

# ZfAW

Zeitschrift für  
die gesamte Wertschöpfungskette  
Automobilwirtschaft





**DR. THOMAS DMOCH:**

*Dr. Thomas Dmoch promovierte 1996 am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung der Universität des Saarlandes über internationale Werbung. Nach verschiedenen Positionen in Vertrieb und Marketing der Volkswagen AG wechselte er 2002 zu Jaguar Deutschland und war schließlich als Leiter Marketing-Kommunikation bei ŠkodaAuto Deutschland tätig.*

Im Zeichen der Globalisierung der Werbung hat die Vereinbarung internationaler Methodenstandards für die Werbeplanung einen hohen Stellenwert, weil sie die Wirksamkeit internationaler Kampagnen zu steigern vermag. Gleichwohl ist zu konstatieren, daß in der Automobilbranche das faktische Ausmaß der Prozeßstandardisierung hinter den Möglichkeiten zurückbleibt. Vor diesem Hintergrund ist das nachfolgende Konzept als Gestaltungsvorschlag für die internationale Werbeplanung zu werten.

DR. THOMAS DMOCH

# Prozeßstandardisierung der internationalen Werbeplanung

## 1. Internationale Automobilwerbung

Die Automobilbranche ist traditionell durch ihre internationale Geschäftstätigkeit gekennzeichnet. Diese erfuhr mit Beginn der 80er Jahre eine weltweite Ausdehnung, weil die stagnierende Nachfrage in den Triademärkten zu einem erheblichen Kostendruck führte. Mit der Erschließung von Wachstumsmärkten in Südamerika, Osteuropa und Asien erhöhte sich die Exportquote der deutschen Automobilhersteller von damals 30 Prozent auf heute über 70 Prozent (vgl. o.V., 2003, S. 16).

Die weltweite Geschäftstätigkeit ist nicht nur mit vermehrten Werbeaktivitäten verknüpft, sondern auch mit der Frage, ob die internationale Positionierung eines Modells standardisiert, d.h. einheitlich erfolgen kann (vgl. Waltermann, B., 1989, S. 11). Dabei ist die Diskussion primär auf die internationale Werbung konzentriert, weil man ihrer Standardisierung ein besonders hohes Kostensenkungspotential zuschreibt (vgl. Bolz, J., 1992, S. 67).

Unter internationaler Werbung versteht man eine Form der einseitigen Kommunikation über die Gren-

zen eines Landes hinaus, die zur Steuerung des Konsumentenverhaltens bestimmte Werbemittel nutzt, z.B. Anzeigen oder TV-Spots. Die formal und inhaltlich identische Gestaltung international eingesetzter Werbemittel bezeichnet man als Programmstandardisierung (vgl. Bruhn, M., 1992, S. 707).

Eine zweite Form der Standardisierung besteht in der internationalen Vereinheitlichung von Arbeitsabläufen der Werbeplanung, die man als Prozeßstandardisierung bezeichnet (vgl. Kroeber-Riel, W., 1992, S. 262).

Unter der Werbeplanung versteht man die Erarbeitung der kommunikativen Positionierung eines Werbeobjekts, inklusive der dazu notwendigen Analysen und Vorarbeiten, um einen verhaltenswirksamen und gegenüber der Konkurrenz eigenständigen Eindruck in der Wahrnehmung der Konsumenten zu erzielen. Dabei umfaßt die Werbeplanung neben der Analyse der Ausgangssituation, die Definition der Werbeziele, die Werbegestaltung, die Budget- und Media-Planung sowie die Kontrolle der Zielerreichung (vgl. Nickel, O., 1995, S. 4).



Im Rahmen der internationalen Werbung gilt das Augenmerk der Prozeßstandardisierung (vgl. Berndt, R. et al., 2003, S. 216; Clifton, R., 1997, S. 145), zumal die Programmstandardisierung keinen nachweisbaren Einfluß auf den Werbeerfolg zu haben scheint, und zwar weder in ökonomischer (vgl. Szymanski, D. et al., 1993, S. 11), noch werbepsychologischer Hinsicht (vgl. Schwarz-Musch, A., 2003, S. 91 f.). Die positive Wirkung der Prozeßstandardisierung ist dagegen unbestritten (siehe Abb. 1).

Welche Arbeitsschritte der internationalen Werbeplanung standardisierbar sind, hängt von drei Kriterien ab (vgl. Landwehr, R., 1988, S. 58):

- 1) Die Aufgabe muß **repetitiv** sein, da die Festlegung eines standardisierten Arbeitsablaufs nur sinnvoll ist, wenn seine Wiederholung rationeller erledigt werden kann.
- 2) Die zur Lösung der Aufgabe nötigen Informationen müssen **erfaßbar** sein, um die Angemessenheit des standardisierten Arbeitsablaufs bei ähnlichen Aufgaben abschätzen zu können.
- 3) Die Ergebnisse müssen **beobachtbar** sein, d.h. es muß bestimmte Zeitpunkte geben, zu denen man das Ausmaß der Zielerreichung überprüfen kann, um im Sinne eines Regelkreises Abfolge bzw. Umfang bestimmter Arbeitsschritte anzupassen.

Zudem ist der Grad der Arbeitsteilung zwischen dem Hersteller und den Importeuren zu klären, da die internationale Werbeplanung nur unter Nutzung zentral angesiedelten Know-hows einerseits und lokaler Marktkenntnisse andererseits effizient ist (vgl. de Mooij, M. K., 1991, S. 337 f.).

Effektivität	Effizienz
Verbesserung der Planung; Transfer moderner Planungsmethoden	Vermeidung von Doppelarbeit
Hohe Informationsqualität und -transparenz	Rationalisierung von Planung, Führung und des Informationsaustauschs
Internationale Vergleichbarkeit der Arbeitsschritte und -ergebnisse	Synergien durch Bündeln von Know-how und Kreativität
Vereinfachte Steuerung und Kontrolle der Tochtergesellschaften	Kostensenkung

Quellen: Berndt, R. et al., 2003, S. 167; Kreutzer, R., 1989, S. 525.

Abb. 1: Wirkung der Prozeßstandardisierung der internationalen Werbeplanung

## 2. Standardisierung der internationalen Werbeplanung

### 2.1 Internationale Analyse der Ausgangssituation

Zur Analyse der Ausgangssituation werden oft wirtschaftliche, rechtliche, technische und gesellschaftliche Kriterien vorgeschlagen (vgl. Berndt, R. et al., 2003, S. 205; Clifton, R., 1997, S. 145; de Mooij, M. K., 1991, S. 375f.). Im Hinblick auf das Ziel der internationalen Positionierung sind diese Kriterien jedoch nur wenig relevant, weil sie allenfalls Hinweise darauf geben, ob eine internationale Werbekampagne **durchführbar** ist, nicht aber wie diese optimal zu gestalten ist.

Relevant sind vielmehr jene Kriterien, welche die Erreichbarkeit **psychologischer** Werbeziele beeinflussen. Psychologische Werbeziele, z.B. Bekanntheit und Image, sind für die Werbegestaltung operationale Ziele, weil sie auf den psychischen Prozeß abstellen, der dem Kaufverhalten vorausgeht und der durch bestimmte Werbemaßnahmen unmittelbar beeinflusst werden kann, während ökonomische Werbeziele nur in mittelbarem Zusammenhang mit der Werbung stehen. Die zentrale Determinante des psychischen

Prozesses ist das Involvement der Zielgruppe (vgl. Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R., 2000, S. 32 ff.; Kroeber-Riel W.; Weinberg, P., 2003, S. 620 ff.).

Für die internationale Werbeplanung ist entscheidend, daß das Involvement von Konsumenten aus verschiedenen Ländern variieren kann. Die Variationen resultieren primär aus unterschiedlichen Markt- und Kommunikationsbedingungen, die von Marktsättigung und Hyperdifferenzierung sowie von der Informationsüberlastung und Erlebnisorientierung der Konsumenten geprägt sind (vgl. Müller, W., 1997, S. 84).

Die **Marktsättigung** äußert sich in dem Angebotsüberschuß an vergleichbaren, qualitativ hoch ausgereiften Fahrzeugen. Beispiele sind die Großraumlimousinen Volkswagen »Sharan«, Ford »Galaxy« und Seat »Alhambra«. Angesichts der Austauschbarkeit objektiver Produkteigenschaften zeigen die Konsumenten kaum noch Interesse an entsprechenden Informationen in der Werbung. Dies führt zu einem geringen kognitiven Involvement.

Da die grundlegenden Bedürfnisse in Industrienationen weitgehend befriedigt sind, gewinnen Selbstverwirklichung und sensorische Anregung an Gewicht. Auch der Konsum wird



zur Möglichkeit **emotionalen Erlebens**. Dementsprechend beurteilen viele Konsumenten Automobile unter dem Blickwinkel, inwieweit sie einen Beitrag zu ihrem Lebensstil liefern (vgl. Naisbitt, J.; Arburdene, P., 1990, S. 156). Dieser Trend bewirkt ein hohes emotionales Involvement.

Im Rahmen der gestiegenen Genuß- und Erlebnisorientierung der Konsumenten ist eine Maximierung der Werthehaltungen zu beobachten. Dementsprechend variieren auch die Konsummotive stark (vgl. Maddox, L. M., 1995, S. 290). Die Automobilhersteller reagieren auf diese Entwicklung mit einer **extremen Produktdifferenzierung**. Zudem sind manche baugleichen Modelle nur noch durch gefühlsmäßige Attribute zu unterscheiden (vgl. Wildemann, H., 2003, S. 18).

Um über ihr Modellangebot zu informieren, wendet die Automobilbranche jährlich steigende Summen auf. Daraus resultiert eine enorme Informationsflut, die die Werbung behindert. Man findet immer seltener Gehör, weil die Empfänger der Werbung Wahrnehmungsbarrieren errichten, um sich gegen die **Informationsflut** abzuschotten. Dies äußert sich in einem geringen kognitiven und emotionalen Involvement.

Da das Involvement maßgeblich dafür ist, welche Werbeziele international angemessen sind, ist es anhand von Indikatoren wie Marktsättigung, Informationsüberlastung und Produktdifferenzierung zu bestimmen (vgl. Dmoch, Th., 2004a).

Im Hinblick auf ihre Standardisierbarkeit ist die Analyse der Ausgangssituation als **repetitive** Aufgabe einzustufen, weil sie mit der Planung jeder internationalen Kampagne anfällt. Auch sind die Informationen international **erfaßbar**. Weiterhin sind die einzelnen Arbeitsschritte der Analyse **beobachtbar**. Insgesamt ist diese Aufgabe der internationalen Werbeplanung deshalb als standardisierbar zu erachten. Angesichts

der Marktkenntnisse der Importeure sollte die Analyse der Ausgangssituation an sie delegiert werden.

## 2.2 Internationale Werbestrategieplanung

In der Werbung versteht man unter einer Strategie die Definition von **Positionierung** und **Zielgruppe** sowie die Auswahl der zur ihrer Ansprache geeigneten Werbemittel (vgl. Bednarczuk, P., 1990, S. 7 ff.; Farbey, A. D., 2002, S. 30).

Zunächst zur Zielgruppe: Der Ausgangspunkt der Überlegungen zur Programmstandardisierung der Werbung besteht in der Annahme, daß in verschiedenen Ländern Konsumentengruppen existieren, die im Hinblick auf bestimmte Werbemaßnahmen ähnlich reagieren. Man spricht hierbei von »cross-cultural groups«.

Bei der Suche nach »cross-cultural groups« hat es sich bewährt, in zwei Schritten vorzugehen (vgl. Heise, G.; Hünerberg, R., 1995, S. 97): Zunächst wählt man entsprechend der Regionalisierung des Weltautomobilmarktes jene Länder aus, die im Hinblick auf wirtschaftliche, rechtliche, technische und gesellschaftliche Kriterien vergleichbar sind. Im zweiten Schritt erfolgt eine Segmentierung nach soziodemographischen und psychographischen Kriterien. Angesichts der abnehmenden Relevanz soziodemographischer Merkmale für das Kaufverhalten greift man dabei vorzugsweise auf Untersuchungen des Lebensstils zurück.

Lebensstilstudien beschreiben die Konsumenten anhand psychographischer Merkmale wie Interessen, Einstellungen und Verhaltensweisen (vgl. Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P., 2003, S. 558 ff.). Bei einer europäischen Studie fand man Konsumentengruppen, die unabhängig von ihrer Nationalität einen vergleichbaren Lebensstil aufweisen.

Diese »cross-cultural groups« sind in den untersuchten Ländern mehr oder weniger stark ausgeprägt. Da ihre Angehörigen in ihrer Gefühls- und Erfahrungswelt übereinstimmen, sind sie für die gleichen Bedürfnisappelle empfänglich (vgl. Kramer, S., 1991, S. 60 ff.). Die Bedürfnisse der Zielgruppe haben für die internationale Werbeplanung einen besonders hohen Stellenwert, denn nur wenn sie länderübergreifend übereinstimmen und das eigene Angebot besser zu ihrer Befriedigung geeignet ist als Konkurrenzangebote, hat die internationale Positionierung Aussicht auf Erfolg (vgl. Köhler, R., 1993, S. 101).

Um schon vor Markteinführung Hinweise darauf zu erhalten, welche Bedürfnisse ein neues Modell anspricht, ergänzt man Lebensstiluntersuchungen meist um Clinic-Studien, bei denen Fahrzeugbesitzer zu ihrer Wahrnehmung eines Prototypen im Umfeld vergleichbarer Konkurrenzfahrzeuge befragt werden (vgl. Heise, G.; Hünerberg, R., 1995, S. 89 ff.). Insbesondere die explizite Abfrage des idealen Fahrzeugs gibt Hinweise auf die Bedürfnislage. Dazu werden die Clinic-Teilnehmer gebeten, nicht nur die ausgestellten Fahrzeuge anhand vorgegebener Merkmale zu beschreiben, sondern auch ein imaginiertes Fahrzeug, das sie subjektiv als ideal empfinden (vgl. Trommsdorff, V., 2003, S. 175). Durch Clusteranalysen lassen sich Personen mit ähnlichen Idealvorstellungen zu Gruppen verdichten, die man anhand ihrer soziodemographischen und psychographischen Merkmale beschreiben kann. Beispielsweise ergab eine Clinic-Studie zum Volkswagen »Lupo«, daß das ideale Fahrzeug dieser Klasse fortschrittlich und intelligent, aber auch trendbewußt und auffällig sein sollte. Bei der Gruppe, die diese Idealvorstellungen vertritt, handelt es sich um junge Menschen mit hohem Bildungsniveau, deren Bedürfnisse um einen extrovertierten, freizeit-



und modeorientierten Lebensstilkreisen (siehe Abb. 2).

Die mit der Markteinführung vorzunehmende **Positionierung** ist ein strategisches Werbeziel. Sie gibt die grundsätzliche kommunikative Stoßrichtung vor und ist langfristig angelegt (vgl. Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R., 2000, S. 43). Bei der Erarbeitung der Positionierung ist es sinnvoll, zunächst deren grundsätzliche Ausrichtung festzulegen (vgl. Esch, F.-R., 1998, S. 366 ff.). Diese hängt vom Involvement der Zielgruppe ab. Bei hohem kognitiven Involvement ist eine sachorientierte Positionierung angezeigt, bei hohem emotionalen Involvement eine erlebnisorientierte Positionierung. Bei hohem emotionalen und hohem kognitiven Involvement empfiehlt sich eine gemischte Positionierung, die dem klassischen Beeinflussungsansatz entspricht: Appelliere an ein Bedürfnis und informiere darüber, daß das Produkt dazu geeignet ist, dieses Bedürfnis zu befriedigen (vgl. Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R., 2000, S. 34 ff.).

Die auf dem europäischen Automobilmarkt bestehenden Markt- und Kommunikationsbedingungen legen nahe, daß meistens das kognitive

Involvement gering und das emotionale Involvement hoch ist, was für eine erlebnisorientierte Positionierung spricht. Ob sie in allen Ländern angemessen ist, hängt von der Konstellation der Zielgruppenbedürfnisse sowie der Unternehmens- und Konkurrenzsituation ab. So ist zu klären,

- ◆ welche Bedürfnisse die Zielgruppe im Gastland hat und
- ◆ ob Image und Bekanntheit von Modell oder Hersteller landesspezifische Stärken und Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz aufweisen.

Divergieren diese Faktoren, so ist das Werbeziel im Sinne einer international **konsistenten** Positionierung abzustufen (vgl. Schwarzmusch, A., 2003, S. 226 ff.).

Im Hinblick auf die Standardisierbarkeit sind sowohl die Zielgruppen als auch die Werbezieldefinition als **repetitive** Aufgaben einzustufen, die stets bei Markteinführungen auftreten. Diese werden mehrere Jahre im Voraus geplant und erfolgen international fast zeitgleich. Weiterhin sind die Informationen grundsätzlich **erfaßbar** und die Arbeitsschritte **beobachtbar**. Deshalb kann man von der Standardisierbarkeit der

internationalen Werbestrategieplanung ausgehen.

Dabei sollte die Zielgruppenbestimmung zentral erfolgen, weil Lebensstilstudien und Clinics das Budget und das Know-how vieler Importeure überfordern, während die Ableitung der Werbeziele gemeinsam geschehen kann.

## 2.3 Internationale Werbebudgetplanung

Bei der internationalen Werbebudgetplanung steht ein Automobilhersteller vor der Frage, ob die Entscheidungsfindung über die Höhe und Verteilung der Werbegelder vereinheitlicht werden kann (vgl. Landwehr, R., 1988, S. 49).

Grundsätzlich unterscheidet man heuristische Methoden der Werbebudgetierung von sogenannten Optimierungsverfahren, und zwar in Abhängigkeit davon, ob sich die jeweiligen Verteilungskriterien an der Werbewirkung orientieren (vgl. Schweiger, G.; Schrattenecker, G., 2001, S. 159 ff.).

Idealerweise sollten die Budgets aller Importeure im Sinne eines effizienten Mitteleinsatzes nach ihrem Grenznutzen optimiert und top-down auf diese verteilt werden. Da die Importeure aber in der Regel als unabhängige Profit-Center geführt werden, erfolgt die Budgetplanung bottom-up, d.h. jeder Importeur setzt sein Werbebudget auf Basis seiner Marktkenntnisse und Absatzziele selbständig fest. Die Budgetplanung erfolgt dabei häufig nach Daumenregeln oder machtbestimmten Maßstäben, was einer kontraproduktiven Prozeßvarietät Vorschub leistet.

In der Praxis genießen heuristische Budgetierungsmethoden hohe Akzeptanz, z.B. die *Budgetierung auf Basis des Prozentsatzes vom Umsatz*. Diese Methoden sind jedoch insofern kritisch zu beurteilen, als ein sachlogisch falscher Zusammenhang hergestellt wird, wenn das Werbebudget von der eigentlich

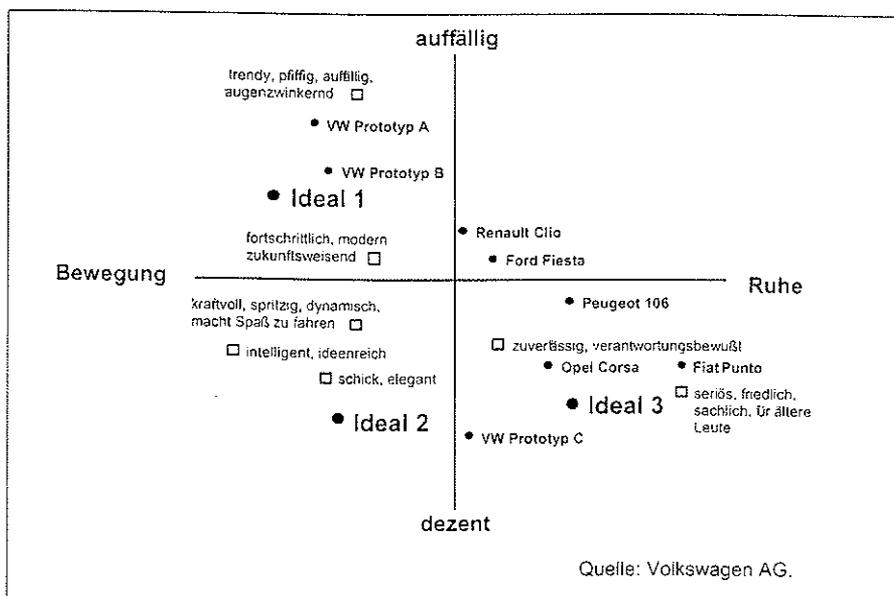


Abb. 2: Positionierungsmodell für den deutschen Kleinwagenmarkt



zu beeinflussenden Zielgröße abhängt. Die einzig akzeptable Heuristik scheint die *Budgetierung gemäß der Werbeziele und der dazu nötigen Maßnahmen* (Ziel-Aufgaben-Methode) zu sein, weil sie sich an den Werbezielen orientiert (vgl. Sander, M., 1993, S. 274 f.).

Bei Optimierungsmodellen versucht man, den Zusammenhang zwischen den Werbeaktivitäten und deren Wirkung mittels einer Response-Funktion abzubilden, um das Budget optimal zu verteilen (vgl. Streich, M., 1996, S. 109 ff.). Diese theoretisch begründete Methode hat wenig Wert für die praktische Anwendung, weil die Werbewirkung durch **ökonomische** Größen operationalisiert wird, die aber den Werbemaßnahmen nicht eindeutig zuzurechnen sind.

Dagegen ist der *synthetische Ansatz* von Landwehr (vgl. Landwehr, R., 1988, S. 177 ff.) sowohl zielorientiert, weil sie sich an der geplanten Absatzmenge orientiert, verteilt auf Stamm- und Neukundenziele, als auch situationsspezifisch, weil sie den Markt- und Kommunikationsbedingungen durch Berücksichtigung des Werbedrucks der Konkurrenz und der Marktreife Rechnung trägt.

Die Werbebudgetplanung ist eine im Rahmen der jährlichen Rechnungslegung **repetitive** Aufgabe. Anders als bei Optimierungsmodellen sind die im synthetischen Ansatz aufgeführten Daten **erfaßbar**, weil er auf den in der Automobilbranche üblichen Plangrößen Eroberungs- und Loyalitätsrate beruht. Da beide Größen aus Vorjahreswerten abgeleitet sind, findet eine Response-Funktion Eingang in die Methode. Die Budgets werden auf Modell- und Markenebene berechnet und bottom-up zusammengeführt. Die Arbeitsschritte sind insofern **beobachtbar**. Deshalb ist die Methode als standardisierbar einzustufen und bei den Importeuren einzusetzen.

## 2.4 Internationale Werbegestaltungsplanung

Bei der Entwicklung von Werbemitteln geht es zum einen um die Gestaltung formaler Elemente wie Bild, Schrift und Farben, zum anderen um die inhaltliche Präzisierung der Positionierung in Form einer Kernbotschaft.

Angesichts der Bedeutung der Werbung für den Markenaufbau hat die Kreativität bei der Werbemittelgestaltung einen hohen Stellenwert. Dem entgegen ist jedoch zu beobachten, daß viele internationale Kampagnen wenig kreativ sind. Inhaltsanalysen von Anzeigen belegen, daß in der Automobilwerbung bestimmte Werbebotschaften überdurchschnittlich häufig verwendet werden und oft mit den gleichen, stereotypen Bildmotiven besetzt werden (vgl. Clifton, R., 1997, S. 155; Dmoch, Th.; Wisniewski, F., 2000, S. 54).

Die Ursache liegt im Fehlen gesicherter Erkenntnisse zur interkulturellen Kommunikation. Aus dieser Unsicherheit heraus tendieren viele Kreative dazu, Anzeigenentwürfe um alle mutmaßlich kulturspezifischen Elemente zu reduzieren: das Fotomodell, die Frisur, das rote Kleid, die Art, wie der Tisch gedeckt ist etc. Daraus resultiert letztlich langweilige Werbung, die den Empfängern kaum noch ans Herz geht. Die Austauschbarkeit führt somit zu einem weitreichenden Werbewirkungsverlust.

Dem vorbeugend ist die Ideensuche breit anzulegen, weil nach Erkenntnissen der Kreativitätsforschung letztlich nur ein Bruchteil der Ideen zur Umsetzung geeignet ist. Außerdem ist die Werbegestaltungsplanung in Anlehnung an die Neuproduktentwicklung durch einen systematischen Auswahl- und Verbesserungsprozeß abzusichern (vgl. Esch, F.-R., 1998, S. 365 ff.). Dabei ist die Berücksichtigung von kulturellem Know-how für die Wirksamkeit internationaler Werbung besonders

wichtig. Entsprechende, heuristische Informationen liefern die Kulturanthropologie und die interkulturelle Psychologie sowie inhaltsanalytische Bestandsaufnahmen von Print- und elektronischen Medien (vgl. Kroeber-Riel, W., 1989, S. 256 ff.; Kroeber-Riel, W., 1993, S. 169 ff.). Weiterhin können empirische Daten über die in einer Bevölkerungsgruppe verbreiteten Bildvorstellungen die Ideenfülle steigern (vgl. Dmoch, Th., 1996, S. 33, vgl. hierzu ausführlich auch [www.dmoch.info](http://www.dmoch.info)). Eine andere Möglichkeit, die Ideenzahl zu erhöhen und kulturelles Know-how in den Entwicklungsprozeß einfließen zu lassen, besteht darin, Kreative aus verschiedenen Ländern mit der Werbegestaltung zu beauftragen. Beispielsweise besteht das **Audi Agency Network** aus fünf Agenturen in Deutschland, Italien, Großbritannien, Spanien und Frankreich. Es hat sich bewährt, weil es einem Kreativwettbewerb gleichkommt.

Auf die Ideensuche folgen die Reduktion auf geeignete Vorschläge nach den Kriterien Konkurrenzabgrenzung, Zielgruppenrelevanz, Verträglichkeit mit der Unternehmensphilosophie und Umsetzbarkeit, schließlich die Operationalisierung und systematische Überprüfung durch Werbetests. Die Testkriterien sollten sich an folgenden Markt- und Kommunikationsbedingungen orientieren (vgl. Esch, F.-R., 1998, S. 383):

- ♦ Die Werbung muß **aufmerksamkeitsstark** sein, damit sie sich angesichts der Informationsflut durchsetzen kann.
- ♦ Die Positionierung muß **schnell erkennbar** sein, weil auch Werbung für emotional stark involvierende Produkte wie Automobile vom Kontaktabbruch bedroht ist.
- ♦ Angesichts des flüchtigen Wahrnehmungsverhaltens sollte die Positionierung primär **visuell** vermittelt werden, weil Bilder



immer zuerst und meist auch länger betrachtet werden als Werbetexte. Dabei ist im Kontext der internationalen Werbung zu beachten, daß nicht nur der Text, sondern auch das Bild einer »Übersetzung« bedarf, weil sein Verständnis den Regeln der in der Zielgruppe verbreiteten Bildersprache unterliegt (vgl. Dmoch, Th., 1999, S. 180 f.).

Die Werbegestaltungsplanung ist eine **repetitive** Aufgabe. Die Güte der Arbeitsergebnisse ist in bezug auf Eigenständigkeit, Strategiekonformität und Werbewirkung **präzisionsierbar**. Jedoch ist der Arbeitsprozeß nicht in allen Schritten **beobachtbar**, wenn man die Konzeptentwicklung an Agenturen delegiert, die üblicherweise nicht derartige Schulterblicke zulassen. Insofern ist die Standardisierbarkeit der Werbegestaltungsplanung als kritisch einzustufen, wenn man diese nicht verhaltenswissenschaftlich absichert. Dazu ist Agenturerfahrung und Durchsetzungsmacht erforderlich, über die nicht alle Importeure verfügen.

### 2.5 Internationale Media-Planung

Unter Media-Planung subsumiert man Einzelentscheidungen über die Wahl eines Basis- und Zusatzmediums, d.h. auf welchem Weg die Werbemittel die Zielgruppe erreichen sollen, sowie über die Streuplanung, d.h. die zeitliche Verteilung, z.B. in bestimmten Fernsehprogrammen oder Zeitschriftentiteln (vgl. Sander, M., 1993, S. 280).

Die Standardisierung der Media-Planung ist problematisch, weil international vergleichbare Selektionskriterien fehlen. Eine Barriere stellt insbesondere die geringe Vergleichbarkeit der Medienlandschaft in Europa dar. Preise, Formate, Spotlängen und Buchungszeiträume unterscheiden sich von Land zu Land ebenso wie die Verkaufs- und Reservierungsgepflogenheiten (vgl. Landwehr, R., 1988, S. 50). Der

Standardisierung stehen einerseits rechtliche Beschränkungen bei der Belegung der verschiedenen Werbeträger entgegen, andererseits die unterschiedliche Mediennutzung in Europa. Ob die Konsumenten Fernsehen oder Zeitschriften bevorzugen, variiert mit ihrer Nationalität.

Die Wahl eines Basismediums ist auf Basis internationaler Lebensstilstudien möglich, weil sie wertvolle Hinweise auf die Mediennutzung der verschiedenen Zielgruppen geben (vgl. Stelzer, M., 1994, S. 152). Für die Streuplanung fehlen jedoch Leistungsdaten, weil es bislang keine internationalen Standards gibt. Deshalb ist das Know-how lokaler Media-Agenturen nach wie vor erforderlich und eine weitgehende Prozeßdifferenzierung nötig. Vor diesem Hintergrund empfehlen sich folgende Arbeitsschritte bei der internationalen Media-Planung (vgl. Streich, M., 1996, S. 70 ff.):

- 1) Internationale Media-Selektion gemäß streutechnischem Werbeziel (Frequenz, Reichweite) und Media-Nutzung:
  - länderspezifische Identifikation eines Basismediums;
  - Bildung von Ländergruppen

mit identischem Basismedium;

- 2) landesspezifische Streuplanung gemäß Kosten- und Leistungsrelation.

Die Möglichkeit, ausländische Konsumenten über das Satellitenfernsehen zu erreichen, wird unterschiedlich eingeschätzt, weil auch hier exakte Reichweitendaten fehlen (vgl. Streich, M., 1996, S. 197 f.).

Die Aufgabe der internationalen Media-Planung ist **repetitiv** und **beobachtbar**. Doch sind die notwendigen Informationen nicht **erfaßbar**, weil Leistungsdaten international nicht vergleichbar sind. Deshalb ist die internationale Media-Planung als nicht standardisierbar einzustufen.

### 2.6 Internationale Werbeerfolgskontrolle

Die Werbeerfolgskontrolle soll Aufschluß über die Wirksamkeit von Werbemitteln und damit das Ausmaß der Zielerreichung geben. Im Vorfeld der Schaltung sind Pretests gefragt, die eine Prognose der Werbewirkung erlauben.

Der Pretest zielt auf die Frage ab, ob die Konsumenten die beabsich-

Arbeitsschritte der Werbeplanung	Standardisierbarkeit	Aufgabenteilung	
		Hersteller	Importeure
1. Analyse der Ausgangssituation	x		x
2. Werbestrategieplanung • Zielgruppe • Werbeziele	x x	x x	x
3. Werbebudgetplanung	x		x
4. Werbegestaltungsplanung	x	x	
5. Media-Planung			x
6. Werbeerfolgskontrolle	x	x	

Abb. 3: Standardisierbarkeit und Aufgabenteilung der internationalen Werbeplanung



tigte Positionierung anhand der Entwürfe erkennen. Außerdem ist die Unterscheidbarkeit von der Konkurrenz zu prüfen. Probleme ergeben sich beim Test meist, wenn man Gruppendiskussionen durchführt. Zum einen entspricht die High-Involvement-Situation der Befragung nicht den tatsächlichen Kommunikationsbedingungen der Werbung. Sie induziert bei den Befragten eine Kritikbereitschaft, die nicht der Realität entspricht. Zum anderen beurteilen Konsumenten neue Werbekonzepte meist vor ihrem Erfahrungshintergrund, so daß neuartige Konzepte durchfallen (vgl. Esch, F.-R., 1998, S. 384 f.).

Grundsätzlich ist zu beachten, daß es nicht *den* Werbetest gibt, z.B. die in der Agenturpraxis verbreitete Gruppendiskussion. Vielmehr sind zur spezifischen Erfassung der Teilwirkungen der Werbung unterschiedliche Verfahren nötig (vgl. Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R., 2000, S. 134).

Im Rahmen der Prozeßstandardisierung sind geeignete Meßverfahren und -kriterien von Pre- und Posttests international zu vereinheitlichen, weil erst dann vergleichbare Ergebnisse über die Werbewirkung generiert werden können. Vergleichbarkeit ist gegeben, wenn die Meß-

verfahren valide und reliabel sind und die Ergebnisse übereinstimmend interpretiert werden (vgl. Landwehr, R., 1988, S. 51 f.).

Die Werbeerfolgskontrolle ist ein **repetitiver** Vorgang, die nötigen Informationen sind **erfaßbar** und die Arbeitsschritte **beobachtbar**. Wegen des dazu nötigen hohen Know-how kommt die Aufgabe dem Hersteller zu, Arbeitsschritte der Informationsbeschaffung und -aufbereitung in Kooperation mit den Importeuren zu entwickeln, die im Unternehmensverbund in Gestalt von Rahmenvorgaben eingesetzt werden.

### 3. Implementierung der internationalen Werbeplanung

Viele Arbeitsschritte der internationalen Werbeplanung sind standardisierbar (siehe *Abb. 3*).

Vordergründig begünstigt die zentralisierte Organisationsstruktur von Automobilherstellern, die mit einem Know-how-Vorsprung und höherer Personalkapazität verbunden ist, die Standardisierung der Werbeplanung. Dem steht entgegen, daß die Importeure in der Regel als Profit Center organisiert und dem Hersteller

nur in Hinblick auf das Gesamtergebnis rechenschaftspflichtig sind.

Vor diesem Hintergrund ist die Standardisierung der internationalen Werbeplanung durch die unter Umständen vehemente Ablehnung der Importeure bedroht – ein Effekt, der unter dem Schlagwort des »**Not-invented-here-Syndroms**« bekannt ist (vgl. Landwehr, R., 1988, S. 208). Dem kann eine eigens konzipierte, auf Kooperation ausgerichtete Einführungsplanung zur Prozeßstandardisierung vorbeugen. Dazu bieten sich Implementierungsverfahren wie globale Koordinationsgruppen oder das Lead-Country-Konzept an (vgl. Dmoch, Th., 2004b).

Der diesen Verfahren gemeinsame Gedanke der Kooperation beruht auf der Erkenntnis, daß der Dialog zwischen dem Hersteller und den Importeuren nicht das Ergebnis, sondern die Voraussetzung für die internationale Werbeplanung ist. Um mit den Worten von Stanley Pollitt, dem Vater der britischen Werbeplanung, zu sprechen: »Planning is creative thinking based on information« (Pollitt, S., 1984, S. 1).



## Literatur

- Bednarczuk, P. (1990): Strategische Kommunikationspolitik für Markenartikel in der Konsumgüterindustrie. Gestaltung und organisatorische Umsetzung, Offenbach 1990.
- Berndt, R. et al. (2003): Internationales Marketing-Management, 2. Auflage, Heidelberg, Berlin 2003.
- Bolz, J. (1992): Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, Darmstadt 1992.
- Bruhn, M. (1992): Werbung und Kommunikation für internationale Märkte, in: Kumar, B. N.; Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1992, S. 703-734.
- Clifton, R. (1997): International Account Planning, in: Cooper, A. (Hrsg.), How to plan advertising, 2. Auflage, London 1997, S. 137-159.
- de Mooij, M. K. (1991): Advertising worldwide: Concepts, Theories and Practice of international, multinational and global Advertising, New York 1991.



## Die Prozeßstandardisierung der internationalen Werbeplanung

- Dmoch, Th. (1996): Die Entwicklung standardisierbarer Bilder für die erlebnisorientierte Euro-Werbung, in: *Planung&Analyse*, 23. Jg. (1996), H. 4, S. 28-33.
- Dmoch, Th. (1999): Der Einfluß der Kultur auf die Standardisierbarkeit erlebnisbetonter Werbung, in: *Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 21. Jg. (1999), H. 3, S. 179-195.
- Dmoch, Th.; Wisniewski, F. (2000): Konkurrenzanalyse in der Werbung, in: *Planung&Analyse*, 27. Jg. (2000), H. 3, S. 50-55.
- Dmoch, Th. (2004a): Internationale Werbeplanung in der Automobilbranche, in: Zentes et al. (Hrsg.), *Außenhandel: Marketingstrategien und Managementkonzepte*, Wiesbaden 2004. (in Drucklegung)
- Dmoch, Th. (2004b): Implementation of international Account Planning, in: *Planung&Analyse*, 31. Jg. (2004), H. 3. (in Drucklegung)
- Esch, F.-R. (1998): Die Entwicklung von Werbekonzeptionen, in: Diller, H. (Hrsg.), *Marketingplanung*, München 1998, S. 359-398.
- Farbey, A. D. (2002): *How to Produce Successful Advertising: A Guide to Strategy, Planning and Targeting*, London 2002.
- Heise, G.; Hünerberg, R. (1995): Globale Segmentierung – Herausforderung für das Automobilmarketing, in: Hünerberg, R.; Heise, G.; Hoffmeister, M. (Hrsg.), *Internationales Automobilmarketing*, Wiesbaden 1995, S. 83-119.
- Kramer, S. (1991): *Europäische Life-Style-Analysen zur Verhaltensprognose von Konsumenten*, Hamburg 1991.
- Köhler, R. (1993): Kommunikationsmanagement im Unternehmen, in: Berndt, R.; Herrmanns, A. (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Kommunikation*, Wiesbaden 1993, S. 93-111.
- Kreutzer, R. (1989): Global Marketing. Ansatzpunkte und Erfolgsbedingungen, in: Raffée, H.; Wiedmann, H. P. (Hrsg.), *Strategisches Marketing*, Stuttgart 1989, S. 518-551.
- Kroeber-Riel, W. (1989): Das Suchen nach Erlebniskonzepten für das Marketing. Grundlage für den sozialtechnischen Forschungs- und Entwicklungsprozeß, in: Specht, G. (Hrsg.), *Marketing-Schnittstellen: Herausforderungen für das Management*, Stuttgart 1989, S. 247-263.
- Kroeber-Riel, W. (1992): Globalisierung der Euro-Werbung. Ein konzeptioneller Ansatz der Konsumentenforschung, in: *Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 14. Jg. (1992), H. 4, S. 261-266.
- Kroeber-Riel, W. (1993): *Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung*, München 1993.
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2000): *Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*, 5. Auflage, Stuttgart 2000.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (2003): *Konsumentenverhalten*, 8. Auflage, München 2003.
- Landwehr, R. (1988): *Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt*, Frankfurt 1988.
- Maddox, L. M. (1995): Global Communication in the Car industry, in: Hünerberg, R.; Heise, G.; Hoffmeister, M. (Hrsg.), *Internationales Automobilmarketing*, Wiesbaden 1995, S. 279-295.
- Müller, W. (1997): *Interkulturelle Werbung*, Heidelberg 1997.
- Naisbitt, J.; Aburdene, P. (1990): *Megatrends 2000*, Düsseldorf 1990.
- Nickel, O. (1995): *Bedeutung und Entwicklung der strategischen Werbeplanung in Deutschland*, Arbeitspapier Nr. 18 der Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, Paderborn 1995.



- o.V. (2003): Deutsche Autobauer stellen Auslandsgeschäft auf breite Basis, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, o. Jg. (2003). H. 284, S. 16.
- Pollitt, S. (1984): Strategic Planning, Vortrag anlässlich der Volkswagen Brand Manager Conference, Rom 1984.
- Sander, M. (1993): Der Planungsprozeß der Werbung, in: Berndt, R.; Herrmanns, A. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 261-284.
- Schwarz-Musch, A. (2003): Perspektiven der internationalen Kommunikationspolitik. Von der Standardisierung zur Integration. Wiesbaden 2003.
- Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (2001): Werbung. Eine Einführung, 5. Auflage, Stuttgart 2001.
- Stelzer, M. (1994): Internationale Werbung in supranationalen Fernsehprogrammen. Möglichkeiten und Grenzen aus Sicht der Werbetreibenden in Europa, Wiesbaden 1994.
- Streich, M. (1996): Internationale Werbeplanung. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der internationalen Werbebudgetierung, Heidelberg 1996.
- Szymanski, D. M. et al. (1993): Standardization versus adaption of international marketing strategy. An empirical investigation, in: Journal of Marketing, 57. Jg. (1993), H. 4, S. 1-17.
- Trommsdorff, V. (2003): Konsumentenverhalten, 5. Auflage, Stuttgart 2003.
- Waltermann, B. (1989): Internationale Markenpolitik und Produktpositionierung. Markenpolitische Entscheidungen im Europäischen Automobilmarkt, Wien 1989.
- Wildemann, H. (2003): Wider die Modellvielfalt in der Autobranche, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, o. Jg. (2003). H. 284, S. 18.
- www.dmoeh.info: Website mit Informationen zur internationalen Werbung und Datenbanken zum interkulturellen Assoziationsverhalten.
-