die durch ihre historisch gewachsene Verwandtschaft zu gegenseitiger Unterstützung verpflichtet waren, und deren Basis die soziale Formation aus Familie und Verwandtschaft bildete, bemühten sich, unabhängig von der (jeweiligen) Staatsmacht zu bleiben. In der Kontrolle über die Frau sah man seit altersher den Zusammenhalt und die Integrität der Gemeinschaften.“ (Moser-Weithmann 1999: 72). Einige Probandinnen wiesen im Kontext dieser Thematik jedoch explizit darauf hin, dass sie den Eindruck hatten, eine Sozialisation des *counterparts* im Westen – etwa durch einschlägige Studienaufenthalte oder Praktika – implizierte einen wesentlich offeneren *gender*-übergreifenden Umgang.

*Fallbeispiel IV: Marokkanischer Produktmanager (Altersgruppe: 31-40) eines mittelständischen Reiseveranstalters (Mitarbeiter: 101-500) in bezug auf finanzielle Aspekte in der bilateralen Zusammenarbeit.*

Wesentlich häufiger als auf Seiten deutscher Reiseveranstalter kamen marokkanische Interviewpartner im Kontext von Konflikten in der bilateralen Zusammenarbeit auf Aspekte zu sprechen, die einen eher ökonomisch-materiellen Hintergrund erkennen lassen, wie das nachfolgende Zitat illustriert:

„Die negativen Aspekte in der Zusammenarbeit spiegeln sich vor allem darin wider, dass immer weniger bezahlt und hinsichtlich der Qualität immer mehr gefordert wird. Unsere Ausgaben sind im Verhältnis zum bezahlten Preis zu hoch.“ (RV\_M\_14: 1)

In diesem Zusammenhang thematisierten einige marokkanische Reiseveranstalter auch immer wieder, dass man in den letzten Jahren verstärkt von Insolvenzen betroffen gewesen sei; ein Umstand, der nicht zuletzt auf die verschärfte Konkurrenz

auf dem bundesdeutschen Anbietermarkt zurückzuführen ist. Gerade für kleine marokkanische incoming-Agenturen bergen Zahlungsausfälle nicht zu unterschätzende Risiken. Es verwundert daher kaum, dass sich in letzter Zeit zahlreiche kleine marokkanische Agenturen verstärkt um die renommierten und traditionsreichen deutschen Reiseveranstalter mit ihrer breiten Produktpalette bemühen. Zum einen wirft ein derartiger Veranstalter ein positives Licht auf das entsprechende Kooperationspartnerportfolio – ein Umstand, der auch andere potentielle Kooperationspartner anlockt –, zum anderen kann eine breit gefächerte Produktpalette leichter eventuelle Nachfrageschwankungen bestimmter Segmente kompensieren. Erschwerend kommt in der Tourismusbranche – nicht zuletzt aufgrund ihres stark saisonal ausgeprägten Charakters – hinzu, dass es sich bei vielen Kooperationsformen um nichtvertragliche Absprachen handelt, die deutschen Reiseveranstaltern einen äußerst unkomplizierten Agenturwechsel erlauben.

*Fallbeispiel V: Marokkanischer Sachbearbeiter (Altersgruppe: 31-40) eines mittelständischen Reiseveranstalters (Mitarbeiter: 101-500), der sich auf die Bereiche incentive und Kulturtourismus spezialisiert hat, in bezug auf veränderte Nachfragemuster sowie Arbeitsmethoden.*

Ein interessanter Aspekt, der auf den ersten Blick ausschließlich das Produkt, in diesem Fall die touristische Angebotsgestaltung, zu betreffen scheint, kommt in der nachfolgenden Aussage zum Vorschein:

„Schwierigkeiten und Missverständnisse entstehen im Verlauf der Zusammenarbeit dadurch, dass der Partner jedes mal nach einem neuen Produkt fragt, obwohl Marokko unverändert bleibt. Wir können ihm nicht immer ein neues Produkt schaffen. Außerdem gefällt unseren Partnern unsere Art zu arbeiten nicht. Wir sollen deswegen immer unsere Methode ändern und ihrer folgen.“ (RV\_M\_17: 2)

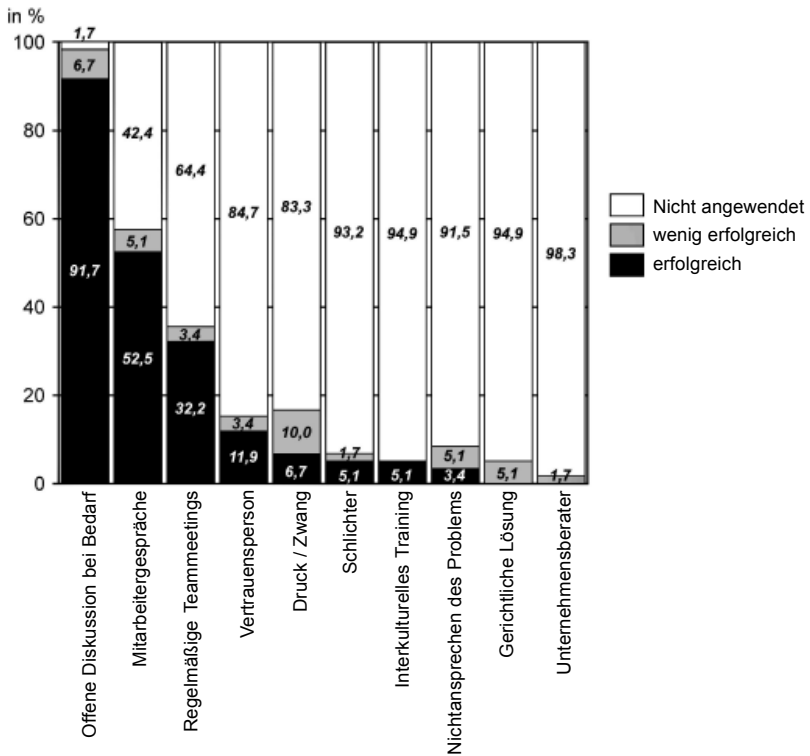
Das veränderte Nachfrageverhalten des deutschen Kooperationspartners, das der marokkanische Proband beklagte, korrespondiert auch mit der in den letzten Jahren seitens der marokkanischen Tourismuspolitik eingeleiteten Diversifizierung des touristischen Angebots. Bei manchen marokkanischen Reiseveranstaltern konnte man im Rahmen der geführten Interviews zudem den Eindruck gewinnen, dass man eher an einer Modifikation des bestehenden touristischen Angebots interessiert war, denn an einer Weiterentwicklung neuer Produkte. Ein Eindruck, der auch von zahlreichen deutschen Reiseveranstaltern geteilt wurde, die bedauerten, dass von marokkanischer Seite kaum Impulse bei der konzeptionellen Entwicklung der touristischen Angebotspalette ausgingen. Dieses aus westlicher Perspektive häufig mit mangelnder Eigeninitiative umschriebene Geschäftsgebaren wird von Interkulturalisten meistens auf die sogenannte Fatalismusthese zurückgeführt, die ihren Ursprung in der von muslimischen Theologen vertretenen

Auffassung hat, dass das menschliche Leben weitgehend vorherbestimmt sei (vgl. Dülfer 1997: 343f ; Kutschker/Schmid 2002: 730f).

## Ansätze zur Konfliktbehebung

Geht man von der Prämisse aus, dass Konflikte weder unnatürlich noch grundsätzlich destruktiv sein müssen, sondern vielmehr eine alltägliche Dimension menschlicher Kommunikations- und Interaktionsprozesse verkörpern, so kann man aus Konfliktsituationen – sofern es den Konfliktparteien gelingt, diese erfolgreich zu meistern – durchaus gestärkt hervortreten. Für bilateral kooperierende Unternehmen stellt sich dabei insbesondere die Frage, wie sich Konflikte in interkulturellen Überschneidungssituationen regeln lassen. In diesem Zusammenhang sollte man sich auch stets vor Augen halten, dass Konflikte keine objektiven Tatbestände darstellen, sondern vielmehr durch die Wahrnehmung der betroffenen Akteure beeinflusst werden, wobei die entsprechenden Wahrnehmungsvorgänge untrennbar mit den individuellen Wert- und Normvorstellungen der Menschen verbunden sind (vgl. Gilbert 1997: 20). Neben einer Analyse potentieller Konfliktfelder in der bilateralen Zusammenarbeit ging es in dem vorliegenden Forschungsprojekt auch dezidiert um die Frage, welche Konfliktlösungsansätze von den jeweiligen Akteuren verfolgt werden, um mit den entsprechenden Situationen umzugehen. Die Graphik in *Abb. 1 Konfliktlösungsansätze in der Zusammenarbeit zwischen deutschen und marokkanischen Reiseveranstaltern* gewährt diesbezüglich einen Überblick.

Wie sie deutlich macht, kamen innerhalb der Kooperationen zwischen den 60 befragten deutschen und marokkanischen Reiseveranstaltern neben den Aspekten „offene Diskussion bei Bedarf“, „Mitarbeitergespräche“ und „regelmäßige Teammeetings“ vor allem jene Konfliktlösungsansätze zum Tragen, die eine deutlich personalisierte und diskursive Ausrichtung erkennen lassen. Dieser Umstand ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass vor allem kleine und mittlere Reiseveranstalter, die in diesem Forschungsprojekt im Fokus des Erkenntnisinteresses standen, häufig auf eine sehr lange und intensive bilaterale Zusammenarbeit zurückblicken konnten, die vielfach im Laufe der Zeit zu intensiven persönlichen Kontakten geführt hat. Gerade die personalisierte und diskursive Ausrichtung der Konfliktlösungsansätze kommt auch dem Faktum entgegen, dass Unternehmenskooperationen in arabischen Ländern gerade dann als besonders erfolgreich gelten, wenn man – wie bereits erwähnt – über intensive interpersonelle Kontakte verfügt und diese entsprechend pflegt. Unter den Gesprächspartnern fanden sich – sowohl auf marokkanischer wie auf deutscher Seite und insbesondere auf Ebene kleiner und mittlerer Unternehmen – immer wieder Akteure, die explizit betonten, wie wichtig ihnen eine kontinuierliche Pflege des gegenseitigen Kontakts ist. Diese Kontaktpflege manifestierte sich häufig nicht nur auf



*Abb 1: Konfliktlösungsansätze in der Zusammenarbeit zwischen deutschen und marokkanischen Reiseveranstaltern (Quelle: Eigene Erhebungen 2001 [n=60])*

institutionalisierter Ebene, etwa den einschlägigen Tourismusbörsen, sondern vielmehr in privaten Einladungen und Besuchen. Ein hochrangiger Projektleiter einer internationalen und auf Tourismusprojekte spezialisierten Unternehmensberatung, der auf jahrelange Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Tourismusakteuren aus dem arabischen Raum zurückblicken kann, unterstrich im Rahmen eines Experteninterviews die große Bedeutung interpersoneller Kontakte:

„Konflikte haben wir schon häufig gehabt; ... die zu lösen, das läuft auch nur über persönliche Gespräche und da wiederum sehr stark auf einer privaten Ebene. Was in Arabien nicht funktioniert, ist Kommunikation per Telefon, per E-mail oder per Fax. Das wird als unpersönlich wahrgenommen und in der Regel auch gar nicht beantwortet.“ (EX\_D\_03: 6)

Wie die prozentualen Werte der Graphik zeigen, stießen die drei an vorderer Stelle stehenden Konfliktlösungsansätze auch hinsichtlich ihrer Erfolgsbewertung auf eine weitgehend positive Resonanz. Die übrigen Konfliktlösungsansätze spielten mit Verwendungswerten von jeweils unter 20 Prozentpunkten eine vergleichsweise unbedeutende Rolle. Bei diesen zeichnete sich in bezug auf deren Bewertung ein uneinheitliches Bild ab: Wurde das “Interkulturelle Training” in Hinblick auf dessen Erfolgsaussichten im Konfliktfall als erfolgreich eingestuft, so ergab sich im Kontext “gerichtlicher Lösungen” bzw. einer “Einbeziehung eines Unternehmensberaters” ein umgekehrtes Bild. Der Einsatz von “Druck bzw. Zwang” als Mittel der Konfliktlösung kam zwar gelegentlich in den untersuchten Kooperationen zum Tragen, jedoch war dessen Erfolgsbewertung – wie die Graphik zeigt – durchaus ambivalent. Im Vergleich zu den übrigen Konfliktlösungsansätzen erzielte dieser Ansatz mit 10% die negativste Bewertung.

## Die Bewertung des bilateralen Kooperationsgeschehens

Angesichts verstärkter Konzentrationstendenzen auf dem bundesdeutschen Reiseveranstaltermarkt (vgl. auch Vorlauffer 1993; 1998 bzw. Freyer 2002) stellt sich die Frage, inwieweit diese Entwicklung Implikationen auf die bilaterale Zusammenarbeit – nicht zuletzt vor dem Hintergrund auftretender Konflikte – hat. Einige marokkanische Gesprächspartner nutzten nämlich die Frage nach etwaigen Konflikten im Kooperationsgeschehen dazu, um auf die aus ihrer Perspektive im Zuge der Globalisierung zunehmend problematischere Stellung ihres Unternehmens hinzuweisen. In diesem Kontext wurden unter anderem folgende Aspekte angesprochen: Aufgrund zunehmender Konzentrationstendenzen in der deutschen Tourismusbranche wird es gerade für klein- und mittelständisch strukturierte marokkanische Tourismusunternehmen immer schwieriger, einen entsprechenden Kooperationspartner zu finden. So konstatierte beispielsweise der Geschäftsführer einer kleinen *incoming*-Agentur aus Agadir:

„Es wird immer schwieriger, Geschäftspartner zu finden, da die Globalisierung für jene geschaffen ist, die bereits sehr stark sind, und die mit der Globalisierung noch mal stärker werden. Wenn man über Globalisierung redet, muss man unmittelbar an die drei großen Gruppen, an TUI, Neckermann und LTU, auf dem marokkanischen Markt denken. Das sind die Größen, die profitieren werden und für uns wird es immer schwieriger werden.“ (RV\_M\_09: 1)

Hinzu kommt, dass durch *mergers and acquisitions* teilweise langjährige Kooperationspartner verloren gegangen sind. Weiterhin wurde moniert, dass die Einkaufsmacht der Großkonzerne immer stärker wird und die damit verbundene rigide Preispolitik zwangsläufig zu Qualitätseinschnitten beim touristischen Produkt füh-

ren muss. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen besteht vor allem in Zentren des Pauschal- bzw. Massentourismus – im Falle Marokkos primär die Bade-destination Agadir –, in denen die Dominanz der *global players* in den verschiedenen Gliedern der touristischen Wertschöpfung besonders ausgeprägt ist, die Gefahr einer verstärkten Marginalisierung lokaler Tourismusakteure. Insbesondere Menzel (1998) und Scholz (2000; 2002) haben auf die Strukturen und Konsequenzen dieser „fragmentierenden Entwicklung“ im Kontext der Globalisierung hingewiesen, die im *worst case* zu einer Exklusion bestimmter Standorte und Unternehmen führen kann.

Nichtsdestotrotz würde man – gerade im Kontext von Konflikten – den in dieser Fallstudie bzw. in diesem Raum untersuchten interkulturellen Unternehmenskooperationen nur unzureichend gerecht werden, ginge man stets von einem Ungleichgewicht in der jeweiligen Zusammenarbeit aus. Gerade auf enge Marktsegmente spezialisierte marokkanische *incoming*-Agenturen mit Nischenangeboten (etwa Wüsten- und Trekkingtourismus, Thalassotherapie), die sich vor allem außerhalb Agadirs etabliert haben, blicken häufig auf jahrelange, nicht selten exklusive Kooperationen mit entsprechenden klein- und mittelständischen Nischenveranstaltern in Deutschland zurück, deren Kundenkreis zudem – im Gegensatz zu den Großveranstaltern – eine vergleichsweise geringe Fluktuationsrate aufweist. Es sind vor allem jene – sowohl auf marokkanischer als auch deutscher Seite anzutreffenden – Nischenreiseveranstalter, die einen äußerst personalisierten, teilweise sogar freundschaftlichen Kooperationsstil pflegen und in unkomplizierter Art und Weise mit potentiellen Konflikten umgehen können. Gefahr droht für diese bilateralen Kooperationen – wie bereits angedeutet – primär dann, wenn das Kooperationsunternehmen durch Übernahme seine Eigenständigkeit verliert.

Gesprächspartner von deutschen Reiseveranstaltern bewerteten jene Kooperationen als vergleichsweise unkompliziert, wenn auf marokkanischer Seite – in der Regel durch interkulturelle Partnerschaften – eine deutsch-marokkanische Geschäftsführung vorhanden war. Insbesondere bei kulturellen Konflikten wurden solche Konstellationen als ausgesprochen hilfreich empfunden, da man in den entsprechenden Situationen dem deutschen Akteur eine Mediatorenrolle zuschrieb. An dieser Stelle sei vermerkt, dass einige der deutschen Reiseveranstalter bei der Auswahl ihres Kooperationspartners dezidiert jenen Kooperationsunternehmen den Vorzug gaben, in denen sie einen deutschen Ansprechpartner in der Geschäftsführung vorfanden.

## Resümee

Wie die im Rahmen dieses Beitrags – an Hand ausgewählter Fallbeispiele – vorgestellten Einblicke in das interkulturelle Kooperationsgeschehen zwischen den 60 befragten deutschen und marokkanischen Reiseveranstaltern deutlich machen, gestalteten sich die Konfliktfelder in der bilateralen Zusammenarbeit äußerst vielschichtig. In der Perzeption von Konflikten traten dabei auch deutlich kulturbedingte Dimensionen in der interkulturellen Zusammenarbeit zum Vorschein. In diesem Zusammenhang seien exemplarisch an die Implikationen des religiösen Fastenmonats *Ramadan* auf das Kooperationsgeschehen – und nicht zuletzt auf die *incoming*-Touristen selbst – sowie die *gender*-spezifischen Erfahrungen erinnert; Beispiele, die einmal mehr zeigen, wie wichtig vor dem Hintergrund einer zunehmenden Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten eine möglichst profunde Kenntnis der jeweils fremden Regionalkultur ist und welche Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz in der alltäglichen bilateralen Zusammenarbeit gestellt werden. Gerade die kulturelle Dimension bilateraler Kooperationen wird jedoch nach wie vor häufig in der Praxis interkultureller Interaktionen unterschätzt, weshalb sich FORAREA verstärkt diesem Aspekt einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit gewidmet hat. Doch auch ökonomische, nicht zuletzt finanziell bedingte Konflikte wurden – gerade von marokkanischer Seite – angesprochen. In diesem Zusammenhang sei als besonders typisches Beispiel der Ausfall von Zahlungsverpflichtungen angeführt, der gerade für kleine und mittlere Reiseveranstalter eine enorme Belastung darstellt. Anzumerken bleibt, dass manche in Hinblick auf prototypische Konfliktfelder getroffene Aussage nicht ausschließlich das bilaterale Kooperationsgeschehen betraf, sondern auch Defizite marokkanischer Tourismusstrukturen, die jedoch teilweise wieder rückkoppelnd Auswirkungen auf die bilaterale Zusammenarbeit hatten. Weiterhin sollte man sich im Kontext einer Auseinandersetzung mit interkulturellen Fragestellungen stets bewusst machen, dass neben kulturell bedingten Konflikten auch individuelle Differenzen auftreten können; ein Umstand, auf den auch immer wieder von Seiten der Interkulturalisten hingewiesen wird. So ist auch eine Ausgliederung von bestimmten Kulturdimensionen eher als generelle Orientierung zu verstehen, die aber keinesfalls individuelles Verhalten erklären kann.

Im Kontext einer Analyse von Konfliktlösungsansätzen kamen bei den 60 Probanden in erster Linie diejenigen Ansätze zum Tragen, die eine vorwiegend personalisierte und diskursive Ausrichtung erkennen lassen; ein Umstand, der nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass gerade die im Mittelpunkt dieses Forschungsprojekts stehenden kleinen und mittleren Unternehmen häufig auf eine sehr lange und intensive bilaterale Kooperation zurückblicken können, die im Laufe der Zeit vielfach zu intensiven persönlichen Kontakten geführt hat. Nicht zuletzt die oft

unterschätzte Bedeutung interpersoneller Beziehungen bei einem geschäftlichen Engagement im Orient kam bei der Konfliktlösung vor allem kleinen und mittleren Unternehmen entgegen, da deren Akteure häufig viel Zeit und Engagement in Aufbau und Pflege der interkulturellen Zusammenarbeit investiert haben. Nichtsdestotrotz wurden vereinzelt auch rigorosere Konfliktlösungsansätze angewendet, jedoch schnitten diese – man denke beispielsweise an Druck bzw. Zwang oder gar die gerichtliche Lösung – in der Bewertung vergleichsweise ambivalent oder negativ ab.

Einige marokkanische Akteure kleiner und mittlerer *incoming*-Agenturen sahen sich zwar als Opfer eines fortschreitenden Globalisierungsprozesses, man würde dem derzeitigen deutsch-marokkanischen Kooperationsgeschehen im Tourismussektor allerdings nur unzureichend gerecht werden, reduzierte man sie auf diese Rolle. Gerade Nischenveranstalter, die mit einem profilierten touristischen Produkt aufwarten, können sich seit Jahren erfolgreich – in Kooperation mit ihrem deutschen Partner – behaupten; ein Umstand, der auch durch das im Vergleich zu anderen Destinationen der Dritten Welt äußerst diversifizierte touristische Angebot begünstigt wird. Aus Perspektive zahlreicher deutscher Reiseveranstalter erwies es sich als ein nicht zu unterschätzender Vorteil, wenn im marokkanischen Partnerunternehmen ein deutscher Akteur eine leitende Funktion einnimmt. Diesem wird vor allem die Rolle zugeschrieben, kulturelle Divergenzen im alltäglichen Kooperationsgeschehen zu überbrücken.

Zum Schluss sei noch vermerkt, dass in den letzten Monaten der *incoming*-Tourismus Marokkos einen empfindlichen Rückschlag erlebt hat, dessen Implikationen unmittelbar das deutsch-marokkanische Kooperationsgeschehen betreffen. So sind bei den meisten deutschen Reiseveranstaltern, die Marokko im Programm führen, Buchungsrückgänge im zweistelligen Bereich zu verzeichnen. Es bleibt abzuwarten, wie viele Reiseveranstalter – gerade auf Ebene kleiner und mittlerer Unternehmen – zu Opfern eines Terrors werden, der sich, wie in den Fällen von Djerba, Kenia und Bali, dezidiert gegen einen der weltweit führenden Wirtschaftszweige wendet, der wie kaum ein anderer für Globalisierung steht.

## Literatur

- Berriane, Mohamed; Popp, Herbert (Hg.) (1999): *Le Tourisme au Maghreb. Diversification du produit et développement local et regional. Actes du 5ème colloque maroco-allemand de Tanger*. Rabat.
- Bruck, Peter A. (1994): „Interkulturelle Entwicklung und Konfliktlösung. Begründung und Kontextualisierung eines Schwerpunktthemas für universitäre Forschung“. In: Luger, Kurt; Renger, Rudi (Hg.) (1994): *Dialog der Kulturen. Die multikulturelle Gesellschaft und die Medien*. Wien, S. 343-357.
- Casimir, Fred L. ; Asuncion-Lande, Nobleza (1989): „Intercultural Communication revisited: conceptualization, paradigm building, and methodological approaches“. In: *Communication Yearbook 12*. Newbury Park/London/Neu Delhi, S. 278-309.

- CGEM (2000): *Contrat Programme 2000-2010. La relance de la croissance du Royaume à travers un développement accéléré de son tourisme*. o. O.
- Dülfer, Eberhard (1997): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. (5. überarbeitete und erweiterte Auflage). München, Wien.
- Freyer, Walter (2002): *Globalisierung und Tourismus*. (2. Auflage). Dresden.
- Geertz, Clifford (1995): *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. (4. Auflage). Frankfurt a. M.
- Geertz, Clifford (1997): *Spurenlesen: Der Ethnologe und das Entgleiten der Fakten*. München.
- Giddens, Anthony (1995): *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt a. M.
- Gilbert, Dirk-Ulrich (1998): *Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen. Ein diskursethischer Ansatz zur Regelung von Konflikten im interkulturellen Management*. Sternenfels/Berlin.
- Hall, Edward T. (1990): *The silent Language*. New York.
- Heine, Peter (1996): *Kulturknigge für Nichtmuslime. Ein Ratgeber für alle Bereiche des Alltags*. (2. Auflage). Freiburg/Basel/Wien.
- Hofstede, Geert (1982): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park.
- Hopfinger, Hans; Scherle, Nicolai (2001): "Aspects culturels et économiques des relations de coopération et de concurrence des entreprises du tourisme international". In: Berriane, Mohamed; Kagermeier, Andreas (Hg.) (2001): *Le Maroc à la veille du troisième millénaire – Défis, chances et risques d'un développement durable. Actes du 6ème colloque maroco-allemand de Paderborn 2000*. Passau, S. 77-84.
- Hunfeld, Hans (1996): „Zur Normalität des Fremden. Voraussetzungen eines Lehrplanes für interkulturelles Lernen“. In: BMW AG (Hg.) (1996): *LIFE – Ideen und Materialien für interkulturelles Lernen*. Lichtenau, S. 1-10.
- Kagermeier, Andreas (1999): „Neue staatlich geförderte Tourismusprojekte in Marokko und Tunesien und ihre Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung peripherer Räume“. In: Popp 1999, S. 91-114.
- Kutschker, Michael; Schmid, Stefan (2002): *Internationales Management*. München/Wien.
- Landgrebe, Silke (Hg.) (2000): *Internationaler Tourismus*. München/Wien.
- Lippmann, Walter (1964): *Die öffentliche Meinung*. München.
- Menzel, Ulrich (1998): *Globalisierung versus Fragmentierung*. Frankfurt a. M.
- Moosmüller, Alois (1997): *Kulturen in Interaktion. Deutsche und US-amerikanische Firmenentsandte in Japan*. Münster/New York/München.
- Moran, Robert T. ; Harris, Philip R. ; Stripp, William G. (1993): *Developing the Global Organization: Strategies for Human Ressource Professionals*. Houston.
- Moser-Weithmann, Brigitte (1999): "Kulturüberprägung durch Tourismus – Sozio-kulturelle Konfliktsituationen tunesischer Frauen im touristisch bedingten Akkulturationsprozess". In: Popp 1999, S. 71-90.
- Nienhaus, Volker (1996): „Wirtschaftsordnungen im Islam“. In: *Geographische Rundschau*, 48. Jg. , H. 6, S. 366-371.
- Oechsler, Walter A. (1992): „Konflikt“. In: Frese, Erich (Hg.) (1992): *Handwörterbuch der Organisation*. (3. Auflage). Stuttgart, Sp. 1131-1143.
- Popp, Herbert (Hg.) (1999): *Lokale Akteure im Tourismus der Maghrebländer. Resultate der Forschungen im Bayerischen Forschungsverbund FORAREA 1996-1998*. Passau.
- Roth, Klaus (Hg.) (1996): *Mit der Differenz leben. Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation*. Münster/New York/München.
- Scherle, Nicolai (2001): *Descriptions of Moroccan culture in German travel guides*. Badia Fiesolana, Firenze.
- Scherle, Nicolai (2001): "Touristische Medien aus interkultureller Perspektive. Gedruckte Urlaubswelten aufgezeigt am Beispiel von Reiseführern". In: *Tourismus Journal*, 5. Jg. , H. 3, S. 333-351.

- Scholz, Fred (2000): „Perspektiven des ‘Südens’ im Zeitalter der Globalisierung“. In: *Geographische Zeitschrift*, 88. Jg. , H. 1, S. 1-20.
- Scholz, Fred (2002): „Die Theorie der ‘fragmentierenden Entwicklung’“. In: *Geographische Rundschau*, 54. Jg. , H. 10, S. 6-11.
- Steinmann, Horst; Olbrich, Thomas (1994): „Unternehmensethik und internationales Management“. In: Schiemenz, Bernd; Wurl, Hans-Jürgen (Hg.) (1994): *Internationales Management: Beiträge zur Zusammenarbeit*. Wiesbaden, S. 117-144.
- Stüdlein, Yvonne (1997): *Management von Kulturunterschieden. Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen*. Wiesbaden.
- Trompenaars, Fons (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. (2. Auflage). London.
- Vorlaufer, Karl (1993): „Transnationale Reisekonzerne und die Globalisierung der Fremdenverkehrswirtschaft: Konzentrationsprozesse, Struktur- und Raummuster.“ In: *Erdkunde*, 47. Jg. , H. 4, S. 267-281.
- Vorlaufer, Karl (1998): „Die Globalisierung der Tourismuswirtschaft.“ In: Gebhardt, Hans; Heinrich, Günter; Wießner, Reinhard (Hg.) (1998): *51. Deutscher Geographentag Bonn 1997: Europa im Globalisierungsprozeß von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 2, Stuttgart, S. 66-76.
- Witzel, Andreas (1982): *Verfahren qualitativer Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Frankfurt a. M.

Anschrift des Autors:

Nicolai Scherle

Lehrstuhl für Kulturgeographie

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Ostenstr. 18

85071 Eichstätt

E-Mail: nicolai.scherle@ku-eichstaett.de