

Joachim Zentes/Dirk Morschett/  
Hanna Schramm-Klein (Hrsg.)

# Außenhandel

Marketingstrategien und  
Managementkonzepte



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

**Prof. Dr. Joachim Zentes** ist Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.)  
an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

**Dr. Dirk Morschett** ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Institut für Handel & Inter-  
nationales Marketing (H.I.MA.) an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

**Dr. Hanna Schramm-Klein** ist Wissenschaftliche Assistentin und Habilitandin am Institut für Handel  
& Internationales Marketing (H.I.MA.) an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

1. Auflage Juli 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Barbara Roscher / Renate Schilling

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Ver-  
wertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zu-  
stimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk  
berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im  
Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher  
von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Lengericher Handelsdruckerei, Lengerich

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-409-12511-6

# 1 Automobilwerbung im Zeichen der Globalisierung

## 1.1 Globalisierungsstrategien der Automobilbranche

Die Automobilbranche ist traditionell durch ihre internationale Geschäftstätigkeit gekennzeichnet. Diese Ausrichtung wird seit Beginn der achtziger Jahre von tief greifenden Veränderungen begleitet, die auf die Globalisierung der Märkte, der Branche und des Wettbewerbs zurückzuführen sind (Meffert/Bolz 1992, S. 659f.).

Die **Globalisierung der Märkte** wird gemäß der sog. Konvergenzthese damit begründet, dass sich die Konsumenten zunehmend in ihren Bedürfnissen ähneln, insbesondere in der Bereitschaft, auf maßgeschneiderte Produkte zu Gunsten eines günstigeren Preises zu verzichten. Zurückgeführt wird dieser Trend auf die globale Massenkommunikation, den internationalen Reiseverkehr, die Angleichung der Bildungssysteme sowie auf die Vereinbarung weltweiter technischer Standards. Auf Grund dessen erwartet man einen Nachfragesog nach standardisierten Produkten (Levitt 1983, S. 92ff.).

Die **Globalisierung der Branchen** ist mit dem Kostendruck zu erklären, der auf die seit Mitte der achtziger Jahre stagnierende Nachfrage in den Triademärkten zurückzuführen ist. Die Automobilbranche reagierte auf diese Entwicklung mit der Erschließung von Wachstumsmärkten in Südamerika, Osteuropa und Asien sowie der Produktionsverlagerung in weniger lohnkostenintensive Länder. Seitdem erhöhte sich die Exportquote der deutschen Automobilhersteller von 30 % auf über 70 % (o.V. 2003, S. 16).

Die **Globalisierung des Wettbewerbs** ist darauf zurückzuführen, dass viele Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit regional ähnlich streuen und dabei in vielen Ländern die gleichen Konkurrenten treffen. Vor diesem Hintergrund wurde es vordringlich, die eigene Marke nunmehr international zu positionieren (Bolz/Meffert 1992, S. 9).

Die Werbung hat im Dienste der Positionierung die Aufgabe, die Konsumenten in ihrer Markenwahrnehmung so zu beeinflussen, dass die Marke

- in ihren Augen so attraktiv ist und
- gegenüber konkurrierenden Angeboten so abgegrenzt wird,
- dass sie diesen vorgezogen wird (Kroeber-Riel/Esch 2000, S. 47).

In der Automobilbranche hat die internationale Positionierung einen hohen Stellenwert, weil sie eine wichtige Voraussetzung für länderübergreifende Markenstrategien ist. Die Globalisierung der Marktbearbeitung ist insofern nicht nur mit vermehrten

Werbeaktivitäten verknüpft, sondern auch mit der Frage, ob die internationale Positionierung eines Modells einheitlich erfolgen kann (Waltermann 1989, S. 11). Diese Überlegung steht im Kontext bestimmter Strategien der Auslandsmarktbearbeitung (Bruhn 1992, S. 705):

- Die ethnozentrische Strategie besteht in der weitgehend unveränderten Ausweitung der nationalen Marktbearbeitung auf das Ausland (Exportmarketing). Man intendiert dieselbe Positionierung.
- Bei der polyzentrischen Strategie erfolgt im Zuge einer differenzierten Marktbearbeitung eine landesspezifische Positionierung, um den Gegebenheiten des Gastlandes gerecht zu werden.
- Die regiozentrische Strategie setzt die Identifikation einer Gruppe von Märkten voraus, deren Konsumenten auf dieselbe, standardisierte Werbung so reagieren, dass es dort zu einer identischen Markenpositionierung kommt. Ein Beispiel ist das Euro-Marketing.
- Die geozentrische Strategie ist darauf ausgerichtet, Wettbewerbsvorteile auf dem Weltmarkt zu erlangen, indem der gesamte Prozess der betrieblichen Leistungserstellung unter Nutzung von Standortvorteilen global angelegt ist. Das Ziel dieser Strategie besteht darin, die Marke weltweit identisch zu positionieren.

Diese Strategien skizzieren das Spannungsfeld, in dem sich das internationale Automobilmarketing befindet, nämlich zwischen der Notwendigkeit differenzierter Marktbearbeitung einerseits und dem Zwang zur Kostenreduktion durch Standardisierung andererseits.

Unter der Standardisierung der Marktbearbeitung ist eine Strategie des internationalen Marketing zu verstehen, die in der länderübergreifenden Vereinheitlichung der Marketingaktivitäten besteht und auf deren Effizienzsteigerung abzielt. Dabei ist die Diskussion heute primär auf die internationale Werbung konzentriert, weil man ihrer Standardisierung ein besonders hohes Kostensenkungspotenzial zuschreibt (Bolz 1992, S. 67).

Unter internationaler Werbung versteht man eine Form der einseitigen Kommunikation über die Grenzen eines Landes hinaus, die zur Steuerung des Konsumentenverhaltens bestimmte Werbemittel nutzt, z.B. Anzeigen und TV-Spots. Man spricht von standardisierter Werbung, wenn ein Werbemittel in verschiedenen Ländern identisch umgesetzt wird.

Abbildung 1: Standardisierte Werbeanzeigen für den Škoda Superb aus Großbritannien und Deutschland

SIMPLY CLEVER



**DO YOU KNOW THAT GREAT FEELING OF BEING UNDER-ESTIMATED? NOW YOU CAN GET IT AS A CAR.**

**COMING-HOME-FUNCTION, BOARDING-SPOTS IN THE SIDEVIEW MIRROR, OSCILLATING OF THE LEG ROOM, CLIMATE CONTROLLED TRAPDOOR, CLIMATE CONTROLLED GLOVE COMPARTMENT, FOLDABLE HOOKS IN THE ROOF, FOOTBOARD IN THE PASSENGER SEAT, WETCASE IN THE REAR DOOR, REFRIGERATOR IN REAR SEATS.**

**Even big is details.**

Škoda Superb. If you really want to go into detail, we recommend test driving a Škoda Superb. Visit your local Škoda Dealer, [www.skoda-auto.com](http://www.skoda-auto.com) or call Škoda-Auto-InfoLine 800 160 606.

SIMPLY CLEVER



**KENNEN SIE DAS GUTE GEFÜHL, UNTERSCHÄTZT ZU WERDEN? GIBT ES JETZT ALS AUTO.**

**FOOTBOARD IM BEFÄHRERFÜßFELD, BOARDING-SPOTS IM AUSSENERSPIEGEL, KLIMAKONTROLLETES TRAPDOOR, KLIMAKONTROLLETES GLOVEFACH, KLIMAKONTROLLETES KOFFERFACH, KLIMAKONTROLLETES BEIFÄHRERFUßFELD, KLIMAKONTROLLETES BEIFÄHRERFUßFELD, KLIMAKONTROLLETES BEIFÄHRERFUßFELD, KLIMAKONTROLLETES BEIFÄHRERFUßFELD.**

**Wahren Größe zeigt sich im Detail.**

Škoda Superb. Wenn Sie richtig ins Detail gehen wollen, so empfehlen sich eine Probefahrt im Škoda Superb zwischen Sie Ihren Škoda-Partner, [www.skoda-auto.com](http://www.skoda-auto.com) oder rufen Sie Škoda-Auto-InfoLine 800 160 606.

Quelle: ŠkodaAuto A.S.

Bei der Standardisierung der internationalen Werbung sind zwei Stoßrichtungen zu unterscheiden (Kroeber-Riel 1992, S. 262):

- Die Programmstandardisierung erstreckt sich auf die formal und inhaltlich identische Gestaltung international eingesetzter Werbemittel.
- Die Prozessstandardisierung besteht in der Vereinheitlichung von Arbeitsabläufen der Planung, Realisation und Kontrolle der Werbung sowie des diese Arbeitsabläufe begleitenden Informationsaustausches und der Führung der beteiligten Mitarbeiter.

Auf eine einfache Formel gebracht ist die Programmstandardisierung auf den Markt gerichtet, während die Prozessstandardisierung auf den Innenbereich des Unternehmens abzielt (Kreutzer 1987, S. 168).

Neuere Ergebnisse legen nahe, dass die Programmstandardisierung weniger Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat als erwartet. So scheint standardisierte Werbung letztlich nicht kostengünstiger zu sein, zumal die Produktionskosten ohnehin nur einen geringen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen (Szymanski/Bharadwaj/Va-

randarajan 1993, S. 11). Auch scheint standardisierte Werbung angesichts international unterschiedlicher Markt- und Kommunikationsbedingungen nicht geeignet zu sein, die Marke optimal zu positionieren (Schwarz-Musch 2003, S. 91f.).

## 1.2 Planung der internationalen Werbung

Die Entwicklung von Werbemitteln erfolgt idealerweise in einem mehrstufigen Arbeitsprozess, der sich über die Analyse der Ausgangssituation, die Definition der Werbeziele, die Umsetzung unter gegebenen Budgetrestriktionen und die Kontrolle der Zielerreichung erstreckt (Köhler 1993, S. 93). Der planerische Aspekt äußert sich dabei in der systematischen gedanklichen Vorwegnahme künftigen Geschehens. Dies geschieht durch problemorientierte Alternativensuche, -beurteilung und -auswahl, wobei man bestimmte Annahmen über künftige Umweltsituationen trifft. Die Planung hat insofern mehrere Funktionen (Diller 1998, S. 3f.):

- Steuerung
- Koordination
- Reduktion von Risiken
- Steigerung der Effizienz.

Dieses Verständnis von Planung spiegelt sich in der Definition der strategischen Werbeplanung wider. Demnach bedeutet sie „die Erarbeitung eines langfristigen kommunikativen Auftritts 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“ (Nickel 1995, S. 4). Dabei zielt diese Definition auf die Verhaltenswirksamkeit i.S. psychologischer Werbeziele ab (siehe Abschnitt 2.2), die durch eine Kombination von Kreativität und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen zu erreichen sind. Außerdem knüpft diese Definition mit dem Schlagwort der Eigenständigkeit an das Begriffsverständnis der **Positionierungsschule** an (Bednarzuk 1990, S. 8; Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1998, S. 101ff.) und greift damit die Kernaufgabe des internationalen Automobilmarketing auf. Im Hinblick auf die Positionierung eines Werbeobjekts hat die strategische Werbeplanung folgende Aufgaben:

- Die Werbeziele sind aus den übergeordneten Marketing- und Unternehmenszielen abzuleiten und im Einklang mit der Unternehmens- und der Umweltsituation zu planen (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2003, S. 87).
- Die strategische Werbeplanung ist insofern langfristig angelegt, als es um die nachhaltige Positionierung in der Wahrnehmung der Konsumenten geht (Bednarzuk 1990, S. 12).

- Die Prämisse der Eigenständigkeit impliziert, dass die strategische Werbeplanung auf Basis von Konkurrenzanalysen eine als einzigartig wahrgenommene Positionierung zu erarbeiten hat.
- Diese Aufgaben erfordern die systematische Sammlung jener Informationen aus dem Unternehmen und seiner Umwelt, die im Hinblick auf die Festlegung der Werbeziele, die Antizipation der Werbewirkung und die Kontrolle der Zielerreichung relevant sind (Sander 1993, S. 263).

Prozessmodelle bilden die Arbeitsschritte der Werbeplanung im Hinblick auf diese Aufgaben ab (Beninde 2000, S. 57ff.; Rainey 1997, S. 1; Sander 1993, S. 269; Schweiger/Schattenecker 2001, S. 139). Auf ihnen basieren die Modelle der internationalen Werbeplanung (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2003, S. 216; Clifton 1997, S. 145; Mooij 1991, S. 375).

Die Frage, ob die international einheitliche oder die länderspezifisch differenzierte Positionierung zweckmäßig ist, lässt sich nur beantworten, wenn die Arbeitsschritte und -ergebnisse der Werbeplanung international vergleichbar sind und die Abstimmung zwischen dem Stammhaus und den Tochtergesellschaften möglich ist. Die Prozessstandardisierung besteht darin, diese Vergleichbarkeit herzustellen (Kreutzer 1986, S. 9).

Gleichwohl ist zu konstatieren, dass in der Automobilbranche das faktische Ausmaß der Prozessstandardisierung hinter den Möglichkeiten zurückbleibt. Vor diesem Hintergrund ist das nachfolgende Konzept zur Standardisierung der internationalen Werbeplanung als Gestaltungsvorschlag zu werten.

## **2 Standardisierung der internationalen Werbeplanung**

### **2.1 Grundlagen**

#### **2.1.1 Ziele der Prozessstandardisierung**

Die Prozessstandardisierung ist nicht nur Voraussetzung für die Standardisierung der internationalen Positionierung, sie eröffnet selbst zahlreiche Ansatzpunkte, um Wettbewerbsvorteile i.S. höherer Effektivität und Effizienz zu realisieren (Kreutzer 1987, S. 168).

Tabelle 1: Ziele der Prozessstandardisierung der Werbeplanung

Effektivitätsziele	Effizienzziele
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/Fantapié Altobelli/Sander 2003, S. 167; Kreutzer 1989, S. 525.

Einsparungen können durch die Zentralisierung von Planung und Konzeption der Werbung sowie der Marktforschung erreicht werden. Bei der Konzeption können Gelder gespart werden, indem nur eine Agentur beauftragt wird, statt in jedem Gastland lokale Agenturen mit der gleichen Aufgabe zu beschäftigen. Weiterhin ergeben sich Kostenvorteile durch Rabatte, die bei internationaler Belegung bestimmter Werbeträger, z.B. Zeitschriftenkombinationen, eingeräumt werden (Stelzer 1994, S. 155).

Zudem kann die Prozessstandardisierung die Planung verbessern, weil leistungsfähige Methoden international zum Einsatz kommen. Auch kann die Werbeplanung an Spezialisten delegiert werden (Kreutzer 1986, S. 27ff.).

Schließlich kann die Prozessstandardisierung dazu beitragen, dass die Werbung ausländischer Tochtergesellschaften auf Grund vorgegebener, langfristiger Planungsraster stärker strategisch ausgerichtet ist und nachhaltig zur Positionierung beiträgt (Kreutzer 1986, S. 31). Das ist heute noch selten der Fall, weil Automobilimporteure i.d.R. als Profit-Center organisiert sind, an Jahresabsatzziele gemessen werden und deshalb kurzfristig wirkende Abverkaufswerbung favorisieren.

## 2.1.2 Voraussetzungen der Prozessstandardisierung

Arbeitsprozesse zur Lösung von Aufgaben sind standardisierbar, wenn sie drei Kriterien erfüllen (Landwehr 1988, S. 58):

1. Die Aufgabe muss **repetitiv** sein, da die Festlegung eines standardisierten Arbeitsablaufs nur sinnvoll ist, wenn er zu einer Rationalisierung bei wiederholten Aufgaben führt.

2. Die zur Lösung der Aufgabe nötigen Informationen müssen **erfassbar** sein, um die Angemessenheit des standardisierten Arbeitsablaufs bei ähnlichen Aufgabenstellungen 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 i.S. eines Regelkreises Abfolge bzw. Umfang bestimmter Arbeitsschritte anzupassen.

Die nachfolgend beschriebenen Aufgaben der internationalen Werbeplanung werden an diesen drei Kriterien gemessen, um ihre Standardisierbarkeit zu bestimmen. Zudem werden Möglichkeiten der Arbeitsteilung zwischen dem Hersteller und den Importeuren diskutiert, da die internationale Werbeplanung nur unter Nutzung zentral angesiedelten Know-hows einerseits und lokaler Marktkenntnisse andererseits effizient ist.

## 2.2 Internationale Analyse der Ausgangssituation

Die Werbeplanung basiert auf der Analyse der Ausgangssituation, da man ohne Kenntnis des Ist-Zustandes nicht beurteilen kann, welcher Soll-Zustand anzustreben ist (Sander 1993, S. 270).

Zur Analyse der Ausgangssituation werden wirtschaftliche, rechtliche, technische und gesellschaftliche Kriterien vorgeschlagen (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2003, S. 205; Clifton 1997, S. 145; Mooij 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**, nicht aber wie diese optimal zu gestalten ist.

Im Sinne der verhaltenswissenschaftlichen Definition der Werbeplanung sind vielmehr jene Kriterien relevant, 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 gezielt beeinflusst werden kann, anders jedoch **ökonomische** Werbeziele, z.B. Umsatz und Marktanteil. Ob sie erreicht werden, hängt von vielen Einflussfaktoren ab, die nicht der Werbung zuzurechnen sind, z.B. Konjunkturschwankungen oder Preissenkungen. Psychologische Werbeziele beziehen sich dagegen auf die Beeinflussung von Haltungen (Verhaltensdispositionen), die „hinter“ dem Verhalten stehen und deren Zustandekommen durch moderne Stufenmodelle der Werbewirkung erklärt wird. Die zentrale Determinante dieser Verhaltensdispositionen ist das Involvement der Zielgruppe (Kroeber-Riel/Esch 2000, S. 32ff.; Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 620ff.).

Für die internationale Werbeplanung ist entscheidend, dass das Involvement von Konsumenten aus verschiedenen Ländern variieren kann und damit Einfluss darauf hat, welche Werbeziele angemessen sind (siehe Abschnitt 2.3.3). Die Variationen resultieren primär aus unterschiedlichen Markt- und Kommunikationsbedingungen (Müller 1997, S. 84).

In Europa begegnen Automobilhersteller mehr oder weniger ähnlichen Markt- und Kommunikationsbedingungen. Variationen ergeben sich aus dem Umfang, in dem die folgenden Merkmale ausgeprägt sind:

- gesättigte Märkte
- hohe Produktdifferenzierung
- Erlebnisorientierung der Konsumenten
- Informationsüberlastung der Konsumenten.

Die Automobilmärkte Europas sind gesättigt. Der Absatz stagniert. Es besteht ein Angebotsüberschuss an vergleichbaren, qualitativ hoch ausgereiften Produkten. Beispiele sind die Großraumlimousinen Volkswagen Sharan, Ford Galaxy und Seat Alhambra, die abgesehen von markentypischen Designmerkmalen baugleich sind. 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 sinnliche Anregung an Gewicht. Auch der Konsum wird zur Möglichkeit emotionalen Erlebens. Dementsprechend beurteilen viele Konsumenten Automobile danach, inwieweit sie einen Beitrag zu ihrem Lebensstil liefern (Naisbitt/Arborene 1990, S. 156). Dieser Trend bewirkt ein hohes emotionales Involvement.

Im Rahmen der gestiegenen Genuss- und Erlebnisorientierung der Konsumenten ist eine Vervielfachung der Werthaltungen zu beobachten. Dementsprechend variieren auch die Konsummotive stark (Maddox 1996, S. 290). Die Automobilhersteller reagieren auf diese Entwicklung mit extremer Produktdifferenzierung. Während in den sechziger Jahren im Wesentlichen drei Modelltypen (Limousine, Sportwagen, Spider) angeboten wurden, gibt es heute sechzehn Segmente. Zudem sind manche baugleichen Modelle nur noch durch gefühlsmäßige Attribute zu differenzieren (Wildemann 2003, S. 18). Dies geht mit einem hohen emotionalen Involvement einher.

Um über ihr Modellangebot zu informieren, wendet die Automobilbranche jährlich steigende Summen auf. Daraus resultiert eine ungeheure Informationsflut, die die Werbung behindert. Man findet immer seltener Gehör, weil die Empfänger der Werbung Wahrnehmungsbarrieren errichten, um sich gegen die Informationsflut abzu-

schotten. Dies äußert sich in einem geringen kognitiven und emotionalen Involvement.

Tabelle 2: Werbeplandaten zur Definition psychologischer Werbeziele

Bestimmung des Involvement in verschiedenen Ländern	
Bestimmungsfaktoren	Operationalisierung
Marktsättigung	Anzahl baugleicher Modelle Anzahl der angebotenen Automobilmarken Austauschbarkeit der Werbung
Informationsüberlastung	Medienangebot vs. -nachfrage pro Kopf Werbeausgaben pro Kopf durchschnittlicher Werbemittel-Recall
Produktdifferenzierung	Anzahl der Marktsegmente
Erlebnisorientierung	Umfang erlebnisbetonter Werbung

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**. Bei fehlenden Mediendaten kann man auf Hilfsgrößen ausweichen. Weiterhin sind die einzelnen Arbeitsschritte der Analyse **beobachtbar**. Insgesamt ist diese Aufgabe der internationalen Werbeplanung als standardisierbar zu erachten. Angesichts der Marktkenntnisse der Importeure sollte die Analyse der Ausgangssituation an sie delegiert werden.

## 2.3 Internationale Werbestrategieplanung

### 2.3.1 Grundlagen

Eine Strategie ist als grundsätzliche Leitlinie zu sehen, die konkrete Maßnahmen und eine bestimmte Stoßrichtung unternehmerischen Handelns determiniert. Damit bildet die Strategie das Bindeglied zwischen Zielen und operativen Maßnahmen (Bednarczuk 1990, S. 7ff.). In der Werbung versteht man unter einer Strategie die Definition von Positionierung und Zielgruppe sowie die Auswahl der zur ihrer Ansprache geeigneten Werbemittel (Farbey 2002, S. 30). Dabei bezieht sich die Strategie stets auf ein bestimmtes Werbeobjekt – in der Automobilbranche meist auf ein im Rahmen der Marktführung zu positionierendes Modell.

### 2.3.2 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 von „cross-cultural groups“.

Bei der Suche nach „cross-cultural groups“ hat es sich bewährt, in zwei Schritten vorzugehen (Heise/Hünerberg 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 (siehe Abschnitt 2.2). Im zweiten Schritt erfolgt eine Segmentierung nach soziodemografischen und psychografischen Kriterien. Angesichts der abnehmenden Relevanz soziodemografischer Merkmale für das Kaufverhalten greift man heute vorzugsweise auf Untersuchungen des **Lebensstils** zurück.

Lebensstilstudien beschreiben die Konsumenten anhand psychografischer Merkmale wie Interessen, Einstellungen und Verhaltensweisen in Kombination mit soziodemografischen Merkmalen (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 558ff.).<sup>1</sup> Nach diesen Kriterien werden die Konsumenten in Gruppen eingeteilt, die sich untereinander deutlich unterscheiden, in sich aber sehr homogen sind. Bei der länderübergreifenden Lebensstilsegmentierung sucht man nach Konsumenten, die unabhängig von ihrer Nationalität einen vergleichbaren Lebensstil aufweisen. So konnten im Rahmen einer europaweiten Lebensstilstudie in 15 Ländern 16 Typen von sog. „Euro-Konsumenten“ identifiziert werden, z.B.:

- Euro-Dandy: Angeber, vergnügungssüchtig, immer auf der schönen Seite des Lebens
- Euro-Rocky: Rocker, junger Außenseiter – Augen zu und durch
- Euro-Moralist: Gut-Bürgerlicher, religiös, prinzipientreu, aber auch tolerant
- Euro-Citizen: Verantwortungsvoll, der gute Nachbar.

Diese insgesamt 16 Typen sind in den untersuchten Ländern mehr oder weniger stark ausgeprägt, z.B. der „Dandy“ zwischen 5 % in den Niederlanden und 9 % in Portugal. Lebensstilstudien zeigen, dass bestimmte Positionierungen für Konsumenten verschiedener Länder grundsätzlich attraktiv sind. Da die Konsumenten einer Gruppe in ihrer Gefühls- und Erfahrungswelt übereinstimmen, sind sie für die gleichen Bedürfnisappelle empfänglich und reagieren ähnlich auf Werbung (Kramer 1991, S. 60ff.).

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 Konkurrenz-

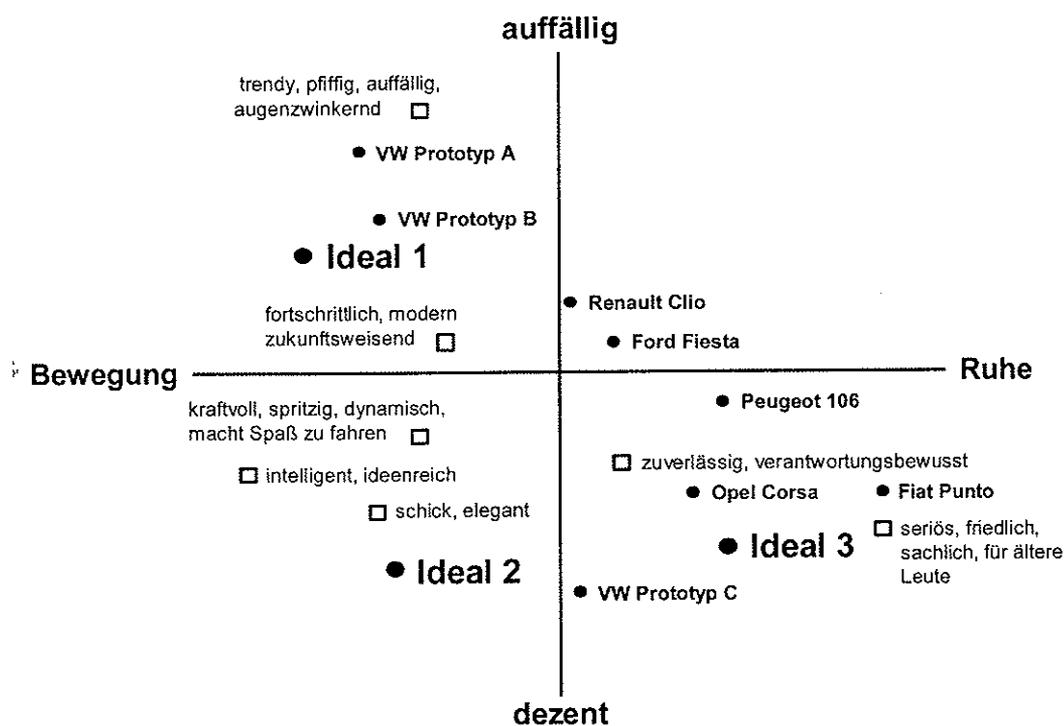
<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch den Beitrag von Gröppel-Klein in diesem Kapitel dieses Sammelwerks.

gebote, hat die international einheitliche Positionierung Aussicht auf Erfolg (Köhler 1993, S. 101).

In der Automobilbranche ergänzt man Lebensstiluntersuchungen um **Clinic-Studien**, um schon vor Markteinführung Hinweise darauf zu erhalten, welche Bedürfnisse ein neues Modell anspricht.

Bei Clinic-Studien werden Fahrzeugbesitzer zu ihrer Wahrnehmung eines neuen Modells befragt. Dabei wird meist ein Prototyp gemeinsam mit vergleichbaren Konkurrenzfahrzeugen in einem Teststudio ausgestellt. Man bittet die Befragten, anhand von Merkmalen wie Preis, Motorisierung und Karosserieform eine Präferenzordnung zu bilden. Dahinter steht die Prämisse, dass Präferenzen die Bedürfnisse der Befragten widerspiegeln. Mittels Cluster-Analyse bildet man Gruppen mit gleichen Bedürfnissen. Jede Gruppe lässt sich durch soziodemografische und psychografische Merkmale beschreiben (Heise/Hünerberg 1995, S. 89ff.).

Abbildung 2: Positionierungsmodell für den deutschen Kleinwagenmarkt



Quelle: Volkswagen AG.

Eine Alternative besteht in der expliziten Abfrage des **idealen** Fahrzeugs. Dabei 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 (Trommsdorff 2003, S. 175). Durch Cluster-Analyse

lassen sich Personen mit ähnlichen Idealvorstellungen zu Gruppen verdichten, die man ebenfalls anhand ihrer soziodemografischen und psychografischen Merkmale beschreiben kann. Beispielsweise ergab eine Clinic-Studie zum Volkswagen Lupo, dass das ideale Fahrzeug dieser Klasse fortschrittlich und intelligent, aber auch trendy und auffällig sein sollte (Ideal 1). Bei der Gruppe, die diese Idealvorstellungen vertritt, handelt es sich um junge Menschen mit hohem Bildungsniveau, deren Bedürfnisse um einen extrovertierten, freizeit- und modeorientierten Lebensstil kreisen. Die statistische Methode der Mehrdimensionalen Skalierung (MDS) erlaubt die grafische Darstellung dieses Sachverhalts im räumlichen Positionierungsmodell.

### 2.3.3 Werbeziele

Die im Rahmen der Werbung verfolgten Ziele sind aus den Marketingzielen abzuleiten. Zu unterscheiden sind hier strategische und taktische Ziele. Während die strategischen Werbeziele die grundsätzliche kommunikative Stoßrichtung vorgeben und langfristig angelegt sind, bestimmen die taktischen Ziele den kurz- bis mittelfristigen Einsatz werbepolitischer Maßnahmen (Kroeber-Riel/Esch 2000, S. 43).

Die mit der Markteinführung eines neuen Fahrzeugs vorzunehmende Positionierung ist ein strategisches Werbeziel. Bei der Erarbeitung der Positionierung ist es sinnvoll, zunächst deren grundsätzliche Ausrichtung festzulegen und sie dann in sprachlicher und bildlicher Hinsicht zu konkretisieren (Esch 1998, S. 366ff.).

Welche grundsätzliche Ausrichtung der Positionierung sinnvoll ist, hängt vom langfristigen 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. Ist dagegen das emotionale und das kognitive Involvement gering, kommt es primär auf eine hohe Markenbekanntheit an (Kroeber-Riel/Esch 2000, S. 34ff.).

Die auf dem europäischen Automobilmarkt bestehenden Markt- und Kommunikationsbedingungen legen nahe, dass das kognitive Involvement gering und das emotionale Involvement hoch ist. Dies spricht für eine emotionale Positionierung. Ob die emotionale Positionierung in **allen** Ländern angemessen ist, hängt von den lokalen Markt- und Kommunikationsbedingungen ab, insbesondere von der Konstellation aus Zielgruppenbedürfnissen, der Unternehmens- und Konkurrenzsituation. 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.<sup>1</sup>

Der Vergleich der Ausgangssituation sollte unternehmensweit nach denselben Kriterien erfolgen. In diesem Zusammenhang sind einheitliche SWOT-Analysen (Bednarczuk 1990, S. 137ff.) und Punktbewertungsmodelle (Clifton 1997, S. 141ff.) hilfreich, weil sie Unterschiede zwischen den Ländern erkennen lassen und die Entscheidung über den Standardisierungsgrad der Positionierung systematisieren (Kreutzer 1986, S. 26f.).

Tabelle 3: Beispiel einer SWOT-Analyse für den Škoda Octavia in Deutschland

	unternehmensexterne Chancen	unternehmensexterne Risiken
unternehmensinterne Stärken	hohes Bedürfnis der Zielgruppe nach Design und Styling sehr gutes Styling und gute Verarbeitung, sehr gute Preise	hohe Preissensibilität der Zielgruppe, Preiskampf gutes Preis-Wert-Image und gute Bekanntheit des Vorgängermodells
unternehmensinterne Schwächen	positive Ausstrahlung des Konzernimages bislang kein Styling-Image, negatives Image des Ursprungslandes	hoher Werbedruck der Konkurrenten wegen vieler Neueinführungen geringes Werbebudget

Auf Grund der im Regelfall divergierenden Markt- und Kommunikationsbedingungen ist die international einheitliche Positionierung schwierig. In diesem Fall ist das Ziel i.S. einer international **konsistenten** Positionierung abzustufen (Schwarz-Musch 2003, S. 123):

Bei nur partieller Übereinstimmung der Ausgangssituation sind landesspezifische Schwerpunktsetzungen denkbar. Ist bspw. das Modell international emotional positioniert, ist in manchen Ländern eine gemischte Positionierung dann sinnvoll, wenn dort auch objektive Fahrzeugeigenschaften präferenzbildend sind. Neben der **inhaltlichen** Übereinstimmung im emotionalen Positionierungskern schafft ein gemeinsames Corporate Design eine **formale** Integration, die die Bekanntheit erhöht. Divergiert die Ausgangssituation im Extremfall vollständig, sind getrennte Marken aufzubauen (Schwarz-Musch 2003, S. 226ff.).

Im Hinblick auf die Standardisierbarkeit sind sowohl die Zielgruppen- als auch die Werbezieldefinition als **repetitive** Aufgaben einzustufen, die stets bei Markteinfüh-

<sup>1</sup> Hinweise auf die im Konkurrenzvergleich wahrgenommenen Eigenschaften eines Fahrzeugs liefern auch Clinic-Studien (siehe Abschnitt 2.3.2).

rungen 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 dieser Aufgaben ausgehen.

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

## 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. Diese Präzisierung in sprachlicher und bildlicher Hinsicht bezeichnet man auch als Positionierungskonzept.

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 auch formal mit den gleichen, stereotypen Bildmotiven umgesetzt werden (Clifton 1997, S. 155; Dmoch/Wisniewski 2000, S. 54). Die Austauschbarkeit ist mit einem weit reichenden Werbewirkungsverlust verbunden (Kroeber-Riel/Esch 2000, S. 53).

Stattdessen wäre zu empfehlen, die Ideensuche breit anzulegen und die Kulturgebundenheit von Bildvorstellungen zu berücksichtigen.

Beim **Generieren von Positionierungskonzepten** kann man nach Kroeber-Riel (1989) zwei wichtige Suchfelder heranziehen:

- verhaltenswissenschaftliche Möglichkeitsanalysen
- inhaltsanalytische Bestandsaufnahmen.

Im Rahmen der Verhaltenswissenschaften liefern die Kulturanthropologie und die Psychologie zahlreiche Anregungen für die sprachliche und bildliche Umsetzung, die vermutlich eine hohe internationale Verständlichkeit aufweisen. Anregungen liefert z.B. die Bedürfnishierarchie von Maslow, der zufolge fünf Bedürfnisarten zu unterscheiden sind (siehe *Tabelle 4*). Nach **Maslow** werden zunächst die niederen Bedürfnisse befriedigt, bevor man die nächste Bedürfnisstufe erklimmt.

**Tabelle 4:** Beispiel für die Suche nach Positionierungskonzepten für den Volkswagen Lupo

Bedürfnis	Mögliche Wege der Bedürfniserfüllung
Physische Bedürfnisse	sinnliche Erfahrung, Sportlichkeit, Fahrvergnügen, schnelles Fahren, Rebellion
Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheit, Zuverlässigkeit, gutes Preis-Wert-Verhältnis, Sparsamkeit
Bedürfnis nach Zuneigung	Gemeinschaftsgefühl, Geborgenheit, Gefühl der Wärme
Geltungsbedürfnis	Anerkennung, Akzeptanz, Prestige, Auffälligkeit, Selbstsicherheit
Bedürfnis nach Selbstverwirklichung	Selbstentfaltung, Kreativität, geistige Herausforderung, Entdeckergeist, Geschmack

Quelle: Volkswagen AG.

Auch Lebensstilstudien beschreiben typische Verhaltensmuster bestimmter Gruppen, die international ähnliche Vorstellungen auslösen können. Weitere Ideen können inhaltsanalytische Bestandsaufnahmen von Print- (Comics) und elektronischen Medien (Unterhaltungssendungen) liefern, die wirksam sind, aber in der Werbung noch nicht genutzt werden (Kroeber-Riel 1989, S. 256ff.).

Solche mitunter klischeehaften Vorstellungen auf Basis bekannter Kinofilme oder TV-Serien erhöhen nicht nur die Ideenfülle, sondern erleichtern internationalen Arbeitsgruppen auch die Verständigung über die Ideen.

Die Ideenfülle kann durch Kreativitätstechniken und Computerprogramme zur Ideenfindung weiter gesteigert werden. Beispielsweise verfügt das CAAS-Suchsystem über ein Modul zum Generieren von Bildideen für die Werbung, das nicht nur Techniken zur Stimulation der Kreativität des Nutzers bereitstellt, sondern auch eine Datenbank mit mehr als 80.000 Bildideen umfasst. Die Datenbank bietet auch Informationen darüber, wie stark bestimmte Bildvorstellungen in der Bevölkerung verbreitet sind (Esch 1998, S. 378). Prinzipiell wäre dieses System auch dazu geeignet, den Kreativen kulturelles Know-how in Form der in verschiedenen Nationen verbreiteten Bildvorstellungen bereitzustellen (Dmoch 1996, S. 33).

Eine andere Möglichkeit, die Ideenfülle zu erhöhen und kulturelles Know-how in den Entwicklungsprozess einfließen zu lassen, besteht darin, mehrere Agenturen aus verschiedenen Ländern mit der Konzeptentwicklung zu beauftragen. Beispielsweise besteht das **Audi Agency Network** aus fünf Agenturen aus Deutschland, Italien, Großbritannien, Spanien und Frankreich. Es hat sich bewährt, weil es einem Kreativwettbewerb gleichkommt.

Während im ersten Arbeitsschritt die in der Zielgruppe verbreiteten Bildvorstellungen der Steigerung der Ideenfülle dienen, helfen sie in der zweiten Phase beim **Aussondern ungeeigneter Positionierungskonzepte**.

Dazu werden die Ideen zunächst hierarchisch geordnet und ähnliche Vorschläge zu Clustern zusammengefasst. Danach sind jene Positionierungsideen auszusondern, die

- nicht im Einklang mit der Unternehmensphilosophie stehen
- keine Abgrenzung von der Konkurrenz bewirken
- für die Zielgruppe nicht relevant sind
- zu hohe Anforderungen an die Umsetzung stellen.

Die Abgrenzung von der Konkurrenz ist ein neuralgischer Punkt, weil die internationale Positionierung über dasselbe Positionierungskonzept nur dann erfolgreich ist, wenn es in allen Ländermärkten gleichermaßen eigenständig ist (Köhler 1993, S. 101).

Hinweise auf die Positionierung der Konkurrenz liefern Inhaltsanalysen der Werbung (Dmoch/Wisniewski 2000). Beispielsweise zeigten entsprechende Studien, dass bestimmte Eigenschaften des Volkswagen Lupo bereits von der Konkurrenz besetzt waren und mit hohem Werbedruck kommuniziert wurden.

*Tabelle 5: Beispiel für die Inhaltsanalyse von Konkurrenzwerbung*

Positionierung und Share of Voice im deutschen Kleinwagenmarkt				
	Konkurrent 1	Konkurrent 2	Konkurrent 3	Konkurrent 4
Positionierung	Wendigkeit	Sicherheit	Zuverlässigkeit	Prestige
Share of Voice	36 %	12 %	10 %	7 %

*Quelle: Volkswagen AG.*

Da es sich bei **Sicherheit** und **Zuverlässigkeit** um ohnehin bekannte Eigenschaften von Volkswagen handelt, entschied man sich, sie nicht in der Werbung zu kommunizieren. Die Positionierung über **Prestige** verbot sich, weil Volkswagen gemäß seinem Markenleitbild für Statusneutralität steht.

Am Ende dieses Prozesses steht ein Positionierungskonzept, das für die Umsetzung in Frage kommt. Bei Volkswagen wurde auf Basis der Vorarbeiten die Entscheidung gefällt, den Lupo über „Selbstentfaltung“ zu positionieren.

Bei der **Operationalisierung und systematischen Überprüfung** geht es um die Gestaltung der Werbemittel, die die Positionierung vermitteln. Dabei sollte sich die Gestaltung an den Markt- und Kommunikationsbedingungen orientieren (Esch 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 über das Bild vermittelt werden, weil Bilder immer zuerst und meist auch länger betrachtet werden als verbale Botschaften. 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 (Dmoch 1999, S. 180f.).

Für den Volkswagen Lupo kamen zur Visualisierung Bilder in Frage, die Selbstentfaltung in physischer Hinsicht zeigten, z.B. die spontane Fahrt zum Meer, oder in psychischer Hinsicht interpretierten, z.B. die intellektuelle Bereicherung durch Entfaltung der eigenen Kreativität.

Der Test von derartigen Konzepten zielt auf die Frage ab, ob die Konsumenten die beabsichtigte 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, sodass neuartige Konzepte überkritisch beurteilt werden und durchfallen (Esch 1996, S. 384f.).

Zur **Auswahl und Umsetzung eines bestimmten Positionierungskonzeptes** bieten sich Punktbewertungsmodelle an. Auswahlkriterien können z.B. der Grad der Eigenständigkeit und die Gefälligkeit der Umsetzung sein. Bei Volkswagen fiel die Entscheidung, die Positionierung **Selbstentfaltung** durch den Slogan „You don't have to be big to be great“ und die Abbildung von berühmten Persönlichkeiten umzusetzen. Dabei wurden solche Prominente gezeigt, die zwar von kleiner Statur waren, aber große Dinge vollbracht haben und deshalb Berühmtheit erlangt haben, z.B. Marilyn Monroe, Albert Einstein oder Leonardo da Vinci.

### 3 Implementierung der internationalen Werbeplanung

„The development of an effective international campaign, standardized or adapted, requires careful management and good communications. If a campaign fails, this is often because implementation was not effective“ (Mooij 1991, S. 384).

Die Effektivität der internationalen Werbeplanung ist eng mit der organisatorischen Verankerung der Entscheidungsprozesse, der Abstimmung der Arbeitsschritte, der Rollenverteilung und der Einstellung der Mitarbeiter verbunden (Waltermann 1989, S. 238). Daraus ergeben sich zwei zentrale Aufgaben im Rahmen der Implementierung, nämlich

- zu bestimmen, welche Arbeitsschritte der internationalen Werbeplanung innerhalb des Unternehmensverbands standardisierbar sind und
- Planungswiderstände der Beteiligten zu überwinden.

Die weiter oben vorgenommene Analyse der internationalen Werbeplanung hat gezeigt, dass viele Aufgaben standardisierbar sind. Bezüglich der vorne dargestellten und weiteren Aktivitäten im Rahmen der internationalen Werbeplanung zeigt *Tabelle 6* den Grad der Standardisierbarkeit sowie eine geeignete Aufgabenteilung.

*Tabelle 6: Standardisierbarkeit und Aufgabenteilung der internationalen Werbeplanung*

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

Vordergründig begünstigt die zentralisierte Organisationsstruktur von Automobilunternehmen die Standardisierung der Werbeplanung. Die Herstellermacht äußert sich

nicht nur in seiner Weisungsbefugnis, sondern auch in seinem Know-how-Vorsprung im Hinblick auf Marketing-Prozesse und in seiner höheren Personalkapazität. Dem steht entgegen, dass die Importeure i.d.R. als Profit-Center organisiert und dem Hersteller nur in Hinblick auf das Gesamtergebnis rechenschaftspflichtig sind. Marketing-Entscheidungen werden auf Grund der höheren Marktnähe vor Ort gefällt.

Die Frage der Standardisierbarkeit bewegt sich also im Spannungsfeld der Nutzung zentral angesiedelten Know-hows einerseits und Marktkenntnissen sowie Flexibilität andererseits (Mooij 1993, S. 337f.).

Die Zentralisierung der Planungs- und Entscheidungskompetenzen ist nicht sinnvoll, weil dies umfangreiche Kontrollmechanismen erfordern und demotivierend auf das lokale Management wirken würde. Nötigt der Hersteller den Importeuren seine Planungstechniken auf, stößt dies auf Ablehnung – ein Effekt, der unter dem Schlagwort des „not invented here“-Syndroms bekannt ist (Landwehr 1988, S. 208).

Die Ablehnung ist umso stärker, je höher die Leistungsmotivation der lokalen Manager, je bedeutsamer die zu standardisierenden Arbeitsschritte, je stärker ausgeprägt ihre demokratische Grundeinstellung und je höher sie ihre Fähigkeiten einschätzen. In diesen Fällen wird die Prozessstandardisierung als entfaltungshemmender Konformitätszwang empfunden. Die Gefahr besteht, dass daraus bürokratisches Verhalten resultiert, welches die flexible Reaktion auf das Marktgeschehen verhindert und damit dem Sinn des Importeurswesens widerspricht (Kreutzer 1986, S. 42ff.).

Den durch die Prozessstandardisierung induzierten Planungswiderständen kann durch Kooperation zwischen Hersteller und Importeuren vorgebeugt werden. Dazu bieten sich mehrere Wege an (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2003, S. 292f.):

- regelmäßige Konferenzen
- globale Koordinationsgruppen
- das Lead-Country-Konzept
- das Netzwerkkonzept.

**Regelmäßige Konferenzen** zwischen Hersteller und Importeuren sind ein erster Schritt zur Koordination der internationalen Werbeplanung. Neben der persönlichen Bekanntschaft, dem damit verbundenen Abbau von Vorurteilen und der Beschäftigung mit der Unternehmenskultur fördern solche Treffen die Kooperation, z.B. kann ein erfolgreicher Werbespot eines Importeurs auf seine Einsatzmöglichkeiten in anderen Ländern überprüft werden. Weitere Vorteile sind, dass die Komplexität der Zusammenarbeit gering ist, weil die Konferenzen eher konsultativen Charakter haben und Flexibilitätsspielräume ausgelotet werden können. Eine Gefahr besteht darin, dass solche Konferenzen zu Ressourcen verschwendenden Routinesitzungen degenerieren.

**Globale Koordinationsgruppen** sind durch den hohen Kooperationsgrad von Hersteller und Importeuren gekennzeichnet. Sie haben die Funktion, alle Aufgaben der inter-

nationalen Werbeplanung arbeitsteilig zu erledigen. Koordinationsgruppen sind mit Experten von Hersteller und Importeuren besetzt. Ihnen steht eine strategische Planungsgruppe vor, deren Aufgabe in der Entwicklung der Werbestrategie liegt.

Die Vorteile von globalen Koordinationsgruppen liegen in der Entlastung des Herstellers unter Wahrung seiner Strategiehoheit, in der Berücksichtigung lokaler Marktkennntnisse und im Know-how-Transfer im Unternehmensverbund. Nachteile bestehen in der Entfernung der Teilnehmer vom Tagesgeschäft, der die Importeure nur zustimmen werden, wenn sie im Gegenzug Mitspracherecht bei der strategischen Planung erhalten.

Im Rahmen des **Lead-Country-Konzepts** übernimmt eine Gesellschaft des Unternehmensverbundes als „primus inter pares“ für eine bestimmte Zeit und Region die internationale Werbeplanung. Unter der Leitung des Lead Country erledigen die ihm zugeordneten Länder Teilaufgaben der Werbeplanung. Die Ergebnisse stellen für sie einen Orientierungsrahmen dar, von dem sie nur bei gravierenden Hindernissen abweichen dürfen. Das Lead Country muss nicht notwendigerweise der Hersteller sein, sondern kann z.B. derjenige Importeur sein, für den das neue Modell die höchste Bedeutung hat (Mooij 1991, S. 346). Weitere Auswahlkriterien sind die Marketing-Kompetenz, die Ressourcen, die Kenntnisse über die zu betreuenden Ländermärkte und firmenpolitische Erwägungen wie die gezielte Aufwertung eines Importeurs. Der Vorteil des Lead-Country-Konzepts liegt in seinem stark partizipativen Charakter unter Nutzung länderspezifischer Kompetenz. Nachteilig wirkt die mögliche Ablehnung des Lead Country durch die ihm zugeordneten Importeure, die für ihre Kooperation die Beteiligung an strategischen Entscheidungen verlangen werden. Außerdem ist die Strategiehoheit des Herstellers gefährdet, sofern nicht Vertreter des Stammhauses in die Arbeitsprozesse integriert sind. Besonders schwer wiegt, dass ein Importeur seine Funktion als Lead Country nicht zum gemeinsamen Vorteil nutzen wird, solange er nur in seinem Land das finanzielle Ergebnis verantwortet. Deshalb müssten die Verantwortungsbereiche neu strukturiert werden, was angesichts der aktuellen Eigentumsverhältnisse bei den meisten europäischen Importeuren nicht möglich ist.

Das **Netzwerkkonzept** besteht in einer engen Verflechtung von Hersteller und Importeuren, bei der die Rollen angeglichen werden und jede Organisationseinheit grundsätzlich ähnliche Aufgaben übernehmen kann (geozentrische Strategie). Das Kriterium für die Vergabe bestimmter Aufgaben ist der komparative Kostenvorteil. Die Vorteile des Netzwerkkonzepts bestehen in der hohen Effizienz sowie in der starken Kooperation. Problematisch ist, dass es vergleichbare Ressourcen der Organisationseinheiten erfordert. Deshalb kommt dieses Konzept für die Automobilbranche noch nicht in Frage.

Diese vier Kooperationsformen eröffnen die Möglichkeit, die Planungswiderstände zu mindern. Diese Chance bietet sich schon vor der Prozessstandardisierung. So ergeben sich aus der gemeinsamen Ausarbeitung eines Konzeptes zur internationalen Werbeplanung selbst weite Kooperationsfelder, deren Berücksichtigung letztlich auch über

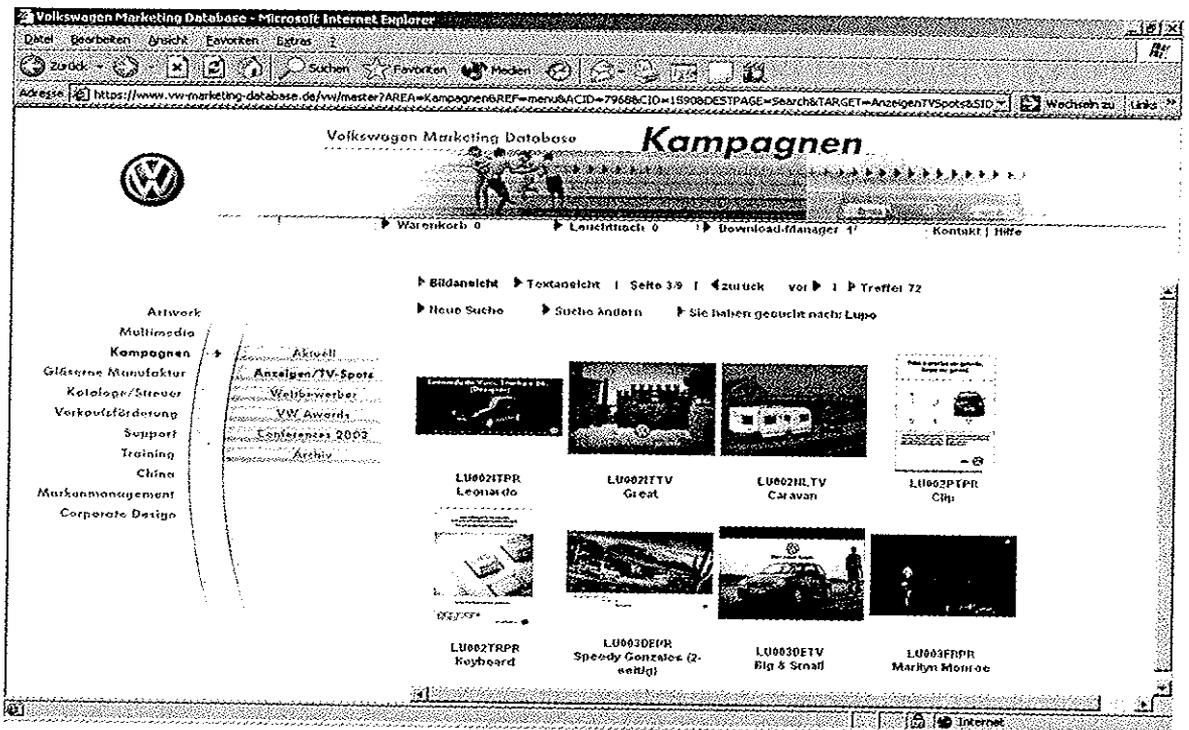
die Akzeptanz der Prozessstandardisierung entscheidet (Kreutzer 1989, S. 531). Dazu ist ein systematischer **Einführungsplan** zweckmäßig. Er besteht in mehreren Phasen, um Widerstände sukzessive zu bewältigen:

1. Zu Beginn erfolgt eine internationale Bestandsaufnahme, mit welchen Methoden die Werbeplanung bislang im Unternehmensverbund durchgeführt wird.
2. Daraufhin definiert man ausgewählte Kooperationsfelder, formuliert neue, standardisierte Arbeitsabläufe und die mit ihnen verbundene Aufgabenteilung. Dabei sollten die neuen Arbeitsabläufe im Hinblick auf ihre Akzeptanz zunächst möglichst einfach und vorteilhaft für die Importeure gehalten sein (Landwehr 1988, S. 221f.).
3. Das Vorgehen ist iterativ. In einem ersten Durchgang geht es weniger um die Gestaltung neuer Organisationsstrukturen als um die Gewöhnung an die neuen Interaktionsmuster. Erst wenn sich einheitliche Planungskriterien und elementare Planungsabläufe etabliert haben, sind höhere, arbeitsteilige Organisationsstrukturen wie globale Koordinationsgruppen möglich.
4. Hat das Projektteam erste Leitlinien und Organisationsstrukturen erarbeitet, bietet die Markteinführung eines neuen Modells eine gute Gelegenheit, das neue Vorgehen anderen Importeuren vorzustellen.

In weiteren Planungsdurchgängen wird die Prozessstandardisierung sukzessive auf alle Aufgaben der internationalen Werbeplanung ausgedehnt. Dabei ist es im Interesse des Arbeitsfortschritts geschickt, gezielt jenen Importeur als Lead Country zu nominieren, von dem der größte Widerstand zu erwarten ist. Indem man ihn zugleich zum Urheber und Betroffenen des geplanten Wandels macht, sind am ehesten eine Identifikation mit den Zielen der Prozessstandardisierung und ein nachhaltiger Abbau von Akzeptanzbarrieren zu erreichen. Außerdem sollte der zeit- und zielgerechte Projektverlauf durch eine übergeordnete Managementebene unterstützt werden, auch um die Bedeutung des Projekts im Unternehmen zu dokumentieren. Zusätzlich haben Planungsexperten des Herstellers die Methodengüte zu sichern (Landwehr 1988, S. 243).

Im Zusammenhang mit der Einführung standardisierter Prozesse hat die Einrichtung eines Managementinformationssystems hohen Stellenwert, weil es die schnelle Kommunikation mit allen Prozessbeteiligten sicherstellt (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2003, S. 171; Kreutzer 1986, S. 24). Ein gutes Beispiel stellt die **Volkswagen Marketing Datenbank** dar, in der die Importeure via Internet umfassende Informationen zur internationalen Werbeplanung finden, z.B. Konkurrenzwerbung zur Analyse der Ausgangssituation, Präsentationen und Briefings zur Werbestrategieplanung sowie Richtlinien, Anzeigen und Fotomaterial zur Werbegestaltungsplanung.

Abbildung 3: Volkswagen Marketing Datenbank



Quelle: Volkswagen AG.

Information ist eine notwendige Bedingung der Prozessstandardisierung (Mooij 1991, S. 351). In diesem Sinne bewährte sich die Marketing-Datenbank bei Volkswagen als Wegbereiter der Standardisierung von Prozessen und Inhalten. Sechs Jahre nach ihrer Einführung verwenden sie weltweit 98 % aller Volkswagen-Importeure wegen ihres hohen Nutzens. Die Einrichtung dieses Mediums trägt der Erkenntnis Rechnung, 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.“

## Literatur

- BEDNARCZUK, P. (1990): Strategische Kommunikationspolitik für Markenartikel in der Konsumgüterindustrie – Gestaltung und organisatorische Umsetzung, Offenbach.
- BENINDE, L. (2000): Planning – Verbraucherorientierte strategische Planung in der Werbeagentur, Bonn.
- BERNDT, R.; FANTAPIÉ ALTOBELLI, C.; SANDER, M. (2003): Internationales Marketing-Management, 2. Aufl., Heidelberg, Berlin.
- BOLZ, J. (1992): Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbe-  
arbeitung, Darmstadt.
- BOLZ, J.; MEFFERT, H. (1992): Globale Wettbewerbsstrategien und länderübergreifende  
Integration – Status und Entwicklungsperspektiven, Arbeitspapier Nr. 70, Münster.
- BRUHN, M. (1992): Werbung und Kommunikation für internationale Märkte, in: Kumar,  
B.N.; Hausmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit,  
München, S. 703-734.
- CLIFTON, R. (1997): International Account Planning, in: Cooper, A. (Hrsg.): How to Plan  
Advertising, 2. Aufl., London, S. 137-159.
- DILLER, H. (1998): Planung und Marketing, in: Diller, H. (Hrsg.): Marketingplanung,  
2. Aufl., München, S. 3-29.
- DMOCH, T. (1996): Die Entwicklung standardisierbarer Bilder für die erlebnisorientierte  
Euro-Werbung, in: Planung & Analyse, 23. Jg., Nr. 4, S. 28-33.
- DMOCH, T. (1999): Der Einfluss der Kultur auf die Standardisierbarkeit erlebnisbetonter  
Werbung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21. Jg., Nr. 3, S. 179-  
195.
- DMOCH, T.; WISNIEWSKI, F. (2000): Konkurrenzanalyse in der Werbung, in: Planung &  
Analyse, 27. Jg., Nr. 3, S. 50-55.
- ESCH, F.-R. (1998): Die Entwicklung von Werbekonzeptionen, in: Diller, H. (Hrsg.):  
Marketingplanung, München, S. 359-398.
- FARBAY, A.D. (2002): How to Produce Successful Advertising: A Guide to Strategy, Plan-  
ning and Targeting, London.

- HEISE, G.; HÜNERBERG, R. (1995): Globale Segmentierung – Herausforderung für das Automobilmarketing, in: Hünerberg, R., Heise, G.; Hoffmeister, M. (Hrsg.): Internationales Automobilmarketing, Wiesbaden, S. 83-119.
- KÖHLER, R. (1993): Kommunikationsmanagement im Unternehmen, in: Berndt, R.; Herrmanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden, S. 93-111.
- KRAMER, S. (1991): Europäische Life-Style-Analysen zur Verhaltensprognose von Konsumenten, Hamburg.
- KREUTZER, R. (1986): Prozessstandardisierung als strategischer Ansatzpunkt eines Global Marketing, Arbeitspapier Nr. 44 des Instituts für Marketing, Mannheim.
- KREUTZER, R. (1987): Prozessstandardisierung im Rahmen eines Global Marketing, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg., Nr. 3, S. 167-176.
- KREUTZER, R. (1989): Global Marketing – Ansatzpunkte und Erfolgsbedingungen, in: Raffée, H.; Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, Stuttgart, 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, 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., Nr. 4, S. 261-266.
- KROEBER-RIEL, W.; ESCH, F.-R. (2000): Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 5. Aufl., Stuttgart u.a.
- KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München.
- LANDWEHR, R. (1988): Standardisierung der internationalen Werbeplanung – Eine Untersuchung der Prozessstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt, Frankfurt a.M.
- LEVITT, T. (1983): The Globalization of Markets, in: Harvard Business Review, 61. Jg., Nr. 3, S. 93-102.
- MADDOX, L.M. (1995): Global Communication in the Car Industry, in: Hünerberg, R.; Heise, G.; Hoffmeister, M. (1995): Internationales Automobilmarketing, Wiesbaden, S. 279-295.
- MEFFERT, H.; BOLZ, J. (1992): Globalisierung des Marketing bei internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Kumar, B.N.; Hausmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, S. 657-683.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari – A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York.
- MOOIJ, M.K. DE (1991): *Advertising Worldwide: Concepts, Theories, and Practice of International, Multinational, Global Advertising*, New York.
- MÜLLER, W. (1997): *Interkulturelle Werbung*, Heidelberg.
- NAISBITT, J.; ABURDENE, P. (1990): *Megatrends 2000*, Düsseldorf.
- NICKEL, O. (1995): *Bedeutung und Entwicklung der strategischen Werbeplanung in Deutschland*, Arbeitspapier Nr. 18 der Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, Paderborn.
- O.V. (2003): *Deutsche Autobauer stellen Auslandsgeschäft auf breite Basis*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 08. Dezember 2003, Nr. 284, S. 16.
- RAINEY, M.T. (1997): *The Planning Context*, in: Cooper, A. (Hrsg.): *How to Plan Advertising*, 2. Aufl., London, S. 1-14.
- SANDER, M. (1993) *Der Planungsprozess der Werbung*, in: Berndt, R.; Herrmanns, A. (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Kommunikation*, Wiesbaden, S. 261-284.
- SCHWARZ-MUSCH, A. (2003): *Perspektiven der internationalen Kommunikationspolitik – Von der Standardisierung zur Integration*, Wiesbaden.
- SCHWEIGER, G.; SCHRATTENECKER, G. (2001): *Werbung – Eine Einführung*, 5. Aufl., Stuttgart.
- STELZER, M. (1994): *Internationale Werbung in supranationalen Fernsehprogrammen – Möglichkeiten und Grenzen aus Sicht der Werbetreibenden in Europa*, Wiesbaden.
- SZYMANSKI, D.M.; BHARADWAJ, S.G.; VARANDARAJAN, P.R. (1993): *Standardization versus Adaption of International Marketing Strategy – An Empirical Investigation*, in: *Journal of Marketing*, 57. Jg., Nr. 4, S. 1-17.
- TROMMSDORFF, V. (2003): *Konsumentenverhalten*, 5. Aufl., Stuttgart.
- WALTERMANN, B. (1989): *Internationale Markenpolitik und Produktpositionierung – Markenpolitische Entscheidungen im Europäischen Automobilmarkt*, Wien.
- WILDEMAN, H. (2003): *Wider die Modellvielfalt in der Autobranche*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 08. Dezember 2003, Nr. 284, S. 18.