

**LERNSTUHL FÜR MARKETING:**

**Systemisches Marketing**

**-Pr. Dr. Gustav Bergmann-**

**Diplomarbeitthema:**

**Internationales Relationship Marketing:**

**- Systemische Studie -**

*Wintersemester 2004/2005*

**Félix C. Poudeu**

**Tel: +44(0)7791438025**

**Tel:+49(0)1733142688**

**E-Mail: [fcp.propmi@yahoo.com](mailto:fcp.propmi@yahoo.com)**

**BWL-Student an der Universität Siegen**

Jedes Unternehmen, das aufgrund der gewinn-, unternehmungssicherheits- und wachstumsorientierten Motiven international tätig werden will, soll sich im Rahmen des Relationship Marketing mit den kulturellen Unterschieden des Gastlandes auseinandersetzen. Da die Kultur als Orientierungssystem das Konsumentenverhalten prägt, ist Landeskultur ein bedeutsamer Entscheidungsparameter für das Relationship Marketing, wenn es darum geht, kultursensible Leistungen in kulturell heterogenen Umwelten zu vermarkten. Darüber hinaus dient dies bei der Entscheidungsfindung, ob in verschiedenen Auslandsmärkten die Marktbearbeitungsstrategie standardisiert oder differenziert werden kann.

Im Laufe dieser Arbeit beschäftige ich mich mit dem Relationship Marketing-Management unter Berücksichtigung des internationalen bzw. interkulturellen Kontext, indem versucht wird, die Kulturdimensionen nach Hofstede darzustellen, die internationale Verhaltensprognose abzuleiten, das strategische internationale Relationship Marketing und ihre Wirkungen auf das Marketing-Mix zu erklären. Schließlich geht es um den Einsatz des Relationship Marketing, welcher Wirkungen auf die Organisationsstruktur, Management-Systeme und Unternehmenskultur hat.

<b>Inhaltverzeichnis</b>	<b>II</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>4</b>
1.1 <b>Problemstellung.....</b>	<b>4</b>
1.2 <b>Gang der Diplomarbeit.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Theoretische Grundlage 5</b>	
2.1 <b>Systemisches Marketing.....</b>	<b>5</b>
2.2 <b>Internationales Relationship Marketing.....</b>	<b>6</b>
2.3 <b>Nachhaltigkeitsprinzip.....</b>	<b>8</b>
2.4 <b>Kultur und Unternehmenskultur.....</b>	<b>9</b>
<b>3 Internationaler Kontext des Relationship Marketing 10</b>	
3.1 <b>Internationalisierung als Herausforderung an das Marketing.....</b>	<b>10</b>
3.2 <b>Globale Umweltanalyse als Ausgangspunkt des internationalen Relationship Marketing.....</b>	<b>11</b>
3.2.1 <b>Kenntnisnahme der kulturellen Umweltanalyse anhand der Kulturdimensionen nach Hofstede.....</b>	<b>12</b>
3.2.1.1    Beschreibung der Kulturdimensionen nach Hofstede.....	12
3.2.1.2    Kritische Würdigung vom Hofstede-Konzept.....	15
3.2.2 <b>Konsumentenverhaltensprognose im internationalen Kontext.....</b>	<b>15</b>
3.2.2.1    Percepta: Symbole, Helden, Rituale.....	16
3.2.2.2    Concepta: Kultur- bzw. Systemkern, Normen, Werte, Einstellungen.....	17
3.2.2.3    Internationale Verhaltensprognose.....	19
<b>4 Maßnahmenplanung und Marketing Mix im Internationalen Kontext 20</b>	
4.1 <b>Strategische Entscheidung des Relationship Marketing im Internationalen Kontext.....</b>	<b>20</b>
4.1.1    Unternehmenskultur und internationale Grundorientierung.....	20
4.1.2    Standardisierungs-, Differenzierungsstrategien und Kontingenzansatz.....	21
4.2 <b>Internationale Produktpolitik.....</b>	<b>23</b>
4.3 <b>Internationale Kommunikationspolitik.....</b>	<b>27</b>
4.3.1    Internationale Standardisierung/Differenzierung der Kommunikation.....	28
4.3.2    Kulturabhängigkeit der Wirkung einzelner Kommunikationsinstrumenten.....	29
4.4 <b>Internationale Preispolitik.....</b>	<b>32</b>
4.5 <b>Internationale Distributionspolitik.....</b>	<b>33</b>
4.5.1    Direkt- versus Indirektvertrieb.....	35
4.5.2    Kultur und Markteintrittsstrategie.....	37
<b>5 Einsatz des Relationship Marketing im internationalen Kontext 39</b>	
5.1 <b>Relationship Marketing im Konsumgüterbereich.....</b>	<b>39</b>
5.1.1    Abgrenzung und Merkmale von Begriffe.....	39
5.1.2    Kundenlebenszyklus als Ausgangspunkt der Relationship Marketing.....	41
5.1.3    Erfolgkette als Managementsprinzip im Konsumgüterbereich.....	42
5.2 <b>Managementprozess des Relationship Marketing im internationalen Kontext.....</b>	<b>44</b>
5.2.1    Kenntnisnahme bzw. Wahrnehmung der Situation.....	44

5.2.2	Zielplanung und Kundensegmentierung in der Erfolgskette .....	47
5.2.2.1	Zielplanung .....	47
5.2.2.2	Kundensegmentierung im internationalen Relationship Marketing .....	48
5.2.2.3	Kundensegmentierung auf Basis der Erfolgskette .....	49
5.2.3	Festlegung der Relationship Marketing-Strategien.....	51
5.2.3.1	Strategie und ihre Anforderungen .....	51
5.2.3.2	Strategieentwicklung im Konsumgüterbereich .....	52
5.2.4	Ableitung der Relationship Marketingmaßnahmen .....	54
5.2.5	Implementierung des Relationship Marketing.....	57
5.2.6	Kontrollphase.....	58
5.2.7	Lernen lernen –Best Patterns .....	59
5.2.8	Abschlüsse und Würdigung.....	60
<b>6</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>62</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>63</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Das Wort „Internationalisierung“ ist oft mit Vorbehalten verbunden wie z.B. Gefährdung der eigenen kulturellen und nationalen Identität durch die Einflüsse globaler Informationstechniken und Medien, Gefährdung des heimischen Wirtschaftsstandorts durch die globale wirtschaftliche Veränderung. Selten wird die Internationalisierung als Chance begriffen durch welche nationale Gegensätze abgebaut werden, um die Verbraucher zu begünstigen, den Wohlstand weltweit zu erhöhen sowie innovative, geistige und ökonomische Impulse und Entwicklungen auszulösen.<sup>1</sup> Die weltwirtschaftlichen Entwicklungen (bspw. die Globalisierung der Märkte und die Internationalisierung der Unternehmen sowie die zunehmenden Bemühungen der wirtschaftlichen Integration im europäischen Binnenmarkt) zwingen Unternehmen die Relevanz interkultureller Einflüsse in der Kommunikation wahrzunehmen, durch welche auf Effektivität und Persuasion interkultureller Grenzen abgezielt wird. Das Marketing als ein Funktionalbereich des Unternehmens ist für die zielgerichtete Gestaltung der Kommunikation mit den ausländischen Konsumenten, Geschäftspartnern und Kollegen zuständig.<sup>2</sup>

Aufgrund der kulturellen Vielfalt unseres sozialen Systems und der intensiven Internationalisierung der Wirtschaft, die zu kulturellen Widerständen und Kommunikationsproblemen führen, ist es für viele international tätige Unternehmen notwendig sich mit dem internationalen Relationship Marketing auseinanderzusetzen, um sich nachhaltige Vorteile auf In- und Auslandsmärkten zu verschaffen und zu sichern. International vitale Unternehmen<sup>3</sup>, die sich auf den heutigen in- und ausländischen Märkten nachhaltig behaupten wollen, sollten folgende Fragen beantworten können:

---

<sup>1</sup> Vgl. Baue, U./Egbert, H./Jäger, F. 2001. Analog beschreiben Müller/Kornmeier die Angst-Perzeption der Globalisierung so: die Strukturbrüche der Globalisierung, die mit dramatischen Veränderungen verbunden sind, haben schon frühzeitig weltweit Ängste und Befürchtungen geweckt. Vgl. Müller/Kornmeier 2001a, S. 41ff. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Thieme, W. M., 2000

<sup>3</sup> Unter vitale Unternehmen/Organisation versteht man vitale Systeme, in denen Menschen zugleich fair, kooperativ, weltgerecht, mit Freude, engagiert und wirtschaftlich langfristig erfolgreich agieren. Sie sind durch kontrastreiche Vielfalt und durchhaltbare Entwicklungen geprägt und sind ganzheitlich und langfristig erfolgreich. Sie ermöglichen das proaktive Handeln und die Nutzung des Wandels. Der Unterscheid zwischen dem vitalen und starren Unternehmen liegt Nutzungsweise der Orientierungs- und Gestaltungsmustern. Vgl. Bergmann, G. (2001, S. 9, 15 u. 16 ff)

- Welche grundlegenden Beziehungen bestehen zwischen Kultur und Marketing bzw. Management und inwieweit agiert die Kultur auf das Konsumentenverhalten?
- Was spricht für oder gegen eine Standardisierung/Differenzierung des Marketing-Mix im internationalen Kontext?
- Was ist beim Einsatz des Relationship Marketing im internationalen Kontext zu beachten?

Diese Fragen stellen die Grundrichtung meiner Arbeit dar, in deren Mittelpunkt die Bedeutung der Kultur als „strategischer Wettbewerbsvorteil und Erfolgsfaktor“ im internationalen Kontext steht.

## 1.2 Gang der Diplomarbeit

Im **Kapitel 2** wird die theoretische Grundlage dargelegt. Darauf aufbauend wird im **Kapitel 3** auf die Erläuterung des internationalen Kontext des Relationship Marketing eingegangen, indem über Internationalisierung als Herausforderung des Relationship Marketing und die globale, insbesondere soziokulturelle Umweltanalyse gesprochen wird sowie über die strategische Entscheidung im Rahmen des Relationship Marketing im internationalen Kontext. Im **Kapitel 4** geht es um die Maßnahmenplanung und den Marketing Mix im internationalen Kontext. Im **Kapitel 5** wird der Fokus auf den Einsatz des Relationship Marketing im internationalen Kontext gelegt, indem über Grundlage und Managementprozess des Relationship Marketing im internationalen Kontext gesprochen wird. Im **Kapitel 6** erfolgt eine Schlussbetrachtung der vorliegenden Arbeit bzw. **Fazit**, bei der die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und kritisch bewertet werden.

## 2 Theoretische Grundlage

### 2.1 Systemisches Marketing

**Systemisches Marketing** stellt einen erfolgreichen Marketing-Ansatz dar.<sup>4</sup> Unter **Systemik** ist eine spezielle Systemtheorie zu verstehen, welche die Elemente des

---

<sup>4</sup> Vgl. Bergmann, G. Aufsatz: Systemisches Marketing – Ansätze eines zukunftsfähigen Bezugsrahmens.

Konstruktivismus und der Kybernetik integriert<sup>5</sup>, die zur Weiterentwicklung des Systems dienen. Unter **systemischem Marketing** versteht man die Orientierung der Marketingaktivitäten in komplexen Umfeldern, die Gestaltung der Innovationspolitik auf der Basis eigenständiger Identität sowie einer verständigungsorientierten Kommunikation und den Aufbau dauerhafter und vertrauensvoller Beziehungen.<sup>6</sup> Die kulturell dynamische Komplexität des sozialen Systems stellt aufgrund ihrer Unüberschaubarkeit, Unsteuerbarkeit und Unplanbarkeit für international tätige Unternehmen bzw. ihre Managern eine Herausforderung dar. Ausgehend von der Tatsache dieser kulturellen Komplexität werden keine konventionellen, sondern systemische **Lösungswege** angewendet.<sup>7</sup> Aus systemischer Sicht besteht die **Marketingaufgabe** im Wertschöpfungsprozess darin, unterschiedliche Sichtweisen und Interessen zu erkennen, die zu einer gemeinsamen Figur geformt werden können.<sup>8</sup> Auf der Basis einer durch Beobachtungsformen erhaltenen gemeinsame Selbstdefinition der Märkte, geht es um die Entwicklung und Realisierung von Beziehungen, Innovationen und Kommunikation, die Eigenschaften des Systems tragen, aus dem sie entstehen. Je früher im Entwicklungsprozess Kunden integriert werden, desto höher ist die Chance Verstehen und Akzeptanz zu erzeugen.<sup>9</sup> **Relationship Marketing** wird als Wiederentdeckung des sozialen Systems verbunden und kann zusätzlich als gedanklicher Impuls interpretiert werden.<sup>10</sup>

## 2.2 Internationales Relationship Marketing

Aufgrund der Globalisierung und der zunehmenden Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien spielt das Relationship Management eine immer größer werdende Rolle in der Unternehmenspraxis<sup>11</sup> Unter dem Begriff **Relationship Marketing** versteht man in Anlehnung an Ahlert, Becker und Bruhn

---

<sup>5</sup> Unter Konstruktivismus versteht man die Lehre, die den konstruktiven Aufbau der Logik vertritt. Unter Kybernetik versteht man die wissenschaftliche Forschungsrichtung, die Systeme verschiedenster Art - z.B. biologische, technische, soziologische Systeme - auf selbsttätige Regelungs- und Steuerungsmechanismen hin untersucht. Duden 1996, S. 857 - 916

<sup>6</sup> Vgl. Bergmann, G. Systemisches Marketing – Ansätze eines zukunftsfähigen Bezugsrahmens.

<sup>7</sup> Unter systemische Lösungswege sind: die kybernetische Steuerung zweiter Ordnung, die Nutzung von Patterns und Standards zur Komplexitätsreduzierung, die gezielte Irritationen und Perturbationen über systemischen Interventionen und die Nutzung von Diversität zur Entwicklung von Eigenständigkeit und Entwicklungsfähigkeit Vgl. Bergmann, G. Systemisches Marketing – Ansätze eines zukunftsfähigen Bezugsrahmens.

<sup>8</sup> Vgl. Bergmann, G. Systemisches Marketing – Ansätze eines zukunftsfähigen Bezugsrahmens

<sup>9</sup> Bergmann, G. Systemisches Marketing – Ansätze eines zukunftsfähigen Bezugsrahmens

<sup>10</sup> Bergmann, G. Systemisches Marketing – Ansätze eines zukunftsfähigen Bezugsrahmens

<sup>11</sup> Vgl. Bergmann, G. 2002. Marketing versteht Bergmann als die konsequent marktorientierte bzw. mitweltorientierte Unternehmensführung; als Denkweise und Methodik, die es ermöglichen soll, marktgerechte Lösungen aufzuspüren, zu entwickeln und zu kommunizieren, die einen beiderseitigen Nutzen für die Marktpartner und die jeweilige Organisation ergeben. Bergmann, G. 2000, S. 217.

„sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen eines Unternehmens insbesondere zu den Kunden dienen“.<sup>12</sup> Die Hauptidee hierbei besteht darin, zum einen die Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden zu betonen<sup>13</sup> und zum anderen langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, zu pflegen sowie Lieferanten und Mitarbeiter langfristig zu binden.<sup>14</sup> Die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden können entweder auf nationaler oder internationaler Ebene stattfinden. Auf internationaler Ebene spricht man vom **internationalem Relationship Marketing**, welches im weiteren Sinne **zwei Forschungsrichtungen** umfasst. Während sich der „**Inter-National-Ansatz** mit der Analyse der Wirkungsweise der Relationship Marketinginstrumente in verschiedenen rechtlichen und wirtschaftlichen Systemen sowie deren Rückwirkungen auf die Marketinginstrumente beschäftigt, befasst sich der „**Inter-Cultural-Ansatz** mit der Interaktion von Kulturen.<sup>15</sup> Das internationale Relationship Marketing unter dem Aspekt der Interkulturalität ist vom Ethno-Marketing abzugrenzen.<sup>16</sup> Unter dem **Ethno-Marketing** kann die Gestaltung der einheimischen Marketing-Konzepte unter Berücksichtigung der relevanten Kulturunterschiede in Werten, Lebensstil und Konsumgewohnheiten **innerhalb eines Landes** verstanden werden.<sup>17</sup>

Vom **internationalen Relationship Marketing**<sup>18</sup> spricht man, wenn ein Unternehmen auf Institutionen und Individuen trifft, die in einem bestimmten Kulturraum mit spezifischen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen verwurzelt sind, welche je nach Standardisierungspotenzial bzw. Differenzierungsbedarf Einflüsse auf die Gestaltung des Marketing-Mix haben.<sup>19</sup> Stärker als das

---

<sup>12</sup> Dieter Ahlert/Jörg Becker 2002, S. 433; auch Bruhn, M. 2001, S. 9.

<sup>13</sup> Gummesson 1996, S. 8ff. In: Meffert, H. 1998, S. 1123. d.h. die Orientierung am singulären Verkauf – wie im klassischen Marketing – wird durch eine Sichtweise ersetzt, die das Management von Beziehungen in den Mittelpunkt stellt.

<sup>14</sup> Vgl. Meffert, H. 1998, S. 1123.

<sup>15</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.202 und Bergemann/Sourisseaux 2002, In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.204. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus auf den „Inter Cultural“-Ansatz gelegt.

<sup>16</sup> Nach Brock versteht man unter **Interkulturalität** alle jene *menschlichen* bzw. *geschäftlichen* Beziehungen, in denen die Beteiligten auf ihre eigenen bzw. fremden Codes, Konventionen, Einstellungen und Verhaltensformen zurückgreifen. Vgl. Brock, P.A. 1994, in: Thieme, W.M. 2000, S. 22.

<sup>17</sup> Die kulturelle Realität zwingt die Unternehmen dazu, ihre Marketing-Strategien an den lokalen Bedingungen auszurichten. Die Bedeutung von Symbolen, Zeichen oder Farben variiert interkulturell, was zu einer Differenzierung statt Standardisierung der Produktverpackungen und Werbekampagnen, deren in verschiedenen Kulturräumen zum Einsatz kommen sollen, führen kann. (S. 200) Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S. 212.

<sup>18</sup> Es sei angemerkt, dass es sich um das internationale Marketing im Sinne der Interkulturalität handelt.

<sup>19</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.206

internationale Relationship Marketing im engeren Sinne gewinnt das interkulturelle Relationship Marketing bei der Gestaltung des Marketing Mix an Bedeutung und versucht in der deskriptiv vorwissenschaftlichen Phase Wissen zu generalisieren und konkrete Ereignisse zu prognostizieren, um Überraschungen auf der Kommunikationsebene zu vermeiden.<sup>20</sup>

## 2.3 Nachhaltigkeitsprinzip

Zur Erreichung **nachhaltiger Wettbewerbsvorteile** auf inländischen und ausländischen Märkten sind alle Unternehmen durch die kulturelle Komplexität<sup>21</sup> und Vielfältigkeit – als Folge der Internationalisierung – gezwungen, sich mit den interkulturellen Unterschieden in und zwischen sozialen Systemen zu beschäftigen. Für international tätige Unternehmen, die durch einen höheren Komplexitätsgrad<sup>22</sup> gekennzeichnet sind, besteht ein dringlicher **länderübergreifender Handlungsbedarf**. Im Rahmen der Geschäftstätigkeit gilt es die Unternehmensstruktur an neuartige Umweltbedingungen anzupassen, die Vertriebsverantwortung für die Produkte zuzuteilen, die Beziehung zu Kooperationspartnern und die Koordination des Planungsprozesses zu gestalten, wobei die Beibehaltung des Nachhaltigkeitsprinzips nicht außer Acht gelassen werden darf.<sup>23</sup> Der **Hauptzweck** hierbei ist das Herausstellen einer win/win-Situation zwischen den soziokulturellen und natürlichen Systemen.<sup>24</sup> Das Nachhaltigkeitsprinzip kann in allen Bereichen und Ebenen der Unternehmen eingeführt werden und ist durch **Nach-** und **Vorteile** gekennzeichnet.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Ein Automobilhersteller bspw. wird in **maskulinen** Ländermärkte vermutlich *dynamische* und *aggressive Werbetexte* einsetzen als in **femininen** Kulturen, wo vor allem Appelle an Bedürfnisse wie Sicherheit und Fürsorglichkeit Erfolg versprechen. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S. 208.

<sup>21</sup> Komplexität entsteht aus kultureller Entwicklung von sozialen Systeme –wie. Gruppen von Personen, Unternehmen oder Organisationen-, welcher als umfassender Prozess des Öffnens und der Entfaltung zu verstehen ist, der jederzeit abläuft und schließt wirtschaftliche, ökologische und kulturelle Aspekte ein. Der hohe Komplexitätsgrad fordert eine Detrivialisierung des Prozesses, die zu Begriffen wie **Emergenz** –d.h. Phänomen, unter dessen aus Entwicklungsprozessen Ergebnisse, die aus den Ausgangsbedingungen nicht ersichtlich waren, entstehen-, **Entropie** –d.h. ist die Zerstreuung von Energie und Materie – und hingegen ist **Syntropie** – die Schaffung von Strukturen und Werten- führt. Vgl. Bergmann, G. 2001 S. 221 und 2000 S. 212

<sup>22</sup> Nach Bronner steigt der Komplexitätsgrad von Marketingentscheidungen, wenn viele Funktionsbereiche der Unternehmen davon betroffen sind, das Unternehmen innovative Entscheidungen fällen muss und fehlende oder unzureichende Informationsgrundlage sowie viele zu verarbeitenden Informationen für die Entscheidungen vorliegen. Vgl. Bronner, R. 1992 In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S. 186

<sup>23</sup> Nachhaltigkeit bzw. Durchhaltbarkeit ist ein Gedanke, der in der Wirtschaft praktiziert wird und geht nicht nur über die sozialen, psychischen und ökonomischen, sondern weit über die ökologischen und sozio-kulturellen Bereiche. Alle Entscheidungen und deren Konsequenzen sollen danach ökonomisch, ökologisch, sozial bzw. sozio-kulturell und persönlich durchhaltbar sein. Zur Frage der Nachhaltigkeit siehe im einzelnen Bergmann, G. Aufsatz: Sustainable Marketing –Marketing der Zukunft und Bergmann, G. 2001, S. 220; u. 2000, S.211

<sup>24</sup> Alle Maßnahmen sollen so gewählt werden, dass kein Imageverlust und keine Rufschaden entstehen, rentabel gearbeitet sowie der Ausgleich mit der sozialen und natürlichen Mitwelt gesucht wird. Vgl. Bergmann, G. 2001, S. 220.

<sup>25</sup> So haben sich viele Unternehmen wie Otto Versand, Henkel AG usw. durch ihre nachhaltige Unternehmenspolitik wirtschaftliche Vorteile erarbeiten können. Vgl. Bergmann, G. Aufsatz: Sustainable Marketing –Marketing der Zukunft.

- Die nachhaltigen Entwicklungsaktivitäten entwickeln deutliche Innovationsanregungen und Lerneffekte, welche zur Verbesserung der Marktchancen und Images führen, per konsequent die Kundenloyalität erhöhen und damit eine stärkere Kundenbindung ermöglichen. Durch die stärkere Auseinandersetzung mit den Kundenbedürfnissen entsteht eine höhere Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität. Die Konzentration auf die syntropische Entwicklung führt zur Rechtssicherheit, zu deutlichen Risikominderungen Wert- als auch sowie Vermögenssicherungen. Dadurch werden die Akteure hoch motiviert und engagiert, ein Konsens wird möglich und Vertrauenseffekte, welche zum Abbau von kognitiven Dissonanzen und Reaktanz führen, werden geschaffen. Und schließlich entsteht möglicherweise eine Kosteneinsparung, was zur höheren Gewinnmöglichkeit führen kann.
- Das Nachhaltigkeitsprinzip ist nicht nur mit Vorteilen verbunden, sondern auch mit Problemen. Darunter fallen: Vermittlungs-, Verständigungs-, Integrations-, Planungs- und Steuerungsproblemen sowie unbewusstes Verhalten.<sup>26</sup>

## 2.4 Kultur und Unternehmenskultur

Der Begriff **Kultur** kommt vom Lateinischen „colere“ und bedeutet hegen und pflegen. Er bezieht sich im ursprünglichen Sinn auf die Bearbeitung und Pflege des Bodens, um ihn den menschlichen Bedürfnissen anzupassen und dienstbar zu machen.<sup>27</sup> Kultur ist nicht einheitlich definiert. Die Kulturanthropologie<sup>28</sup> versteht Kultur i.w.s. Verhaltenmustern „culture patterns“ und Kultursoziologie als ein System sozialer Beziehungen.<sup>29</sup> Die Kulturanthropologin Kluckhohn definiert **Kultur** als „Muster von Denken, Fühlen und Handeln, die hauptsächlich erworben und durch Symbole übertragbar sind, welche die charakteristischen Eigenschaften von bestimmten Gruppen von Menschen bilden. Der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen Ideen und insbesondere ihren zugehörigen Werthaltungen“<sup>30</sup> und kann entweder als ein Ideensystem - System,

<sup>26</sup> Vgl. Bergmann, G. Aufsatz: Sustainable Marketing –Marketing der Zukunft

<sup>27</sup> Vgl. Thieme, W. M. 2000

<sup>28</sup> Kulturanthropologie versteht ihrerseits die Kultur im als ein „System von Konzepten, Einstellungen, Überzeugungen, Wertorientierungen, die sowohl im Verhalten und Handeln der Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden. Kultur ist die Art und Weise, wie die Menschen leben und was sie aus sich selbst und ihre Welt machen. Vgl. Maletzke, G. 1996. S. 16

<sup>29</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S. 41

<sup>30</sup> Kluckhohn, C. 1951, the study of culture. In: Lerner, V.D./Lasswell, H.D. the Policy Sciences S. 86. In: Thieme, W.M. 2000. Analog. definiert Kröeber-Riel die Kultur als gesellschaftlich übereinstimmende Muster in Denken, Fühlen und Handeln. Die Kultur ist ein Hinter-grundspänomen, das unser Verhalten prägt, ohne dass wir uns dieses Einflusses bewusst sind. Vgl. Kröeber- Riel, W./ Weinberg, P. 1999. S. 542. Die von Kröeber-Riel und Kluckhohn dokumentierten

in dem Ideen von einer bestimmten Gruppe geteilt werden - oder als Teil eines soziokulturellen Systems verstanden werden.<sup>31</sup>

Eng verbunden mit der Kultur ist die Unternehmenskultur. Unter **Unternehmenskultur** kann, die Gesamtheit aller Normen, Werte und Grundeinstellungen eines sozialen Systems verstanden werden, welche Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen.<sup>32</sup> Die Kultur eines Unternehmens ist durch seine Geschichte, Legenden, Mythen und Verhaltensformen geprägt. Sie stellt eine wesentliche Grundlage der strategischen Planung dar, wobei Symbole und Rituale eine wichtige Rolle spielen.<sup>33</sup> Neben der Organisationsstruktur und den Managementsystemen ist die Unternehmenskultur ein Potentialfaktor für die erfolgreiche Implementierung der Marketingstrategien und ist eng mit der Unternehmensphilosophie, die das oberste Leitbild eines Unternehmen darstellt, verbunden.<sup>34</sup>

### 3 Internationaler Kontext des Relationship Marketing

#### 3.1 Internationalisierung als Herausforderung an das Marketing

Die **Internationalisierung der Geschäftstätigkeit** - des Wettbewerbs, des Handels usw. - gehört für die überwiegende Mehrzahl von Großunternehmen und für eine zunehmende Anzahl mittelständischer Betriebe in den führenden Industrienationen und einigen Schwellenländer zu den Eckpunkten der strategischen und operativen Unternehmensplanung.<sup>35</sup> Sie wird von unterschiedlichen Faktoren<sup>36</sup> beeinflusst, die die Ausweitung des zwischenstaatlichen Güteraustausches behindern, und damit weist das internationale Relationship Marketing viele Besonderheiten auf. Diese **Besonderheiten** des internationalen Relationship Marketing resultieren aus seiner **Komplexität**, die sich durch die unterschiedlichen soziokulturellen Bedingungen und die rechtlich-politischen

---

Definitionen lassen sich zu zwei Klassen -beschreibende und erklärende Ansätze- unterscheiden. Auf eine Seite beschreiben die Definitionen Kultur: deskriptive Definitionen beschränken sich auf eine Aufzählung der Bestandteile, Elemente und Faktoren usw. von Kultur und unterscheiden zwischen der materiellen Kultur (Artefakte) und immateriellen Kultur (Mentalfakte). Auf der anderen Seite erklärt die Definitionen die Kultur. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S. 45.

<sup>31</sup> Vgl. Allaire/Firsirotu 1984. In; Müller, S./Gelbrich, K

<sup>32</sup> Vgl. Heinen/Dill 1990, S.17: In Bruhn 2001,S. 189 u. Meffert 1996, S. 1022

<sup>33</sup> Vgl. Schneck, O. Lexikon der Betriebswirtschaft, 2000, S.949

<sup>34</sup> Vgl. Meffert, H. 1996, S. 1022

<sup>35</sup> Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.15

<sup>36</sup> Unter diese Faktoren versteht man bspw. die Tendenzen zum Protektionismus - Unter **Protektionismus** versteht man die „Außenhandelspolitik, die z.B. durch Schutzzölle, Einfuhrbeschränkung dem Schutz der inländischen Wirtschaft dient“ Vgl. Duden 1996, S.1189 - , erhebliche Kapitalinvestitionen, Probleme der Standortwahl, die unterschiedlichen länderspezifischen insbesondere kulturellen Normen und wechselnde strategischen Allianzen.

Normensysteme ausdrücken lassen.<sup>37</sup> Die Konfrontation mit kulturell heterogenen Umwelten führt zu einem höheren Maß an Ungewissheit, Risiken, Informations- und an Handlungsbedarf und lässt die Anforderungen an das internationale Relationship Marketing-Management schlagartig ansteigen.<sup>38</sup> Demnach führt die Entscheidung zur Internationalisierung zu einer Veränderung, Multiplizierung und Komplizierung der Relationship Marketingaktivitäten,<sup>39</sup> so dass ist eine globale Umweltanalyse notwendig wird.

### **3.2 Globale Umweltanalyse als Ausgangspunkt des internationalen Relationship Marketing**

Die globale Umweltanalyse umfasst die politisch-rechtliche, ökonomische und insbesondere soziokulturelle Umweltanalyse.<sup>40</sup> Die **politisch-rechtliche** Umweltanalyse beschäftigt sich mit dem Rechtssystem, dem Gast- und Heimatlandrecht und dem internationalen Recht. Die **ökonomische** Umweltanalyse ist von größerer Bedeutung, um die wirtschaftliche Rentabilität internationaler Geschäftstätigkeiten aufzuzeigen, ohne die keine Geschäftsbeziehung zustande käme. Hierbei geht es darum, durch einen gezielten Kriterienkatalog Fragen nach der Größe und den Eigenschaften eines Auslandsmarkts zu beantworten. Die Größe des Marktes wird in **Marktvolumen** und **-potential** ausgedrückt. Sie geben Auskünfte über die Marktchancen eines bestimmten Produktes an und lassen sich durch verschiedene Indikatoren (wie z.B. Bevölkerungszahl, -wachstum, Brutto-sozialprodukt, Pro-Kopf-Einkommen Einkommensverteilung usw.) bestimmen.<sup>41</sup> Diese Analyse der ökonomischen Umwelt nimmt auch handelserschwerende, wie z.B. protektionistische Maßnahmen und handelserleichternde Faktoren, in Kauf.<sup>42</sup>

Aufgrund ihres besonderen Einflusses auf das Kundenverhalten bedarf die **kulturelle** Umwelt einer eigenständigen Analyse. Diese Analyse hat landes-spezifisch zu erfolgen, da die **Auswirkungen** auf die Kunden je nach Land unterschiedlich sein können. Die Kulturmerkmale – wie Sprache, Symbole,

---

<sup>37</sup> Vgl. Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.22

<sup>38</sup> Vgl. Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.22 und Meffert, H. 1998, S.1142

<sup>39</sup> Vgl. Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.22 und Meffert, H. 1998, S.1142

<sup>40</sup> Neben diese Umweltdimensionen gibt es auch **natürliche Umweltanalyse**, die mit der topographischen, infrastrukturellen und klimatischen Gegebenheiten eines Landes beschäftigt.

<sup>41</sup> Vgl. Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.48

<sup>42</sup> Zu der zählen protektionistische Maßnahmen u.a. Subventionen, staatliche Beschaffungspolitik, nationale Normensysteme, quantitative Importbeschränkungen, Ausgleichszölle usw., welche sich auf die Bedingungen einer erfolgreichen internationalen Wettbewerbsfähigkeit auswirken und zunehmend Anpassungen in der internationalen Strategie – durch bspw. Verstärkung risikoreicher Direktinvestitionen - erfordern. Vgl. Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.51

Nationalbewusstsein, Sozialverhalten –<sup>43</sup> bestimmen in erheblichem Maße die Absatzchancen der Produkte und Dienstleistungen“.<sup>44</sup>

### 3.2.1 Kenntnisaufnahme der kulturellen Umweltanalyse anhand der Kulturdimensionen nach Hofstede

#### 3.2.1.1 Beschreibung der Kulturdimensionen nach Hofstede

In der Ursprungsstudie von Hofstede geht es um die Messung von zwischen Ländern bestehenden kulturellen Unterschieden, die alle gesellschaftlichen Grundprobleme darstellen. Da die mentale Programmierung sich erheblich je nach (Landes-)Kultur unterscheidet, entwickelt Hofstede die sog. **Pyramide der mentalen Programmierung**, um seine Ansicht von Beeinflussung des menschlichen Verhalten durch die Landeskultur erklären zu können.<sup>45</sup> Unter Kultur versteht Hofstede die kollektive Programmierung des Geistes, welche Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von anderen unterscheidet.<sup>46</sup> Er unterteilt sie in **vier** bzw. **fünf Kulturdimensionen**: Individualismus vs. Kollektivismus, Akzeptanz von Machtdistanz, Vermeidung von Unsicherheit, maskuline und feminine Orientierung sowie zusätzlich langfristige oder kurzfristige Orientierung. Sie lassen sich durch folgende selbstdargestellte Tabelle charakterisieren.<sup>47</sup>

#### **Tabelle 1 Tabelle: Charakterisierung/Typologisierung von Landeskulturen nach Hofstede**<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Holzmüller 1989, Sp. 1144. In: Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.41

<sup>44</sup> Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.41

<sup>45</sup> Hofstede meint mit der mentalen Programmierung, die Lösungsstrategien, welche die verschiedenen Völker entwickelt haben, um Grundproblemen lösen zu können. Die unterste Ebene bezeichnet er als die „**menschliche Natur**“ (vererbbar) – was allen Menschen aufgrund ihrer genetischen Ausstattung gemeinsam haben z.B. Atemreflexe, Furcht vor ungewohnten, intensiven und plötzlich auftretenden Reizen oder universell. Die mittlere Ebene benennt er als die „**Kultur** – erlernbar oder ist gruppen- bzw. kategorienspezifisch. Z.B. Werte, Normen – und die oberste Ebene bezeichnet er als die „**Persönlichkeit**“ – Ist individuell oder teils vererbbar sowie erlernbar. Vgl. Hofstede, 1993, S. 19, in: Müller, S. 2004

<sup>46</sup> Hofstede, G. 1993, S. 19. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S. 108.

<sup>47</sup> Selbstdargestellte und modifizierte Tabelle in Anlehnung von Weidmann 1995, S. 46 und Hofstede 1997 u. 1991. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.115 und Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.45

<sup>48</sup> Quelle: Dargestellt auf der Basis von Weidmann (1995, S. 46) und Hofstede (1997, 1991). In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004 S. 123 und Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.45. Diese fünfte Kulturdimension ist mit vielen Fragezeichen versehen und ihre Konsequenzen über das soziale Leben sind weniger erforscht als die vier anderen Dimensionen.

<b>Kollektivistische Gesellschaften</b>	<b>Individualistische Gesellschaften</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erziehung stärkt das Wir-Bewusstsein</li> <li>• Gruppenmeinung ist maßgebend</li> <li>• Fremdbestimmung, Harmonie, Respekt und Scham</li> <li>• Informationen werden häufig non-verbal ausgetauscht, „High Kontext-Kommunikation“</li> <li>• Kollektive Interessen sind dominant</li> <li>• Identität erwächst aus Gruppen- und Firmenzugehörigkeit</li> <li>• Interessengruppen üben Macht aus</li> <li>• Management bedeutet Führen von Gruppen</li> <li>• Diplome verschaffen Zugang zu Gruppen mit höherem Status.</li> </ul> <p>z.B. Ecuador, Guatemala, Panama, Kamerun, Japan, Südkorea etc</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erziehung stärkt das Ich – Bewusstsein</li> <li>• Persönliche Meinung ist wichtig</li> <li>• Selbstverwirklichung, -bestimmung, Selbstachtung, Schuldgefühle</li> <li>• Informationen werden zumeist verbal ausgetauscht, „Low Kontext-Kommunikation“</li> <li>• individuelle Interessen sind dominant</li> <li>• Identität erwächst aus beruflicher bzw. gesellschaftlicher Einbindung</li> <li>• Wähler üben Macht aus</li> <li>• Management bedeutet Führen von Individuen</li> <li>• Diplome steigern den wirtschaftlichen Wert und die Selbstachtung des Einzelnen.</li> </ul> <p>z.B. Kanada, Australien, USA, Deutschland, Großbritannien etc...</p>
<b>Gesellschaften, die Machtdistanz akzeptieren</b>	<b>Gesellschaften, die Machtdistanz ablehnen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder werden zum Gehorsam erzogen und Eltern sind Respektspersonen</li> <li>• Lernen heißt, das Wissen des Lehrers zu übernehmen, Ordnung wird angesagt, reproduzierende Lehrmethoden dominieren</li> <li>• Große Einkommensunterschiede bzw. Steuervorteile für oberen Gehaltsgruppen</li> <li>• Autokratie, Anweisungen und Vorschriften</li> <li>• Macht geht vor Recht und ist in Gruppen- oder Familienclans vererbbar</li> <li>• Akzeptanz von Sonderrechten, Privilegien und Statussymbolen für die Mächtigen</li> </ul> <p>z.B. Guatemala, Malaysia, Panama, Kamerun, Philippinen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder werden zur Unabhängigkeit erzogen und Eltern sind als Partner</li> <li>• Lernen heißt, die Welt kennen zu lernen (Neugier und Offenheit), Eigeninitiative wird kreative Lernmethoden gefordert</li> <li>• Geringe Einkommensunterschiede: bzw. „gerechte“ Einkommensverteilung</li> <li>• Mitbestimmung der Mitarbeitern bei</li> <li>• Legitimation durch Wahlen bzw. Kompetenz vom Machtgebrauch</li> <li>• Ablehnung von Statussymbole</li> </ul> <p>z.B. Dänemark, Israel, Neuseeland, Österreich, Deutschland</p>
<b>Gesellschaften, die Unsicherheit akzeptieren</b>	<b>Gesellschaften, die Unsicherheit ablehnen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lockere Verhaltensregeln für die Kinder, Gut und Böse, richtig und falsch sind relativ</li> <li>• Normabweichungen sind interessant</li> <li>• Gelassenheit, Bequemlichkeit, Entspannung, optimistische Grundhaltung</li> <li>• Vage Zeit- und Zielvorgaben, einfache Sprache</li> <li>• Spontane vertikale und horizontale Kommunikation</li> <li>• flexible Organisation und</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strenge Verhaltensregeln für die Kinder, Gut und Böse, richtig und falsch sind klar definiert</li> <li>• Normabweichungen sind gefährlich</li> <li>• Ängste, Sorgen, Stress, pessimistische Grundhaltung</li> <li>• Präzise Zeit- und Zielvorgaben, komplizierte Sprache</li> <li>• Formalisierte Kommunikation „Dienstweg“ ist einzuhalten</li> <li>• Formalisierung und Standardisierung</li> <li>• Verbindliche und detaillierte Verträge, die</li> </ul>

<p>Arbeitsgestaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verträge regeln nur Rahmenbedingungen</li> <li>• Innovationsbereitschaft</li> <li>• Internationalismus, Offenheit für „Fremdes“</li> <li>• Akzeptanz unstrukturierter Situationen und unbekannter Risiken</li> <li>• Toleranz, Meinungsvielfalt, Contenance, Haltung bewahren</li> </ul> <p>z.B. Dänemark, Jamaika, Singapur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Eventualitäten berücksichtigen</li> <li>• Widerstand gegen Veränderungen</li> <li>• Nationalismus, Xenophobie</li> <li>• Akzeptanz bekannter Risiken und Angst vor ungewissen Risiken</li> <li>• Dogmatismus, Emotionalität (Wut, Enttäuschung)</li> </ul> <p>z.B. Griechenland, Guatemala, Portugal</p>
<p><b>Feminine Gesellschaften</b></p>	<p><b>Maskuline Gesellschaften</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgewogene Rollenverteilung in der Familie zwischen Vater und Mütter; Keine Behauptung der Männer; Übernahmen der Erziehungs- und Pflegeaufgaben durch die Männer, d.h. Geschlechter ergänzen sich</li> <li>• Konflikte werden durch Kompromisse und Vereinbarungen gelöst; Erstrebenswert sind Bescheidenheit und Zusammenleben</li> <li>• Lebensqualität- besitzt einen hohen Stellenwert-, zwischenmenschliche Beziehungen und Ökologie sind wichtig</li> <li>• Selbstbewusstes Verhalten wirkt lächerlich; Anpassungsbereitschaft; Erfüllungsvermögen; Understatement; Arbeiten, um zu leben</li> <li>• Kooperation und Kompromissbereitschaft – Solidaritätsprinzip -; intuitive Problemlösung</li> <li>• Schutz für andere sind wichtig; Unterstützung der Schwachen</li> <li>• Sympathie für den Unterlegenen; permissive, tolerante Gesellschaftsform; Androgynes Menschenbild als Ideal</li> </ul> <p>z.B. Dänemark, Niederlande, Norwegen, Schweden, Frankreich, Spanien</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unausgewogene Rollenverteilung in der Familie, Männer verkörpern die Faktenwelt und Mütter die Gefühlswelt; Behauptung der Männer; Keine Übernahmen von Erziehungs- und Pflegeaufgaben durch die Männer, d.h. Vorrangstellung der Männer.</li> <li>• Konflikte werden ausgefochten, d.h. es gibt Verlierer und Sieger; Erstrebenswert sind Eigenschaften wie Unabhängigkeit und Stolz</li> <li>• Materieller Wohlstand, Geld und Objektwelt sind wichtig; Karriere besitzt einen hohen Stellenwert</li> <li>• Selbstbewusstes Verhalten ist sozial erwünscht; Durchsetzungsvermögen; Leitungsorientierung, Imponiergehabe; Leben, um zu arbeiten</li> <li>• Wettbewerb und Konfliktbereitschaft – Konkurrenzprinzip -; analytische Problemlösung</li> <li>• Materieller Erfolg und Fortschritt sind wichtig; Belohnung der Starken</li> <li>• Bewunderung für den Sieger; Repressive, intolerante Gesellschaftsform; Demonstrative Männlichkeit als Ideal</li> </ul> <p>z.B. Italien, Japan, Schweiz, Venezuela, Großbritannien, Deutschland</p>
<p><b>Kurzfristig orientierte Gesellschaften</b></p>	<p><b>Langfristig orientierte Gesellschaften</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt nur eine, die absolute „Wahrheit“, die nicht von den situativen Faktoren abhängig sind</li> <li>• Normative Entscheidungsfindung</li> <li>• Ungeduld, Streben nach kurzfristigen Erfolgen</li> <li>• Eigene Ziele vorrangig, Abneigung gegenüber Fremdbestimmung</li> <li>• Soziale Verpflichtungen sind ungeachtet der Kosten zu erfüllen</li> <li>• Investieren, um die Entwicklung zu beschleunigen (Verschuldung)</li> </ul> <p>z.B. Großbritannien, Kanada, Pakistan usw.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt viele „Wahrheiten“, die von den situativen Faktoren abhängig sind</li> <li>• Pragmatische Entscheidungsfindung</li> <li>• Fleiß, Ausdauer, Verfolgung langfristiger Ziel</li> <li>• Bereitschaft, sich kollektiven Zielen unterzuordnen</li> <li>• Soziale Verpflichtungen gelten nur innerhalb bestimmter Grenzen</li> <li>• Haushalten und die Zukunft zu sichern (Sparen)</li> </ul> <p>z.B. China, Hong Kong, Japan, Taiwan usw.</p>

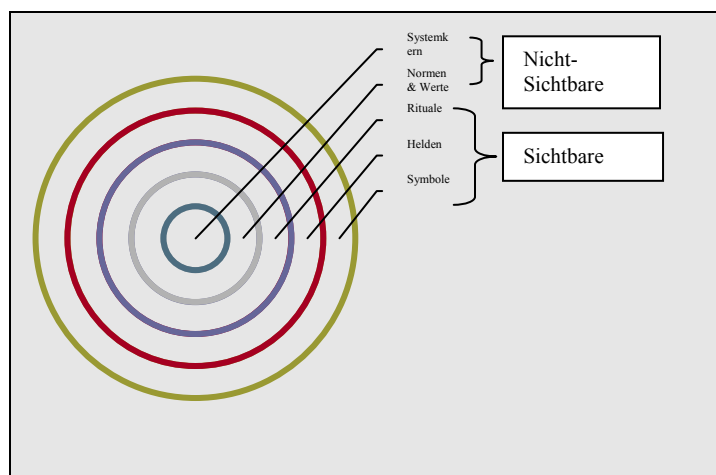
### 3.2.1.2 Kritische Würdigung vom Hofstede-Konzept

Als kritische Würdigung vom Hofstede-Konzept ist folgendes zu unterstreichen: das Konzept ist eine **atheoretische** und **empirizistische** Forschungsstrategie;<sup>49</sup> die **externe Validität** der Untersuchung ist durch die Beschränkung der Stichprobe auf Mitarbeiter eines einzigen Unternehmens (IBM) beeinträchtigt und führt zu einem einseitig differenzierten Kulturmodell und damit auch zum Zweifel an der **Repräsentativität der Stichprobe** bzw. der Probanden;<sup>50</sup> fehlende Überprüfung des Einflusses der Landeskultur auf Organisationen, welche dazu führt, dass der Geltungsbereich der Aussagen äußerst auf Angestellte des mittleren Managements eines bestimmten multinationalen Unternehmens begrenzt ist.<sup>51</sup> Resümierend lässt sich aus den Ergebnissen der Studie von Hofstede festhalten, dass trotz dieser Kritikpunkte, die untersuchten Kulturdimensionen eine wichtige Grundlage für kulturwissenschaftliche Arbeiten (bspw. im Kommunikationsbereich) darstellen. Diese Kenntnisnahme der Kulturdimensionen spielt eine überwiegende Rolle in der Gestaltung des Marketing Mix und insbesondere bei der Ableitung der Verhaltensprognosen (bzw. bei Kauf- und Entscheidungsverhaltensprognosen), die in Folge dargestellt werden.

### 3.2.2 Konsumentenverhaltensprognose im internationalen Kontext

Abbildung 1 Schichtenmodell von Kultur als eine Synopse<sup>52</sup>

Das **Schichtenmodell** ist das beliebteste vorwissenschaftliche Modell bei den Vertretern des soziokulturellen Ansatzes. Mit diesem Modell wird versucht der **nicht-**



**sichtbare** Kern einer Kultur (Unternehmens- oder Landeskultur), bestehend aus Grundannahmen, Normen und Werten, darzustellen. Darüber hinaus wird eine

<sup>49</sup> Damit ist gemeint, dass kein Ausgangskonzept zur Operationalisierung entwickelt wurde und nur die vorhandenen Daten interpretiert wurde. Vgl. Kaitcibasi 1997. in: Müller, S. 2004, S. 157

<sup>50</sup> Vgl. Rose 1996, S. 250 u. Korman 1985, S. 244, in: Müller, S. 2004, S. 157

<sup>51</sup> Vgl. Roth 1995, S. 167; in: Müller, S. 2004, S. 158

<sup>52</sup> In Anlehnung an Hofstede, G. 1993, S. 19, in: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.67. Analog an Bergmann, G. 2001, S. 232. **Synopse** ist damit gemeint, vergleichende Gegenüberstellung von Texten oder Zusammenschau. Vgl. Buden 1996, S. 1506

Kultur auch durch eine sichtbare Außensicht charakterisiert, deren Bestandteile Symbole, Helden und Rituale sind.<sup>53</sup>

### 3.2.2.1 Percepta: Symbole, Helden, Rituale

Symbole, Helden und Rituale spielen im internationalen bzw. interkulturellen Relationship Marketing eine erhebliche Rolle in der Gestaltung der Produkte, der Marken und der Kommunikation. Unter ein **Symbol** versteht man ein Sinnbild mit besonderer Ausdruckskraft wie Schrift- bzw. Bildzeichen oder Signal (bspw. Farbe, Ton), welches an die Stelle von Nicht-Wahrnehmbarem tritt.<sup>54</sup> Unternehmen insbesondere Marketingmanager, nutzen die Sinnbilder bzw. Symbole, um auf eine effiziente und prägnante Weise Produkten oder Dienstleistungen bestimmte wünschenswerte Eigenschaften zu attribuieren bzw. mit diesen zu assoziieren. Die Wahrnehmung und Interpretation der Sinnbilder bzw. Symbole haben vielfältige Konsequenzen für das Produktdesign oder die Gestaltung eines Logos. Die Interpretation von Symbolen wie bspw. Tiere, Farben usw. hängt von unserem eigenen Wertesystem ab.<sup>55</sup> Da Symbole kulturspezifisch wirken, ist es notwendig, sie bei der Gestaltung der Produkt- und Kommunikationspolitik sowie bei der Markteinführung von Produkten zu berücksichtigen.<sup>56</sup> Optische Reize wie bspw. **Farben** sind ein bedeutsames Mittel zur Gestaltung und Beeinflussung von Marktprozessen und werden genutzt, um das Unternehmens- bzw. Produktimage zu kommunizieren und Produktverpackungen so zu gestalten, dass Präferenzen geweckt und Kaufentscheidungsprozesse gelenkt werden. Da die Kombination von Farben häufig bei der Gestaltung von Logos, von Produkten und von Verpackungen zum Einsatz kommen, beschäftigt sich Madden mit der Beliebtheit und Bedeutung von

---

<sup>53</sup> Auch wie Hofstede grenzte Osgood (1951, S. 36) Kulturmodell in **deskriptive** –bzw. **Percepta**/: Sie äußern sich in beobachtbaren Artenfakten, die materieller bspw. wie Häuser, Architektur oder immaterieller bzw. sozialer Natur wie Symbole, soziale Schichtung, sein können – von **explikativen** Kulturelementen –bzw. **concepta**: Sie äußern sich in unbeobachtbaren Artenfakten bspw. Tabus, Normen, Werte und Einstellungen, zusammengefasst als mentale Kultur. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S. 69

<sup>54</sup> Vgl. Beneditti, G.; Rauschfleisch, U. 1988. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.241

<sup>55</sup> Bspw. während Schwein in Korea Glück und Reichtum symbolisiert, gilt in arabischen Ländern als Unreinheit und in Deutschland entweder als Glücksschwein –positive Assoziation- oder als Schimpfwort – negative Assoziation.

<sup>56</sup> Ein gutes Beispiel zeigt den Weichspüler von Unilever: Unilever verkauft in den USA, Australien, Frankreich, Italien usw., wurde Teddybär benutzt, da Teddybär weltweit die gleiche Werbebotschaft – Vertrauen, Weichheit, Liebe und Sicherheit symbolisierte. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004 S.344

Farben und stellt fest, dass diese interkulturell variieren und intrakulturell ambivalent sind.<sup>57</sup>

Jede (Sub-)Kultur bzw. Unternehmenskultur benötigt Leitfiguren bzw. Helden, welche verehrt werden, mit der Aufgabe Kulturgüter zugänglich zu machen.<sup>58</sup> Ein **Ritual** ist der sichtbare Ausdruck einer gemeinsamen Tradition und sorgt für die soziale Bindung, in der der soziale Sinn darin besteht, die Einzelnen durch Zeremonien regelmäßig zusammenzuführen, d.h. für Gruppenkohäsion zu sorgen. Seine Funktionen bestehen darin, der Selbstvergewisserung der individuellen oder kollektiven Identität zu dienen, das Erleben von Zeit zu strukturieren und zu ordnen und die Übergangserfahrungen zu organisieren.<sup>59</sup>

### 3.2.2.2 Concepta: Kultur- bzw. Systemkern, Normen, Werte, Einstellungen

Die Kultur manifestiert sich im **Kultur-** bzw. **Systemkern**. Er umfasst die Welt-, Menschen- und Selbstbilder, welche die Mitglieder einer Kultur teilen.

Die Kultur prägt fundamentale Überzeugungen, Problemlösungsstrategien, Konfliktlösungsmuster und Länderstereotype.<sup>60</sup> Unter **Normen** versteht man die grundlegenden Verhaltensregeln eines sozialen Systems, welche den Mitgliedern einer Kultur Auskünfte über die Art und Weise ihres Verhaltens in einer bestimmten Situation geben.<sup>61</sup> Diese Normen haben verpflichtenden Charakter.<sup>62</sup> Sie unterscheiden sich je nach Kultur und sind auch Bestandteil der

---

<sup>57</sup> Die Farbe Blau wird gewöhnlich mit Wohlstand, Vertrauen und Sicherheit assoziiert, während Grau für Stärke, Exklusivität und Erfolg steht. Orange signalisiert preiswürdig (= positive Assoziation) bzw. billig (= negative Assoziation), deshalb verwenden Banken häufig blau oder grau. Aber Fast Foot-Kette wie Wienerschnitzel, die in den USA 350 Verkaufsstellen unterhält, integrierte auf Empfehlung der Wagner Color Research Institutes etwas Orange in die Fassadengestaltung seiner Geschäftsgebäude, um so zu symbolisieren, dass hier preisgünstige 'hot Dogs' erhältlich sind. In Folgezeit verzeichnete sie ein Umsatzplus von 7%. Vgl. Madden et al. 2000, S.91. (Beliebtheit von Farben) S.95. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004 S.347, 348u. 349.

<sup>58</sup> Helden bzw. Bezugspersonen sind tatsächliche oder fiktive, historische oder zeitgenössische Personen, die innerhalb einer Kultur als Verhaltensbilder und Kulturträger fungieren (Rothlauf 1999, S.19) und verkörpern jene Eigenschaften, welche in einer Gesellschaft besonderes Ansehen genießen. Vgl. alle Müller, S./Gelbrich, K. 2004 S.358

<sup>59</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004 S.361

<sup>60</sup> Unter **Weltbild bzw. -veranschaulichung** versteht man die Summe unserer Weltwissen, die die Welt erklärbar und uns selbst handlungsfähig macht. Es enthält neben dem biologischen Wissen über uns selbst und unsere Entwicklung sowie das Wissen über unseren Lebensraum, unsere Handlungsmöglichkeiten bzw. Kompetenzen und ihre Effekte, und das Wissen über die Regeln und Gesetz, denen die Welt gehorcht Vgl. Strohschneider 2001, S.286. Das **Menschenbild** ist ein weiteres Kernelement von Kultur, indem optimistisch und pessimistisch unterschieden wird. Vertreter eines pessimistischen Menschenbildes gehen davon aus, dass Menschen primär durch destruktive Motive - wie bspw. ein vordergründiges Machtstreben - angetrieben werden. Das **Selbstbild** bzw. **Selbstkonzept** ist das innere Bild, das ein Mensch von sich selbst hat. Vgl. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.270ff

<sup>61</sup> Normen geben Auskünfte darüber, welches Verhalten von ihnen in einer bestimmten Situation zu erwarten wird - bspw. die Dankbarkeit den Eltern gegenüber -, auf welche Weise die jeweilige Norm umgesetzt werden soll - bspw. Pflege und Unterstützung im Alter - und wie die Gesellschaft auf Erfüllung bzw. Verweigerung der Norm reagiert - bspw. durch Gratifikation oder Sanktion. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.196

<sup>62</sup> Damit ist gemeint, dass wer als Mitglied einer bestimmten Kultur gelten möchte, muss der jeweiligen Leistungsnorm gerecht werden, sich reziprok verhalten, das Gesicht wahren usw.

Unternehmenskultur und steuern das Verhalten von Mitgliedern einer Gesellschaft, jedoch nicht verbindlich, wenn sie durch andere Normen relativiert werden.<sup>63</sup> Trommsdorff versteht **Werte** als „Über-Einstellungen“ bzw. als konsistentes System von Einstellungen oder als grundlegende kollektive Überzeugungen, welche sich in den Mythen, Ritualen und Traditionen, die für eine Kultur charakteristisch sind, widerspiegelt.<sup>64</sup> Im Kontext des internationalen bzw. interkulturellen Relationship Marketing sorgen Werte und Kultur- bzw. Systemkern für „eine selektive Gerichtetheit der Wahrnehmungen, Urteile, Denkstile und Verhaltensweisen der Angehörigen einer Kultur“.<sup>65</sup> Für international tätige Unternehmen spielen **kulturelle Werte** eine Schlüsselrolle, da sie Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturkreisen bzw. Ländern einstellen und auch Unternehmen aus verschiedenen Kulturkreisen kooperieren (bspw. in Form von Joint Venture). Sie ermöglichen Prognosen zu formulieren, ob ein im eigenen Markt bereits erfolgreiches Produkt oder Werbespot usw. anderorts vermarktbar bzw. einsetzbar ist.<sup>66</sup> Unter **Wertewandel** versteht man die Veränderung der gesellschaftlichen Werte.<sup>67</sup> Das Konzept des Wertewandels beschreibt keinen grundsätzlichen Wandel, sondern eine veränderte Gewichtung und größere Pluralität von Werten. Die Werte beinhalten einige Eigenschaften, welche sie von Einstellungen unterscheiden.<sup>68</sup> **Einstellungen** sind „innere Bereitschaften bzw. Prädispositionen eines Individuums auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren“.<sup>69</sup> Sie beinhalten drei Komponenten: affektive, kognitive und konative Komponenten und ihre Messung erfolgt durch physiologische Reaktionen, Befragung oder Beobachtung.<sup>70</sup>

---

<sup>63</sup> Bspw. sind Normen der US-Unternehmen: - offene Kommunikation, unternehmerisches Denken und Handeln, Betonung eines positiven Betriebsklimas- und die von deutschen Großunternehmen: -Teamgeist, Kooperation und Zusammenspiel.

<sup>64</sup> Vgl. Trommsdorff 1993, S.164 u. 1989, S.97 In: Meffert, H. 1998, S.119

<sup>65</sup> Edeler et al. 1997, S. 163. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.303

<sup>66</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.305

<sup>67</sup> Bspw. ist nach der Strukturierung und dem Vergleich der Werte-Landkarte der Sinus-Milieus der deutschen Gesellschaft vom 1950 und 1993 festgestellt worden, dass stärkere Veränderung der gesellschaftlichen Werte in Deutschland stattgefunden hat. In den 50. Jahr gelten in Deutschland Werte wie Gehorsam, Disziplin, Ordnung usw. und 1993, Werte wie Gesundheit, Familie, soziale Sicherheit, materieller Wohlstand usw. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.320-325

<sup>68</sup> Sie reflektieren die ökonomischen und sozialen Gegebenheiten einer Gesellschaft; sie sind stabiler als Einstellungen und verändern sich nur mittel- bis langfristig; sie werden in Sozialisationsprozesse, wie bspw. Familie, Schule, Universität, zu erwerben; sie verkörpern grundsätzliche Beurteilungskriterien und manifestieren sich in Zielen, Erwartungen, Bedürfnissen; Sie kanalisieren das Verhalten und lassen dem Einzelnen Spielraum eigene Ziele zu verfolgen und schließlich beeinflussen die individuellen Verhaltensweisen und soziale Umfeld und tragen somit zum sozialen Wandel innerhalb der Gesellschaft bei. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004 S.312

<sup>69</sup> Meffert, H. 1998, S. 113 für Kröeber-Riel ist Einstellung Motivation, die mit einer kognitiven Gegenstandsbeurteilung verknüpft ist. Vgl. Kröeber-Riel, W./Weinberg, P. 1999, S. 54.

<sup>70</sup> Die **affektiven** Komponenten enthält die mit der Einstellung verbundene gefühlsmäßige Einschätzung eines Objektes, die **kognitive** Komponenten beinhalten die mit der Einstellungen verbundenen Gedanken – subjektives Wissen- über das Einstellungsobjekt und die **konative** Komponenten bezeichnet eine mit der Einstellung verbundene Handlungstendenz – bspw. Verhaltensabsicht, Kaufbereitschaft. Meffert, H. 1998, S. 114.

Diese nicht-sichtbaren Elemente von Kultur haben erhebliche Wirkungen auf die Kauf- bzw. Konsumentenverhaltensprognose, die folgend dargestellt wird.

### 3.2.2.3 Internationale Verhaltensprognose

Vinson stellt ein Modell vor, welches die wesentlichen Beziehungen zwischen Werten, Einstellungen und Verhalten darstellen.<sup>71</sup> In dem Modell lassen sich **globale** und **bereichsspezifische** Werte unterscheiden, welche zuerst die individuellen Einstellungen und danach das Verhalten beeinflussen.<sup>72</sup>

Außer den Werten und Einstellungen, die voraussichtlich das Verhalten von Mitgliedern einer Kultur beeinflussen, sind weitere Faktoren – wie situative Faktoren, wahrgenommener sozialer Druck und Persönlichkeit – zu beachten.<sup>73</sup>

Die **Persönlichkeit** ist das komplexeste Konstrukt des Konsumentenverhaltens, unter welchem ein bestehendes, relativ stabiles, auf Zeit überdauerndes Verhaltensmuster zu verstehen ist. Intelligenz, Musikalität, Sportlichkeit, Spontaneität, Geiz usw. zählen zu den Persönlichkeitsmerkmalen und sind entweder genetisch bedingt oder kulturell umweltbedingt bzw. erlernt. Diese Persönlichkeitsmerkmale sind sehr hilfreich bei Kunden- bzw. Käufertypologien, da sie die Anpassung des einzelnen Angebots an Gruppenbedürfnisse und -erwartungen ermöglichen können.<sup>74</sup>

Siehe Abbildung: 2.

Diese Kulturdimensionen und die internationale Verhaltensprognose sind entscheidende Einflussfaktoren bei der strategischen Entscheidungsfindung. Sie geben den Marketing-Entscheidungsträgern eine Orientierung bei der Gestaltung ihrer Marketingaufgaben und bei der Festlegung ihrer Strategien

---

<sup>71</sup> Vgl. Vinson, D.E.; Scott, J.E.; Lamont, L.M. 1977, In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.338 und Meffert, H. 1998, S.120.

<sup>72</sup> Bspw. Gesellschaften bzw. Kulturen mit sehr höherer femininen Werte wie Schweden, Dänemark usw., werden Maßnahmen, welche Ziel wie Umweltschutz –Müllvermeidung, Energie sparen usw.– verfolgen und positiv bewerten, was für die Marketingaktivitäten eine erhebliche Bedeutung für die Produkt- und Kommunikationspolitik hat. Das Ziel beeinflusst die Produkteigenschaften, welche eine gute Einstellung an das Produkt vermitteln und damit unmittelbare das Verhalten der Konsumenten beeinflusst.

<sup>73</sup> Situative Faktoren sind bspw. Verfügbarkeit von Kapital und von Kaufkraft, Erreichbarkeit der günstigen Öffnungszeiten von Laden. Unter wahrgenommener sozialer Druck versteht man, bspw. dass die Menschen in sozialen geprägten (externen kontrollierten) Kulturen seltener nach ihren Ziele und Vorstellungen bzw. ihrem eigenen Wertesystem handeln, im Gegensatz zur Personen, die einen individuellen geprägten (internen kontrollierten) Kulturen angehören.

<sup>74</sup> Vgl. Meffert, H. 1998, S.121

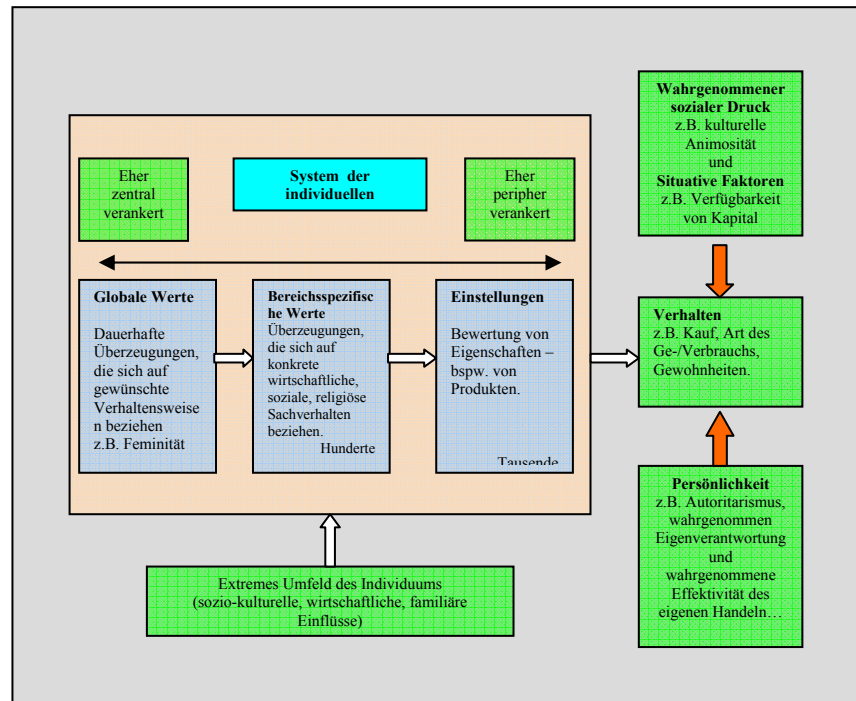


Abbildung 2: Erweitertes Werte-/Einstellungs-/Verhalten-Modell<sup>75</sup>

## 4 Maßnahmenplanung und Marketing Mix im internationalen Kontext

### 4.1 Strategische Entscheidung des Relationship Marketing im internationalen Kontext

#### 4.1.1 Unternehmenskultur und internationale Grundorientierung

Für Unternehmen, die international tätig sind, unterscheidet man vier strategische Grundorientierungen (internationales Relationship Marketing, multinationales Relationship Marketing, globales Relationship Marketing und transnationale Relationship Marketing), auf welche sich ihre Unternehmenskultur stützt.<sup>76</sup> Sie können auch als Ausprägungsformen von Unternehmenskulturen - ethno-, poly-, geozentrische oder synergetische - begriffen werden, welche die Summe von Wertvorstellungen, Denkweisen und Normen beinhalten, die das

<sup>75</sup> Quelle: Anhang von Dahlhoff 1980 S.27; Vinson 1977, S.46. In: Müller S./Gelbrich, K. 2004, S.338 und Meffert, H. 1998, S.120

<sup>76</sup> Die beiden Grundorientierungen: multinationales Relationship Marketing und globales Relationship Marketing, sind für unsere Arbeit nicht von größerer Bedeutung, und werden nicht bei der Erklärung berücksichtigt. Mehr darüber siehe: Meffert, H./Bolz, J. 1994, S. 25

Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und außen beeinflussen. Internationale und transnationale Grundorientierungen basieren auf der Kontingenzthese bzw. Mischform, welche zu kulturellen Synergieeffekten führen kann.

**Internationales Relationship Marketing (ethnozentrische Kultur)** bezeichnet eine Grundorientierung, welche durch geringere Integrations- und Differenzierungsvorteile gekennzeichnet ist, d.h., die Relationship Marketingsaktivitäten konzentrieren sich auf den Heimatmarkt. Das Ziel besteht darin, den inländischen Unternehmensbestand durch die Wahrnehmung lukrativer Auslandsgeschäfte zu sichern. Hier konzentrieren sich Unternehmen durch Produktdifferenzierungs- oder Kostenführerschaftsstrategien auf Nischen bzw. Kundensegmente, und stellen sich auf länderspezifische Besonderheiten ein, wobei der stärkste inländische Wettbewerber als Hauptkonkurrent gilt, um sich Marktanteile zu erschließen (bspw. wie bei Exportgeschäften). **Transnationales Relationship Marketing (Synergetische Kultur)** ist durch höhere Integrations- und Differenzierungsvorteile gekennzeichnet. Hier ist das Ziel die bewusste Wahrnehmung der kulturellen Unterschiede der Mitarbeiter oder der Märkte als Ressourcen, um eine breitere Perspektive zu gewinnen und aufnahmebereiter für internationale Trends zu werden.

#### 4.1.2 Standardisierungs-, Differenzierungsstrategien und Kontingenzansatz

Das Entscheidungsproblem zwischen Standardisierung oder Differenzierung steht im Mittelpunkt des internationalen Relationship Marketing. Unter **Standardisierung** versteht Buzzell, „...the offering of identical product lines at identical prices through identical distribution systems supported by identical promotional programs, in several countries...“<sup>77</sup> welche die Vereinheitlichung von Marketinginhalten und -prozessen – als Resultat der weltweiten **Angleichung** von Kundenbedürfnissen bzw. Konsumgewohnheiten (**Konvergenzthese**)<sup>78</sup> – umfasst. Nach Simmonds und Diamantopoulos muss einer differenzierten Marketingstrategie gefolgt werden. Grund hierfür sind die kulturell bedingten

---

<sup>77</sup> Buzzell, R.D. 1967, S.103. In: Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.146

<sup>78</sup> Die Konvergenzthese geht davon aus, dass die Art und Weise, wie insbesondere die menschlichen Grundbedürfnisse (z.B. satt werden, sich fortbewegen, sich waschen) befriedigt werden, weltweit immer ähnlicher werden. bspw. Mc Donald, Coca Cola usw. Vgl. Levitt, T. 1983 S. 95

Unterschiede in den Kundenbedürfnissen und –verhaltensweisen. In diesem Zusammenhang wird auch von der **Divergenzthese** gesprochen.<sup>79</sup>

	<b>Standardisierung (Konvergenzthese)</b>	<b>Differenzierung (Divergenzthese)</b>
<b>Notwendige Bedingungen</b>	Angleichung der Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Konsumenten, Existenz großer transnationaler Marktsegmente	kulturell bedingte Unterschiede in Bedürfnissen und Verhaltensweisen der Konsumenten, geeignete interne Organisationsstruktur
<b>Förderliche Bedingungen</b>	verbesserte Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten, internationale Mobilität	mass customization bspw. mithilfe von flexiblen Produktionssystemen
<b>Konsequenzen (Vorteile)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>economies of scale,</li> <li>Beschleunigung der Einführung neuer Produkte in internationale Märkte,</li> <li>effiziente Steuerung der internationalen Geschäftstätigkeit,</li> <li>weltweiter Wissenstransfer.</li> </ul> <p>z.B. Pepsi, Ikea, Coca cola, MC Donald usw.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhte Marktanteile in lokalen Märkten,</li> <li>verstärkte Kundenzufriedenheit,</li> <li>verbesserte Fähigkeit an unvorhergesehene Veränderungen von Märkten zu reagieren (Reagibilität).</li> </ul> <p>z.B. Unilever, Danone, Dove, Nestlé, Nescafé usw.</p>

**Tabelle 2: Gegenüberstellung von Standardisierungs- und Differenzierungsstrategien im inter-nationalen Kontext<sup>80</sup>**

Da aus neutraler Sicht weder für eine noch für die andere Strategie als Königsweg entschieden werden kann, plädieren viele Wissenschaftler für einen **Mittelweg** – den **Kontingenzansatz**.<sup>81</sup> Um das optimale Mittel zwischen Standardisierungs- und Differenzierungsstrategien als Extremenpole zu finden, ist es notwendig für international tätige Unternehmen die relevanten Kontingenzvariablen<sup>82</sup> – bspw. Sozialstruktur, Eigenschaften, Einstellungen und Verhalten der Konsumenten, Organisation der Entscheidungsfindung und Produktnutzung – zu identifizieren, welche direkt oder indirekt von der Landeskultur abhängen.<sup>83</sup> Infolgedessen kann die **Landeskultur als Meta-Kontingenzvariable** dargestellt werden.

<sup>79</sup> Für ihre Erklärung, gehen sie aus der Überlegungen, dass „The real world is not a global village“ und dass „wie vor die Mehrzahl der Menschen in den nationalen Märkten kulturspezifisch denke und handle“. Simmonds 1999, S.53; Diamantopoulos, 1995. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.467

<sup>80</sup> Quelle: In Anlehnung an Müller, S. 2004, S.472.

<sup>81</sup> Unter **Kontingenzansatz (Middle of the Road-Lösung)** versteht man, dass in jeder Entscheidungssituation in Abhängigkeit von den jeweils gültigen äußeren Rahmenbedingungen von neuem das Optimum gefunden werden muss. Das beste Beispiel dafür ist Daewoo Electronics. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.479

<sup>82</sup> Als Kontingenzvariablen sind folgend zu unterscheiden: **makro-ökonomische** – Struktur und Entwicklungsstand der Wirtschaft, rechtliche Regelungen, Landeskultur, physische Gegebenheiten, Demographie -, **mikro-ökonomische** – Eigenschaften, Einstellungen und Verhalten der Konsumenten, Wettbewerbssituation, Struktur der Marketing-Intermediäre -, **unternehmensinterne** – Ausmaß der Zentralisierung der Entscheidungsfindungen, Beziehungen zwischen Muttergesellschaft und Auslandsniederlassungen, Eigentümerstruktur, Marktkenntnis, Erfahrung im Auslandsgeschäft, globale Ausrichtung der Unternehmenspolitik - und **produkt- bzw. branchenspezifische Variablen** – Art des Produkts, Phase im Produktlebenszyklus, Einzigartigkeit des Produkts, Art der Produktnutzung, Vertrautheit der ausländischen Käufer mit dem Produkt und Technologie-Orientierung der Branchen. Vgl. Theodosiou/Katsikeas 2001, S.5. In. Müller, S. S.480 Ob ein Unternehmen seine Marketing-Strategie in welchem Maße standardisiert oder differenziert soll oder kann, hängt von vier Arten von Kontingenzvariablen ab.

<sup>83</sup> Vgl. Alashban 2002, S.25 In Müller S. S.484

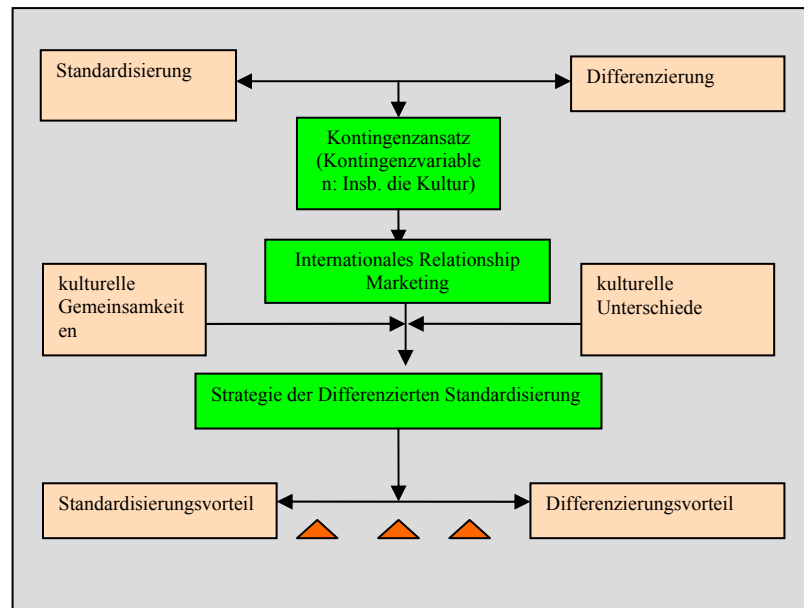


Abbildung 3: Von der S/D-Debatte zur Strategie der Differenzierten Standardisierung<sup>84</sup>

Viele identifizierten Variablen (bspw. Sozialstruktur, Eigenschaften, Einstellungen, Konsumentenverhalten, Organisation und Entscheidungsfindung, Produktnutzung) hängen direkt oder indirekt von der Landeskultur ab.<sup>85</sup> Deshalb sollen sie als Mutter aller Kontingenzvariablen dargestellt werden.<sup>86</sup> Die Kontingenzvariable „Kultur“ weist mehrere Besonderheiten auf: Sie beeinflusst die anderen Kontingenzvariablen, ist schwer messbar und nicht kontrollierbar sowie relativ überdauernd. Abhängig von der Wahl zwischen Standardisierungs- und Differenzierungsstrategien oder Misch-Strategie wird aufgrund kultureller Gemeinsamkeiten oder Unterschieden damit auch Produkt-, Kommunikations-, Preis- und Distributionspolitik beeinflusst, worüber im Folgenden gesprochen wird.

## 4.2 Internationale Produktpolitik

Aufgrund der unterschiedlichen Ge- und Verbrauchsbedingungen, Ge- und Verbrauchsgewohnheiten sowie gesetzlicher Einflüssen, die in verschiedenen Ländern herrschen, ist es nicht möglich, eine vollständige Standardisierung von

<sup>84</sup> Quelle: In Anlehnung an Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.488.

<sup>85</sup> Vgl. Alashban et al. 2002, S.25. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.484

<sup>86</sup> Der Einfluss von Landeskultur auf Sozialstruktur lässt anhand dieses Beispiels erklären: das Kastensystem beeinflusst Indiens soziales und wirtschaftliches Leben nachhaltig, ... Wer neue Geschäftsbeziehungen aufbauen möchte, ist deshalb auf die Hilfe eines Vermittlers aus der richtigen Kaste angewiesen, d.h. ein junger Mann aus guter indischer Familie, dort einem ausländischen Anbieter zumeist bessere Dienste als das Empfehlungsschreiben eines Minister aus dem Heimatland. Für weitere Erklärungen siehe Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.484

Produkten bzw. Marken durchzuführen.<sup>87</sup> **Produkte** bzw. Dienstleistungen dienen der Befriedigung von **menschlichen Bedürfnissen** und beinhalten Grund- und Zusatznutzen. Homogene Grundbedürfnisse - z.B. ernähren, fortbewegen - begünstigen das Angebot von Produkten mit weltweit standardisierten Grundnutzen bzw. Basisfaktoren. Basisfaktoren werden als selbstverständlich vorausgesetzt und bieten ein größeres Standardisierungspotenzial als die Zusatznutzen bzw. Leistungsfaktoren von Produkten und Dienstleistungen, welche kaufentscheidend sind.<sup>88</sup>

Die **internationale Standardisierungsstrategie von Produkte** haben für **Vorteile**, dass sie zu economies of scale und einem einheitlichen Corporate Identity. Als Nachteilig erweist sich die Gefahr, dass sie zu interkulturellen Missverständnissen führen kann.<sup>89</sup> Da international tätige Unternehmen die Produktstandardisierung nicht vollständig durchführen können, versuchen sie ihr Kernprodukt zu standardisieren, um sich eine Kostensenkung zu ermöglichen und mithilfe ihrer differenzierten Markenpolitik sich einen Marktauftritt zu erleichtern.<sup>90</sup> Immerhin hängt das Standardisierungspotenzial von dem Produkttyp ab. Darüber hinaus unterscheidet man zwischen „**culture free**“ (kulturfreie) Produkte - z.B. High-Tech-Produkte wie Computer oder Luftfahrtgesellschaften -, mit größerem Standardisierungspotenzial und „**culture bound**“ (kulturgebundene) Produkte - z.B. Low-Tech-Produkte wie Textilien, Nahrungsmittel oder Haushaltsreiniger -, mit geringerem Standardisierungspotenzial, welche zum Teil der kulturellen Identität gehören.<sup>91</sup>

Als „wenig kultursensibel“ bzw. „kulturfreie“ gelten Investitionsgüter, weil die Kunden auf B-to-B-Märkten vergleichsweise ähnliche Bedürfnisse haben. Dagegen sind Konsumgütern kulturgebunden und ihre Kunden haben heterogene

---

<sup>87</sup> Vgl. Meffert, H. 1998, S.1156

<sup>88</sup> Unter Grundnutzen bzw. Basisfaktoren versteht man die funktionalen z.B. physikalischen, chemischen oder technischen Eigenschaften eines Produkts. Hingegen stellen Zusatznutzen bzw. Leistungsfaktoren die höheren Bedürfnisse wie Prestige oder Selbstachtung gegenüber. In der Industrieländern präferieren Verbraucher unterschiedlichen Formen von Zusatznutzen, so konnten amerikanische Käufer nicht verstehen, dass europäische Luxusautos, die mehr als 50000 \$ kosten, keine Tassenhalter besaßen, da europäische Käufer Wert auf andere Nutzenversprechen wie Geschwindigkeit, geringer Verbrauch usw. legen. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.550 u. 552

<sup>89</sup> Am Beispiel nehmen wir den Fall Ikea beim Marktauftritt auf dem chinesischen Markt. Ikea bat auf diesem Markt: weiße Tischlampen, welche an Begräbnisleuchten erinnern, [...] Fleischklopfer, die mancher Besucher für ein Massage-Gerät hielt, weil die Produkte keine Realität der Zielmärkte entsprechen. Dies zieht viele Besucher und wenige Kunden an, behauptet der Pekinger Ikea-Filiale-Leiter. Vgl. Blume, 2000, S.32. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.553.

<sup>90</sup> Hier wird von der internationalen Standardisierung/Differenzierung von Produkten, mit anderem Wort: Kontingenzstrategie – darunter versteht man den Mittelweg zwischen Standardisierung und Differenzierung.

<sup>91</sup> Vgl. Meffert, H./Bolz, 1998, S.183

Bedürfnisse bzw. Wünsche und entscheiden häufig emotional.<sup>92</sup> Die pauschale These „Industriegüter sind kulturfrei“ gilt, wenn ein Produkt später als Komponenten in ein anderes integriert wird. Intel bspw. verkauft Mikroprozessoren für Computer in identischer Form, weil weltweit ein Chip ein Chip ist.<sup>93</sup>

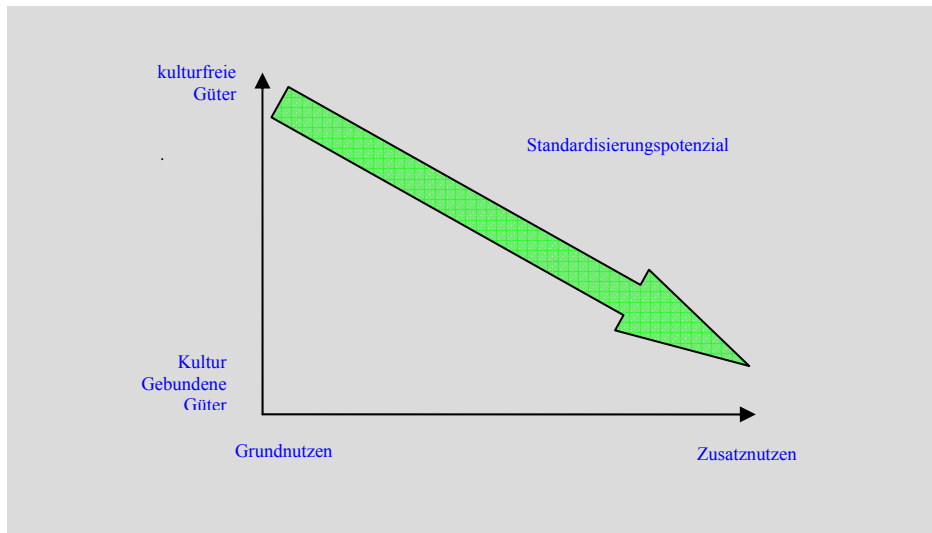


Abbildung 4: Darstellung der Identifikation von Standardisierungspotenzial<sup>94</sup>

Hinsichtlich der **Markenpolitik** ist eine differenzierte Marktbearbeitung im internationalen Geschäft erforderlich, weil der kulturelle Hintergrund einen erheblichen Einfluss auf das Gesamtbild bzw. Label-Image hat.<sup>95</sup> Die Markenpolitik besteht darin, Produkt- und Dienstleistungsangebote als Marke aufzubauen und dauerhaft zu pflegen, welche auf internationalen und nationalen Märkten dieselben allgemeinen oder spezifischen Funktionen erfüllen.<sup>96</sup> Die Marke als Kennzeichnung eines Produktes (z.B. Mercedes oder Marlboro) löst bestimmte Assoziationen durch Wortklang oder gezielte Konditionierungen aus.<sup>97</sup> Die Markenpolitik ist in gesättigten und internationalen Märkten eines der wichtigsten Marketing-Instrumente, das Funktionen sowohl auf der Anbieter- als

<sup>92</sup> Vgl. Keegan 1989, S. 123 u. Boddewyn, J.J. et al. 1986. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S. 558

<sup>93</sup> Vgl. Keegan/Schlegelmich 2001, S.94

<sup>94</sup> Quelle: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.554.

<sup>95</sup> Da das Verbraucherbild und der Verwendungszweck eines Produkts sich von Kultur zur Kultur unterscheidet und da standardisierte Marke in verschiedenen Ländern unterschiedlichen Zielgruppen anzieht. Vgl. Müller, S. S.590

<sup>96</sup> Marke ist definiert, als „eine sichtbare Markierung bzw. Kennzeichnung eines Produktes mit einem Namen, Ausdruck, Symbole, Design oder einer Kombination von diesen...“ Schneck, O. Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2000 S.634. Die Markenpolitik umfasst alle mit der Markierung von Produkten zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen, mit dem Ziel die Heterogenisierung homogener Produkte. Es ist zwischen Hersteller-, Handels-, Familien-, Dach-, Konsumgüter-, Investitionsgütermarken usw. zu unterscheiden. Vgl. Selchert, F.W./Greinert, M. 2002, S.161.

<sup>97</sup> Die gezielte Konditionierung bedeutet, dass der Verbraucher aus den Kommunikationsbemühungen eines Anbieters gelernt hat, bestimmte Eigenschaften mit der Unternehmens- bzw. Produktnamen zu verbinden. Vgl. Müller, S.

auch Endabnehmerseite erfüllt. Die Marke ermöglicht den **Anbieter** sich gegenüber Wettbewerbern zu profilieren, dem Verbraucher bestimmte Eigenschaften bspw. überdurchschnittliche Qualität und das Image von Produkt zu kommunizieren, Preiswahrnehmung zu beeinflussen und damit die Kaufabsicht zu erhöhen. Die Markt soll den **Endabnehmer** gute Qualität signalisieren, dem Käufer einen emotionalen bzw. sozialen Zusatznutzen (bspw. Jugendlichkeit bei Pepsi Cola) bieten. Sie ist ein Mittel der Selbstdarstellung und demonstriert im Falle von Luxusmarken Zugehörigkeit zu einer exklusiven Gruppe.<sup>98</sup>

Um eine globale Marketing-Strategie entwickeln zu können, sollten international tätige Unternehmen die Bedeutung der angebotenen Leistung im kulturellen Umfeld ermitteln, damit kein Widerspruch zwischen die in einzelnen Ländermärkten angestrebte Positionierung der Assoziation mit der Produktkategorie entsteht.

**Tabelle 3: Konsequenzen der Kulturtypologie für die Produkt- und Markenpolitik<sup>99</sup>**

Kulturtyp	Zentrale Werthaltungen	Konsequenzen für das Kaufverhalten
<b>Hierarchische Kultur</b>	Pflichtbewusstsein, Vernunft, Ordnung, Stabilität, Bewahrung	Konsumfreude, wichtig sind: situative (z.B. Werktags-, Sonntagskleider, Feiertagsgeschirr) hierarchische (z.B. bei Kleidung, Angemessenheit und solide Produkte, d.h. haltbar, hoher Nutzwert).
<b>Individualistische Kultur</b>	Individuelle Freiheit, Chancengleichheit, Effizienz, Fleiß, Wettbewerb	Konsumfreude, wichtig sind: demonstrativer Konsum (d.h. Symbolfunktion von Produkten) und innovative Produkte (d.h. Neuartigkeit, Individualität, Prestigeträchtigkeit usw.)
<b>Egalitäre Kultur</b>	Gerechtigkeit, Gleichheit	Konsumfeindlichkeit, wichtig sind: demonstrative Sparsamkeit, gerechte Produkte (d.h. einfach, zweckmäßig, ohne Ausbeutung anderer usw.) und „fairer Handel“
<b>Fatalistische Kultur</b>	Dulden, Erleiden	Ambivalente Einstellung zum Konsum und „stumme Kultur“

<sup>98</sup> Zusammenfassung Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004 S.568 u. 570

<sup>99</sup> Quelle: Zusammenfassung auf der Basis von Vogelsang (1999, S.87ff.) In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.596.

Im internationalen Relationship Marketing stellen sich Sprachbarrieren - wie Phonetik und Semantik - dar, welche die Standardisierung der Markennamenstrategien erschweren und die Anwendung von Differenzierungsstrategie begründen.<sup>100</sup> Aufgrund dessen die Verständigung unwahrscheinlich wird, was zu der Notwendigkeit einer internationalen Kommunikationspolitik führt.

### 4.3 Internationale Kommunikationspolitik

Unter Kommunikationspolitik versteht Selchert, die bewusste Gestaltung der auf den (in- und ausländischen) Märkten gerichteten Informationen eines Unternehmens.<sup>101</sup> Unternehmen kommunizieren mit ihrer Umwelt, um Ziele - wie Steigerung des Bekanntheitsgrades ihres Produktes, Schaffung eines „goodwill“ in der Bevölkerung, Imageaufbau, Kaufanimierung usw. - zu erreichen, welche nur möglich sind, wenn die Verbraucher die Werbebotschaft wahrnehmen, verstehen und akzeptieren.<sup>102</sup>

**Tabelle 4: Möglichkeiten oder Art der Kommunikation**<sup>103</sup>

Arten der Kommunikation		
Kommunikation	Schriftlich	Mündlich
<b>Verbal</b>	Lexikalische, syntaktische, rhetorisch-stilistische, Vertextungsmittel, Direktheit/Indirektheit	
<b>Non-verbal</b>	Bilder, Zeichnungen, Diagramme, Form(at), Farbe usw.	Mimik, Gestik, Körperhaltung, Blickkontakt usw.
<b>Para-verbal</b>	Typographie, Schreibweise, Zwischenräume (z.B. Anordnung von Bildelementen)	Lautstärke, Stimmlage, Sprechrhythmus, Lachen, Pause, Akzent
<b>Extra-verbal</b>	Zeit, Raum (Ort und Modi der Textübermittlung), Zielgruppenorientierung	Zeit, Ort, Kommunikationsbeziehung (symmetrisch oder asymmetrisch), Kontext, fühlbare u. olfaktorische Reize

<sup>100</sup> Unter Phonetik versteht man die Aussprache und den Klang. Es ist nicht Empfehlungswert, das Transferieren eines Markennamens in einem ausländischen Markt vollzuziehen, wenn Menschen das Wort nicht aussprechen können oder falsch verstehen. Semantik bezeichnet die Bedeutung und Assoziationen. Die unterschiedliche Bedeutung von Wörtern in den verschiedenen Sprachen ermöglicht nicht eine Standardisierung des Markennamens. Bspw. Unilever mit der Seife „Le Sancy“, was in viele asiatischen Sprachen „Tod über dich“ bedeutet. Vgl. Müller, S. S.598-602.

<sup>101</sup> Vgl. Selchert, F.W./Greinert, M. 2002, S.171. Vgl. Meffert, H. 1968a, S.443. In: Meffert/Bolz 1994, S.179

<sup>102</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.622. Die Erreichung des (Beeinflussungs-)Ziel bzw. Rezipienten durch die gesendeten Botschaften hängt stärker vom Kontext der Kommunikation als von dem Inhalt, da Kulturen sich nicht nur hinsichtlich der Direktheit der Kommunikation unterscheiden, sondern hinsichtlich Sprachstil, -routine oder der bevorzugten Argumentationsweise. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.358

<sup>103</sup> Quelle: Bolten, 1995, S.31. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.358

Die interkulturelle Vielfalt erschwert die Wahrnehmung, das Verstehen und die Akzeptanz von Kommunikation innerhalb und zwischen den sozialen Systemen. Deshalb können international tätige Unternehmen Informationen und Kaufappelle effektiv kommunizieren, nur wenn sie die kulturbedingte „mentale Programmierung“ der Konsumenten bzw. Kunden kennen und sachgerecht berücksichtigen. Diese gilt als Grundvoraussetzung für erfolgreiche eine Kommunikationspolitik.<sup>104</sup> Gelingende Kommunikation entsteht, wenn Verständigung stattfindet - d.h., wenn der Rezipient die Botschaft in der gleichen Weise wie der Sender interpretiert -, welche durch unterschiedliche Art und Weise möglich ist.

Die Erreichung des (Beeinflussungs-)Ziel bzw. Rezipienten durch die gesendeten Botschaften hängt stärker vom Kontext der Kommunikation als von den Inhalt, da Kulturen sich nicht nur hinsichtlich der Direktheit der Kommunikation unterscheiden, sondern hinsichtlich Sprachstil, -routine oder der bevorzugten Argumentationsweise.<sup>105</sup>

#### **4.3.1 Internationale Standardisierung/Differenzierung der Kommunikation**

Nach Nickel werden Waren und Dienstleistungen welt- und europaweit zumindest partiell differenziert vermarktet.<sup>106</sup> Die zu verfolgenden **Unternehmensziele** (bspw. die emotionale Positionierung eines Produktes) und die **sozio-kulturellen Einflussgrößen** (bspw. die Produktnutzung) geben an, ob die Kommunikation standardisiert oder differenziert werden sollen. Anhand eines Scoring-Modells werden die Stärken des Einflusses dieser Faktoren ermitteln, um die Kommunikations- bzw. Werbungsplanung in jeden Phasen zu unterstützen.<sup>107</sup> Bei der Entscheidung für **globale** oder **regionale** Standardisierung der Kommunikationskampagne werden „universelle“ Botschaften – bspw. Humor als universelles Phänomen – benötigt, um Produktnutzen und -image jeweils einem

---

<sup>104</sup> Vgl. Gengler/Reynolds 1993, S.49: In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.553.

<sup>105</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004 S.358

<sup>106</sup> Vgl. Nickel 1999, In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.628.

<sup>107</sup> Das Scoring-Modell ist ein eindimensionales Punktwertberechnungssystem, welches Hinweise darauf liefert, wie wichtig ein Faktor für die Standardisierung der Kommunikations-/ Werbeplanung im internationalen Kontext ist. Als Planungsphasen werden Forschungs- und Entwicklungs-, Kreativitäts-, Media-, Werbe- bzw. Kommunikations- und Werbe-/ Kommunikationsplanungen unterschieden. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.633.

Kulturkreis kommunizieren zu können.<sup>108</sup> Durch eine klassische Konditionierung wird die positive Einstellung zur Marke auf das beworbene Produkt übertragen.<sup>109</sup>

### 4.3.2 Kulturabhängigkeit der Wirkung einzelner Kommunikations-Instrumenten

Unter den **Kommunikationsinstrumenten** sind Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring und Product Placement zu unterscheiden.<sup>110</sup> Unabhängig davon, für welche marketingkommunikativen Maßnahmen sich ein Anbieter entscheidet, soll er auf die Kulturabhängigkeit der Wirkung einzelner Instrumente achten, welche im folgenden Tabelle dargestellt wird.

Instrumente	Einfluss der Kultur auf...	Konsequenz für Kommunikator
<b>Werbung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung zur Werbung</li> <li>• Dekodierung der Botschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung der Werbeziele</li> <li>• Anpassung der Symbole und Zeichen</li> </ul>
<b>Sponsoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz von privatem, gemeinnützigem Engagement</li> <li>• Kultureller ‚fit‘ zwischen Sponsor-Geber und – Nehmer</li> <li>• Verbindlichkeit der Verträgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung , ob Sponsoring überhaupt sinnvoll ist</li> <li>• Analyse des kulturellen Hintergrunds der Akteure</li> <li>• Juristische vs. soziale Bindung</li> </ul>
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen der Medien</li> <li>• Beeinflussbarkeit der öffentlichen Meinung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielte Auswahl bestimmter Medien</li> <li>• Gezielte Auswahl kulturadäquater Beeinflussungsstrategien</li> </ul>
<b>Verkaufsförderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkung von Anreizsystemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz spezieller Anreize</li> </ul>

<sup>108</sup> Die Frage, ob **Humor** geeignet ist, Einstellungen, Kaufabsicht und Preisbereitschaft der Zielgruppe zu beeinflussen, lässt sich folgend beantworten: Gemäß dem **kognitiven Beeinflussungsmodell** steigert Humor die Aufmerksamkeit und erhöht bei Low Involvement-Kommunikation, die Durchlässigkeit der Informationsverarbeitungshierarchie (Vgl. Gelb/Zinkhan 1986 und Abb.275, S.622) und im **affektiven Beeinflussungsmodell** erfüllt Humor die Funktion einer Moderatorvariable, welche die Einstellung zur Marke sowie die Kaufabsicht positiv beeinflusst (Vgl. Biel/Bridgwater 1990). Humor in der Werbung: Vgl. Meffert/Bolz 1994, S.184

<sup>109</sup> Vgl. Gelb/Pickett, 1983. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.635.

<sup>110</sup> Unter **Werbung** verstanden wird, die absichtliche und zwangfreie Beeinflussung –durch bezahlte Verbreitung einer Botschaft- von aktuellen und potentiellen Abnehmer mit Hilfe spezifischer Kommunikationsinstrumente zur Erhöhung der Kaufbereitschaft, zur Steigerung der Bekanntheit, zur Image-Bildung und zur Anregung zum Kauf. **Verkaufsförderung** versteht man als zeitliche begrenzte Maßnahmen zur unmittelbaren Steigerung des Absatzes durch zusätzliche Kaufanreize. Dazu zählen: Produktproben, Sonderpreisaktionen, Verkostungsaktionen usw. **Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)** bezeichnet die planvoll, effektive und systematische Gestaltung und Pflege der Beziehungen eines Unternehmens zur Öffentlichkeit –durch Pressekonferenzen, Tätigkeitsberichte usw.- zwecks Erhaltung bzw. Verbesserung des Unternehmensbilds – durch Schaffung von Vertrauen und von Glaubwürdigkeit, Lösung von Konflikte, usw. **Sponsoring** beschreibt die Zuwendung von Finanz-, Sach- und Dienstleistung eines Unternehmens -Sponsor-Geber- an Personen, Gruppen oder Institutionen -Sponsor-Nehmer- in der Erwartung die eigenen Marketingziele unterstützende Gegenleistung zu erhalten. Bspw. Sport- und Kultursponsoring. **Product Placement** bezeichnet die visuelle oder verbale Platzierung eines Guts im redaktionellen Teil eines Mediums. z.B. Autos in Spielfilmen. Vgl. Selchert, F.W./Greinert, M. 2002, S.171

**Tabelle 5: Kulturabhängigkeit der Wirkung einzelner Kommunikationsinstrumente<sup>111</sup>**

Um seine Produkte auf neuen bzw. fremden Märkten positionieren zu können, ist es für ein international tätiges Unternehmen erforderlich auf Grund der nicht guten Marktkenntnis klassische Werbung zu schalten und später nach guter Marktkenntnis spezifischere Kommunikationsinstrumente einzusetzen. Die **Werbeziele** und die **Werbebotschaft** der klassischen Werbung sollen je nach kulturellen Prägungen der Zielgruppe eingerichtet werden, weil der Einfluss der Akzeptanz von Werbung und die Ursachen der Akzeptanzunterschiede bei der Werbezielplanung eine erhebliche Rolle spielen.<sup>112</sup> Bei der Gestaltung der **Werbebotschaft** ist es wichtig die Werten der Zielgruppe zu thematisieren, die Geschlechterrollen innerhalb der Zielgruppe zu beschreiben, den Informationsgehalt – d.h. die Anzahl der Schlüsselinformationen im Werbespot – zu bestimmen und endlich die Symbole, die für den Werbespot eingesetzt werden, festzulegen.<sup>113</sup>

Die **Öffentlichkeitsarbeit** hat für Aufgabe das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu beeinflussen, Vertrauen zu schaffen, Glaubwürdigkeit zu

---

<sup>111</sup> Quelle: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.640.

<sup>112</sup> In einem Land kann die Akzeptanz der Werbung anhand folgend drei Messungskriterien: generelle Einstellung, Nutzen und Qualität erfolgen. Wenn in einem Kulturraum Werbung **generell** akzeptiert wird, sollten die –ausländischen- Anbietern massiv werben und direkte Kaufappelle nicht scheuen. Umgekehrt wäre es besser weiche Ziele –z.B. Aufmerksamkeit erregen, Kommunikation aufbauen, Image schaffen, usw.- zu verfolgen. Falls die Rezipienten Werbung als **nützlich** halten, kann Kommunikator auf der Legitimation der Werbekampagne verzichten, und emotionale, unterhaltsame Appelle als Ziele verfolgen. Umgekehrt wird informative Werbung –lässt sich durch eine zurückhaltende Farbgestaltung, Lieferung wichtiger Hinweise zum Produkt z.B. Preis, Inhaltsstoffe signalisieren- als Strategie verfolgt. Bei einem positiven Urteil über die **wahrgenommene Qualität** von Werbung sollte sich der Anbieter an den dort üblichen Kampagnen orientieren. Umgekehrt –d.h. schlechte Ausführungsqualität- wird neuer Weg gesucht und neuartigen Werbestil kreiert. Was die **Ursachen der Akzeptanzunterschiede** betrifft, hängt die Akzeptanz oder die Ablehnung von Werbung durch Konsumenten eines Landes wesentlich vom kulturellen bzw. gesellschaftspolitischen Umfeld ab.

<sup>113</sup> Die **Werte** eines Werbeobjekts, die anhand der klassischen Konditionierung die Gesellschaft kommuniziert werden, lassen sich durch Inhaltsanalyse ermitteln. Von **klassische Konditionierung** spricht man, wenn die Werbung wiederholt eine „neutrale“ Marke zusammen mit emotionalen Reizen darbietet, so kann die Marke einen emotionalen Erlebniswert erhalten. (Vgl. Kröber-Riel, W./Weinberg, P. 1999, S.130; Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.651) Da die Werbung als Spiegelbild der Gesellschaft gilt, hängen die Werbewerte von den kulturellen Werten der Gesellschaft ab. Bspw. in Gesellschaften, die Machtdistanz akzeptieren, wird mit Statussymbolen (bzw. Prestige-Wert) geworben. In individualistischen Gesellschaften wird häufiger mit Werten wie Leitung oder Hedonismus geworben, hingegen in kollektivistischen mit Geselligkeit. Das Ausmaß an Ungewissheitsvermeidung hat Konsequenzen für die Präferenz bzw. Ablehnung bestimmter Werbekampagne. Für Gesellschaften mit höherem Ausmaß an Unsicherheitsvermeidung verkörpert Jugend kein Ideal, das Alter erscheint attraktiver, da es Tradition und damit Stabilität verkörpert. Jüngere Kinder werden als Testimonials eingesetzt – sog. Kindchenschema. Langzeitorientierte Kulturen verfolgen längerfristige Ziele, welche es durch Beharrlichkeit und Sparsamkeit zu erreichen gilt. (Vgl. Hofstede 1994, S.134 u. 173). Die Art und Weise wie die **Geschlechterrollen** definiert werden, hängt vom jeweiligen Lebens- und Kulturraum ab und sollt innerhalb der Werbung berücksichtigt werden. Für die Gestaltung von Werbung hängt der **Informationsgehalt** von dem Kulturraum ab. In Sicherheitskulturen ist eine informative Gestaltung der Werbekampagne empfehlungswert, im Gegensatz zur Unsicherheitskulturen. Bspw. werden in Märkten, deren Landeskultur stark von Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet ist, pro Spot mehr Schlüsselinformationen dargeboten. **Schlüsselinformationen - information chunks** - sind Informationen, die für die Produktbeurteilung besonders wichtig sind und mehrere andere Informationen substituieren oder bündeln. Solche Schlüsselinformationen sind bspw. der *Preis*, wenn von ihm auf die Qualität geschlossen wird, das *Testurteil der Stiftung Warentest* oder der *Markennamen*. Die Wahrnehmung von Symbole hängt von Kulturkreise ab. (Kröber-Riel, W./Weinberg, P. 1999, S.280).

erzeugen und eventuelle Konflikte mit Interessensgruppen (stakeholdern)<sup>114</sup> zu lösen, welche je nach kulturellen Gesichtspunkten sich unterscheiden.<sup>115</sup> Die **Verkaufsförderung** bzw. **Sales Promotion** bezeichnet zeitlich begrenzte Aktionen, die den Verkauf von Waren und Dienstleistungen kurzfristig fördern, die im Mittelpunkt des Endverbrauchs stehen. Ihr Ziel besteht darin, die Kaufintensität bzw. Kauffrequenz zu steigern.<sup>116</sup> Sie beinhaltet jene kommunikativen Maßnahmen, die der Unterstützung und Erhöhung der Effizienz der eigenen Absatzorgane, der Marketingtätigkeit der Absatzmittler und der Beeinflussung der Verwender bei der Beschaffung und der Benutzung von Produkten dienen<sup>117</sup>. Sie gewinnt auf Grund der gewissen Sättigungserscheinungen in der Wirkung werblicher Maßnahmen in den Industrienationen zunehmend an Bedeutung.<sup>118</sup>

**Tabelle 6: Verkaufsförderungsinstrumenten und ihre Wirkungen<sup>119</sup>**

Instrumente	Einfluss der Kultur auf...	Konsequenz für Kommunikator
<b>Werbung</b>	Einstellung zur Werbung, Dekodierung der Botschaft	Anpassung der Werbeziele, Anpassung der Symbole und Zeichen
<b>Sponsoring</b>	Akzeptanz von privatem, gemeinnützigem Engagement, Kultureller „fit“ zwischen Sponsor-Geber und -Nehmer, Verbindlichkeit der Verträgen	Entscheidung, ob Sponsoring überhaupt sinnvoll ist, Analyse des kulturellen Hintergrunds der Akteure, Juristische vs. soziale Bindung
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	Rollen der Medien, Beeinflussbarkeit der öffentlichen Meinung	Gezielte Auswahl bestimmter Medien, Gezielte Auswahl kulturadäquater Beeinflussungsstrategien
<b>Verkaufsförderung</b>	Wirkung von Anreissystemen	Einsatz spezieller Anreize

Die Clubkarten als Verkaufsförderungsmaßnahme räumen bspw. den Endverbraucher diverse **Vorteile** - z.B. Mengenrabatte oder gelegentliche kostenlose Zugaben - ein, die kurzfristig den Verkauf fördern und beinhalten langfristig die Gefahr, dass der Kunden zu „normalen“ Konditionen nicht mehr bereit ist, einzukaufen.<sup>120</sup> In der **Verkaufsförderung** entstehen die interkulturellen

<sup>114</sup> **Stakeholdern** sind alle Interessenten des Unternehmens. Dazu zählen: Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern, Zulieferer, Investoren, Kooperationspartner, Konkurrenten, Fiskus, Verbrauchergruppe, Behörden usw. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.

<sup>115</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.689

<sup>116</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.708

<sup>117</sup> Vgl. Meffert, H. 1986a, S.490

<sup>118</sup> Vgl. Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.197

<sup>119</sup> Quelle: Diller (2001, S.244f); Gedenk (2001, 1756ff.); Keegan/Schlegelmilch (2001, S.484).

<sup>120</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.709

Unterschiede aus der rechtlichen Regelungen und ihrer Akzeptanz je nach Land.<sup>121</sup>

#### 4.4 internationale Preispolitik

In atypischen Kaufsituationen beeinflusst der Preis die Kaufentscheidung.<sup>122</sup> Er gilt aus Abnehmersicht als Beurteilungskriterium für die auf dem Markt konkurrierenden Produktangebote und beeinflusst aus Anbietersicht unmittelbar die Absatzmenge und den Gewinn.<sup>123</sup> Unter der **Preispolitik** versteht Selchert die „Festlegung und Änderung der Höhe und Struktur von Preisforderungen gegenüber potentiellen Endabnehmern“,<sup>124</sup> welche in Abhängigkeit von der Herkunft des Käufers und der angebotenen Leistung verarbeitet wird.<sup>125</sup> Zahlreiche Argumente – bspw. divergierende rechtliche Regelungen, landesspezifische Steuer- und Zollsätze, Währungsrisiken und unterschiedliche Distributionsstrukturen – sprechen gegen die Standardisierung der Preispolitik bzw. die internationale Harmonisierung von Preisen.<sup>126</sup> In internationaler auch wie in nationaler Preispolitik wird der Preis eines Produktes innerhalb des sog. **magischen Dreiecks** – Kunden, Kosten und Konkurrenten – festgelegt. Darunter ist zu verstehen, dass die Preisfindung **kundenorientiert** (d.h. Orientierung der Preisfindung an der Zahlungsbereitschaft potenzieller Käufer), **kostenorientiert** (d.h. unter Berücksichtigung interner Kosten) und **wettbewerbsorientiert** (d.h. unter Beachtung der Konkurrenzsituation) zu erfolgen hat.<sup>127</sup> International tätige Unternehmen bevorzugen für ihre Preiskalkulation den kostenorientierten Methoden, insbesondere die progressive Kalkulation. International ist die Preispolitik aufgrund zahlreicher Einflussfaktoren - wie bspw. Lager- und

---

<sup>121</sup> Bspw. sind Zugabe-Artikel in der Packung in Deutschland verboten, in Frankreich und in Niederland mit Einschränkungen erlaubt, Verlosungen sind in Deutschland und in Frankreich erlaubt, während in Niederland verboten sind. Nach der Untersuchung von Yankelovich 1993 wurde festgestellt, dass die Hälfte der Amerikaner und Schweden, sowie jede fünfte Deutsche oder Niederländer die Verkaufsförderung als gutes geeignetes Instrument für die Produktinformation halten. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.710

<sup>122</sup> Vgl. Dawar/Parker 1994, S.84. In: Müller/Gelbrich, S.814. Der Preis ist definiert, als „die Geldsumme, die auf dem Markt für die Mengeneinheit eines Gutes bezahlt wird“. Schneck, O. Lexikon der Betriebswirtschaft, 2000, S.743

<sup>123</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.814

<sup>124</sup> Vgl. Selchert, F.W./Greinert, M. 2002, S.162

<sup>125</sup> Zur Illustration: In Entwicklungs- und Schwellenländern erzielen ausländische Produkte, die aus Industriestaaten stammen, einen höheren Preis als einheimische Güter (Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 1999, S.53). Bestimmte Güter gelten in einem Land als Gebrauchs- und in einem anderen als Prestige-Objekt, was zur nachhaltigen Auswirkung auf die Zahlungsbereitschaft des Käufers führen kann. Ein und derselbe Preis kann in einem Land hoch und in einem anderen niedrig erscheinen, je nach Kaufkraft, Zahlungsbereitschaft und allgemeinem Preisniveau. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.815

<sup>126</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.817. Einige Anbieter aus Industrieländern vereinheitlichen weniger ihre Preispolitik, wenn sie ihre Produkte in Entwicklungs- oder Schwellenländern vermarkten wollen. Vgl. Ozsomer et al. 1991. Bspw. kostet eine Feuchtigkeitslotion „Clinique“, 50 ml 22,23 € in Deutschland, 21,28 € in Frankreich und 13,11 € in der USA. Vgl. Wernicke 2001, S.25. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.818

<sup>127</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.820

Transportkosten, Währungsrisiken, Wechselkurse, insbesondere die gewachsene Macht des Handels - sehr differenziert gestaltet als die übrigen Marketinginstrumente, weil die Hersteller diese Einflussfaktoren nicht oder nur bedingt steuern können.<sup>128</sup> Diese Preisdifferenzierung führt zu der Entstehung von grauen Märkten, deren positive und negative Konsequenzen für die Marktteilnehmer haben:

- Hierbei besteht die Positivität der Konsequenzen im Hinblick der Konsumenten darin, dass günstigere Preise auf dem grauen Markt erzielt, umfangreichere Produkte angeboten werden. Hinsichtlich der Hersteller werden Umsätze steigen, weiten sich Märkte aus. Auf der Seite der autorisierten Händler entstehen Anreize zur flexibleren Anpassung an Marktveränderungen.
- Die negativen Konsequenzen sind: Im Hinblick auf der Konsumenten entstehen mangelnde Beratungen und Serviceleistungen, hoch Risiko aufgrund fehlende Garantie, Abweichung Produktmerkmale von Kundenerwartungen. Hinsichtlich der Hersteller sind festzustellen: die Gefährdung der Strategie der internationalen Preisdifferenzierung, Schädigung des Markenimages durch Niedrigpreis und Servicemängel, Verringerung der Investitions- und Innovationsneigung. Auf der Seite der Händler werden Umsatzverlust, Beeinträchtigung der Beziehungen zu Kunden festgestellt.

#### 4.5 Internationale Distributionspolitik

„Die Distributionspolitik bezieht sich auf alle Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Hersteller zum Endabnehmer stehen. Sie umfasst sowohl die Wahl der Absatzkanäle als auch die Marketing-Logistik der Produkte“.<sup>129</sup> Ihre Ziele umfassen generelle Marketingziele wie Umsatz oder Markenanteil sowie spezifische Ziele wie Vertriebskosten bzw. Handelsspanne, Distributionsgrad, Image des Absatzkanals, Kooperationsbereitschaft, Aufbaudauer und Flexibilität,

---

<sup>128</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.819

<sup>129</sup> Vgl. Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.209. **Absatzkanäle** bzw. **akquisitorische Distribution** umfasst Absatzorgane und -wege. Man unterscheidet zwischen **unternehmenseigene** – z.B. rechtlich selbständige und unselbständige Organe- und **unternehmensfremde** - **Absatzmittler** z.B. Großhandel, Einzelhandel, und **Absatzhelfer** z.B. Handelsvertreter, Handelsmakler, usw. Unter **Marketing-Logistik** bzw. **physische Distribution** versteht man die physische Bewegung der Produkte zwischen Hersteller und Endabnehmer, welche Aufgabe ist, entsprechend der vertraglichen Vereinbarungen das richtige Produkt zur gewünschten Zeit in der richtigen Menge an dem gewünschten Ort auszuliefern. Sie umfasst Transportmittel/-wege, Transportverfahren, sowie Art, Anzahl und Standort der Lager. Vgl. Selchert, F.W./Greiner, M. 2002, S.169

Beeinflussbarkeit und Kontrollierbarkeit des Absatzkanals.<sup>130</sup> Für international tätige Unternehmen spielen Wahl und Gestaltung länderspezifischer Absatzwege/-kanäle eine zentrale Rolle für die Markterschließung, da die Produkte räumliche Distanz zwischen Hersteller und Käufer auf Herkömmlichweise überwinden müssen. Diese Kanäle kontrollieren oft einheimische Absatzmittler und –helfer, weil sie in Kontakt mit den Endabnehmern stehen und die Bedürfnisse und Gewohnheiten von Verbrauchern besser als ausländische Unternehmen kennen.<sup>131</sup>

Handelunternehmen sind – im Vergleich zur Industrieunternehmen - wenig globalisiert, was auf die ausgeprägten kulturspezifischen Besonderheiten von Verbraucherverhalten und Distributionskanälen zurückzuführen ist.<sup>132</sup> Infolgedessen ist die **differenzierte Marktbearbeitung** bei der Distributionspolitik erforderlich.<sup>133</sup> In diesem Zusammenhang bestätigen Führungskräfte von Konsumgüterhersteller durch eine Untersuchung von Carr/Barrenstein, dass international tätige Handelsunternehmens, die ihre Produkte vertreiben, die meisten Entscheidungen auf lokaler Ebene treffen.

**Tabelle 7: Entscheidungsfindung internationaler Handelsunternehmen aus Sicht von Konsumherstellern**<sup>134</sup>

	Anteil der befragten Konsumgüterhersteller (in %)		
	lokal	lokal oder zentral	zentral
Distributionsentscheidung[ 1			
Endverbraucher-Promotion	82	12	6
Listung und Neuprodukteinführung	77	23	0
Merchandising	70	18	12
Supply Chain Management	61	17	22
Verkaufsförderung am PoS	55	39	11
Efficient Consumer Reponse, Category Management	50	28	22
Eigenmarken	33	20	47

<sup>130</sup> Vgl. Ahlert 1981, S.46/ 1985, S.174; Specht 1998, S.142. In: Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.209

<sup>131</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.712

<sup>132</sup> Bspw. scheiterte der weltweit größte Handelskonzern *Wal-Mart*, die renommierte britische und französische Handelsunternehmen auf dem besonders schwierigen deutschen Markt Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.714

<sup>133</sup> Mit differenzierter Marktbearbeitung der Distributionspolitik ist gemeint, dass die Wahl und die Gestaltung der Distributionskanäle die kultur- und länderspezifischen Einflüsse des Gastlandes im Kauf nehmen werden und nicht des Stammlandes. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.717

<sup>134</sup> Quelle: In Anlehnung von Carr/Bareestein 2000, S.27. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.717

Hingegen bleibt das Management der Eigenmarken zentral gesteuert, welche mit Problemen (bspw. Keine Berücksichtigung von kulturellen und physisch wahrgenommenen Distanzen in der Gestaltung der Marken) verbunden sind. Die physische und kulturelle Distanz zählen zu den subjektiven Unähnlichkeiten. Durch die **physische Distanz** wird die wahrgenommene Fremdartigkeit anderer Kulturen im Vergleich zur eigenen Kultur gemessen. Der Vergleich erfolgt nur einseitig entweder von einem Vertreter jeweils Kultur A oder B. Hingegen lässt sich kulturelle Distanz aus dem Vergleich zwischen zwei Kulturen (A und B) operationalisieren.<sup>135</sup> Bei der Auswahl und Gestaltung der Distributionskanäle (Direkt oder Indirektvertrieb) spielt die kulturellen Einflüsse bzw. Distanz eine erhebliche Rolle, da die Handelstruktur eines Landes von der traditionellen Rollen des Handels in diesem Zielland geprägt ist.<sup>136</sup>

#### 4.5.1 Direkt- versus Indirektvertrieb

Von dem **Direktvertrieb** spricht man, wenn Hersteller seine Waren oder Dienstleistungen unmittelbar an den Kunden absetzen, ohne Handelsbetriebe einzuschalten. Er lässt sich persönlicher Verkauf, Fabrikverkauf, Verkaufs durch herstellereigene Filialgeschäfte und Direktversand konkretisieren. Im Konsumgüterbereich ist der **persönliche Verkauf** erforderlich und spielt für Unternehmen in „High Context-Kulturen“ (bspw. Japan und Malaysia usw.) eine erhebliche Rolle bei dem Treffen der Kaufentscheidung, im Gegensatz zur Unternehmen in „Low Context-Kulturen“ (bspw. USA, Kanada), wo Kunden ihre Käufe am meisten per Internet tätigen.<sup>137</sup> Der **Fabrikverkauf** dient der Lagerüberstände, zweite Wahl Auslaufmodelle verbillig anzubieten, ohne Absatzmittler einzuschalten. Er stellt keine spezifische Fragestellung des

---

<sup>135</sup> Zur Illustration: Je größer die Unähnlichkeit zwei Kulturen – z.B. Ungleichartigkeit der Sprache oder Unähnlichkeit des Landesrisikos -, desto fremder sind sich ihre Angehörigen und desto größer die kulturelle Distanz. Die physische Distanz (PD) von A gegenüber B ist nicht gleich als vom B gegenüber A. Hingegen ist die kulturelle Distanz (KD) vom A gegenüber B gleich als die vom B gegenüber A. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.718. (Abb. 335)

<sup>136</sup> Um die Entscheidung, ob direkt oder indirekt vertrieben wird, treffen zu können, ist es notwendig Vor- und Nachteile beide Distributionsarten anhand von Entscheidungskriterien wie Erklärungsbedürftigkeit der Produkte oder Finanzierbarkeit abzuwägen. Der **direkte Vertrieb** ist zwar teuer und aufwändig, aber bringt der Hersteller den Vorteil wie die unmittelbare Kundennähe. Wer der **indirekte Vertrieb** bevorzugt, muss kein eigenes Vertriebsnetz aufbauen und verzichtet damit auf Markt- und Kundennähe. Die **Bedeutung der traditionellen Rolle des Handels im Zielland** lässt sich am besten in der japanischen Handelsstruktur erklären. Für einen Außenstehenden ist die japanische Handelsstruktur ein unüberschaubares Vertriebsnetz mit vielen, von mehreren Groß-, Zwischen- und Einzelhändlern gebildeten Zwischenstufen, welches sich aus kulturellen Gründen erklären lässt: Getreu dem Prinzip der wechselseitigen Zuneigung pflegten die japanische Absatzmittler enge Kontakte zu den nachgelagerten Handelsstufen sowie zu ihren Abnehmern, die konfuzianische Ethik regelt die Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Untergebenen eindeutig und verbindlich und die japanische Kultur ist langfristig orientiert, deshalb streben die Handelsbeteiligten nicht einzelne Transaktionen, sondern dauerhafte Beziehungen an. Vgl. Usunier/Walliser 1993, S.198f. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.745

<sup>137</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.747

interkulturellen Marketing dar, sondern unmittelbar an die Standortentscheidung im Produktionsbereich gebunden, welche unabhängig von dem Stammhaus ist.<sup>138</sup> Die Gründung eigenen **Vertriebsniederlassungen** bringen den Vorteil hin sich, dass der Hersteller seine Corporate Identity durchsetzen kann und keine Interessenskonflikte mit Intermediären zu befürchten hat. Dies setzt voraus, dass das Stammhaus Verkäufer im Zielland entsendet, die mit ihrer Organisation und der dort herrschenden Politik vertraut sind. Infolgedessen entstehen Probleme bzw. Konflikte, die beseitigt werden sollen.

Zielland	Probleme
Arabische Länder	Die kulturelle Distanz erschwert die Entsendung von eigenen Mitarbeitern
Indien	Das Management der Verkaufsrepräsentanten erweist sich als schwierig in einem Markt, der durch Sprachenvielfalt fragmentiert ist.
Japan	Individuelle Anerkennung der Verkaufsrepräsentanten verträgt sich nicht mit der teamorientierten Arbeitsausfassung der Japaner
Zentralafrika	Die wirtschaftliche Lage und kriegerische Ereignisse erschweren die Aufrechterhaltung eines Netzes von Verkaufsrepräsentanten

**Abbildung 5: Charakterisierung der Probleme bei der Entsendung von Verkaufspersonal je nach Zielländer**<sup>139</sup>

Der **Versandhandel** ist dadurch gekennzeichnet, dass der Hersteller Waren an Kunden ohne unmittelbarer physischer Kontakt durch Transaktionsmedien (bspw. Internet, Kataloge und Zusteller) verkauft. Er bietet an Kunden Vorteil wie Bequemlichkeit von zu Hause aus zu bestellen, und stellt auch Risiken dar, wie keine Begutachtung der Originalität der Waren durch den Kunden und keine Sicherheit, ob das Produkt seine Funktion im Bezug auf ihre Erwartung entspricht. In diesem Zusammenhang ist der Versandhandel in allen Ländern aufgrund der kulturbedingten Variation des Bedürfnisses nach Bequemlichkeit und Risikoaversion gleichermäßig erfolgreich.<sup>140</sup>

Von dem **Indirektvertrieb** spricht man, wenn Hersteller Waren an Kunden mithilfe Absatzmittler verkauft. Der kulturelle Hintergrund spielt bei der Auswahl

<sup>138</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.747

<sup>139</sup> Quelle: In Anlehnung von Hünerberg 1994, S.272. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.750

<sup>140</sup> In Ländern wie Griechenland, Portugal usw. hindert die Tendenz zur Ungewissheitsvermeidung die Verbreitung des Versandhandels. Hingegen wird in Ländern wie Großbritannien, Dänemark usw. aufgrund der Akzeptanz die Unsicherheit eine Verbreitung des Versandhandels stattfinden. In maskuline Kulturen wie Deutschland, USA und Japan findet eine Verbreitung des Versandhandels statt, weil dort das Bedürfnis an Bequemlichkeit des Einkaufs zählt als in feminine Kulturen. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.750 - 751

von Handelspartnern eine wichtige Rolle.<sup>141</sup> Kulturunabhängig besteht die Gefahr, an einen „dead distributor“ - Jemand, der nicht wirklich am Verkauf von Produkten interessiert ist - zu geraten.<sup>142</sup> Er konkretisiert sich in der Markteintrittsstrategie.

#### 4.5.2 Kultur und Markteintrittsstrategie

Unter Markteintrittsstrategie versteht man die Art und Weise wie international tätige Unternehmen einen fremden Markt erschließen oder ihre Produkte auf fremden Markt vertreiben. Hierzu zählen Export, Lizenzvergabe, Franchising, Joint Venture Capital, Auslandsniederlassung, Produktionsbetrieb und Tochtergesellschaft.

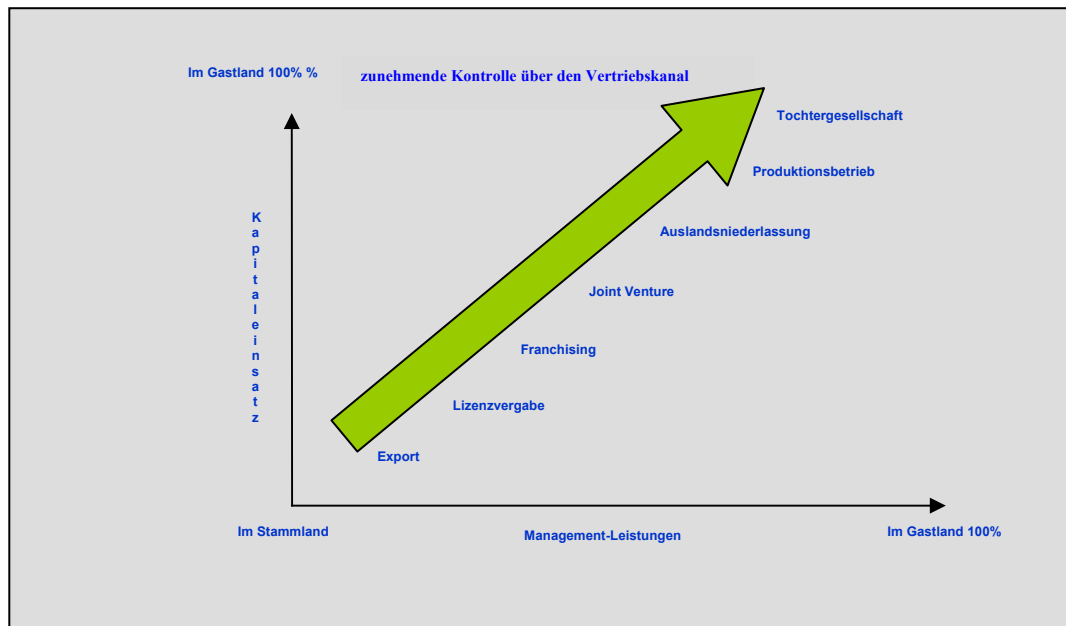


Abbildung 6: Kontrollorientierte Typologie internationaler Markteintrittsstrategien<sup>143</sup>

Im Rahmen des internationalen Relationship Marketing interessieren Kapitalgeber, welche Kontrollmöglichkeiten die verschiedenen Markteintrittarten (Vertriebskanäle) bieten. Ihr Kontrollbedürfnis hängt von der kulturellen Distanz zwischen Stamm- und Gastland, von den Auslandserfahrungen eines Managers und von der Erklärungsbedürftigkeit der anzubietenden Produkte ab. „Je größer die **kulturelle Distanz**, desto geringer ist die Marktkenntnis und desto höher das

<sup>141</sup> Insbesondere in Länder mit High Context-Kulturen wie Japan ist die Auswahl von einflussreichen, namhaften Handelspartnern, die auch routiniert im Umgang mit den Behörden sind, wichtig, weil dort die Beziehungen eine zentrale Rolle spielen. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.752

<sup>142</sup> Solche Gefahr tritt ein, wenn der Vertriebspartner Konkurrenzmarken führt und somit Interessenkonflikte verursacht.

<sup>143</sup> Quelle: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.725; Meissner, H.G. 1987, S.47

wahrgenommene Risiko, den kulturellen Besonderheiten des Zielmarktes nicht gerecht werden zu können“. Die zunehmende Auslandserfahrung des Managers mit der fremden Kultur reduziert die allgemeine Unsicherheit und so das wahrgenommene Risiko eines Engagements jenseits der eigenen Landesgrenzen.<sup>144</sup> Bei erklärungsbedürftigen Produkten ist für international tätige Unternehmen profitable ihren eigenen Distributionskanal - z.B. in Form einer Vertriebsniederlassung - einzurichten, da die Verkäufer wichtige vertriebsunterstützende Aufgaben erfüllen und dadurch an den Markterfolg beitragen.<sup>145</sup>

Mit welchem **Timing** die Auslandsmärkte erschlossen werden, spielt eine Rolle bei der Festlegung der Relationship Marketingstrategie, entweder wird es durch eine **Sprinkler-Strategie** - d.h. Simultane Erschließung der Auslandsmärkte - eingesetzt oder durch eine **Wasserfall-Strategie** - d.h. Auslandsmärkte werden nacheinander erschlossen.<sup>146</sup> Die Entscheidung der Timingstrategie lässt sich anhand von **drei Kriterien** – wirtschaftliche Attraktivität, near-market cultural knowledge und near-market economic knowledge- beurteilen.<sup>147</sup> Die wirtschaftliche Attraktivität hat stärkeren Einfluss auf das Timing bzw. Zeitpunkt des Markteintritts, während near-market cultural geringeren und near-market economic keinen signifikanten Einfluss darauf haben.<sup>148</sup> International tätige Unternehmen sollen in einem ausländischen Zielmarkt versuchen, erst durch die Gründung einer Verkaufsniederlassung, sich auf eine Nische bzw. einen Kundensegment zu konzentrieren und später sich auf den Gesamtmarkt ausdehnen.<sup>149</sup> Nachdem die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen und Landeskultur wahrgenommen bzw. erkannt sind, die Markteintrittsstrategien bestimmt sind, die Einflüsse der Kultur bei der Gestaltung

---

<sup>144</sup> Die kulturelle Distanz spielt eine wichtige Rolle für die Entscheidung der Markteintrittsstrategien. Je näher auf der Kulturkarte beieinander liegen, desto eher wählt das Stammhaus eine Strategie, bei der es relativ viel Kapital und Management-Leistungen ins Ausland transferiert –z.B. 100% Tochtergesellschaft. Hingegen führt eine große kulturelle Distanz dazu, dass das Stammhaus sich für andere Strategie entscheidet, die weniger Ressourcen bindet, und weniger Kontrolle über den Absatzkanal ermöglicht –z.B. Joint Venture Capital. Beispiel zur Illustration an die Wichtigkeit der kulturellen Distanz: bspw. werden Manager, die kulturbedingt zur Unsicherheitsvermeidung tendieren, das Risiko des Eintritts in einen ausländischen Markt überproportional intensiv empfindet. Infolgedessen würden sie ein Joint Venture mit einem US-amerikanischen Partner eingehen, als in den USA eine Tochtergesellschaft zu gründen oder bestehendes Unternehmen zu kaufen. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.725, für das Beispiel S.727-728.

<sup>145</sup> Vgl. Müller/Kornmeier 2000b, S.25.

<sup>146</sup> Vgl. Backhaus 2003, S.168. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.

<sup>147</sup> Aus rein ökonomischer Sicht ist die Erschließung der Auslandsmärkte nach der Beurteilung ihrer **wirtschaftlichen Attraktivität** empfehlenswert, welcher aus folgenden Kriterien – Kaufkraft, Marktvolumen, Infrastruktur, Erreichbarkeit-entsteht. Unter **near-market cultural knowledge** versteht man die kulturellen Wissen, die von Unternehmen auf einem Auslandsmarkt erworbenen sind, und die als Know-how auf einem ähnlichen Zielmarkt genutzt werden können. Daneben ist **near-market economic knowledge** die auf den Auslandsmärkte erworbenen ökonomischen Verhältnisse - z.B. Kaufkraft, Marktvolumen, Infrastruktur und Zugang -, die als Operationen in ähnlichen Zielsmärkten genutzt werden können. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.740- 743.

<sup>148</sup> Vgl. Mitra /Golder 2002, S.358

<sup>149</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.743

der Marketingmaßnahmen stattgefunden hat, kann ein beziehungsorientiertes Marketing bzw. Relationship Marketing im Gang gesetzt werden. Da die internationale Vermarktung von Konsumgütern sehr kulturgebunden ist, ist eine differenzierte Marktbearbeitung durch international tätige Unternehmen (Unilever, Danone, Dove, Nestlé, Nescafé) empfehlungswert. Hierbei spielt das Relationship Marketing eine wichtige Rolle insbesondere in der Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung. Darüber hinaus benötigen international tätigen Unternehmen ein effektivstes und effizientes Konzept des Relationship Marketing, welches sie zu nachhaltiger Geschäftstätigkeiten auf ausländischen Märkte führen soll.

## 5 Einsatz des Relationship Marketing im internationalen Kontext

### 5.1 Relationship Marketing im Konsumgüterbereich

#### 5.1.1 Abgrenzung und Merkmale von Begriffen

**Tabelle 8: Merkmale der Konsumgütern und ihre Charakteristika**<sup>150</sup>

<b>Merkmale</b>	<b>Charakteristika</b>
<b>Kontaktbezogene Merkmale</b>	Konsumgüter weisen einen geringen Integrationsgrad von Kunden bei der Leistungsherstellung, geringe Ausprägung des Integrationsgrad, geringere kundenseitige Informationsasymmetrie, relativ direkter Kontakt zwischen Anbieter sowie Nachfrager, hohe Anonymität der Kunden und relative geringere Bedeutung von einzelner Kunden auf.
<b>Leistungsbezogene Merkmale</b>	Sie weisen relative geringere Bedeutung des Leistungserstellungspotenzials aus Kundensicht, starke Homogenität der Leistungen und wenige Komplexität und Lager- und Transportfähigkeit auf.
<b>Kundenbezogene Merkmale</b>	Sie weisen unterschiedliche Kundenbeziehungen (Händler und Konsumenten), die bei der Konzeptionierung des Relationship Marketing berücksichtigt werden sollen auf, sind aufgrund relativ höheres Anteil an Sucheigenschaften durch Kunden gut beurteilbar, weisen relativ geringes Risiko und Involvement des Kunden, kurzfristige Beschaffungsprozesse auf, die Kaufentscheidung eher emotional statt rational, es existiert keine Wechselbarrieren.

<sup>150</sup> Quelle: Selbstdarstellung anhand vom Bruhn, M. 2001, S.242

Die **Konsumgüter** lassen sich grundsätzlich in Gebrauchsgüter - z.B. Auto - und Verbrauchsgütern - z.B. Radiergummi - unterscheiden und weisen folgende Merkmale auf, welche sie von Industrie- und Dienstleistungsgüter unterscheiden.

In Anlehnung an Ahlert, Becker und Bruhn wird **Relationship Marketing** im internationalen Kontext definiert als die „sämtlichen Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahmen von Beziehungen zu den Anspruchsgruppen eines Unternehmens insbesondere zu den Kunden dienen“.<sup>151</sup> Ihre Hauptidee liegt darin die Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden zu betonen, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen und die Beziehungen zwischen Lieferanten und Mitarbeitern langfristig zu halten. Aus der Definition ergibt sich, dass Relationship Marketing anspruchgruppen-, entscheidungs-, zeitraum- und nutzenorientiert als Merkmale aufweist.<sup>152</sup> Die Entwicklung vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing bezeichnet man teilweise als ein Paradigmenwechsel, welches durch eine Gegenüberstellung der Unterscheidungsmerkmale deutlich gezeigt wird.

**Tabelle 9: Unterscheidung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing<sup>153</sup>**

<b>Unterscheidungsmerkmale</b>	<b>Transaktionsmarketing</b>	<b>Relationship Marketing</b>
<b>Betrachtungsfristigkeit</b>	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
<b>Marketingobjekt</b>	Leistung	Leistung und Kunden
<b>Marketingziel</b>	Kundenakquisition	Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung
<b>Marketingstrategie</b>	Leistungsdarstellung	Dialog
<b>Ökonomische Erfolgs- und Steuergrößen</b>	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	Zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert

Um effektives und effizientes Relationship Marketing einsetzen zu können, ist es notwendig sich mit dem Kundenlebenszyklus auseinanderzusetzen, welcher sich in Kundenbedarfslebenszyklus und Kundenbeziehungslebenszyklus unterteilt.

<sup>151</sup> Dieter Ahlert/Jörg Becker 2002, S. 433; auch Bruhn, M. 2001, S. 9.

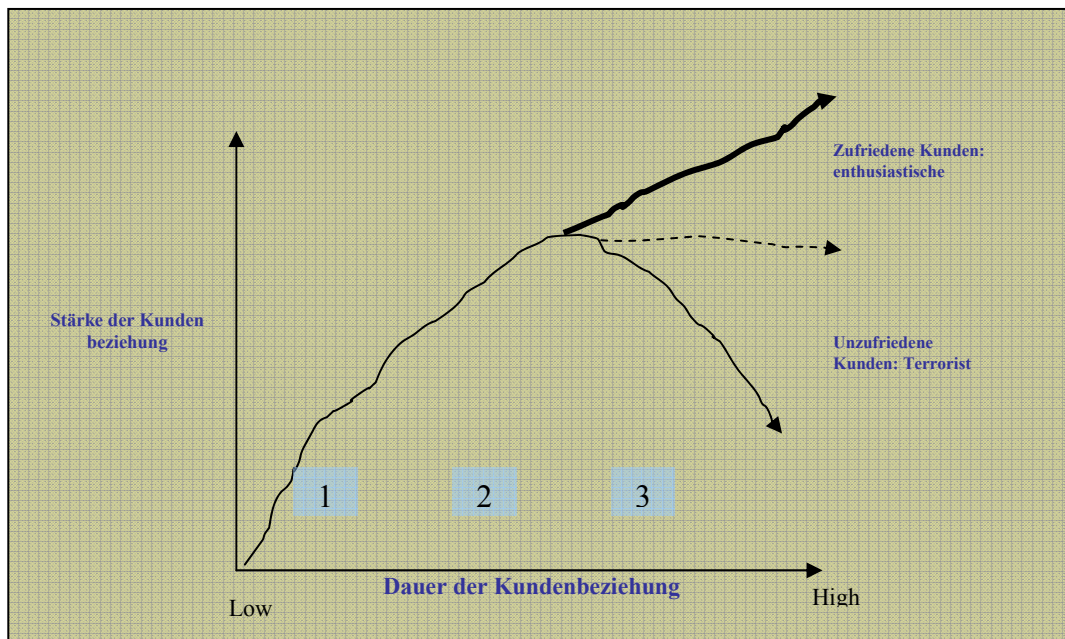
<sup>152</sup> Für mehreren Erklärungen auf die einzelnen Merkmale des Relationship Marketing. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.6

<sup>153</sup> Quelle. Vgl. Bruhn, M. 1999b u. Brodie et al. 1997. In: Bruhn, M. 2001, S.12

## 5.1.2 Kundenlebenszyklus als Ausgangspunkt der Relationship Marketing

Kundenlebenszyklus ist ein Instrument der strategischen Planung, welches Kundenbedarfs- und Kundenbeziehungslebensbedarfszyklus umfasst. Der **Kundenbedarfslebenszyklus** strukturiert die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse in verschiedenen Lebensphasen, und besitzt zwei Funktionen (bspw. gegenwartsorientierte und zukunftsorientierte Steuerungsfunktionen) innerhalb der Relationship Marketing.<sup>154</sup> Der Bedarf für Konsumenten kann auf Produktkategorie-, Produkt- und Markenebene im Zeitablauf variieren, während es beim Handel von der Wettbewerbsdynamik abhängt.<sup>155</sup>

Der **Kundenbeziehungslebenszyklus** beschreibt idealtypische Gesetzmäßigkeiten, die in verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung resultieren und welche in Zusammenhang mit der Intensität der Kundenbeziehung Schlussfolgerungen für das Relationship Marketing anbieten.<sup>156</sup>



<sup>154</sup> **Gegenwartsorientierte Steuerungsfunktion** dient der Überprüfung der aktuellen Ausnutzung der Kundenpotenziale und ermöglicht die Realisation von Cross-Selling-Potentiale eines Kunden – welches angibt, ob ein Kunde Bedarf an bisher nicht genutzt Leistungen hat, die das Unternehmen auch anbietet- oder eine Produktdifferenzierung nach der spezifischen Kundenbedarf vorzunehmen. Daneben lässt sich bei **zukunftsorientierter Steuerungsfunktion** aus den Bedürfnissen des Kunden in verschiedenen Lebensphasen das mittel- bis langfristige Erfolgspotenzial eines Kunden für das Unternehmen ablesen. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.45.

<sup>155</sup> Auf **Produktkategorie** kann im Lauf der Zeit eine Verschiebung der Kundenbedürfnisse für bestimmte Produkte eines Anbieters stattfinden. Bspw. im Kosmetikbereich haben jugendliche Kunden einen Bedarf an Mitteln gegen Akne, während sie im Alter Antifaltenprodukte benötigen. Auf **Produktebene** können sich auch Veränderungen bei den Kundenbedürfnissen ergeben. Bspw. haben junge Autofahrer ein Interesse an preiswerten Kleinwagen, während Eltern u.U. komfortable Familienwagen benötigen. Schließlich kann sich der Bedarf an bestimmte **Marken** aus Imagegründen im Zeitablauf verändern. Der Bedarf des Handels ändert sich vor allem dann, wenn bzw. eine Neupositionierung erfolgt. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.243

<sup>156</sup> Bruhn, M. 2001, S.46

Er unterstützt im Relationship Marketing eine erfolgreiche Zielplanung, Identifikation der Kunden-segmenten, Ableitung der Strategien und ihren Einsatz sowie ihre Kontrolle, und beinhaltet folgende Merkmale, welche sich entlang der Kundenbeziehungsphasen darstellen lassen. Die **Stärke bzw. Intensität der Kundenbeziehung** lässt sich durch unterschiedliche psychologischen, verhaltensbezogenen und ökonomischen Konstrukten bzw. Indikatoren kennzeichnen.<sup>157</sup> (cf. Tabelle 10).

Phasen	1. Kundenakquisition		2. Kundenbindung		3. Kundenrückgewinnung		
Merkmale	Anbahnung	Sozialisation	Wachstum	Reife	Gefährdung	Auflösung	Abstinenz
<b>Kundenbezogene Merkmale</b>							
<b>Ziele des Kunden</b>	Information bezüglich Problemlösungen	Nutzung/ Eingewöhnung/ Abbau kogn. Dissonanzen	All-in-One Problemlösungen	Nutzung/ Bequemlichkeit	Variety Seeking/ bessere Problemlösungen	bessere Problemlösungen	Vgl. Sozialisation, Wachstum, Reife
<b>Psychologische Merkmale</b>	Interesse, Aufmerksamkeit, Qualitätsimage	Qualitätswahrnehmung	Zufriedenheit	Zufriedenheit	Unzufriedenheit	Loslösung/ Indifferenz	Vgl. Sozialisation, Wachstum, Reife
<b>Verhalten des Kunden</b>	Informationssuche, Erstkauf	Beurteilung, Wiederkauf	Wiederkauf, Cross Buying	Wiederkauf, Mund-zu-Mund-Kommunikation	Beurteilung, Alternativensuche	Erstkauf anderer Anbieter	Wiederkauf anderer Anbieter
<b>Ökonomische Merkmale</b>	Kosten	Kosten erste Gewinne	Steigende Gewinn	Gewinne auf hohem Niveau	Abnehmende Gewinne	Kosten	Evtl. Kosten
<b>Unternehmensbezogene Merkmale</b>							
<b>Oberziele</b>	Kundengewinnung	Kundeneingewöhnung	Kundenbindung	Kundenbindung	Psychologische Kundenrückgewinnung	faktische Kundenrückgewinnung	
<b>Aufgaben</b>	Information, Überzeugung, Stimulierung	Informationsgenerierung	Cross Selling, Individualisierung	Wechselbarrieren, Standardisierung	Fehlerverbesserung,	Stimulierung, Überzeugung	
<b>Zielgruppe</b>	Potenzielle Kunden	Neukunden	Stammkunden		Gefährdungskunden		abgewanderte Kunden
<b>Kundenbearbeitung</b>	Markt	Einzelkunde	Kundengruppe	Kundengruppe	Einzelkunde	Einzelkunden	Einzelkunde/ Markt
<b>Berücksichtigung des Wettbewerbs</b>	stark	eher schwach	schwach	schwach	wieder stärker	stark	stark

Tabelle 10: Merkmale des Kundenbeziehungslebenszyklus entlang der Kundenbeziehungsphasen<sup>158</sup>

Nachdem ein Kunde gewonnen wurde, kann sich die Beziehung zum Unternehmen in Abhängigkeit von der Kundenzufriedenheit in zwei grundsätzlich

<sup>157</sup> **psychologische Indikatoren:** Beziehungsqualität aus Kundensicht, Vertrauen des Kunden in den Anbieter oder Commitment des Kunden zum Anbieter (zur mehr Erklärung dieser Konstrukten (Bruhn, M. 2001, S.66-68) **verhaltensbezogene Indikatoren** umfassen Kaufverhalten –z.B. Kauffrequenzen-, Informationsverhalten –z.B. Grad der Suche nach Informationen über Konkurrenzleistungen-, Integrationsverhalten –z.B. Offenlegung von für die Leistungserstellung relevanten Merkmale- und Kommunikationsverhalten des Kunden –z.B. Mund-zu-Mund-Kommunikation über den Anbieter- und **ökonomische Indikatoren:** umfassen Kundendeckungsbeitrag und Kundenwert bzw. Customer Lifetime Value. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.47

<sup>158</sup> Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M. 2001, S.49: leichte modifiziert

unterschiedliche Richtungen entwickeln, entweder „enthusiastische“ oder „terroristische“ Richtung.<sup>159</sup>

### 5.1.3 Erfolgskette als Managementsprinzip im Konsumgüterbereich

Hierbei handelt es sich um die gedankliche Basis für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Relationship Marketing, in der die Grundüberlegung darin besteht, innerhalb dieser Kette die miteinander im Zusammenhang stehenden Variablen zu verknüpfen und ihre Wirkungen darzustellen, um eine strukturierte Analyse zu ermöglichen.<sup>160</sup>

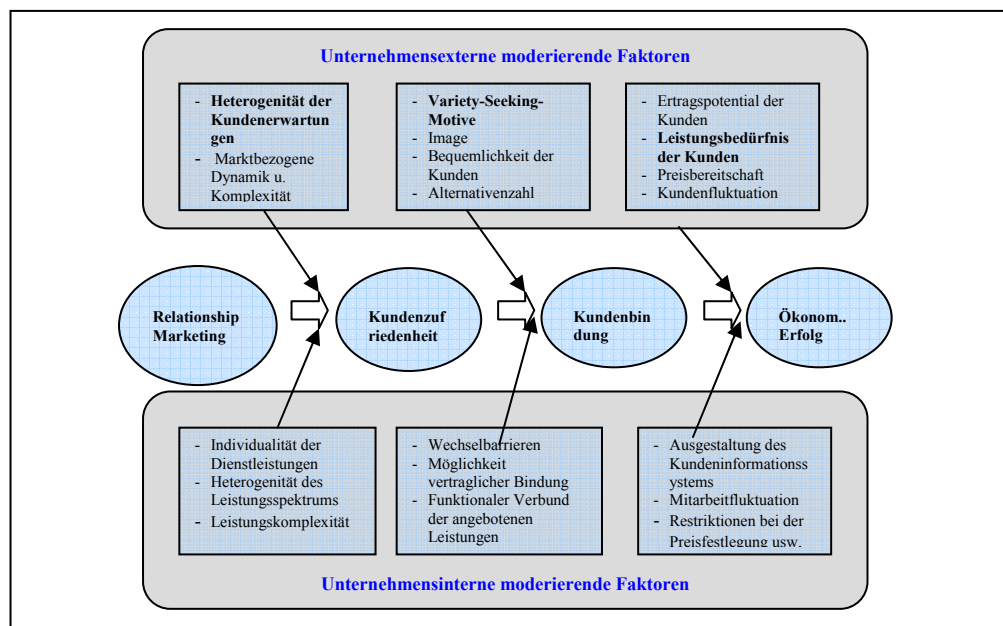


Abbildung 7: Darstellung einer Erfolgskette im Relationship Marketing<sup>161</sup>

<sup>159</sup> Gelingt es dem Unternehmen, den Kunden nachhaltig zufrieden zu stellen, kann er im Idealfall ein „Enthusiast“ werden -d.h. bezogen auf das Unternehmen wird er die sämtlichen Unternehmensleistungen in hohem Maße im Anspruch nehmen, keine Konkurrenzangebote berücksichtigt und das Unternehmen häufig an Freunde und Bekannte weiterempfiehlt. Bei negativer Zufriedenheitsentwicklung ist es dagegen möglich, dass der Kunde sogar ein „Terrorist“ bezüglich des Unternehmens wird, indem er dem Unternehmen Kosten verursacht, anderen aktuellen und potentiellen Kunden vom Anbieter abträt. Bruhn, M. 2001, S.6

<sup>160</sup> Beispiel zur Illustrierung der Darstellung anhand einer Betrachtung der Erfolgskette Relationship Marketing – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung – ökonomischer Erfolg. ...Je heterogener die Kundenerwartungen sind, desto schwieriger ist es, mit bestimmten Marketingmaßnahmen eine generelle Erhöhung der Kundenzufriedenheit zu erreichen. ...je eher Kunden Abwechslung im Hinblick auf eine bestimmte Leistungskategorie suchen, desto unwahrscheinlicher ist eine Beeinflussung der Kundenbindung durch die Kundenzufriedenheit. ... Wenn ein Kunde alle Leistungen, die er von einem Unternehmen benötigt, bereits nutzt, können auch die Steigerung der Kundenbindung bzw. keine Cross Selling Potenziale genutzt werden. Die Kundenbindungssteigerung führt über diesen Weg nicht u zusätzlichen Erlösen. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.58

<sup>161</sup> Quelle Bruhn, M. 2001, S.58

## 5.2 Managementprozess des Relationship Marketing im internationalen Kontext

Die Entwicklung des Konzeptes des Relationship Marketing im internationalen Kontext kann anhand des „Solution Cycle“ - dient als Muster des problem-lösenden und lernenden Vorgehens bei allen Formen von Projekten und Vorhaben<sup>162</sup> - vorangehen.

Modus	Phasen
<b>perzeptiver (Analysephase)</b>	1. Kenntnisnahmen bzw. Wahrnehmung der Situation. (Chancen/Risiken und Stärken /Schwächen – Analyse) 2. Ziele und Kundensegmentierung in der Erfolgskette
<b>Kreativer (Steuerungsphasen)</b>	3. Festlegung der strategischen Maßnahmen 4. Ableitung von Geschäftsfeldzielen und –strategien 5. Umsetzung des Konzeptes des Relationship Marketing
<b>Reflexiver (Kontrollphasen)</b>	6. Wirkungskontrolle und integrierte Kontrollsysteme. 7. Best Patterns: Lernen lernen, Muster erkennen 8. Abschluss und Loslösen

Tabelle 11: Solution Cycle als Managementprozess

### 5.2.1 Kenntnisnahme bzw. Wahrnehmung der Situation

In dieser Phase des Managementprozesses sollen die unterschiedlichen Erlebniswirklichkeiten zwischen das Unternehmen und seinen Umfeld insbesondere in Bezug auf Kundenverhalten wahrgenommen oder erkannt werden. Sie erfüllen eine Frühwarnfunktion zur proaktiven Ausrichtung kunden- bzw. marktorientierter Strategien des Unternehmens.<sup>163</sup> Dies ist möglich durch Methoden wie Scanning, Beobachtung, **Dialog** und Mind Mapping sowie Entwicklung von Informationskultur, durch denen Systemsoberfläche erweitert, Bewusstheit erhöht und subjektive Realitätssicht abgeglichen werden.<sup>164</sup> **Dialog** erzeugt Offenheit, ermöglicht die Vermeidung von zu wenig Vielfalt und Aktionismus. Die Frage über den In- oder Auslandmärkte insbesondere ihr Kundenverhalten, Kundenerwartungen, -bedürfnisse und ihre Leit motive wird beantwortet.

<sup>162</sup> **Solution Cycle** bzw. **Lern- und Lösungszyklus** ist ein zentrales Prozessmuster des Lernens, der Problemlösung, der strategischen oder operativen Unternehmensplanung usw. In Grob ist es ein Prozess des Gelingens, wodurch versucht wird, die dauerhaften Kurzzeitlösungen (DaKuzel) durch regelgeleitetes Verhalten in relativer kurzer Frist zu finden, mit dem Vorteil Zeitersparnis zu ermöglichen. Es beinhaltet drei Modi – Erkennen, Kreieren und Reflektieren, welche jeweils eine unit of work bilden. Die drei Modi lassen sich in weitere Submodi bzw. Subphasen untergliedern, die in der dargestellte Tabelle erläutern werden. Vgl. Bergmann, G. 2001, S.18-19

<sup>163</sup> Vgl. Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.36.

<sup>164</sup> Vgl. Bergmann, G. 2001, S. 28

Die **Entwicklung einer spezifischen Informationskultur**<sup>165</sup> ist für die Weiterentwicklung von sozialen Systemen von großer Bedeutung, da sie der Gewinnung von Entscheidungsgrundlagen dient, die Lernfähigkeit des Unternehmens erhöht.<sup>166</sup> Für die strategischen Entscheidungen und Planung von Unternehmen im Auslandsgeschäft erhalten die Informationsanforderungen (z.B. Vollständigkeit und Genauigkeit) eine besondere Bedeutung, welche aus internen und externen Erwartungen und Erfahrungen entstehen können.<sup>167</sup> Hierbei dienen Informationen der Mustererkennung, der deutlichen und zuverlässigen Analysen und Prognosen, der Identifizierung von zukünftigen Chancen/Risiken. Sie dienen dem Aufwerfen strategischen Schlüsselfragen, von denen der strategische Erfolg und somit die Existenz eines Unternehmens langfristig abhängig sein werden können.<sup>168</sup>

Die **SWOT-Analyse** (Externe Chancen/Risiken Analyse und interne Stärken/Schwächen Analyse) dient der Darstellung von unterschiedlichen Erlebniswirklichkeiten und der Identifizierung von Stärken und Chancen, mit welchen Risiken und Schwächen beseitigt werden.<sup>169</sup> Die **externe Chancen/Risiken-Analyse** dient der Untersuchung von kulturellen Aspekten, die für das Unternehmen von Relevanz nicht steuerbar sind und stellt Rahmenbedingungen dar, innerhalb derer das Unternehmen Beziehungen zu seinen **Anspruchsgruppen** bzw. **Stakerholder** steuert. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die beobachteten Sachverhalte zu bewerten.<sup>170</sup> Anhand einer Checkliste werden folgende Informationsbereiche (bspw. Länderanalyse, Branchenberichte, Technologie- und Wettbewerbsinformationen insbesondere Kundenverhalten) untersucht.<sup>171</sup> Aufgrund der Maxime der Kundenorientierung beim Relationship Marketing kommt der Kundenanalyse eine besondere Bedeutung zu, welche der

---

<sup>165</sup> **Informationskultur** ist damit gemeint, dass die Unternehmen ein System entwickeln sollen, das der Beschaffung und Aufbereitung von Informationen für die Entscheidungsfindung dient. Vgl. Meissner, H.G. 1987, S.94: Analog an Kreislauf der Erkenntnis. Vgl. Bergmann, G. 2001, S.39

<sup>166</sup> Sie sorgt dafür, dass die Entscheidungen nur auf Grundlagen der bisherigen Erfahrungen stützen und der zufallsbedingten Ad-hoc-Informationen zufrieden geben, die durch persönliche Gespräche, Auslandsbesuche oder Vertreterberichte zustande kommen, sondern dass sie bewusst und systematisch die Vielfalt entscheidungsrelevanter Informationen erfassen und auswerten. Vgl. Meissner, H.G. 1987, S.94.

<sup>167</sup> Die unterschiedlichen Erfahrungen bzw. Erlebniswirklichkeiten werden im Dialog mit möglichst heterogener Akteure ermitteln und in ihrer Diversität in das Lern- bzw. Informationssystem für weitere Anwendungen aufbewahrt. Die Erwartungsbildung dient der Erweiterung des Suchfeldes und erst im Dialog verschiedener Sichtweisen ergeben sich ein vollständiges und genaueres Bild der Wirklichkeit, das handlungsleitende Orientierung ermöglicht. Genauer auf den Kreislauf der Erkenntnis Vgl. Bergmann, G. 2001, S.38 - 39

<sup>168</sup> Vgl. Aaker, D.A. 1984, S.92ff. In: Meissner, H.G. 1987, S.95

<sup>169</sup> Als Beispiel siehe Schaubild 4-3. Dort stellen sich die typischen Problemstellungen des Relationship Marketing. In: Bruhn, M. 2001, S.87

<sup>170</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S. 81

<sup>171</sup> Vgl. Meissner, H.G. 1987, S.99-107

intensiveren Untersuchung von Chancen und Risiken im Hinblick auf die Kundenbeziehungen des Unternehmens dient.<sup>172</sup> Die **interne Stärken-Schwächen-Analyse** dient der Abwägung, welche Aktivitäten das Unternehmen im Rahmen des Möglichkeitsraumes sinnvoll ergreifen kann.<sup>173</sup> Hierbei handelt es sich um eine **Ressourcenanalyse**.<sup>174</sup> Anhand einer SWOT-Matrix ist es eine Gegenüberstellung von interner und externer Analyse möglich, welche ihre Ergebnisse die Basis für die Zielplanung im Rahmen des internationalen Relationship Marketing bilden.<sup>175</sup>

Bei der **Kundenanalyse** geht es darum die Werte, Einstellungen und Aspekte des Verhaltens von Konsumenten und Investoren, die durch Kultur geprägt ist, zu untersuchen, und die bei der Prognose des Einsatzes des Relationship Marketing eine wichtige Rolle spielen können.<sup>176</sup> Im Konsumgüterbereich herrscht im Hinblick auf Konsumenten die aggregierte Kundenanalyse von vorökonomischen (z.B. Imagestudien) und ökonomischen Größen (z.B. Deckungsbeitrag) vor.<sup>177</sup> Hingegen werden auf der Händlerseite intensive Analysen auf Einzelkundenebene (bspw. durch Kundendeckungsbeitrag, ABC-Analyse) durchgeführt. Eine **ABC-Analyse** basiert auf der Erkenntnis, dass meist ein relativ kleiner Teil der Kunden den Hauptteil am gesamten Kundenbestand repräsentiert, und diese Klassifikation erfolgt nach ihrem relevanten Anteil am Wert des Gesamtkundenbestandes in A-, B-, und C-Kunden.<sup>178</sup> Sie ermöglicht einen Vergleich von Umsatzkennzahlen zwischen verschiedenen Kunden.

Hierbei werden **Bedürfnisse, Leitmotiven** von Kundenzielgruppe bei Kaufentscheidungsverhalten gesucht und visualisiert. Bedürfnis wird definiert, als

---

<sup>172</sup> Es wird zwischen aggregierte und disaggregierte Kundenanalyse unterschieden. Die aggregierte Kundenanalyse beschäftigt sich mit der Sammlung von Informationen, deren den gesamten Kundenstamm betreffen. z.B. Kundenzufriedenheitsrate. Hingegen beschäftigt sie die disaggregierte Kundenanalyse mit der Sammlung von Informationen über einzelne Kundenbeziehung. Vgl. Bruhn, M. 2001, S. 82 u. 84

<sup>173</sup> Meffert 2000. In: Bruhn, M. 2001, S. 84

<sup>174</sup> Im Bereich des **Marketing** werden Leistungsqualität, Vertriebssystem, Preisstellung im Markt, Beschwerdemanagementsystem untersucht. Durch das Scanning bzw. SWOT-Matrix ist es möglich, die unterschiedlichen Wirklichkeiten darzustellen, die Identifizierung, mit welchen Stärken welche Risiken vermieden und welche Chancen genutzt werden, auszuführen. Für die weiteren Bereichen (Finanz, Forschungs- u. Entwicklung, usw.) Vgl. Bruhn, M. 2001, S. 84-85. Beispiel an Stärken-Schwächen-Profil in Meffert, H. 1996 S.65 in enger Anlehnung an Hinterhuber 1984, S.55

<sup>175</sup> Vgl. Bruhn. M. 2001, S.87

<sup>176</sup> Als Beispiel ist das japanische Distributionssystem, welches auf bestimmten kulturellen Traditionen beruht. Zusätzlich sind Faktoren wie Kundendemographie und –struktur, Qualität/Serviceanforderungen, Kaufkraft, Erfahrungen. Für weitere Information siehe Abbildung 3: Erweitertes Werte-/Einstellungs-/Verhalten-Modell (3.2.2.3. internationale Verhaltenprognose).

<sup>177</sup> Hingegen wäre Einzelkundenanalyse (disaggregierte Kundenanalyse) mit zahlreichen Problemen verbunden. Bspw. Einzelkundenanalyse wird aufgrund der geringeren relativen Bedeutung des Einzelkunden mit zu hohem Aufwand verbunden; wird aufgrund der Anonymität der Kunden und des indirekten Kontaktes zwischen Anbieter und Nachfrager mit Problemen behaftet. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.245

<sup>178</sup> Vgl. Schneck, O. 2000, S.1

„gedanklicher Ausgangsprozess eines Kaufentscheidungsprozesses, der einen Mangelzustand kennzeichnet, auf dessen Überwindung ein Individuum hinarbeitet“, lässt sich anhand der Pyramide vom Maslow darstellen.<sup>179</sup> Mithilfe der vom Steven Reiss sechzehn dargestellten landes- bzw. kulturübergreifenden Leitmotive<sup>180</sup> kann ein Leitmotivcheck entwickelt werden, um die Kundenbedürfnisse in dem Gastland zu vermitteln. Kundenbedürfnisse sind hilfreich und dienen als Orientierung bei der Gestaltung der Kommunikation und des Produkts.

## 5.2.2 Zielplanung und Kundensegmentierung in der Erfolgskette

### 5.2.2.1 Zielplanung

Im internationalen Relationship Marketing versteht man unter **Ziele**, die dem Relationship Marketingbereich gesetzten Imperative, die durch den Einsatz der Marketinginstrumente erreicht werden sollen,<sup>181</sup> und auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens verfolgt werden müssen. Die Ziele unterliegen im Rahmen des Relationship Marketing Anforderungen wie Zielkompatibilität und Operationalität,<sup>182</sup> welche unter Berücksichtigung von Zielbeziehungen zur Effektivität und Effizienz der Zielerreichungen führen können.<sup>183</sup> Diese Konkretisierung der allgemeinen Ziele erfolgt entlang der Kundenbeziehungslebensphasen.

Im Konsumgüterbereich sorgen die Anonymität der Konsumenten und der indirekte Anbieter-Nachfrager-Kontakt bei der Zielplanung für die Besonderheiten des Relationship Marketing.<sup>184</sup>

---

<sup>179</sup> Nach der Bedürfnispyramide von Maslow lässt sich folgende Bedürfnisse unterscheiden: physiologische Bedürfnisse (z.B. Hunger, Durst, Wohnen), Sicherheitsbedürfnisse (z.B. Schutz vor Willkür), soziale Bedürfnisse (z.B. Bedürfnisse nach Freundschaft, Zugehörigkeit zu einer Gruppe), Bedürfnisse nach Anerkennung (z.B. Respekt, Würde, Status) und Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung (z.B. nach Selbständigkeit, Selbstentfaltung) Vgl. Schneck, O. 2000, S.101-103

<sup>180</sup> Steven Reiss stellte sechzehn landes- bzw. kulturübergreifenden Leitmotiven dar, dazu zählen: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Wettbewerb, Romantik, Ernährung, Sport und Ruhe. Vgl. Bergmann, G. Kundenbindung durch Begeisterung, 2002

<sup>181</sup> Vgl. Meffert, H. 1971; Heinen, 1976, S.49. In Meffert, H. 1996, S.74; Meffert/Bolz 1994, S.93

<sup>182</sup> Unter Zielkompatibilität versteht man, dass die festgelegten kundenbezogenen Ziele mit den grundlegenden Unternehmenspositionen –z.B. Unternehmensvision, -leitbild und –philosophie- in Einklang stehen. Vgl. Bruhn, M. 2001, S. 90

<sup>183</sup> Komplementäre Ziele: d.h. die Realisierung des einen Ziels trägt zur Realisierung des anderen Ziels bei. z.B. Umsatz - Gewinn, Kundenbindung - Umsatz, Kundenzufriedenheit - Kundenbindung und Qualitätswahrnehmung – Kundenzufriedenheit. Konfligierende Ziele: d.h. die Erreichung des einen Ziels führt zu einer Nichteerreichung des anderen Ziels. z.B. Senkung der Vertriebskosten-Erhöhung des Absatzes. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.91

<sup>184</sup> Auf der Konsumentenseite wird bspw. nach Gewinn pro Transaktion gesucht, während beim Handel von Umsatz oder Deckungsbeitrag pro Kunden gesprochen wird. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.245

Tabelle 12: Allgemeine Ziele unter Berücksichtigung des Kundenbeziehungslebenszyklus<sup>185</sup>

Phasen: 	Kundenakquisition (potentielle Kunden)	Kundenbindung (aktuelle Kunden)	Kundenrückgewinnung (abgewanderte Kunden)
<b>Marketingmaßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationale Produktpolitik</li> <li>- Internationale Kommunikationspolitik</li> <li>- Internationale Preispolitik</li> <li>- Internationale Distributionspolitik zusätzlich Personal</li> </ul>		
<b>Psychologische Ziele</b>	Interesse, Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Präferenz, Image	<b>Kundenzufriedenheit</b> Qualitätswahrnehmung Beziehungsqualität Commitment	Image Qualitätswahrnehmung Interesse und Präferenz
<b>Verhaltensziele</b>	(Erst-) Kaufverhalten Informationsverhalten	<b>Kundenbindung</b> Mund-zu-Mund- Kommunikation	(Wiederholtes Erst-) Kaufverhalten Mund zu Mund Kommunikation
<b>Ökonomische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatz</li> <li>- Gewinn bzw. Deckungsbeitrag pro verkaufter Leistungseinheit pro Kunden)</li> <li>- CLV</li> <li>- Shareholder Value</li> </ul>		

### 5.2.2.2 Kundensegmentierung im internationalen Relationship Marketing

Unter **Kundensegmentierung** wird die Aufteilung sämtlicher potenziellen, aktuellen und abgewanderten Kunden in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene untereinander heterogene Untergruppen (Kundensegmente) verstanden, sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Kundensegmente.<sup>186</sup> Die Kundensegmentierung setzt einige Kriterien voraus, welchen bei ihrer Auswahl folgenden **Anforderungen** beanspruchen: **Messbarkeit**, Kaufverhaltensrelevanz, Erreichbarkeit, Handlungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und **zeitliche Stabilität**. Bei der Beurteilung ist darauf aufzupassen, dass die Anforderungen der Messbarkeit und der zeitlichen Stabilität von jedem einzelnen Kriterium zu erfüllen sind.<sup>187</sup>

Die Kunden können nach folgenden Kriterien (endogene und exogene) segmentiert werden: Die **endogenen Segmentierungskriterien** umfassen ökonomische (z.B. Kundendeckungsbeitrag, Customer Lifetime Value), verhaltensbezogene (z.B. Kundenbindung, Mund-zu-Mund-Kommunikation) und psychologische (z.B. Kundenzufriedenheit, Beziehungsqualität). Hingegen legen

<sup>185</sup> Quelle: Mit Hilfe von Schaubilder (4-6, 7, 8) Bruhn 2001, S.93-95 selbstdargestellte Tabelle

<sup>186</sup> Freter 1983 In Bruhn. M. 2001, S.95.

<sup>187</sup> Zur Erklärung der Anforderungen: Die Messbarkeit ist damit gemeint, dass die Segmentierungskriterien mit vorhandenen Marktforschungsmethoden messbar und erfassbar sein sollen. Und die zeitliche Stabilität heißt: Informationen, die mittels der Kriterien erhoben werden, müssen über den Planungszeitraum hinweg weitgehend stabil sein. Für weitere Beschreibungen siehe: Vgl. Freter 1983; Meffert 2000. In: Bruhn 2001, S.96; Vgl. auch Meffert, H. 1996, S.178; Vgl. Meffert/Bolz, 1994, S.107ff.

sich die **exogenen Segmentierungskriterien** in demographische (z.B. Alter, Geschlecht), sozioökonomische (z.B. Einkommen, soziale Schichte), psychologische (z.B. generelle Qualitätsanforderungen, Einstellung zu einer Leistungsart) und verhaltensbezogene (z.B. Variety-Seeking-Verhalten, generelles Informationsverhalten) zusammen.<sup>188</sup> Die endogene Segmentierung weist im Gegensatz zur exogenen Segmentierung den Vorteil eine zielorientierte Kundensegmentierung auf,<sup>189</sup> welche generell in **drei Schritten** vorgehen werden: Segmentbildung, -beschreibung und -bearbeitung.<sup>190</sup>

### 5.2.2.3 Kundensegmentierung auf Basis der Erfolgskette

Wie die Ziele des Relationship Marketing lässt sich die Segmentierung in Form von Erfolgsketten<sup>191</sup> (bspw. Relationship Maßnahmen - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung und ökonomischer Erfolg) entlang der Kundenbeziehungslebensphase durchführen. Hierbei wird von mehrstufiger Segmentierung gesprochen, deren ihrer Zweck darin besteht, jene Kunden zu identifizieren, durch die Ziele des Relationship Marketing erreicht werden können.<sup>192</sup> Im Konsumgüterbereich insbesondere überträgt sich die Problematik der Datenverfügbarkeit aus den Kundenanalysen auf Ansätze der Kundensegmentierung (z.B. werden bei der Segmentierung ökonomische Kundendatenbasis nicht berücksichtigt).<sup>193</sup> Darüber hinaus sollten Konsumgüterhersteller zur konsequenten Steuerung von Kundenbeziehungen versuchen, sämtliche Erfolgskettenglieder auf möglichst disaggregiertem Niveau bei der Segmentierung zu verwenden.<sup>194</sup>

Um nachhaltig auf den In- oder Auslandmärkte erfolgreich zu sein, ist es notwendig für international tätige Konsumgüterunternehmen wie Nestlé, Nivea, oder Milka, Kundensegmentierung durchzuführen.

---

<sup>188</sup> Endogene Segmentierungskriterien sind, die durch den Anbieter steuerbar und die Ziele des Relationship Marketing betreffen. Dagegen sind exogene Segmentierungskriterien solche, die durch das Unternehmen selbst nicht steuerbar sind, aber für das Kaufverhalten der Kunden und somit für den Unternehmenserfolg relevant sind. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.97

<sup>189</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.99

<sup>190</sup> Zur Erläuterung des Vorgangs siehe Meffert, H. 2000. In: Bruhn, M. 2001, S.98.

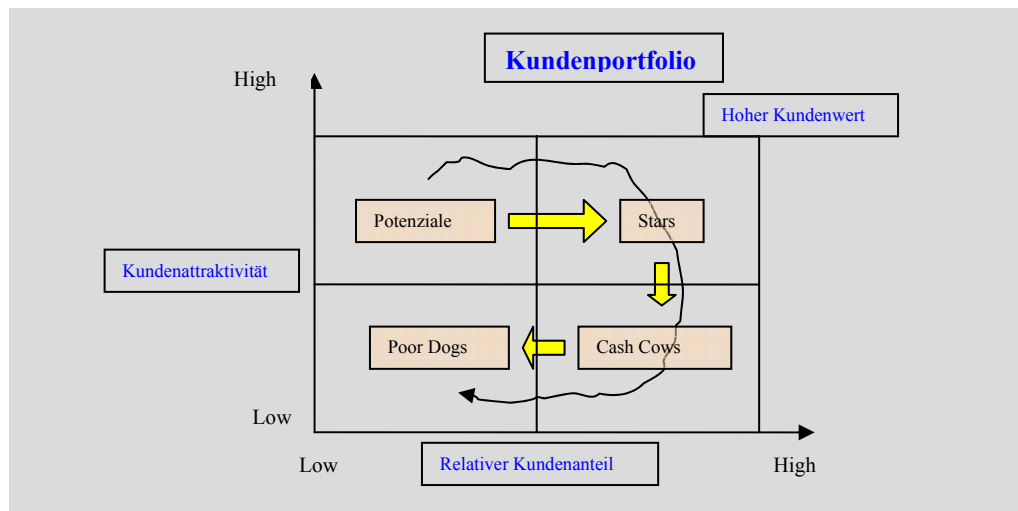
<sup>191</sup> Erfolgskette für Kundenakquisitionsphase: bspw. Maßnahmen – Image – Erstkauf – ökonomischer Erfolg; für Kundenbindungsphase: bspw. Maßnahmen – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung - ökonomischer Erfolg und für Kundenrückgewinnungsphase: bspw. Maßnahmen – wiedergewonnenes Interesse – Wiederaufnahmeabsicht – ökonomischer Erfolg- Vgl. Bruhn, M. 2001, S.102-109

<sup>192</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.100

<sup>193</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.245

<sup>194</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.254

Abbildung 8: In Anlehnung vom Bergmann dargestellte Kundenportfolio<sup>195</sup>



Kundenakquisitionsphasen (potenzielle Kundenanalyse)				
Segmentierungskriterien	Potenzial	Stars	Cash Cows	Poor Dogs
Maßnahmenpotential	Involvierte	erreichbare	Blindgänger-	Ignoranz-
Imagepotenzial	Impulskauf-,	erarbeitete,	Streuverlust-	Desinteresse-
Erstkaufpotenzial	Investitions-,	erfolgversprechende	Schnäppchen-	Vernachlässigbare
Kundenbindung (aktuelle Kundenanalyse)				
Zufriedenheitspotenzial	Selbstläufer-,	adäquate,	Sackgassen-	Investitions-Kunden
Kundenbindungspotenzial	eingesperrte,	überzeugte,	abwechslungsuchende	unsichere Kunden
Erfolgspotenzial	Investitions-,	erfolgreiche,	gesättigte	zufällige Kunden
Kundenrückgewinnung (abgewanderte Kundenanalyse)				
Maßnahmenpotenzial	Unsichere,	wiedererreichte,	endgültige,	adäquate
Interessepotenzial	Unentschiedene,	umgestimmte,	Vormerk-	Desinteresse-
Wiederaufnahmenpotenzial	Investitions-,	erfolgversprechende,	fälschlichwiedergewonnene	vernachlässigbare Abwanderer

Tabelle 13: Kundensegmentierung in den Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus entlang ihrer Erfolgskette anhand vom Kundenportfolio<sup>196</sup>

<sup>195</sup> Quelle: Bergmann, G: 2004

<sup>196</sup> Quelle: Selbstdarstellung anhand vom Bruhn, M. 2001, S.102-109

Welche die Basis für die individuelle Kundenbearbeitung darstellt, nicht im Rahmen des Relationship Marketing fehlen darf, und die Identifizierung jener Kundenbeziehungen ermöglicht, die profitabel gestaltet werden können.<sup>197</sup> Ausgehend von kundenindividueller Zielfestlegung und Segmentierung sind beziehungsorientierte Strategien durch den Konsumgüterhersteller festzulegen.

### 5.2.3 Festlegung der Relationship Marketing-Strategien

#### 5.2.3.1 Strategie und ihre Anforderungen

Hier geht es um die Festlegung von Strategien, welche den dauerhaften Erfolg des unternehmerischen Handelns garantieren sollen.<sup>198</sup> Die **Strategie** ist eine mittel- und langfristige Ausrichtung, welche Aussagen darüber gibt, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potentiellen Stärken einsetzen kann, um die Veränderungen der Umwelt zielgerecht zu begegnen. Ihre Aufgabe besteht darin, die schwerpunktmäßigen Stoßrichtungen hinsichtlich Initiierung, Aufbau und Intensivierung von Kundenbeziehungen zu identifizieren.<sup>199</sup> Ausgehend von den Problemstellungen und festgelegten Ziele sollen Ideen bzw. Lösungswege entwickelt werden, die das Unternehmen nachhaltig auf Erfolgskurve treiben werden, wobei heterogene Gruppen zur Lösungskreation gefördert werden, um die Integration verschiedene Sichtweisen und Wahrnehmungen zu ermöglichen.<sup>200</sup> In diesem Zusammenhang sind solche **Kreativitätstechniken** wie Brain Mapping, Brainstorming, Sustainable Solution Talk usw empfehlungswert.<sup>201</sup> Die Entwicklung von Strategien ist eine teils kreative und teils planerische Aufgaben des Marketingmanagements, und stehen folgende **Anforderungen**<sup>202</sup> gegenüber:

---

<sup>197</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.111

<sup>198</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.113

<sup>199</sup> Vgl. Scheck, O. 2000, S.894. u. Bruhn, M. 2001, S.113. Strategien sollten den Zeitraum umfassen, der hinsichtlich der Umfeldinformationen und zu erwartenden Strategiewirkungen überschaubar ist. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.113

<sup>200</sup> Vgl. Bergmann, G. 2001, S.73

<sup>201</sup> Zur Erläuterung der Kreativitätstechniken: **Brainstorming**: Hier wird durch Denkanreize, die durch Ideen von Anderen entstehen, den Rahmen der eigenen Ideenansätze geöffnet. Es unterläuft einige Regeln: Es sollen eine begrenzte Zahl von Teilnehmern (5-12 Personen) möglichst viele Ideen in einer bestimmte Zeit entwickeln (Quantität vor Qualität), ohne dass die anderen Teilnehmer Kritik an den Vorschlägen üben dürfen und Anerkennung dieser Grundregeln für die Dauer des kreativen Prozesses. **Sustainable Brief Solution Talk**: Es handelt sich um ein Dialog, der unter Berücksichtigung einigen Regeln zu dauerhaften Kurzzeitlösungen führen sollen. Die Regeln sind: Gelegenheit für jeder jederzeit seine Ansichten und Gefühle einzubringen, jeder trägt für das Gelingen die volle Verantwortung, Ursachen und Schuldige suchen ist untersagt, Aus Lösungen aus der Vergangenheit und anderen Bereichen Muster erkennen, Nach jeder Schritt reflektieren.

Vgl. Bergmann, G. 2001, S.74

<sup>202</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.114

- Hinweisen zur Realisierung der festgelegten Ziele des Relationship Marketing (bspw. Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei aktuellen Kunden, Erhöhung der Neukundenakquisition durch Kooperation mit Anbietern anderer Länder sollen wahrgenommen werden),
- Die nicht und zu bearbeitenden Kundensegmenten sollen voran identifiziert werden,
- Kanalisierung einer zielführenden Steuerung des Instrumenteeinsatzes sollen in den verschiedenen Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus sichergestellt werden,
- Die sich aus der festgelegten Strategie ergebenden Konsequenzen sollen im Hinblick auf Mitteleinsatz, Organisation und Personal aufgezeigt werden,
- Überprüfung des Zielerreichungsgrads im zeitlichen Ablauf anhand geeigneter Indikatoren, die sich aus der Erfolgskette des Relationship Marketing ergeben.

### 5.2.3.2 Strategieentwicklung im Konsumgüterbereich

Im Konsumgüterbereich ist von besonderer Relevanz die phasenbezogene Strategiefestlegung, für die Ausnutzung der Wettbewerbsvorteile der beziehungsorientierten Strategie. Die **phasenbezogenen Strategien** basieren auf dem Kundenbeziehungslebenszyklus und geben an, ob ein Unternehmen generell eine Kundenakquisition, -bindung oder -rückgewinnung anstrebt, geben die generelle Stoßrichtungen an, die sich aus den Ergebnissen der Situationsanalyse ableiten lassen und werden im Rahmen des operativen Relationship Marketing anhand der klassischen Marketinginstrumente (bzw. Leistung, Preis, Kommunikation und Distribution) konkretisiert.<sup>203</sup>

Die **Kundenakquisitionsstrategie** steht die Neukundenakquisition als zentrales Ziel und wird im Konsumgüterbereich bei der Neueinführung eines Produktes (z.B. neue Variante eines Schokoriegels) und die Nichtbearbeitung bedeutender Kundensegment (z.B. frühere ausschließliche Bearbeitung des Frauenmarktes durch die Parfumanbieter) eingesetzt. Hier ist zwischen Stimulierungs- und Überzeugungsstrategie zu differenzieren. Bei **Stimulierungsstrategie** versuchen Unternehmen dem Kunden Anreize (bspw. durch Sonderangebote, Preis-

---

<sup>203</sup> Vgl Bruhn, M. 2001, S.115

ausschreiben, Imageaufbau und Testimonials in der klassischen Werbung) zu liefern, eine Beziehung mit dem Unternehmen einzugehen. Durch die **Überzeugungsstrategie** weist das Unternehmen seine Fähigkeit auf, (bspw. durch Leistungsproben, Vorher-Nachher-Werbung, Qualitätsgarantien usw.) die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erfüllen.<sup>204</sup>

Im Rahmen der **Kundenbindungsstrategie** geht es um die Erhöhung der Bindung der aktuellen Kunden des Unternehmens, welche eingesetzt werden, wenn Kunden die Nutzung der Leistungen unterschiedlicher Anbieter im Anspruch nehmen (z.B. Waschmaschine und Wäschetrockner von unterschiedlicher Firmen), keine Kostensenkungspotentiale in bestehenden Kundenbeziehungen genutzt werden. Darüber hinaus lassen sich zwischen Verbundenheits- und Gebundenheitsstrategie unterscheiden. Bei der **Verbundenheitsstrategie** erfolgt eine Kundenbindung über psychologische Determinanten (bspw. Beziehungsqualität, Kundenzufriedenheit), die durch folgende Maßnahmen (bspw. Niedrigpreisangebote, Überraschung durch Geschenke, Mitarbeiterbindung) zu konkretisiert sind. Bei der **Gebundenheitsstrategie** soll Kundenbindung durch den Aufbau von Wechselbarrieren (bspw. durch kurz- oder langfristige Verträge, Mengerabatte, Abonnements) realisiert werden.<sup>205</sup> Der Vorteil der Kundenbindungsstrategie gegenüber der Neukundenakquisitionsstrategie besteht darin, dass Unternehmen und Kunden sich bereit kennen, was dazu führt, dass die aktuellen Kunden leichter als potenziellen Kunden zu identifiziert sind.

Die **Kundenrückgewinnungsstrategie** dient der emotionalen und faktischen Rückgewinnung der abwandernden und abgewanderten Kunden. Diese Strategie wird verfolgt, wenn das Unternehmen eine hohe Wechselrate aufweist, die Gründe für die Wechselrate in Fehlern des Unternehmens liegen und Rückgewinnung profitabler als eine Neukundenakquisition erscheint. Hier wird Kundenrückgewinnung über eine **Wiedergutmachung** (bzw. Kompensations- und Stimulierungsstrategie) eine **Verbesserung** (bzw. Nachbesserungs- und Überzeugungsstrategie) als Reaktion die zur Abwanderung führenden Problemen erfolgen. Diese Strategie weist auch gegenüber der Neukundenakquisition den

---

<sup>204</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.117

<sup>205</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.118

Vorteil auf, dass die Kunden dem Unternehmen bereit bekannt sind, und damit insbesondere abgewanderte Kunden einfach identifizierbar sind.<sup>206</sup>

#### 5.2.4 Ableitung der Relationship Marketingmaßnahmen

Hierbei geht es um die Konkretisierung der Beziehungsstrategie des Unternehmens, in der Prioritäten gesetzt und selektiert, Marketingaktivitäten koordiniert, neue Muster und Wege ausprobiert und Interventionen geplant werden. Scoringmodelle, Nutzwertanalyse Portfolios und Balanced Scorecard sind empfehlenswert.

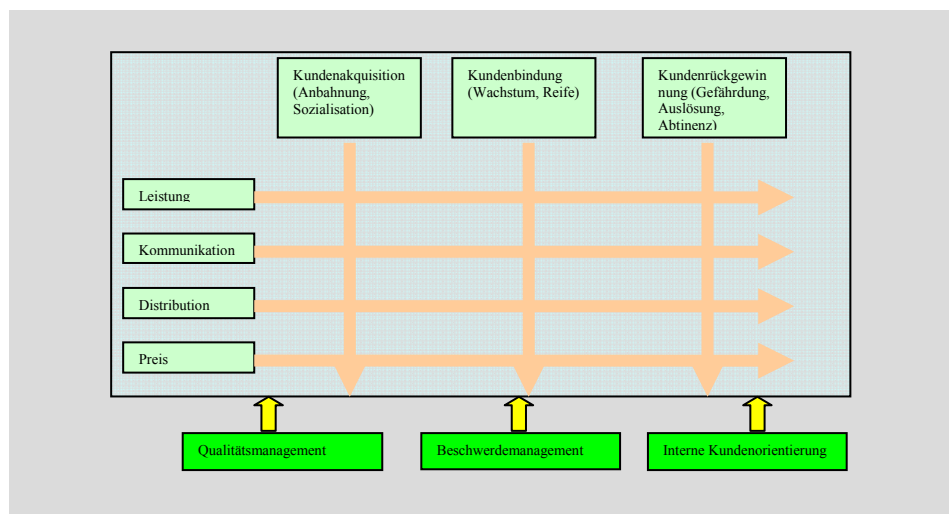


Abbildung 9: Systematisierung der Instrumente des Relationship Marketing<sup>207</sup>

Hingegen zu der klassischen eindimensionalen Strukturierung der Marketinginstrumente nach der 4Ps (bzw. Leistung, Kommunikation, Preis und Distribution), deren Nachteil (bspw. undifferenzierte Behandlung der Kunden des Unternehmens) aufweist, bietet sich bei der beziehungsorientierten Gestaltung des Marketing eine **zweidimensionale Strukturierung** an, durch welche alle Maßnahmen aus den Marketingmixbereichen in den verschiedenen Phase einer

<sup>206</sup> Hier spielt das Faktor Kundenattraktivität eine wichtige Rolle, da in vielen Fällen die Kunden möglicherweise abwandern, weil sie falsche Erwartungen an das Unternehmen stellen –d.h., die entsprechenden Kunden keine Zielkunden des Unternehmen sind. Der Leistungstyp ist auch ein entscheidendes Faktor für die Festlegung der phasenbezogenen Strategietypen, da bspw. im Investitionsbereich - im Vergleich mit Konsumgüterbereich - die Kundenabwanderung mit höheren finanziellen Einbußen verbunden sind, so dass hier die Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsstrategie von größerer Relevanz sind, Vgl. Bruhn, M. 2001, S.117

<sup>207</sup> Quelle: Bruhn 2001, S.144

Kundenbeziehung sinnvoll sein können und detaillierte dargestellt werden können.<sup>208</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.143

<b>Merkmale</b>	<b>Anbahnung</b>	<b>Sozialisation</b>	<b>Wachstum</b>	<b>Reife</b>	<b>Gefährdung</b>	<b>Auflösung</b>	<b>Abstinenz</b>
<b>Beschreibung</b>	noch keine Kontakt zwischen Anbieter u. Nachfrager, Initiierung einer Kundenbeziehung	Kontakt zwischen Anbieter u. Nachfrager	Kunden muss stärker an das Unternehmen gebunden werden, versucht wird, dass der Kunden seine eigene Bedürfnisse befriedigt	Effiziente Gestaltung der Kundenbeziehung. D.h., Abschöpfung ökonomischer Erfolgspotenziale der Kundenbeziehung	Rückführung der Kundenbeziehung an das alte Zufriedenheits- und Bindungsniveau	Ist Zeitpunkt/-raum, in dem der Kunde die Beziehung zum Unternehmen beendet	Ehemalige Kunden hat kein Kontakt mehr mit dem Unternehmen
<b>Aufgaben</b>	Überzeugung, Stimulierung	Eingewöhnung	Individualisierung, Cross Selling	Wechselbarrieren, Effizienzsteigerung	Fehlerkorrektur, Wiedergutmachung	Überzeugung (Schaffung eines Mehrwerts), Übernahmen von Abwicklungsformalitäten	
<b>Leistung</b>	Qualitätsgarantien, After Sales Services, Leistungstests, -standardisierung u. –bündelung, Individualisierungspotential	Gleichbleibende Mitarbeiter im Kundenkontakt	Kundenintegration, Value Added Services, Programmerweiterung	Leistungsbündelung und –standardisierung	Leistungsnachbesserung, Ersatzleistung	Leistungsindividualisierung, Übernahme von Abwicklungsformalitäten	
<b>Kommunikation</b>	Nicht- u. leistungsbezogene Kommunikation, Direkte Empfehlungssteuerung, Förderung der Kommunikation zwischen Kunden, PR, direct Mailling	Kundenschulung, Servicenummern, Events	Kundenzeitschriften, Kundenclub, Kundenworkshops	Exklusivkommunikation, Onlinekommunikation	Kundenschulung, Geschenke	Exklusiv- und Individualkommunikation	
<b>Preis</b>	Preis als Qualitätsindikator, Sonderangebote, Preistransparenz, Rabatte	Gleichbleibende Preise	Preisdifferenzierung, Nutzenorientierte Preisgestaltung, Preisbündelung, Kundenkarte mit Rabattfunktion	Kundenkarte mit Rabattfunktion, Ausschöpfung der Preisbereitschaft	Preisnachlässe	Preisnachlass, Barzahlung	
<b>Distribution</b>	Standortwahl	Gleichbleibende Distribution	Flexible Distributionssysteme, Distributionsindividualisierung	Distributionsvielfalt, Distributionsstandardisierung	Distributionsverbesserung, Distributionsgeschenke	Distributionsindividualisierung, Rückerstattung von Distributionskosten	
<b>Beispiele im Konsumgüterbereich</b>	Bereitstellung von Leistungsproben in Apotheken oder Parfümerien, Bekanntmachung von Tests der Stiftung Warentest, Sonderangebote am Point of Sale	Tag der offenen Tür durch ein Autohaus, Sicherstellung einer konstanten Regalbelegung im Handel	Untersuchung v. Geschmacksrichtungen einer Schokolade vor der Entwicklung u. Produktion der Schokolade, Cross Selling durch Produktdifferenzierung	Durch Preisführerschaft, Ausnutzung der der Preisbereitschaft der Konsumenten im Luxusgüter- oder im Pharmabereich	Fehlerkorrektur durch die Reparatur eines defekten Computers, Rückrufaktion bei Autos	Preisnachlass bei Autoreparatur	

Tabelle 14 Instrumente der Relationship Marketing in der Phase des Kundenbeziehungslebenszyklus(Quelle: Bruhn, M. 2001, S.154 leicht modifiziert)

## 5.2.5 Implementierung des Relationship Marketing

In Rahmen des Relationship Marketing bezeichnet den Begriff Implementierung einen Prozess, „durch den das Konzept und der Plan des Relationship Marketing in aktionsfähige Aufgaben mit dem Ziel umgesetzt werden, profitable Kundenbeziehungen zu initiieren, aufzubauen und zu intensivieren“.<sup>209</sup> Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, der Realisierung des „Outside-In-Ansatzes anstelle des „Inside-Out“-Ansatzes zu dienen<sup>210</sup> und zusätzlich mentale Veränderungen von Unternehmensmitgliedern bezüglich der Kundenorientierung herbeizuführen. Ihre Ziele unterscheiden sich je nach Implementierungsphase und lassen sich folgend beschreiben: (siehe Tabelle: 17)

<b>Implementierung</b>			
<b>Prozess</b>	Initiieren	Durchsetzen	Umsetzen
<b>Ziele</b>	Akzeptanz u. Wissen	Maßnahmen u. Kompetenzen	Anpassung u. Fortschritt
<b>Subziele</b>	Vermittlung v. Kenntnissen über das Thema Relationship Marketing, Gewährleistung des Verständnisses des Konzeptes, Erziehung einer hohen Einsatzbereitschaft auf sämtliche Hierarchieebenen	Spezialisierung der formulierten Konzeptbausteine, Verbesserung der Beziehungsorientierung, Verbesserung des Unternehmen und Relevanz der Maßnahmen aus Kundensicht	Telnahme zahlreicher Mitarbeiter des Unternehmens, Gewährleistung stärkerer Orientierung an den Kundenbeziehungen durch bspw. Einführung neuer Datenbanksysteme oder einer Abteilung Beschwerdemanagement

**Tabelle 15: Phasen, Ziele und Subziele der Implementierung<sup>211</sup>**

Um Strategien und Maßnahmen des Relationship Marketing erfolgreich durchsetzen oder umsetzen zu können, ist es für Unternehmen sinnvoll in Rahmen der Implementierungsphase insbesondere im Konsumgüterbereich die Organisationsstrukturen, Managementsysteme und Unternehmenskultur gemeinsame beziehungsorientiert auszurichten.<sup>212</sup> Diese stellt einige Anforderungen gegenüber:

<sup>209</sup> Vgl. Kotler/Bliemel 1999, S.1176. In: Bruhn, M. 2001, S.180

<sup>210</sup> Outside-In-Ansatzes ist damit gemeint, das Öffnen der Ansprachemöglichkeiten des Unternehmens –d.h. dem Kunden Kommunikationskanäle zu bieten, über die er sich mit dem Unternehmen nach seinen Bedürfnissen in Kontakt setzen kann. Vgl. Bruhn 2001, S.180

<sup>211</sup> Quelle: Selbstdarstellung anhand vom Bruhn 2001, S.181

<sup>212</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.250

	<b>Anforderungen der Implementierung</b>
<b>Organisationsstrukturen</b> (Strategie-Struktur-Fit)	Hier ist zunächst die Bildung dezentraler Einheiten in Bezug auf <b>Konsumenten</b> und Absatzmittler von Relevanz. <sup>213</sup> Das Konzept der Efficient Consumer Reponse spielt bei der Verstärkung der Prozessorientierung eine wichtige Rolle, da sie zur Erhöhung der Flexibilität und Produktivität in der Wertschöpfungskette führt, um die Beziehungs- und Kundenorientierung zu steigern. <sup>214</sup> Schließlich ist es notwendig, dass ein Wandel von einer produktorientierten zu einer kunden- und beziehungsorientierten Sichtweise erfolgt. Bezüglich der <b>Absatzmittlern</b> erfolgt eine beziehungsorientierte Sichtweise durch den Einsatz von Key-Account-Managern, die die Funktion eines Beziehungsmanagers gegenüber dem Handel innehaben.
<b>Managementsystemen</b> (Strategie-System-Fit)	Hier betrifft die Anpassung die Informations- und die Kontrollsysteme. In Bezug auf der <b>Informationssysteme</b> sollten die Konsumgüteranbieter bezüglich der <b>Konsumenten</b> kundenspezifische Beziehungssteuerung zu ermöglichen, in dem sie versuchen, einzel- oder gruppenkundenbezogenen Daten auszuweisen und Kundenzusatzinformationen aufzunehmen. Unternehmen müssen versuchen, ihre bestehenden <b>produktorientierten Kontrollsysteme</b> mit der <b>kundenbezogenen Kontrollinstrumenten</b> zu kombinieren. Hinsichtlich des <b>Handels</b> sollen Konsumgüterhersteller aufgrund der relativen Bedeutung ihrer Absatzmittlern Informations- und Kontrollsysteme relativ häufig anzutreffen.
<b>Unternehmenskultur</b> (Strategie-Kultur-Fit)	Hier ist die kunden- oder beziehungsorientierten Anpassungen der Unternehmenskultur, wie schon in vielen Konsumgüterherstellern durch die Einführung eines Key-Account-Managements der Fall ist, erforderlich.

**Tabelle 16: Anpassung der Unternehmen an die Anforderungen der Implementierung des Relationship Marketing im Konsumgüterbereich** <sup>215</sup>

### 5.2.6 Kontrollphase

Die Durchführung von proaktiven –vor-, ökonomische und integrierte Kontrolle der Strategien und Maßnahmen des Relationship Marketing stellt die Basis eine erfolgreiche Umsetzung des Relationship Marketing.<sup>216</sup> Im Rahmen der **vorökonomischen Kontrolle**<sup>217</sup> geht es darum, durch merkmals-, ereignis- und problemorientierte Verfahren in Bezug auf Leistungsqualität, wahrgenommener Wert, Beziehungsqualität, Kundenzufriedenheit, Commitment und Kundenbindung, die Erreichung der vorökonomischen Ziele des Relationship Marketing zu überprüfen. Im Konsumgüterbereich sind auf die Konsumentenebene zunächst **merkmalsorientierte** Verfahren einzusetzen, mit denen Informationen über die Wahrnehmungen der Kunden erhalten werden. Dies hat für Vorteil die

<sup>213</sup> Bruhn 1999a. Aufgrund der Standardisierung im Konsumgüterbereich wurden bezüglich der Konsumenten in der Vergangenheit aus Kostengründen zahlreiche Aktivitäten zentralisiert. Z.B. Entwicklung eines Werbespots für sämtliche europäische und weltweite Märkte, was unter Betrachtung der kulturellen Unterschiede nicht zur Berücksichtigung der spezifischen Kundenbedürfnisse führen kann. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.250

<sup>214</sup> Beispiel der ECP - Europe -Initiative. Für mehrere Erklärung siehe Bruhn 2001, 186

<sup>215</sup> Quelle: Selbstdarstellung mit Hilfe vom Bruhn 2001, S.250-251

<sup>216</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, 251

<sup>217</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, 251

Gewährleistung einer Perspektivenübernahme auf die Kundensicht. Durch **problemorientierte** Ansätze wie Beschwerdemanagement hat der Anbieter die Möglichkeit die Kundenprobleme zu erfahren, um ihre Leistungs- oder Beziehungsqualität zu verbessern. In Bezug auf die Beziehung zum Handel können Konsumgüterhersteller problemorientierten oder ereignisorientierte - aufgrund ihres direkten Kontaktes mit den Händler - Verfahren angewendet werden. Im Rahmen der **ökonomischen Kontrolle** versuchen die Konsumgüteranbieter Kundenumsätze, -deckungsbeiträge und den Customer Lifetime Value zu analysieren.<sup>218</sup> Hierbei besteht hinsichtlich der Konsumenten das Hauptproblem darin, die Daten auf Einzelkundenebene zu generieren, deshalb ist es empfehlungswert, entsprechende Schätzungen für bestimmte Kunden-segmente vorzunehmen. In Bezug auf den Handel ist es relativ einfach die Daten auf Einzelkundenebene zu generieren, um die profitabilitätsorientierte Analyse der Kundenbeziehung zu ermöglichen.<sup>219</sup> Schließlich dient die **integrierte Kontrolle** der Interdependenzen zwischen den vorökonomischen und ökonomischen Größen zu ermöglichen. Im diesen Zusammenhang bietet die Balanced Scorecard,<sup>220</sup> die Möglichkeit für Konsumgüterhersteller, vorökonomische Kennziffern in seine ökonomische geprägten Kontrollsysteme zu integrieren.<sup>221</sup>

### 5.2.7 Lernen lernen –Best Patterns.

Hierbei geht es darum das Lernen zu systematisieren, Muster zu entdecken, Was durch Methoden wie Mustererkennung, -bildung, **Best Patterns**, Erfolgsfaktorenforschung, Business Stories, Soll-Ist-Vergleich usw. möglich wird.<sup>222</sup> Aus der Erlebnissen und Erfahrungen der Projekte oder Prozesse werden die Unterschiede gesucht, die Unterschiede machen –bzw. Best Patterns oder Dauerhaften Kurzzeitlösungen.<sup>223</sup> Unter **Best Patterns** kann evolutionäre Spielregeln verstanden werden, welche sich kontinuierlich weiterentwickeln, bewahren, soweit sie sich als nützlich erweisen, und ändern, sofern sie im Blicke

---

<sup>218</sup> Zu Kundenumsatz-, -deckungsbeitragsanalyse und Customer Lifetime Value Bruhn, M. 2001, S.216-222

<sup>219</sup> Bspw. ist es für einen Hersteller von Erfrischungsgetränken hinsichtlich der Konsumenten kaum möglich, Umsätze mit einzelnen Kunden zu messen. Aber in Bezug auf den Handel sind möglich Kundenumsätze, -deckungsbeiträge einzelnen Kunden zu berechnen.

<sup>220</sup> Balanced Scorecard strebt den Ausgleich zwischen vorökonomischen und ökonomischen Ziele an. Die Grundidee besteht darin, die Einteilung des Unternehmens in eine finanz-, kunden-, prozess- und potenzialorientierte Perspektive. Sie vor allem eine Instrument zur Verbesserung der Transparenz von unternehmerischen Kennzahlensystemen. Für weitere Information über die Balanced Scorecard: Kaplan/Norton, 1992; Bruhn, M. 2001, S.232; Bergmann, G. 2001, S.41

<sup>221</sup> Vgl. Bruhn, M. 2001, S.252

<sup>222</sup> Für mehrere Informationen über die unterschiedlichen Methoden: Bergmann, G. 2001, S.172.ff

<sup>223</sup> Vgl. Bergmann, G. 2001, S.173

neuerer Erkenntnisse angepasst werden sollen.<sup>224</sup> Die Best Patterns sind grundsätzlich aus den guten Erfahrungen zu ermitteln. Das können Berichte, Erfolgsgeschichten, eigene Erinnerungen oder auch Erlebnisse sein.<sup>225</sup> Folgende „Best Patterns“ können als metasystemische Erfolgsmuster vitaler Unternehmen formuliert werden. In Bezug auf das Relationship Marketing entwickeln vitale Unternehmen im **Dialog** mit möglichst allen **Stakeholdern** erreichbare **Unternehmensvisionen**, formulieren klare **Unternehmensleitlinien** und kommunizieren diese, um interne und externe Identifikation auszulösen; besitzen die Fähigkeit, sich in turbulenten Umfeldern zu orientieren und **effektiv** zu planen, ermöglichen **Verständigung** und **kooperative Lösungen**, knüpfen vertrauensvolle interne und externe Kommunikationsbeziehungen –d.h. Inside-Out- und Outside-in- Kommunikationsbeziehungen-, zeichnen sich durch ein hohes Maß an **Hierarchiefreiheit**, **Pluralität** und **Selbstorganisation** aus, schaffen **langlebige** Produkte und Dienstleistungen mit immateriellen Werten, treffen durch ein **hohes Maß an Partizipation** effektive Entscheidungen, begreifen Probleme als Anlässe zum Lernen und verbessern kontinuierlich ihre Lern- und Problemlösungsfähigkeit.<sup>226</sup>

### 5.2.8 Abschlüsse und Würdigung

Hierbei wird reflektiert, Konsequenzen werden aus dem Geschehenen gezogen, die Lösungen assimiliert. Der Ansatz des Relationship Marketing im Konsumgüterbereich wird gewürdigt. Dafür benötigt werden Methoden wie Feed-back, Coaching Supervision.<sup>227</sup> Die **Feed-back-Methode** kann als Methode der Reflexion im Relationship Marketing eingesetzt werden. Sie setzt voraus, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, welche ehrlich Response ermöglicht. Feed-back im Relationship Marketing kann als Reaktion von Konsumenten und Händler usw. auf das Angebot eines Herstellers verstanden werden, welche dazu dient zu erfahren, wie seine Aktivität auf Anderen wirkt. Insbesondere im Relationship Marketing erfordert die Anwendung von Feed-back-Verfahren eine gewisse Sensibilität, um destruktive Effekte zu vermeiden. Dabei hilft die Berücksichtigung folgender Gesichtspunkte:

---

<sup>224</sup> Vgl. Bergmann, G. 2000, S.222

<sup>225</sup> Diese Methode wurde von der lösungsorientierten Therapie inspiriert. Vor allem Steve de Shazer hat bemerkenswerte Konzepte zur Verbesserung von Problemsituationen erarbeitet. Vgl. S. de Shazer, 1994 u. 1995, S. 20ff sowie zum Überblick J. Hesse, 1997

<sup>226</sup> Vgl. Bergmann, G./Meurer, G. Aufsatz: Best Patterns in Management - Erfolgsmuster vitaler Unternehmen.

<sup>227</sup> Mehr darüber siehe Bergmann, G. 2000 u. 2001, S.198ff.

- Um das Verhalten von Konsumenten erklären zu können, ist es notwendig, dass Konsumenten vor allen Anderen die Gelegenheit bekommen, sich über sein Verhalten zu äußern.
- Eine mit negativer Bewertung enthaltende Rückmeldung, sollte keineswegs allein stehen, dennoch sollte immer mit Äußerungen verbunden werden, die eine positive Bewertung enthalten. Rein positive Würdigungen sind zu präferieren.
- Alle Äußerungen sollen sich auf die eigenen Wahrnehmungen der Konsumenten, Händler oder Mitarbeiter beziehen, welche individuell und unterschiedlich sind.
- Der Feed-back-Geber sollte seine Aussagen nicht als Tatsachenbehauptung formulieren und Generalisierung zu vermeiden.<sup>228</sup>

Der Ansatz des Relationship Marketing im Konsumgüterbereich wird hier gewürdigt.

- Im Konsumgüterbereich sind Kundenbeziehungen - bezogen auf den Konsumenten, – durch **geringen Grad der Integration des Kunden in die Leistungserstellung** und einen **indirekten Anbieter-Nachfrager-Kontakt** gekennzeichnet - im Gegensatz zur Handelsbeziehungen, wo direkte Anbieter-Nachfrager-Kontakt bestehen. Darüber hinaus ist die Auseinandersetzung mit Kundenbeziehungen noch stark **transaktionsorientiert** ausgeprägt – im Gegensatz zum Relationship Marketing, wobei **profitable Kundenbeziehungen** aufgebaut werden. Die beiden Wege führen zur **Umsatz- und Gewinnmaximierung**, dennoch der über die profitable Kundenbeziehung **schneller** zum Ziel führt.
- Relationship Marketing ermöglicht das Unternehmen eine effizientere Realisation ihrer ökonomischen Zielgrößen. Es steht bei der Umsetzung des Relationship Marketing vor allem eines **Mangels an notwendigen Informationssystemen** im Wege.<sup>229</sup> Da Relationship Marketing mit hohen

---

<sup>228</sup> Mehr über die Feed-back-Methode und Varianten: Feed-back im Kreise, anhand Video Aufzeichnung usw... Vgl. Bergmann, G. 2001, S.199ff.

<sup>229</sup> Anders als beispielsweise im Bankenbereich liegen aufgrund des indirekten Kontaktes nicht aus der Geschäftstätigkeit heraus Informationen über die einzelne Kundenbeziehung vor. Daher müssen sich Unternehmen diese Information im Rahmen ihrer Primärforschung beschaffen.

Primärforschungs- bzw. Datenerhebungsaufwand verbunden ist, haben viele Unternehmen vor einer kundenindividuellen Beziehungsanalyse Angst.

- Im Hinblick auf die Beziehungen zum Handel werden Effiziente Consumer Response (ECR) oder Key Account Management (KAM) eingesetzt.

## **6 Fazit**

Kultur als Muster von Denken, Fühlen und Handeln ist ein abstraktes Konstrukt, das im Relationship Marketing eine wichtige Rolle spielt. Sie konkretisiert sich durch die vier bzw. fünf Kulturdimensionen von Hofstede, welche die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Ländern darstellen und erklären. Diese kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten sind die wichtigen Parametern, welche die Ausrichtung der international tätigen Unternehmen angeben. Darüber hinaus sind sie entscheidend bei der Gestaltung des Marketing-Mix insbesondere Kommunikations-, Produkt- und Distributionspolitik. Die Berücksichtigung der Kulturgemeinsamkeiten führt zur Standardisierungsstrategie und die der Kulturunterschiede zur Differenzierungsstrategie. Mischform -bzw. Kontingenzansatz- lässt sich durch die Anpassung beider Formen kennzeichnen. Abhängig von der Auswahl der Strategien und welchen Einfluss sie auf das Marketing-Mix haben, führt die Berücksichtigung des kulturell wahrgenommenen Kundenwerts zum Commitment, – d.h., Treue durch positive Einstellung – zur Kundenzufriedenheit und per konsequent zur Kundenbindungsmöglichkeit. Die Kundenbindung garantiert einen nachhaltig ökonomischen Erfolg und setzt sich deshalb als Hauptziel des Relationship Marketing – d.h., Aufbau von profitabler Kundenbeziehung -, welches durch effektive und effiziente Gestaltung der Relationship Marketingaktivitäten zu erreichen ist. Ihre Implementierung fordert innerhalb des Unternehmens eine Anpassung der Organisationsstruktur, der Managementsysteme und der Unternehmenskultur. Die integrierte Kontrolle ist notwendig und ermöglicht dem Aufzeigen der Interdependenz zwischen vorökonomischen und ökonomischen Zielgrößen. Das Best Pattern ermöglicht nach integrierter Kontrolle eine Schlussfolgerung zu ziehen. Schließlich dient der Abschluss dem Einsatz einer Feed-back Methode, welche durch ihre Inanspruchnahme zur Qualitätsverbesserung, zum Beschwerdemanagement und zur Verstärkung der internen Kundenorientierung führen kann.

## Literaturverzeichnis

1. Meffert, H. (1998) Marketing : Grundlagen marktorientierter Unternehmungsführung, Konzepte – Instrumente –Praxisbeispiele, 8 Auflage, Verlag: Gabler.
2. Meffert, H. Bolz, J. (1994): Internationales Marketing-Management, Verlage W. Kohlhammer, Stuttgart Berlin Köln.
3. Meffert, H.(1986a): Grundlage der Absatzpolitik, 7 Aufl., Wiesbaden.
4. Bergmann, G. (2001): Die Kunst des Gelingens- Wege zum vitalen Unternehmen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Wissenschaft & Praxis.
5. Bergmann, G.(2000): Kompakt-Training: Innovation, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen.
6. Bergmann, G. (2002): Relationship-Mangement als Krönung des Marketing: Arbeitspapiere zum systemischen Marketing-Management. Universität Siegen, 2002.
7. Bergmann, G. Sustainable Management –Marketing der Zukunft, Universität-Siegen
8. Bergmann, G. (2004): Aufsatz: - Innovatives Marketing-Management-, Uni-Siegen.
9. Kroeber- Riel, W./ Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten, 7. verbesserte und ergänzte Auflage, Verlag: Franz Vahlen GmbH, München.
10. Ahlert, D./ Becker, J./ Knackstedt, R./ Wunderlich, M. (2002): Customer Relationship- Management im Handel: Strategien – Konzepte –Erfahrungen, Springer – Verlag Berlin Heidelberg New York.
11. Thieme, W. M.(2000): Interkulturelle Kommunikation und internationales Marketing: theoretische Grundlagen als Anknüpfungspunkt für ein Management kultureller Unterschiede, Verlag: Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.
12. Müller, S./ Gelbrich, K. (2004): Interkulturelles Marketing, Verlag Franz Vahlen GmbH.
13. Maletzke, G. (1996): Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Opladen.

14. Meissner, H.G. (1987): Strategisches internationales Marketing, Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York London Paris Tokio.
15. Strohschneider, S. (2001): Kultur – Denken – Strategie: Eine indische Suite, Bern.
16. Keegan, W.J./Schegelmilch, B.B. (2001): Globales Marketing Management. A Europäische Perspektive, Edinburgh.
17. Bürger, J.H./Berlemann, F.R. (1987): Merchandising: die Hohe Schule des Handels im Handel, Verlag Moderne Industrie.
18. Gelb, B.D.; Zinkhan, G.M. (1986): Humour and Advertising Effectiveness after Repeated Exposures to a Radio Commercial, In: Journal of Advertising, Vol. 15 (1986), No.2, pp.15-20
19. Biel, A.L.; Bridgwater, C.A. (1990): Attributes of Likable Television Commercials, in: Müller, S./Gelbrich, K. 2004.
20. Müller, S.; Kornmeier, M. (2000b): Internationalisierung von klein- und mittelständischen Unternehmen, in: Müller, S./Gelbrich, K. 2004.
21. Baue, U./Egbert, H./Jäger, F. (2001): Interkulturelle Beziehungen und Kulturwandel in Afrika. Beiträge zur Globalisierungsdebatte. (Hrsg.) Berlin, Frankfurt am Main, Bern, Bruxelles, New York.