

PROPMI LTD. R&D

# Maßnahmenplanung und Marketing Mix im Internationalen Kontext

---

Technische Grundlage des IRM

Dipl.-Kfm. Felix C. Poudeu

6/15/2009

- 1 Strategische Entscheidung des Relationship Marketing im Internationalen Kontext**
  - 1.1 Unternehmenskultur und internationale Grundorientierung*
  - 1.2 Standardisierungs-, Differenzierungsstrategien und Kontingenzansatz*
- 2 Internationale Produktpolitik**
- 3 Internationale Kommunikationspolitik**
  - 3.1 Internationale Standardisierung/Differenzierung der Kommunikation*
  - 3.2 Kulturabhängigkeit der Wirkung einzelner Kommunikationsinstrumenten*
- 4 Internationale Preispolitik**
- 5 Internationale Distributionspolitik**
  - 5.1 Direkt- versus Indirektvertrieb*
  - 5.2 Kultur und Markteintrittsstrategie*
- 6 Fazit**

# **1 Strategische Entscheidung des Relationship Marketing im internationalen Kontext**

## **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>1</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 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.

---

<sup>1</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

## 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>2</sup> welche die Vereinheitlichung von Marketinginhalten und -prozessen – als Resultat der weltweiten **Angleichung** von Kundenbedürfnissen bzw. Konsumgewohnheiten (**Konvergenzthese**)<sup>3</sup> – umfasst. Nach Simmonds und Diamantopoulos muss einer differenzierten Marketingstrategie gefolgt werden. Grund hierfür sind die kulturell bedingten Unterschiede in den Kundenbedürfnissen und –verhaltensweisen. In diesem Zusammenhang wird auch von der **Divergenzthese** gesprochen.<sup>4</sup>

	Standardisierung (Konvergenzthese)	Differenzierung (Divergenzthese)
<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> z.B. Pepsi, Ikea, Coca cola, MC Donald usw.	<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> z.B. Unilever, Danone, Dove, Nestlé, Nescafé usw.

**Tabelle 1: Gegenüberstellung von Standardisierungs- und Differenzierungsstrategien im inter-nationalen Kontext<sup>5</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>6</sup>

<sup>2</sup> Buzzell, R.D. 1967, S.103. In: Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.146

<sup>3</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

<sup>4</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>5</sup> Quelle: In Anlehnung an Müller, S. 2004, S.472.

Um das optimale Mittel zwischen Standardisierungs- und Differenzierungsstrategien als Extrempole zu finden, ist es notwendig für international tätige Unternehmen die relevanten Kontingenzvariablen<sup>7</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>8</sup> Infolgedessen kann die **Landeskultur als Meta-Kontingenzvariable** dargestellt werden.

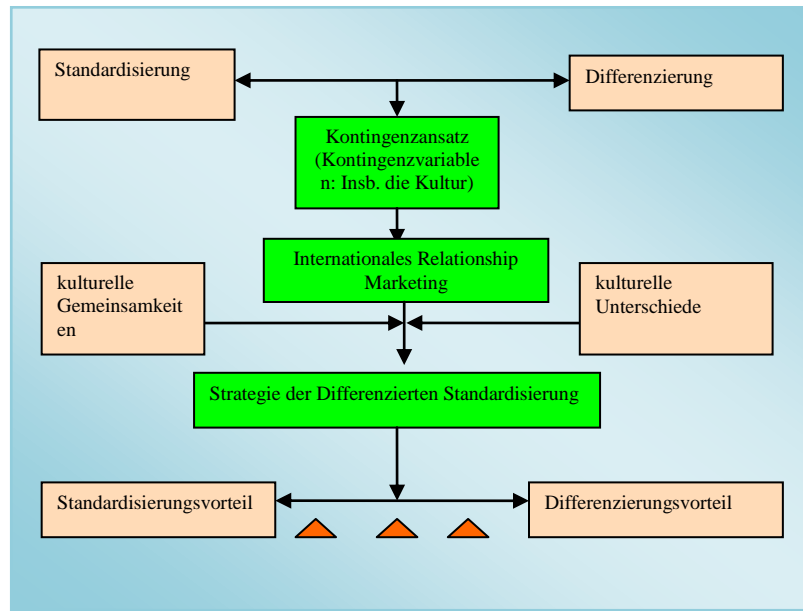


Abbildung 1: Von der S/D-Debatte zur Strategie der Differenzierten Standardisierung<sup>9</sup>

Viele identifizierten Variablen (bspw. Sozialstruktur, Eigenschaften, Einstellungen, Konsumentenverhalten, Organisation und Entscheidungsfindung, Produktnutzung) hängen direkt oder indirekt von der Landeskultur ab.<sup>10</sup> Deshalb sollen sie als Mutter aller Kontingenzvariablen

<sup>6</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>7</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>8</sup> Vgl. Alashban 2002, S.25 In Müller S. S.484

<sup>9</sup> Quelle: In Anlehnung an Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.488.

<sup>10</sup> Vgl. Alashban et al. 2002, S.25. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.484

dargestellt werden.<sup>11</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.

## 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 Produkten bzw. Marken durchzuführen.<sup>12</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>13</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>14</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

---

<sup>11</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

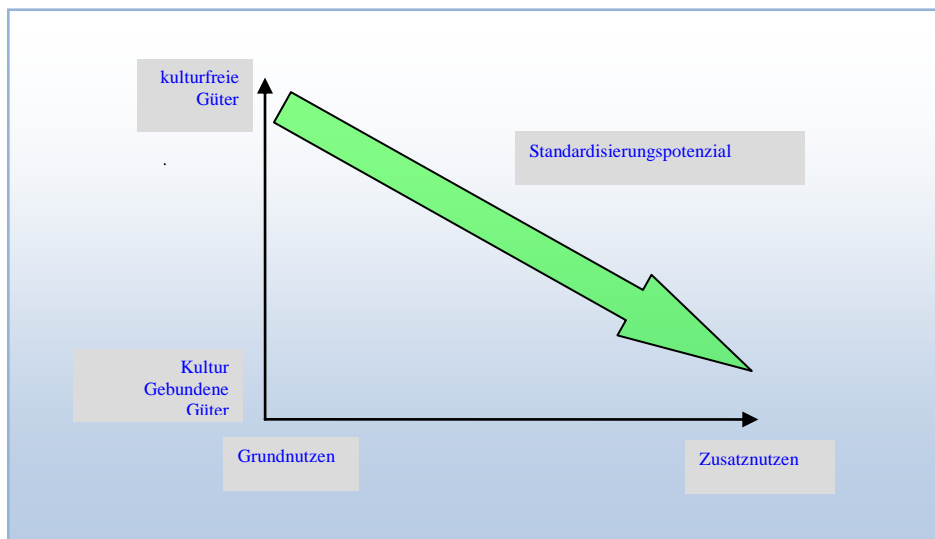
<sup>12</sup> Vgl. Meffert, H. 1998, S.1156

<sup>13</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>14</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, [...] Fleischklopper, 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.

ihrer differenzierten Markenpolitik sich einen Marktauftritt zu erleichtern.<sup>15</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>16</sup>

Als „wenig kultursensible“ 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 Bedürfnisse bzw. Wünsche und entscheiden häufig emotional.<sup>17</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>18</sup>



**Abbildung 2: Darstellung der Identifikation von Standardisierungspotenzial<sup>19</sup>**

<sup>15</sup> Hier wird von der internationalen Standardisierung/Differenzierung von Produkten, mit anderem Wort: Kontingenzstrategie – darunter versteht man den Mittelweg zwischen Standardisierung und Differenzierung.

<sup>16</sup> Vgl. Meffert, H./Bolz, 1998, S.183

<sup>17</sup> Vgl. Keegan 1989, S. 123 u. Boddewyn, J.J. et al. 1986. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S. 558

<sup>18</sup> Vgl. Keegan/Schlegelmich 2001, S.94

<sup>19</sup> Quelle: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.554.

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>20</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>21</sup> Die Marke als Kennzeichnung eines Produktes (z.B. Mercedes oder Marlboro) löst bestimmte Assoziationen durch Wortklang oder gezielte Konditionierungen aus.<sup>22</sup> Die Markenpolitik ist in gesättigten und internationalen Märkten eines der wichtigsten Marketing-Instrumente, das Funktionen sowohl auf der Anbieter- als 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>23</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.

---

<sup>20</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>21</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>22</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.

<sup>23</sup> Zusammenfassung Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004 S.568 u. 570

**Tabelle 2: Konsequenzen der Kulturtypologie für die Produkt- und Markenpolitik<sup>24</sup>**

<b>Kulturtyp</b>	<b>Zentrale Werthaltungen</b>	<b>Konsequenzen für das Kaufverhalten</b>
<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“

Im internationalen Relationship Marketing stellen sich Sprachbarrieren - wie Phonetik und Semantik - dar, welche die Standardisierung der Markennamen-strategien erschweren und die Anwendung von Differenzierungsstrategie begründen.<sup>25</sup> Aufgrund dessen die Verständigung

<sup>24</sup> Quelle: Zusammenfassung auf der Basis von Vogelsang (1999, S.87ff.) In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.596.

<sup>25</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.

unwahrscheinlich wird, was zu der Notwendigkeit einer internationalen Kommunikationspolitik führt.

### 3 Internationale Kommunikationspolitik

Unter Kommunikationspolitik versteht Selchert, die bewusste Gestaltung der auf den (in- und ausländischen) Märkten gerichteten Informationen eines Unternehmens.<sup>26</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>27</sup>

**Tabelle 3: Möglichkeiten oder Art der Kommunikation**<sup>28</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

Die interkulturelle Vielfältigkeit 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

<sup>26</sup> Vgl. Selchert, F.W./Greinert, M. 2002, S.171. Vgl. Meffert, H. 1968a, S.443. In: Meffert/Bolz 1994, S.179

<sup>27</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>28</sup> Quelle: Bolten, 1995, S.31. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.358

wenn sie die kulturbedingte „mentale Programmierung“ der Konsumenten bzw. Kunden kennen und sachgerecht berücksichtigen. Diese gilt als Grundvoraussetzung für erfolgreiche eine Kommunikationspolitik.<sup>29</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>30</sup>

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

Nach Nickel werden Waren und Dienstleistungen welt- und europaweit zumindest partiell differenziert vermarktet.<sup>31</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>32</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 Kulturkreis kommunizieren zu können.<sup>33</sup> Durch eine klassische Konditionierung wird die positive Einstellung zur Marke auf das beworbene Produkt übertragen.<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Gengler/Reynolds 1993, S.49: In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.553.

<sup>30</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004 S.358

<sup>31</sup> Vgl. Nickel 1999, In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.628.

<sup>32</sup> Das Scoring-Modell ist ein eindimensionales Punktwertrechnungssystem, welches Hinweise darauf liefert, wie wichtig ein Faktor für die Standardisierung der Kommunikations-/ Werbeplanung im internationalen Kontext ist. Als Planungsphasen werden Forschung und Entwicklungs-, Kreativitäts-, Media-, Werbe- bzw. Kommunikations- und Werbe/ Kommunikationserfolgsplanungen unterschieden. Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.633.

<sup>33</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>34</sup> Vgl. Gelb/Pickett, 1983. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.635.

### 3.2 Kulturabhängigkeit der Wirkung einzelner Kommunikations-Instrumenten

Unter den **Kommunikationsinstrumenten** sind Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring und Product Placement zu unterscheiden.<sup>35</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 Anreiz-systemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz spezieller Anreize</li> </ul>

Tabelle 4: Kulturabhängigkeit der Wirkung einzelner Kommunikationsinstrumente<sup>36</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 Marktkennntnis klassische Werbung zu schalten und später nach guter Marktkennntnis spezifischere Kommunikationsinstrumente einzusetzen. Die **Werbeziele** und die **Werbemessage** der klassischen Werbung sollen je nach kulturellen Prägungen der Zielgruppe eingerichtet werden,

<sup>35</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 vom 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

<sup>36</sup> Quelle: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.640.

weil der Einfluss der Akzeptanz von Werbung und die Ursachen der Akzeptanzunterschiede bei der Werbezielplanung eine erhebliche Rolle spielen.<sup>37</sup> Bei der Gestaltung der **Werbepotschaft** 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>38</sup>

Die **Öffentlichkeitsarbeit** hat für Aufgabe das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu beeinflussen, Vertrauen zu schaffen, Glaubwürdigkeit zu erzeugen und eventuelle Konflikte mit Interessensgruppen (stakeholdern)<sup>39</sup> zu lösen, welche je nach kulturellen Gesichtspunkten sich unterscheiden.<sup>40</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>41</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

---

<sup>37</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>38</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. Kröeber-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. (Kröeber-Riel, W./Weinberg, P. 1999, S.280).

<sup>39</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>40</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.689

<sup>41</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.708

Produkten dienen<sup>42</sup>. Sie gewinnt auf Grund der gewissen Sättigungserscheinungen in der Wirkung werblicher Maßnahmen in den Industrienationen zunehmend an Bedeutung.<sup>43</sup>

**Tabelle 5: Verkaufsförderungsinstrumenten und ihre Wirkungen<sup>44</sup>**

<b>Instrumente</b>	<b>Einfluss der Kultur auf...</b>	<b>Konsequenz für Kommunikator</b>
<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>45</sup> In der **Verkaufsförderung** entstehen die interkulturellen Unterschiede aus der rechtlichen Regelungen und ihrer Akzeptanz je nach Land.<sup>46</sup>

## **4 Internationale Preispolitik**

In atypischen Kaufsituationen beeinflusst der Preis die Kaufentscheidung.<sup>47</sup> Er gilt aus Abnehmersicht als Beurteilungskriterium für die auf dem Markt konkurrierenden

<sup>42</sup> Vgl. Meffert, H. 1986a, S.490

<sup>43</sup> Vgl. Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.197

<sup>44</sup> Quelle: Diller (2001, S.244f); Gedenk (2001, 1756ff.); Keegan/Schlegelmilch (2001, S.484).

<sup>45</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.709

<sup>46</sup> Bspw. sind Zugabe-Artikel in der Packung ist 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>47</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

Produktangebote und beeinflusst aus Anbietersicht unmittelbar die Absatzmenge und den Gewinn.<sup>48</sup> Unter der **Preispolitik** versteht Selchert die „Festlegung und Änderung der Höhe und Struktur von Preisforderungen gegenüber potentiellen Endabnehmern“,<sup>49</sup> welche in Abhängigkeit von der Herkunft des Käufers und der angebotenen Leistung verarbeitet wird.<sup>50</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>51</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>52</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 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>53</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.

---

<sup>48</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.814

<sup>49</sup> Vgl. Selchert, F.W./Greinert, M. 2002, S.162

<sup>50</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>51</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>52</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.820

<sup>53</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.819

- 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 Sicht der Händler werden Umsatzverlust, Beeinträchtigung der Beziehungen zu Kunden festgestellt.

## 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>54</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, Beeinflussbarkeit und Kontrollierbarkeit des Absatzkanals.<sup>55</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>56</sup>

Handelunternehmen sind – im Vergleich zur Industrieunternehmen - wenig globalisiert, was auf die ausgeprägten kulturspezifischen Besonderheiten von Verbraucherverhalten und Distributionskanälen zurückzuführen ist.<sup>57</sup> Infolge-dessen ist die **differenzierte**

---

<sup>54</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 Läger. Vgl. Selchert, F.W./Greiner, M. 2002, S.169

<sup>55</sup> Vgl. Ahlert 1981, S.46/ 1985, S.174; Specht 1998, S.142. In: Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.209

<sup>56</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.712

<sup>57</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

**Marktbearbeitung** bei der Distributionspolitik erforderlich.<sup>58</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 6: Entscheidungsfindung internationaler Handelsunternehmen aus Sicht von Konsumherstellern**<sup>59</sup>

	Anteil der befragten Konsumgüterhersteller (in %)		
	lokal	lokal oder zentral	zentral
Distributionsentscheidung			
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 Response, Category Management	50	28	22
Eigenmarken	33	20	47

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>60</sup> Bei der Auswahl und Gestaltung der Distributionskanäle (Direkt oder Indirektvertrieb) spielt die

<sup>58</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>59</sup> Quelle: In Anlehnung von Carr/Bareestein 2000, S.27. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.717

<sup>60</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)

kulturellen Einflüsse bzw. Distanz eine erhebliche Rolle, da die Handelstruktur eines Landes von der traditionellen Rollen des Handels in diesem Zielland geprägt ist.<sup>61</sup>

## 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>62</sup> Der **Fabrikverkauf** dient der Lagerüberstände, zweite Wahl Auslaufmodelle verbilligt anzubieten, ohne Absatzmittler einzuschalten. Er stellt keine spezifische Fragestellung des interkulturellen Marketing dar, sondern unmittelbar an die Standortentscheidung im Produktionsbereich gebunden, welche unabhängig von dem Stammhaus ist.<sup>63</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.

---

<sup>61</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>62</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.747

<sup>63</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.747

**Abbildung 3: Charakterisierung der Probleme bei der Entsendung von Verkaufspersonal je nach Zielländer<sup>64</sup>**

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

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>65</sup>

Von dem **Indirektvertrieb** spricht man, wenn Hersteller Waren an Kunden mithilfe Absatzmittler verkauft. Der kulturelle Hintergrund spielt bei der Auswahl von Handelspartnern eine wichtige Rolle.<sup>66</sup> Kulturunabhängig besteht die Gefahr, an einen „dead distributor“ - Jemand, der nicht wirklich am Verkauf von Produkten interessiert ist - zu geraten.<sup>67</sup> Er konkretisiert sich in der Markteintrittsstrategie.

<sup>64</sup> Quelle: In Anlehnung von Hünérberg 1994, S.272. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.750

<sup>65</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

<sup>66</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>67</sup> Solche Gefahr tritt ein, wenn der Vertriebspartner Konkurrenzmarken führt und somit Interessenkonflikte verursacht.

## 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.

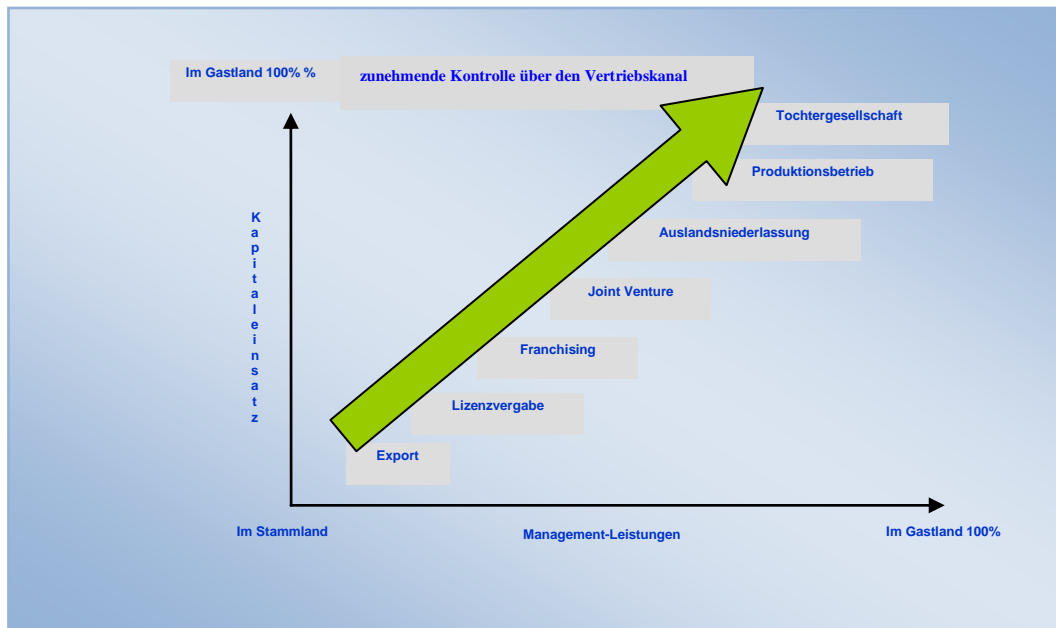


Abbildung 4: Kontrollorientierte Typologie internationaler Markteintrittsstrategien<sup>68</sup>

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 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>69</sup> Bei erklärungsbedürftigen Produkten ist für international

<sup>68</sup> Quelle: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.725; Meissner, H.G. 1987, S.47

<sup>69</sup> Die kulturelle Distanz spielt eine wichtige Rolle für die Entscheidung der Markteintrittsstrategien. je näher auf der Kulturlandkarte 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

tätige Unternehmen profitable ihren eigenen Distributionskanal - z.B. in Form einer Vertriebsniederlassung - einzurichten, da die Verkäufer wichtige vertriebs-unterstützende Aufgaben erfüllen und dadurch an das Markterfolg beitragen.<sup>70</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>71</sup> Die Entscheidung der Timmungsstrategie lässt sich anhand von **drei Kriterien** – wirtschaftliche Attraktivität, near-market cultural knowledge und near-market economic knowledge- beurteilen.<sup>72</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 Einflüsse darauf haben.<sup>73</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>74</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 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

---

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>70</sup> . Vgl. Müller/Kornmeier 2000b, S.25.

<sup>71</sup> Vgl Backhaus 2003, S.168. In: Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S

<sup>72</sup> Aus rein ökonomischer Sicht ist die Erschließung der Auslandsmärkte nach der Beurteilung ihrer **wirtschaftlichen Attraktivität** empfehlungswert, 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>73</sup> Vgl. Mitra /Golder 2002, S.358

<sup>74</sup> Vgl. Müller, S./Gelbrich, K. 2004, S.743

tätigen Unternehmen ein effektivstes und effizientes Konzept des Relationship Marketing, welches sie zu nachhaltiger Geschäftstätigkeiten auf ausländischen Märkte führen soll.

## 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 Unternehmensführung, 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.