

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Dmoch, Thomas:

Interkulturelle Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen für die
Standardisierung erlebnisbetonter Werbung/Thomas Dmoch. - Als Ms. gedr. -
Aachen: Shaker, 1997

(Berichte aus der Betriebswirtschaft)

Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 1996

ISBN 3-8265-5548-1

Copyright Shaker Verlag 1997

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen
oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungs-
anlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Als Manuskript gedruckt. Printed in Germany.

ISBN 3-8265-5548-1

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 1290 • 52013 Aachen
Telefon: 02407/95 96 - 0 • Telefax: 02407/95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XV
A. Einführung	1
1. Fragestellung	1
2. Forschungsansatz.....	3
3. Aufbau der Arbeit.....	4
B. Theoretischer Teil	6
1. Internationale Standardisierung der Werbung	6
1.1 Grundlagen der Standardisierung	6
1.1.1 Definition des Standardisierungsbegriffs.....	6
1.1.2 Standardisierung der Werbung im Rahmen des internationalen Marketing... 9	
1.1.3 Bestimmungsfaktoren der Standardisierung	11
1.2 Daten der Standardisierung	16
1.2.1 Internationale Marktbedingungen	16
1.2.2 Internationale Kommunikationsbedingungen	18
1.2.2.1 Informationsüberlastung der Konsumenten	18
1.2.2.2 Erlebnisorientierung der Konsumenten	20
1.3 Ziele der Standardisierung.....	22
1.4 Standardisierte Umsetzung emotionaler Kernbotschaften.....	25
1.4.1 Definition des Emotionsbegriffs	25
1.4.2 Technik der Erlebnisvermittlung	28
1.4.3 Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften als Wirkungsvor- aussetzung ihrer standardisierten Umsetzung	32
1.4.4 Entwicklung bedeutungsähnlicher Umsetzungen	37
1.5 Zusammenfassung	42
2. Bestimmung der Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften	43
2.1 Grundlagen	43
2.1.1 Abgrenzung des Bedeutungsbegriffs	43
2.1.2 Dimensionen der Bedeutungsähnlichkeit: Extension und Intension	50
2.2 Gedächtnispsychologische Ansätze.....	52
2.2.1 Netzwerkmodell.....	52
2.2.2 Referenzmodell.....	59
2.2.3 Schemamodell.....	63
2.3 Operationalisierung der Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften	72

3. Kulturelle Einflüsse auf die Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften.....	80
3.1 Bestimmungsfaktoren der Kultur.....	80
3.2 Ansätze der interkulturellen Konsumentenforschung.....	85
3.3 Ansätze der interkulturellen Emotionsforschung.....	86
3.3.1 Überblick	86
3.3.2 Universalistische Emotionsmodelle.....	87
3.3.3 Relativistische Emotionsmodelle.....	92
3.4 Kulturelle Einflüsse auf die extensionale Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften	100
3.4.1 Überblick	100
3.4.2 Einfluß der Sprache	101
3.4.3 Einfluß der geographischen Lage	107
3.4.4 Einfluß des Alters	110
3.4.5 Einfluß des Geschlechts.....	111
3.4.6 Einfluß der Werte.....	112
3.4.7 Einfluß des Stimulusmaterials	116
3.4.7.1 Bildhaftigkeit der emotionalen Kernbotschaften	116
3.4.7.2 Intensität der emotionalen Kernbotschaften.....	118
3.4.7.3 Emotionale Kernbotschaften mit Bezug zu Ländern und Gebieten	119
3.5 Kulturelle Einflüsse auf die intensionale Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften.....	125
3.5.1 Überblick	125
3.5.2 Einfluß des Stimulusmaterials	127
3.5.3 Einfluß der Werte.....	132
3.6 Zusammenfassung	133
C. Empirischer Teil.....	134
1. Entwicklung von Instrumenten zur Bedeutungsmessung emotionaler Kernbotschaften.....	134
1.1 Anforderungen an die Messung in verschiedenen Kulturen.....	134
1.2 Messung über Wortassoziationstests	137
1.3 Messung nach der Technik des Semantischen Differentials.....	146
1.3.1 Untersuchungsdesign	146
1.3.2 Stimulusmaterial	150
1.3.3 Stichprobe.....	151
1.3.4 Durchführung der Untersuchung	152

1.3.5	Gütestest von Differentialen.....	153
1.3.5.1	Übersetzte Differentiale.....	153
1.3.5.2	Stimuluspezifische Differentiale.....	159
1.3.5.3	Graphische Differentiale.....	164
1.3.6	Diskussion der Ergebnisse.....	169
1.4	Zusammenfassung.....	170
2.	Untersuchung der extensionalen Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften in Deutschland, Frankreich und der Schweiz.....	171
2.1	Datenerhebung.....	171
2.1.1	Untersuchungsdesign.....	171
2.1.2	Stimulusmaterial.....	172
2.1.3	Stichproben.....	172
2.1.4	Durchführung der Untersuchung.....	173
2.2	Datenaufbereitung.....	174
2.3	Datenauswertung.....	175
2.3.1	Überblick.....	175
2.3.2	Ergebnisse der Hypothesentests.....	178
2.3.2.1	Einfluß des Geschlechts.....	178
2.3.2.2	Einfluß des Alters.....	180
2.3.2.3	Einfluß der Sprache.....	181
2.3.2.4	Einfluß der geographischen Lage.....	186
2.3.2.5	Einfluß der Werte.....	188
2.3.2.6	Einfluß des Stimulusmaterials.....	191
3.	Untersuchung der intensionalen Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften in Deutschland und Frankreich.....	197
3.1	Datenerhebung.....	197
3.1.1	Untersuchungsdesign.....	197
3.1.2	Stimulusmaterial.....	197
3.1.3	Stichproben.....	198
3.1.4	Durchführung der Untersuchung.....	198
3.2	Datenaufbereitung.....	199
3.3	Datenauswertung.....	200
3.3.1	Überblick.....	200
3.3.2	Ergebnisse der Hypothesentests.....	202
3.3.2.1	Einfluß des Stimulusmaterials.....	202
3.3.2.2	Einfluß der Werte.....	204
4.	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....	204

D. Pragmatischer Teil	210
1. Folgerungen für die internationale Werbung	210
2. Folgerungen für die interkulturelle Werbeforschung.....	216
3. Entwurf für die Umsetzung im Computer Aided Advertising System (CAAS)	218
3.1 Darstellung des CAAS.....	218
3.2 Empfehlungen für das Bildersuchsystem	222
3.2.1 Überblick zum Bildersuchsystem	222
3.2.2 Modul "Festlegung der Positionierung"	223
3.2.3 Modul "Suche nach Schemata"	232
3.3 Empfehlungen für das Diagnosesystem.....	237
4. Ausblick.....	240
E. Schlußbemerkungen	243
Literaturverzeichnis	246

Anmerkung: Die Daten der empirischen Untersuchungen finden sich in einem umfangreichen Anhang. Dieser Anhang kann am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken eingesehen werden. Dort ist auch das vollständige Datenmaterial sowohl in gedruckter, als auch in maschinenlesbarer Form (dBase-Format) archiviert.

A. Einführung

1. Fragestellung

Angesichts der stagnierenden und teilweise schrumpfenden Nachfrage ist seit Beginn der achtziger Jahre eine Globalisierung des Wettbewerbs auf nahezu allen Konsumgütermärkten zu verzeichnen. Dadurch wurde die unternehmerische Aufgabe, die eigene Marke von Konkurrenzangeboten durch Positionierung abzugrenzen, auf eine internationale Ebene transponiert. Zugleich rückte die Frage in den Mittelpunkt, ob die internationale Positionierung und ihre Umsetzung in der Werbung auf allen Ländermärkten standardisiert erfolgen kann. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist die Einschätzung, daß die standardisierte Positionierung erstens eine wichtige Voraussetzung für länderübergreifende Markenstrategien ist und zweitens ein hohes Potential zur Senkung der Werbekosten in sich birgt. Aufgrund dieser Argumente schreiben Praktiker der Standardisierung der Werbung einen in der Zukunft wachsenden Stellenwert zu (*Banerjee, 1994, S. 96; Bolz, 1992, S. 67*).

Zur internationalen Positionierung einer Marke erscheint insbesondere die Vermittlung von Emotionen zweckmäßig, weil diese Beeinflussungstechnik angesichts der Kommunikationsbedingungen in vielen Ländern geeignet ist, bei den Konsumenten Präferenzen für die Marke zu schaffen.

Auf welche Weise emotionale Kernbotschaften sprachlich und bildlich in standardisierte Werbemittel umzusetzen sind, liegt jedoch im Dunkeln, weil bislang nur wenig gesicherte Kenntnisse über die Ähnlichkeit der emotionalen Reaktionen von Konsumenten unterschiedlicher kultureller Herkunft bestehen. Dementsprechend fehlen den Kreativen in den Marketingabteilungen und Werbeagenturen Gestaltungsregeln für die Umsetzung internationaler Werbung (*Samiee, Roth, 1992, S. 11*). Offen sind insbesondere zwei Fragen:

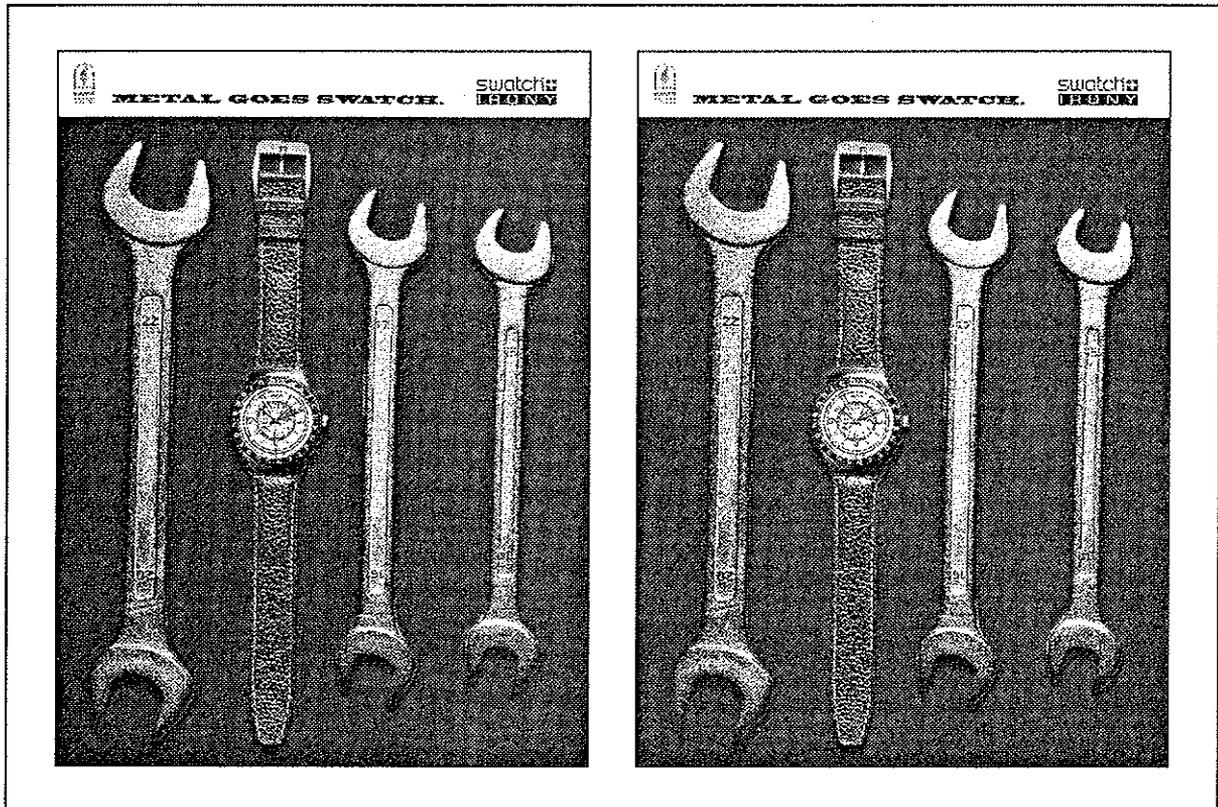
1. Gibt es emotionale Kernbotschaften, die bei Konsumenten unterschiedlicher kultureller Prägung mit ähnlichen Vorstellungen verknüpft sind und die deshalb standardisiert umgesetzt werden können?
2. Welche kulturellen Einflußgrößen bewirken eine Übereinstimmung in den von emotionalen Kernbotschaften ausgelösten Vorstellungen der Empfänger und zeigen damit die Reichweite ihrer Standardisierbarkeit in der Werbung an?

Weil zu beiden Themenbereichen kaum gesicherte Erkenntnisse vorliegen, sind die Kreativen bei der Gestaltung standardisierter Werbung auf Spekulationen über die Werbewirkung angewiesen. Dieses intuitive Vorgehen ist mit dem Risiko eines weitreichenden Wirkungsverlustes verbunden, weil es unsicher ist, ob die Marke durch die standardisierte Umsetzung in den Augen der Empfänger das intendierte emotionale Profil erhält.

Aus dieser Unsicherheit heraus werden häufig standardisierte Werbemittel entwickelt, die um alle mutmaßlich kulturspezifischen Elemente reduziert sind: das Fotomodell, die Frisur, das

rote Kleid, die Art, wie der Tisch gedeckt ist (Schalk, 1990, S. 158). Dieses simplifizierende Vorgehen ist mit der Gefahr einer "Aussagenbanalisierung" verbunden, die bewirkt, daß die Werbung den Empfängern kaum noch ans Herz geht (Tostmann, 1985, S. 57).

Abb. 1: Gefahr der "Aussagenbanalisierung" durch unprofessionelle Standardisierung der Werbung am Beispiel von Anzeigen aus Deutschland und Frankreich



Quelle: Swatch-SMH, Biel.

Die vorliegende Untersuchung soll die Frage beantworten, ob zwischen den Konsumenten unterschiedlicher kultureller Prägung Übereinstimmungen in der Gefühls- und Erfahrungswelt bestehen, die es ermöglichen, emotionale Kernbotschaften standardisiert umzusetzen. Insbesondere gilt es, jene kulturellen Einflußgrößen aufzudecken, anhand derer sich diese Übereinstimmungen abschätzen lassen.

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse sollen schließlich sozialtechnische Handlungsanweisungen zur standardisierten Umsetzung emotionaler Kernbotschaften formuliert werden, die im Hinblick auf das Ziel einschlägig sind, die Marke international zu positionieren.¹

¹ Unter der Sozialtechnik versteht man die Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten zur Beeinflussung von Menschen (vgl. Kroeber-Riel, 1992c, S. 32).

2. Forschungsansatz

Bislang sind die Beiträge der interkulturellen Konsumentenforschung zur Standardisierung der Werbung mangels theoretischer Grundlagen als bruchstückhaft einzustufen. Oft sind weder der Problembereich (die abhängigen Variablen), noch die Einflußgrößen (die unabhängigen Variablen) genau definiert (*Holz Müller, 1989, S. 1152; Samiee, Jeong, 1994, S. 210*).

Eine Eingrenzung erfuhr der Forschungsbereich im Zuge neuerer Erkenntnisse über die gedanklichen Reaktionen der Empfänger beeinflussender Kommunikation. Im Rahmen des sogenannten "cognitive-response-approach" der Werbeforschung (vgl. *Petty et al., 1981b*) zeigte sich, daß die gedanklichen Reaktionen der Empfänger einen wesentlichen Anteil an der Werbewirkung haben und kulturellen Variationen unterliegen.

Die gedanklichen Reaktionen der Empfänger auf eine Werbebotschaft bezeichnet man als ihre psychologische Bedeutung. Diese Größe ist eine wichtige abhängige Variable im Rahmen der Wahrnehmung von Werbung. Sie wirkt auch auf die der Wahrnehmung nachgelagerten Konstrukte der Informationsverarbeitung.

Das Konstrukt der psychologischen Bedeutung wurde von *Friedmann (1986)* in die Standardisierungsdebatte eingebracht und erstmals von *Kroeber-Riel (1992b)* zur empirischen Untersuchung der Gefühls- und Erfahrungswelten von Deutschen und Franzosen aufgegriffen, um ihre gedanklichen Reaktionen auf standardisierte Werbung abzuschätzen. Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung steht die Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften für Konsumenten unterschiedlicher kultureller Prägung. Sie ist hier die abhängige Variable.

Welche kulturellen Größen wirken nun auf die Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften? Anhaltspunkte zur Identifikation solcher unabhängigen Variablen liefern die Soziologie, die Kulturanthropologie und insbesondere die interkulturelle Psychologie. Diese Variablen sind im weiteren Sinne dem Konstrukt der Kultur zuzurechnen. Dieses Konstrukt wird in Anlehnung an den von *Triandis (1972b)* geprägten Begriff der subjektiven Kultur als komplexes System erachtet, innerhalb dessen Grenzen die Individuen übereinstimmende Vorstellungen von bestimmten Sachverhalten haben, die durch ihre soziale und physische Umwelt geprägt sind. Diese kognitionspsychologische Konzeption von Kultur bietet Anknüpfungspunkte zu dem in der Werbewirkungsforschung verbreiteten Informationsverarbeitungsansatz, dem auch der Verfasser verpflichtet ist.

In der vorliegenden Untersuchung werden einige "Kulturvariablen" aufgegriffen und Hypothesen über ihre Wirkungen auf die Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften für verschiedenen Empfängergruppen hergeleitet. Der hier gewählte Forschungsansatz ist insofern im Begründungszusammenhang angesiedelt und als interdisziplinär einzustufen.

Die empirische Überprüfung der Hypothesen steht unter der Prämisse, daß die betreffenden Konstrukte in den verschiedenen Gruppen grundsätzlich vergleichbar sind (ETIC-Ansatz). Dabei wird in Übereinstimmung mit weiten Bereichen der kognitiv orientierten psychologi-

schen Emotionsforschung ein sprachlicher Zugang zu der Gefühls- und Erfahrungswelt der Konsumenten gewählt. Dahinter steht die Annahme, daß Emotionen durch alltagssprachliche Gefühlsbegriffe bezeichnet werden können und entsprechende innere Vorstellungen auslösen, die durch bestimmte, ebenfalls verbale Methoden meßbar sind.

Im Unterschied zu den bekannten interkulturellen Studien der Emotionsforschung, z. B. zum emotionalen Ausdrucksverhalten (vgl. *Ekman*, 1973b) oder zum Prozeß der Entstehung von Emotionen (vgl. *Scherer et al.*, 1986), wird hier die abhängige Variable nicht vorab strukturiert, um eine Verzerrung durch die ebenfalls kulturgeprägten Vorannahmen des Forschers zu vermeiden. In der vorliegenden Untersuchung beruht die Bedeutungsanalyse von Emotionen und die Bestimmung ihrer Bedeutungsähnlichkeit auf Untersuchungen des Assoziationsverhaltens der Befragten. Dieses offene Erhebungsverfahren ist zweckmäßig, weil es keine Vorannahmen über die Struktur der Bedeutung erfordert. Auf diese Weise erhält man einen weitgehend unverzerrten Einblick in die Gefühls- und Erfahrungswelt der Befragten.

3. Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit umfaßt fünf Teile: Auf die Einführung folgt der theoretische Teil, an den sich der empirische und der pragmatische Teil anschließen. Die Arbeit endet mit den Schlußbemerkungen.

Im ersten Kapitel des **theoretischen Teils** (Kapitel B.1) erfolgt eine Darstellung der Rahmenbedingungen, die für die Standardisierung der internationalen Werbung gelten und die in vielen Ländermärkten für die emotionale Positionierung des Angebots sprechen. Als eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung der emotionalen Positionierung auf internationalem Niveau wird die Bedeutungsähnlichkeit der emotionalen Kernbotschaft identifiziert. In diesem Kapitel wird der Bedeutungsbegriff erläutert und dargestellt, wie sich aus der vergleichenden Bedeutungsanalyse emotionaler Kernbotschaften Hinweise zu ihrer standardisierten Umsetzung ergeben, die von den Empfängern der internationalen Zielgruppe eindeutig verstanden werden.

Das zweite Kapitel des theoretischen Teils beschäftigt sich mit der Eingrenzung der im Rahmen der Bedeutungsanalyse zu erhebenden Assoziationen der Empfänger, wobei in der Mehrdeutigkeit sprachlich formulierter Kernbotschaften und dem Fehlen natürlicher Schranken bei der Messung ihrer Bedeutungen ein elementares Problem liegt. Dieses läßt sich lösen, indem man zwischen der extensionalen und intensionalen Bedeutung unterscheidet. Während der Begriff der Extension die Bandbreite möglicher Umsetzungen einer emotionalen Kernbotschaft abdeckt, erstreckt sich die Intension einer emotionalen Kernbotschaft auf die Details einer bestimmten Umsetzung.

Diese Unterscheidung dient im folgenden als Denkraster zur Untersuchung und Eingrenzung der assoziativen Reaktionen auf emotionale Kernbotschaften. An ihm orientiert sich auch die anschließende Darlegung von Ergebnissen der Kognitionsforschung. Dabei handelt es sich

um Beiträge zu der Frage, wie die Bedeutungen von Emotionen durch bestimmte Bedeutungsmerkmale treffsicher zu erfassen sind. Auf der Grundlage dieser Beiträge erfolgt die Operationalisierung der Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften.

Im dritten Kapitel des theoretischen Teils werden jene Einflußgrößen erörtert, die auf die Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften einwirken und im weiteren Sinne dem Konstrukt der Kultur zuzurechnen sind. Anhand dieser Einflußgrößen läßt sich abschätzen, innerhalb welcher Grenzen eine hohe Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften zu erwarten ist. Diese Größen geben damit Hinweise darauf, wie die internationale Zielgruppe im Hinblick auf die Standardisierung der Werbung zu segmentieren ist. Ausgehend von Befunden aus Psychologie, Soziologie und Kulturanthropologie werden Hypothesen über Wirkungszusammenhänge zwischen diesen kulturellen Einflußgrößen und der extensionalen bzw. intensionalen Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften formuliert.

Das erste Kapitel des **empirischen Teils** (Kapitel C.1) hat die Entwicklung von Meßinstrumenten zum Inhalt, die zur Untersuchung der Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften in verschiedenen kulturellen Gruppen geeignet sind.

Die in dem folgenden Kapitel dargestellte Überprüfung der Hypothesen beruht auf der empirischen Datenerhebung mittels der im Pretest entwickelten Meßinstrumente. Die Datenerhebung und die Hypothesentests unterteilen sich dabei in die Untersuchung der extensionalen und der intensionalen Bedeutungsähnlichkeit emotionaler Kernbotschaften (vgl. die Kapitel C.2 und C.3).

Der **pragmatische Teil** beschäftigt sich mit der Übertragung der im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse auf die Praxis. Im ersten Kapitel (Kapitel D.1) werden auf der Grundlage der Ergebnisse aller Hypothesentests sozialtechnische Handlungsanweisungen zur standardisierten Umsetzung emotionaler Kernbotschaften formuliert und anhand von Beispielen erläutert.

Das zweite Kapitel widmet sich dem Einsatz der im Rahmen des Pretest entwickelten Meßinstrumente in der internationalen Marktforschung.

Im dritten Kapitel wird schließlich ein umfassender Katalog von Vorschlägen zur Modifikation des Computer Aided Advertising Systems (CAAS) im Hinblick auf seine Anwendbarkeit zur Entwicklung standardisierter Werbung erörtert. Es eignet sich besonders zum Transfer des im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gewonnenen Wissens in die Praxis.²

Der pragmatische Teil schließt mit dem Ausblick im vierten Kapitel.

² Das CAAS ist ein Expertensystem zur Beurteilung und Entwicklung von Werbung, das am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung (Prof. Dr. Kroeber-Riel) an der Universität des Saarlandes konzipiert wurde.

B. Theoretischer Teil

1. Internationale Standardisierung der Werbung

1.1 Grundlagen der Standardisierung

1.1.1 Definition des Standardisierungsbegriffs

Unter der Standardisierung der internationalen Werbung ist eine Strategie des internationalen Marketing zu verstehen, die in der Vereinheitlichung der internationalen Werbung besteht und auf deren Effizienzsteigerung abzielt.³

Die internationale Werbung zählt zu den Instrumenten der internationalen Kommunikationspolitik. Letztere umfaßt alle Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, Informationen über sein Angebot und sein Marketing in den in- und ausländischen Märkten zu vermitteln und die Empfänger im Dienste des Marketing zu beeinflussen (*Meffert, Althans*, 1982, S. 133).

Die Standardisierung erstreckt sich primär auf die Werbung, weil bei den übrigen Instrumenten der Kommunikationspolitik, z. B. der Öffentlichkeitsarbeit, der Verkaufsförderung oder dem persönlichen Verkauf, kaum die Möglichkeit zur Vereinheitlichung besteht. Diese Instrumente sind stark auf den persönlichen Kontakt ausgerichtet (*Bruhn*, 1992, S. 725 ff.). Dagegen bietet die Werbung die Möglichkeit zur Standardisierung, weil es sich um eine Form der einseitigen Kommunikation handelt, die zur Steuerung des Konsumentenverhaltens auf besondere Kommunikationsmittel (Werbemittel) zurückgreift, wie Plakate, Anzeigen, Radio- und Fernsehspots (vgl. *Kroeber-Riel*, 1991b, S. 164).

Man spricht von internationaler Werbung, wenn diese Werbemittel in mehreren Ländern eingesetzt werden, wobei sie auf die Eigenarten der Empfänger mehr oder weniger zugeschnitten sind.⁴ Sofern die Werbemittel bis auf die Übersetzung des Texts international einheitlich gestaltet sind, bezeichnet man sie als standardisiert. Unterscheiden sie sich international, spricht man von differenzierter Werbung (*Bruhn*, 1992, S. 707).⁵

Im Hinblick auf die Gestaltung der internationalen Werbung hat der Begriff der Standardisierung eine engere Bedeutung. Er erstreckt sich weniger auf marketingstrategische Gesichtspunkte, sondern kennzeichnet vielmehr eine Vereinheitlichung der Kernbotschaft bzw. deren Umsetzung in Werbemitteln.

³ Unter dem internationalen Marketing versteht man eine Strategie der Erschließung und Bearbeitung ausländischer Märkte durch Verlagerung von Produktion und Managementaufgaben ins Ausland mit oder ohne Direktinvestitionen. Das internationale Marketing umfaßt auch die auf das Warengeschäft ausgerichteten Aktivitäten des Exportmarketing (vgl. *Zentes*, 1988, S. 184).

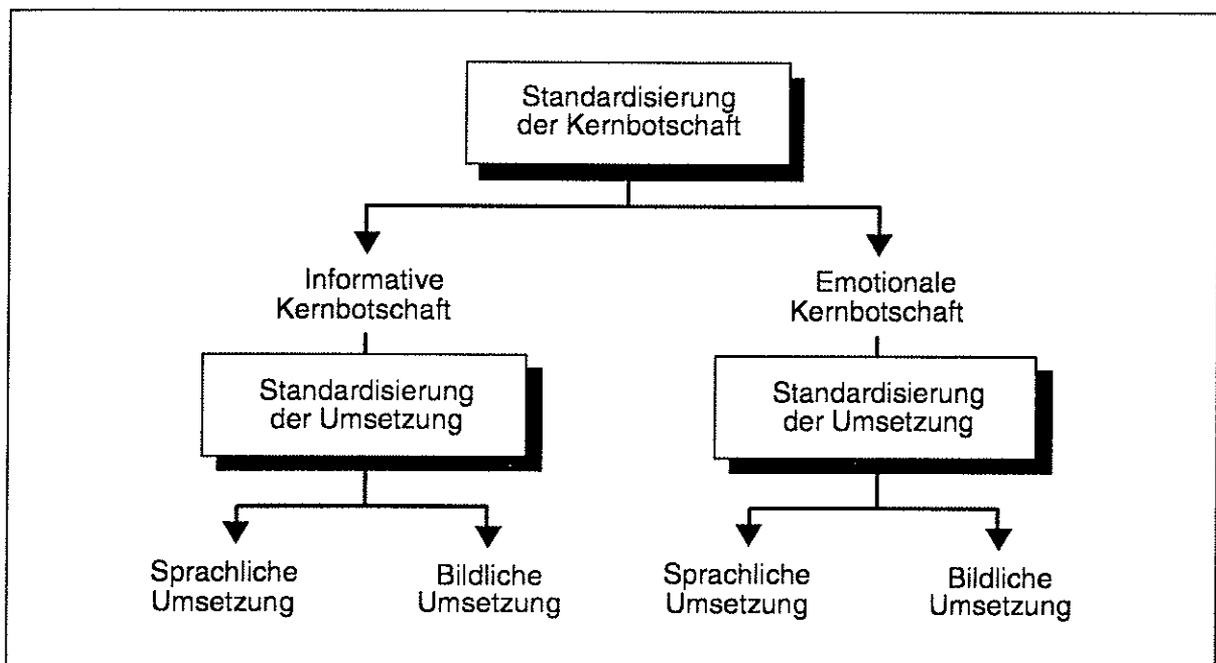
⁴ Diese Definition stellt einen Konsens der vielfältigen Ansätze dar (vgl. *Bruhn*, 1992, S. 707 f.; *Mooij, Keegan*, 1991, S. 11; *Moriarty, Duncan*, 1991, S. 335; *Rijkens, Miracle*, 1986, S. 3; *Vadar*, 1992, S. 7).

⁵ Einige Autoren bezeichnen auch jene einheitlich gestaltete Werbung als standardisiert, die sich an verschiedensprachige Empfänger gleicher Nationalität richtet, z. B. die Werbung für die verschiedenen Sprachgruppen in Belgien (vgl. *Killough*, 1983, S. 64).

Unter einer Kernbotschaft ist die Operationalisierung des Werbeziels zu verstehen.⁶ In Abhängigkeit vom Werbeziel enthält sie die wesentlichen Informationen oder emotionalen Appelle, die zum Produktkauf anregen sollen.⁷ Man kann sie mit der zentralen Aussage der Werbebotschaft gleichsetzen, die das Unternehmen für die Erfüllung des Werbeziels als am wichtigsten einschätzt und daher in ihrer Werbung herausstellt, z. B. *Frische* bei Duschkitteln (Tietz, Zentes, 1980, S. 231).

Die Standardisierung der internationalen Werbung lässt sich gedanklich in zwei Stufen unterteilen. Auf der ersten Stufe erfolgt die Standardisierung der Kernbotschaft, auf der zweiten die Standardisierung ihrer sprachlichen und bildlichen Umsetzung in Werbemittel.

Abb. 2: Zweistufige Standardisierung der internationalen Werbung



Quelle: Nach Kroeber-Riel, 1992a, S. 262.

Diese Unterscheidung ist insofern sinnvoll, als eine Kernbotschaft in verschiedenen Ländern durchaus grundsätzlich attraktiv sein kann, die Art ihrer Umsetzung aber wegen Verständnisunterschieden der Empfänger zu modifizieren ist. "(the central theme; Anm. d. Verf.) must be expressed in ways that will be understood as the advertiser intends; audiences don't interpret themes, they interpret their executions" (Domzal, Kernan, 1994, S. 30 f.). Es ist insofern schwer, die Standardisierung einer Kernbotschaft unabhängig von ihrer Umsetzung zu beurteilen. Deshalb soll unter der standardisierten Werbung die identische Umsetzung einer Kern-

⁶ Es handelt sich hier um psychologische, nicht um ökonomische Werbeziele (vgl. Schweiger, 1992, S. 1320).

⁷ Der Produktbegriff wird hier im weiteren Sinne verstanden, d. h. er gilt für Produkte und Dienstleistungen.

botschaft in Werbemitteln verstanden werden, die in verschiedenen Nationen verwendet werden (vgl. *Moriarty, Duncan*, 1991, S. 335; *Onkvisit, Shaw*, 1990, S. 99).⁸

Definition: Ein Werbemittel, das im Rahmen der internationalen Werbung eingesetzt wird, gilt als standardisiert, wenn dieselbe Kernbotschaft im Hinblick auf Bild und Text des Werbemittels identisch umgesetzt ist, wobei der Text übersetzt ist.

Die Kernbotschaft kann in einer sachlichen Eigenschaft des Produktes liegen, z. B. in der Sparsamkeit eines Automobils, aber auch in einer gefühlsmäßigen Eigenschaft, z. B. in dem Prestige, das dieses Produkt vermittelt. In Abhängigkeit davon, ob die Kernbotschaft primär auf sachliche oder primär auf gefühlsmäßige Eigenschaften des Produktes abstellt, spricht man von informativer oder emotionaler (erlebnisbetonter) Werbung. Die Grenzen zwischen informativer und emotionaler Werbung sind heute fließend, weil Informationen zunehmend emotional vermittelt werden (*Kroeber-Riel*, 1991c, S. 37 ff.; *Weinberg*, 1992b, S. 276).

Die folgenden Anzeigen sind Beispiele für die standardisierte Umsetzung einer informativen bzw. einer emotionalen Kernbotschaft in Deutschland und Frankreich.

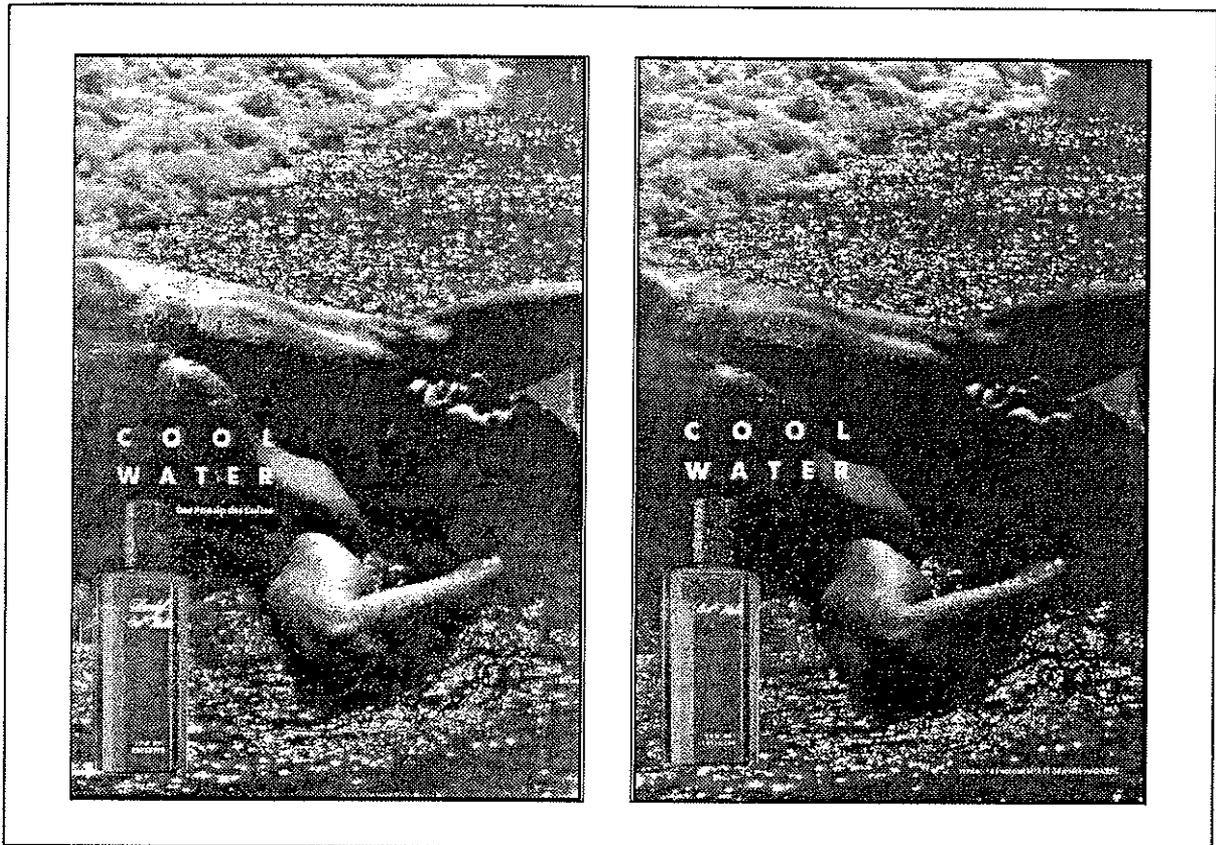
Abb. 3: Beispiel für die standardisierte Umsetzung einer informativen Kernbotschaft

The image shows two side-by-side advertisements for UPS. The left advertisement is in German and the right one is in French. Both advertisements feature a central image of a UPS airplane in flight, with a smaller image of a UPS truck below it. The German advertisement has a headline that reads: "DIE SCHNELLIGKEIT EINER ZUSTELLUNG BESTIMMT DIE KOSTEN. DESWEGEN BESTIMMEN SIE BEI UPS DIE SCHNELLIGKEIT." Below the images, there is a block of German text explaining the service and the UPS logo. The French advertisement has a headline that reads: "CHEZ UPS VOUS PAYEZ EN FONCTION DE L'URGENCE." Below the images, there is a block of French text explaining the service and the UPS logo.

Quelle: United Parcel Service, Bad Homburg.

⁸ Eine weitere Differenzierung des Standardisierungsbegriffs nach gestalterischen Kriterien (vgl. *Onkvisit, Shaw*, 1989b, S. 647; *Reiter, Santana*, 1992, S. 187) ist nicht sinnvoll, weil die Kernbotschaft im wesentlichen durch Bild und Text (Headline) vermittelt wird (vgl. *Kroeber-Riel*, 1991c, S. 165).

Abb. 4: Beispiel für die standardisierte Umsetzung einer emotionalen Kernbotschaft



Quellen: Horizont, 18.11.1994, Nr. 46, S. 44; Télévision, 24.7.1994, Nr. 30, S. 23.

1.1.2 Standardisierung der Werbung im Rahmen des internationalen Marketing

Die Vorteile standardisierter Werbung ergeben sich aus der internationalen Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit, mit der eine mehr oder weniger starke Standardisierung des internationalen Marketing einhergeht.

Unter der Standardisierung des internationalen Marketing versteht man eine Strategie, die unter einheitlicher Ausgestaltung von Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik auf die Bearbeitung mehrerer Ländermärkte ausgelegt ist (*Jain, 1989, S. 70*).

Die Gründe für die Standardisierung des internationalen Marketing werden unter den Schlagworten des "Globalisierungs-Push" und des "Globalisierungs-Pull" zusammengefasst. Zu ihnen zählen die Globalisierung der Märkte, der Branchen und des Wettbewerbs (vgl. *Meffert, Bolz, 1992, S. 659 f.*).

Die **Globalisierung der Märkte** wird durch die sogenannte Konvergenzthese beschrieben. Demnach ähneln sich die Konsumenten zunehmend in ihren Bedürfnissen sowie in der Bereitschaft, auf maßgeschneiderte Produkte zugunsten eines geringeren Preises zu verzichten. Zurückgeführt wird die weltweite Konvergenz des Konsumentenverhaltens auf die globale

Massenkommunikation, den internationalen Reiseverkehr, die Angleichung der Bildungssysteme sowie auf internationale technische Standards. Daraus leitet *Levitt* die Empfehlung ab, die internationale Marktbearbeitung zu standardisieren, um Wettbewerbsvorteile durch die Kostensenkung zu erzielen (vgl. *Elinder*, 1965, S. 7; *Killough*, 1983, S. 63 ff.; *Levitt*, 1983, S. 92 ff.).

Ausgehend von der Konvergenzthese erwartet man einen Nachfragesog nach standardisierten Produkten, den man als "Globalisierungs-Pull" bezeichnet (vgl. *Meffert*, *Bolz*, 1992, S. 660). Tatsächlich verzeichnen standardisierte Produkte wie Coca-Cola, Levis, American Express, Sony und Michael Jackson weltweite Erfolge, was als Indiz für die Richtigkeit der These gewertet wird (vgl. *Tostmann*, 1988, S. 24).

Die **Globalisierung der Branchen** ist primär auf den Kostendruck wegen stagnierender und sinkender Nachfrage zurückzuführen, die mit Beginn der achtziger Jahre zu einer Neuorientierung der Marktbearbeitung führte (vgl. *Meffert*, 1983, S. 200 f.). Eine der vor diesem Hintergrund entwickelten Strategien zielt auf die Kosten- bzw. Preisführerschaft des Unternehmens ab. Sie besteht in der Ausweitung der Produktion mit dem Ziel, Erfahrungs- und Lerneffekte zu nutzen, um trotz der auf den gesättigten Märkten kurzen Produktlebenszyklen die Entwicklungskosten zu amortisieren. Die Ausweitung der Produktion setzt die Erschließung neuer Märkte voraus, denn nur die Vermarktung auf internationalem Niveau garantiert ausreichend hohe Deckungsbeiträge (*Bolz*, *Meffert*, 1992, S. 8). In der Konsumgüterbranche führten die zur Durchsetzung dieser Strategie eingegangenen Unternehmenskooperationen zu einer Oligopolisierung des globalen Wettbewerbs (vgl. *Kelz*, 1989, S. 253).

Die **Globalisierung des Wettbewerbs** ist darauf zurückzuführen, daß viele Unternehmen angesichts der Globalisierung der Nachfrage und der Globalisierung der Branchen ihre Tätigkeit international ausrichten, weil die Strategie der Kosten- bzw. Preisführerschaft ihnen zugleich die Chance eröffnet, langfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Voraussetzung ist, daß es dem Unternehmen mit Neuprodukten gelingt, aufgrund eines zeitlichen Vorsprungs und internationaler Distribution technische Standards zu setzen. Konkurrierende Unternehmen werden dann gezwungen, entweder ihren Produktbereich aufzugeben oder sich den Standards des Marktführers anzupassen (vgl. *Kelz*, 1989, S. 253).

Gemeinsam bewirken die Globalisierung der Branchen und die Globalisierung des Wettbewerbs einen "Globalisierungs-Push".

Um Globalisierungsvorteile zu nutzen, stehen international tätigen Unternehmen mehrere Strategien zur Bearbeitung ausländischer Märkte offen. Man bezeichnet sie als Internationalisierungsstrategien. Internationalisierungsstrategien sind langfristige Verhaltenspläne zur Erreichung der Unternehmensziele auf Auslandsmärkten (*Meffert*, 1986, S. 690). Man unterscheidet vier grundlegende Internationalisierungsstrategien, die jeweils einen bestimmten Standardisierungsgrad der Werbung aufweisen (vgl. *Bruhn*, 1992, S. 705 f.):

1. Die **ethnozentrische Strategie** impliziert eine Ausweitung der ursprünglich nationalen Marktbearbeitungsstrategie auf ausländische Zielmärkte (Exportmarketing). Zugunsten einer starken Ausrichtung am Stammland werden nationale Eigenarten des ausländischen Zielmarktes vernachlässigt. Dementsprechend werden Werbemittel aus dem Stammland im Gastland adaptiert, d. h. neben der Übersetzung geringfügig verändert, um den lokalen Geschmack zu treffen. Das Werbeziel liegt bei dieser Strategie in der Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Marke.
2. Die **polyzentrische Strategie** geht mit einer Anpassung auf die Eigenarten der Gastländer einher. Mit der differenzierten Marktbearbeitung ist eine eigenständige Kommunikationspolitik verknüpft. Die Werbung liegt in der Verantwortung der Tochtergesellschaft. Werbemittel aus dem Stammland werden nicht übernommen. Ziel dieser Strategie ist es, der Marke ein bestimmtes Image zu verleihen. Dieses muß nicht mit dem des Stammhauses übereinstimmen.⁹
3. Die **regiozentrische Strategie** setzt die Identifikation von Zielmärkten voraus, deren Konsumenten einheitlich auf die Bearbeitung durch dasselbe Marketingmix reagieren. Über sie erstreckt sich die Standardisierung des Marketing. Ein Beispiel ist das Euro-Marketing. Das Ziel dieser Strategie besteht darin, der Firma bzw. Marke in allen Zielmärkten das gleiche Image zu verleihen.
4. Die **geozentrische Strategie** ist darauf ausgerichtet, Wettbewerbsvorteile durch eine Kosten- oder Qualitätsführerschaft auf dem Weltmarkt zu erlangen, indem der gesamte Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung und die sie begleitenden Informations-, Organisations- und Kontrollprozesse global ausgerichtet werden. Im Rahmen des globalen, standardisierten Marketing besteht das Ziel der internationalen Werbung im Aufbau eines weltweit einheitlichen Images.¹⁰

Ansatzpunkte zur Standardisierung der Werbung bieten sich bei der regiozentrischen und bei der geozentrischen Strategie. Über ihre Durchführbarkeit bestimmen mehrere Faktoren.

1.1.3 Bestimmungsfaktoren der Standardisierung

Grundsätzlich hat die Standardisierung der internationalen Werbung zwei Stoßrichtungen: Sie kann sich auf die Werbeprozesse oder auf die Werbeprogramme erstrecken. Auf eine einfache Formel gebracht ist die Programmstandardisierung auf den Markt gerichtet, die Prozeßstandardisierung auf das Innere des Unternehmens (*Kreutzer, 1987b, S. 168*).

⁹ Zum Begriff des Image vgl. Kapitel B.1.3.

¹⁰ Globalisierung und Standardisierung sind nicht miteinander gleichzusetzen. Während die Globalisierung der grundsätzlichen Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten auf den Weltmarkt entspricht, ist der Begriff der Standardisierung auf die einheitliche Gestaltung des internationalen Marketing beschränkt. Allerdings geht die Globalisierung der Unternehmenstätigkeit oft mit einem standardisierten Marketing einher (vgl. *Meissner, 1987, S. 155*).

Die Prozeßstandardisierung der internationalen Werbung besteht in der Vereinheitlichung von Planung und Kontrolle der Werbemaßnahmen sowie des sie begleitenden betrieblichen Informationsflusses (vgl. *Kreutzer*, 1989a, S. 529 ff.; *Meffert et al.*, 1986, S. 22 ff.). Die Programmstandardisierung, die man auch als inhaltliche Standardisierung bezeichnet, bezieht sich auf die Kernbotschaft und ihre Umsetzung in Werbemitteln (vgl. Kapitel B.1.1.1).

Die Standardisierbarkeit der internationalen Werbung ergibt sich in Abhängigkeit von den Globalisierungskräften ("Globalisierungs-Pull" und "Globalisierungs-Push") und vielfältigen Globalisierungsbarrieren. Sie wirken sowohl auf die Prozeß- als auch auf die Programmstandardisierung der Werbung. Dabei haben die Bestimmungsfaktoren der Prozeßstandardisierung besonders hohes Gewicht. Sie sind auch für die Programmstandardisierung relevant, weil die Prozeßstandardisierung eine Voraussetzung für die Standardisierung der Programme ist (vgl. *Kreutzer*, 1987b, S. 168).

Als wichtigstes Argument für die Standardisierung gilt die **Kostensenkung**, die sowohl im Hinblick auf die Werbeprozesse als auch die Werbeprogramme erzielbar ist (vgl. *Moriarty, Duncan*, 1991, S. 314; *Onkvisit, Shaw*, 1990, S. 103). Möglichkeiten zur Kostensenkung bestehen bei der Konzeption und Produktion von Werbemitteln sowie beim Mediaeinkauf. Bei der Konzeption von Werbemitteln können Gelder gespart werden, indem nur einer Agentur die Entwicklung der internationalen Werbung übertragen wird, statt Agenturen in jedem Zielmarkt zu beauftragen. Aus dem gleichen Grund werden national bereits erfolgreiche Werbekampagnen auf ausländische Märkte übertragen. Gute Ideen werden wiederholt genutzt. Auch lassen sich die Kosten für die Produktion durch mehrfache Nutzung von Vorlagen reduzieren, z. B. durch Produktion eines TV-Spots für alle europäischen Länder. Schließlich ergeben sich Kostenvorteile durch Rabatte, die bei internationaler Belegung bestimmter Werbeträger, z. B. Zeitschriftenkombinationen, eingeräumt werden (*Fuchs*, 1995, S. 433). Rabatte sind jedoch nur begrenzt erhältlich, weil der Mediaverkauf kaum zentralisiert ist (*Mooij, Keegan*, 1991, S. 136).

Andererseits bestehen zahlreiche Argumente gegen die Standardisierung der internationalen Werbung. Sie beziehen sich vorwiegend auf die Prozeßstandardisierung, gelten aber wegen deren weitreichender Wirkung letztlich auch für die Programmstandardisierung.

Das erste Argument gegen die Standardisierung der Werbung bezieht sich auf die **unbewiesene Kosteneffizienz**. Ob die Standardisierung der Werbung tatsächlich zu einer Kostensenkung führt, ist, abgesehen von dem grundsätzlichen Problem der Zurechenbarkeit von Werbemaßnahmen zu ökonomischen Zielgrößen, deshalb fragwürdig, weil die Opportunitätskosten nicht in das Kalkül eingehen. Verzichtet man darauf, bestimmte Marktsegmente durch differenzierte Werbung anzusprechen, besteht das Risiko, daß die Kostensenkung den entgangenen Gewinn nicht aufwiegt. Dies ist insofern wahrscheinlich, als die eingesparten Produktionskosten in manchen Fällen nur einen geringen Anteil an den Gesamtkosten der Werbung

ausmachen. Vermutlich lohnt sich nur die Standardisierung von TV-Spots, weil ihre Produktionskosten besonders hoch sind (*Moriarty, Duncan, 1991, S. 136*).

Entkräftet wird das Argument der Kostensenkung auch dadurch, daß wissenschaftliche Untersuchungen bislang nicht belegen konnten, daß die Standardisierung der internationalen Werbung kosteneffizient ist (*Onkvisit, Shaw, 1987, S. 51*).¹¹ Weiterhin sind Berichte von Praktikern über Kosteneinsparungen durch standardisierte Werbung widersprüchlich (*Kelz, 1989, S. 257*). Eine jüngere Erhebung unter Managern internationaler Unternehmen der Konsumgüterbranche ergab, daß die Befragten der Standardisierung der Kommunikationspolitik sogar einen negativen Einfluß auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens zuschreiben. Dieses Ergebnis ist allerdings vorsichtig zu bewerten, weil es aus der bisherigen Managementpraxis abgeleitet ist. Bislang verfügen die Manager kaum über entsprechende Erfahrungen, weil die Kommunikationspolitik ihrer Unternehmen in den seltensten Fällen standardisiert ist (vgl. *Bolz, 1992, S. 67, S. 197*).

Angesichts dieser Ergebnisse ist das Argument der Kostensenkung durch Standardisierung als wenig gesichert einzustufen. "Harte" Daten über die Vorteilhaftigkeit dieser Strategie fehlen.

Weitere Argumente gegen die Standardisierung der internationalen Werbung ergeben sich aus rechtlichen Beschränkungen, Schwierigkeiten bei der Mediaplanung sowie Barrieren in der Unternehmensorganisation. Diese Hemmnisse betreffen die Prozeßstandardisierung der internationalen Werbung.¹²

Rechtliche Grenzen der Standardisierung bestehen in den zahlreichen Werbebeschränkungen. Die werberechtlichen Bestimmungen unterscheiden sich zwischen den einzelnen Ländern erheblich. Selbst in der Europäischen Union besteht trotz der Bemühungen zur Harmonisierung kein einheitliches Werberecht. Statt dessen beschneiden vielfältige nationale Gesetze und zahlreiche Einzelregelungen den Gestaltungsspielraum standardisierter Werbung (*Dibb et al., 1994, S. 126 f.; Reese, 1994*). Diese Beschränkungen dienen vorwiegend dem Verbraucherschutz, weisen gelegentlich aber auch protektionistische Züge auf. So verbieten manche Länder den Import von Werbemitteln (*Onkvisit, Shaw, 1989b, S. 650*). Zudem bestehen neben den staatlichen Normen unterschiedliche Vereinbarungen der freiwilligen Selbstkontrolle seitens der Werbewirtschaft (*International Chamber of Commerce, 1987*).¹³ Die unübersichtliche Rechtslage führt zu einer erheblichen Planungsunsicherheit.

¹¹ Empirische Untersuchungen zur ökonomischen Effizienz der Werbeprozessstandardisierung stammen von *Samiee & Roth (1992)* sowie von *Szymanski et al. (1993)*. *Szymanski et al.* konnten durch ihre Analyse der PIMS-Daten von Unternehmen aus Kanada, den USA und 15 europäischen Staaten nicht belegen, daß standardisierte Werbung kostengünstiger ist als differenzierte Werbung (vgl. 1993, S. 11).

¹² Der Standardisierbarkeit der Werbeprozesse wurde im Gegensatz zu der Standardisierbarkeit der Werbeprogramme in der Marketingliteratur eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet (vgl. *Mooij, Keegan, 1991*).

¹³ Eine ausführliche Darstellung der rechtlichen Beschränkungen weltweiter Werbung gibt *Sundberg-Baudot (1989)*. Zu den Werberestriktionen in Europa vgl. *Paefgen (1989)*.

Schwierigkeiten bei der Mediaplanung ergeben sich aus der geringen Vergleichbarkeit des Medienangebotes.¹⁴ Mediaplaner überschauen die europäische Medienlandschaft kaum. Preise, Formate, Größen, Spotlängen und Buchungszeiträume unterscheiden sich von Land zu Land ebenso wie die Verkaufs- und Reservierungsgepflogenheiten. Wegen der geringen Koordination gilt dies auch für das Satellitenfernsehen (*Moriarty, Duncan, 1991, S. 333*).

Der Standardisierbarkeit der internationalen Werbung stehen einerseits rechtliche Beschränkungen bei der Belegung der verschiedenen Werbeträger entgegen (vgl. *Schlotthöfer, 1995, S. 44*), andererseits das unterschiedliche Medienverhalten der Konsumenten in Europa. Ob die Konsumenten elektronische oder gedruckte Medien als Informationsquelle bevorzugen, variiert mit ihrer Nationalität (*Guillée, 1990, S. 280 ff.*). Verlässliche Daten über Nutzung und Reichweiten der Werbeträger liegen jedoch nicht vor. Damit liegt im Dunkeln, wie wirkungsvoll diese Werbeträger im Ländervergleich sind. In der Praxis geht man davon aus, daß es bislang kein europaweit nutzbares Basismedium gibt. Bei Euro-Kampagnen arbeitet man deshalb häufig mit unterschiedlichen Werbeträgern, um die Zielgruppe zu erreichen (*Dibb et al., 1994, S. 129; Wickmann, 1990, S. 144*).

Die Möglichkeit, ausländische Konsumenten aufgrund von Überreichweiten terrestrischer Fernsehsender zu erreichen, wird unterschiedlich eingeschätzt. Ein abschließendes Urteil ist nicht möglich, weil Daten über diesen sogenannten Media-Overspill unvollständig sind (*Fuchs, 1995, S. 433; Bruhn, 1992, S. 725*).

Weiterhin behindern **Barrieren in der Unternehmensorganisation** die Prozeßstandardisierung der Werbung (*Banerjee, 1994, S. 108*). Als Ursprung vieler Konflikte gilt die Zentralisierung der Entscheidungsgewalt, die die Prozeßstandardisierung begleitet. Dabei beschreibt die Zentralisierung das Ausmaß, in dem die Entscheidungsmacht über die Werbeplanung in einer Hand gebündelt wird (*Meffert, Bolz, 1992, S. 676*).

Im Rahmen regiozentrischer oder geozentrischer Internationalisierungsstrategien erhält häufig eine bestimmte Gesellschaft des Unternehmens die regionale oder weltweite Entscheidungsmacht über die Marketingplanung für ein Produkt oder eine Produktgruppe. Dieses Vorgehen bezeichnet man als Lead-Country-Konzept. Die von der Gesellschaft erarbeiteten Pläne sind verbindliche Grundlage der Marktbearbeitung in allen dem Lead-Country zugeordneten Ländern, z. B. übernimmt die Muttergesellschaft die Koordination der Werbeaktivitäten aller Tochtergesellschaften (vgl. *Kreutzer, 1987a, S. 416 ff.*).

Mit dem Lead-Country-Konzept geht die Entmachtung lokaler Manager einher. Der Erfolg dieses Vorgehens hängt deshalb stark davon ab, ob die Partizipation der Mitarbeiter weiterhin gegeben ist, denn häufig sabotieren die Manager nationaler Niederlassungen und Werbeagen-

¹⁴ Der Mediaplanung kommt die Aufgabe zu, das Mediabudget im Rahmen einer Werbekampagne nach räumlichen, sachlichen und zeitlichen Kriterien auf die einzelnen Werbeträger (Fernsehen, Radio, Zeitungen, etc.) zu verteilen. Ihr Ziel besteht in der Maximimierung der Werbewirkung (vgl. *Zentes, 1988, S. 291*).

turen aus Voreingenommenheit die zentrale Werbeplanung des Lead-Country-Teams (*Bruhn*, 1992, S. 728 ff.). Diese Voreingenommenheit ist ein Beispiel für das "Not-invented-here-Syndrom" (*Moriarty, Duncan*, 1991, S. 334).

Dieses Problem betrifft nicht nur das werbetreibende Unternehmen selbst, sondern auch seine Zusammenarbeit mit den Werbeagenturen (vgl. *Vadar, Paliwoda*, 1993, S. 61). Gegenüber den Agenturen ist die Standardisierung internationaler Kampagnen häufig schwer durchzusetzen, weil sie bemüht sind, unter dem Deckmantel kultureller Anpassung möglichst viel selbst zu gestalten (*Kroeber-Riel*, 1992b, S. 266).

Während diese Begrenzungen im Hinblick auf Werberecht, Mediaplanung und Unternehmensorganisation die Prozeßstandardisierung betreffen, bezieht sich die in der Literatur häufig geäußerte Kritik an der Konvergenzthese auf die Standardisierbarkeit der Werbeprogramme.

Tatsächlich ist die **Validität der Konvergenzthese** fragwürdig. Kritiker der Standardisierung verweisen auf Unterschiede in Verhalten, Geschmack und wirtschaftlichem Entwicklungsstand, angesichts derer die internationale Werbung auf jeden Ländermarkt zugeschnitten sein sollte. Sie führen zu Recht an, daß die Konvergenzthese nicht auf empirische Beobachtungen zurückgeht und wenig spezifiziert ist. Es liegt im Dunkeln, welche Bedürfnisse universal sind und wie die internationale Werbung sie ansprechen sollte (vgl. *Boddewyn et al.*, 1987, S. 69 ff.; *Douglas, Wind*, 1987, S. 21; *Onkvisit, Shaw*, 1987, S. 52).

Allerdings ist den Verfechtern einer Differenzierung der internationalen Werbung entgegenzuhalten, daß ihre Argumente auf dem Vergleich von Entwicklungs- und Schwellenländern beruhen, während sich die Befürworter der Standardisierung auf industrialisierte, meist westeuropäische Länder beziehen (vgl. *Douglas, Wind*, 1987, S. 21). Wegen dieser unterschiedlichen Ansatzpunkte fällt es schwer, die Argumente gegeneinander abzuwägen.¹⁵

Mittlerweile ist die eher als dogmatisch einzustufende Auseinandersetzung über die Extreme der internationalen Marktbearbeitung einer kritischen Sichtweise gewichen. Weder ist eine völlige Standardisierung der Werbung realisierbar, noch ist eine komplette Differenzierung zweckmäßig (*Meffert, Bolz*, 1992, S. 658).

Während die ursprüngliche These einer **globalen** Marktunifizierung nicht haltbar ist, geht man heute davon aus, daß es länderübergreifende Verbrauchersegmente gibt, die sich im Hinblick auf das Konsumverhalten stärker ähneln als dies für Segmente desselben Landes gilt. Beobachten läßt sich diese segmentspezifische Konvergenz an den sich angleichenden soziodemographischen Strukturen in den Ländern der Triade Nordamerika, Westeuropa und Japan (*Malhotra et al.*, 1992, S. 81). Auch verfügen die Konsumenten dieser drei Regionen über eine ähnlich hohe Kaufkraft. Besonders lukrativ sind die westeuropäischen Märkte, weil sie die übrigen Länder der Triade im Hinblick auf die Bevölkerungszahl weit übertreffen

¹⁵ Die Diskussion über die Standardisierbarkeit der Werbung ist auch deshalb fruchtlos, weil sich sowohl Gegner als auch Befürworter kaum auf empirische Daten stützen (vgl. *Onkvisit, Shaw*, 1990, S. 101).